

Leitfaden und Checklisten für Mitarbeitendengespräche

Wolfgang Werner, April 2025

Vorbemerkung

Regelmäßige Gespräche mit Mitarbeiter*innen gehören zu den Kernaufgaben der Führung und sind wesentliche Erfolgsfaktoren für Motivation, Leistungs- und Veränderungsbereitschaft sowie Identifikation mit den Organisationszielen.

Mindestens einmal jährlich - optimalerweise im letzten Quartal eines Jahres - soll deshalb zwischen Führungskraft und zugeordneten Mitarbeiter*innen ein strukturiertes und dokumentiertes Mitarbeitendengespräch (Dauer 60 – 90 Minuten) geführt werden.

Mitarbeitendengespräche werden grundsätzlich zwischen unmittelbaren Führungskräften und deren Mitarbeiter*innen offen und auf Augenhöhe geführt.

Die Initiative zum Mitarbeitendengespräch soll stets von den Führungskräften ausgehen, kann aber auch durch Mitarbeiter*innen ergriffen werden.

Dieser Leitfaden soll kein festes Schema für den Ablauf eines Mitarbeitendenjahresgesprächs sein, sondern vielmehr die Leitplanken setzen, innerhalb derer strukturierte Mitarbeitendengespräche idealerweise stattfinden. Mitarbeitendengespräche sind immer individuell auf Gesprächspartner, -anlass und -situation abzustimmen.

Umso wichtiger für Erfolg und Wirksamkeit von Mitarbeitendengesprächen ist eine, auf die jeweilige Situation angepasste strukturierte Planung und Durchführung der Gespräche.

Dieser Leitfaden soll Führungskräfte und ihre Mitarbeiter*innen bei der Durchführung zielführender Mitarbeitendengespräche mit Anregungen und Hilfestellung für die Gestaltung von Rahmenbedingungen, Gesprächsstruktur und -inhalten unterstützen.

Die Inhalte dieses Leitfadens erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Der Leitfaden „lebt“ vom Wissenstransfer aus Mitarbeitendengesprächen und soll regelmäßig aus Praxiserfahrungen heraus modifiziert werden.

Wolfgang Werner, April 2025

Verwendung der Anlagen

Anlage 1 dient als Checkliste für Führungskräfte, um die Voraussetzungen für eine erfolversprechende Vorbereitung und Durchführung der Mitarbeitendengespräche schaffen zu können.

Anlage 2 dient als Checkliste für Planung und Dokumentation der Gesprächsinhalte. Führungskräfte und Mitarbeiter*innen sollen die aufgelisteten Punkte auf Relevanz für ihr geplantes Mitarbeitendengespräch prüfen und die tatsächlich besprochenen Punkte entsprechend dokumentieren. Zur guten Vorbereitung auf das Mitarbeitendengespräch sollten sich die Gesprächspartner*innen gegenseitig rechtzeitig über die jeweils anzusprechenden Punkte informieren. Jeweils ein Exemplar der von den Gesprächspartner*innen unterzeichneten Gesprächs-/Dokumentationsvorlage verbleibt zur vertraulichen Behandlung bei den Gesprächspartner*innen und wird nicht an Dritte weitergegeben.

Anlage 3 dient zur Information an HR, dass ein Mitarbeitendengespräch stattgefunden hat. Sollen nach Meinung beider Gesprächsteilnehmer*innen Inhalte daraus an HR weitergegeben werden (z.B. Entwicklungs- oder Weiterbildungswünsche des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin), sind diese hier stichpunktartig aufzuführen und von beiden Gesprächsteilnehmer*innen zu unterzeichnen.

Ziele des Mitarbeitendengesprächs

Regelmäßige, strukturierte Mitarbeitendengespräche haben insbesondere folgende Ziele:

- Aufbau von Vertrauen durch Kommunikation, insbesondere in Veränderungsprozessen wichtig!
- Intensivierung der Kommunikation und Information zwischen Mitarbeiter*innen und Führungskräften
- Verbesserung von Transparenz und Orientierung in der Arbeits- und Aufgabensituation
- Feedback für Führungskräfte zum Führungsverhalten und für den/die Mitarbeiter*in zu Aufgabenerfüllung, Arbeitsergebnissen und Arbeitsverhalten
- Ausbau des Verständnisses zwischen den Gesprächspartnern
- Basis zur Identifizierung von Potentialen und zur zielgerichteten Kompetenzerweiterung von Mitarbeiter*innen
- Steigerung der Qualität der Aufgabenerfüllung und der Zusammenarbeit
- Beiträge zur Optimierung von Arbeitsabläufen
- Förderung der Motivation und Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter*innen
- Positive Beeinflussung von Unternehmenskultur und Betriebsklima
- Stärkung der Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen und dessen Zielen

Phasen des Mitarbeitendengesprächs

Strukturierte Mitarbeitendengespräche verlaufen i.d.R. in folgenden Phasen:

I. Vorbereitung

Zielsetzung und Schwerpunkte klären

Frühzeitige (mindestens zwei Wochen vorher!) Information über Anlass, Themen, Termin und Ort.

