

# Mitarbeitergespräche

## souverän führen



# Mitarbeitergespräche souverän führen

3-Tages-Seminar



# INHALT

Blatt **2**

## A. WAS BIETET DIESES KONZEPT INHALTLICH? **4**

## B. WIE GEHEN SIE BEI DER ZUSAMMENSTELLUNG EINES TRAININGS VOR? **6**

Word-Datei – „Trainingsablauf Mitarbeitergespräche“	<b>6</b>
Dateiordner 1 – „PowerPoint-Folien“	<b>7</b>
Dateiordner 2 – „Flipcharts & Moderationswände“	<b>7</b>
Dateiordner 3 – „Arbeitsblätter“	<b>8</b>
Dateiordner 4 – „Formularvorlagen“	<b>9</b>
Dateiordner 5 – „Teilnehmerskripte“	<b>11</b>
Dateiordner 6 – „Videofilme“	<b>11</b>
Dateiordner 7 – „Zusatzmedien“	<b>12</b>
Online-Ressourcen	<b>12</b>

## C. WAS MÖCHTEN SIE NOCH WISSEN? **13**

Gender-Bezeichnungen	<b>13</b>
Verwendung der Fotos	<b>13</b>
Nutzungsrechte am Konzept und seiner Vorlagen	<b>13</b>

## D. ZUR AUTORIN **14**

## E. AUSSERDEM **15**





Sehr geehrte Nutzerin, sehr geehrter Nutzer,

dass Sie die Trainingskonzept „Mitarbeitergespräche souverän führen“ erworben haben, freut mich sehr. Mit viel Liebe zum Detail habe ich für Sie ein umfassendes dreitägiges Führungskräfte-Training zusammengestellt, das Sie direkt in der Praxis einsetzen können. Denn ich habe Ihnen nicht nur die Konzeptionsarbeit abgenommen, sondern auch das aufwendige Erstellen von PowerPoint-Folien, Arbeitsblättern, Formularvorlagen und Teilnehmerskripten. Damit Sie sich schnell orientieren können, möchte ich Ihnen auf den folgenden Seiten einige wichtige Erläuterungen und Nutzungshinweise geben. Auch wenn Sie am liebsten gleich in die mitgelieferten Dateiordner schauen wollen, – bitte lesen Sie zuerst diesen Text.

Viel Vergnügen bei der erfolgreichen Umsetzung des Seminars  
wünscht Ihnen

wie k. haftmann



# A. WAS BIETET IHNEN DIESES KONZEPT?

Blatt 4

Mitarbeitergespräche zählen zu den wirkungsvollsten Führungsinstrumenten und sind ein zentrales Hilfsmittel zielorientierter und kooperativer Führung. Sie tragen dazu bei, die Bindung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen zu optimieren, somit die Leistung zu steigern und Ressourcen für beide Seiten gewinnbringend zu nutzen. Richtig eingesetzt, sind Mitarbeitergespräche daher auch immer ein Instrument der Personalentwicklung, denn die Rückmeldungen und Einschätzungen der Führungskraft können dem Mitarbeiter zur Selbstreflexion und Weiterentwicklung dienen.

Das Seminarkonzept realisiert ein dreitägiges Führungskräfte-Training für 8 bis 15 Teilnehmer, dessen Schwerpunkt auf der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung verschiedener Arten von Mitarbeitergesprächen liegt. Jeder Trainingstag ist thematisch unter einen bestimmten Leitgedanken gestellt:

Der **erste Seminartag** widmet sich dem Thema „**Gesprächskompetenz für Führungskräfte**“ und hat die folgenden Themen im Fokus:

- Mitarbeitergespräche – Definition, Arten, Nutzen
- Vier Schichten eines Gesprächs
- Eisbergmodell und Techniken der Gesprächsführung
- Ausprägungen von Mitarbeiterverhalten
- Feedback nach dem JoHari-Fenster
- Feedback-Gespräche

Beim **zweiten Seminartag** ist der Schwerpunkt auf „**Institutionalisierte Mitarbeitergespräche**“ gelegt:

- Zielvereinbarungsgespräch
- Beurteilungsgespräch
- Wahrnehmungs- und Urteilsverhalten
- Förder- und Entwicklungsgespräch
- Mitarbeiterjahresgespräch
- Betriebsvereinbarung und Nachbereitung institutionalisierter Gespräche

Der **dritte Seminartag** beschäftigt sich mit dem Thema „**Anlassbezogene Mitarbeitergespräche**“ und stellt die folgenden Aspekte in den Mittelpunkt:

- Arten anlassbezogener Mitarbeitergespräche
- Kritik- und Abmahnungsgespräch
- Umgang mit Abwehrmechanismen
- Delegationsgespräch
- Vom Mitarbeiter initiierte Gespräche
- Umgang mit Einwänden





Das Seminarkonzept wird inhaltlich abgerundet durch

- kurze Trainer-Inputs, mit deren Hilfe die Teilnehmer ihr personalwirtschaftliches Hintergrundwissen zum Thema Mitarbeitergespräche auffrischen oder erweitern.
- Bausteine mit Übungen, in denen wichtige kommunikative Einzeltechniken trainiert werden wie z. B. Fragetechniken, Ich-Botschaften, Feedback, Technik des Spiegelns.
- themenrelevante psychologische Modelle, deren Kenntnis die Trainingsteilnehmer in die Lage versetzt, Mitarbeiterverhalten im Gespräch besser einschätzen zu können: Ausprägungen von Mitarbeiterverhalten, Eisbergmodell, Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler, JoHari-Fenster etc.
- umfassende Phasen, in denen in Rollenspielen die Umsetzung professioneller Gesprächsführung trainiert, reflektiert und ausgewertet wird.

