



# Das Mitarbeitergespräch

## Tipps für Führungskräfte



von Silke Schmickler, Sabine Eisenbeis  
und Julia Fuchs

Das Mitarbeitergespräch ist ein geplantes und inhaltlich vorbereitetes Gespräch, welches dem Mitarbeiter und der Führungskraft die Gelegenheit bietet zu einem systematischen und konstruktiven Feedback. Es ist ein wichtiges Führungsinstrument und dient der Motivation, Förderung und Beurteilung der Mitarbeiter.

### Der Dialog

Die Arbeit in einem Unternehmen oder in anderen Organisationen wird ganz wesentlich von Gesprächen beeinflusst. Es finden Gespräche unter Mitarbeitern und zwischen Vorgesetzten und deren Mitarbeitern statt. Der Gesprächsaustausch von Gedanken, Meinungen und Informationen zwischen Menschen ist ein Dialog. Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist ein offener, unkomplizierter Dialog. Im Dialog werden auf der einen Seite die Informationen weitergegeben, die ein zielgerichtetes und erfolgreiches Arbeiten ermöglichen, auf der anderen Seite werden auch Rückmeldungen zur Arbeit gegeben. Diese erlauben es beiden, ihre Leistungen und ihr Verhalten einzuschätzen und sich auf aktuelle und zukünftige Aufgaben einzustellen. Dieser arbeitsbezogene Dialog sollte „täglich“ geführt werden. Einmal im Jahr sollte dieser aber in Form des strukturierten Mitarbeitergespräches stattfinden. Unter vier Augen werden - mit bewusstem Abstand zum Tagesgeschehen - zentrale Inhalte der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem erörtert.



### Rechtliche Grundlagen

Die rechtliche Grundlage für das Mitarbeitergespräch findet man im Betriebsverfassungsgesetz. Nach § 82 Betriebsverfassungsgesetz hat jeder Mitarbeiter das Recht, den Vorgesetzten jederzeit um ein Mitarbeitergespräch zu bitten. Dieses ist grundsätzlich als Vier-Augen-Gespräch vorgesehen. Deshalb sollte die Hinzuziehung einer dritten Person eine Ausnahme darstellen. Der Mitarbeiter kann jedoch nach § 82 (2) ein Mitglied des Betriebsrats zum Gespräch hinzuziehen.

### Gesprächsteilnehmer

Verantwortlich für die Durchführung des Mitarbeitergespräches ist in der Regel der Disziplinarvorgesetzte des Mitarbeiters. Er stellt sicher, dass Termine eingehalten und vereinbarte Maßnahmen umgesetzt werden. Er kann die Durchführung des Gespräches an eine andere Führungskraft delegieren, wenn diese aufgrund des Einblicks in die Arbeit des Mitarbeiters eher dazu in der Lage ist.

Es können auch mehrere Führungskräfte im Mitarbeitergespräch zusammenwirken, wenn der Disziplinarvorgesetzte aufgrund der Arbeitsstruktur bzw. der Arbeitsabläufe keinen vollständigen Einblick in die Arbeitsleistung sowie das Arbeits- und Führungsverhalten des Mitarbeiters hat. Übt ein Mitarbeiter regelmäßig Tätigkeiten aus, die in völlig verschiedenen Fachgebieten und gleichzeitig in die Leitungsbereiche verschiedener Führungskräfte fallen, ist es sinnvoll, für die Tätigkeit in jedem Fachgebiet getrennt von der zuständigen Führungskraft ein Mitarbeitergespräch zu führen.

### Gesprächsinhalte

Rückschau und Vorausschau sind die beiden Hauptblickrichtungen des Mitarbeitergespräches. Auf der einen Seite beinhaltet das Mitarbeitergespräch den Blick zurück, d.h. es geht um die bereits gezeigte

Leistung, Aufgabenerfüllung und Arbeitsverhalten des Mitarbeiters. Auf der anderen Seite beinhaltet es den Blick nach vorne, indem neue Ziele und persönliche Entwicklungsmaßnahmen für die Zukunft festgelegt werden.



### Die Hauptinhalte des Mitarbeitergespräches

1. Rückschau auf die Aufgaben, Ziele und Ergebnisse der vergangenen Periode
2. Einschätzung der Arbeitsleistung und Zielerreichung
3. Vereinbarung von Zielen, Aufgaben und Ergebniskriterien für die kommende Periode
4. Vereinbarung von persönlichen Entwicklungsmaßnahmen

### Dokumentation des Mitarbeitergespräches

In der Praxis sind die Handhabung der Dokumentation des Mitarbeitergespräches und die Vorgehensweise mit den Gesprächsprotokollen recht unterschiedlich. Es können mündliche Vereinbarungen in den Mitarbeitergesprächen getroffen werden oder es kann eine schriftliche Dokumentation erfolgen. Wichtig ist es, vor allem wenn keine schriftliche Dokumentation erfolgt, dass ein Resultat gezogen wird. Ohne ein eindeutiges Resultat kann es zu unterschiedlichen Sichtweisen über das Gesprächsergebnis kommen. Die Tatsachen sprechen nie für sich selbst. Es ist wichtig eine Zusammenfassung des Gespräches zu machen und diese so zu formulieren, dass sie von beiden Partnern akzeptiert wird. Empfehlenswert und der gängigen Praxis entsprechend ist die schriftliche Gesprächsprotokollierung. Dadurch wird vermieden, dass Inhalte über einen längeren Zeitraum in Vergessenheit geraten und/oder dass Missverständnisse auftreten. Außerdem wird durch die Schriftform die Verbindlichkeit der getroffenen Verabredungen unterstrichen.

Bei der schriftlichen Dokumentation des Mitarbeitergespräches kann man zwischen zwei Arten von Protokollen unterscheiden, dem Gesprächsprotokoll und dem Ergebnisprotokoll. Das Gesprächsprotokoll enthält die wichtigsten Punkte und Aussagen. Diese sollten während des Gespräches gemeinsam dokumentiert werden. Falls Mitarbeiter und Führungskraft keinen Konsens finden, kann man eine Stellungnahme des Mitarbeiters mit aufnehmen. Das Ergebnisprotokoll enthält die vereinbarten Entwicklungs- und Förderungsmaßnahmen des Mitarbeiters für die kommende Arbeitsperiode. Bei der Mitarbeiterbewertung verwenden die Unternehmen oft eigene, vorgefertigte Bögen um die Arbeitsleistung, das Arbeitsverhalten und die Zielerreichung einzuschätzen. Die Einschätzung erfolgt per Kreuzchen auf einer mehrstufigen Skala mit Merkmalen. Ein Beispiel für mögliche Merkmale auf der Skala wäre: Der Mitarbeiter... 1 = übertrifft außerordentlich, 2 = übertrifft, 3 = erfüllt, 4 = erfüllt in geringem Umfang, 5 = erfüllt nicht.

Wichtig ist, dass in den vorgefertigten Bögen viel Raum für eine flexible Gesprächsführung bleibt und dass bei den Skalen zusätzliche Bemerkungen und Erläuterungen möglich sind. Die im Gespräch möglicherweise auftauchenden organisatorischen Verbesserungsvorschläge sollten auf einem gesonderten Blatt festgehalten werden. So bekommt die Führungskraft nach Beendigung aller Gespräche die Möglichkeit, sämtliche Anregungen seitens ihrer Mitarbeiter zu sichten, zu ordnen und zu bewerten. Nach dem Gespräch ist es sinnvoll, dass sich sowohl Führungskraft als auch Mitarbeiter Zeit nehmen, das Gespräch hinsichtlich Zielerreichung, Gesprächsklima, Verbindlichkeiten und Klarheit zu überdenken. Erst danach sollten beide Partner das Protokoll unterzeichnen, da dieses dann die Grundlage für das weitere Handeln, für andere Gespräche oder eventuelle spätere Kontrollen bildet.

### Verbleib der Dokumentation

Es gibt mehrere Möglichkeiten für den Verbleib des Gesprächsprotokolls. Eine Möglichkeit ist es, um den vertraulichen und partnerschaftlichen Charakter des Gespräches zu wahren, dass man das Protokoll als ein persönliches Schriftstück der beiden Gesprächspartner ansieht, auf das sonst niemand zugreifen darf. Dann verbleibt jeweils eine Ausfertigung des Protokolls bis zum nächsten Gespräch bei der Füh-

rungskraft und beim Mitarbeiter. Die andere Möglichkeit besteht darin, den nächsthöheren Vorgesetzten über die Gesprächsinhalte zu informieren und/oder das Gesprächsprotokoll in der Personalakte abzulegen. Auf diese Weise lassen sich die im Gespräch gewonnenen Informationen weitergehend nutzen und es kann überprüft werden, ob das Mitarbeitergespräch von den verantwortlichen Führungskräften tatsächlich ernsthaft durchgeführt wird. Gefahr dabei ist, dass die Offenheit des Gespräches und die gewünschte vertrauensvolle Atmosphäre darunter leiden könnten.

