

Wir setzen Maßstäbe.  
Mit Sicherheit.

**EWN**

Entsorgungswerk für  
Nuklearanlagen



# DAS MITARBEITER- GESPRÄCH

EIN LEITFADEN ZUR VORBEREITUNG  
UND DURCHFÜHRUNG

# DAS MITARBEITERGESPRÄCH

## INHALT

Ziel	2
Vorbereitung	4
a. Leitfragen für Führungskräfte	6
b. Leitfragen für Beschäftigte	10
Durchführung	14
Kommunikationsregeln für das Gespräch	16
Gemeinsam Ziele ableiten	18
Nachbereitung	20

# ZIEL

Ein Mitarbeitergespräch bietet Ihnen die Chance, in Ruhe und vorbereitet über die Zusammenarbeit, Erwartungen und Entwicklungswünsche gezielt zu sprechen.

Zwar reden Sie täglich miteinander, aber Gespräche über die Qualität der Zusammenarbeit, Rückmeldungen zur Aufgabenerfüllung und Wünsche zur weiteren Entwicklung – individuell und gemeinsam – bleiben dabei meist außen vor.

Das kann zu Missverständnissen, Frustration und damit zu nicht befriedigenden Arbeitsergebnissen führen.

*„Wir setzen Maßstäbe. Mit Sicherheit.“*

Das können wir nur erfüllen, wenn wir die verschiedenen Anforderungen und Vorstellungen in Einklang miteinander bringen und alle wissen, was ihr Beitrag zur Umsetzung der Aufgaben ist. Dafür bedarf es eines intensiven, zielgerichteten Austauschs nicht nur über die sachlichen, sondern auch über die sozialen und emotionalen Aspekte.

Ein Mitarbeitergespräch sollte einmal jährlich – optimalerweise im ersten Quartal – durchgeführt werden. Zusätzlich kann es anlassbezogen erfolgen, z. B. nach Rückkehr aus einer längeren Abwesenheit (Elternzeit, Krankheit), im Zuge einer Versetzung, bei einem Wechsel der Führungskraft oder auch auf Wunsch des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin.

## Regelmäßig geführte Mitarbeitergespräche

- fördern eine gute Zusammenarbeit zwischen Führungskräften, Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen
- schaffen ein gemeinsames Verständnis zu Unternehmenszielen und Prioritäten im eigenen Arbeitsbereich
- ermöglichen eine klare Standortbestimmung und die Herstellung von Transparenz bei Missverständnissen
- helfen Potentiale für die weitere Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Führungskraft zu erkennen
- und können somit zu mehr Identifikation mit dem Unternehmen, Arbeitszufriedenheit und Motivation beitragen.

Dennoch ersetzt das Mitarbeitergespräch **nicht** die gegenseitige konstruktive Kritik, die zeitnah und sachbezogen erfolgen sollte. Aktuelle Probleme sollten unmittelbar besprochen und geklärt werden.

Dieser Leitfaden gibt Ihnen – als Beschäftigte oder Führungskraft – Anregungen und Hilfestellungen für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung eines Mitarbeitergesprächs. Bei Rückfragen oder Unterstützungsbedarf helfen Ihnen gern die Personalentwicklung oder der Betriebsrat.

Sprechen wir miteinander. Es lohnt sich!



# VORBEREITUNG

Ein Mitarbeitergespräch soll als vertrauliches und vertrauensvolles Gespräch – mindestens einmal im Jahr losgelöst vom unmittelbaren Tagesgeschehen geführt werden.

Es beinhaltet einen Rückblick, Aktuelles und die Perspektive.

## EINLADUNG

Die disziplinarische Führungskraft lädt ein. Sie vereinbart persönlich mit dem/der Beschäftigten mindestens zwei Wochen im Voraus einen Termin. Für das Gespräch ist ausreichend Zeit (ca. 1,5 Stunden) einzuplanen.

Falls von der Führungskraft selbst keine Initiative ausgeht, sollte der/die Beschäftigte die Führungskraft um ein Mitarbeitergespräch bitten. Erinnern Sie sich gern gegenseitig an diese gute Möglichkeit des gezielten Austausches!

Hinweis: Mit Mitarbeitenden in Arbeitnehmerüberlassung (ANÜ) muss kein Mitarbeitergespräch geführt werden, kann jedoch gerade bei längerfristigem Einsatz der ANÜ auch sinnvoll sein.

## RAHMENBEDINGUNGEN

Das Mitarbeitergespräch sollte möglichst wie folgt stattfinden:

- zwischen zwei Personen
- in ruhiger Atmosphäre – wenn möglich nicht im eigenen Büro
- ohne Zeitdruck aber mit klarer Zeitbegrenzung
- ohne Unterbrechungen (keine Störungen oder Telefonanrufe)



## INHALTLICHE VORBEREITUNG

Die beiden am Gespräch beteiligten Personen sollten sich unabhängig voneinander gut vorbereiten, sowohl auf die Inhalte des Gespräches als auch auf die Gesprächssituation. Falls vorhanden, sollten Sie die Inhalte und Vereinbarungen des vorangegangenen Mitarbeitergesprächs einbeziehen.

Für die Vorbereitung finden Sie auf den nächsten Seiten einige Fragen, die Ihnen Anregungen bieten können. Das Mitarbeitergespräch ist jedoch kein Frage-Antwort-Spiel, sondern ein individuelles Gespräch zwischen zwei Personen. Jedes Gespräch wird daher einen unterschiedlichen Verlauf nehmen. Umso wichtiger ist es, dass Sie Ihre persönliche Gesprächsvorbereitung dafür nutzen, sich über die Ihnen besonders wichtigen Themen klarzuwerden und diese für sich schriftlich vorzubereiten.

# LEITFRAGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

## GRUNDLEGENDE FRAGEN

- Was ist das Ziel des Gesprächs?
- Was hat sich seit dem letzten Mitarbeitergespräch verändert? (Rückblick)
- Wie ist die persönliche Situation des/der Beschäftigten?
- Welche bisherigen gemeinsamen Erfahrungen oder besonderen Situationen gibt es?

## FRAGEN ZU ARBEITSAUFGABEN

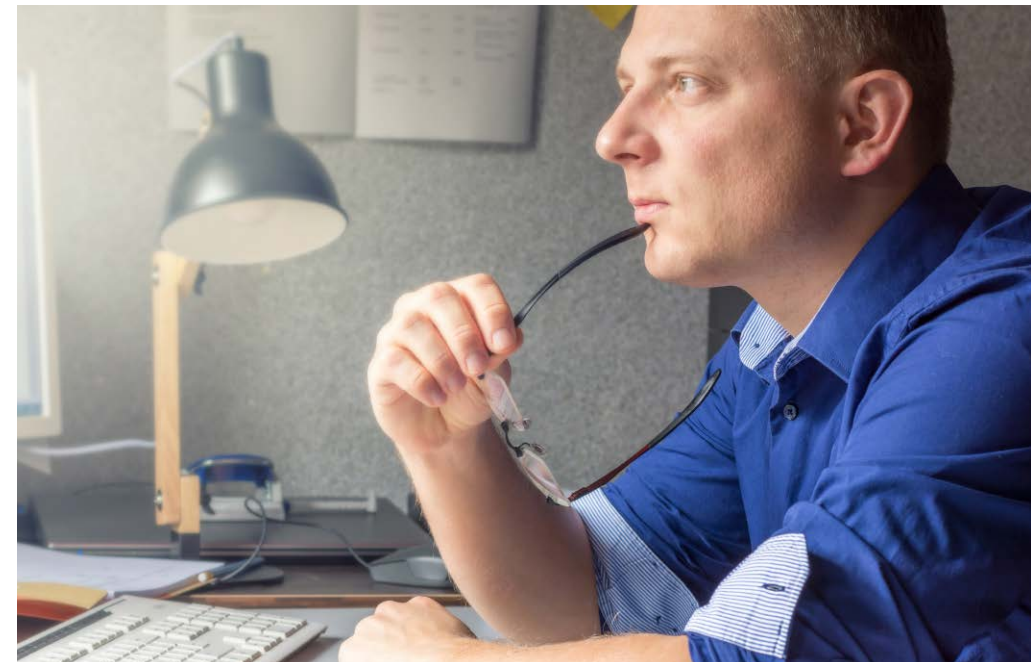
- Welche Aufgaben hat der/die Beschäftigte im vergangenen Jahr wahrgenommen? Wo lagen die Schwerpunkte seiner/ihrer Tätigkeit? Welche Verantwortung hat der/die Beschäftigte?
- Ist die aktuelle Aufgabenverteilung den gegenwärtigen Umständen angemessen?
- Wie sehe ich die gegenwärtige Quantität und Qualität der jetzigen Aufgabenwahrnehmung durch den/die Beschäftigte/n? Welche Arbeitsergebnisse erwarte ich?
- Ist der/die Beschäftigte über-/unterfordert?
- Welche anderen Aufgaben sollte der/die Beschäftigte übernehmen? Welche Gestaltungsmöglichkeiten gibt es hier? Die Stellenbeschreibung kann im Personalbüro eingesehen werden.
- Welchen Handlungsspielraum möchte ich dem/der Beschäftigten einräumen?
- Benötigt der/die Beschäftigte zur Ausübung der Tätigkeiten (andere) Vollmachten? Wenn ja, welche?
- Welche Verbesserungsmöglichkeiten werden gesehen? Welche Förderung kann ich diesbezüglich anbieten?

