Checkliste zur Besprechungsnotwendigkeit

Besprechungsthema: Geplanter Termin:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Kriterium** | **trifft zu** | **ist fraglich** | **trifft nicht zu** |
| Der Besprechungsaufwand wäre durch den erzielbaren Nutzen gerechtfertigt. |  |  |  |
| Die Angelegenheit ließe sich nicht oder nur mit größerem Aufwand auf schriftlichem Weg regeln. |  |  |  |
| Nur eine Besprechung würde sicherstellen, dass alle problemrelevanten Fakten und Argumente lückenlos und unmissverständlich berücksichtigt werden. |  |  |  |
| Es geht um Fragen, bei denen die ganzheitlichen Aspekte sowie die Gruppen-belange in Einzelgesprächen nicht hinreichend zur Geltung kämen. |  |  |  |
| Nur in einer gemeinsamen Besprechung könnten die Beteiligten auch ihre individuellen Anliegen gleichrangig und nachdrücklich genug vertreten können. |  |  |  |
| Die als Teilnehmer in Frage kommenden Personen könnten zum Gesprächs-thema tatsächlich Nennenswertes beitragen. |  |  |  |
| Die zu treffenden Entscheidungen müssen später von mehreren oder sogar allen Beteiligten verantwortet werden. |  |  |  |
| Für die Akzeptanz und spätere Realisierung der zu beschließenden Maßnahmen ist es wichtig, dass alle Mitwirkenden am Entscheidungsprozess beteiligt werden. |  |  |  |
| Es geht um einen Ideenfindungsprozess, der durch die kreative Mitwirkung mehrerer Personen voraussichtlich ergiebiger wäre. |  |  |  |
| Es handelt sich um keine brisanten oder diskreten Angelegenheiten, die besser in Einzelgesprächen zu behandeln wären. |  |  |  |
| Angesichts des Arbeitsklimas ist es wünschenswert, durch gemeinsame Besprechungen das Gemeinschaftsgefühl und Verantwortungsbewusstsein zu fördern. |  |  |  |
| Die Zeit reicht aus, um sich noch rechtzeitig auf einen Besprechungstermin verständigen zu können. |  |  |  |
| Es stünde genügend Besprechungszeit zur Verfügung, um das Thema ausführlich genug zu besprechen. |  |  |  |
| Es wären zweckgerechte räumliche Voraussetzungen für eine störungsfreie und erfolgsorientierte Besprechung gegeben. |  |  |  |
| Nur wenn alle Kriterien als „zutreffend“ angekreuzt wurden, ist eine Besprechung zweifelsfrei angebracht.  Andernfalls wäre – vor allem hinsichtlich der als „nicht zutreffend“ beurteilten Kriterien – zu überlegen, ob es dennoch wichtige Argumente dafür gibt, eine Besprechung anzuberaumen. | | | |

Vorbereitungs-Checkliste für Besprechungen

**Thema: Veranstalter: Termin: Ort, Raum:**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Lfd. Nr.** | **Art der Maßnahme**  (Stellt keine zeitliche Reihenfolge dar! ) | **erfor-derl.** ( X ) | **Termin**  frühest spätest | **Erledigung durch** | **erledigt am** | **Bemerkungen** |
| **1** | **Themen, Inhalte** |  |  |  |  |  |
| 1.1 | Themenvorschläge/Fragen sammeln |  |  |  |  |  |
| 1.2 | Besprechungsziele/ -fragen formulieren |  |  |  |  |  |
| 1.3 | Tagesordnung aufstellen |  |  |  |  |  |
| 1.4 | Ggf. Vorinformationen für die Teilnehmer zusammenstellen, ausarbeiten und zusenden |  |  |  |  |  |
| 1.5 | Vorgespräche vereinbaren |  |  |  |  |  |
| 1.6 | Vorgespräche führen |  |  |  |  |  |
| **2** | **Teilnehmer** |  |  |  |  |  |
| 2.1 | Teilnehmerkreis festlegen |  |  |  |  |  |
| 2.2 | Gesprächsleiter/Moderator und Protokollführer benennen sowie verständigen |  |  |  |  |  |
| 2.3 | Teilnehmer einladen (ggf. mit Informationsmaterial) |  |  |  |  |  |
| 2.4 | Einladungen bestätigen lassen |  |  |  |  |  |
| 2.5 | Protokollart und -methode vereinbaren |  |  |  |  |  |
| **3** | **Termin, Ort** |  |  |  |  |  |
| 3.1 | Voraussichtliche Dauer abschätzen |  |  |  |  |  |
| 3.2 | Terminmöglichkeiten prüfen, Terminwünsche erfragen |  |  |  |  |  |
| 3.3 | Endgültigen Besprechungstermin festlegen |  |  |  |  |  |
| 3.4 | Pausenzeiten und ggf. Pausengestaltung planen. |  |  |  |  |  |
| 3.5 | Geeigneten Besprechungsort und -raum auswählen (Erreichbarkeit, Größe, Ausstattung) |  |  |  |  |  |
| 3.6 | Besprechungsraum reservieren lassen |  |  |  |  |  |
| 3.7 | Anfahrtsplan erstellen |  |  |  |  |  |
| **4** | **Örtliche Organisation, Technik** |  |  |  |  |  |
| 4.1 | Besprechungsraum überprüfen (Heizung, Lüftung, Ausstattung, Sauberkeit) |  |  |  |  |  |
| 4.2 | Schließ- und Schlüsselfragen klären |  |  |  |  |  |
| 4.3 | Sitzordnung festlegen |  |  |  |  |  |