Nach Abschluss eines erfolgreich durchgeführten Trainings sind die Teilnehmer in der Lage, die wichtigsten Gesprächsarten des betrieblichen Führungsalltags mithilfe der entsprechenden Formularvorlagen und Leitfäden zielorientiert vorzubereiten, die Phasen der strukturierten Gesprächsführung aktiv zu steuern und die Ergebnisse professionell zu dokumentieren. Sie wenden überdies die wichtigsten Kommunikationstechniken situationsadäquat an, formulieren unangenehme Rückmeldungen konstruktiv und können bei Bewertungsdifferenzen oder in eskalierenden Gesprächssituationen souverän und fair agieren.



## B. WIE GEHEN SIE BEI DER ZUSAMMEN- STELLUNG EINES TRAININGS VOR?

Blatt 6

Wenn Sie nicht über die angebotene Navigation auf die Inhalte zugreifen, sondern stattdessen den Verzeichnisbaum öffnen, finden Sie sieben Dateiordner, deren Inhalt und Bedeutung ich Ihnen nun kurz erläutern möchte.

### Word-Datei „Trainingsablauf Mitarbeitergespräche“

Bitte starten Sie mit dieser Datei, wenn Sie ein Training zum Thema Mitarbeitergespräche vorbereiten möchten. Sie finden darin einen ausführlichen, mehrseitigen Ablaufplan mit genauen Angaben zu jedem der drei Trainingstage. Unter anderem erfahren Sie, welche Medien Sie benötigen und welche Materialien und Unterlagen Ihnen das Trainingskonzept für jede Lerneinheit zur Verfügung stellt. Sofern Sie beim Abspeichern der Dateien an der vorgegebenen Ordnerstruktur nichts ändern, können Sie durch Anklicken der verlinkten Begriffe direkt die dazugehörigen Dateien zu jedem Trainingsmodul öffnen.

Der Trainingsablauf ist in fünf Rubriken geteilt. Von links nach rechts haben sie folgende Bedeutung und Funktion:

Die **Rubrik Zeit** gibt beispielhaft über die Uhrzeiten Auskunft, zu denen bestimmte Einheiten Ihres Trainings beginnen. Insgesamt ist jeder Trainingstag – inklusive Pausen – auf acht Zeitstunden angelegt. Ist der Start Ihres Trainings zu einem anderen Zeitpunkt als in der Datei vorgegeben, so tragen Sie diesen ins erste Feld ein und rechnen Sie dann von da aus weiter. Sollte Ihr Trainingstag kürzer als acht Stunden sein oder Ihnen mein inhaltlicher Vorschlag nicht zusagen, können Sie die Einheit entsprechend auslassen und anschließend weiterrechnen.

Um das tun zu können, finden Sie in der **Rubrik Min.** für jede Trainingseinheit eine Angabe, wie lange diese erfahrungsgemäß in etwa dauert. Natürlich ist die Länge einer Einheit in der Praxis auch abhängig von Anzahl, Kenntnisstand und Mitteilungsbedürfnis der Teilnehmer, doch für eine grobe Kalkulation ist diese Angabe durchaus nützlich. Um die oben erwähnten acht Zeitstunden zu errechnen, müssen Sie übrigens immer von der höchsten der von mir gemachten Zeitangaben ausgehen.

In der **Rubrik Inhalt** erhalten Sie einen Kurzhinweis zur Trainingseinheit, welche dann in der nächsten Spalte weiter ausgeführt wird.

Die **Rubrik Methoden | Vorgehen** beschreibt Ihnen in einzelnen Schritten präzise, mit welcher Trainingsmethode Sie arbeiten können und wie die Teilnehmer darin eingebunden werden. Im Trainingskonzept werden folgende Methoden in unterschiedlicher Gewichtung didaktisch zielführend eingesetzt. Dieser Methodenmix sorgt gleichzeitig für anregende und abwechslungsreiche Trainingseinheiten:

- Trainer-Input in Form von Kurvvorträgen
- Moderierte Erfahrungsaustausche
- Karten- und Punktabfragen





- Fallbeispiele aus der Führungspraxis
- Gruppen- und Einzelübungen
- Fallbasierte Rollenspiele
- Reflexion und (Video-)Feedback

In der Spalte ganz rechts, der **Rubrik Medien | Trainerhinweise**, finden Sie dann eine ausführliche Beschreibung aller Medien, die Sie für jede Trainingseinheit benötigen. Hier werden auch vertiefende Trainerhinweise gegeben oder inhaltliche Alternativen erläutert. Dabei werden Sie auf die folgenden nummerierten Abkürzungen stoßen, die diese Bedeutung haben:

- [AB] steht für „Arbeitsblatt“ und bezieht sich auf den Dateiordner 3
- [FC] steht für „Flipchart“ und bezieht sich auf den Dateiordner 2
- [FV] steht für „Formularvorlage“ und bezieht sich auf den Dateiordner 4
- [MW] steht für „Moderationswand“ und bezieht sich auf den Dateiordner 2
- [PPT] steht für „PowerPoint-Folie“ und bezieht sich auf den Dateiordner 1
- [VID] steht für „Videofilme“ und bezieht sich auf den Dateiordner 6

Wenn Sie das Training 1:1 umsetzen möchten, sollten Sie im Training folgende Medien bereit haben: drei oder mehr Moderationswände, einen Flipchart, einen Beamer, einen gut gefüllten Moderationskoffer sowie eine Videokamera.

### Dateiordner 1 „PowerPoint-Folien“

Für jeden der drei Seminartage finden Sie in diesem Ordner einen animierten Foliensatz mit jeweils ca. 30 stilvoll gestalteten Powerpoint-Folien. In einer weiteren PPT-Datei stelle ich Ihnen überdies zusätzliche Bildelemente zur Verfügung, die Sie bei Bedarf verwenden können, z. B. wenn Sie das Konzept um eigene Ideen oder Themen erweitern wollen.

