

Mitarbeiter/innengespräch

Das **Mitarbeiter/innengespräch** zwischen Projektleitung/Führungskraft und Mitarbeiter/in ist ein Instrument der Personalführung und der Personalentwicklung.

Im Rahmen der Organisation und Durchführung eines ESF-Projekts mit zeitlich befristeten und anspruchsvollen Aufgaben nimmt die Personalentwicklung und -Qualifizierung einen hohen Stellenwert ein, denn wegen der hohen Arbeitsanforderung und Arbeitsbelastung in der Projektarbeit ist es besonders wichtig, die Beschäftigten zu unterstützen und ihnen die Möglichkeit zu geben, ihre Potentiale zu entwickeln, so dass sie diesen Anforderungen langfristig gerecht werden können. Mitarbeitende in Projekten haben eine abwechslungsreiche und spannende Tätigkeit, die nur selten in Routine ausartet, andererseits müssen sie sich immer wieder neuen Herausforderungen stellen, andere Aufgaben übernehmen und neudefinierte Ziele erreichen. Das kann auch zur Überforderung führen, wenn die Projektmitarbeitenden nicht sorgfältig durch die Vorgesetzten begleitet und unterstützt werden.

Nachfolgend stellen wir Ihnen vor, wie das Mitarbeiter/innengespräch zu einem zentralen Instrument der erfolgreichen Projektarbeit werden kann.

Mitarbeiter/innengespräche als Instrument der Projektsteuerung

Mitarbeiter/innengespräche stellen während der Projektdurchführung das zentrale Instrument für Personalführung und Personalentwicklung dar. Sie bieten der Projektleitung die Möglichkeit, durch das persönliche Gespräch mit dem/der Mitarbeitenden die Chancen und Risiken der Zielerreichung in dem von ihr/ihm zu verantwortenden Projekt in Bezug auf die personellen Ressourcen zu erkennen. Im Mitarbeiter/innengespräch wird ebenso deutlich, ob und wo Mitarbeitende durch die Anforderungen der Projektdurchführung überfordert werden, als auch in wie hohem Maße die Projektmitarbeitenden das Projekt erfolgreich zu gestalten vermögen. Die Mitarbeiter/innengespräche bilden so die Basis für viele Entscheidungen und Maßnahmen der Projektleitung. Muss sie auf der einen Seite versuchen, die Projektmitarbeitenden zu unterstützen, dass sie die gesetzten Ziele auch erreichen können, sollte sie auf der anderen Seite auch ggf. die Ziele revidieren, wenn im Mitarbeiter/innengespräch deutlich wird, dass sie auch auf absehbare Zeit nicht erreichbar sein werden.

Mitarbeiter/innengespräche als Instrument der Personalentwicklung und der Personalführung

In allen drei Aktionsfeldern der Personalwirtschaft (Auswahl, Bindung und Förderung/Entwicklung) findet das Mitarbeiter/innengespräch Anwendung, allerdings sind beim Einsatz in der Projektwirtschaft einige Besonderheiten zu berücksichtigen.

Mitarbeiter/innengespräche bieten in der Projektwirtschaft die Möglichkeit und Chance zur kontinuierlichen Weiterentwicklung und zur optimalen Nutzung der vielfältigen Potenziale von Mitarbeitenden. Unter vier Augen werden hier personenbezogene und projektbezogene Bedürfnisse miteinander abgeglichen und ein gemeinsames Vorgehen vereinbart. Dies hat zur Folge, dass Entwicklungen auf unterschiedlichen Ebenen in Gang gesetzt werden. Die Gespräche sollten ein geplantes Miteinander von Führungskraft und Beschäftigten sein. Sie finden in einer vertrauensvollen Atmosphäre zwischen den Mitarbeitenden und ihren Projektleitungen, bzw. direkten Vorgesetzten statt. Die Vertraulichkeit der Gespräche ist in jedem Fall zu wahren. Vermeiden Sie Gespräche über Leistungsbewertung und persönliche Ziele zwischen Tür und Angel sowie ohne Vorbereitung! Mit Mitarbeiter/innengesprächen sind nicht solche – zweifellos notwendigen – Gespräche gemeint, die das tägliche „Geschäft“ betreffen (kurze Infos und Absprachen).