– 2 –

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Lfd. Nr.** | **Art der Maßnahme**  (Stellt keine zeitliche Reihenfolge dar! ) | **erfor-derl.** ( X ) | **Termin**  frühest spätest | **Erledigung durch** | **erledigt am** | **Bemerkungen** |
| 4.4 | Möblierung entsprechend der Sitzordnung veranlassen |  |  |  |  |  |
| 4.5 | Moderationsmittel bereitstellen (Flipchart, Moderationswände, Whiteboard usw.) |  |  |  |  |  |
| 4.6 | Moderationszubehör vorsehen (Wand- / Flipchart-papier, Filzschreiber, Stichwortkarten, Klebestifte) |  |  |  |  |  |
| 4.7 | Projektionsgeräte und Bildwand bereitstellen (OH-Projektor, Beamer, Notebook, Videorecorder) |  |  |  |  |  |
| 4.8 | Tontechnik bereitstellen (Konferenzanlage, Aufzeichnungsgerät) |  |  |  |  |  |
| 4.9 | Technisches Zubehör, Ersatzteile vorhalten |  |  |  |  |  |
| 4.10 | Kopiermöglichkeit organisieren, Kopierpapier bereitlegen |  |  |  |  |  |
| 4.11 | Telefonier-/Faxmöglichkeit regeln, Telefonverzeichnisse bereitlegen |  |  |  |  |  |
| 4.12 | Internetzugang einrichten |  |  |  |  |  |
| 4.13 | Funktionskontrolle aller technischen Geräte durch-führen. |  |  |  |  |  |
| 4.14 | Teilnehmer- / Anwesenheitsliste anfertigen. |  |  |  |  |  |
| 4.15 | Namensschilder zum Aufstellen oder Anstecken vorbereiten und bereithalten |  |  |  |  |  |
| 4.16 | Teilnehmerunterlagen zusammenstellen, kopieren und auslegen. |  |  |  |  |  |
| 4.17 | Büromaterial vorhalten (Schreibpapier, Kugelschreiber, Locher, Heftgerät, Klebemittel usw.) |  |  |  |  |  |
| 4.18 | Raum-/Tischdekoration vorbereiten |  |  |  |  |  |
| 4.19 | Kurzpausenbeköstigung organisieren (Heiß-/Kaltgetränke, Gebäck, Obst, Süßigkeiten) |  |  |  |  |  |
| 4.20 | Garderobenunterbringung regeln |  |  |  |  |  |
| 4.21 | Rauchmöglichkeiten regeln |  |  |  |  |  |
| 4.22 | Abfallbehälter und Aschbecher aufstellen (sofern Raucherzone vorgesehen) |  |  |  |  |  |
| 4.23 | Wegweiser/Hinweisschilder aufstellen bzw. anbringen |  |  |  |  |  |
| 4.24 | Pförtner verständigen |  |  |  |  |  |
| **5** | **Sonstiges** |  |  |  |  |  |
| 5.1 |  |  |  |  |  |  |
| 5.2 |  |  |  |  |  |  |
| 5.3 |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ❑ Besprechungs-Einladung  ❑ Besprechungs-Protokoll(Zutreffendes ankreuzen) | | | | | | | Anlass/Projekt: | | | |
| Protokoll-Nr. Blatt von | | | |
| Veranstalter/Einladender: | | | Anschrift: | | | | | Einladungs-/Protokolldatum: | | | | |
|  | | |  | | | | | Telefon: | | | | |
|  | | |  | | | | | Telefax: | | | | |
|  | | |  | | | | | E-Mail: | | | | |
| Bespr.-Termin: | vorauss. Dauer: | Besprechungsort/-raum: | | Gesprächsleiter/-in: | | Schriftführer/-in: | | | Unterschrift Schriftführer: | | |
| Teilnehmer/innen: | | Firma/Tätigkeitsbereich: | | | Thema/Tagesordnung: | | | | | | |
| Verteiler/Umlauf: | | | | | | |
| Besprechungsergebnisse: | | | | | | | | | | Erledigung durch, bis: | | |

