

Mitarbeitergespräch Protokoll		Vertraulich	
Name		Personalkennung	
Funktion		seit	
Unternehmen/Betrieb/Organisation			
Anstellungsdatum		Vorgesetzte:r	
Ort und Datum des Gesprächs			
<b>Anlass des Gesprächs</b>			
Regelmäßiges Mitarbeitergespräch			
Gespräch über eine geplante Funktionsänderung			
Übernahme in neue Funktion befürwortet? (Ja/Nein)			
<b>Erfüllung der mit der Stelle verbundenen Hauptaufgaben</b>			
Aufgabe/Beschreibung			
Feedback der Führungskraft		Selbstbild Mitarbeiter:in	
<b>Getroffene Vereinbarungen bezüglich der Hauptaufgabe</b>			
<b>Neue Aufgaben und Anforderungen durch die neue Funktion</b>			
<b>Beschlossene Maßnahmen und Unterstützung zur Umsetzung der neuen Aufgaben</b>			
Vereinbarungen		Bis Datum	Verantwortlich

<b>Erwartungen für die Zusammenarbeit</b>		
<b>Führungskraft</b>	<b>Mitarbeiter:in</b>	
<b>Weitere Anmerkungen und Stellungnahmen</b>		

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift Führungskraft

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift Mitarbeiter:in

Beurteilungsbogen Mitarbeiter:in		Vertraulich	
Name		Personalkennung	
Funktion		seit	
Unternehmen/Betrieb/Organisation			
Anstellungsdatum		Vorgesetzte:r	
Ort und Datum des Gesprächs			

Beurteilung der Kompetenzen		
Fachkönnen und Fachkenntnis		
Keine Entwicklung erkennbar trotz Unterstützung	20 %	
Hilfe und Unterstützung notwendig; Potenzial vorhanden	40 %	
Leistung erwartungsgemäß; Entwicklung nur bedingt vorhanden	60 %	
Selbstständig und sicher in der Aufgabenerfüllung	80 %	
Schwierige Aufgaben werden aus eigenem Antrieb erledigt; Spezialwissen/-können	100 %	
Anmerkungen und Beschreibungen		
Weiterbildung und Engagement		
Kein eigenes Engagement; kein Interesse an Tätigkeitsänderung	20 %	
Nur nach Aufforderung interessiert an Weiterbildung; nur bedingt motivierbar	40 %	
Offen für Weiterbildung, fordert sie aber selten aktiv ein	60 %	
Bemüht sich um Weiterbildung und ist engagiert Kompetenzen zu erwerben	80 %	
Selbstständige Weiterbildung; Interesse an allen Tätigkeiten vorhanden	100 %	
Anmerkungen und Beschreibungen		
Einsatzbereitschaft und Übernahme von Verantwortung		
Kein Interesse daran, Verantwortung zu übernehmen	20 %	
Macht das, was notwendig ist, hat darüber hinaus aber wenig Interesse	40 %	
Übernimmt Verantwortung nach Aufforderung; arbeitet unaufgefordert mit	60 %	
Arbeitet sich selbstständig ein; flexibel an anderen Positionen einsetzbar	80 %	
Arbeitet selbstständig; sucht Herausforderungen und Wege zur Verbesserung	100 %	
Anmerkungen und Beschreibungen		

<b>Interne und externe Kund:innenorientierung</b>		
Keine Kund:innennähe; will am liebsten in Ruhe gelassen werden	20 %	
Geht nicht auf Kund:innenbedürfnisse ein; keine Zusatzleistungen	40 %	
Sieht Kund:innen als wichtig fürs Geschäft; will Kund:innennähe ausweiten	60 %	
Geht auf Bedürfnisse und Fragen von Kund:innen ein	80 %	
Legt großen Wert auf die Umsetzung von Kund:innenanforderungen	100 %	
Anmerkungen und Beschreibungen		

**Leitfaden zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbearbeitung eines Mitarbeitergesprächs**

**Für Führungskräfte**

**Checkliste**

Aufgabe	Erledigt	Termin
Gesprächstermin mit Mitarbeiter:in vereinbaren		
Fragebogen zur Vorbereitung an Mitarbeiter:in übergeben		
Gespräch geführt		
Protokoll ausgefüllt und unterschrieben		
Kopie des Protokolls an Mitarbeiter:in ausgehändigt		
Maßnahmen und Vereinbarungen dokumentiert und abgeschlossen		
Abschließende Vorgänge erledigt		

Ziel des Mitarbeitergesprächs soll die Einschätzung von Handlungen und Aufgabenerfüllung des oder der Mitarbeiter:in sein und die Feststellung, ob diese Einschätzung auch so wahrgenommen wird.