Die inhaltlichen Stichpunkte, die auf jeder Folie in der linken Navigationsleiste zu lesen sind, sollen den Seminarteilnehmern den Tagesablauf visualisieren. Gleichzeitig korrespondieren sie mit den Einheiten der Trainingsablauf-Tabelle, sodass auch der Trainer Folien und Seminareinheit leicht zuordnen kann.

Im Notizteil unterhalb der Folien finden sich sowohl kurze Trainerhinweise als auch Literaturempfehlungen. Bei den Trainerhinweisen an dieser Stelle handelt es sich in erster Linie um Angaben zum Medieneinsatz. Ausführliche inhaltliche Trainerhinweise zu Methoden und Vorgehen befinden sich in der Word-Datei „Trainingsablauf Mitarbeitergespräche“. Die Literaturempfehlungen, die Sie unter einigen Folien lesen können, verweisen auf weiterführende inhaltliche Informationen zu dem Thema, das auf den entsprechenden Folien behandelt wird.

### Dateiordner 2 „Flipcharts & Moderationswände“

In diesem Ordner finden Sie Fotos aller im Trainingsablauf erwähnten Flipcharts und Moderationswände. Die Bilder können Ihnen als Anregung für eigene Gestaltungen oder direkt als Vorlage zum Abschreiben dienen.





Bei der Entscheidung, welche Aspekte des Trainings auf Flipchart visualisiert werden sollten und welche nicht, habe ich mich davon leiten lassen, die Inhalte auszuwählen, die für die Teilnehmer „sichtbar“ bleiben sollen. Während Folien, die beispielsweise am ersten Tag des Trainings gezeigt wurden, am dritten Tag nur noch in den Teilnehmer-Skripten verfügbar sind, können Flipcharts an den Wänden des Seminarraums fixiert werden und so bis zum Trainingsende als Gedächtnissstützen wirken. Im Einzelnen befinden sich in diesem Dateiordner Fotos der folgenden 16 Flipcharts:

- FC 1 – Begrüßung
- FC 2 – Tag 1: Gesprächskompetenz für Führungskräfte
- FC 3 – Tag 2: Institutionalisierte Mitarbeitergespräche
- FC 4 – Tag 3: Anlassbezogene Mitarbeitergespräche
- FC 5 – Kennenlernen und Erwartungen
- FC 6 – Kennzeichen eines gelungenen Gesprächs
- FC 7 – Wirkung von Ich- und Du-Botschaften
- FC 8 – Zentrale Fragetypen
- FC 9 – Fragetrichter
- FC 10 – Blitzlicht zum Tagesausklang
- FC 11 – Ziele formulieren
- FC 12 – Argumente gezielt einsetzen
- FC 13 – Einwände behandeln
- FC 14 – Rollspielthemen: Anlassbezogene MAG
- FC 15 – Blitzlicht zum Seminaraustritt
- FC 16 – Verabschiedung

Darüber hinaus habe ich für Sie die einzelnen Moderationswände abfotografiert. Dabei ist auch dokumentiert, wie sich eine Wand im Verlauf einer moderierten Trainingssequenz füllen und verändern kann. Aus diesem Grund finden Sie zu jeder Moderationswand zwei, in einem Fall sogar drei Fotos. Namentlich können Sie sich in diesem Dateiordner Fotos der folgenden sechs Moderationswände ansehen:

- MW 1 – Typen von Mitarbeitergesprächen
- MW 2 – Ausprägungen von Mitarbeiterverhalten
- MW 3 – Erfahrungen mit institutionalisierten Mitarbeitergesprächen
- MW 4 – Vorteile und Nutzen der Mitarbeiterbeurteilung
- MW 5 – Umgang mit Kritik
- MW 6 – Delegieren aus Sicht der Führungskraft

### Dateiordner 3 „Arbeitsblätter“

Im Verlauf des Trainings können bis zu 20 verschiedene Arbeitsblätter verwendet werden. Knapp die Hälfte davon hat die Funktion, die Teilnehmer zu unterstützen, zuvor theoretisch erläuterte Inhalte strukturiert in die eigene Arbeitspraxis zu übertragen. Ob die Bearbeitung





dieser Blätter in Einzel-, Partner- oder Gruppenarbeit geschieht, obliegt der Entscheidung des Trainers und ist u.a. abhängig von Vorkenntnissen, Zeit und Anzahl der Teilnehmer.

Bei der anderen Hälfte der Arbeitsblätter handelt es sich um Fallbeispiele aus der Praxis. Sie dienen als Grundlage für die Vorbereitung von Mitarbeitergesprächen, die anschließend durchgeführt und reflektiert werden sollen. Bei der Bearbeitung dieser Fälle – insbesondere bei denen zu den institutionalisierten Mitarbeitergesprächen – empfiehlt es sich, die Teilnehmer in kleinen Gruppen arbeiten zu lassen, sodass Meinungen ausgetauscht und Vorgehensweisen diskutiert werden können. Im Einzelnen befinden sich in diesem Dateiordner folgende Arbeitsblätter:

- AB 1 – Ich-Botschaften
- AB 2 – Technik des Spiegelns
- AB 3 – Kontrollierter Dialog
- AB 4 – Feedback geben
- AB 5 – Formulierungshilfen Feedback
- AB 6 – Ziele formulieren
- AB 7 – Fallbeispiel Zielvereinbarungsgespräch
- AB 8 – Fallbeispiel Beurteilungsgespräch
- AB 9 – Fallbeispiel Fördergespräch
- AB 10 – Umgang mit Abwehrmechanismen
- AB 11 – Umgang mit Einwänden
- AB 12 – Fallbeispiel MAG blanko
- AB 13 – Fallbeispiel Kritikgespräch 1
- AB 14 – Fallbeispiel Kritikgespräch 2
- AB 15 – Fallbeispiel Abmahnungsgespräch 1
- AB 16 – Fallbeispiel Abmahnungsgespräch 2
- AB 17 – Fallbeispiel Delegationsgespräch 1
- AB 18 – Fallbeispiel Delegationsgespräch 2
- AB 19 – Fallbeispiel Ablehnungsgespräch 1
- AB 20 – Fallbeispiel Ablehnungsgespräch 2