|  |  |
| --- | --- |
| weitere Besprechungsergebnisse: | Erledigung durch, bis: |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ergebnisliste  zur Besprechung | | | Anlass/Projektart: | Projekt Nr.: | Sitzung/Liste  Nr.Blatt v. | |
| Projekt-/Sitzungsleitung: | Sitzungsdatum: | |
| Ergebnis Nr. / Art | Betroffene | Stichwort | Besprechungsergebnisse (stichwortartig) | | erledigen am / bis | erledigt am |
|  |  |  |  | |  |  |
|  |  |  |  | |  |  |
| Legende der **A = Arbeitsauftrag**  Ergebnisarten: **B = Beschluss**  **F = Frage**  **I = Information** | | | Verteiler / Umlauf: | | Unterschrift d. Schriftführers/-in: | |

Maßnahmenkatalog

zur Besprechung vom: Besprechungsthema:

Gesamtverantwortlicher/Einladender (Organisationsbereich/Name):

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Maßnahme** | | **Durchführung** | | | |
| Beschreibung | Durchführungshinweise | Bearbeitung durch | Erledigungs- termin | Kontrolle  durch | Kontrolle  am |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

Inhalte

Phase

Gesprächsführung

🞃

🞃

🞃

🞃

🞃

🞃

Eröffnung

Eingangskontakt  
Anlass  
Besprechungsziele  
Verfahrensregeln

* Begrüßung, positives Gesprächsklima schaffen
* Notwendigkeit und Ziele der Besprechung erläutern
* Besprechungsgliederung und Zeitrahmen angeben
* An Diskussionsdisziplin erinnern
* Entscheidungsverfahren und Protokollierung regeln

Positionierung

Standpunkte  
Informationen  
Ideen  
Fragen

* Meinungen erfragen, Wünsche äußern lassen
* Notwendige Informationen einholen bzw. geben
* Bei Problemlösungen um Ideen und Vorschläge bitten
* Fragen oder Missverständnisse klären
* In dieser Phase noch keine Bewertungen zulassen!

Diskussion

Ordnen  
Begründen  
Vorbehalte  
Lösungsansätze

* Informationen ordnen, bewerten und ggf. ergänzen
* Standpunkte, Vorschläge konkretisieren und begründen
* Gemeinsamkeiten und Übereinstimmungen herausstellen
* Bedenken behandeln, Kompromiss-Spielräume ausloten
* Lösungsalternativen formulieren und festhalten

Entscheidungs-  
vorbereitung

Kriterienwahl  
Gewichtungen  
Bewertungen  
Alternativenrangfolge

* Entscheidungskriterien verbindlich vereinbaren
* Unverzichtbare Bedingungen festlegen
* Kriterien u. U. gemäß ihrer Bedeutung gewichten
* Alle Alternativen an den Entscheidungskriterien messen
* Alternativenrangfolge gemäß Nutzwerten aufstellen

Entscheidung

Vereinbarung  
Maßnahmen  
Kontrollverfahren  
Protokollierung

* Zu realisierende Alternative auswählen
* Abweichungen von der Nutzwert-Rangfolge begründen
* Maßnahmenkatalog aufstellen, Aufträge formulieren
* Kontrollverfahren und -termine vereinbaren
* Protokollinhalte mit den Teilnehmern festlegen