(Zumindest groben) individuellen Gesprächsleitfaden erstellen (durch Führungskraft) und mit Mitarbeiter*in abstimmen.

II. Durchführung

- a) Eröffnung (Anlass, Ziel, Ablauf, Zeitrahmen)
- b) persönliche/besondere Themen Mitarbeiter*in?
- c) Bericht Mitarbeiter*in (Arbeitssituation, Aufgaben, Zusammenarbeit, ...)
- d) 180°-Feedback durch Mitarbeiter*in (Führungsverhalten, Zusammenarbeit mit Führungskräften)
- e) Bericht Führungskraft (Aufgaben, Ziele, Veränderungen, Entwicklungen, ...)
- f) Feedback Führungskraft für Mitarbeiter*in (Arbeitsverhalten, Leistungseinschätzung, Potentialeinschätzung, ...)
- g) Ausblick (Zielvereinbarungen, Entwicklungsmöglichkeiten und –wünsche, ...)

III. Abschluss

Nachfragen, ob aus Sicht MA noch offene Punkte oder Fragen bestehen

Auch bei schwierigem, möglicherweise konfliktbelastetem Verlauf des Gesprächs soll ein wertschätzender und lösungsorientierter Gesprächsabschluss angestrebt werden.

IV. Nachbereitung

Reflexion, Dokumentation, Maßnahmen definieren und einleiten

KOALA-Prinzip bei kritischen MAG

Der Ablauf wird durch die Prinzipien **K**larheit, **O**ffenheit, **A**ktivität, **L**ob und **A**bschluss geführt, wobei die Besonderheiten eines schwierigen Gesprächs berücksichtigt werden:

1. Klarheit

Zu Beginn des Gesprächs wird klar kommuniziert, dass es sich um ein kritisches Gespräch handelt. Die Führungskraft erklärt die Gründe für das Gespräch und macht deutlich, dass es um die Klärung von Problemen oder Verbesserungspotenzialen geht. Transparenz sorgt dafür, dass der/die Mitarbeitende weiß, was ihn/sie erwartet und warum das Gespräch notwendig ist.

2. Offenheit

Die Führungskraft spricht offen und direkt über die festgestellten Probleme oder unbefriedigenden Leistungen des/der Mitarbeitenden. Es wird Wert auf eine ehrliche und respektvolle Kommunikation gelegt, um Missverständnisse zu vermeiden. Der/die Mitarbeitende sollte ebenfalls die Möglichkeit haben, seine/ihre Sichtweise zu teilen und seine/ihre Perspektive darzulegen, ohne Angst vor negativen Konsequenzen zu haben.

3. Aktivität

Im Rahmen dieses Gesprächs werden konkrete Lösungen erarbeitet. Der/die Mitarbeitende wird in den Prozess der Problemlösung einbezogen, um gemeinsam Maßnahmen zu definieren, die zu einer Verbesserung führen. Es werden klare Ziele gesetzt und realistische Schritte vereinbart, wie der/die Mitarbeitende sein Verhalten oder seine Leistung ändern kann. Unterstützungsmöglichkeiten durch die Führungskraft oder das Unternehmen sollten ebenfalls besprochen werden.

4. Lob

Auch in einem kritischen Gespräch ist es wichtig, positive Aspekte zu erwähnen. Die Führungskraft sollte dem/der Mitarbeitenden Anerkennung für die bisherigen Leistungen oder positive Eigenschaften zollen, um das Gespräch auszugleichen und die Motivation zu fördern. Dadurch wird der Fokus nicht nur auf die negativen Punkte gelegt, sondern auch auf das Potenzial zur Verbesserung.

5. Abschluss

Das Gespräch endet mit einer klaren Zusammenfassung der vereinbarten Maßnahmen und der Festlegung eines Zeitrahmens, in dem eine Verbesserung erwartet wird. Eine klare Vereinbarung schafft Verbindlichkeit und sorgt dafür, dass das Gespräch konstruktiv abgeschlossen wird.

