

Quellen: LIMO / Markus Steur, japollia - Fotolia.com, Bartels Mikrotechnik

Im Projekt GeMiNa – Gestaltung der Balance von Flexibilität und Stabilität durch implizite Vereinbarungen in der Mikro- und Nanotechnologie-Industrie – stehen bedarfsorientierte Work-Life-Balance-Vereinbarungen im Focus betrieblicher Bemühungen. Diese können durch den Abgleich von Erwartungshaltungen zielgerichteter herausgearbeitet und umgesetzt werden. Mitarbeitergespräche bieten dabei den Rahmen, um Vereinbarungen von der Unternehmens-, Abteilungs- oder Teamebene auf die individuelle Ebene zu heben.

## Bedeutung von Mitarbeitergesprächen

Mitarbeitergespräche werden oft als „Zeitkiller“ empfunden. Dabei haben sie sich längst als wichtiges Führungs- und Entwicklungsinstrument erwiesen. Gerade in Bereichen, wo Arbeit nicht immer nach „Schema F“ erledigt werden kann und Arbeitsbeziehungen komplexer und flexibler werden, gewinnt strategische Kommunikation an Bedeutung.

*„Mitarbeitergespräche nicht als Pflicht, sondern als Chance zur Kommunikation sehen!“ \**

Über geplante Mitarbeitergespräche – als Ergänzung zum alltäglichen Austausch und zur situationsbezogenen Abstimmung – können sowohl auf individueller Beschäftigtenebene als auch für die Unternehmensentwicklungswünsche und -erfordernisse herausgearbeitet und vermittelt werden. Im Gespräch zwischen Mitarbeiter/-in und Führungskraft werden nicht nur Ziele, sondern auch Werte ausgetauscht und dadurch Motivation, Sozialbeziehung, Mitarbeiterbindung und Unternehmenskultur gestärkt.

Des Weiteren kann das Mitarbeitergespräch als Frühwarnsystem genutzt werden. Nicht selten werden in diesem Rahmen Veränderungswünsche oder Unzufriedenheiten direkt oder indirekt zum Ausdruck gebracht, auf die dann rechtzeitig reagiert werden kann und sollte!

## Das eine Mitarbeitergespräch gibt es nicht

Es kann viele Anlässe für ein Mitarbeitergespräch geben. Je nach spezifischer Ausrichtung wird es dann z.B. als Beurteilungs-, Zielvereinbarungs-, Kritik-, Konflikt-, Feedback- oder Gehaltsgespräch bezeichnet.

Im Projekt GeMiNa sollte den Mitarbeitergesprächen jedoch bewusst die Ausrichtung eines Entwicklungsgesprächs gegeben werden. Entwicklung bezieht sich dabei sowohl auf die formale wie informelle personelle Entwicklung der/des Beschäftigten – also beruflich, fachlich, sozial und persönlich – als auch auf die Förderung der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter/-in und Führungskraft. Dazu sollen im Mitarbeitergespräch über fachliche Fragen hinaus auch die persönlichen Wünsche und Erwartungen angesprochen werden.

Die inhaltliche Ausrichtung des Gesprächs kann durch einen Leitfaden zur Gesprächsvorbereitung und -führung gesteuert werden (siehe schematische Darstellung eines Leitfadens auf S. 2 oben; das Gespräch wird so strukturiert. Es können Themenblöcke vorgegeben sein, die angesprochen werden sollen oder können, und es kann vermerkt sein, was nicht Gegenstand des Mitarbeitergesprächs sein soll.

Nichtsdestotrotz verlaufen Mitarbeitergespräche immer individuell. Die besonderen Interessen und Bedürfnisse der/des jeweiligen Beschäftigten und der Führungskraft sollen das Gespräch lenken und das Ergebnis bestimmen.

### Top Themen der GeMiNa-Mitarbeitergespräche: \*

Besonders relevant für die Mitarbeiter/-innen: Aufgabenverteilungen und -zuschnitte sowie Zuständigkeiten zu klären; Weiterbildungswünsche und -bedarfe äußern zu können.

Besonders relevant für die Führungskräfte: Bisher unbekanntes Potenziale von Mitarbeiter/-innen zu entdecken; deren eigene Entwicklungsvorstellungen zu erfahren.