Abschluss

Zusammenfassung  
Folgerungen  
Ausblick  
Ausgangskontakt

* Besonders wichtige Ergebnisse herausstellen
* Schlussfolgerungen ziehen, Ausblick geben
* U. U. nächsten Besprechungstermin vereinbaren
* Konstruktive Mitwirkung anerkennen (sofern gegeben)
* Positiven Ausklang herstellen, freundlich verabschieden

Vorbereitung

Thema  
Teilnehmer  
Termin  
Logistik

* Themenwünsche sammeln, Tagesordnung aufstellen
* Teilnehmer, Moderator, Protokollführer benennen
* Termin und Ort festlegen, mit Teilnehmern abstimmen
* Raum reservieren, Schlüsselfrage klären, Klima prüfen
* Möblierung, Geräteausstattung, Verbrauchsmaterialien

Leitfaden für Besprechungen

Ist keine Entscheidung zu treffen, entfallen die Phasen „Entscheidungsvorbereitung“ und „Entscheidung“.

Checkliste zur Besprechungsnachbereitung

Besprechungsthema: Besprechungstermin:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Beurteilungskriterium** | **trifft zu** | **trifft nur teilweise zu** | **trifft nicht zu** | **Art des Mangels, Schlussfolgerungen für künftige Besprechungen** |
| Die gesteckten Besprechungsziele wurden erreicht. |  |  |  |  |
| Es wurden alle Themenpunkte und Fragen erschöpfend behandelt. |  |  |  |  |
| Zeitaufwand und Besprechungsergebnisse standen in einem vernünftigen Verhältnis. |  |  |  |  |
| Es gab keine vermeidbaren Umwege oder Themenabweichungen bei der Zielverfolgung. |  |  |  |  |
| Die allgemeinen sowie die besonders vereinbarten Besprechungsregeln wurden eingehalten. |  |  |  |  |
| Es konnten sich alle Besprechungs-teilnehmer gleichermaßen in die Diskussion einbringen. |  |  |  |  |
| Ich hatte ein insgesamt spannungs-freies und positives Gesprächsklima schaffen können. |  |  |  |  |
| Ich konnte meine eigenen Emotionen gut unter Kontrolle halten. |  |  |  |  |
| Ich habe keinen Teilnehmer unnötigerweise enttäuscht und niemanden persönlich angegriffen |  |  |  |  |
| Es wurden zielgemäße und einvernehmliche Besprechungsergebnisse erzielt. |  |  |  |  |
| Auch für Ergebnisse, die strittig blieben, konnte hinreichende Akzeptanz erwirkt werden. |  |  |  |  |
| Die Teilnehmereinladungen, der Zeit-plan und die allgemeinen Rahmen-bedingungen waren gut organisiert. |  |  |  |  |
| Es gab keine räumlichen oder technischen Mängel zu beanstanden. |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Morphologische Tabelle | | Problem: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Datum: | | | Blatt-Nr.: | | |
| **Parameter**  (was?) | **Lösungsansätze**  (wie?) | **Gesamtlösungen** **durch Parameter-Kombination** (Stets nur einen Lösungsansatz je Parameter ankreuzen.) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Realisierbare Gesamtlösungen** \*) | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| \*) **Ausschluss-Kriterium** (Kriterien) | |  | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Morphologisches Diagramm | | | | Problem: | | | | | | Datum: | | Blatt-Nr.: | |
| Parameter  **(was?)** | Lösungsansätze  **(wie?)** | | | | | | | | | | | | |
|  |  |  |  | |  |  |  |  |  | |  | |  |
|  |  |  |  | |  |  |  |  |  | |  | |  |
|  |  |  |  | |  |  |  |  |  | |  | |  |
|  |  |  |  | |  |  |  |  |  | |  | |  |
|  |  |  |  | |  |  |  |  |  | |  | |  |
|  |  |  |  | |  |  |  |  |  | |  | |  |
|  |  |  |  | |  |  |  |  |  | |  | |  |
|  |  |  |  | |  |  |  |  |  | |  | |  |
|  |  |  |  | |  |  |  |  |  | |  | |  |
|  |  |  |  | |  |  |  |  |  | |  | |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Kriteriengliederung | | | Problem: | | | | | Datum: | | | Blatt-Nr.: |
| **Legende: Kriterienart** **A** = absolutes Kriterium (unverzichtbare Bedingung), **Kriterienart B** = bedingtes/relatives Kriterium  **G** **= Gewichtungsfaktor** (Die Addition der Gewichtungsfaktoren einer jeden Gliederungsebene muss 100 ergeben!)  **Anzahl der Gliederungsebenen** je nach angestrebter Genauigkeit | | | | | | | | | | | |
| **Kriterien der 1. Gliederungsebene** | | | | | **Kriterien der 2. Gliederungsebene** | | | | | **3. Gliederungsebene** | |
| Benennungen | Art | Zielgrößen | | G | Benennungen | Art | Zielgrößen | | G | Benennungen | |
|  |  |  | |  |  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  |  |  | |  |  | |
|  |  |  | |  |  | |
| **Summe G** | | | | **100** | **Summe G** | | | | **100** |  | |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Risikoanalyse | Problem: | Datum: | | Blatt-Nr.: | |
| **Wahrscheinlichkeit W:** Eintreffen des Ereignisses **sehr unwahrscheinlich = 1 Punkt** bis **sehr wahrscheinlich = 10 Punkte**  **Tragweite T:** Auswirkungen des Risikos **sehr gering = 1 Punkt** bis **sehr groß = 10 Punkte** | | | | | |
| **Entscheidungs-Alternativen** | **Mögliche Risiken** | Wahr- schein-lichkeit  **W** | Trag- weite  **T** | Risiko- wert  W x T =  **R** | |
| **Alternative 1:** |  |  |  |  | |
|  |  |  |  | |
|  |  |  |  | |
|  |  |  |  | |
|  |  |  |  | |
|  |  |  |  | |
|  |  |  |  | |
| **Gesamt-Risikowert der Alternative 1** | | | |  | |
| **Alternative 2:** |  |  |  |  | |
