

Bildungsberatung als Qualitätsbaustein für die zukunftsgerichtete  
Weiterbildung im Steinmetz- und Bildhauerhandwerk

# Leitfaden zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen

gefördert durch:



## Was ist ein Mitarbeitergespräch ?

Das Mitarbeitergespräch – auch Entwicklungs-, Karriere-, Beurteilungsgespräch – findet zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden regelmäßig, üblicherweise jährlich, statt.

Es werden Aspekte des Beschäftigungsverhältnisses besprochen wie Zielvereinbarung, Leistung, Weiterbildung, persönliche Rückmeldungen, Entwicklungsmöglichkeiten, offene Fragen, wofür im alltäglichen Arbeitsablauf kein Platz ist.

Es dient der wechselseitigen Information zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft. Soweit die Gespräche papiergebunden erfolgen, orientieren sie sich häufig an Personalbögen, Checklisten und/oder Formularen, die die Struktur der Gesprächsführung unterstützen. In der Regel finden die Gespräche als Zweiergespräch statt.

Das Mitarbeitergespräch ist ein kooperatives Führungsinstrument für Vorgesetzte, um Verantwortung zu delegieren, Gestaltungsfreiheiten zu schaffen und Arbeitsprozesse zu optimieren.

Kommunikation, die im direkten Zusammenhang mit der Erledigung der Arbeit steht, z. B. Arbeitsanweisungen, fallen nicht unter den Begriff „Mitarbeitergespräch“.

## Ziele

- Aufbau einer Vertrauenskultur
- Schaffung von Offenheit und Transparenz
- Verbesserung von Führung und Zusammenarbeit
- Lösung von Konflikten
- Steigerung der Motivation
- berufliche Förderung und Personalentwicklung
- anforderungs- und leistungsgerechter Personaleinsatz
- Verbesserung von Arbeitsumfeld und -klima sowie effektivere Arbeitsleistung
- Eigeninitiative von Mitarbeitenden fordern und fördern

## Inhalte

- Rückmeldung von/an Mitarbeitenden
- Orientierung für Mitarbeitenden
- Erwartungen an Mitarbeitenden
- Anerkennung/Kritik für Geleistetes
- Vereinbarung künftiger Arbeitsschwerpunkte
- erwünschte Verhaltensweisen

# Kopiervorlage „Leitfaden Mitarbeitergespräch und Beurteilung“

## Mitarbeiter/in

Name

Vorname

Geburtsdatum

Eintritt (Monat / Jahr)

Anlass

letztes MA-Gespräch

## 1 Aufgaben

1.1 Welche Hauptaufgaben hatte der Mitarbeitende im vergangenen Jahr?

1.2 Welche zusätzlichen Aufgaben hat er/sie im vergangenen Jahr neu übernommen?

1.3 Welche Aufgaben sind gut erledigt worden und warum?

1.4 Welche dieser Aufgaben machen dem Mitarbeitenden Spaß und welche bearbeitet er/sie weniger gerne?

# Kopiervorlage „Leitfaden Mitarbeitergespräch und Beurteilung“

Bitte bewerten Sie während des Gesprächs, ob ein Handlungsbedarf besteht oder die Anforderungen erfüllt bzw. sogar übertroffen werden. Bitte kreuzen Sie die zutreffende Antwort an.

## 2 Fachkompetenz – Kenntnisse und Fertigkeiten

	Handlungs- bedarf	Anforderungen: erfüllt übertroffen	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1 Verfügt über breites, tiefgehendes und aktuelles fachliches Wissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 Erfasst Sachverhalte und Zusammenhänge, erkennt Probleme vorausschauend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 Besitzt die zur Arbeitserledigung erforderlichen Kenntnisse und Erfahrungen und setzt diese im Rahmen der übertragenen Aufgaben und Kompetenzen ein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 Bestehen Weiterbildungswünsche bzw. -notwendigkeiten:	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> vll.

Wenn ja, in welcher Richtung:

a) Sicht Führungskraft:

b) Sicht Mitarbeiter/in:

# Kopiervorlage „Leitfaden Mitarbeitergespräch und Beurteilung“

Bitte kreuzen Sie Zutreffendes an.

## 3 Methodenkompetenz – Planung und Organisation

	Handlungs- bedarf	Anforderungen: erfüllt	übertraffen
3.1 Erfasst das Wesentliche, denkt und handelt vorausschauend, setzt richtige Prioritäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 Setzt Sonderaufgaben unter Berücksichtigung des Tagesgeschäftes erfolgreich um	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 Delegiert angemessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4 Geht ergebnis- und zielorientiert vor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5 Nutzt Arbeitsmittel und Arbeitszeit rationell	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6 Hinterfragt die eigene Arbeitsweise und strebt Verbesserungen an	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7 Falls der Mitarbeitende Führungsaufgaben wahrnimmt: Ist fair und gerecht, kommuniziert die zu erledigenden Aufgaben klar und ordnet sie den Fähigkeiten seiner einzelnen Teamkollegen zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8 Bestehen Weiterbildungswünsche bzw. -notwendigkeiten:	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> vll.