Darüber hinaus sollen zukünftige Aufgaben und Anforderungen thematisiert werden.

Die Vorbereitung dient auch dazu, konkrete Beispiele zu finden und festzuhalten, um diese im Mitarbeitergespräch anwenden zu können.

**Aufgabenerfüllung**

Die Hauptaufgaben des oder der Mitarbeiter:in werden aufgelistet und bewertet. Dafür kann ein Bewertungssystem frei gewählt werden. Beispiele wären ein Schulnotensystem, eine Prozentbewertung oder eine Skala von 1 bis 10.

**Vereinbarungen**

Bereits beschlossenen Vereinbarungen und deren Umsetzung werden besprochen. Zielvereinbarungen werden schriftlich anhand der SMART-Formel festgehalten.

**Schwerpunkte in der Zukunft**

Neue Schwerpunkte für den oder die Mitarbeiter:in werden im Mitarbeitergespräch besprochen. Informationen zu eventuell nötigen Aus- und Weiterbildungen oder neuen Zielen im Verbund mit den neuen Schwerpunkten sollten bereits im Vorfeld klar sein und angesprochen werden.

**Maßnahmen für die korrekte Aufgabenerfüllung**

Ein SOLL-IST-Abgleich kann dabei helfen, eventuell erforderliche Maßnahmen und Hilfestellungen zu erkennen und umzusetzen, die für die Aufgabenerfüllung notwendig sind.

**Interessen und Perspektiven**

Die Vorstellungen des oder der Mitarbeiter:in sind wesentlicher Bestandteil des Mitarbeitergesprächs. Dadurch werden Motivationsfaktoren erkannt.

**Kommunikationsregeln**

**Feedback**

Feedback und Rückmeldungen sollten immer positiv ausgedrückt werden und nicht wie ein Vorwurf klingen. Konstruktives Feedback wertet nicht, sondern beschreibt anhand folgender Aspekte:

1. Was habe ich beobachtet?
2. Welche Schlüsse konnte ich daraus ziehen?
3. Was habe ich dabei empfunden?

Beschreibungen, die mit dem Wort „Sie“ beginnen (Sie haben ..., Sie waren ...), sollten vermieden werden, da sie meistens vorwurfsvoll klingen.

**Nachbereitung**

<b>Beschlossene Maßnahmen und Unterstützung zur Umsetzung der neuen Aufgaben</b>		
Vereinbarungen	Bis Datum	Verantwortlich
<b>Erwartungen für die Zusammenarbeit</b>		
Führungskraft	Mitarbeiter:in	
<b>Weitere Anmerkungen und Stellungnahmen</b>		

