

## Das Jahresmitarbeitergespräch (HaufeIndex: 583012)

### Einführung

Um den aktuellen Herausforderungen des Marktes, charakterisiert durch den immer stärker werdenden Wettbewerbsdruck, die schneller werdenden Innovationszyklen und die zunehmende Globalisierung und Internationalisierung, erfolgreich zu begegnen, gewinnt die Ressource "Mitarbeiter" immer stärker an Bedeutung. Die interne Leistungsfähigkeit eines Unternehmens ist das Ergebnis einer zielgerichteten Personalführung sowie des Umgangs der Mitarbeiter untereinander und führt zur Bewahrung und Erweiterung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

Die Ressource "Mitarbeiter" wird damit zur einzigen Steuergröße, die aktiv zur Erfüllung der Unternehmensziele beitragen kann.

Vor diesem Hintergrund lassen sich innerhalb der Personalführung verschiedene Gesprächsanlässe unterscheiden, die der Vorgesetzte einsetzen kann, wenn er die Mitarbeiterentwicklung mit der Unternehmensentwicklung abstimmen will. Jahresmitarbeitergespräche, die die vereinbarten Ziele, die Einschätzung der Leistungen der Mitarbeiter und deren weitere berufliche Entwicklung zum Inhalt haben, sind heute im Führungsinstrumentarium erfolgreicher Unternehmen fest verankert und zählen damit zur Regelkommunikation innerhalb des Unternehmens.

### 1 Die Grundlagen des Jahresmitarbeitergesprächs (HaufeIndex: 583013)

Jahresmitarbeitergespräche lassen sich entsprechend ihren Hauptzielsetzungen und ihren hauptsächlich zugrunde liegenden Anlässen in drei Gesprächstypen klassifizieren:

- Zielvereinbarungsgespräch,
- Beurteilungsgespräch,
- Fördergespräch.

Die nachfolgende Übersicht charakterisiert die Gesprächstypen hinsichtlich ihrer wesentlichen Merkmale.

Gesprächstyp Merkmal	Zielvereinbarungsgespräch	Beurteilungsgespräch	Fördergespräch
Anlass:	Gemeinsame Vereinbarung der persönlichen Ziele auf Grundlage der Unternehmensziele.	Leistungseinschätzung des Mitarbeiters.	Qualifizierung der Mitarbeiter.
Zielsetzung:	Transparenz durch Zielorientierung.	Leistungssteigerung des Mitarbeiters.	Gezielte Mitarbeiterförderung, Vorbereitung zur Übernahme neuer, anspruchsvoller Tätigkeiten.
Inhaltliche Orientierung:	Unternehmensziele.	Arbeitsleistung und -verhalten des Mitarbeiters.	Nachfolgeplanung.

Zeitliche Orientierung:	Vergangenheit/Zukunft.	Vergangenheit/Zukunft.	Zukunft.
-------------------------	------------------------	------------------------	----------

Da die Grenzen zwischen den einzelnen Gesprächstypen fließend sind, werden in der betrieblichen Praxis mit dem Jahresmitarbeitergespräch häufig verschiedene Gesprächsanlässe zusammengefasst. Das Jahresmitarbeitergespräch entspricht dann je nach seiner ihm zugrunde liegenden Hauptzielsetzung eher dem Charakter einer Zielvereinbarung, einer Mitarbeiterbeurteilung oder einer Mitarbeiterförderung.

Ein weiterer Grund für die Zusammenfassung verschiedener Gesprächsanlässe besteht darin, dass das Führen von Jahresmitarbeitergesprächen von vielen Vorgesetzten als unangenehme Pflicht betrachtet wird.

**Praxistipp:**

Das Jahresmitarbeitergespräch in der Form des Gesamtgespräches erlaubt Ihnen, die wichtigsten Aspekte der übergreifenden Personalführung zusammenhängend mit dem Mitarbeiter zu besprechen. Unterschätzen Sie jedoch nicht den Zeitaufwand, der mit der Gesprächsvorbereitung und der Gesprächsdurchführung verbunden ist. Nehmen Sie das Gesamtgespräch nicht zum Anlass, seltener mit Ihren Mitarbeitern zu sprechen.

Sind das Zielvereinbarungsgespräch, das Beurteilungsgespräch und das Fördergespräch als eigenständige Führungsinstrumente in der Regelkommunikation des Unternehmens verankert, ergibt sich der Vorteil, dass sich die Vorgesetzten regelmäßig, zu unterschiedlichen Zeitpunkten und zu verschiedenen Gesprächsanlässen mit ihren Mitarbeitern auseinandersetzen. Durch den regelmäßigen Kontakt wird das Vertrauensverhältnis zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern intensiviert, die Kommunikation erleichtert sowie das Betriebsklima verbessert.

Jahresmitarbeitergesprächen sieht der Mitarbeiter in der Regel mit einer ebensolchen Skepsis entgegen wie der Vorgesetzte. Der Mitarbeiter kann unterstützt werden, indem ihm rechtzeitig vor dem Gesprächstermin ein Fragenkatalog zur Vorbereitung auf das Jahresgespräch zur Verfügung gestellt wird.

Vorbereitung zum Jahresmitarbeitergespräch

- Fragenkatalog -

Zum Jahresmitarbeitergespräch am ..... um ..... Uhr  
in ..... bitte ich Sie, sich anhand nachfolgender Themen und Fragestellungen vorzubereiten:

Ihre Leistungen im vergangenen Jahr

Ihr Entwicklungsbedarf

Ihre Ziele für das nächste Jahr

**Aufgaben:**

Beschreiben Sie die Hauptaufgaben des vergangenen Jahres.

Welche zusätzlichen Aufgaben haben Sie im vergangenen Jahr neu übernommen?

Welche dieser Aufgaben sind gut erledigt worden und warum?

Welche dieser Aufgaben wurden nicht so gut erledigt und woran hat dies gelegen?

Welche dieser Aufgaben machen Ihnen Spaß und welche bearbeiten Sie weniger gerne?

**Stärken und Entwicklungsbedarf / äußere Faktoren:**

Welche Faktoren - persönlich und auch außerhalb Ihrer eigenen Person - haben Ihnen geholfen, gute Leistungen zu erzielen?

Welche Faktoren - persönlich und auch außerhalb Ihrer eigenen Person - haben gute Leistungen behindert?

Was macht Sie zufrieden und was erzeugt Frust?

**Entwicklungsbedarf / Ziele für das nächste Jahr:**

Welche Ziele haben Sie sich für Ihre persönliche Entwicklung gesetzt und welche Maßnahmen sind zu deren Erreichung wichtig?

Wo sehen Sie Veränderungen Ihres Aufgabenbereiches im kommenden Jahr und wo müssen deshalb Schwerpunkte gesetzt werden?

