

BESCHÄFTIGTENGESPRÄCHE – GRUNDLAGEN UND LEITFADEN

Beschäftigtengespräche dienen dazu, die Arbeitsleistung zu bewerten und die persönliche und berufliche Entwicklung der Beschäftigten zu fördern. Beschäftigtengespräche bieten eine strukturierte Möglichkeit, Lob und Kritik zu äußern, Ziele zu überprüfen und neue Ziele zu setzen sowie die Zusammenarbeit zu verbessern. Insbesondere in Zeiten von Veränderungsprozessen sind regelmäßige und konstruktive Beschäftigtengespräche zudem wichtig, um die Anpassungsfähigkeit und Motivation der Beschäftigten zu sichern.

Sie ermöglichen es, Missverständnisse zu klären, Erwartungen abzugleichen und individuelle Entwicklungspläne zu erstellen, die auf die Stärken und Potenziale der Beschäftigten abgestimmt sind. Darüber hinaus fördern solche Gespräche eine offene Kommunikationskultur und stärken das Vertrauen zwischen Beschäftigten und Führungskräften. Durch kontinuierliches Feedback können Unternehmen sicherstellen, dass ihre Beschäftigten engagiert und zielorientiert bleiben, was zu höherer Leistung und Zufriedenheit beiträgt.

Beschäftigtengespräche unterscheiden sich dabei nach Inhalt und Teilnehmendenkreis:

- 🔊 **Einzelgespräch:** Das klassische Jahresgespräch zwischen Vorgesetztem und Beschäftigten zur Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung
- 🔊 **Gruppen-Gespräch:** Gespräch über die Leistung eines Teams oder einer Abteilung, in dem gemeinsame Ziele und Ergebnisse bewertet werden
- 🔊 **Vorgesetzten-Feedback:** Beschäftigte geben Rückmeldung zum Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten
- 🔊 **Sondergespräche:** Feedback bei besonderen Anlässen wie Kündigung, Rückkehr nach Krankheit oder am Ende der Probezeit

VORTEILE VON BESCHÄFTIGTENGESPRÄCHEN

Beschäftigtengespräche bieten zahlreiche Vorteile sowohl für die Beschäftigten als auch für die Führungskräfte und das Unternehmen insgesamt:

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

- ☞ **Erfolgskontrolle:** Durch regelmäßiges Feedback wird die Arbeitsleistung der Beschäftigten objektiv bewertet. Dies hilft, Stärken und Schwächen zu erkennen und gezielt darauf einzugehen.
- ☞ **Motivation:** Anerkennung und konstruktives Feedback können die Motivation der Beschäftigten deutlich steigern.
- ☞ **Veränderungsprozesse:** In Zeiten organisatorischer Veränderungen helfen Beschäftigtengespräche, Anpassungsprozesse zu begleiten und zu unterstützen. Die Beschäftigten fühlen sich ernst genommen und in den Veränderungsprozess einbezogen.
- ☞ **Optimierung von Arbeitsprozessen:** Durch Feedback können Arbeitsbedingungen und -prozesse kontinuierlich verbessert werden.
- ☞ **Beschäftigtenbindung:** Regelmäßige und offene Gespräche stärken das Vertrauen zwischen Beschäftigten und Führungskräften und führen zu einer höheren Beschäftigtenzufriedenheit und -bindung.

DIE DURCHFÜHRUNG DES BESCHÄFTIGTENGESPRÄCHES

Ein erfolgreiches Beschäftigtengespräch folgt einem klar strukturierten Ablauf, welcher das Gespräch in verschiedene thematische Bereiche differenziert. So kann ein Beschäftigtengespräch beispielsweise in folgende fünf Hauptphasen unterteilt werden, wobei jede der Phasen dabei ihre eigenen Ziele und Herausforderungen besitzt:

EINSTIEG

Der Einstieg in das Beschäftigtengespräch ist entscheidend, um eine angenehme und offene Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Hierbei sind folgende Punkte wichtig:

- ☞ **Begrüßung und Smalltalk:** Ein lockerer Einstieg mit einem kurzen Smalltalk kann helfen, Anspannungen zu lösen und eine entspannte Atmosphäre zu schaffen. Dies fördert ein offenes und ehrliches Gespräch.
- ☞ **Ziel des Gesprächs:** Klare Kommunikation über den Zweck des Beschäftigtengesprächs ist essenziell. Es sollte von Anfang an deutlich gemacht werden, dass es um eine konstruktive Rückmeldung geht, die zur Weiterentwicklung und Verbesserung dienen soll.
- ☞ **Positive Grundstimmung:** Das Gespräch sollte mit positiven Aspekten beginnen. Dies schafft Vertrauen und zeigt Wertschätzung für die bisherigen Leistungen des Beschäftigten.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

ANALYSE & FEEDBACK

In dieser Phase geht es um die eigentliche Bewertung der Arbeitsleistung und das Geben von Feedback. Wichtige Aspekte sind:

- ☞ **Leistungsbewertung:** Eine objektive Analyse der Arbeitsleistungen ist notwendig. Dabei sollten konkrete Beispiele für positive Leistungen und Bereiche mit Verbesserungspotenzial genannt werden.
- ☞ **Konstruktive Kritik:** Kritik sollte immer konstruktiv und spezifisch sein. Aussagen wie "Ihre Arbeit ist unzureichend" sollten vermieden werden. Besser ist es, konkrete Situationen zu benennen und mögliche Verbesserungswege aufzuzeigen.
- ☞ **Aktives Zuhören:** Den Beschäftigten sollte die Gelegenheit gegeben werden, ihre Sichtweise darzustellen. Aktives Zuhören zeigt Respekt und Interesse an den Gedanken und Gefühlen des Gegenübers.
- ☞ **Reflexion:** Die Beschäftigten sollten darum gebeten werden, die eigene Leistung einzuschätzen. Selbstreflexion kann wertvolle Einsichten bieten und das Verständnis für die gegebenen Rückmeldungen erhöhen.

PLANUNG & ZIELE

Diese Phase konzentriert sich auf die zukünftige Zusammenarbeit und Zielsetzungen. Dabei sollten folgende Schritte beachtet werden:

- ☞ **Zielvereinbarung:** Gemeinschaftlich sollten realistische und messbare Ziele ausgearbeitet werden, die spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und zeitgebunden (SMART) sind.
- ☞ **Entwicklungsmaßnahmen:** Diskussion möglicher Schulungen, Weiterbildungen oder Coaching-Maßnahmen, die die Beschäftigten bei der Zielerreichung unterstützen können.
- ☞ **Ressourcen und Unterstützung:** Identifikation, welche Ressourcen und Unterstützung die Beschäftigten benötigen, um die gesetzten Ziele zu erreichen (z. B. zusätzliche Hilfe von Kolleg*innen, anderes Material, mehr Zeit etc.).
- ☞ **Verantwortlichkeiten:** Festlegung, wer für welche Maßnahmen verantwortlich ist und wie der Fortschritt überprüft wird. Regelmäßige Überprüfungen und Follow-up-Gespräche sollten eingeplant werden.

PERSPEKTIVE & ENTWICKLUNG

Hier geht es um die langfristige Perspektive und die persönliche Entwicklung der Beschäftigten:

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

- ☞ **Karriereplanung:** Diskussion der langfristigen beruflichen Ziele der Beschäftigten und mögliche Karrierewege innerhalb des Unternehmens.
- ☞ **Stärken und Schwächen:** Erörtern der Stärken der Beschäftigten und wie diese weiter ausgebaut werden können. Ebenso sollten Schwächen und deren Überwindung thematisiert werden.
- ☞ **Weiterbildungsmöglichkeiten:** Besprechen möglicher Weiterbildungsangebote und beruflicher Entwicklungsprogramme, die den Beschäftigten helfen können, ihre beruflichen Ziele zu erreichen.
- ☞ **Feedbackkultur:** Aufzeigen der Wichtigkeit einer offenen Feedbackkultur und Ermutigung der Beschäftigten, regelmäßige Rückmeldungen einzuholen und zu geben.

