

Das individuelle Mitarbeitergespräch

Mitarbeitergespräche gehören zu den wichtigsten Führungsinstrumenten in einer Organisation und haben immer einen bestimmten Sachinhalt sowie eine Zielsetzung, wie z.B. die Unterstützung von Mitarbeitenden bei persönlichen Problemen [1]. In einem Mitarbeitergespräch können Sie die Bedürfnisse und Motive Ihrer Mitarbeitenden erfragen [2] und die Zusammenarbeit mit Ihren Beschäftigten in der Folge nachhaltiger gestalten. Das Ziel dieser Gespräche liegt nämlich darin, Motivatoren (z.B. Autonomie oder eine familienfreundliche Personalpolitik) zu verdeutlichen und mögliche demotivierende Arbeitsmerkmale (z.B. Zeitdruck oder häufige Geschäftsreisen) zu vermindern, um der Entstehung privater Belastungen vorzubeugen oder Mitarbeitende bei der Bewältigung derselben bestmöglich unterstützen zu können. Dabei sollten Sie diesen nicht gut *zureden*, sondern gut *zuhören* [3]. Nachfolgend möchten wir Ihnen einen groben Überblick über die Struktur eines solchen Mitarbeitergespräches geben, wie sie von Hahnzog [3] vorgeschlagen wird:

1. „Was ist los?“

Zunächst sollten Sie als Führungskraft Ihre eigene Wahrnehmung schildern und den/die Mitarbeitende/n dann zu einer Schilderung seiner/ihrer Sichtweise auffordern, z.B.:

„Mir ist in letzter Zeit aufgefallen, dass Sie ... Darüber mache ich mir Gedanken und möchte daher mit Ihnen reden. Wie sehen Sie das?“

2. „Was steht Ihnen im Weg?“

Mögliche Hindernisse werden gemeinsam reflektiert, z.B. *„Was stelle ich/stellen andere Ihnen in den Weg?“*

Wichtig: kein (vermeintlich „guter“ Rat oder Trost). Dies kann an dieser Stelle als überheblich oder geringschätzend interpretiert werden.

3. „Wo sehen Sie Ansatzpunkte?“

Der/die Mitarbeitende wird darin unterstützt, mögliche Alternativen für sein/ihr Handeln zu entwickeln und auf Basis seiner/ihrer Stärken oder auch mit der Unterstützung von anderen umzusetzen. Hilfreiche Fragen wären dabei:

„Was können Sie selbst/ was kann ich/ was können andere tun?“

4. „Was machen wir jetzt konkret?“

Aufgrund der Ergebnisse des bisherigen Gesprächs werden nun konkrete Ziele und umsetzbare nächste Schritte vereinbart.

Nachfolgend wird Ihnen eine von der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. [4] herausgegebene Checkliste zum Gesprächsverlauf zur Verfügung gestellt, deren Aufbau dem oben genannten Schema entspricht und Ihnen bei der Gesprächsdurchführung behilflich sein kann:

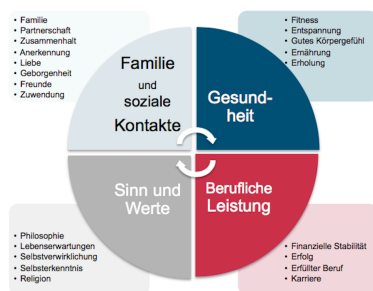
Tabelle 1

Checkliste zum Gesprächsverlauf in Anlehnung an die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. [4]

| Gesprächsphase (Dauer) | Gesprächsaufbau | Eigene Anmerkungen |
|--|--|--------------------|
| Gesprächseröffnung (ca. 5 Minuten) | <ul style="list-style-type: none"> Anlass des Gesprächs beschreiben, Beobachtungen kennzeichnen Eckpunkte des Gesprächs absprechen (Zeit, Ziel ...) | |
| Anlassanalyse und Ursachenklärung (ca. 20 Minuten) | <ul style="list-style-type: none"> Situation analysieren (was - seit wann - worauf zurückzuführen?) Frage nach bisher versuchten Lösungen - mit welchem Erfolg? Zusammenfassung geben, nachfragen, ob man es richtig verstanden hat | |
| Suche nach möglichen Lösungswegen (ca. 10 Minuten) | <ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiter zum Finden eigener Lösungen anhalten Herausarbeiten einer Möglichkeit, mit dem Problem umzugehen Zusammenfassung und Fixierung des Lösungsweges Experimentellen Charakter des Lösungsansatzes herausstreichen | |
| Gesprächsabschluss und Vereinbarung (ca. 10 Minuten) | <ul style="list-style-type: none"> Ziel und weiteren Prozess vereinbaren Dank für die Offenheit | |

Das Mitarbeitergespräch hat **spezifische Stärken**, aber auch **spezielle Voraussetzungen** und **Grenzen**, die es abzuwägen gilt: So ist die Aufdeckung individueller Mitarbeiterbedürfnisse im Mitarbeitergespräch an die Prämisse geknüpft, dass Ihre Mitarbeitenden ihre Bedürfnisse und Werthaltungen auch zutreffend artikulieren [2]. Aufgrund der fehlenden Anonymität erfordert es eine vertrauensvolle Atmosphäre zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitenden und setzt eine offene Gesprächskultur voraus. Zudem ist der zeitliche Aufwand vergleichsweise hoch, sodass Sie gut abwägen sollten, ob sich eine individuelle Bedürfniserfassung im Hinblick auf die Mitarbeiterzahl überhaupt realisieren lässt. Auf der anderen Seite ist der große Vorteil des Mitarbeitergesprächs darin zu sehen, dass eine feinkörnige Beschreibung konkreter Belastungssituationen ermöglicht wird und für die festgestellten Problemlagen der Mitarbeitenden unmittelbare Maßnahmen und Gestaltungsempfehlungen erarbeitet werden können [5]. Generell signalisiert das Mitarbeitergespräch die Ressourcen der Unterstützung durch die Führungskraft sowie der Möglichkeit zur Partizipation, mithilfe derer den negativen Konsequenzen der Anforderung privater Belastung teilweise entgegengewirkt werden kann. Im Hinblick auf die Herausforderung der Vereinbarkeit verschiedener Lebensdomänen möchten wir Ihnen zu guter Letzt beispielhaft einige Leitfragen an die Hand geben, mithilfe derer Sie erfragen können, inwieweit Ihre Mitarbeitenden eine Integration oder Separation von Arbeits- und Privatleben anstreben, mit welchen Hindernissen sie sich in den verschiedenen Lebensdomänen konfrontiert sehen und welche Ansatzpunkte zur Prävention bzw. Bewältigung dieser Belastungen wahrgenommen werden. Beachten Sie jedoch, dass es sich bei dieser Auflistung lediglich um Vorschläge unsererseits handelt und Sie die Fragen auf Ihren spezifischen Unternehmenskontext sowie auf die persönliche Situation des/r individuellen Mitarbeitenden anpassen sollten.

Leitfragen für das Mitarbeitergespräch



Familie und soziale Kontakte

- Gibt es schon planbare Familienereignisse, an denen Sie gern länger frei hätten und die Stunden vorarbeiten möchten? (Mini-Sabbatical, z.B. zur Einschulung oder Eingewöhnung in die Kita)
- Benötigen Sie Unterstützung in besonderen (Not-) Situationen zur Betreuung Ihrer Kinder? (Bsp. Fortbildung oder plötzlich auftretende Krankheit)
- Würden Sie das Angebot einer betrieblichen Kinderbetreuung in Anspruch nehmen?
- Sind Sie durch die Pflege eines/einer Angehörigen besonders belastet und benötigen hierfür eine Unterstützung von uns?



Gesundheit

- Leiden Sie am Arbeitsplatz unter Schmerzen oder Beschwerden, die Sie beeinträchtigen (z.B. Kopfschmerzen, Rückenschmerzen, Erschöpfung)?
- Können Sie sich nach der Arbeit von dieser erholen und zur Ruhe kommen?
- Inwiefern gelingt es Ihnen, neben der Arbeit für Ihr Wohlbefinden förderliche Termine wahrzunehmen (z.B. Arzttermine, Physiotherapie)?
- Würden Sie ein betriebliches Sportangebot in Anspruch nehmen (z.B. Yogakurse, Fitnessstudio, E-Bike-Leasing)?
- Sind Sie mit dem zeitlichen Umfang Ihrer Mittagspause sowie den Möglichkeiten zum Speisen in der Mittagspause (z.B. Mitarbeiterküche, Betriebskantine, Restaurants in der Umgebung) zufrieden?

Sinn und Werte

- Können Sie sich mit der Unternehmensphilosophie identifizieren und wie nehmen Sie das Betriebsklima wahr?
- Fühlen Sie sich in Ihrer Lebensweise (z.B. Ernährungsstil, Religion) innerhalb des Unternehmens verstanden und akzeptiert (z.B. von Kollegen, Vorgesetzten)?
- Inwieweit können Sie sich mit den Werten des Unternehmens identifizieren?
- Inwieweit lässt sich Ihr Handeln im Arbeitsalltag nach Ihren Werten ausrichten?

Berufliche Leistung

- Ist Ihnen die Teilnahme an einer Qualifikationsmaßnahme außerhalb der Arbeitszeiten möglich? Welche Weiterbildungen würden Sie gerne besuchen?
- Wie viel Zeit müssen Sie für die An- und Abfahrt zur Arbeit aufwenden und mit welchem Verkehrsmittel können Sie den Arbeitsplatz möglichst schnell/preisgünstig/stressfrei erreichen?

Quelle:

[1] Mentzel, W., Grotzfeld, S. & Haub, C. (2006). *Mitarbeitergespräche: Mitarbeiter motivieren, richtig beurteilen und effektiv einsetzen* (8. Aufl.). Freiburg: Haufe.

[2] Drumm, H. J. (2008). *Bedürfnisse, Werthaltungen und Motivation der Mitarbeiter*. *Personalwirtschaft*, 381-389.

[3] Hahnzog, S. (2014). *Fit im Mitarbeitergespräch*. In Hahnzog, S. (Hrsg), *Betriebliche Gesundheitsförderung* (S. 165-176). Wiesbaden: Springer Gabler.

[4] Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2011). *Mit psychisch beanspruchten Mitarbeitern umgehen - ein Leitfaden für Führungskräfte und Personalmanager*, PraxisPapier 6/2011 DGFP e.V.. Düsseldorf.

[5] GDA-Arbeitsprogramm Psyche (Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie) (2017). *Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen* (3. Aufl.), www.gda-psyche.de