

## **Arbeitshilfe: Mitarbeitergespräche**

Im Folgenden findest du eine Sammlung mit Hinweisen und möglichen Leitfragen für Mitarbeitergespräche – zusammengestellt von Teilnehmenden des Kurses *Superkräfte entfalten – Strategische Personalentwicklung*. Diese Sammlung ist mehr oder weniger unsortiert und darf als „Buffet“ dienen, um einen für die eigene Organisation passenden Gesprächsleitfaden zu erstellen.

Wozu dient das Mitarbeitendengespräch?

- zur individuellen Mitarbeiter\*innen-Führung,
- zur Stärkung der Mitarbeiter\*innen-Zufriedenheit und -bindung,
- zur Unterstützung bei Herausforderungen
- zur gegenseitigen Rückmeldung
- zur Umsetzung von Zielen der Organisation/des Teams,
- zur Zielvereinbarung mit Mitarbeiter\*innen,
- zur Personalplanung,
- zur Förderung von Mitarbeiter\*innen (Personalentwicklung),
- zum Austausch über weitere wichtige Themen.

Zur Rahmung der Gespräche:

- Verbindlicher Rhythmus (z.B. mindestens einmal im Jahr)
- Der Termin wird rechtzeitig vor dem Gespräch vereinbart.
- Der Zeitrahmen für das Gespräch ist nicht zu eng gesetzt und passt sich in die Abläufe der Beteiligten ohne Konflikte und Druck ein.
- Die Gesprächspartner\*innen bereiten sich auf das Gespräch vor (Gesprächsleitfaden/Gesprächsziele/Schwerpunkte sind transparent)
- Das Gespräch findet in einem störungsfreien Raum statt.
- Telefone werden stumm gestellt/nicht mit in den Raum genommen.

Das Projekt Socialcampus | TransferHub Schleswig-Holstein wird im Rahmen des Programms rückenwind3 für Vielfalt, Wandel und Zukunftsfähigkeit in der Sozialwirtschaft durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

## Formulierung der Zielvereinbarung

- Verständlich und präzise: Die Zielformulierung darf keine Fehlinterpretationen und Missverständnisse zulassen. Es ist festzulegen, was bis wann unter welchen Voraussetzungen erreicht werden soll.
- Überschaubar: Es sollten nicht mehr als drei bis maximal fünf Ziele pro Mitarbeiter\*in und Jahr formuliert werden.
- Widerspruchsfrei: Ziele des Verbandes dürfen nicht gegeneinander konkurrieren; eine abteilungsübergreifende Abstimmung ist nötig.
- Herausfordernd: Ziele sollten den Mitarbeiter\*innen beim Ehrgeiz packen - aber gleichzeitig nicht überfordern.
- Erreichbar: Es muss eine reelle Chance bestehen, dass Mitarbeiter\*innen die Ziele erreichen.
- Beeinflussbar: Die Zielerreichung darf nicht von Faktoren abhängen, die Mitarbeiter\*innen nicht steuern kann.
- Messbar: Anhand von festgelegten Kriterien muss sich später überprüfen lassen, ob und inwieweit die Ziele erreicht wurden.
- Positiv: Ein Ziel besagt, was erreicht werden soll, und nicht, was zu vermeiden ist.

## Inhalte einer Zielvereinbarung

Bei der Vereinbarung von Zielen sind die folgenden Aspekte zu beachten:

### Inhalte der Zielvereinbarung

- **Ziele:** Was soll erreicht werden? Wie lautet das konkrete Ziel (Nutzen, Sinn und Zweck, Endzustand)?
- **Inhalt:** Was beinhaltet und was umfasst das Ziel?
- **Strategie:** Mit welcher Schwerpunktaktivität ist das Ziel zu erreichen?
- **Maßnahmen:** Was muss im Einzelnen dafür getan werden, dass das Ziel erreicht werden kann?

Das Projekt Socialcampus | TransferHub Schleswig-Holstein wird im Rahmen des Programms rückenwind<sup>3</sup> für Vielfalt, Wandel und Zukunftsfähigkeit in der Sozialwirtschaft durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

- **Rahmen:** Welchen Handlungsspielraum muss der/die Mitarbeiter\*in haben, damit sie/er selbstverantwortlich und selbstständig aktiv werden kann (Budget, Personal, Arbeitsmittel u.a.)?
- **Zeitbedarf:** Bis zu welchem Zeitpunkt muss das Ziel erreicht sein?

#### Dokumentation

- Verabredungen/geplante Maßnahmen/Ziele sollten schriftlich festgehalten werden
- Die Dokumentation sollte von den Beteiligten unterschrieben werden.