ABSCHLUSS

Der Abschluss des Gesprächs fasst die wichtigsten Punkte zusammen und stellt sicher, dass beide Seiten mit klaren Erwartungen und Vereinbarungen aus dem Gespräch gehen:

- ☞ **Zusammenfassung:** Zusammenfassung der Hauptpunkte des Gesprächs, einschließlich der besprochenen Leistungen, Ziele und Entwicklungsmaßnahmen.
- ☞ **Dokumentation:** Sicherstellung, dass alle Vereinbarungen schriftlich festgehalten werden. Dies kann in Form eines Protokolls oder einer Zielvereinbarung geschehen.
- ☞ **Offene Fragen klären:** Den Beschäftigten die Möglichkeit geben, letzte Fragen zu stellen und Unklarheiten zu beseitigen.
- ☞ **Positiver Abschluss:** Das Gespräch positiv beenden. Dank für die offene Kommunikation und Betonung der gemeinsamen Ziele und der weiteren Zusammenarbeit.
- ☞ **Nachbereitung:** Planung eines Follow-up-Gesprächs, um den Fortschritt zu überprüfen und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen.

DO'S UND DON'TS BEI BESCHÄFTIGTENGESPRÄCHEN

DO's:

- ☞ **Gut vorbereiten:** beide Seiten sollten sich auf das Gespräch vorbereiten, um konkrete und relevante Punkte ansprechen zu können
- ☞ **Konstruktiv bleiben:** Kritik sollte immer konstruktiv und mit Verbesserungsvorschlägen verbunden sein

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

- ☞ **Ich-Botschaften nutzen:** persönliche Wahrnehmungen und Erfahrungen mitteilen, um Missverständnisse zu vermeiden
- ☞ **Zuhören:** aktives Zuhören und Verständnis für die Position des Gegenübers zeigen
- ☞ **Regelmäßigkeit:** Beschäftigtengespräche sollten regelmäßig und nicht nur bei Problemen stattfinden

DON'TS:

- ☞ **Emotionen kontrollieren:** persönliche Angriffe und emotionale Ausbrüche vermeiden
- ☞ **Verallgemeinerungen vermeiden:** Aussagen wie "immer" oder "nie" sind wenig hilfreich
- ☞ **Lästern und Schuldzuweisungen:** respektvoll und sachlich bleiben
- ☞ **Einseitigkeit:** beide Seiten sollten die Möglichkeit haben, ihre Sichtweise darzustellen
- ☞ **Unklarheiten vermeiden:** Ziel und Zweck des Gesprächs sollten klar definiert sein
- ☞ **fehlendes Kritikverständnis:** Feedback nicht als negative Kritik, sondern vielmehr als konstruktive Äußerungen auffassen
- ☞ **mangelnde Struktur:** einen festen Ablauf für das Gespräch vorbereiten
- ☞ **fehlende Vorbereitung:** beide Seiten sind unzureichend vorbereitet.

MÖGLICHE FRAGEN IM BESCHÄFTIGTENGEPRÄCH

Um ein Beschäftigtengespräch strukturiert und zielorientiert zu führen, können folgende Fragen hilfreich sein:

FRAGEN ZUR ARBEITSLEISTUNG UND AUFGABENBEWÄLTIGUNG:

- ☞ Wie schätzen Sie Ihre derzeitige Arbeitsleistung ein?
- ☞ Welche Aufgaben bereiten Ihnen besonders viel Freude?
- ☞ Gibt es Aufgaben, bei denen Sie Unterstützung benötigen?
- ☞ Wie gehen Sie mit Ihren Arbeitsanforderungen um?

FRAGEN ZUR ZUSAMMENARBEIT UND KOMMUNIKATION:

- ☞ Wie empfinden Sie die Zusammenarbeit mit Ihren Kolleg*innen?
- ☞ Gibt es Kommunikationsprobleme, die Ihre Arbeit beeinträchtigen?

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

- ☞ Wie können wir die Teamarbeit verbessern?
- ☞ Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Ideen und Vorschläge gehört werden?

FRAGEN ZUR MOTIVATION UND ZUFRIEDENHEIT:

- ☞ Was motiviert Sie aktuell in Ihrer Arbeit?
- ☞ Gibt es Faktoren, die Ihre Motivation negativ beeinflussen?
- ☞ Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer aktuellen Position?
- ☞ Was könnte Ihre Zufriedenheit weiter steigern?

FRAGEN ZU ENTWICKLUNG UND WEITERBILDUNG:

- ☞ Welche Ziele haben Sie für Ihre berufliche Entwicklung?
- ☞ Welche Weiterbildungsmöglichkeiten würden Sie gerne wahrnehmen?
- ☞ Welche neuen Fähigkeiten möchten Sie erlernen?
- ☞ Wie können wir Sie bei Ihrer beruflichen Entwicklung unterstützen?