In welchem Aufgabenbereich möchten Sie im nächsten Jahr Schwerpunkte setzen und warum?

**Sonstiges:**

Welche Erwartungen haben Sie an Ihren Vorgesetzten?  
Über welche Dinge möchten Sie sonst noch sprechen?

## 2 Das Zielvereinbarungsgespräch (HaufeIndex: 583014)

Das Zielvereinbarungsgespräch basiert auf dem "Management by Objectives" - Ansatz (MbO), der Führungskonzeption durch Zielsetzungen. Grundidee dieser Konzeption ist der Dialog zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter, der der Abstimmung der Unternehmensziele, Bereichsziele, Abteilungsziele, Team- und Mitarbeiterziele Rechnung trägt und dazu führt, dass

- Verantwortung delegiert wird,
- Gestaltungsspielräume genutzt werden,
- Leistung anerkannt wird.

### **Zielvereinbarungen sind wichtig, denn**

- der Mitarbeiter erfährt, was der Vorgesetzte von ihm erwartet,
  - der Vorgesetzte und der Mitarbeiter sprechen über die konkreten Aufgaben des Mitarbeiters und verbessern so ihre Kommunikation und
  - eine objektivere Leistungsbeurteilung wird möglich.
- Als systematisches Führungs- und Personalentwicklungsinstrument bauen Zielvereinbarungen auf eine hohe eigene Aktivität der Mitarbeiter.

### **Achtung**

Zielvereinbarungen nützen nichts, wenn die Zielformulierungen unbrauchbar sind. Ziele geben lediglich das Ergebnis vor; der Weg zum Ziel bleibt dem Mitarbeiter überlassen. Berücksichtigen Sie bei der Formulierung Ihrer Ziele folgende Anforderungen:

- Ziele müssen bedeutungsvoll und herausfordernd, aber erreichbar sein.
- Ziele müssen präzise formuliert sein.
- Ziele müssen messbar sein.
- Ziele müssen widerspruchsfrei sein.
- Ziele müssen sich auf das Wesentliche konzentrieren.
- Zielvereinbarungen verlangen nach Konstanz.
- Bindung der Mitarbeiter an die vereinbarten Ziele.
- Der Geltungsbereich vereinbarter Ziele muss klar abgegrenzt sein.
- Durch Zwischenziele wird die Zielerreichung erleichtert.
- Die schriftliche Vereinbarung fördert die Zielverbindlichkeit.
- Ziele müssen realistisch sein.
- Die Zielerreichung sollte von anderen Bereichen weitgehend unabhängig sein.
- Bei Arbeitsgruppen können Teamziele vereinbart werden.

Hinweise zur Formulierung von Zielvereinbarungen entnehmen Sie bitte dem Beitrag "Zielvereinbarungen".

Zielvereinbarungsgespräche haben einen Nutzen für das Unternehmen, den Vorgesetzten, den Mitarbeiter und die Erreichung der Unternehmensziele.

### **Übersicht: Nutzen von Zielvereinbarungsgesprächen**

- Transparentes und gemeinsames Instrument zur Orientierung, Steuerung und Planung des Arbeitsverhaltens
- Konsistente Bestimmung von Zielorientierung auf den verschiedenen Ebenen: Unternehmens-, Bereichs-, Abteilungs-, Mitarbeiterziele
- Transparenz der Beurteilungskriterien als Basis für gemeinsames, selbstverantwortliches Controlling
- Ressourcen- und Defizitperspektive
- Förderung der Mitarbeiterentwicklung durch Richtungsweisung
- Einbeziehung des Mitarbeiters in die Bestimmung der für ihn relevanten Ziele mit der Folge

- einer erhöhten Realitätsnähe der Zielsetzungen (Partizipation)
- Klärung des Unterstützungsbedarfs und der Unterstützungsmöglichkeiten
- Rückmeldung der Stärken und Schwächen (Standortbestimmung)
- Möglichkeit zu Erfolgserlebnissen durch Zielvermittlung
- Steigerung des Leistungsanspruchs und der persönlichen Entfaltung
- Schließen der Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit in der Information und Kommunikation
- Maßstab für eine Kultur des Miteinanders.

Die konsequente und durchgängige Umsetzung von Zielvereinbarungsgesprächen wirkt sich positiv auf die Kommunikation im Unternehmen aus und steigert letztendlich die Produktivität des Unternehmens.

Die tatsächliche Zielvereinbarung findet im Gespräch statt. In der Regel besprechen der Vorgesetzte und der Mitarbeiter im ersten Schritt den Grad der Zielerreichung der vorangegangenen Periode und diskutieren die Art und Ursachen von Abweichungen.

**Praxistipp:**

Nehmen Sie das Gespräch zum Anlass, die persönlichen Leistungen des Mitarbeiters zu würdigen und die beiderseitige Kommunikation und Zusammenarbeit zu beleuchten.

Im Hinblick auf die bevorstehende Periode vereinbaren der Vorgesetzte und der Mitarbeiter im zweiten Schritt berufliche Arbeitsziele und persönliche Entwicklungsziele auf der Grundlage der übergeordneten Unternehmens- und Abteilungsziele. Mit dem Mitarbeiter sollten die Zeitpunkte sowie die Art und Weise der Zielüberprüfung besprochen werden.

Das Gesprächsergebnis wird schriftlich dokumentiert und von beiden Gesprächspartnern unterzeichnet. Eine Kopie erhält der Mitarbeiter, eine weitere Kopie geht - bei identifiziertem Entwicklungsbedarf - an die Personalabteilung.

Ziele werden im Dialog vereinbart. Der nachfolgende Leitfaden umfasst die wesentlichen Aspekte, auf die im Zielvereinbarungsgespräch eingegangen werden sollte. Gesichtspunkte, die die vorangegangene Periode beleuchten, werden unter der Rubrik Zielerreichung dargestellt. Die Zielvereinbarung beinhaltet ausschließlich Aspekte zur Planung des Folgejahres.