Abschließend ist zu sagen, dass grundsätzlich jede Organisation ihre eigenen Methoden für das Mitarbeitergespräch entwickeln sollte. Hierbei sind Zielvorstellungen und Unternehmenskultur zu berücksichtigen. Die vorhandenen Methoden, der Ausbildungsstand und die Vorerfahrungen der Mitarbeiter wie Führungskräfte variieren von Fall zu Fall sehr stark.

## Ziele des Mitarbeitergespräches

Das Mitarbeitergespräch soll den Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter verbessern, die Motivation des Arbeitnehmers fördern und zur Beurteilung seiner Leistung dienen. Zudem sollen gemeinsam Ziele und persönliche Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen vereinbart und das Verständnis des Mitarbeiters für die Unternehmensstrategien gesteigert werden.



Die Förderung der Motivation ist ein sehr wichtiger Aspekt, um die Arbeitsergebnisse des Mitarbeiters zu verbessern. Ziel sollte es vor allem sein, dass sich der Mitarbeiter selbst für seine

Arbeit motivieren kann. Die Anerkennung der Leistungen des Mitarbeiters wird zu einer Steigerung seines Selbstwertgefühls führen. Er erlangt Sicherheit im Auftreten und Zufriedenheit im Arbeitsbereich. Auch die Erweiterung von Kompetenzen und Aufgabenbereichen wirkt auf einen Mitarbeiter in den meisten Fällen sehr motivierend.

Dies hilft eigene Entscheidungsfelder auszuweiten und fördert die Möglichkeit zum selbstständigen Arbeiten. Nur wenn der Mitarbeiter leistungsgerecht eingesetzt wird, wird er seine Arbeit als interessant und herausfordernd ansehen. Zudem wird er sich besser mit dem Unternehmen identifizieren können, weil er seinen Stellenwert erkennt.

## Standortbestimmung

Um die erbrachte Leistung richtig einzuschätzen, ist ein regelmäßiger Kontakt zwischen Führungskraft und Mitarbeiter wesentlich. Die Leistung des Mitarbeiters wird daran gemessen, in welchem Umfang er die ihm aufgetragenen Aufgaben erfüllt hat. Der Mitarbeiter erhält durch das Gespräch eine qualifizierte Rückmeldung über seine bisherige Arbeitsweise und seine Arbeitsergebnisse. Darauf aufbauend sollten gemeinsam Lösungsansätze für die Zukunft ausgearbeitet werden. Indem die persönlichen Stärken erkannt und der gegenwärtige Aufgabenbereich durchleuchtet wird, kann der Mitarbeiter seine Position im Unternehmen einschätzen. Nach dieser Standortbestimmung kann der Einsatz des Mitarbeiters nach Fertigkeiten und Fähigkeiten optimiert werden. Die zukünftigen Arbeitsaufgaben und Befugnisse sind festzulegen und Ansatzpunkte für eine reizvolle Erweiterung der Tätigkeit auszuarbeiten.

## Leistungsziele vereinbaren

Nachdem die Leistung des Mitarbeiters eingeschätzt wurde, sollte der Vorgesetzte in Zusammenarbeit mit dem Mitarbeiter neue Ziele für die folgende Periode vereinbaren. Durch die gemeinsame Zielvereinbarung soll einerseits die Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters gesteigert werden. Andererseits kann mehr Klarheit über künftige Aufgaben und Arbeitsschwerpunkte geschaffen werden. Die vereinbarten Ziele dienen dem Mitarbeiter als eine Orientierung und die Kriterien für eine Mitarbeiterbeurteilung werden offen gelegt. Wenn die Mitarbeiterziele sinnvoll festgelegt wurden, wirkt sich dies positiv auf die zielgerichtete und prozessorientierte Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem aus.