FRAGEN ZU VERÄNDERUNGSPROZESSEN:

- ☞ Wie empfinden Sie die aktuellen Veränderungen im Unternehmen?
- ☞ Welche Bedenken oder Sorgen haben Sie in Bezug auf die Veränderungen?
- ☞ Wie können wir den Veränderungsprozess aus Ihrer Sicht besser gestalten?
- ☞ Welche Unterstützung benötigen Sie während des Veränderungsprozesses?
- ☞ Haben Sie Verbesserungsvorschläge für den Umgang mit den Veränderungen?

FRAGEN ZU ZUKUNFT UND PERSPEKTIVEN:

- ☞ Wo sehen Sie sich in den nächsten drei bis fünf Jahren?
- ☞ Welche beruflichen Herausforderungen möchten Sie in Zukunft annehmen?
- ☞ Welche Projekte oder Aufgaben interessieren Sie besonders?
- ☞ Wie können wir Ihre langfristigen Karriereziele unterstützen?

REFLEXIONSFRAGEN:

- ☞ Welche Erfolge konnten Sie im letzten Jahr erzielen?
- ☞ Welche Herausforderungen haben Sie gemeistert?
- ☞ Was würden Sie rückblickend anders machen?
- ☞ Welche Erkenntnisse haben Sie aus Ihren Erfahrungen gewonnen?

CHECKLISTE FÜR EIN BESCHÄFTIGTENGESPRÄCH

Eine gründliche Vorbereitung ist entscheidend für den Erfolg eines Beschäftigtengesprächs. Die folgende Checkliste kann als Leitfaden dienen:

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

VORBEREITUNG UND PLANUNG:

- ☞ Ort und Termin bestimmen
- ☞ Beschäftigte rechtzeitig informieren
- ☞ benötigte Unterlagen bereithalten (Personalakte, Arbeitsvertrag, Zielvereinbarungen, etc.)
- ☞ weitere Gesprächsteilnehmer*innen einplanen und informieren

INHALTLICHE VORBEREITUNG FÜR VORGESETZTE:

- ☞ Gesprächsziel festlegen
- ☞ Haupt- und Teilziele notieren
- ☞ Informationen über die Beschäftigten einholen
- ☞ frühere Gespräche beachten
- ☞ mögliche Konflikte und Einwände bedenken

INHALTLICHE VORBEREITUNG FÜR BESCHÄFTIGTE:

- ☞ eigene Leistungen und Fehler reflektieren
- ☞ Zusammenarbeit mit Kolleg*innen und Vorgesetzten einschätzen
- ☞ Wünsche und Ziele für die Zukunft formulieren
- ☞ Arbeitsbedingungen und Verbesserungspotenzial überdenken

GESPRÄCHSFÜHRUNG:

- ☞ **Einleitung:** Begrüßung und kurze Einführung in den Zweck des Gesprächs
- ☞ **offene Fragen stellen:** Fragen, die zu ausführlichen Antworten anregen (z. B. "Wie schätzen Sie Ihre aktuelle Arbeitsbelastung ein?")
- ☞ **aktives Zuhören:** gegenseitiges ausreden lassen, Verständnis zeigen und gegebenenfalls nachfragen
- ☞ **konstruktive Kritik üben:** konkrete Beispiele nennen, Verbesserungsvorschläge machen und gemeinsam Lösungen erarbeiten
- ☞ **positives Feedback geben:** Leistungen und Erfolge anerkennen und loben
- ☞ **Zielvereinbarungen treffen:** konkrete und messbare Ziele für die Zukunft festlegen
- ☞ **Entwicklungsmaßnahmen besprechen:** mögliche Fortbildungsmaßnahmen und Entwicklungsmöglichkeiten erörtern

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

NACHBEREITUNG:

- 🌀 Gesprächsverlauf und -führung reflektieren
- 🌀 Gesprächsprotokoll erstellen und allen Beteiligten zur Verfügung stellen
- 🌀 Unterstützung bei der Umsetzung der Zielvereinbarungen anbieten

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie fördert TRAIBER.NRW im Rahmen der Förderbekanntmachung „Transformationsstrategien für Regionen der Fahrzeug- und Zulieferindustrie“ mit 4,1 Mio. EUR bis Ende 2025.

Weitere Informationen zum Projekt finden Sie unter www.traiber.nrw

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages