

MITARBEITERGESPRÄCHE

In Assessment-Centern und Bewerbungssituationen werden Führungskräfte häufig mit Rollenspielen konfrontiert, in denen sie Mitarbeitergespräche professionell, strukturiert und rechtssicher führen sollen. Eine gute Vorbereitung ist dafür entscheidend.

1. Vorbereitung (inhaltlich & organisatorisch)

Inhaltliche Vorbereitung

- Letzte Ziele, Gesprächsnotizen und Leistungsdaten prüfen
- Relevante Unterlagen aus der Personalakte sichten
- Klären, ob besondere Schutzrechte bestehen
 - Schwerbehinderung / Gleichstellung
 - Schwangerschaft / Mutterschutz
 - Betriebsratsmitgliedschaft
 - Tarifliche / vertragliche Sonderregelungen
- Prüfen, ob der Betriebsrat zu beteiligen ist
- Gesprächsanlass und Ziel klar definieren

Organisatorische Vorbereitung

- Neutralen, ungestörten Raum reservieren
- Einladung per E-Mail: Anlass, Ziel, Zeit, Ort, Bitte um Vorbereitung
- Eigene Notizen vorbereiten (Fakten, Beispiele, Fragen)

2. Gesprächssituation & Rahmen

Sitzposition & Raumgestaltung

- Nicht frontal-konfrontativ sitzen
- 90-Grad-Winkel oder leicht versetzt
- Gemeinsame Sichtachse (z. B. Richtung Fenster)
- Tisch als Arbeitsfläche, nicht als Barriere
- Ruhiger, neutraler Raum ohne Störungen

Atmosphäre

- Getränk anbieten
- Kurzer, wertschätzender Einstieg
- Mitarbeiter ankommen lassen

Umgang mit Aufregung

- Tempo reduzieren, Pausen zulassen
- Ruhige Körpersprache
- Bei starker Anspannung kurze Pause anbieten

3. Gesprächsführung

Einstieg

- Begrüßung, Dank, Ablauf erklären
- Gesprächsziel klar benennen und Vertraulichkeit betonen

Sichtweise des Mitarbeiters

- Mitarbeiter zuerst sprechen lassen, nicht unterbrechen
- Verständnisfragen stellen
- Notizen machen

Eigene Sichtweise

- Auf Fakten, Ziele, Vereinbarungen, Verträge, Gesetze beziehen
- Keine moralischen Bewertungen
- Konkretes Verhalten + Wirkung beschreiben
- Erwartungen klar formulieren

Hinweis: ZDF-Methode nutzen

Zur Versachlichung und zur Auflösung emotionaler Blockaden kann die ZDF-Methode (Zahlen–Daten–Fakten) eingesetzt werden. Durch gezielte Konkretisierungsfragen („Woran genau machst du das fest?“, „Wie oft ist das vorgekommen?“, „Was war der konkrete Ablauf?“) wird das Gespräch auf nachvollziehbare Fakten gelenkt und der Mitarbeiter aus der Emotion in die Sachlichkeit begleitet.

Gemeinsame Klärung

- Unterschiede in den Sichtweisen herausarbeiten
- Ursachen gemeinsam analysieren und Lösungen entwickeln
- Unterstützungsmöglichkeiten anbieten

4. Dokumentation

Organisatorische Vorbereitung

- Stichpunkte zu Fakten und Aussagen
- Keine Wertungen oder Emotionen dokumentieren

Nach dem Gespräch

- Gesprächsdokumentation erstellen:
 - Anlass
 - Sichtweisen
 - Vereinbarte Ziele
 - Maßnahmen, Verantwortlichkeiten, Fristen
- Dokumentation mit Mitarbeiter abstimmen

5. Zielvereinbarung (SMART)

SMART-Kriterien

- Spezifisch
- Messbar
- Attraktiv
- Realistisch
- Terminiert

Follow-up

- Kontrolltermin festlegen
- Zwischenfeedback ermöglichen
- Unterstützungsbedarf prüfen

6. Abschluss

- Ergebnisse zusammenfassen
- Vereinbarungen schriftlich festhalten
- Wertschätzender Abschluss
- Nächste Schritte und Termine bestätigen

7. Reflexion der Führungskraft

- Sachlich, klar und wertschätzend kommuniziert
- Fakten statt Bewertungen genutzt
- Erkenntnisse für zukünftige Gespräche
- Notwendige Maßnahmen
- Unterstützungsbedarf des Mitarbeiters

„Führungskräfte müssen Mitarbeitergespräche sachlich, strukturiert und wertschätzend führen, weil sie neben ihrer Weisungsbefugnis auch eine gesetzlich verankerte Fürsorge- und Rücksichtnahmepflicht nach § 241 Abs. 2 und § 618 BGB tragen, die jede Form von Machtmissbrauch, moralischer Bewertung oder unnötiger Belastung ausschließt.“

Was in AC-Rollenspielen und echten Mitarbeitergesprächen oft vergessen wird

Ein professionelles Mitarbeitergespräch lebt nicht von Autorität, Moral oder Vorwürfen, sondern von Struktur, Sachlichkeit und Wertschätzung. Führungskräfte sollten keine Machtposition ausspielen, sondern auf Augenhöhe kommunizieren, sich an Fakten, Vereinbarungen und rechtlichen Rahmen orientieren und moralische Bewertungen konsequent vermeiden.