#### Dateiordner 4 „Formularvorlagen“

Im vorliegenden Trainingskonzept „Mitarbeitergespräche“ werden einerseits die institutionalisierten Gesprächstypen Zielvereinbarungs-, Beurteilungs-, Förder- und Entwicklungs- sowie Mitarbeiterjahresgespräch behandelt, andererseits finden Sie mit Kritik-, Delegations-, Abmahnungs- und Ablehnungsgespräch auch anlassbezogene Gesprächstypen vor.

Über die Jahre haben Organisationen verschiedene Varianten von Mitarbeitergesprächen entwickelt. Viele verwenden für die Durchführung intern erstellte Formularvorlagen, die passgenau auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten sind. Aus diesem Grund existieren in der betrieblichen Praxis nicht nur unterschiedlichste Formularvorlagen, die einzelnen Gesprächstypen werden auch miteinander vermischt oder firmieren unter den hauseigenen Bezeichnungen. So





sind beispielsweise die Bezeichnungen Personalentwicklungsgespräch oder Orientierungsgespräch für das Förder- und Entwicklungsgespräch gebräuchlich, oder das Mitarbeiterjahresgespräch wird Vorgesetzten-Mitarbeitenden-Gespräch genannt.

Für dieses Konzept habe ich die gängigen Bezeichnungen und – da Kürzen einfacher ist als Erweitern – ausführliche Varianten für die Formularvorlagen gewählt. Insgesamt finden Sie in diesem Dateiordner 27 dieser Vorlagen:

- FV 1 – Zielvereinbarungsgespräch: Fragenliste zur Vorbereitung für den Vorgesetzten
- FV 2 – Zielvereinbarungsgespräch: Fragenliste zur Vorbereitung für den Mitarbeiter
- FV 3 – Zielvereinbarungsgespräch: Leitfaden zum Gesprächsablauf
- FV 4 – Zielvereinbarungsgespräch: Zielvereinbarungsbogen
- FV 5 – Beurteilungsgespräch: Beobachtungsprotokoll
- FV 6 – Beurteilungsgespräch: Fragenliste zur Vorbereitung für den Vorgesetzten
- FV 7 – Beurteilungsgespräch: Fragenliste zur Vorbereitung für den Mitarbeiter
- FV 8 – Beurteilungsgespräch: Leitfaden zum Gesprächsablauf
- FV 9 – Beurteilungsgespräch: Beurteilungsbogen
- FV 10 – Förder- und Entwicklungsgespräch: Fragenliste zur Vorbereitung für den Vorgesetzten
- FV 11 – Förder- und Entwicklungsgespräch: Fragenliste zur Vorbereitung für den Mitarbeiter
- FV 12 – Förder- und Entwicklungsgespräch: Leitfaden zum Gesprächsablauf
- FV 13 – Förder- und Entwicklungsgespräch: Gesprächsdokumentationsbogen
- FV 14 – Förder- und Entwicklungsgespräch: Bestätigungsformular Gesprächsdurchführung
- FV 15 – Mitarbeiterjahresgespräch: Fragenliste zur Vorbereitung für den Vorgesetzten
- FV 16 – Mitarbeiterjahresgespräch: Fragenliste zur Vorbereitung für den Mitarbeiter
- FV 17 – Mitarbeiterjahresgespräch: Leitfaden zum Gesprächsablauf
- FV 18 – Mitarbeiterjahresgespräch: Gesprächsdokumentationsbogen
- FV 19 – Muster einer Ermahnung
- FV 20 – Muster einer Abmahnung
- FV 21 – Kritik-, Ermahnungs- und Abmahnungsgespräch: Vorbereitungsbogen
- FV 22 – Kritikgespräch: Leitfaden
- FV 23 – Abmahnungsgespräch: Leitfaden
- FV 24 – Delegationsgespräch: Vorbereitungsbogen
- FV 25 – Delegationsgespräch: Leitfaden
- FV 26 – Ablehnungsgespräch: Vorbereitungsbogen
- FV 27 – Ablehnungsgespräch: Leitfaden

Diese zum Teil mehrseitigen Vorlagen bilden einen großen Teil des Teilnehmer-Handouts, das im folgenden Absatz beschrieben wird. Es hat sich bewährt, die Teilnehmer im Training einfach die entsprechenden Seiten darin aufzuschlagen zu lassen. Eine Alternative kann es sein, die jeweiligen Formularvorlagen in der entsprechenden Einheit an die Teilnehmer auszugeben.





## Dateiordner 5 „Teilnehmerskripte“

Insgesamt habe ich zu diesem Seminar 13 kurze Teilnehmerskripte verfasst, die in ausformulierter Form alle im Training behandelten Gesprächstypen sowie einige wichtige kommunikative Themen aufgreifen, und durch eine Seite mit Literaturhinweisen abgerundet werden. In Verbindung mit den verschiedenen Formularvorlagen und den PPT-Folien, lassen sich daraus bequem Teilnehmerhandouts für Seminare unterschiedlicher inhaltlicher Fokussierung oder Länge zusammenstellen.

