



# Handlungsempfehlung: Organisatorische Veränderungen begleiten durch Mitarbeitergespräche

## Auf einem Blick

Der Austausch von Führungskräften und Mitarbeiter: innen ist ein zentraler Baustein, um organisatorische Veränderungen voranzutreiben und Mitarbeiter: innen bei Veränderungsprozessen von Anfang an mitzunehmen. So können erforderliche Fort- und Weiterbildungsbedarfe besser erkannt und möglichen Bedenken rechtzeitig entgegengewirkt werden. Wer die Wünsche und Bedürfnisse seiner Beschäftigten kennt, kann die Führungsarbeit besser darauf ausrichten und aktiv zur Zufriedenheit der Mitarbeiter: innen beitragen.

Mitarbeitergespräche bieten hierzu ein hervorragendes Instrument. Das Mitarbeitergespräch ist ein in bewusster Abgrenzung zur Alltagskommunikation gehaltenes, vertrauliches, partnerschaftlich geführtes Einzel-Gespräch zwischen der Führungskraft und den ihr unmittelbar unterstellten Mitarbeiter: innen. In diesem Gespräch geht es um die Reflexion des vergangenen Zeitraums, die aktuelle Arbeitssituation sowie um die Vereinbarung zukünftiger Aufgaben und Ziele.

Mitarbeitergespräche können sowohl regelmäßig (zum Beispiel als Jahresgespräche) aber auch anlassbezogen, zum Beispiel bei Umstrukturierungsmaßnahmen, durchgeführt werden.

## So profitieren Sie

Im Rahmen von in Mitarbeitergesprächen gemeinsam vereinbarte Zielvereinbarungen wirken Mitarbeiter: innen aktiv an der Aufgabenplanung mit. Dies führt bei Beschäftigten zu einem größeren Verständnis für die Belange Ihres Unternehmens und kann das Commitment bzw. die Bindung steigern. Organisatorische Veränderungsprozesse können so besser umgesetzt werden.

Regelmäßige Mitarbeitergespräche vermitteln Ihnen einen Einblick in die Stimmung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ermöglichen es, bei Bedarf Maßnahmen einzuleiten, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen. Probleme und Bedarfe der Mitarbeiter: innen werden so besser erkannt.

Regelmäßig durchgeführte Mitarbeitergespräche haben eine positive Auswirkung auf die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter: innen und Führungskraft. Sie verbessern



den Informations- und Wissensaustausch, minimieren Reibungsverluste und optimieren die internen Arbeitsabläufe.

In den Mitarbeitergesprächen können Sie gemeinsam mit den Mitarbeiter: innen die Entwicklungspotenziale Ihrer Beschäftigten besprechen und (Weiterbildungs-)Maßnahmen vereinbaren. Damit bietet sich Ihnen die Möglichkeit, durch passgenaue Weiterbildung hochqualifizierte Fachkräfte aus Ihrem eigenen Mitarbeiterstamm zu gewinnen.

### So gehen Sie vor

#### Geschäftsführung einbinden

Die Einführung von Mitarbeitergesprächen ist Chefsache. Um Mitarbeitergespräche zu etablieren ist entscheidend, dass die Geschäftsführung diesen Prozess mitträgt und signalisiert, die Ergebnisse der Mitarbeitergespräche anzunehmen und in die Führungsarbeit mit aufzunehmen.

#### Nutzen vermitteln

Die Einführung von Mitarbeitergesprächen kann auch bei Ihren Beschäftigten Ängste schüren. Sie sollten diese ernst nehmen und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausführlich über den Nutzen und Ziele des Mitarbeitergesprächs aufklären. Dies erfolgt am besten durch Informationsveranstaltungen im Vorfeld der Gespräche. Diese Veranstaltung sollte dazu genutzt werden, die Ziele von Mitarbeitergesprächen zu erläutern und eventuelle Fragen, Vorbehalte und Zweifel auszuräumen. Auch die frühzeitige Einbeziehung des Betriebsrates oder der Mitarbeitervertretung kann helfen, Ängste und Misstrauen der Belegschaft abzubauen.

#### Organisatorische Vorbereitung

Damit Mitarbeitergespräche erfolgreich sind, müssen sie gut vorbereitet sein. Sowohl Ihnen als Führungskraft als auch Ihren Beschäftigten sollte anhand eines Gesprächsleitfadens die Möglichkeit gegeben werden, sich auf das Gespräch vorzubereiten. Im Idealfall wird dieser Leitfaden gemeinsam mit Mitarbeiter: innen aus verschiedenen Unternehmensbereichen entwickelt.