Wenn ja, in welcher Richtung:

a) Sicht Führungskraft:

b) Sicht Mitarbeiter/in:

# Kopiervorlage „Leitfaden Mitarbeitergespräch und Beurteilung“

Bitte kreuzen Sie Zutreffendes an.

## 4 Persönliche Kompetenz – Initiative und Engagement

Handlungs-  
bedarf      Anforderungen:  
erfüllt      übertroffen

	Handlungs- bedarf	Anforderungen: erfüllt	übertroffen
4.1 Übernimmt aus eigenem Antrieb Verantwortung auch über das Aufgabengebiet hinaus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 Bringt eigenständig Ideen und Verbesserungsvorschläge ein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3 Initiiert Veränderungen, treibt diese voran und gestaltet mit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4 Entwickelt sich eigenständig fachlich und persönlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5 Termine und Vereinbarungen werden eingehalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6 Ruhiges Arbeiten auch unter Stress; Misserfolge werden gut verkraftet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.7 Geht konstruktiv mit Kritik um und setzt diese schnell um	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.8 Identifiziert sich mit seinem Unternehmen (auch nach außen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 5 Ziele – Veränderungen – Lösungen

5.1 Welche Prozesse / Dinge sollten verändert werden ?

a) Sicht Führungskraft:

b) Sicht Mitarbeiter/in:

5.2 Lösungsvorschläge

5.3 Einwände/Gegenargumente (Was steht einer Lösung entgegen?)

a) Sicht Führungskraft:

b) Sicht Mitarbeiter/in:

5.4 Entwicklungswünsche / künftige Arbeitsschwerpunkte / Ideen / Vorschläge

a) Sicht Führungskraft:

b) Sicht Mitarbeiter/in:



# Kopiervorlage „Leitfaden Mitarbeitergespräch und Beurteilung“

5.5 Was soll als nächstes angegangen werden (Zielvereinbarung)?

a) fachlich:

b) methodisch:

c) persönlich (Verhalten):

5.6 Was ist für die Zielerreichung Voraussetzung?

a) Wer ist verantwortlich?

b) Welche Rahmenbedingungen sind notwendig bzw. werden vereinbart?

Datum

Unterschrift Mitarbeiter/in

Unterschrift Führungskraft

# Kopiervorlage „Leitfaden Mitarbeitergespräch und Beurteilung“

Bitte bereiten Sie sich auf das Mitarbeitergespräch vor.  
– Auszufüllen von der Führungskraft –

## 6 Vorbereitende Fragen für die Führungskraft

6.1 Welche Leistungen verdienen Anerkennung?

6.2 Welcher Gesamteindruck beschreibt den Mitarbeitenden möglichst objektiv?

6.3 Wo kam es zu Abweichungen im Verhalten oder bei Leistungsergebnissen im Verhältnis zur Zielsetzung?

6.4 Wo liegen Neigungen und Stärken des Mitarbeitenden?

6.5 Welche Maßnahmen unterstützen die persönliche wie fachliche Entwicklung des Mitarbeitenden?

6.6 Welche Aufgaben stehen an bzw. entsprechen den Neigungen und Stärken des Mitarbeitenden?

# Kopiervorlage „Leitfaden Mitarbeitergespräch und Beurteilung“

Bitte bereiten Sie sich auf das Mitarbeitergespräch vor.  
– Auszufüllen von dem/der Mitarbeiter/in –

## 7 Vorbereitende Fragen für den Mitarbeitenden

7.1 Welche Erfolge und Enttäuschungen prägten die Vergangenheit?

7.2 Wo besteht Gesprächsbedarf bzgl. Arbeitszufriedenheit  
(hemmende und fördernde Rahmenbedingungen)?

7.3 Welche Konfliktpotenziale existieren und sollten angesprochen werden?

7.4 Welcher Entwicklungs- und Qualifizierungsbedarf besteht (Stärken stärken)?

7.5 Welche Anregungen und Ideen könnten das Unternehmen voranbringen?

7.6 Wo bedarf es der Unterstützung?

## Zeit und Umfeld

- Legen Sie den Gesprächstermin rechtzeitig, evtl. schriftlich fest.
- Planen Sie genügend Gesprächszeit (ca. 1 Stunde) ein.
- Stellen Sie Störquellen (Telefon, Handy, Kunden, andere Mitarbeitende...) ab.
- Treffen Sie sich an einem angenehmen, evtl. „neutralen“ Ort (nicht Büro der Führungskraft). Denken Sie an Getränke.
- Setzen Sie sich nicht direkt sondern in einem Neunziggradwinkel zueinander.

## Inhalt

- Beide Seiten kennen den Inhalt und die Fragen des Gesprächs (siehe Leitfaden).
- Die Führungskraft sollte sich bereits im Vorfeld über Potenziale, Entwicklungsmöglichkeiten und Ziele Gedanken gemacht haben.
- Loben! Lob bedeutet Anerkennung der Leistung und ist somit ein wichtiges Instrument der Mitarbeiterführung.
- Das Mitarbeitergespräch ist grundsätzlich ein Ausdruck der Wertschätzung für den Mitarbeitenden!
- Beide Seiten sollten sich im Verlauf eines Jahres Notizen zu Erfolgen, Leistungen, Schwierigkeiten etc. machen. Kürzer zurückliegende Ereignisse bestimmten sonst die Wahrnehmung und damit auch den Gesprächsverlauf.

## Durchführung

- Hören Sie aktiv zu. Wenn Sie etwas nicht verstanden haben, fragen Sie nach. Fassen Sie das Gehörte kurz zusammen.
- Stellen Sie offene Fragen, die nicht einfach mit Ja-Nein zu beantworten sind.
- Bleiben Sie sachlich.
- Formulieren Sie positiv. Bemühen Sie sich um eine klare Ausdrucksweise und Beispiele.
- Die Gesprächsführung sollte auf Basis der Ebenbürtigkeit stattfinden. Sie haben echtes Interesse am Gegenüber.
- Machen Sie sich Notizen.
- Das Protokoll wird gemeinsam erstellt und abgezeichnet. Halten Sie abweichende Sichtweisen fest.

## Achtung: Falle Fehlbeurteilung !

### Antipathie und Sympathie

- Wesensmerkmale von Menschen können unsere Neutralität beeinflussen, wenn sie auf uns anziehend oder abstoßend wirken.

### Vorurteile

- Es ist zutiefst menschlich, Vorurteile zu entwickeln. Es geht folglich darum, sich diese Vorurteile bewusst zu machen, um die Selbstbestimmtheit zu bewahren.

### Tendenzfehler

- Führungskräfte, die in ihrer Beurteilung zur Milde neigen, wollen keinem weh tun bzw. sind eher konfliktscheu. Führungskräfte, die in ihrer Beurteilung zur Mitte neigen, vermeiden die Polarisierung. Führungskräfte, die in ihrer Beurteilung zur Strenge neigen, legen eine hohe Messlatte an.

### Primacy- bzw. Primat-Effekt

- Erste Eindrücke und Erfahrungen mit einer Person bestimmen hier den Gesamteindruck.

### Recency-Effekt

- Eindrücke und Erfahrungen der jüngsten Vergangenheit bestimmen den Gesamteindruck.

### Halo-Effekt

- Nach Edward L. Thorndike ist dies die Tendenz, Merkmale einer Person (z.B. das Aussehen) in positiver oder negativer Weise auf Charakterzüge zu übertragen. (Neigung zu irrtümlichen Schlussfolgerungen, wonach z.B. nicht jeder, der attraktiv und sympathisch wirkt, automatisch auch ein intelligenter Mensch sein muss.)

- Drzyzga, U. (2000). Personalgespräche richtig führen. Ein Kommunikationsleitfaden. München: dtv.
- Hinrichs, S. (2009). Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung. Frankfurt am Main: Bund Verlag.
- Mentzel, W., Grotzfeld, S., Haub, Ch. (2009). Mitarbeitergespräche. Mitarbeiter motivieren, richtig beurteilen und richtig einsetzen. Freiburg, München, Berlin: Haufe Mediengruppe.
- Nagel, R., Oswald, M., Wimmer, R. (2008). Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Handbuch der OSB für Praktiker. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Prof. Dr. M. Nippa und Dipl. oec. Tanja Hornung, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre insbesondere Unternehmensführung und Personalwesen, Übungsunterlagen für Personalmanagement, TU Bergakademie Freiberg, 2014.
- Norbert W. Schätzlein, Leitfaden Mitarbeitergespräch, 2011, Siris®, [www.das-mitarbeitergespraech.de](http://www.das-mitarbeitergespraech.de).
- Hilfsmittel für effektive Mitarbeitergespräche. Ich + der Mitarbeiter I/5. S. 60ff.

---

# Impressum

---

## Herausgeber/Projektträger:

Gemeinnütziger Förderverein des Steinmetz- und Bildhauerhandwerks e.V.  
August-Bebel-Straße 17, 01877 Demitz-Thumitz

---

## Finanzierung:

Das Projekt „Bildungsberatung als Qualitätsbaustein für die zukunftsgerichtete Weiterbildung im Steinmetz- und Bildhauerhandwerk“ wird im Rahmen der Initiative „weiter bilden“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert. Kofinanziert wird das Projekt durch das bbw Berufsbildungswerk des Steinmetz- und Bildhauerhandwerks e.V.

---

## Texte:

Hilke Domsch, GKZ Freiberg e.V.

---

## Grafische Gestaltung und Umsetzung:

Vanessa Kuhfs

---

## Erscheinungsjahr:

2014