In der Datei „Aufbau eines Teilnehmer-Handouts“ können Sie sich überdies meinen Vorschlag passend zum vorliegenden Gesamtkonzept ansehen. Darüber hinaus befinden sich in diesem Dateiordner die folgenden Skripte:

- TS 1 – Mitarbeitergespräche: Eine kurze Einführung
- TS 2 – Die vier Schichten eines Gesprächs
- TS 3 – Das Eisbergmodell der Kommunikation
- TS 4 – Wichtige Einzeltechniken der Gesprächsführung
- TS 5 – Die Ausprägungen von Mitarbeiterverhalten
- TS 6 – Feedback nach dem JoHari-Fenster
- TS 7 – Das Zielvereinbarungsgespräch
- TS 8 – Das Mitarbeiterbeurteilungsgespräch
- TS 9 – Das Förder- und Entwicklungsgespräch
- TS 10 – Exkurs: Das Mitarbeiterjahresgespräch
- TS 11 – Vom Kritikgespräch zur Abmahnung
- TS 12 – Das Delegationsgespräch
- TS 13 – Das Ablehnungsgespräch
- TS 14 – Literaturhinweise

## Dateiordner 6 „Videofilme“

Einen weiteren Teil dieses Trainingskonzepts bilden zwei thematisch passende Filmausschnitte. Die beiden Quicktime-Dateien beinhalten positiv verlaufende Mitarbeitergespräche zwischen einem Vorgesetzten und einem Mitarbeiter. In dem einen Fall handelt es sich um ein Beurteilungsgespräch, in dem anderen um einen Dialog während eines Kritikgesprächs. Die Szenen eignen sich zur Unterstützung des betreffenden Theorie-Inputs. Bei Interesse können Sie als positives Beispiel gezeigt und reflektiert werden. Als Nutzer dieses Konzepts sind Sie berechtigt, diese Filmszenen im Plenum öffentlich vorzuführen. Wegen der hohen Datenmengen ist es empfehlenswert, die Filmdateien vor dem Abspielen auf die eigene Festplatte des PCs oder Laptops zu kopieren.

- VID 1 – Das Beurteilungsgespräch
- VID 2 – Das Kritikgespräch



## D. DIE AUTORIN

Blatt 14

Prof. Dr. Anja K. Haftmann  
Goldfasanenweg 14  
D-44265 Dortmund  
Tel.: +49 (0)231-9 96 53 09  
E-Mail: akh@akh-web.de  
[www.fuehrungskraefte-entwickeln.org](http://www.fuehrungskraefte-entwickeln.org)



- 1965 geboren in Gronau/Westfalen.
- 1985–1992 Studium der Ostasienwissenschaften und der Germanistik in Bonn und Bochum; Gesamtnote: sehr gut; Preisträgerin der Ruhr-Universität.
- 1992–1997 Komm. Leiterin der Abteilung Koreanistik an der Ruhr-Universität Bochum.
- Konzeption und Durchführung von Lehrveranstaltungen
  - Studienberatung und -betreuung
  - Führung von fünf Mitarbeiter/innen sowie Projektleitungen
- 1998 Promotion summa cum laude zu einem philologischen Thema.
- 1999 Einjährige akademische Weiterbildung zur Personalentwicklerin, DAA Dortmund fachliche Leitung Prof. Dr. H. Wottawa, Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie an der Ruhr-Universität Universität Bochum; Gesamtnote: sehr gut.
- Personalentwicklung und -auswahl
  - Organisationsentwicklung
  - Betriebswirtschaftslehre, Arbeitsrecht, Psychologie
- 2000 Beraterin bei der metamorf business consulting, Bochum.
- Entwicklung und Durchführung von Trainingskonzepten
  - Mitwirkung an einem internationalen Rekrutierungsprojekt
  - Konzeption und Moderation von Assessment-Centern
- seit 2000 Freiberuflich selbstständig mit den Arbeitsschwerpunkten Management-training, Businesscoaching und Beratung.
- 2003–2013 Externe Leiterin des Fachbereichs „Training Sozialer Kompetenzen“ an der Europäischen Fachhochschule (EUFH), Brühl.
- Koordination und Umsetzung eines Trainingsprogramms für ca. 1.200 BWL-Studierende
  - Auswahl von DozentInnen und Führung eines 9-köpfigen Teams
  - Regelmäßige Durchführung von Trainingseinheiten zu Themen der sozialen Kompetenz
  - Teilnahme an verschiedenen Akkreditierungsverfahren
- 2011 Ernennung zur Honorarprofessorin für das Fach „Training Sozialer Kompetenzen“ an der EUFH.
- 2016 Zertifizierung nach der Prosci® Change Management Methodik

trainingskonzepte  
Anja K. Haftmann: Mitarbeitergespräche souverän führen  
© managerSeminare



LEITFADEN

### Weitere Trainingskonzepte

Dieser Link führt Sie auf die Bereichsseite von managerSeminare, auf der Sie sich über weitere Trainingskonzepte, die beim Verlag erhältlich sind, informieren können.

- <https://www.managerseminare.de/Trainerbuch/Trainingskonzepte>

### [www.trainerkoffer.de](#)

„trainerkoffer“ ist die umfangreiche Online-Datenbank von managerSeminare. Dort haben Sie bei Bedarf Zugriff auf über 3.000 ergänzende Tools und mehrere hundert Bilder, Hintergrundbeiträge sowie Vertragsmuster für Ihre Trainingsarbeit. Der Download einzelner Tools ist kostenpflichtig.

- <https://www.managerseminare.de/Trainerkoffer>

### Autorenpräsentation

Diese Links führen Sie auf die Webseite der Autorin:

- [www.fuehrungskraefte-entwickeln.org](http://www.fuehrungskraefte-entwickeln.org)
- <https://www.akh-web.de>

### Quellen & Copyright

Verlag und Autorin haben sich bemüht, die ursprünglichen Quellen und Copyright-Inhaber aller verwendeten Übungen, Texte, Illustrationen etc. zu ermitteln. Sollten wir jemanden übersehen haben, so bitten wir diesen, sich mit uns in Verbindung zu setzen, damit wir ihn bei einer Neuauflage des Produkts berücksichtigen können.