### Mögliche Themen für einen Gesprächsleitfaden

Themen	Beispielfragen
Persönliches	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie ist Ihre aktuelle Lebenssituation?</li> <li>• Können Sie Beruf und Privatleben gut miteinander vereinbaren? Falls nicht, welche Maßnahmen könnten Ihnen dabei helfen?</li> </ul>
Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was läuft aus Ihrer Sicht in der Zusammenarbeit gut? Mit der Führungskraft? Mit Kolleg: innen?</li> <li>• Welche Herausforderungen erleben Sie?</li> </ul>
Arbeitsinhalte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was halten Sie für Ihre wichtigste Aufgabe?</li> <li>• Was gefällt Ihnen an Ihrer aktuellen Arbeit?</li> <li>• Wie schätzen Sie Ihre Arbeitsergebnisse hinsichtlich Umfang und Qualität ein?</li> <li>• Was liegt Ihnen gut? Was nicht?</li> <li>• Welche Aufgaben würden Sie gerne verändern?</li> </ul>
Arbeitsumfeld	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In welchem Zustand sind Ihre Arbeitsmittel?</li> <li>• Was würden Sie an Ihrem Arbeitsumfeld am liebsten ändern?</li> <li>• Können Sie Ihre Fähigkeiten und Kenntnisse in Ihrer aktuellen Tätigkeit gut einsetzen?</li> <li>• Haben Sie Anregungen, wie Aufgaben und Arbeitsabläufe effizienter gestaltet werden können? Wenn ja, welche?</li> </ul>
Weiterentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Perspektiven sehen Sie für Ihre berufliche und persönliche Entwicklung? Was wollen Sie beruflich mittelfristig und langfristig erreichen?</li> <li>• Wo sehen Sie Ihre Stärken? Wo wollen Sie noch dazulernen oder sicherer werden? Welche Unterstützung benötigen Sie hierzu?</li> </ul>

### Gesprächsvorbereitung

Nachdem der Rahmen geklärt ist, geht es nun um die konkrete Vorbereitung der einzelnen Mitarbeitergespräche. Die Führungskraft ist hierbei für die organisatorische Vorbereitung verantwortlich.

Der Erfolg des Mitarbeitergesprächs ist von einer vertrauensvollen und ungestörten Atmosphäre abhängig. Der Termin wird in der Regel von der Führungskraft vorgeschlagen und muss von dem Mitarbeiter bestätigt werden. Wichtig ist, dass ein Termin gewählt wird, der beiden Parteien gut passt. Der Mitarbeiter muss die Option haben, einen Terminvorschlag auch ablehnen zu können.

Für das Gespräch sollten Sie ca. 60 Minuten ansetzen. Es sollte ein Raum gewählt werden, in dem beide Gesprächspartner: innen ungestört sind.



### Checkliste: Vorbereitung

- Mitarbeiter: innen rechtzeitig informiert:
  1. Alle Mitarbeiter: innen würden frühzeitig und ausführlich über den Nutzen und den Ablauf der Mitarbeitergespräche informiert.
- Motivation kommuniziert:
  2. Motivation und persönlicher Nutzen der Gespräche wurde erneut bei Versand des Termins kommuniziert. Bei Bedenken wurde die Möglichkeit zur Rücksprache angeboten.
- Gesprächstermin vereinbart:
  3. Ein Gesprächstermin wurde frühzeitig auf Initiative der Führungskraft (ca. 2 bis 3 Wochen vorab) vereinbart.
- Ein ruhiger Raum wurde gebucht:
  4. Ein ruhiger Raum, in dem das Gespräch ungestört stattfinden kann, wurde vorab von der Führungskraft gebucht.
- Vorbereitung hat stattgefunden:
  5. Führungskräfte und Mitarbeiter: innen kennen den vorab entwickelten Gesprächsleitfaden und hatten Zeit, sich damit zu beschäftigen.
  - 6.

### Gesprächsdurchführung

Die Durchführung des Mitarbeitergesprächs liegt in den Händen der Führungskraft. Entscheidend für den langfristigen Erfolg von Mitarbeitergesprächen ist die Formulierung von konkreten Zielen am Ende des Gesprächs.

Es hat sich bewährt, in einem Mitarbeitergespräch maximal fünf Ziele auf einmal zu vereinbaren. Bei dem Vereinbaren von Zielen ist es wichtig, dass die Erwartungen klar kommuniziert werden und keine Ziele formuliert werden, die nicht zu erfüllen sind.

### Checkliste Durchführung

- Günstige Rahmenbedingungen geschaffen:
  7. Die Führungskraft sorgt dafür, dass das Gespräch störungsfrei ablaufen kann. Hektik, Zeitdruck, klingelnde Handys oder unerwartete Besucher: innen behindern das Gespräch stark.
- Gespräch auf Augenhöhe:
  8. Die Führungskraft trägt dazu Sorge, dass eine angenehme und wertschätzende Atmosphäre während des Gesprächs herrscht.
- Mitarbeiter: innen einbeziehen:
  9. Den Mitarbeiter: innen wird die Möglichkeit gegeben, sich in das Gespräch einzubringen und Wünsche und Bedürfnisse zu äußern.
- Ziele definiert und Unterstützungsmaßnahmen festgelegt:



10. Die Führungskraft entwickelt in Zusammenarbeit mit der/dem Mitarbeiter: in Entwicklungsziele und legt hierzu die notwendigen Unterstützungsangebote fest.  
 Ergebnisse festgehalten:
11. Die Ergebnisse des Gespräches werden schriftlich von der Führungskraft festgehalten und im Anschluss von dem/der Mitarbeiter: in bestätigt. Die vereinbarten Weiterbildungsziele sind an die Personalverantwortlichen weitergeleitet.

Um eine höhere Verbindlichkeit zu schaffen und auch im Nachgang noch auf das Besprochene zurückgreifen zu können, ist eine schriftliche Dokumentation des Gesprächs im Sinne eines Gesprächsprotokolls sinnvoll. So lässt sich auch in folgenden Mitarbeitergesprächen gut an die Ergebnisse anknüpfen.