## FRAGEN ZUR ARBEITSSITUATION

- Sehe ich Probleme im Arbeitsumfeld des/der Beschäftigten? Welche?
- Ist die Arbeitsplatzausstattung für den/die Beschäftigte zufriedenstellend?

## FRAGEN ZUR ZUSAMMENARBEIT

- Ist der Informationsfluss zufriedenstellend und für die Aufgabenbearbeitung ausreichend?
- Wie verhält sich der/die Beschäftigte im Team? Unterstützt er/sie eine vertrauensvolle Zusammenarbeit? Wird er/sie unterstützt?
- Wie trägt der/die Beschäftigte zur Arbeitsatmosphäre bei? Gibt es Konflikte, bei denen ich vermitteln sollte?
- In welchen Bereichen würde ich die Zusammenarbeit mit dem/der Beschäftigten als gut bezeichnen?



## FRAGEN ZUR FÜHRUNG

- Wie setzt der/die Beschäftigte meine Vorgaben und Anordnungen um?
- Werde ich genug informiert?
- Nehme ich mir genügend Zeit für den/die Beschäftigte/n? Informiere ich ausreichend?
- Akzeptiere ich die Leistung und das Verhalten des/der Beschäftigten? Möchte ich daran etwas ändern?
- Lasse ich selbstständiges Arbeiten und Entscheidungsspielräume in ausreichendem Maße zu?
- Greife ich Verbesserungsvorschläge auf?
- Kritisiere ich angemessen?
- Wie gehe ich mit unterschiedlichen Auffassungen/Konflikten um?
- Akzeptiere ich Kritik an meinem Führungsverhalten?
- Vertrete ich die Leistungen und Interessen des/der Beschäftigten ausreichend gegenüber höheren Führungskräften?

## FRAGEN ZU ZIELEN

- Welche der im letzten MAG festgehaltenen Arbeitsziele wurden erreicht bzw. nicht erreicht?
- Welche Faktoren haben die Erreichung der Ziele und die Erfüllung der Aufgaben gefördert oder behindert?
- Wurden weitere Vereinbarungen getroffen und umgesetzt?
- Welche Ziele kann ich für den/die Beschäftigte/n aus meinen Zielen ableiten?
- Welchen Beitrag zum Unternehmenserfolg kann der/die Beschäftigte leisten?
- Welche Ziele sollte der/die Beschäftigte mit welcher Priorität erreichen? Woran kann ich deren Erreichung messen?



## FRAGEN ZUR PERSÖNLICHEN ENTWICKLUNG DER BESCHÄFTIGTEN

- Wo liegen die Stärken und Schwächen des/der Beschäftigten?
- Fördere ich den/die Beschäftigte durch Fortbildung ausreichend? Was kann ich daran verbessern?
- Welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten für den/die Beschäftigte/n sehe ich unter Berücksichtigung von Leistungen und Fähigkeiten des/der Beschäftigten?
- Kann ich mir einen Stellenwechsel als Entwicklungsperspektive für den/die Beschäftigte/n vorstellen?
- Gibt es Rahmenbedingungen, die der Realisierung möglicher Entwicklungsperspektiven entgegenstehen?