<b>Leitfaden für ein Zielvereinbarungsgespräch</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorbereitung durch beide Gesprächspartner (Vorgesetzter und Mitarbeiter)</li> <li>• Einführung und Begrüßung                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klärung des Gesprächsanlasses</li> <li>• Darlegung der Grundidee: Führen mit Zielen</li> </ul> </li> <li>-&gt; Gemeinsame Orientierung, Partnerschaftlichkeit</li> </ul>	
<b>Zielerreichung (Rückblick auf die vorangegangene Periode)</b>	
<b>Vorgesetzter</b>	<b>Mitarbeiter</b>
Hört zu. Stellt Verständnisfragen.	Selbsteinschätzung bzgl. der erreichten Ziele in der vorangegangenen Periode
Stellt Verständnisfragen. Gibt Erläuterungen, Ergänzungen sowie seine eigene Einschätzung der Faktoren.	Beschreibung der fördernden und hemmenden Faktoren.
Gibt seine eigene Einschätzung bzgl. des Zielerreichungsgrades.	Hört zu. Stellt Fragen. Vergleicht die Einschätzung des Vorgesetzten mit seiner eigenen Einschätzung.
<b>Verhandlung</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung einer für beide Seiten tragfähigen Einschätzung bezüglich des Zielerreichungsgrades</li> <li>• Festsetzung der Prämie</li> <li>• Einholen von Feedback über die Führungsqualitäten des Vorgesetzten und die Arbeitsbedingungen des Mitarbeiters im Hinblick auf Verbesserungspotenzial</li> </ul>	
<b>Zielvereinbarung (Planung des Folgejahres - evtl. neuer Termin)</b>	
<b>Vorgesetzter</b>	<b>Mitarbeiter</b>
Informiert über Unternehmensziele, Bereichsziele und Abteilungsziele.	Hört zu.
Hört zu. Stellt Verständnisfragen.	Formulierung eigener Ziele, Darstellung zukünftiger Anforderungen an den Arbeitsplatz und daraus resultierende Aufgaben.
<b>Zielvereinbarung (Forts.)</b>	
<b>Vorgesetzter</b>	<b>Mitarbeiter</b>
Stellt Verständnisfragen. Gibt Erläuterungen, Ergänzungen sowie seine eigene Einschätzung der Faktoren.	Beschreibung von fördernden und hemmenden Faktoren.
Schätzt Zieldefinition ein!	Hört zu. Stellt Fragen. Vergleicht die Einschätzung des Vorgesetzten mit seiner eigenen Einschätzung.
<b>Gemeinsame Vereinbarung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung einer für beide Seiten tragfähigen Zielgröße.</li> <li>• Schriftliche Formulierung mit Festlegung von Kriterien der Zielerreichung. (Quantität, Qualität, Kosten, Zeitraum; Termine für Zwischenbilanzierung).</li> <li>• Überprüfung der notwendigen Ressourcen des Mitarbeiters (Fertigkeiten, Kenntnisse).</li> <li>• Definition von Entwicklungsmaßnahmen.</li> <li>• Festlegung von Aktivitäten des Vorgesetzten zur Unterstützung des Mitarbeiters.</li> </ul>	
<b>Gesprächsabschluss (freundlich, mutmachend)</b>	

In vielen Unternehmen entfaltet das Zielvereinbarungsgespräch weitreichende Konsequenzen. Das Gesprächsergebnis bildet die Grundlage für die Höhe der Prämienauszahlung und kann als Entscheidungshilfe für Versetzungen und Beförderungen herangezogen werden.

**Hinweis**

Führen Sie kein Zielvereinbarungsgespräch, wenn Sie nur unzureichend vorbereitet sind. Bedenken Sie die Chancen und Risiken, die aus einem Zielvereinbarungsgespräch resultieren können sowie die ideellen und materiellen Auswirkungen, die dieses Gespräch nach sich zieht.

Wichtige Grundlage für ein Zielvereinbarungsgespräch ist, dass sich beide Gesprächspartner intensiv vorbereiten. Standardisierte Fragenkataloge unterstützen den Vorgesetzten und den Mitarbeiter in der Vorbereitung, geben die Gesprächsthemen vor und fördern somit den optimalen Gesprächsverlauf.

<b>Checkliste: Sind Sie gut vorbereitet?</b>	<b>Vorgesetzter</b>
<b>Zielerreichung</b>	
Woher stammen meine Einschätzungen? (Berichte, Beobachtungen, ...)	

Welche zurückliegenden Ereignisse gibt es, die meine Einschätzung nachhaltig positiv oder negativ beeinflussen könnten?
Nehme ich eher Stärken oder Defizite wahr?
Mit welchen positiven Leistungskriterien beginne ich das Gespräch?
Wie formuliere ich Kritikpunkte so, dass der Mitarbeiter diese richtig versteht und nicht als persönlichen Angriff empfindet?
<b>Zielvereinbarung</b>
Habe ich alle Informationen über die mittel- und langfristigen Zielsetzungen des Unternehmens?
Wie gestaltet sich die zukünftige Ausrichtung meines Bereiches / meiner Abteilung?
Welche Schwerpunktaufgaben ergeben sich - abgeleitet aus den Abteilungszielen - für meinen Mitarbeiter?
Welche Ziele will ich für die kommende Periode mit meinem Mitarbeiter vereinbaren?
Wie kann ich den Mitarbeiter unterstützen?

<b>Checkliste: Sind Sie gut vorbereitet?</b>	<b>Mitarbeiter</b>
<b>Zielerreichung</b>	
Welche Ziele habe ich erreicht?	
Welche Abweichungen gibt es und warum?	
Welche Faktoren haben die Zielerreichung begünstigt?	
Welche Faktoren haben die Zielerreichung gehemmt?	
Wie hat mich mein Vorgesetzter in der Zielerreichung unterstützt?	
<b>Zielvereinbarung</b>	
Was ist mein konkreter Beitrag zur Erreichung der übergeordneten Unternehmensziele?	
Welche Ziele (Bereichs-, Abteilungsziele) sind aus meiner Sicht eher unrealistisch?	
Wo fehlen mir Hintergrundinformationen, um die Zielsetzungen besser zu verstehen?	
Welche Mittel stehen mir zur Zielerreichung zur Verfügung?	
Welche Erwartungen habe ich an meinen Vorgesetzten?	
Welche Stärken kann ich nicht richtig einsetzen?	
Wo sehe ich bei mir Verbesserungsbedarf?	
Welche Ziele möchte ich mir gerne für die kommende Periode setzen?	

Folgende Formulare können vom Mitarbeiter auch als Formular zur Vorbereitung verwendet werden, wenn dieses ihm mit der Einladung zum Zielvereinbarungsgespräch zugesandt wird. Je nach unternehmensspezifischen Vereinbarungen wird das Formular zum Gespräch mitgebracht oder einige Tage vorher dem Vorgesetzten übergeben.

Zielerreichung/Aufgabenerfüllung	
Mitarbeiter:	Pers.-Nr.

Vorgesetzter:		Bereich:
Periode:		Gesprächsdatum:
Ziele:	Grad der Zielerreichung	Erläuterung der Einflussfaktoren
(1)		
(2)		
(3)		
(4)		
(5)		
(6)		
Dieses Blatt ist vom Mitarbeiter ins Gespräch mitzubringen.		