|  |  |  |  | |
|  |  |  |  | |
|  |  |  |  | |
|  |  |  |  | |
|  |  |  |  | |
|  |  |  |  | |
| **Gesamt-Risikowert der Alternative 2** | | | |  | |
| **Alternative 3:** |  |  |  |  | |
|  |  |  |  | |
|  |  |  |  | |
|  |  |  |  | |
|  |  |  |  | |
|  |  |  |  | |
|  |  |  |  | |
| **Gesamt-Risikowert der Alternative 3** | | | |  | |
| **Alternative 4:** |  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **Gesamt-Risikowert der Alternative 4** | | | |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Rangreihenbildung | Problem: | | | | | | Datum: | | Blatt-Nr.: | |
| Zu jedem Kriterium die einzelnen Alternativen in eine Rangfolge entsprechend ihrer Zielerreichung bringen und ihre jeweiligen **Rangziffern 1 bis n** in die Tabelle eintragen (n = Anzahl der Alternativen). | | | | | | | | | | |
| **Lösungsalternativen** **→**  **Entscheidungskriterien ↓** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Summen der Rangziffern** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Rangfolge der Alternativen** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Vollständiger Paarvergleich | Problem: | | | | | | | | | | | | | Bearbeitungshinweis: Alternativen paarweise vergleichen und den Buchstaben der jeweils bevorzugten Alternative eintragen. | | | | | | | | | |
| **Alternativen II →**  **Alternativen I ↓** | Kenn- buch- staben | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O | P | Q | R | S | T | Anzahl der Nennungen im Gesamtfeld | **Rang- folge** |
|  | A |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | B |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | C |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | D |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | E |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | F |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | G |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | H |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | I |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | J |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | K |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | L |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | M |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | N |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | O |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | P |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Q |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | R |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | S |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | T |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Auswertungs-Kontrolle:** Gesamtsumme der Nennungen = n2 – n (n = Buchstabenzahl). Bei nur einseitig ausgefüllter Matrix ist der Wert durch 2 zu dividieren.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Plus-Minus-Bewertung | | Problem: | | | | | | Datum: | | Blatt-Nr.: | | |
| **Zielerreichung**: sehr gut = + + gut = + befriedigend = o schlecht = – sehr schlecht = – – | | | | | | | | | | | | |
| **Lösungsalternativen** →  **Entscheidungskriterien** ↓ | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| Gesamt-Nutzwerte | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| **Berechnung der Gesamt-Nutzwerte:** | Die Einzelbewertungen addieren, wobei sich Plus- und Minuszeichen gegeneinander aufheben. (Beispiel: fünfmal Plus, dreimal Null und zweimal Minus ergibt insgesamt + 3.)  Erreichen mehrere Alternativen den Maximalwert, so sollte das Kriterien mit der größten Bedeutung den Ausschlag geben oder das unwichtigste gestrichen werden. | | | | | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Nutzwertanalyse | | Problem: | | | | | | | | | | Datum: | | | | Blatt-Nr.: | | | |
| **Gewichtung (G):** Bedeutung sehr hoch = 5 → hoch = 4 → mittel = 3 → gering = 2 → sehr gering = 1 Punkt | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Bewertung (Z):** Zielerreichung sehr gut = 5 → gut = 4 → befriedigend = 3 → schlecht = 2 → sehr schlecht = 1 Punkt | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Lösungsalternativen** →  **Entscheidungskriterien** ↓ | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |
| **I. Bedingungen** (absolute Kriterien),d. h. Kriterien, die erfüllt sein **müssen** | | Erfüllbare Bedingungen ankreuzen (x). Nur die Alternativen weiterverfolgen, die **alle** Bedingungen erfüllen. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |
|  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |
|  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |
|  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |
| **II. Realisierbare Bedingungen** **sowie relative Kriterien** mit deren **Zielgrößen** (**G**ewichtung x **Z**ielerreichung = **N**utzwert) | G | Z | N | Z | N | Z | N | Z | N | Z | N | Z | N | Z | N | Z | N | Z | N |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Gesamt-Nutzwerte** | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |

Glaubwürdigkeit von Bewerbungsunterlagen

Name des Bewerbers: Datum der Bewerbung:

Name des Bearbeiters: Datum der Auswertung:

**Ja Nein**

Sind die Bewerbungsunterlagen vollständig, sind alle wesentlichen Doku-    
mente vorhanden?

Deuten keine optischen Merkmale auf eventuelle Korrekturen, Hinzufügun-    
gen oder Fälschungen hin?

Ist die chronologische Reihenfolge des Lebenslaufs lückenlos und plau-    
sibel?

Wurden Lücken im Lebenslauf glaubhaft begründet und sind die Begrün-    
dungen belegt?

Sind aufgeführte Zeiten selbstständiger Tätigkeiten belegt (z. B. durch    
Verträge, Honorarabrechnungen oder Ähnliches)?

Sind die Tätigkeitsbescheinigungen und Zeugnisse nicht von Verwandten    
ausgestellt und somit keine Gefälligkeitsbescheinigungen?

Decken sich die Datumsangaben im Lebenslauf mit den sonstigen Unter-    
lagen?

Sind die Unterlagen frei von mehrdeutigen oder widersprüchlichen Formu-    
lierungen?

Sind die Angaben des Bewerbers zu seiner Eignung durch die bisherigen    
Berufstätigkeiten und Arbeitszeugnisse nachvollziehbar?

Ergeben die Vergleiche der einzelnen Arbeitszeugnisse keine inhaltlichen    
Widersprüche?

Enden die Zeugnisse mit einer wertschätzenden Schlussformel?

Deckt sich die Begründung des Bewerbers hinsichtlich seines Arbeits-    
platzwechsels mit dem Wortlaut seines letzten Arbeitszeugnisses?

*Wirkt eine Bewerbung bei der ersten Prüfung nicht hinreichend überzeugend, sollten ergänzende Informationen eingeholt werden, um die Glaubwürdigkeit zu untermauern.*

*Wie auch immer, es sollte auf ein persönliches Kennenlernen des Bewerbers nicht verzichtet werden.*