Leitfaden und Fragenkatalog für Mitarbeitergespräch	<b>Für Führungskräfte</b>
<b>Selbstklärung</b>	
<p>Die vier Ebenen eines erfolgreichen und positiven Mitarbeitergesprächs lauten: Sachebene, Apellebene, Beziehungsebene und Offenbarungsebene. Mit diesen vier Ebenen lässt sich das Mitarbeitergespräch durch eine Einstimmung auf den oder die Gesprächspartner:in vorbereiten und die wichtigen Themen in den Fokus stellen. Dazu dienen Kernfragen, die mit den vier Ebenen verbunden sind.</p>	
<b>Ebene</b>	<b>Fragen</b>
Sachebene	Wie sehe ich den Sachverhalt? Wie wird ihn mein:e Gesprächspartner:in sehen? Welche Punkte will ich ansprechen?
Apellebene	Was ist das Ziel im Gespräch? Was erwarte ich? Was erwartet mein:e Gesprächspartner:in?
Beziehungsebene	Wie sehe ich die Beziehung zwischen uns? Wie sieht er oder sie die Beziehung zwischen uns?
Offenbarungsebene	Wie geht es mir? Welche Gefühle und Gedanken habe ich in Bezug auf das bevorstehende Gespräch? Welche Gefühle und Gedanken wird er oder sie haben?
<b>Rahmenklärung</b>	
<p>Die Rahmenbedingungen sollten sich förderlich auf das Gespräch auswirken. Dazu dient die Beantwortung folgender Fragen:            Wo findet das Gespräch statt?            Zu welcher Tageszeit findet das Gespräch statt?            Wie viel Zeit steht für das Gespräch zur Verfügung?            Welche Störungen könnten vorhanden sein? (Telefon, Einschübe ...)            Können alle Störungen „ausgeschaltet“ werden, um die ungeteilte Aufmerksamkeit zu haben?            Wie verliefen die bisherigen Gespräche?            Sollen heikle Punkte angesprochen werden?</p>	
<b>Gesprächsverabredung</b>	
<p>Für ein wichtiges Gespräch sollte ein Termin vereinbart werden. Vor allem dann, wenn es um heikle Themen geht.            Ein Gesprächstermin kann bestimmt werden, sollte aber nicht wie eine Anweisung klingen, sondern mehr wie eine klare Bitte.            Das Thema, um das es gehen wird, sollte wenn möglich angekündigt oder zumindest angedeutet werden. So kann sich der oder die Mitarbeiter:in ebenfalls auf das Gespräch einstellen und vorbereiten.            Die in der Praxis oft angewendete „Überrumpelungs-Methode“ sorgt eher dafür, dass Mitarbeiter:innen während des Gesprächs nicht wirklich bei der Sache sind.</p>	
<b>Mögliche Fragen</b>	
<p>Wie wohl fühlen Sie sich in dieser Abteilung/ unserem Team/ Ihrem derzeitigen Job?            Gibt es Themen, die Sie gerne mit mir besprechen würden?</p>	

Welchen Anteil habe ich daran, dass Sie gerne hier arbeiten und was erwarten Sie in Zukunft von mir?  
 Haben Sie Vorschläge für Veränderungen oder Verbesserungen?  
 Gibt es Projekte, die Ihnen besonders wichtig sind oder die Sie gerne umsetzen würden?  
 Was motiviert/demotiviert Sie?  
 Was erwarten Sie bezüglich Ihrer persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung von mir/diesem Unternehmen?

### Gesprächsverlauf

Direkter Einstieg	Ein langes Vorgeplänkel führt häufig zu Unsicherheit. Der direkte Einstieg setzt den oder die Mitarbeiter:in direkt ins Bild. Ein möglicher Einstieg ist der Satzbeginn: „Wir werden heute über Thema X sprechen, das Sie betrifft, weil ...“
Standpunkte klären	Vor allem bei heiklen Themen sollte eine genaue Sichtweise dargestellt und hinterher nach der Meinung des oder der Mitarbeiter:in gefragt werden. Zum Beispiel: „Ich möchte Ihnen zuerst meine Sichtweise darlegen. Ich habe ... Wie sehen Sie das?“
Hintergründe klären	Statt nur das Thema an sich zu besprechen, geht es ein wenig in die Tiefe und die Ursachen oder Begründungen für bestimmte Punkte werden gesucht. „Welche Gründe könnten noch dafür verantwortlich sein, dass ...?“

### Lösungssuche

Nach erfolgreichem Gespräch, kann eine Führungskraft die Erkenntnisse und Einsichten nutzen, um tragfähige Lösungen für Probleme zu entwickeln.  
 Als Ergebnis kann beispielsweise ein Maßnahmenkatalog erstellt oder ein Ziel vereinbart werden.

### Reflexion des Gesprächs

Feedback über das Gespräch und die erzielten Vereinbarungen werden eingeholt und für weitere Gespräche verarbeitet.