# LEITFRAGEN FÜR BESCHÄFTIGTE

## GRUNDLEGENDE FRAGEN

- Was ist das Ziel des Gesprächs?
- Wie ist meine persönliche Situation?
- Welche bisherigen gemeinsamen Erfahrungen oder besonderen Situationen gibt es?

## FRAGEN ZU ARBEITSAUFGABEN

- Ist mein Aufgabengebiet/Verantwortungsbereich konkret beschrieben? Die Stellenbeschreibung kann im Personalbüro eingesehen werden.
- Haben sich meine Aufgaben im vergangenen Jahr geändert (z. B. Aufgabenumverteilung, Vertretungsregelungen)?
- Welche Aufgaben liegen mir besonders, welche bereiten mir Schwierigkeiten? Möchte ich an meinem Aufgabenbereich etwas ändern?
- Wie schätze ich meine Arbeitsergebnisse ein (Qualität und Quantität)? Möchte ich daran etwas ändern?
- Wie bewerte ich die Anforderungen meiner Führungskraft an meine Arbeit? Fühle ich mich über oder unterfordert?
- Welche Verbesserungsvorschläge kann ich machen?
- Was benötige ich zur Ausübung meiner Tätigkeit (z. B. Vollmachten)?
- Ist mein Handlungs- und Entscheidungsspielraum klar definiert? Welche Befugnisse und Entscheidungskompetenzen habe ich? Möchte ich daran etwas ändern?

## FRAGEN ZUR ARBEITSSITUATION

- Wo sehe ich Probleme in meinem Arbeitsumfeld?
- Bin ich mit meiner Arbeitsplatzsituation/Ausstattung zufrieden?

## FRAGEN ZUR ZUSAMMENARBEIT

- Wie empfinde ich das Arbeitsklima, den Umgangston untereinander?
- Erhalte ich genügend Informationen von meinen Kolleginnen und Kollegen? Unterstützen sie mich ausreichend?
- In welchen Bereichen würde ich die Zusammenarbeit mit meinen Kolleginnen und Kollegen als gut oder verbesserungswürdig bezeichnen? Was müsste sich ändern?
- Funktionieren Vertretungsregelungen?
- Gibt es Konflikte, in die sich meine Führungskraft stärker einbringen müsste? Wenn ja, wobei benötige ich Unterstützung?
- In welchen Bereichen würde ich die Zusammenarbeit mit meiner Führungskraft als gut bezeichnen?



## FRAGEN ZUR FÜHRUNG

- Wie erlebe ich die Führung durch meine Führungskraft? Was fällt mir positiv auf, welche Änderungen wünsche ich mir?
- Kenne ich ihre Einschätzung mir gegenüber?
- Wie äußert meine Führungskraft Kritik und Anerkennung?
- Bin ich der Ansicht, dass meine Führungskraft mich akzeptiert und meine Leistung und mein Verhalten anerkennt?
- Habe ich die Möglichkeit, Kritik an meiner Führungskraft zu äußern? Was möchte ich meiner Führungskraft Kritisches sagen?
- Wie loyal verhalte ich mich gegenüber meiner Führungskraft?
- Gibt es genügend Spielraum für selbstständiges Arbeiten und eigene Entscheidungen?
- Wünsche ich mir mehr Unterstützung durch meine Führungskraft? Wenn ja, welche?
- Werden meine Ideen und Verbesserungsvorschläge diskutiert und ggf. umgesetzt?
- Wie gestaltet sich der Informationsfluss durch meine Führungskraft?
- Informiere ich meine Führungskraft ausreichend über meine Aufgaben? Habe ich ausreichend Gelegenheit, dies zu tun?
- Welche Vorstellungen habe ich hinsichtlich der Zusammenarbeit mit meiner Führungskraft? Woran merke ich, ob die Zusammenarbeit gut ist?
- Wie gehe ich mit unterschiedlichen Auffassungen/Konflikten um?

## FRAGEN ZU ZIELEN

- Welche Ziele habe ich für meinen Aufgabenbereich?
- Welchen Teil trage ich zum Erfolg des Unternehmens bei?
- Was haben wir erreicht, was haben wir nicht erreicht? Wenn nicht alles erreicht wurde, woran lag es?
- Welche Voraussetzungen müssen dafür erfüllt sein, damit die gesteckten Ziele erreicht werden können? Inwieweit brauche ich hierfür Unterstützung?

## FRAGEN ZUR PERSÖNLICHEN ENTWICKLUNG

- Welche Vorstellungen habe ich hinsichtlich meiner beruflichen Entwicklung?
- In welchem Zeitraum möchte ich diese Ziele realisieren?
- Wo liegen meine Stärken und Schwächen? Kann ich die Stärken in meiner Arbeit effektiv einsetzen? Wie kann ich an meinen Schwächen arbeiten?
- Stimmen meine derzeitigen Leistungen und Fähigkeiten mit diesen Vorstellungen überein?
- Welche Fortbildungsmaßnahmen benötige ich? Werden diese in ausreichendem Maß berücksichtigt?
- Welche weiteren Unterstützungen bzw. Begleitungen benötige ich, um meine Vorstellungen zu realisieren?
- Strebe ich eventuell einen Stellenwechsel an, um günstigere Entwicklungsperspektiven zu erhalten?
- Gibt es Rahmenbedingungen, die der Realisierung meiner Vorstellungen entgegenstehen?



# DURCHFÜHRUNG

**Die Führungskraft übernimmt die Leitung des Gesprächs und hält die wesentlichen Ergebnisse im MAG-Bogen transparent fest (handschriftlich oder elektronisch).**

Die Verantwortung für die Gesprächsführung liegt bei der Führungskraft. Strukturieren Sie das Gespräch und achten Sie auf die zeitliche Begrenzung.

Die Verantwortung für das Gesprächsergebnis liegt bei beiden Beteiligten. Wichtige Gesprächsinhalte sollten schriftlich festgehalten werden. Dazu nutzen Sie bitte den Gesprächsbogen.

Zu Beginn des Gesprächs kommen beide Beteiligte in der Frage überein, was sie schwerpunktmäßig ansprechen wollen. Die Führungskraft erläutert, dass das Gespräch einen vertraulichen Charakter hat und Informationen über Inhalte und Ergebnisse des Gesprächs nur mit beiderseitigem Einverständnis weitergegeben werden dürfen.

## SCHWERPUNKTE

Jedes Gespräch nimmt einen individuellen Verlauf. Es sollte sich dabei grundlegend jedoch in drei grobe Phasen gliedern:

1. **Eröffnungsphase:** Begrüßung, Themen nennen, Ziel klären, Erwartungen ansprechen, Zeitrahmen vereinbaren
2. **Kernphase:** Themen besprechen, ggf. am Gespräch beteiligte Person zum Gespräch animieren, Hintergrund beleuchten, Ideen entwickeln, Absprachen treffen und festhalten
3. **Abschlussphase:** Ergebnis und Verlauf reflektieren, Feedback einfordern, Zuversicht vermitteln und vereinbaren, welche Informationen an wen weitergegeben werden dürfen

Folgende Themenschwerpunkten sollten grundsätzlich besprochen werden (siehe auch Vorbereitungsfragen):

- **Arbeitsaufgaben**
- **Arbeitssituation**
- **Zusammenarbeit**
- **Führung**
- **Ziele (siehe auch Abschnitt „Gemeinsam Ziele ableiten“)**
- **Persönliche Entwicklung**

Die vorgeschlagene Reihenfolge bietet sich an, muss aber nicht eingehalten werden.



# KOMMUNIKATIONSREGELN FÜR DAS GESPRÄCH

Unterschiedliche Blickwinkel erzeugen oftmals unterschiedliche Sichtweisen. Wenn Sie sich an einige „Spielregeln“ halten, können Sie besser gegenseitiges Verständnis schaffen und somit zur Entwicklung Ihrer Zusammenarbeit beitragen.

## → Sprechen Sie konkret

Legen Sie Ihre eigene Situation und Eindrücke klar dar. Sprechen Sie Ihre Themen an und konzentrieren Sie sich dabei auf Schwerpunkte, um das Wichtigste zum Ausdruck zu bringen.

## → Hören Sie aktiv zu

Halten Sie gelegentlich Blickkontakt. Ermuntern Sie zum Weitersprechen. Lassen Sie sich gegenseitig ausreden und halten Sie Gesprächspausen aus (Pausen regen zum Nachdenken an). Sprechen Sie wahrgenommene Gefühle an. Fassen Sie Kernaussagen mit eigenen Worten zusammen.

## → Fragen Sie nach

Das Gespräch sollte von beiden Gesprächsbeteiligten mit Fragen gefördert werden. Mit offenen „W-Fragen“ (Was, Wer, Wie, Wieso, Warum) laden Sie zum Antworten ein. Die Gesprächszeit sollte möglichst ausgewogen verteilt sein. Gesprächsergebnisse werden gemeinsam erarbeitet.

## → (Re)Agieren Sie respektvoll

Lassen Sie sich auf den anderen ein und gehen Sie wertschätzend miteinander um. Es ist ein Gespräch auf Augenhöhe. Nehmen Sie sich gegenseitig ernst, bemühen Sie sich, den anderen zu verstehen und seien Sie tolerant.

## → Seien Sie offen für Kritik

Betrachten Sie sich selbst kritisch und hinterfragen Sie sich.

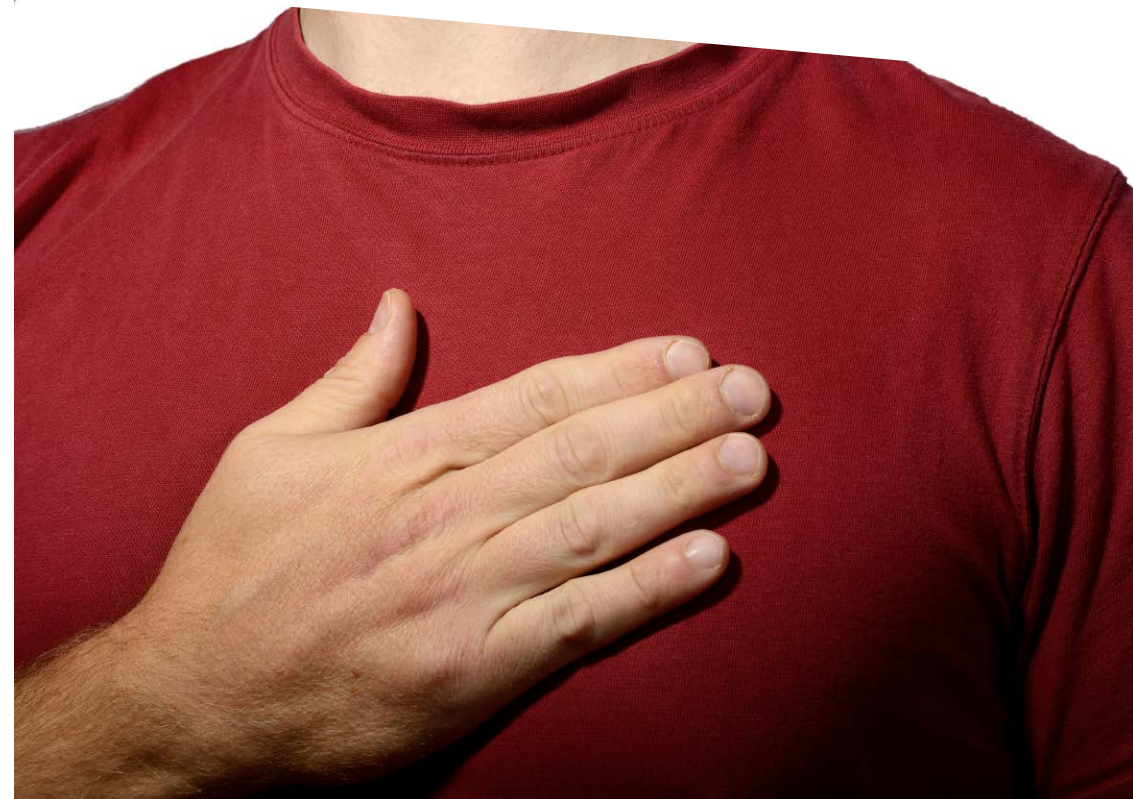
Denken Sie daran, dass es um Wege für die Verbesserung der Zusammenarbeit geht und seien Sie somit offen für Kritik und Anregungen. Seien Sie zugänglich für sämtliche Vorschläge, Hinweise und Gedanken.

## → Blicken Sie nach vorn

Eine zukunftsorientierte Sichtweise hat Vorrang vor der Suche nach Ursachen von Problemen der Vergangenheit. Jede der beiden am Gespräch teilnehmenden Personen sollte bemüht sein, Probleme oder Situationen zu beschreiben, nicht zu bewerten.

## → Seien Sie verbindlich

Treffen Sie eine einvernehmliche Vereinbarung über künftige Schritte, um die Akzeptanz und die Umsetzung auf beiden Seiten sicherzustellen. Unterschiedliche Sichtweisen werden entsprechend festgehalten.



## GEMEINSAM ZIELE ABLEITEN

Ausgehend von den strategischen Unternehmenszielen werden von den Führungskräften Ziele für die verschiedenen Unternehmensbereiche abgeleitet. Es ist wichtig diese gemeinsam mit den Beschäftigten weiter für den jeweiligen Arbeitsbereich zu konkretisieren. Dies ermöglicht die Kenntnis über den Beitrag jedes/jeder Einzelnen am großen Ganzen.

Ziele bilden den verbindlichen Orientierungsrahmen. Sie sollten nach dem SMART-Prinzip formuliert werden:

- **S**pezifisch,  
d. h. konkret bezogen auf einen Zweck bzw. eine Aufgabe
- **M**essbar,  
d. h. beobachtbar, beurteilbar und kontrollierbar  
(z. B. Kennzahlen oder Meilensteine)
- **A**nspruchsvoll,  
d. h. es stellt eine Herausforderung und damit auch Motivation dar
- **R**ealistisch,  
d. h. unter Beachtung gegebener Rahmenbedingungen erreichbar
- **T**erminiert,  
d. h. der Zeitpunkt der Zielerreichung ist definiert

Über diese SMART-Kriterien hinaus sollten die Ziele positiv formuliert werden und im Vorfeld ein Konsens darüber hergestellt werden, die definierten Ziele auch erreichen zu wollen.

Die Führungskraft geht mit gutem Beispiel voran. Sie interessiert sich für die Motivationsfaktoren ihrer Beschäftigten, akzeptiert ihre „Lebensgeschichte“ und knüpft mit ihrer Motivation dort an.

Machen Sie Erfolg erlebbar!



# NACHBEREITUNG

Die Aufzeichnungen werden von den beiden Gesprächsteilnehmenden vertraulich aufbewahrt.

Die Führungskraft informiert die Personalentwicklung nur über die erfolgte Durchführung des Mitarbeitergesprächs.

## → Unterschreiben

Der Gesprächsbogen wird von beiden am Gespräch beteiligten Personen zum Abschluss des Gesprächs unterschrieben. Damit bestätigen beide die Gesprächsführung und -ergebnisse.

## → Kopie aushändigen

Die Führungskraft übergibt dem/der Mitarbeitenden eine Kopie der Aufzeichnungen. Die Aufzeichnungen dienen als Gedächtnisstütze im Rahmen der vertrauensvollen Zusammenarbeit, finden keinen Eingang in die Personalakte, stellen keine einklagbare Forderungen dar und sind vor dem Zugriff und der Einsichtnahme durch Dritte zu schützen.



## → Gegebenenfalls Informationen weitergeben

Die Inhalte des Gespräches sind vertraulich. Informationen über Inhalte und Ergebnisse des Gesprächs dürfen nur mit beiderseitigem Einverständnis weitergegeben werden.

Sofern sich aus dem Gespräch notwendige Fortbildungen, Auswirkungen auf Kollegen und Kolleginnen bzw. andere Bereiche, oder die Anpassung der Stellenbeschreibung ergeben **und** diese Informationen mit beiderseitigem Einverständnis weitergegeben werden dürfen, übernimmt die Führungskraft die Informationsweiterleitung.

**Wir setzen Maßstäbe.  
Mit Sicherheit.**

## **IMPRESSUM**

**EWN | Entsorgungswerk für Nuklearanlagen GmbH**  
Personalbetreuung und -entwicklung

Latzower Straße 1 | 17509 Rubenow  
Postfach 1125 | 17507 Lubmin  
Telefon +49 38354-48201

personalentwicklung@ewn-gmbh.de | [www.ewn-gmbh.de](http://www.ewn-gmbh.de)