Checkliste für Vorstellungsgespräche

Name des Bewerbers: Gesprächstermin: Ort:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Gesprächsphase** | **Gesprächsinhalte** | **Besondere Fragen oder Informationen** | **Gesprächsnotizen** |
| **Eröffnung** | * Begrüßung, Vorstellung der Teilnehmer * Dank für Erscheinen und Interesse * Zeitrahmen und geplanter Ablauf * Zusicherung der Vertraulichkeit * Bezugnahme auf Bewerbungsschreiben |  |  |
| **Bewerbersituation** | * Familiäre Situation * Beruflicher Werdegang * Lebens- und Berufsplanung * Mobilitätsbereitschaft * Momentane Berufstätigkeit * Veränderungsgrund * Hobbys, Freizeitgestaltung |  |  |
| **Faktenklärung** | * Fehlende schriftliche Unterlagen * Vorlage von Zeugnisoriginalen * Lücken im Lebenslauf * Mehrdeutige/widersprüchliche Angaben * Gewünschte Zusatzinformationen |  |  |
| **Bewerber-erwartungen** | * Tätigkeitswünsche * Interessengebiete * Karrierevorstellungen * Verdiensterwartungen * Arbeitsplatzbezogene Fragen |  |  |
| **Unternehmens-situation** | * Unternehmensart und -struktur * Produkte, Marktstellung * Eventuelle Betriebsbesichtigung |  |  |
| **Arbeitsplatz-situation** | * Tätigkeitsinhalte und -anforderungen * Arbeitsbedingungen |  |  |
| **Bewerbereignung** | * Selbsteinschätzung der Qualifikation * Ausbildungsvoraussetzungen * Berufliche Weiterbildung * Einschlägige Berufserfahrungen * Branchenkenntnisse * Fremdsprachen, Auslandserfahrungen |  |  |
| **Verdienst- u. Aufstiegschancen** | * Einkommensstruktur des Unternehmens * Personalentwicklung und -förderung |  |  |
| **Vertragliche Regelungen** | * Einkommen, Sozialleistungen * Arbeitszeitregelungen * Eintrittstermin, Probezeit |  |  |
| **Abschluss** | * Ergebniszusammenfassung * Vereinbarung weiteren Vorgehens * Verabschiedung |  |  |
| **Gesamteindruck** | * Äußeres Erscheinungsbild * Umgangsformen * Kontaktfähigkeit * Sprachverhalten * Selbstbewusstsein * Glaubwürdigkeit, * Sonstige Beobachtungen |  |  |
| **Anmerkungen** | * Weitere Beobachtungspunkte * Notizen für die Auswertung |  |  |

Vorbereitungs-Checkliste für Vorstellungsgespräche

Zu besetzende Stelle: Gesprächstermin:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Lfd. Nr.** | **Art der Maßnahme** | **erfor-derl.** ( X ) | **Erledigung durch** | **Erledigt am** | **Bemerkungen** |
|  | Einzuladende(n) Bewerber auswählen |  |  |  |  |
|  | Gesprächsleiter benennen |  |  |  |  |
|  | Weitere unternehmensseitige Teilnehmer benennen |  |  |  |  |
|  | Gesprächstermin mit allen internen Teilnehmern abstimmen |  |  |  |  |
|  | Fragenkatalog oder Checkliste für die Gesprächssteuerung aufstellen |  |  |  |  |
|  | Ergänzende Gesprächsunterlagen zusammenstellen |  |  |  |  |
|  | Bewerbungsunterlagen dem Gesprächsleiter zur Kenntnis geben |  |  |  |  |
|  | Doppel des Fragenkatalogs bzw. der Checkliste allen unternehmensseitigen Teilnehmern zur Verfügung stellen |  |  |  |  |
|  | Ggf. Abstimmungsgespräch mit den Unternehmensvertretern vereinbaren |  |  |  |  |
|  | Bewerberfragebogen für zuvor noch einzuholende Informationen  erstellen |  |  |  |  |
|  | Bewerberfragebogen versenden (u. U. jedoch erst mit der Einladung) und für rechtzeitigen Rücklauf sorgen |  |  |  |  |
|  | Geeigneten Besprechungsraum auswählen und reservieren lassen |  |  |  |  |
|  | Sofern mehrere Bewerber zeitnah eingeladen werden sollen, für getrennte Wartebereiche sorgen |  |  |  |  |
|  | Anfahrinformationen für den/die Einzuladenden erstellen |  |  |  |  |
|  | Bewerber unter Angabe der voraussichtlichen Dauer einladen und  die Einladung bestätigen lassen, ggf. anmahnen |  |  |  |  |
|  | Schriftliches Informationsmaterial für den/die Besucher zusammen-stellen |  |  |  |  |
|  | Ggf. kurzes Informationsreferat oder -video vorbereiten |  |  |  |  |
|  | Entsprechende bildtechnische Hilfsmittel bereitstellen |  |  |  |  |
|  | Erforderlichenfalls Betriebs- oder Arbeitsplatzbesichtigung organisieren |  |  |  |  |
|  | Im Besprechungsraum für partnerschaftliche Sitzordnung sorgen |  |  |  |  |
|  | Erfrischungsgetränke und Gebäck bereitstellen, Informationsmaterial für den/die Besucher bereitlegen |  |  |  |  |
|  | Bei längerem Einstellungsgespräch u. U. Mittagessen organisieren |  |  |  |  |
|  | Vor dem Gespräch das Raumklima prüfen (Heizung, Belüftung) |  |  |  |  |
|  | Pförtner auf Besucherempfang vorbereiten |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