## Planung von Qualifizierungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen

Bei der Planung von Qualifizierungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen wird geprüft, ob Entwicklungsmöglichkeiten erkennbar sind und konkrete Fördermaßnahmen vereinbart werden können. Entwicklungsmöglichkeiten könnten z.B. in der Erweiterung des Aufgabenbereiches (job enlargement) oder der Bereicherung des Aufgabenspektrums (job enrichment) bestehen. Ziel ist es, die Leistungspotenziale und Leistungsstärken des Mitarbeiters zu nutzen und zu fördern. Es soll gemeinsam versucht werden, geeignete Schulungen und Lehrgänge für den Mitarbeiter zu finden, die seine Qualifikation verbessern. Dadurch soll dem Arbeitnehmer mehr Transparenz über die Weiter- und Fortbildungsmaßnahmen geschaffen werden. Berufliche Perspektiven sollen herausgearbeitet und aufeinander abgestimmt werden.

### Zeitpunkt des Mitarbeitergesprächs

Das Mitarbeitergespräch ist mindestens einmal im Kalenderjahr zu führen. Der Zeitpunkt kann eigenständig festgelegt werden und bei mehreren Mitarbeitern übers Jahr verteilt sein. Der Termin sollte jedoch grundsätzlich für einen Mitarbeiter in jedem Jahr im selben Zeitraum stattfinden. Die Initiative der Terminvereinbarung kann sowohl vom Vorgesetzten als auch vom Mitarbeiter ausgehen. Wichtig ist nur, dass es regelmäßig durchgeführt wird. Eine frühzeitige Ankündigung des Gesprächs ist sehr wichtig, damit sich beide Gesprächspartner darauf vorbereiten können. Der Gesprächstermin ist in der Regel mindestens zwei Wochen im Voraus zu vereinbaren. Das Gespräch wird während der Arbeitszeit geführt und sollte in Ruhe und ohne zeitlichen Druck erfolgen. Meist wird ein Zeitraum von 60-90 Minuten veranschlagt. Bei der Gesprächs-Terminierung sollten auch strategische Erfordernisse beachtet werden. Sollen beispielsweise hauptsächlich Ziele und Aufgabenschwerpunkte festgelegt werden, ist es sinnvoll das Mitarbeitergespräch im Anschluss an die Planungen und Zukunftsüberlegungen der Geschäftsführung am Ende des Geschäftsjahres durchzuführen.



Werden im Gespräch Zielvereinbarungen festgelegt, sollte es möglichst bald nach Vereinbarung der Bereichsziele erfolgen, damit der Bezug für den Mitarbeiter klar ist und er sich besser mit den Zielen identifizieren kann. Steht im Mitarbeitergespräch allerdings nicht die Zielvereinbarung, sondern die Verbesserung der Zusammenarbeit im Vordergrund, ist eine solche enge Anbindung an die Strategieplanung der Unternehmensführung nicht erforderlich.

Neben der regelmäßigen Durchführung gibt es besondere Anlässe für Mitarbeitergespräche, wie beispielsweise Neueinstellungen oder Versetzungen. In diesen Fällen würde das Gespräch erstmals nach sechs Monaten, nach Ende der Ausbildung oder zum Abschluss der Probe- bzw. Einarbeitungszeit erfolgen. Zusätzliche Besprechungen mit dem Mitarbeiter werden auch dann durchgeführt, wenn wichtige Gründe vorliegen, beispielsweise bei der Einstellung einer neuen Führungskraft. Hier ist der Dialog eine sinnvolle Maßnahme, um mit den Mitarbeitern in Kontakt zu kommen. Auch bei erheblichen Veränderungen hinsichtlich der Stellenanforderung an einen Mitarbeiter - etwa im Zusammenhang mit Reorganisationsmaßnahmen - werden meist solche Gespräche geführt. Des Weiteren kann ein Mitarbeitergespräch auch auf Wunsch des Mitarbeiters stattfinden.

### Die Gesprächsvorbereitung

Das Mitarbeitergespräch beginnt bereits vor dem tatsächlichen Gespräch mit einer guten Vorbereitung. Diese besteht sowohl aus der Koordinierung des Gesprächs als auch aus einer Einstimmung auf den Gesprächspartner. Zur Koordinierung gehört es, einen passenden Raum zu finden. Es sollte ein Raum gewählt werden, der ein ungestörtes Gespräch ermöglicht. Der Termin wird mit dem Mitarbeiter abgestimmt und zeitlich so bemessen, dass ausrei-

chend Zeit für ein angenehmes Gespräch bleibt.