Es gibt zwei Varianten von Mitarbeiter/innengesprächen, das anlassbezogene und das regelmäßige, geplante (Jahres-)Gespräch. Beide Varianten haben im Rahmen des Projektmanagements ihre besonderen Funktionen.

1. Anlassbezogene Gespräche

Anlassbezogene Gespräche sind:

- Einstellungsgespräch (hier werden dem/der neuen Mitarbeitenden die Anforderungen im Projekt, die Projektstruktur und seine Arbeitsweise, Projektziele etc. erklärt)
- Feedback-Gespräch (bspw. Rückmeldung der Führungskraft zu Sonderleistungen oder besonderen Situationen des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin)
- Kritikgespräche (bspw. hält sich der bzw. die Mitarbeitende nicht an Absprachen und Vorgaben; in verstärkter Form Disziplinar-/ Abmahnungsgespräch)
- „Emergency Response“ (Notfallgespräche, bspw. bei Suchtverdacht)
- Rückkehrgespräch (auch Fehlzeitengespräche, bspw. nach längerer Pause, Elternzeit oder Krankheit)
- Fachgespräche (Unterweisungen, z.B. Einführung in ein neues Dokumentationssystem, Aufnahme einer Tätigkeit in einem neuen Projekt)
- Abschlussgespräche; wichtig gerade bei befristeten Arbeitsverträgen!

2. Jahresgespräche

Jahresgespräche sind regelmäßige, strukturierte Mitarbeiter/innengespräche, die bei projektbezogenen Arbeitsverträgen allerdings nicht einfach jährlich durchgeführt werden sollten sondern bezogen auf Projektstart und Projektende. Folgende drei Gesprächsinhalte sind hier relevant:

- Es werden innerhalb der Projektziele die persönlichen Ziele des Mitarbeitenden gemeinsam erarbeitet, deren Erreichung überprüft und ggf. unterstützende Personalentwicklungsmaßnahmen vereinbart (Zielvereinbarungsgespräch).

- Es werden Kompetenzen des Mitarbeitenden konkret bezogen auf die aktuelle Projektumsetzung bewertet und die Arbeitsleistung evaluiert (Beurteilungsgespräch).
- Die berufliche Entwicklung (Absichten, Wünsche, Karrierepläne) des bzw. der Mitarbeitenden werden in Bezug auf ein absehbares Projektende besprochen und geprüft. Für welche neuen Projektvorhaben könnte der/die Mitarbeitende sich interessieren? Es werden ggf. Förderungsschritte vereinbart (Förder- und Entwicklungsgespräch).

Diese drei Gesprächsbausteine werden in der Regel kombiniert. In manchen Fällen werden sie in separaten Gesprächen behandelt oder vertieft, je nach Zielsetzung des Gesprächs.

Zielgruppen von Mitarbeiter/innengesprächen

Mitarbeiter/innengespräche sind für alle Tätigkeitsfelder in einem Projekt sinnvoll. Die Jahresgespräche sollten „top-down“ geführt werden (also die Gespräche der Führungskraft mit der Projektleitung zuerst), damit die Ziele aufeinander abgestimmt werden können und nicht im Widerspruch zueinander stehen.

Lassen Sie keine Mitarbeiterin und keinen Mitarbeiter aus. Die Ziele und der Gesprächsumfang müssen entsprechend den individuellen Arbeitsbereichen aus den Projektzielen heruntergebrochen werden.

Exemplarische Themen für Mitarbeiter/innengespräche

Nachfolgend werden Themengebiete genannt, die Inhalt des Mitarbeiter/innengesprächs sein können. Zu jedem Themenblock finden Sie exemplarisch einige Leitfragen. Wählen Sie diejenigen aus, die zu der von Ihnen gewählten Gesprächsform und -zielsetzung sowie Ihrer Arbeitssituation passen. Ergänzen Sie ggf. mit eigenen Fragestellungen.