Zielvereinbarung	
Mitarbeiter:	Pers.-Nr.
Vorgesetzter:	Bereich:
Periode:	Gesprächsdatum:
Vereinbarte Ziele/Aufgabenschwerpunkte mit Maßnahmen zur Realisierung (nach Priorität geordnet):	Termin/ Messgröße:
(1)	
(2)	
(3)	
(4)	
(5)	
(6)	
(Vorgesetzter)	(Mitarbeiter)

Das nachfolgend abgebildete Formular "Ziel-Gespräch" beinhaltet die Unternehmensziele und die daraus abgeleiteten Bereichsziele. Auf dieser Grundlage besprechen der Vorgesetzte und der Mitarbeiter gemeinsam den konkreten Beitrag, den der Mitarbeiter leisten möchte, um die Bereichsziele zu erreichen sowie die dafür notwendigen Voraussetzungen im Hinblick auf Struktur, Abläufe und Qualifikation des Mitarbeiters. Die Messbarkeit des Beitrages kann sowohl qualitativen wie auch quantitativen Charakter haben.

Personalwesen	Ziel - Gespräch	Datum:
Mitarbeiter (in) - Pers.-Nr.	Abteilung - KSt.	Vorgesetzter
Unternehmensziele 2001:		
Bereichsziele 2001:		
Welches ist Ihr konkreter Beitrag (Aktionen 2001), um die Unternehmens-/Bereichsziele zu		

erreichen?		
Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden, damit Sie Ihre Beiträge erfolgreich umsetzen können?		
Struktur	Abläufe	Qualifikation
Wie machen Sie Ihren Beitrag messbar?		
_____		_____
Datum, Unterschrift Vorgesetzter		Datum, Unterschrift Mitarbeiter/in

Der nachfolgende Leitfaden ist in Form eines Protokolls konzipiert. Er umfasst die wesentlichen Aspekte, auf die Sie im Rahmen eines Zielvereinbarungsgesprächs eingehen sollten.

Zielvereinbarungsgespräch		
Leitfaden und Protokoll		
Name des Vorgesetzten Funktion	Name des Mitarbeiters Funktion	Datum des Gesprächs Betrachtungszeitraum
<b>Sicht des Vorgesetzten</b>	<b>Sicht des Mitarbeiters</b>	<b>Vereinbarungen</b>
1. Leistungen/Zusammenarbeit der Vergangenheit		
Welche vereinbarten Ziele und Leistungsstandards wurden erreicht?		
Welche Faktoren haben den Mitarbeiter unterstützt, diese zu erreichen?		
Welche Faktoren haben den Mitarbeiter dabei behindert?		
Zusammenarbeit, Kommunikation und Unterstützung durch den Vorgesetzten?		
2. Ziele und Vereinbarungen für das Folgejahr		
Ziele, Aufgaben und Leistungsstandards:		
Förder- und Entwicklungsmaßnahmen:		
Unterstützung durch den Vorgesetzten:		
Sonstige Vereinbarungen:		
Datum/Unterschrift	Datum/Unterschrift	Verteiler

Original: Vorgesetzter Kopie: Mitarbeiter Kopie: Personalakte
---

### 3 Das Beurteilungsgespräch (HaufeIndex: 583015)

Das Beurteilungsgespräch ist ein unerlässlicher Bestandteil jeder Mitarbeiterbeurteilung. Das Beurteilungsgespräch wird einmal im Jahr durchgeführt und dient in vielen Unternehmen als Basis für Gehaltsverhandlungen. Das Gespräch beginnt in der Regel mit einem Rückblick über die vorangegangene Periode und wendet sich gegen Ende der Zukunft zu. Nur wenn die Mitarbeiter verstehen und nachvollziehen können, warum der Vorgesetzte bestimmte Leistungen und Verhaltensweisen als Stärke oder Schwäche bewertet, wird die Beurteilung Erfolg haben und zu Leistungssteigerungen und Verhaltensänderungen beitragen.

#### Hinweis

Das gemeinsame Gespräch darüber, ob und wie die Ziele und Vorgaben erreicht worden sind, zählt zur wichtigsten Aufgabe einer Mitarbeiterbeurteilung.

Nach § 82 Abs. 2 BetrVG kann der Mitarbeiter verlangen, dass mit ihm die Beurteilung seiner Leistung besprochen wird; er kann dazu ein Betriebsratsmitglied hinzuziehen.

Dem Beurteilungsgespräch stehen in der Regel sowohl der Vorgesetzte als auch der Mitarbeiter mit gemischten Gefühlen gegenüber. Häufig sieht sich der Vorgesetzte in einer Rechtfertigungssituation. Von ihm wird erwartet, seine Bewertungen stichhaltig zu begründen und zu erläutern. Der Beurteilte seinerseits sieht dem Beurteilungsgespräch oftmals mit einem Gefühl der Hilflosigkeit, des Ausgeliefertseins und mit Skepsis entgegen.

Nutzen von Beurteilungsgesprächen
Das Beurteilungsgespräch soll das Vertrauensverhältnis zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter vertiefen.
Der Mitarbeiter erhält Rückmeldung über seine Leistungen sowie Hinweise auf Korrekturmöglichkeiten.
Dem Mitarbeiter muss im Gespräch die Möglichkeit der Stellungnahme gegeben werden. Dadurch ist der Vorgesetzte gezwungen, seine Beurteilung auf objektiven Informationen aufzubauen.
Der Vorgesetzte bespricht gemeinsam mit dem Mitarbeiter spezielle Entwicklungs- und Fördermöglichkeiten. Grundlage dafür ist der Vergleich des Anforderungsprofils der Stelle mit den tatsächlich erbrachten Leistungen des Mitarbeiters.
Das Beurteilungsgespräch zielt auf die Leistungsverbesserung und Leistungssteigerung des Mitarbeiters im Folgejahr.

Das Beurteilungsgespräch stellt hohe Anforderungen an die Beteiligten. Unterschiedliche Sichtweisen müssen akzeptiert werden, woraus ggf. eine Korrektur der Beurteilung resultieren kann. Diese Bereitschaft sollte nicht als Schwäche empfunden werden. Wenn diese Einstellung bei beiden Gesprächspartnern vorhanden ist, bietet das Beurteilungsgespräch eine reelle Chance auf Verbesserung der Zusammenarbeit und damit höhere Zufriedenheit auf beiden Seiten.

Inhaltlich hat das Beurteilungsgespräch viel mit dem Feedbackgespräch gemeinsam. In beiden Fällen geht es darum, gute Leistungen anzuerkennen und schlechte Leistungen zu verbessern. Ein wichtiger Unterschied zwischen beiden Gesprächen liegt in der wesentlich umfassenderen Bedeutung des Beurteilungsgesprächs. Während es sich beim Feedbackgespräch um eine Momentaufnahme handelt, kann das Beurteilungsgespräch weitreichende Konsequenzen entfalten. Das Gesprächsergebnis geht in die Personalakte ein. Es wird in vielen Unternehmen für weiterführende Entscheidungen wie Versetzungen,

Beförderungen und Gehaltserhöhungen herangezogen und prägt insgesamt die Sichtweise des Vorgesetzten gegenüber dem Mitarbeiter.

