



MITARBEITER- GESPRÄCHE EINFACH VORBEREITEN UND FÜHREN

mit Gesprächsleitfaden,
Vorbereitungs-Checkliste und
Gesprächsprotokoll-Formular

GEHT ES IHNEN AUCH SO? Sie wissen, wie wichtig Mitarbeitergespräche sind und Sie wollen alles richtig machen?

Ich kenne das sehr gut: Die Termine mit den Mitarbeitern sind gesetzt, das erste Gespräch findet bald statt und dann überlegt man: "Was sage ich denn am besten?"

Klar ist: Einfach so drauflos reden ist riskant. Das Mitarbeitergespräch muss sitzen. Beide Seiten müssen etwas davon haben, sonst ist es nur Zeitverschwendung und man kann es gleich lassen.

Am besten braucht man einen vernünftigen Gesprächsleitfaden, eine übersichtliche Checkliste zur Vorbereitung und eine gute Vorlage für das Gesprächsprotokoll.

All das finden Sie hier in diesem übersichtlichen Dokument. Alles vorbereitet zum ausfüllen, ausdrucken und abheften (oder abspeichern).

Mit meinen Unterlagen gehen Sie gut vorbereitet und entspannt in das Mitarbeitergespräch und können sich voll und ganz auf die wichtigsten Punkte konzentrieren. Ganz ohne Rumeiern oder Abschweifen.

Mehr Infos finden Sie in meinem [Artikel: "Mitarbeitergespräche vorbereiten"](#)

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg. Bei Fragen helfe ich gerne weiter. Melden Sie sich einfach bei mir: vvr@vonrueden-consulting.de



Veronika von Rueden
von Rueden Consulting



Teil 1: Vorbereitungs- und Gesprächsleitfaden für Führungskräfte

In fünf Phasen kommen Sie sicher durch jedes Mitarbeitergespräch. Nutzen Sie die Leitfragen zur Vorbereitung und für Ihre Notizen während des Gespräches.

Teil 2: Vorbereitungs- und Gesprächsleitfaden für Mitarbeitende

Bereiten Sie sich gut auf das Mitarbeitergespräch vor. Nutzen Sie die Leitfragen zur Vorbereitung und für Ihre Notizen während des Gespräches.

Teil 3: Vorbereitungs-Checkliste für Führungskräfte

Die Checkliste können Sie für die strukturierte Vorbereitung nutzen, um nichts zu vergessen.

Teil 4: Gesprächsprotokoll zur Dokumentation

Halten Sie die Ergebnisse am besten noch im Gespräch oder zeitnah nach dem Gespräch fest und lassen Sie das Protokoll von beiden Seiten gegenzeichnen.



Phase 1: Einstieg & Atmosphäre

PHASE

1

Ziel: In den ersten Minuten eine offene, wertschätzende Atmosphäre schaffen

Leitfragen zur Vorbereitung:

- Mit welchem Small Talk-Thema eröffne ich das Gespräch auf der persönlichen Ebene, bevor es inhaltlich wird?
- Wie informiere ich über Anlass und Ablauf des Gespräches?

Notizen zur Vorbereitung

Phase 2: Rückblick und Selbsteinschätzung

PHASE

2

Ziel: Lernen Sie zuerst die Selbsteinschätzung Ihres Gegenübers kennen.

Leitfragen zur Vorbereitung:

- Worauf ist er/sie besonders stolz?
- Was würde er/sie selbst anders machen?
- Welche Wünsche bringt er/sie zur eigenen Entwicklung und Weiterbildung in das Gespräch mit?

Notizen zur Vorbereitung

Notizen im Gespräch

Phase 3: Feedback zum Arbeitsverhalten & zur Zielerreichung

PHASE

3

Nutzen Sie das SBI-Modell: Situation - Verhalten (Behaviour) - Wirkung (Impact)

Notizen zur Vorbereitung

Leitfragen zur Vorbereitung:

- Welche konkrete(n) Situation(en) will ich ansprechen? Welches Verhalten habe ich in der jeweiligen Situation beobachtet? Welche Wirkung hatte das jeweilige Verhalten auf mich, auf das Team, auf das Ergebnis?
- Wie gut wurden die Ziele erreicht?

Notizen im Gespräch

Phase 3: Feedback zur Zusammenarbeit zwischen uns bzw. im Team

Fragen Sie auch hier zuerst Ihre/n Mitarbeitenden nach seiner / ihrer Meinung

Notizen zur Vorbereitung

Leitfragen zur Vorbereitung:

- Was läuft schon gut in der Zusammenarbeit zwischen uns bzw. im Team?
- Welche Veränderungen wünsche ich mir?

Notizen im Gespräch

Phase 4: Entwicklung, Zukunft und Zielvereinbarung

PHASE

4

Formulieren Sie Ziele nach der SMART-Formel und beziehen Sie Ihr Gegenüber aktiv ein.

Notizen zur Vorbereitung

Leitfragen zur Vorbereitung:

- Wo sind Entwicklungsfelder?
- Welche Ergebnisse sollen erreicht werden?
- Woran messen wir, dass das Ziel erreicht ist?
- Bis wann soll das Ziel erreicht sein?
- Was wird dafür gebraucht?

Notizen im Gespräch

Sonstiges

Was hat Ihr Gegenüber noch angesprochen?

Phase 5: Abschluss und Dokumentation

PHASE

5

Fassen Sie zusammen, enden Sie motivierend und vereinbaren Sie die Dokumentation.

Notizen zur Vorbereitung

Leitfragen zur Vorbereitung:

- Was gab es Positives in dem Gespräch?
- Was genau wird wann von wem dokumentiert und wer erhält das Protokoll?

Notizen im Gespräch

Rückblick / Selbsteinschätzung zu Arbeitsverhalten und Zielerreichung

Ziel: Teilen Sie Ihre Selbsteinschätzung mit Ihrer Führungskraft.

Notizen zur Vorbereitung

Leitfragen zur Vorbereitung:

- Worauf bin ich besonders stolz? In welchen Situationen konnte ich das zeigen?
- Was würde ich gerne anders machen?
- Wie gut habe ich die Ziele erreicht?

Notizen im Gespräch

Feedback zur Zusammenarbeit zwischen uns bzw. im Team

Ziel: Teilen Sie Ihre Einschätzung der Zusammenarbeit mit Ihrer Führungskraft.

Notizen zur Vorbereitung

Leitfragen zur Vorbereitung:

- Was läuft schon gut in der Zusammenarbeit zwischen uns bzw. im Team?
- Welche Veränderungen wünsche ich mir?

Notizen im Gespräch

Wünsche zur eigenen Entwicklung und Weiterbildung

Ziel: Teilen Sie Ihre Wünsche zur Weiterentwicklung mit Ihrer Führungskraft.

Leitfragen zur Vorbereitung:

Wo / inwiefern möchte ich mich weiterentwickeln? Welche neuen Aufgaben möchte ich übernehmen? Welche Unterstützung / welche Weiterbildung brauche ich dafür?

Notizen zur Vorbereitung

Notizen im Gespräch

Ideen für die Zielvereinbarung

Ziel: Teilen Sie Ihre Ideen für die Zielvereinbarung mit Ihrer Führungskraft.

Leitfragen zur Vorbereitung:

- Welche(s) Ergebnis(se) soll(en) konkret erreicht werden?
- Woran messen wir, dass das Ziel erreicht ist?
- Bis wann soll das Ziel erreicht sein?
- Was wird dafür gebraucht?

Notizen zur Vorbereitung

Notizen im Gespräch

Sonstiges

Was möchten Sie sonst noch ansprechen?

Teil 3: Vorbereitungs-Checkliste für Führungskräfte

1. Organisatorisch

Für Ihre Notizen

- ☐ Termin, Ort und Dauer festgelegt (2-3 Wochen Vorlauf)
- ☐ Neutralen, ungestörten Raum reserviert
- ☐ Einladung mit Anlass und Ablauf verschickt
- ☐ Gesprächsleitfaden zur Vorbereitung zur Verfügung gestellt

2. Fachlich

Für Ihre Notizen

- ☐ Konkrete Beispiele und Situationen gesammelt (keine Allgemeinplätze)
- ☐ Letztes Gespräch und offene Ziele durchgesehen
- ☐ Aktuelle Leistungsdaten / Projektstände geprüft
- ☐ ...