Wichtige Punkte zur Einführung Strukturierter Mitarbeitengespräche

- Binde von Anfang an Führungskräfte und ggf. Betriebsrat in die Planung mit ein
- Definiere Ziele: Bestimme, was mit den Mitarbeitergesprächen erreicht werden soll (Hauptziele)
- Lege die Häufigkeit fest: Wie oft sollen die Gespräche stattfinden? (monatlich, vierteljährlich, halbjährlich). Dies hängt von der Zielsetzung und auch von Größe und Organisation des Unternehmens ab.
- Informiere Mitarbeitende frühzeitig über Zweck und Ziele der geplanten Mitarbeitengespräche
- Baue Vertrauen auf: Stelle sicher, dass Mitarbeitende wissen, dass diese Gespräche nicht primär zur Bewertung geführt werden, sondern eine offene und ehrliche Kommunikation fördern sollen und besonders auch der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung dienen.
- Lege eine Grundstruktur für die Gesprächsinhalte fest (z.B. Leistung, Ziele, Entwicklungsmöglichkeiten, Herausforderungen, Zufriedenheit)
- Befähige Deine Führungskräfte: Führe Schulungen für Führungskräfte durch, damit sie die Gespräche professionell und zielführend führen können. Sie sollten wissen, wie sie konstruktives Feedback geben, die richtigen Fragen stellen und aktiv zuhören.
- Stelle zur Orientierung einen Gesprächsleitfaden und Checklisten zur Verfügung
- Überprüfe regelmäßig, wie die Mitarbeitergespräche laufen.
Hole Feedback von den Teilnehmern ein, um den Prozess kontinuierlich zu verbessern und passe den Prozess der Mitarbeitengespräche bei Bedarf an

Anlage 1

Checkliste Rahmenbedingungen (für Führungskräfte)

Vorbereitung

- Gesprächstermin (frühzeitig!) vereinbart?
- Ausreichend Zeit (60 – 90 Minuten) eingeplant? Keine unmittelbaren Folgetermine?
- Räumlichkeit passend („neutraler“ Gesprächsort möglich)? Störungen vermeidbar?
- Gesprächsinhalte und -schwerpunkte geklärt und mit MA abgestimmt/kommuniziert?
- Gespräch vorbereitet? Leitfaden erstellt?

Durchführung des Mitarbeitendengesprächs

- Rahmenbedingungen geschaffen: Telefon/Handy umgeleitet, kein Zeitdruck (Anschlussstermine!), keine Störungen zu erwarten, Gesprächsatmosphäre auf Augenhöhe (nicht am Schreibtisch der Führungskraft!)?
- Mitarbeiter*in hat Hauptredeanteil und hat Gelegenheit, eigene Sicht auf Aufgaben und Leistung widerzugeben.
- Mitarbeiter*in kann ehrliches Feedback zum Führungsverhalten abgeben
- Leistung und Verhalten der Mitarbeiter wird bewertet, nicht die Persönlichkeit
- Keine Verallgemeinerungen („Sie sagen immer...“), Andeutungen, Interpretationen („Sie machen das doch nur deshalb, um“), Vorwürfe oder ironische Bemerkungen!
- Schwächen und Fehler nicht als Vorwurf formulieren!
- Stattdessen Wahrnehmungen/Beobachtungen wiedergeben („Ich habe den Eindruck, dass ...“), Rückfragen stellen („Habe ich das richtig verstanden?“)
- Gemeinsam nach Lösungen und Unterstützungsmöglichkeiten suchen
- Wichtige Gesprächsinhalte schriftlich festhalten und zum Gesprächsabschluss kurz aufzählen
- Gespräch positiv, wertschätzend und lösungsorientiert beenden