<b>Checkliste: Was beim Beurteilungsgespräch beachtet werden sollte</b>
Kündigen Sie das Beurteilungsgespräch immer rechtzeitig an, damit der Mitarbeiter ausreichend Gelegenheit hat, sich darauf vorzubereiten. Nur so erfahren Sie seine Selbsteinschätzung und Bedürfnisse.
Begründen Sie Ihre Beurteilungen immer nur durch sachliche, stichhaltige und abgesicherte Daten und Fakten, die aus eigener Beobachtung stammen.
Reden Sie nicht um den "heißen Brei" herum, wenn es um heikle Themen geht; beziehen Sie Stellung und kommen Sie ohne Umschweife zum Punkt.
Konzentrieren Sie sich nicht ausschließlich auf die eigene Argumentation. Hören Sie auch die Argumentation des Mitarbeiters an, um Emotionen zu erkennen und darauf reagieren zu können.
Seien Sie offen und flexibel, wenn sich die Argumentation des Mitarbeiters als richtig herausstellt. Ändern Sie Ihre Beurteilung entsprechend.
Versuchen Sie, im Beurteilungsgespräch Überraschungen zu vermeiden. Sprechen Sie vorwiegend solche Punkte an, die Sie auch schon in den Feedbackgesprächen erwähnt haben. Das Beurteilungsgespräch stellt eine Art Gesamt-Rückblick dar. Es wäre nicht fair, ein Fehlverhalten erst im Beurteilungsgespräch anzusprechen, das zunächst toleriert wurde.

Wie bei anderen Mitarbeitergesprächen ist auch der Ablauf eines Beurteilungsgesprächs nie exakt vorhersehbar. Die folgenden Ablaufstufen stellen jedoch eine Art "roter Faden" dar, der insbesondere bei etwas hitzigeren Gesprächssituationen dazu beiträgt, sich nicht in Details zu verlieren, sondern in der eigentlichen Sache voranzukommen.

### **Leitfaden für ein Beurteilungsgespräch**

#### **Positiver Gesprächseinstieg**

Erläutern Sie den Gesprächsanlass und das Gesprächsziel und geben Sie einen kurzen Überblick über den Ablauf und die Vorgehensweise.

#### **Situation aus der Sicht des Mitarbeiters**

Geben Sie dem Mitarbeiter Gelegenheit, auf der Basis seiner eigenen Gesprächsvorbereitung darzustellen, wie er sich selbst einschätzt (z. B. in Bezug auf Leistung, die allgemeine Arbeitssituation, Zusammenarbeit).

Unterstützen Sie ihn, wenn nötig, mit folgenden Fragestellungen:

- Was ist gut gelaufen und warum?
- Was ist nicht so gut gelaufen und warum nicht?
- Was hat Spaß gemacht und was hat Frust erzeugt?
- Welche Ziele hat der Mitarbeiter für das nächste Jahr?

Unterbrechen Sie den Mitarbeiter nur, wenn Sie etwas nicht verstanden haben und deshalb nachfragen.

#### **Situation aus Sicht des Vorgesetzten**

Legen Sie nun Ihre eigene Sichtweise dar. Gehen Sie dabei auf die Ausführungen des Mitarbeiters ein, indem Sie:

- seine Ausführungen bestätigen, korrigieren und/oder ergänzen sowie
- Gemeinsamkeiten und Abweichungen aufzeigen und begründen.

Vermeiden Sie, mit einer Gesamtbeurteilung der Leistungen zu beginnen, oder den Beurteilungsbogen Punkt für Punkt durchzugehen. Vielmehr hat es sich in der Praxis bewährt, die eigene Argumentation auf den grundlegenden Verhaltensweisen des Mitarbeiters aufzubauen und deren Auswirkungen auf die einzelnen Aufgabenbereiche des Mitarbeiters aufzuzeigen. Mit dieser Vorgehensweise wird eine differenzierte, nachvollziehbare, individuelle und damit insgesamt überzeugende Beurteilung des Mitarbeiters sichergestellt.

#### **Gelegenheit für Gefühle**

Geben Sie dem Mitarbeiter Gelegenheit, seinen Gefühlen (Wut, Enttäuschung, Frust, ...) Luft zu machen. Akzeptieren Sie, dass es in diesem Moment nicht um Sachlichkeit, sondern um Emotionalität geht. Versuchen Sie, die Gefühle und die darin verborgenen Motive und Bedürfnisse des Mitarbeiters zu erkennen.

**Zurück zur Sachlichkeit**

Arbeiten Sie gemeinsam übereinstimmende und abweichende Meinungen heraus. Klären Sie dabei Ursachen für Stärken und Schwächen und erarbeiten Sie gemeinsam Lösungsmöglichkeiten. Dadurch machen Sie den Mitarbeiter für diese mitverantwortlich. Verzichten Sie auf Monologe.

**Beenden Sie das Gespräch mit einem Ergebnis**

Veränderungen finden nur statt, wenn sie verbindlich vereinbart werden. Halten Sie als Gesprächsergebnis schriftlich fest,

- welche Erwartungen Sie zukünftig an die Leistungen und das Verhalten des Mitarbeiters haben,
- welche Hilfestellungen Sie dem Mitarbeiter geben werden,
- wie und mit welchen Maßstäben Sie zukünftig kontrollieren werden.

Wenn keine Einigung mit dem Mitarbeiter erzielt werden kann, sollte noch stärker darauf geachtet werden, dass die gegenseitigen Positionen klar und transparent herausgearbeitet werden, damit beide Gesprächspartner die Meinung des anderen zumindest nachvollziehen, wenn schon nicht akzeptieren können. Die eigentliche Beurteilung wird dann gemäß der Sichtweise des Vorgesetzten ausfallen. Dem Mitarbeiter sollte Gelegenheit zu einer Gegendarstellung gegeben werden.

Der nachfolgende Inhalts- und Gliederungsvorschlag für das Beurteilungsgespräch umfasst zusätzlich die weitere berufliche Entwicklung des Mitarbeiters.

Personalleitung	Mitarbeiterbeurteilung	Datum:
Mitarbeiter(in) - Pers.-Nr.	Abteilung:	Vorgesetzter
<b>Leistungsverhalten</b>		
Merkmale/Kriterien	Ausprägung:	Bemerkungen
	1 sehr stark 2 stark 3 befriedigend	4 schwach 5 sehr schwach
<b>Professionalität</b>	1	2
Fachwissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Übersicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsetzungsstärke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbstständigkeit (für Führungskräfte)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entscheidungsfreude	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delegationsbereitschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Überzeugungsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiterförderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Verantwortlichkeit</b>		
Zielstrebigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zuverlässigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Qualitätsbewusstsein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kostenverhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Begeisterung</b>						
Arbeitseinstellung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Aktivität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Initiative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Weiterbildungsverhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Solidarität</b>						
Kollegialität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Umgangsformen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Teamfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Eignungs- und Entwicklungsbeurteilung</b>						
Entwicklungsziele:			Entwicklungsmaßnahmen:			
1. Wollen Sie sich weiterentwickeln? <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein						
2. Wenn ja, in welchem Zeitraum? <input type="checkbox"/> kurz- <input type="checkbox"/> mittel- <input type="checkbox"/> langfristig						
3. Welche Funktionen streben Sie an?						
Anmerkungen/Kommentar:						
Datum, Unterschrift Vorgesetzter			Datum, Unterschrift Mitarbeiter/in			

Mit einer separaten Handanweisung kann die einheitliche Interpretation der Beurteilungskriterien beider Gesprächspartner durch die Zuordnung konkreter Beispiele sichergestellt werden.

**Handanweisung zur Mitarbeiterbeurteilung  
- Erläuterungen zum Leistungsverhalten -**

Beurteilungsmerkmal	Definition	Beispiel
Fachwissen	Die zur Erfüllung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten.	Ist in seinem Fachgebiet auf dem Laufenden.
Übersicht	Das Erkennen und Beherrschen der zur Ausübung der Tätigkeit relevanten	Denkt mit - und wenn nötig auch über den eigenen Bereich

	Zusammenhänge.	hinaus.
Umsetzungsstärke	Das unmittelbare und zielgerichtete Verwirklichen der anfallenden Aufgaben.	Packt das Notwendige an und bringt es zu Ende.
Selbstständigkeit	Die Fähigkeit, sein Arbeitspensum ohne die Hilfe durch Vorgesetzte bzw. Kollegen zu erledigen.	Versucht die Probleme zuerst selbst zu lösen.
Entscheidungsfreude	Die zum reibungslosen Fortgang der anstehenden Aufgaben erforderlichen Entschlüsse rasch zu fassen und zu verwirklichen.	Sieht das Problem und löst es, indem er seinen Entscheidungsspielraum voll ausnutzt.
Delegationsbereitschaft	Die Mitarbeiter durch Übertragung qualifizierter Arbeiten zur eigenverantwortlichen Tätigkeit zu veranlassen.	Macht nicht alles selbst, sondern bindet die Mitarbeiter aktiv ein.
Überzeugungsfähigkeit	Die Befähigung, seine fachlichen Entscheidungen und Auffassungen den Mitarbeitern in sachlicher Form verständlich und nachvollziehbar zu machen.	Hat ein sicheres und motivierendes Auftreten, das bei den Mitarbeitern auf Akzeptanz trifft.
Mitarbeiterförderung	Das Ausschöpfen der betrieblichen Möglichkeiten, die Mitarbeiter persönlich und fachlich weiterzuentwickeln.	Führt Mitarbeitergespräche, um die Bedürfnisse und Wünsche zu erfahren und die geeigneten Maßnahmen zu veranlassen.
Zielstrebigkeit	Das Bemühen, seine Aufgaben auf rationelle Weise zu erfüllen.	Hält sich nicht mit Unwesentlichem auf.
Zuverlässigkeit	Die Gewissheit, auf die sorgfältige und termingerechte Erledigung der Aufgaben durch den Mitarbeiter vertrauen zu können.	Die Arbeitsergebnisse können ungeprüft übernommen werden.
Qualitätsbewusstsein	Das Bestreben des Mitarbeiters, seine Arbeit frei von Fehlern zu erledigen.	Legt Wert auf einwandfreie Arbeitsergebnisse.
Kostenverhalten	Der rationelle und sparsame Umgang mit Betriebsmitteln und Material.	Achtet bei seiner Tätigkeit stets auf die kostengünstigste Variante.
Arbeitseinstellung	Die aufgrund äußeren Verhaltens erkennbare Haltung gegenüber Unternehmen, Arbeitsinhalten und Abläufen.	Identifiziert sich mit dem Unternehmen und mit seiner Tätigkeit.
Aktivität	Die Fähigkeit, sich auf unterschiedliche Anforderungen rasch einzustellen und die übertragenen Aufgaben zügig zu erledigen.	Braucht auf neue Aufgaben nicht erst vom Vorgesetzten eingestimmt zu werden.
Initiative	Das Ausführen von Arbeitsaufgaben aus eigenem Antrieb.	Wartet nicht, bis er förmlich aufgefordert wird.
Weiterbildungsverhalten	Die Aufgeschlossenheit gegenüber den betrieblichen Angeboten einschließlich	Nimmt die betrieblichen Angebote wahr und informiert

Kollegialität	<p>der Bereitschaft, Zeit und Energie in die eigene Weiterbildung zu investieren.</p> <p>Die Bereitschaft, gegenüber den Kollegen aufgeschlossen zu sein und sie in kooperativer Weise zu unterstützen.</p>	<p>über die Inhalte und die Art der Präsentation.</p> <p>Geht auf die Kollegen zu und bleibt auch bei Kritik auf sachlicher Ebene.</p>
Information	Die Weitergabe der zur Ausübung der Tätigkeit erforderlichen Fakten.	Beschränkt sich auf sachliche Informationen und holt diese gegebenenfalls selbst ein.
Umgangsformen	Die Beachtung der Grundregeln, die für ein gedeihliches Miteinander unentbehrlich sind.	Hat sich in Wortwahl und Gestik stets unter Kontrolle.
Teamfähigkeit	Die Befähigung, seine Fachkenntnisse in ein Team einzubringen und sich persönlich in dieses zu integrieren.	Drängt sich nicht in den Vordergrund, lässt andere ausreden und sucht Fehler zuerst bei sich selbst.

Dem Mitarbeiter sollten zur Vorbereitung auf das Beurteilungsgespräch auf einem gesonderten Bogen die Beurteilungskriterien der Leistungsbeurteilung und die Handanweisung zur Verfügung gestellt werden. Ziel ist es, im Rahmen des Beurteilungsgesprächs das Fremdbild des Vorgesetzten und das Selbstbild des Mitarbeiters gegenseitig auszutauschen.

Personalleitung	Vorbereitung zum Beurteilungsgespräch	Datum:				
Bitte verwenden Sie dieses Formular zu ihrer Vorbereitung auf das bevorstehende Beurteilungsgespräch. Das Formular dient ausschließlich Ihrer eigenen Verwendung.						
Bitte schätzen Sie Ihr Leistungsverhalten anhand der nachfolgenden Kriterien ein:						
Merkmale/Kriterien	Ausprägung:					Bemerkungen
	1 sehr stark	2 stark	3 befriedigend	4 schwach	5 sehr schwach	
<b>Professionalität</b>	1	2	3	4	5	
Fachwissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Übersicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Umsetzungsstärke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Selbstständigkeit (für Führungskräfte)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Entscheidungsfreude	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Delegationsbereitschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Überzeugungsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Mitarbeiterförderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<b>Verantwortlichkeit</b>						
Zielstrebigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Zuverlässigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Qualitätsbewusstsein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kostenverhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Begeisterung</b>						
Arbeitseinstellung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Aktivität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Initiative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Weiterbildungsverhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Solidarität</b>						
Kollegialität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Umgangsformen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Teamfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Nachfolgend haben Sie Gelegenheit für persönliche Anmerkungen, die Sie gerne im Gespräch ansprechen möchten.						

In der nachfolgenden Übersicht sind die gängigen "Tops" und "Flops" des Beurteilungsgesprächs nochmals zusammengefasst.

<b>Tops</b>	<b>Flops</b>
Führen Sie einmal jährlich ein Beurteilungsgespräch; erläutern Sie dem Mitarbeiter seine relative Leistungseinschätzung.	Vermeiden Sie Diskussionen und direkte Vergleiche über Leistungen der Kollegen.
Reflektieren Sie die Leistungen und Ergebnisse des zurückliegenden Jahres.	Bewerten Sie nicht Zugehörigkeit und Aktivität, sondern Leistung.
Bereiten Sie sich gut auf das Gespräch vor, indem Sie Ihre Bewertung an konkreten Ereignissen festmachen.	Stellen Sie weder allgemein gültige noch besondere Kriterien oder Standards auf.
Bewerten Sie Kontinuität stärker als einmalige Ereignisse.	Bewerten Sie die letzten Tage und Wochen nicht über.
Verwenden Sie einen Gesprächsbogen als Hilfsmittel.	Der Gesprächsbogen ersetzt weder Ihr persönliches Urteilsvermögen noch nimmt er Ihnen die Verantwortung für Ihre Entscheidung.

## 4 Das Fördergespräch (HaufeIndex: 583016)

Das Fördergespräch ist ein zentrales Instrument der Mitarbeiterförderung und wird vor allen mit den Mitarbeitern geführt, die über das Potenzial für den weiteren beruflichen Aufstieg verfügen. Alternativ wird aus diesem Grund das Fördergespräch in vielen Unternehmen auch als Mitarbeiterentwicklungsgespräch oder Aufstiegsgespräch bezeichnet.

### Praxis-Tipp

Geben Sie dem Mitarbeiter im Rahmen des Fördergespräches Gelegenheit, seine persönlichen Wünsche und Vorstellungen hinsichtlich seiner beruflichen Entwicklung zu äußern und informieren Sie ihn über die vorhandenen Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen.

Beim Fördergespräch handelt es sich im Wesentlichen um drei Aspekte:

- Immer mehr Mitarbeiter streben von sich aus nach Aufstieg und Weiterbildung; sie wollen neue Aufgabenbereiche, Kompetenzen und Verantwortung übernehmen (Aufstiegsqualifizierung).
- Unabhängig von ihrem Leistungsstand müssen Mitarbeiter unterstützt werden, damit ihre Kenntnisse und Fähigkeiten mit den Veränderungen am Markt und den daraus resultierenden neuen Anforderungen Schritt halten (Anpassungsqualifizierung).
- Neue oder leistungsschwache Mitarbeiter müssen durch Bildungsmaßnahmen unterstützt werden, dass sie möglichst rasch die Anforderungen ihres Arbeitsplatzes erfüllen (Anpassungsqualifizierung).

### Hinweis

Fördergespräche werden aufgrund ihrer Bedeutung für die berufliche Entwicklung der Mitarbeiter sowohl regelmäßig (z. B. alle zwei Jahre) als auch anlassbezogen (z. B. im Rahmen einer Nachfolgeentscheidung oder auf Wunsch des betroffenen Mitarbeiters) durchgeführt.

Die Zuständigkeit für dieses Gespräch liegt in erster Linie beim direkten Vorgesetzten. Er kennt die Stärken, Schwächen und Potenziale seiner Mitarbeiter am besten. Zwei wichtige Gründe sprechen jedoch dagegen, warum der unmittelbare Vorgesetzte diese umfassende Förderaufgabe nicht alleine wahrnehmen kann:

- Der Vorgesetzte ist nicht der Methodenspezialist, der durch eine sinnvolle Zusammenstellung von Maßnahmen zu einer effektiven Förderung beiträgt.
- Der Vorgesetzte verfügt nicht über alle Informationen, insbesondere wenn es die Entwicklungsmöglichkeiten außerhalb seiner eigenen Abteilung betrifft.

Daher empfiehlt sich eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern der Personalentwicklung. Insbesondere zwei Varianten der Zusammenarbeit sind denkbar, wobei beide eine enge Abstimmung zwischen den Beteiligten voraussetzen:

- Der Vorgesetzte und der Personalentwickler besprechen vorab die spezifische Ausgangssituation eines jeden Mitarbeiters und diskutieren die jeweiligen Entwicklungsmöglichkeiten. Das Fördergespräch führt der Vorgesetzte mit den entsprechenden Mitarbeitern.
- Der Vorgesetzte übernimmt die Fördergespräche für Mitarbeiter, die sich vorwiegend innerhalb seiner Abteilung entwickeln werden. Der Personalentwickler übernimmt dagegen die Fördergespräche für solche Mitarbeiter, deren Entwicklung voraussichtlich abteilungsübergreifend stattfinden wird.

Ein Fördergespräch verlangt nach einer entsprechenden Vorbereitung. Werden Sie sich vor dem Gespräch darüber bewusst, was der Mitarbeiter heute leistet und was Sie dem Mitarbeiter zukünftig anbieten können. Nutzen Sie alle vorhandenen Informationen (die letzte Beurteilung, Protokolle der letzten Mitarbeitergespräche, die Personalakte) und bereiten Sie sich so auf die individuelle Entwicklungssituation des Mitarbeiters vor.