### Impressum

- Lektorat und Satz: Ralf Muskatewitz, Marion Gaßler, Jürgen Graf



## Zielvereinbarung – Gesamtprozess



### Literaturhinweise:

- Bardens, Rupert E.: Wegweiser zu echten Zielen. Training von Zielvereinbarungen. In: managerSeminare Mai 2001 (Heft 48), S. 118-124.
- Neges, Gertrud/Neges, Richard (2007): Führungskraft und Mitarbeiter. Wahrnehmung der Führungsaufgaben, effektiv kommunizieren, Mitarbeitergespräche führen. Wien: Linde, S. 24ff.
- Winkler, Brigitte/Hofbauer, Helmut (2010): Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Handbuch für Führungskräfte und Personalverantwortliche. München: Hanser, S. 108ff.

# Zielvereinbarung – Anforderungen ans Unternehmen

## Voraussetzungen

- Geschlossene Zielkonzeption und ständige Zielüberprüfung
- Festlegung von Entscheidungsspielräumen, Kompetenzen und Aufgaben
- Aufbau eines Kontroll- und Beurteilungssystems
- Bereitschaft zur Umsetzung eines gelebten Mitunternehmertums



**Zielvereinbarungen sind keine Zielvorgaben.**

[www.company.de](http://www.company.de)

# Zielvereinbarungsgespräch – eine kurze Definition

## Das Zielvereinbarungsgespräch (ZVG)

- Grundlage ist das Führungskonzept „Management by Objectives“.
- Vorgesetzter und Mitarbeiter legen im Dialog anzustrebende Ergebnisse für einen bestimmten Zeitraum fest.
- Die Ziele sind so verknüpft, dass der Mitarbeiter durch das Erreichen eigener Ziele auch einen Beitrag zu den Unternehmenszielen leistet.
- Die vereinbarten Ziele werden in der Regel schriftlich festgehalten.
- Nach Ablauf des Zeitraums wird die Zielerreichung anhand von Soll-Ist-Vergleichen kontrolliert und bewertet.
- Ergebniskopplung an leistungsbezogene Anreizsysteme ist möglich.

[www.company.de](http://www.company.de)

## Literaturhinweis:

- Bittelmeyer, Andrea: Eine Kombi mit Zündstoff. Zielvereinbarungen und Boni. In: managerSeminare Mai 2010 (Heft 146), S. 18-25.

## Die drei wichtigsten Zielarten

### Aufgabenbezogene Ziele

Quantitativ messbare Vorgaben mit direktem Bezug zur Tätigkeit des Mitarbeiters

### Verhaltensbezogene Ziele

Förderung der Verhaltensweisen des Mitarbeiters zur besseren Erfüllung seiner Aufgaben

### Entwicklungsbezogene Ziele

Weiterentwicklung der Fähigkeiten und beruflichen Perspektiven des Mitarbeiters

## Prinzip zum Formulieren von Zielen

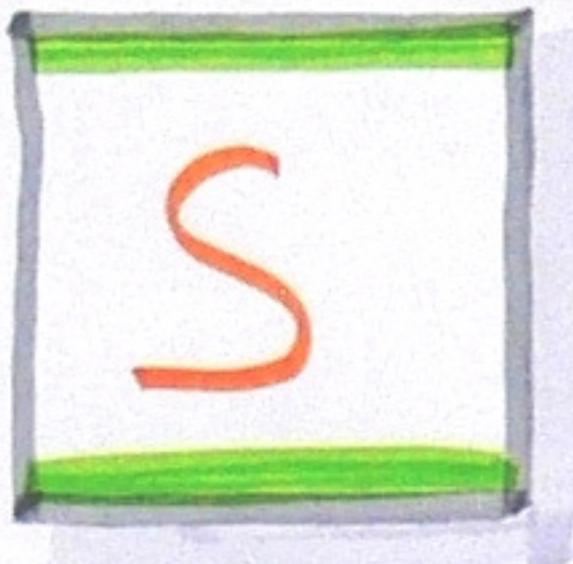


www.company.de

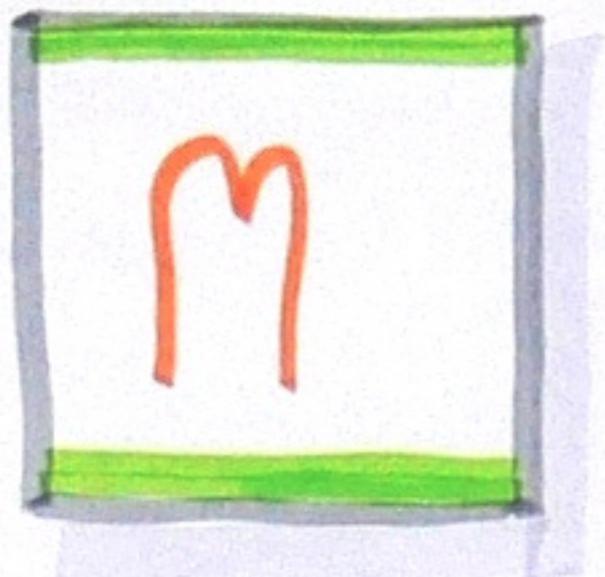
### Trainerhinweise:

- Je nach Vorerfahrung der TN ist es hilfreich, das SMART-Prinzip während des Erläuterns an einem einfachen Beispiel konkret durchzuspielen, z.B.: „Mit dem Rauchen aufhören wollen“
- Alternativ zu dieser Folie: ein Flipchart mit den Folieninhalten [s. FC 11], das später gut sichtbar im Raum hängen bleibt.
- Nach Abschluss der Einheit den Beamer nicht auf „blank“ oder „mute“ umstellen, da die Teilnehmer die Folie 8 für die nachfolgende schriftliche Übung zu Orientierung benötigen. Außerdem das Arbeitsblatt „Ziele formulieren“ [AB 6] bereitlegen und ausgeben, nachdem die Folien 5 bis 8 inhaltlich besprochen wurden.
- Für die nachfolgende Einheit diese Formularvorlagen bereithalten:  
„ZVG – Fragenliste zur Vorbereitung für den Vorgesetzten“ [FV 1]  
„ZVG – Fragenliste zur Vorbereitung für den Mitarbeiter“ [FV 2]  
„ZVG – Leitfaden zum Gesprächsablauf“ [FV 3]  
„ZVG – Zielvereinbarungsbogen“ [FV 4]

# Ziele formulieren



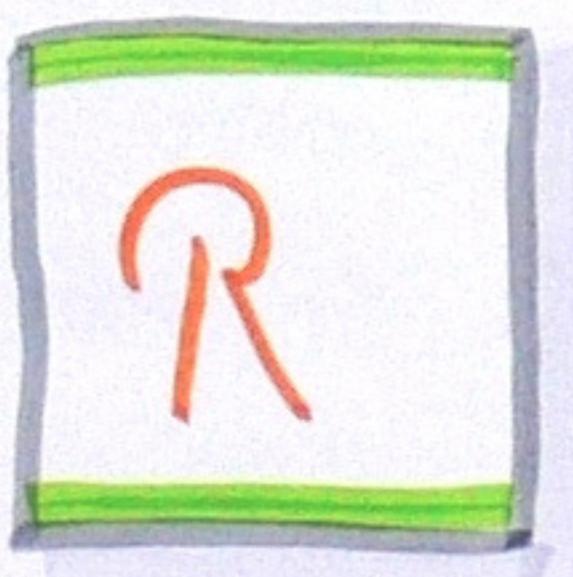
spezifisch



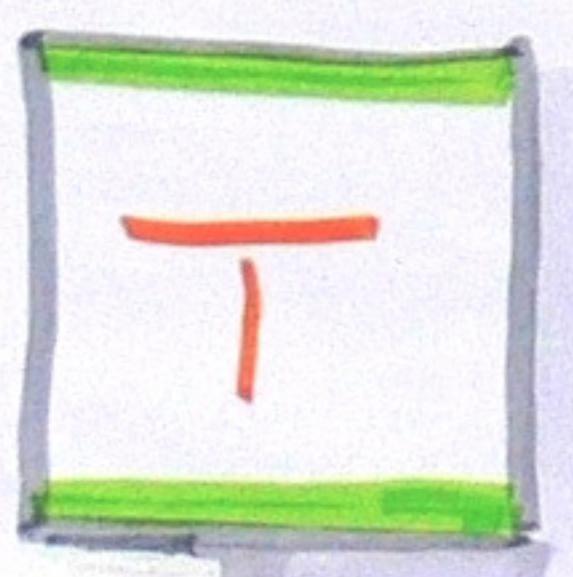
messbar



aktionsorientiert



realistisch



terminiert

# Zielvereinbarungsgespräch – Fragenliste zur Vorbereitung für den Vorgesetzten

Teil I Rückschau – Zielerreichung	Notizen zu den Leitfragen
Welche mittel- und langfristigen Ziele hat sich das Unternehmen gesetzt?	
Welche Ziele wurden seitens des Unternehmens für meinen Arbeitsbereich gesetzt?	
Welche Ziele habe ich persönlich für den Arbeitsbereich gesetzt?	
Welche Ziele hatte ich mit dem Mitarbeiter im letzten ZVG festgelegt?	
Welche Messgrößen hatten wir zur Zielüberprüfung definiert?	
In welchem Maße wurden die Ziele erreicht, über- oder untererfüllt?	
Was ist dem Mitarbeiter besonders gut gelungen?	
Was ist dem Mitarbeiter weniger gut gelungen? Welche Ursachen vermute ich dafür?	
<b>Weitere Notizen:</b>	



<b>Teil II</b>	<b>Notizen zu den Leitfragen</b>
<b>Vorschau – Zielfindung</b>	
Welche Ziele werden mir seitens des Unternehmens gesetzt?	
Wo sehe ich die Hauptaufgabe des Mitarbeiters in der kommenden Vereinbarungsperiode?	
Welche Ziele möchte ich dem Mitarbeiter setzen?	
Wie würde ich diese Ziele gewichten?	
Welche Schwierigkeiten könnten bei der Realisierung der neu vereinbarten Ziele auftreten?	
Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit der Mitarbeiter die Ziele erreichen kann?	
Welche Kriterien zur Zielüberprüfung sind sinnvoll?	
Welche der Ziele fördern die Entwicklung des Mitarbeiters?	
<b>Weitere Notizen:</b>	



# Zielvereinbarungsgespräch – Fragenliste zur Vorbereitung für den Mitarbeiter

Teil I Rückschau – Zielerreichung	Notizen zu den Leitfragen
Welche Arbeitsziele und Aufgaben habe ich vorrangig bearbeitet?	
Welche Arbeitsziele und Aufgaben habe ich nachrangig bearbeitet?	
Welche Ziele habe ich nach eigener Einschätzung erreicht?	
Welche Ziele habe ich nicht erreicht?	
Was war hinsichtlich der Zieldefinition förderlich?	
Was war hinsichtlich der Zieldefinition hinderlich?	
Welche meiner Kenntnisse und Fähigkeiten konnte ich einsetzen?	
Wie hat mein Vorgesetzter mich bei der Zielerreichung unterstützt?	
<b>Weitere Notizen:</b>	