Bei der Einstimmung auf den Gesprächspartner ist es sinnvoll mit einer Rückschau zu beginnen. Es besteht die Möglichkeit, die Aufzeichnungen des letzten Mitarbeitergespräches heranzuziehen. Dadurch kann sich der Vorgesetzte inhaltlich auf das Gespräch vorbereiten. Neben der inhaltlichen Vorbereitung ist es wichtig zu wissen, welche Gesprächsbasis Mitarbeiter und Führungskraft zueinander haben. Auf dieser Grundlage sollte die Art der Gesprächsführung aufgebaut werden. Ist die Beziehung beispielsweise sehr freundschaftlich, wird die Gesprächsführung anders verlaufen als bei einem neuen, dem Vorgesetzten noch nicht so bekannten Mitarbeiter.

Wenn die gedankliche Vorbereitung abgeschlossen ist, kann der Vorgesetzte seine Einschätzungen und Vorstellungen schriftlich festhalten und bereits vorab dem Mitarbeiter zur Verfügung stellen. Dieser kann sich seinerseits so besser auf das Gespräch einstellen und es entstehen keine Überraschungen, die die Gesprächsatmosphäre stören können. Stellt sich der Mitarbeiter auf unangenehme Fragen oder Feststellungen ein, fällt es ihm im Gespräch leichter zu reagieren. Auf diese Art und Weise lassen sich Emotionen vor dem Gespräch abbauen und es entsteht eine ungestörte entspannte Gesprächsatmosphäre.

## Die Gesprächsdurchführung

Nachdem sich der Vorgesetzte durch eine gute Vorbereitung eine Meinung über die Arbeit seines Mitarbeiters gebildet hat, kann er im Gespräch versuchen herauszufinden, wie der Mitarbeiter seine eigene Leistung einschätzt. Auf dieser Basis kann eine gemeinsame Sichtweise gefunden werden.

Im Beurteilungsgespräch dürfen positive Leistungen nicht als selbstverständlich gelten. Sie müssen erwähnt werden, damit keine Resignation entsteht. Das Feedback sollte sachlich und konkret sein, damit der Mitarbeiter die Möglichkeit bekommt sich selber einzuschätzen. So kann Überheblichkeit oder Unterschätzung vermieden werden. Eine argumentative Untermauerung seiner Einschätzungen ist dem Vorgesetzten anzuraten.

Mit Beispielen kann er seine Einschätzungen fundieren. Je besser argumentiert wird, umso einfacher wird es für den Mitarbeiter den Standpunkt des Vorgesetzten zu verstehen. Superlative sollten vermieden werden, da eine realistische Argumentation glaubwürdiger wirkt.

Genauso wichtig wie die Hervorhebung positiver Leistungen ist es, kritikwürdige Tatbestände nicht zu verschweigen. Einige Vorgesetzte sprechen negative Kritik nicht an, weil sie befürchten, die Arbeitsleistung des Mitarbeiters oder die Stimmung im Unternehmen könnte darunter leiden. Besser ist es negative Kritik als wertschätzende Unterstützung zu verstehen und diese sehr präzise zu formulieren. Niemals darf es Ziel sein, den Mitarbeiter zu demütigen. Dem Kritisierten muss Zeit bleiben, die Kritik zu verarbeiten und gegebenenfalls darauf einzugehen.

Verbesserungsvorschläge helfen Kritik anzunehmen und zeigen Möglichkeiten der Veränderung auf. Werden unkonkrete, unumstößliche Aussagen getroffen, kann dies urteilend wirken und zu einem negativen Gesprächsverlauf führen. Ich-Botschaften bieten eine Möglichkeit dies zu vermeiden. Eine Aussage wie beispielsweise „Die neuen Kollegen werden hier nie richtig eingearbeitet.“ wirkt weniger deutlich und ansprechend als die Feststellung „Ich bin der Meinung, dass Sie vor allem bei der Einführung neuer Mitarbeiter etwas mehr Engagement zeigen sollten.“. Anstatt des Konjunktivs ist die Verwendung des Indikativs von Vorteil, um den eigenen Standpunkt klar und ohne Zweifel zu vertreten. Ist es möglich die eigene Einschätzung zu visualisieren, kann auch dies zu einem besseren Verständnis beitragen.