## Erwartungsabgleich in Mitarbeitergesprächen – der Weg zum personal deal

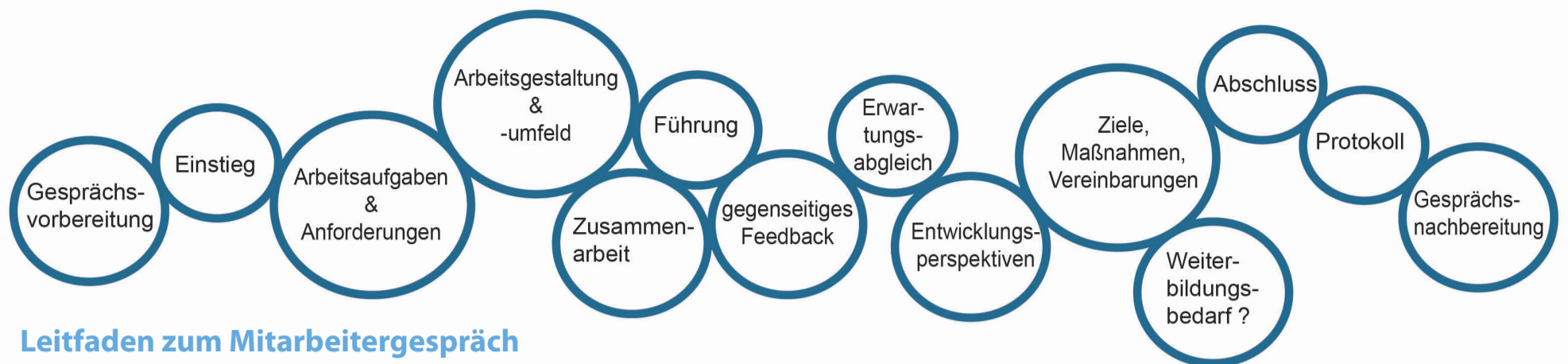
Ganz gleich ob es darum geht, die Mitarbeiter/-innen weiter zu qualifizieren, den Unternehmensinteressen gemäß mit neuen Aufgaben zu betrauen, oder persönlich zu unterstützen, für die Akzeptanz und den langfristigen Erfolg von Personalentwicklung und -bindung ist Folgendes zwingend erforderlich: Sowohl den Standpunkt der Führungskraft respektive des Unternehmens als auch die Sichtweise der Mitarbeiter/-innen zu kennen und zu berücksichtigen!

*„Gut, dass es in Mitarbeitergesprächen ein gegenseitiges Feedback gibt! Beide Seiten können sich äußern, sodass ein Abgleich von Erwartungshaltungen möglich wird.“ \**

Der Austausch und Abgleich gegenseitiger Erwartungen ist Grundlage eines funktionierenden psychologischen Vertrags (siehe GeMiNa Factsheet II). Um individuelle Vereinbarungen – also einen personal deal – auf Basis dessen zu schließen, was ein Unternehmen von seinen Beschäftigten erwartet und was die Beschäftigten von ihrem Unternehmen erwarten (können), bietet sich der Austausch in einem Mitarbeitergespräch an.

## Vor- und Nachbereitung – das A und O

Die Situation vor und in Mitarbeitergesprächen ist oft durch Unsicherheit geprägt, und dies auf Seiten der Mitarbeiter/-innen und der Führungskräfte. Um jedoch der Bedeutung von Mitarbeitergesprächen an sich als auch den daraus resultierenden Vereinbarungen Rechnung zu tragen, gilt es Unsicherheiten möglichst abzubauen.



Eine gute Vor- und Nachbereitung der Gespräche ist hier entscheidend!

Die praktischen Umsetzungserfahrungen im Projekt GeMiNa haben dabei Folgendes gezeigt:

- ➔ Neben einer individuellen Vorbereitung auf jedes Gespräch ist eine Einstimmung der Führungskräfte und der Mitarbeiter/-innen auf neu eingeführte oder neu konzipierte Mitarbeitergespräche wichtig. So wird sichergestellt, dass diese der Ausrichtung des Unternehmens entsprechend aus einem gemeinsamen Grundverständnis heraus und mit derselben Zielstellung geführt werden.
- ➔ Die Grundhaltung, Offenheit und Vorbereitung, mit der die Führungskräfte in die Mitarbeitergespräche gehen, überträgt sich sehr stark auf die Beschäftigten. Führungskräfte sind auch hier Vorbilder!
- ➔ Gespräche, auf die sich sowohl Mitarbeiter/-innen als auch Führungskräfte gezielt inhaltlich vorbereitet haben, resultieren häufiger in konkreten, für beide Seiten zufriedenstellenden Ergebnissen.
- ➔ Im Mitarbeitergespräch vereinbarte Ziele und Maßnahmen sollten immer für die Gesprächspartner/-innen protokolliert werden und es sollte festgelegt sein, wer sich im Nachgang um deren Umsetzung kümmert. Die Fragen was, wer, bis wann? sind dabei entscheidend. Sonst sind bei ausbleibender Umsetzung Enttäuschungen vorprogrammiert! Ggf. ist ein Folgetermin zur Klärung und Nachverfolgung offener Fragen oder Aktivitäten zu vereinbaren.