Entscheidend ist, dass Gespräche nachvollziehbar, dokumentierbar und rechtssicher geführt werden – denn Führung bedeutet nicht nur Weisungsbefugnis, sondern auch Fürsorgepflicht. Diese Fürsorgepflicht ist gesetzlich verankert (z. B. im Bürgerlichen Gesetzbuch über die Pflicht zur Rücksichtnahme im Arbeitsverhältnis) und muss im Zweifel auch vor Gericht Bestand haben.

Wer Mitarbeitergespräche strukturiert vorbereitet, sachlich führt und respektvoll dokumentiert, zeigt Führungsreife und erfüllt zugleich seine rechtlichen und menschlichen Verpflichtungen.

Mitarbeitergespräch-Themen für Rollenspiele (MA=Mitarbeiter, FK=Führungskraft)

1. Leistungs- und Verhaltensgespräche

Diese Szenarien prüfen Sachlichkeit, Struktur und Deeskalation.

- Wiederholte Verspätungen
- Leistungseinbruch ohne Gründe
- Fehlerhäufung in Projekten
- Unzuverlässige Deadlines
- Unprofessionelles Verhalten gegenüber Kollegen oder Kunden
- Mangelnde Priorisierung oder chaotisches Arbeiten
- Nicht eingehaltene Absprachen

2. Konflikt- und Teamgespräche

Hier wird die Fähigkeit zur Mediation getestet.

- Konflikt zwischen Teammitgliedern
- MA sieht sich unfair behandelt
- MA klagt über zu hohe Arbeitslast
- Team-Spannungen nach Änderung
- Konflikt zwischen MA und FK (z. B. Kommunikationsstil)

3. Entwicklungsgespräche

Diese Szenarien prüfen Coaching-Kompetenz und Förderung.

- MA möchte mehr Verantwortung
- MA möchte weniger Verantwortung
- Wunsch nach Weiterbildung oder Rollenwechsel
- Vorbereitung auf eine Beförderung
- MA zeigt Potenzial, aber wenig Selbstvertrauen

4. Kritikgespräche mit heiklen Themen

Hier wird besonders auf Wertschätzung, Rechtssicherheit und klare Sprache geachtet.

- Unangemessenes Verhalten (z. B. laute Kritik im Team)
- Grenzüberschreitende Kommunikation
- Fehlende Dokumentation oder Compliance-Verstöße
- Kunden-Umgang unprofessionell
- Verstoß gegen interne Regeln

5. Veränderungs- & Organisationsgespräche

Diese Szenarien testen Klarheit, Transparenz und Umgang mit Widerstand.

- Einführung neuer Prozesse/ Tools
- Veränderung Aufgabenverteilung
- Anpassung Arbeitszeiten
- Umsetzung Unternehmensziele
- MA unzufrieden mit Veränderungen

6. Gesundheits- und Belastungsgespräche

Hier wird die Fürsorgepflicht besonders geprüft.

- MA wirkt überlastet
- Häufige Kurzzeiterkrankungen
- Rückkehrgespräch nach längerer Krankheit
- Psychische Belastung im Team
- MA zieht sich zurück, wirkt erschöpft

7. Karriere- und Zielvereinbarungsgespräche

Diese Szenarien prüfen Struktur, SMART-Ziele und Zukunftsorientierung.

- Jahresgespräch mit Zielvereinbarung
- MA möchte Karriere machen
- MA möchte sich neu orientieren
- MA erfüllt Ziele nicht und braucht Unterstützung
- MA erfüllt Ziele überdurchschnittlich

8. Schwierige Sonderfälle

Diese Szenarien testen Souveränität und rechtssichere Kommunikation.

- MA fordert Gehaltserhöhung, die nicht möglich ist
- MA möchte Homeoffice, obwohl es nicht vorgesehen ist
- MA lehnt Aufgaben ab
- MA fühlt sich unterfordert
- MA möchte Kündigungsgespräch oder Aufhebungsvertrag

CHECKLISTE

Professionelles Mitarbeitergespräch im Assessment-Center

Führungskompetenz, Struktur, Wertschätzung und Rechtssicherheit im Gespräch zeigen.

1. Vorbereitung

- Anlass, Ziel, Unterlagen, Schutzrechte
- Raum & Einladung
- Fakten & Beispiele

2. Rahmen & Atmosphäre

- Sitzposition 90°
- Gemeinsame Sichtachse
- Getränk anbieten
- Ruhe, Pausen bei Aufregung

3. Gesprächsführung

- Einstieg: Ziel & Ablauf
- Mitarbeiter zuerst
- Sachlich: Verhalten + Wirkung
- Lösungen gemeinsam entwickeln

4. Dokumentation

- Fakten notieren
- Ziele & Maßnahmen festhalten

5. SMART-Ziele

- Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch, Terminiert
- Follow-up vereinbaren

6. Abschluss

- Zusammenfassung
- Wertschätzender Abschluss

7. Reflexion

- Was lief gut
- Was verbessern
- Welche Maßnahmen folgen

NOTIZEN