#### Mögliche Leitfragen:

1. Gibt es (aktuelle) Probleme und/oder Schwierigkeiten, die aus Deiner Sicht möglichst zeitnah gelöst werden müssen? (Beispiele: bei einem aktuellen Projekt, Mängel am Arbeitsplatz, Mobbing, ...)
2. Was läuft aus Deiner Sicht gut, womit bist Du sehr zufrieden? (z. B. Zusammenarbeit im Team, Betriebsklima)
3. Wo siehst Du noch Optimierungspotenzial? Hast Du konkrete Vorschläge?
4. Wo bzw. in welchem Bereich wünschst/brauchst Du Unterstützung und von wem in welcher Form?
5. Wie kann im Team die Zusammenarbeit verbessert werden? Gibt es Schwierigkeiten im Team?
6. Wo siehst Du Informationsbedarf? Welche Informationen fehlen Dir? Wo und wie kann die Kommunikation verbessert werden?
7. Welche persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten wünschst Du Dir im Unternehmen? Wie könnte(n) wir/ich Dich dabei unterstützen?
8. Wie zufrieden bist Du mit Deiner Tätigkeit? Was könnte(n) wir/ich beitragen, um Deine Zufriedenheit zu steigern?
9. Wünschst Du Dir bestimmte Fortbildungs-/Schulungsangebote? Wenn ja, in welchem Bereich?

Das Projekt Socialcampus | TransferHub Schleswig-Holstein wird im Rahmen des Programms rückenwind<sup>3</sup> für Vielfalt, Wandel und Zukunftsfähigkeit in der Sozialwirtschaft durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

10. Wie/wo könntest Du die dadurch gewonnenen Kompetenzen in Deine Tätigkeit einbringen? Was würde sich dadurch gegenüber der aktuellen Situation ändern?
11. In Bezug auf die Rahmenbedingungen Deines Arbeitsplatzes: Die Anschaffung welcher Arbeitsmittel (Software, Geräte, ...) würde Deine Tätigkeit erleichtern/effizienter gestalten und/oder die Arbeitsergebnisse verbessern?
12. Fühlst Du Dich in Deiner Tätigkeit überfordert/unterfordert? Was müsste sich ändern, was könnte(n) wir/ich dagegen unternehmen?
  
13. Welche Tätigkeit liegt Dir besonders, wo siehst Du Deine Stärken? Wie/in welchen Bereichen könntest Du Deine Stärken noch mehr einbringen/besser einsetzen?
14. Funktioniert die Vertretungsregelung in Deiner Abwesenheit (z. B. Urlaub, Krankheit)? Was könnte besser sein?
15. Abgleich aktuelle/vergangene Aufgaben & Strategieziele  
Welche strategischen Ziele würdest Du auf Deiner eigenen Position benennen?  
Welche stehen für nächstes Jahr an?  
Welche Schwerpunkte/Maßnahmen für Deine Arbeit leiten sich daraus ab?
16. Welche Ressourcen (eigene Kompetenzen, Entscheidungskompetenzen, Informationen, technische Ressourcen, Schnittstellen...) sind grundsätzlich zur Erreichung deiner Ziele notwendig?  
Was brauchst du, um gut arbeiten zu können?
17. Stehen diese ausreichend zur Verfügung? Was braucht es ggf.?
18. Gibt es weitere Herausforderungen, bei denen Unterstützung nötig ist?

Das Projekt Socialcampus | TransferHub Schleswig-Holstein wird im Rahmen des Programms rückenwind<sup>3</sup> für Vielfalt, Wandel und Zukunftsfähigkeit in der Sozialwirtschaft durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

19. Feedback: Abgleich Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung (vorbereitet)
20. Was waren für Dich die wesentlichen Erkenntnisse aus dem Feedback?
21. Was willst Du ggf. verändern? Wie willst Du dafür vorgehen?
22. Wo könntest du deine Stärken noch einbringen?
23. Was braucht es, um Schwächen auszugleichen/Potenziale zu entfalten?
24. Wie hoch ist Deine momentane Arbeitsbelastung? (Skalierung 1 – 10)
25. Was ist Dir gut gelungen – und warum?
26. Was waren herausfordernde Situationen – und wie hast du die bewältigt?
27. Was ist notwendig zu verändern, damit Deine Arbeitsbelastung in einem guten Verhältnis zum Rahmen/Ressourcen steht?
28. Was ist unsere konkrete Verabredung?
29. Rückblick (mit Reflexion der eigenen grundsätzlichen und arbeitsplatzspezifischen Aufgaben)
30. Ziele und Aufgaben im nächsten Jahr (ggf. mit Indikatoren zur Zielerreichung/ Meilensteine und Veränderung der arbeitsplatzspezifischen Aufgabenbeschreibung)
31. In welchen Bereichen braucht es eine Unterstützung in der Bewältigung von Aufgaben und deren Priorisierung?
32. Feedback an Führungskraft
33. Feedback an Mitarbeiter\*in
34. Bemerkungen/Zusammenfassung, ggf. was sonst noch wichtig ist

Das Projekt Socialcampus | TransferHub Schleswig-Holstein wird im Rahmen des Programms rückenwind<sup>3</sup> für Vielfalt, Wandel und Zukunftsfähigkeit in der Sozialwirtschaft durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

# SocialCampus|TransferHub

**Hinweis:** Dieses Arbeitsmaterial wurde im Rahmen des Projekts SocialCampus|TransferHub erstellt.

Das Projekt SocialCampus|TransferHub wird im Rahmen des Programms [rückenwind3 für Vielfalt, Wandel und Zukunftsfähigkeit in der Sozialwirtschaft](#) durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



Kofinanziert von der  
Europäischen Union