### Unterstützende Strukturen zur Erfolgssicherung

Allgemeine Regelungen oder definierte Prozesse ermöglichen den Führungskräften individuelle Regelungen mit den einzelnen Beschäftigten zu treffen. Ein Beispiel ist die

Vereinbarung einer individuellen Weiterbildung innerhalb eines Weiterbildungsbudgets und einer Weiterbildungsstrategie. Sind entsprechende Strukturen im Unternehmen jedoch nicht gegeben und der Handlungsrahmen nicht bekannt, verursacht dies zusätzliche Arbeit und eine schwierige Situation für die Führungskräfte. Sie können beispielsweise unter diesen unklaren Rahmenbedingungen im Mitarbeitergespräch keine Zusage für eine Weiterbildungsmaßnahme geben. Hier ist die Unternehmensführung vorab gefordert, entsprechende Strukturen zu schaffen und verbindliche Aussagen zu treffen, an denen sich die Führungskräfte dann im Mitarbeitergespräch verlässlich orientieren können.

### Aus Erfahrung lernen

Der Prozess der Einführung und Durchführung von Mitarbeitergesprächen wurde im Rahmen von GeMiNa durch sogenannte Feedbackrunden ergänzt. Die nach den Gesprächen stattfindenden Feedbackrunden bieten sowohl Mitarbeiter/-innen als auch Führungskräften die Möglichkeit, sich getrennt voneinander über die gemachten Erfahrungen auszutauschen. So können zum einen Konzept und Ablauf der Mitarbeitergespräche als auch das eigene Verhalten und Handeln reflektiert und infolge weiterentwickelt werden. Zum anderen geben auf individueller Ebene angesprochene Themen, Probleme oder Ergebnisse Hinweise und Ansatzpunkte, die zur Organisationsentwicklung genutzt werden können.

### Zum weiterlesen ...

Winkler, B.; Hofbauer, H. (2010): Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument: Handbuch für Führungskräfte und Personalverantwortliche, 4., vollständig überarbeitete Auflage, München.

Wellin, M. (2007): Managing the Psychological Contract: Using the Personal Deal to Increase Business Performance, Aldershot.

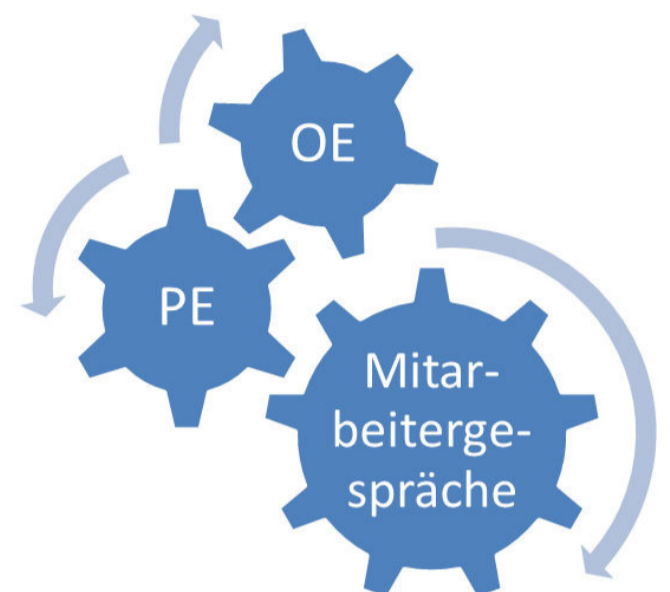


Abbildung: Mitarbeitergespräche treiben Personalentwicklung (PE) und Organisationsentwicklung (OE) voran

\* Teilnehmerstimmen aus betrieblichen Feedbackrunden zu Mitarbeitergesprächen

### Impressum

#### Herausgegeben von:

Projekt GeMiNa „Gestaltung der Balance von Flexibilität und Stabilität durch implizite Vereinbarungen in der Mikro- und Nanotechnologie-Industrie“

#### Redaktion:

Julia Kramer  
André Schubert  
Anika Nitzsche  
Mona Okroy  
Inga Goltermann



#### Kontakt:

Julia Kramer  
Prospektiv Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH  
[kramer@prospektiv-do.de](mailto:kramer@prospektiv-do.de)

Die veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Nachdruck ist nur mit Genehmigung der Redaktion und unter Quellenangabe gestattet.

Dieses Projekt wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union.