Indem Sie sich an dem folgenden Leitfaden orientieren, stellen Sie sicher, dass Sie das Gespräch gut strukturieren und alle wesentlichen Aspekte berücksichtigen:

<b>Leitfaden für ein Fördergespräch</b>
<p><b>Positiver Gesprächseinstieg</b> Erläutern Sie den Gesprächsanlass und das Gesprächsziel und geben Sie einen kurzen Überblick über den Ablauf und die Vorgehensweise.</p>
<p><b>Situation aus der Sicht des Mitarbeiters</b> Geben Sie dem Mitarbeiter Gelegenheit, auf der Basis seiner eigenen Gesprächsvorbereitung seine Ziele, Erwartungen, Interessen und Wünsche darzustellen. Beachten Sie: Nicht alle Mitarbeiter wollen sich weiterentwickeln, um weiterführende Aufgaben zu übernehmen. Orientieren Sie sich an den betrieblichen Erfordernissen und an den Bedürfnissen und Erwartungen der Mitarbeiter.</p>
<p><b>Situation aus Sicht des Vorgesetzten</b> Legen Sie nun Ihre eigene Sichtweise dar. Gehen Sie dabei auf die Ergebnisse der letzten Beurteilung ein. Besprechen Sie Stärken, Entwicklungsbedarf und Potenziale des Mitarbeiters.</p>
<p><b>Klärung der betrieblichen Möglichkeiten</b> Diskutieren Sie gemeinsam mit Ihrem Mitarbeiter die betrieblichen Möglichkeiten. Informieren Sie Ihren Mitarbeiter über die Möglichkeiten innerbetrieblicher Chancen. Vermeiden Sie Versprechen, die Sie nicht halten können.</p>
<p><b>Beenden Sie das Gespräch mit einem Ergebnis</b> Legen Sie Entwicklungsmaßnahmen fest und beschreiben Sie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die genauen Inhalte und Lernziele,</li> <li>• die grobe Zeitplanung,</li> <li>• die notwendigen finanziellen Mittel,</li> <li>• in welcher Weise Sie selbst den Mitarbeiter bei der Entwicklung unterstützen werden und</li> <li>• wie der Entwicklungsfortschritt beobachtet und sichergestellt werden soll.</li> </ul>

**Praxistipp:**

Gestalten Sie den Ablauf des Fördergesprächs wie folgt:

- Beginnen Sie das Gespräch mit einem ehrlichen und konkreten Lob für die geleistete Arbeit.
- Schaffen Sie eine lockere Atmosphäre.
- Schenken Sie den besonderen Neigungen Ihres Mitarbeiters besondere Beachtung.
- Öffnen Sie das kreative Potenzial Ihres Mitarbeiters durch den Einsatz entsprechender Fragetechniken.
- Signalisieren Sie ernsthaftes Interesse am Gesagten.
- Äußern Sie Ihre Entwicklungsvorstellungen bzgl. des Mitarbeiters.
- Halten Sie das Gespräch schriftlich fest.
- Vereinbaren Sie gemeinsam mindestens eine Fördermaßnahme (Seminar, nebenberufliches Studium), die den Mitarbeiter seinem Ziel näher bringt.

Wegen der Bedeutung des Fördergesprächs ist es ganz besonders wichtig, dass auch der Mitarbeiter sich umfassend vorbereitet. Laden Sie den Mitarbeiter frühzeitig ein und geben Sie ihm damit die Chance, sich entsprechend auf das Gespräch vorzubereiten. Schließlich werden durch dieses Gespräch die Weichen für seine berufliche Entwicklung in den nächsten Jahren gestellt. Zur Erleichterung der Vorbereitung und um sicherzustellen, dass der Mitarbeiter die zu besprechenden Gesprächsinhalte kennt, kann ihm zusammen mit der Einladung ein Vorbereitungsblatt oder ein Fragenkatalog zugesandt werden.

<b>Checkliste: Vorbereitung auf das Fördergespräch</b>	<b>Mitarbeiter</b>
Waren Ihnen in der Vergangenheit Ihre Arbeitsziele ausreichend bekannt?	
Was hat Sie in der Vergangenheit bei Ihrer Arbeit besonders behindert oder begünstigt?	

Konnten Sie in der Vergangenheit alle Ihre Fähigkeiten zum Einsatz bringen?
Welche technischen oder organisatorischen Änderungen empfehlen Sie?
Welche Arbeitsziele sehen Sie für die Zukunft als wichtig an?
Sehen Sie eine andere Tätigkeit als geeigneter an?
Welche Erwartungen haben Sie an das Unternehmen hinsichtlich Ihrer beruflichen Weiterbildung?
Welche Position im Unternehmen streben Sie an?
Decken sich Ihre eigenen Erwartungen mit den Notwendigkeiten des Unternehmens?

### Achtung

#### "Dilemma der Vorgesetzten"

- Akzeptieren Sie, dass sich nicht jeder Mitarbeiter weiterentwickeln will, auch wenn Sie sein Potenzial gerne fördern möchten.
- Unterstützen Sie Mitarbeiter, die sich gerne weiterentwickeln wollen, jedoch persönliche Konsequenzen befürchten.
- Bewahren Sie Mitarbeiter, die von ihren Leistungen und ihrem Potenzial überzeugt sind, vor einer künftigen Überforderung, wenn Sie diese befürchten. Suchen Sie gemeinsam eine von beiden Seiten tragfähige Lösung.
- Bieten Sie keine Weiterentwicklungsmöglichkeiten an, wenn die betrieblichen Rahmenbedingungen dafür nicht gegeben sind, d. h. keine geeigneten Stellen verfügbar sind.
- Fördern Sie aktiv und zielgerichtet Ihre Mitarbeiter, auch dann, wenn Sie "Gefahr" laufen, den Besten Ihrer Abteilung zu verlieren.

Die zielgerichtete Mitarbeiterförderung ist ein wesentliches Instrument der Personalführung und trägt entscheidend zur Mitarbeiterbindung bei. Wenn die Mitarbeiter realistische Weiterentwicklungs- und Aufstiegschancen im "eigenen" Unternehmen erkennen, steigt ihre Bereitschaft, ihre persönlichen Interessen mit den betrieblichen Zielsetzungen in Einklang zu bringen.

### Fazit:

Gut geführte Mitarbeitergespräche stärken den Kontakt zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und verbessern das Vertrauensverhältnis. Trotz Vorbereitungshilfen, Mustergliederungen und Fragenkatalogen wird jedes Gespräch anders verlaufen. Folgende Aspekte sollten Sie immer berücksichtigen:

- Ermöglichen Sie auch Ihrem Gesprächspartner eine intensive Vorbereitung.
- Stellen Sie durch eine Grobgliederung sicher, dass alle Punkte besprochen werden.
- Planen Sie genügend Zeit ein.
- Lassen Sie den Mitarbeiter zu Wort kommen.
- Verdeutlichen Sie den Gesprächserfolg durch das Zusammenfassen von Zwischen- und Endergebnissen.

### Autor/in

- Gertrud Jacobs, Dipl.-Psychologin, Saarbrücken