<b>Teil II</b> <b>Vorschau – Zielfindung</b>	<b>Notizen zu den Leitfragen</b>
Was gefällt mir an meinen Aufgaben?	
Was möchte ich an meinen Aufgaben ändern?	
Welche zukünftigen Arbeitsziele und Aufgaben reizen mich?	
Welche Ziele möchte ich in der kommenden Vereinbarungsperiode erreichen?	
Wie würde ich diese Ziele gewichten?	
Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit ich die Ziele erreichen kann?	
Wie kann mich mein Vorgesetzter unterstützen?	
Welche Erwartungen habe ich hinsichtlich meiner beruflichen Entwicklung?	
<b>Weitere Notizen:</b>	



# Zielvereinbarungsgespräch – Leitfaden zum Gesprächsablauf

## Schritt 1: Kontakt aufbauen

- Freundlich begrüßen.
- Sitzplatz und Getränk anbieten.
- Entspanntes Gesprächsklima schaffen durch eine lockere Einstiegsfrage.

## Schritt 2: Rahmenbedingungen festlegen

- Bedeutung und Funktion des ZVG für das Unternehmen und den Arbeitsbereich betonen.
- Gesprächsinhalte und -ziele erläutern.
- Vorgehensweise vereinbaren.
- Zeitrahmen festsetzen: Erfahrungsgemäß max. 1 Stunde.

## Schritt 3: Bilanz ziehen – Zielerreichung überprüfen

- Ziele der vergangenen Vereinbarungsperiode kurz wiederholen.
- Den Mitarbeiter den Grad seiner Zielerreichung zunächst selbst einschätzen lassen.
- Den Zielerreichungsgrad aus Sicht der Führungskraft pro Einzelziel beurteilen.
- Gründe für ggf. unerfüllte Zielerreichung gemeinsam analysieren und Maßnahmen zur Optimierung erarbeiten.

## Schritt 4: Vorausschauen – Unternehmensziele darstellen

- Den Mitarbeiter über die Zielsetzungen und Strategien des Unternehmens informieren.
- Daraus Ziele des Arbeitsbereichs sowie aktuelle Entwicklungen, die für die Zielvereinbarung bedeutsam sein können, ableiten und erläutern.
- Dem Mitarbeiter Gelegenheit für Fragen einräumen.

## Schritt 5: Arbeitsziele vereinbaren

- Den Mitarbeiter seinen Beitrag zur Erreichung der oben genannten Ziele skizzieren und ihn anschließend seine eigenen quantitativen und qualitativen Ziele für die kommende Periode definieren lassen.
- Die Hauptaufgaben des Mitarbeiters und die gewünschten quantitativen und qualitativen Ziele aus Sicht der Führungskraft darstellen und begründen.
- Die Zielvorstellungen vergleichen, dann die Ziele einvernehmlich – und unter Berücksichtigung der Unternehmensziele – sichten, bewerten und in eine Rangfolge bringen.
- Konkrete Absprachen zu den einzelnen Zielen treffen: Rahmenbedingungen, Messkriterien, Meilensteine und Endtermin, Ressourcen, Beteiligte etc.



## **Schritt 6: Persönliche Entwicklungsziele vereinbaren**

- Den Mitarbeiter skizzieren lassen, in welcher Hinsicht er sich fachlich oder persönlich weiterentwickeln möchte.
- Die Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven aus Sicht der Führungskraft beschreiben.
- Mitarbeiter und Führungskraft gewichten die Ziele gemeinsam und suchen nach Fördermaßnahmen.
- Konkrete Absprachen zu den Entwicklungszielen treffen: Art, Zeitraum, Voraussetzungen, Rahmenbedingungen etc.

## **Schritt 7: Ergebnisse zusammenfassen**

- Die vereinbarten Ziele und Maßnahmen werden im Zielvereinbarungsbogen unter Berücksichtigung des SMART-Prinzips fixiert und durch Unterschrift von beiden Seiten bestätigt.
- Termin für ein erstes Zwischengespräch zur Überprüfung der Fortschritte in Richtung Zielerreichung vereinbaren.
- Erfragen, inwieweit der Mitarbeiter weitere Anmerkungen hat.

## **Schritt 8: Gespräch positiv beenden**

- Bedeutung der Gesprächsergebnisse würdigen.
- Für die aufgewendete Zeit und die konstruktiven Beiträge danken.
- Verabschieden.



# Zielvereinbarungsgespräch – Zielvereinbarungsbogen

Personalien und Daten			
Mitarbeiter: ...	Personalnummer: ...	Position: ... Abteilung: ...	Vorgesetzter: ...
Letzte Beurteilung am: ...	durch: ...	Beurteilungsanlass: ...	Beurteilungszeitraum: ...

Zielformulierung	Messkriterien	Schritte & Maßnahmen	Ressourcen	Termin	Gewichtung
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welcher Standard soll erreicht werden?</li> <li>▪ Auf welchem Weg soll das Ziel erreicht werden?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Woran ist erkennbar, dass das Ziel erreicht ist?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Schritte müssen getan werden bzw. welche Maßnahmen sind erforderlich?</li> <li>▪ Wer unterstützt den MA ggf. bei der Zielerreichung?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lassen die Rahmenbedingungen ein Erreichen des Ziels zu?</li> <li>▪ Welche Hilfsmittel oder Ressourcen müssen vorhanden oder beschaffbar sein?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wann sind Meilensteine erreicht?</li> <li>▪ Wann soll das Gesamtziel erreicht sein?</li> </ul>	
1. ...					
2. ...					



3. ...					
4. ...					
5. ...					

Datum

Unterschrift Vorgesetzter

Unterschrift Mitarbeiter

Nächster Termin

[Verteiler: Kopie an den Mitarbeiter ■ Kopie an den Vorgesetzten ■ Ablage des Originals in der Personalakte]