Trotz guter Vorbereitung muss sich der Vorgesetzte darüber im Klaren sein, dass seine Einschätzungen fehlerhaft sein können. Da eine lückenlose Beobachtung nicht möglich ist, kann auch eine lückenlose Beweisführung nicht möglich sein. Hat der Mitarbeiter Einwendungen gegenüber den Einschätzungen des Vorgesetzten, sollte dieser darauf eingehen. Ein Einwand kann positiv gesehen werden, da er zeigt, dass der Mitarbeiter sich Gedanken macht und sich eine eigene Meinung bildet. Möglicherweise überzeugen die Einwände den Vorgesetzten und er kann sein eigenes Bild korrigieren.

Verläuft das Gespräch anders als geplant und ist die Gesprächsatmosphäre angespannt, sollte die Schuld nicht nur beim Mitarbeiter, sondern auch beim Vorgesetzten gesucht werden. In diesem Fall muss dieser seine Vorbereitung und Gesprächsführung neu durchdenken und in Frage stellen.



## Anforderungen an vereinbarte Ziele

Die Vereinbarung von Zielen sollte durch Mitarbeiter und Vorgesetzten gemeinsam erarbeitet und formuliert werden. Vereinbarungen von Fördermaßnahmen oder Hilfestellungen können dem Mitarbeiter helfen Ziele zu akzeptieren. Hier können auch persönliche Vorstellungen des Mitarbeiters berücksichtigt werden. Stärken und Schwächen des Mitarbeiters sollten dem Vorgesetzten bekannt sein und besondere Interessen gefördert werden, wenn sie dem Unternehmen nutzen. Nur so können gute Mitarbeiter auf Dauer an das Unternehmen gebunden werden. Es ist zu beachten, dass es sich bei der Zielsetzung nicht um eine offene Vereinbarung handelt. Die Belange des Unternehmens werden durch den Vorgesetzten vertreten und haben Vorrang.

Die vereinbarten Ziele sollten herausfordernd und zugleich erreichbar formuliert werden. Ansonsten wird der Mitarbeiter möglicherweise resignieren und sich nicht im erforderlichen Maße um die Zielerreichung bemühen. Zur Erreichbarkeit gehört es auch, die Ziele untereinander zu koordinieren. Einzelne Ziele dürfen sich nicht widersprechen oder gegenseitig ausschließen. Um eine Zielharmonie zu erreichen, müssen sowohl die Einzelziele des Mitarbeiters, als auch die Unternehmensziele berücksichtigt werden. Anspruchsvolle, erreichbare Ziele gelten als Ansporn und verdeutlichen den Sinn der Aufgaben. Dieser Ansporn kann schnell verloren gehen, wenn Ziele verschiedener Mitarbeiter in einem schlechten Verhältnis zueinander stehen.

Vergleichen die Mitarbeiter Ihre Ziele untereinander, werden sich die benachteiligt fühlen, die wesentlich höhere Ziele erhalten haben, weil sie das Gefühl bekommen mehr arbeiten zu müssen als andere. Auch die Mitarbeiter, die sehr niedrige Ziele erhalten, fühlen sich benachteiligt, weil sie glauben, ihr Vorgesetzter traut ihnen nicht genug zu. Nur wenn ein gerechtes Gleichgewicht unter den diversen Zielvereinbarungen herrscht, tragen diese zu einer besseren Identifikation des Mitarbeiters mit seiner Arbeit bei und sein Engagement wird sich steigern.

Auch die qualitative und quantitative Messbarkeit ist Voraussetzung für eine gute Zielvereinbarung. Dazu gehört ebenso eine genaue Terminierung. So kann konkret kontrolliert werden, ob die Ziele im vereinbarten Zeitrahmen erreicht wurden. Wird der Mitarbeiter an der Erreichung seiner Ziele gemessen, wird er versuchen seine Ziele so gut wie möglich zu erfüllen. Beschränkt man sich auf einige wenige wesentliche Ziele, ist es einfacher diese nicht aus den Augen zu verlieren und gradlinig zu verfolgen. Durch eine klare Formulierung lassen sich Missverständnisse vermeiden. Nach der eigentlichen Zielvereinbarung sollten mögliche Konsequenzen bei Nichterreicherung der vereinbarten Ziele besprochen werden. Das schafft Transparenz und schützt den Mitarbeiter vor späteren Überraschungen.