Anlage 2

Checkliste Gesprächsinhalte und Dokumentation (für Führungskräfte und Mitarbeiter*innen)

zum Mitarbeitendengespräch am

Mitarbeiter*in _____

Abteilung / Sachgebiet _____

Funktion / Stellenbezeichnung _____

Führungskraft _____

Datum des letzten Gesprächs _____

Betrachtungseitraum von _____ bis _____

1. Persönliche/besondere Themen Mitarbeiter*in	besprochen	nicht besprochen
Gibt es besondere Themen, die MA ansprechen möchte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind besondere (persönliche) Umstände zu berücksichtigen (z.B. körperliche, gesundheitliche oder private Beeinträchtigungen wie z.B. Behinderung, besondere Arbeitszeitregelungen, familiäre Umstände wie die Pflege eines Angehörigen, geplante Elternzeit)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Arbeitsumfeld	besprochen	nicht besprochen
Gibt es Mängel in der Organisation / in den Arbeitsabläufen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wo sehen Sie ggf. Ansätze zur Optimierung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie kommen Sie innerhalb Ihres Teams / Sachgebiets zurecht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie sehen Sie das Klima innerhalb Ihres Teams / Sachgebiets?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es aus Ihrer Sicht Bedarf hinsichtlich Arbeitsplatz-Ausstattung / Infrastruktur?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es etwas, dass Sie an Ihrem Arbeitsumfeld gerne ändern würden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Arbeitsaufgaben	besprochen	nicht besprochen
Welche Aufgaben konnten nicht wie geplant abgeschlossen werden? Gründe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welche Aufgaben sind besonders anspruchsvoll bzw. besonders zeitaufwändig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie kam der/die Mitarbeiter*in mit seinen/ihren Aufgaben zurecht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wo liegen die Schwerpunkte der Arbeit? / Was sind die wichtigsten Aufgaben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welche Teile der Arbeit liegen besonders? Was gefällt Ihnen an Ihren Aufgaben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Was wird eher ungern gemacht oder bereitet Schwierigkeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Arbeitsinhalte und -ergebnisse	besprochen	nicht besprochen
Welche Arbeitsergebnisse wurden erzielt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie sind die Arbeitsergebnisse zu bewerten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie schätzt Mitarbeiter*in die Arbeitsergebnisse hinsichtlich Umfang und Qualität ein?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zufriedenheit des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin mit der eigenen Leistung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fühlt sich der/die Mitarbeiter*in überfordert bzw. unterfordert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welche Möglichkeiten gibt es, erkannte Fehler zu beseitigen und Hindernisse abzubauen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welche Anregungen / Möglichkeiten zur Verbesserung von Arbeitsabläufen und Wirtschaftlichkeit gibt es?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie kann die Führungskraft bei Fehlervermeidung / Effizienzsteigerung unterstützen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Was ist zur Ergebnisverbesserung / Zielerreichung erforderlich?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Zusammenarbeit und Führung	besprochen	nicht besprochen
180°-Feedback: Wie sieht der/die Mitarbeiter*in die Führungskraft? Wie wünscht sich der/die Mitarbeiter*in die Zusammenarbeit mit der Führungskraft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erhält der/die Mitarbeiter*in durch die Führungskraft <ul style="list-style-type: none"> - ausreichend Informationen? - die erforderliche Hilfe und Unterstützung bei den Aufgaben der Stelle? - die Hilfe und Unterstützung bzgl. Fortbildungsmöglichkeiten? - genügend Freiraum für eigenes Handeln und Entscheiden? 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Was läuft in der Zusammenarbeit mit Führungskraft und Kolleg*innen gut? (Sicht MA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Was läuft in der Zusammenarbeit mit dem/der Mitarbeiter*in gut? (Sicht Führungskraft)		
Welche Möglichkeit gibt es, die Zusammenarbeit zu verbessern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind die Vorgaben für die Arbeit ausreichend?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erfolgt ausreichend Feedback?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gab es Missverständnisse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven	besprochen	nicht besprochen
Können Fähigkeiten und Kenntnisse in der aktuellen Position gut eingesetzt werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist der/die Mitarbeiter*in mit seiner/ihrer Tätigkeit/Rolle/Situation zufrieden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wo werden die Stärken des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin gesehen (Sicht Führungskraft und Sicht Mitarbeiter*in)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wo werden Fortbildungsbedarf und Fortbildungsmöglichkeiten gesehen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welche Entwicklungsmaßnahmen sind dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin besonders zu empfehlen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welche Potentiale können ausgeschöpft werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welche Unterstützung zur Weiterentwicklung wird ggf. benötigt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind berufliche Veränderungen gewollt oder absehbar? (Aufgaben- oder Stellenwechsel, Jobrotation, Teilzeit, ...)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welche Perspektiven werden für die berufliche Entwicklung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin gesehen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Sonstige Themen	besprochen	nicht besprochen
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Ausblick / Zielvereinbarungen

Datum

Unterschrift Mitarbeiter*in

Unterschrift Führungskraft