- **Arbeitsleistung:** Erledigt der/die Mitarbeiter/in seine/ihre Aufgaben im Projekt selbstständig, vollständig und bezogen auf die Projektziele? Werden die Projektziele erreicht? Hält er/sie wichtige Fristen und Termine ein?
- **Arbeitsorganisation:** Kann der/die Mitarbeitende seine/ihre Tätigkeit im Projekt selbstständig organisieren und innerhalb der vorgegebenen Arbeitszeit erledigen? Kann er/sie Prioritäten setzen?
- **Eigenverantwortung:** Übernimmt der/die Mitarbeiter/in die Verantwortung für das Projekt, die eigene Arbeitsleistung und auch für Fehler? Versucht er/sie Lösungen für Probleme im Projekt zu finden?
- **Teilnehmendenorientierung** (nur bei entspr. Mitarbeitenden): Stehen die Teilnehmenden des Projekts im Mittelpunkt seiner/ihrer Arbeit? Findet der/die Mitarbeitende die richtige Ansprache? Geht er/sie professionell mit Beratungssituationen um? Wie geht er/sie mit Beschwerden von Kund/innen um?

- **Führung** (nur für Vorgesetzte): Motiviert und fördert der/die Vorgesetzte seine/ihre Mitarbeitenden im Projekt? Kennt er/sie die Probleme, Schwierigkeiten und besonderen Belastungen in deren Arbeitsalltag?
- **Kommunikation**: Gibt der/die Mitarbeitende Informationen rechtzeitig, vollständig und an die richtige Stelle weiter? Sind die Regelungen für die Kommunikationsabläufe im Projekt hinreichend klar und der/dem Mitarbeitenden auch bekannt? Fühlt er/sie sich angemessen informiert? In welchem „Ton“ kommuniziert der/die Mitarbeitende mit anderen? Ist seine/ihre Sprache wertschätzend, verbindlich und lösungsorientiert?
- **Zusammenarbeit**: Funktioniert die Zusammenarbeit im Projektteam? Ist sein/ihr Verhalten kollegial und kooperativ? Ist er/sie hilfsbereit und unterstützt er/sie die Kolleginnen und Kollegen? Ist er/sie konfliktfähig? Kann er/sie Kritik angemessen annehmen und umsetzen? Wie kooperiert er/sie mit den Teams der anderen Projekte oder dem/der Fördergeber/in?
- **Arbeitsstil/Arbeitshaltung**: Ist sich der/die Mitarbeitende seiner/ihrer repräsentativen Außenwirkung für das Projekt bewusst? Ist der/die Mitarbeiter/in loyal gegenüber Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen?
- **Potenzial und Förderungsbedarf**: Welchen Entwicklungs- und Förderungsbedarf hat der/die Mitarbeiter/in, um seine/ihre Aufgaben im Projekt angemessen erfüllen zu können? Welche Potenziale kann er/sie für seine/ihre Arbeit bereits nutzen? Wo liegen Potenziale, die entwickelt werden könnten?

Vorbereitung und Dokumentation des Mitarbeiter/innengesprächs

Mitarbeiter/innengespräche sind strukturierte Gespräche, deren Inhalt und Ablauf durch einen Gesprächsleitfaden vorgegeben sein sollte. Der Leitfaden dient dazu, dass nichts Wichtiges vergessen wird, alle Mitarbeitenden gleich behandelt werden und beide Seiten sich in angemessener Weise auf das Gespräch vorbereiten können. Anhand des Leitfadens lässt sich das Mitarbeiter/-innengespräch dann auch leichter dokumentieren, um es so bei einem nächsten Mitarbeiter/-innengespräch gleich zur Hand zu haben. Damit lassen sich etwaige Fortschritte bzw. vereinbarte Ziele leichter überprüfen.

Zu dieser Arbeitshilfe finden Sie ein Beispiel für einen Gesprächsleitfaden und eine Vorlage für eine Gesprächsdokumentation.

Vorlagen zu dieser Arbeitshilfe:

- *Vorlage Gesprächsdokumentation Mitarbeiter/innengespräch (Word)*
- *Vorlage Leitfragen Mitarbeiter/innengespräch (Word)*

Weitere EPM-Arbeitshilfen zu diesem Thema:

- Anforderungsprofil
- Bewerbungsinterview
- Funktionendiagramm
- Kommunikationsmatrix
- Projektcontrolling
- Stellenbeschreibung
- Zielentwicklung und -definition