## Gekannt motivieren

Neben gut ausgewählten Zielen, die den Mitarbeiter motivieren sollen, gibt es auch weitere Motivationsmöglichkeiten, die im Gespräch angesprochen werden können. Für jeden Mitarbeiter wirken verschiedene Faktoren mehr oder weniger motivierend. Die Schwierigkeit für den Vorgesetzten besteht darin, diese Gründe individuell zu erkennen. Häufig sind einem die Beweggründe selbst nicht bewusst und selbst die, die einem bekannt sind, trägt man nur bedingt nach außen. Um auf dieser Ebene einen Einblick zu bekommen, muss eine gute Vertrauensbasis zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem bestehen. So kann es für einen jungen Familienvater mit Eigenheimwünschen vor allem die Bezahlung sein, die ihn motiviert, der junge aufstrebende Single ist eventuell eher an Auslandsaufenthalten interessiert.

Bei einem langjährig beschäftigten Mitarbeiter, der kurz vor der Pension steht, kann es die Anerkennung seiner Arbeit sein, die ihn beeinflusst. Schon an diesen einfachen Beispielen wird deutlich, wie unterschiedlich Antriebe auf verschiedene Personen wirken können. Selbst wenn man meint, die richtigen Anreize gefunden zu haben, vermag sich schon wieder eine Änderung ergeben haben. Der Single heiratet und möchte keinesfalls mehr ins Ausland, jetzt ist ihm eine anspruchsvolle Anstellung in der Nähe seiner Familie wichtig. Viele Reize lassen nach, wenn sich die Mitarbeiter daran gewöhnt haben. Ein höheres Gehalt erfreut und motiviert anfangs noch sehr, nach der ersten Gehaltsabrechnung wird die Freude schon weniger und nach einem Jahr fällt die höhere Bezahlung nicht mehr ins Gewicht. So müssen immer neue Wege gefunden werden zu motivieren. Diese Möglichkeit ist im Mitarbeitergespräch, aber auch im Dialog zwischendurch gegeben.

### Wünsche des Mitarbeiters

Im Jahresgespräch hat der Mitarbeiter die Möglichkeit Wünsche bezüglich seiner beruflichen Zukunft zu äußern. Dabei kann der Vorgesetzte nicht allen Wünschen entsprechen und manche Vorschläge müssen abgelehnt werden. Es besteht die Gefahr der Enttäuschung und Verärgerung. Dies darf jedoch nicht dazu führen, allen Wünschen nachzukommen. Werden die Gründe, die zur Ablehnung geführt haben, argumentativ dargelegt sowie Folgen aufgezeigt und Alternativen dargeboten, hat der Mitarbeiter die Möglichkeit die Entscheidung zu verstehen. Auch bei einem „Nein“ sollte der Vorgesetzte versuchen, die gute Zusammenarbeit und die Zufriedenheit seines Mitarbeiters zu erhalten.

### Hinweis

Dieser Beitrag ist im Rahmen der Lehrveranstaltung "Praxis der Personalführung" an der Fachhochschule Köln entstanden. Verantwortlich:

Prof. Dr. Christian Ernst  
Fachhochschule Köln  
Telefon: (0221) 8275 3905  
Mail: christian.ernst@fh-koeln.de

### Literaturverzeichnis

Beck, Reinhilde; Schwarz, Gotthart:  
Personalentwicklung : Führen-Fördern-  
Fordern, 1.Aufl., Alling: Sandmann, 1997.

Kempe, Hans-Joachim; Kramer, Prof. Dr. Rolf: Tips  
für Mitarbeitergespräche, 7., akt. Aufl., Bergisch  
Gladbach, Heider,  
2002.

Kießling-Sonntag, Jochem: Handbuch  
Mitarbeitergespräche, 1. Aufl., Berlin: Cornelsen,  
2000.

Kunz, Gunnar: Das strukturierte Mitarbeiterge-  
spräch, 1. Aufl., München. Luchterhand, 2003.

Nagel, Reinhard; Oswald, Margit; Wimmer, Rudolf:  
Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument,  
3. Aufl., Stuttgart 2002.

Neuberger, Oswald: Das Mitarbeitergespräch, 4.  
Aufl., Leonberg. Rosenberger Fachverlag, 1998.