3. Mental

Für Ihre Notizen

- ☐ Eigene Haltung gegenüber der Person reflektiert (Sympathie, Vorurteile, Erfahrungen)
- ☐ Mögliche Emotionen / Widerstände / Hoffnungen des Gegenübers überlegt

4. Kommunikationspsychologisch

Für Ihre Notizen

- ☐ Mögliche Widerstände und kritische Punkte gefunden
- ☐ Kritische Punkte als Ich-Botschaften notiert
- ☐ Aktuelle Leistungsdaten / Projektstände geprüft

Daten zum Gespräch

Name Mitarbeiter/in

Name Führungskraft

Datum des Gesprächs

1. Rückblick zum Arbeitsverhalten und zur Zielerreichung

Wesentliche Ergebnisse seit dem letzten Gespräch

2. Feedback zur Zusammenarbeit zwischen uns bzw. im Team

Feedback an Mitarbeiter/in

Feedback an Führungskraft

3. Entwicklung und Weiterbildung

Vereinbarte Entwicklungsfelder und Maßnahmen

4. Vereinbarte Ziele

Ziel 1 (SMART formuliert)	Ziel 2 (SMART formuliert)	Ziel 3 (SMART formuliert)
Zieltermin	Zieltermin	Zieltermin
Benötigte Unterstützung	Benötigte Unterstützung	Benötigte Unterstützung

5. Sonstige Themen / offene Punkte

Nächster Termin: _____

Unterschriften

Mitarbeiter/in

Führungskraft

Vertraulichkeitshinweis: Dieses Protokoll wird ausschließlich zwischen den Gesprächspartnern ausgetauscht. Nur die vereinbarten Ziele werden - sofern erforderlich - an die Personalabteilung weitergegeben.

Noch ein Tipp zum Schluss

Kennen Sie das auch?

Viele Führungskräfte haben Sorge, ihre Mitarbeitenden zu demotivieren, wenn sie nicht ihrer Selbsteinschätzung zustimmen. Daher fragen sie gar nicht erst nach der Meinung des Gegenübers, sondern platzen direkt mit ihrer Bewertung heraus.

Das geht allerdings oft nach hinten los: Der Gesprächspartner kann (oder möchte) dem Monolog nicht folgen, hört gar nicht mehr zu. Im Ergebnis verpufft das gut gemeinte Gespräch, die Zeit ist vertan.

Was kann man tun?

Fragen Sie Ihr Teammitglied unbedingt nach der Selbsteinschätzung. Hören Sie gut zu und fragen Sie auch nach, um alles gut nachvollziehen zu können.

Echtes Zuhören baut Vertrauen auf und das können Sie im Mitarbeitergespräch gut gebrauchen.

Was, wenn Sie anderer Meinung sind?

1. Äußern Sie Verständnis für die Einschätzung Ihres Gegenübers und
2. ergänzen Sie Ihre eigene Meinung - aus der Ich-Perspektive und mit Begründung.

→ Ihr Gegenüber wird Ihnen zuhören, denn Sie haben vorher auch zugehört.

Ihr Merksatz: In einem Gespräch kann es verschiedene Meinungen nebeneinander geben!

... und am Ende sind Sie immer noch die Führungskraft und Sie treffen die Entscheidung über die Anforderungen, die Leistungsbewertung o.ä.



Holen Sie sich meinen Newsletter!

Mit spannenden praxisnahen Tipps für bessere Zusammenarbeit und aktuelle Infos zu Themen wie Führung, Mitarbeitermotivation, Unternehmenskultur und Change Management.



<https://vonrueden-consulting.de/newsletter/>

Melden Sie sich einfach unter diesem Link für meine **Führungs-Post** an!