Bewerberbogen

Ausgeschriebene Stelle: Ausschreibungsdatum:

Bewerbungsfrist: Bewerbungseingang:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Personendaten** | | | | |
| Name: | Titel: | Anschrift: | Telefon:  E-Mail: | Geburtsdatum: |
| **Bewerbungsunterlagen** | | | | |
| Gesamteindruck: | Vollständigkeit: | Nachzufordern: | Aussagekraft des Bewerbungsschreibens: | Formulierung des Bewerbungsschreibens: |
| **Qualifikationen** | | | | |
| Schulabschluss, Schulnoten: | Berufsausbildungen, Studium: | Zusatzqualifikationen: | Weiterbildungen: | Führerschein: |
| **Berufserfahrungen** | | | | |
| Tätigkeitsarten: | Branchen: | Positionen: | Beschäftigungsdauern: | Veränderungsgründe: |
| **Arbeitszeugnisse** | | | | |
| Leistungen: | Verhalten: | Besondere Fähigkeiten: | Schlussformeln: | Sonstiges: |
| **Einstellungsgespräche** | | | | |
| Termin: | Dauer: | Gesamteindruck: | Äußere Erscheinung: | Sprachverhalten: |
| Bewerbererwartungen: | | | | |
| Vereinbarungen: | | | | |
| Offene Fragen: | | | | |
| Sonstiges: | | | | |

Vorbereitungs-Checkliste für Assessment-Center

Zu besetzende Stelle: AC-Termin: Ort, Raum:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Lfd. Nr.** | **Art der Maßnahme**  (Stellt keine zeitliche Reihenfolge dar! ) | **erfor-derl.** ( X ) | **Termin**  frühest spätest | **Erledigung durch** | **erledigt am** | **Bemerkungen** |
| **1** | **Gesamtkonzeption und -organisation planen** |  |  |  |  |  |
| 1.1 | Veranstaltungskonzept entwerfen (Mitwirkung eines internen oder externen AC-Experten) |  |  |  |  |  |
| 1.2 | Konzept mit Unternehmensleitung besprechen |  |  |  |  |  |
| 1.3 | Konzept mit Betriebsrat abstimmen |  |  |  |  |  |
| 1.4 | Gesamtleiter benennen (interne Fachkraft oder beauftragter Berater) |  |  |  |  |  |
| 1.5 | Beobachter benennen (möglichst Psychologen, ggf. unterstützende Fachabteilungsleiter) |  |  |  |  |  |
| **2** | **Verfahrensart und Testinhalte festlegen** |  |  |  |  |  |
| 2.1 | AC-Verfahren und Testmethoden auswählen (möglichst mit Beratung durch Experten) |  |  |  |  |  |
| 2.2 | Beobachtungspunkte gem. Arbeitsplatzanforderungen formulieren (jeweilige Führungskraft beteiligen) |  |  |  |  |  |
| **3** | **Ablaufplan und Teilnehmerliste erstellen** |  |  |  |  |  |
| 3.1 | Termin und Gesamtdauer festlegen |  |  |  |  |  |
| 3.2 | Reihenfolge und Dauer der Veranstaltungsphasen planen (Beobachter bzw. AC-Experten beteiligen) |  |  |  |  |  |
| 3.3 | Teilnehmerliste fertigen (u. U. mit erläuternden Personendaten) |  |  |  |  |  |
| **4** | **Veranstaltungslogistik planen** |  |  |  |  |  |
| 4.1 | Räumlichkeiten gem. Anzahl und Größe der Teilnehmergruppen bestimmen und reservieren lassen |  |  |  |  |  |
| 4.2 | Raumausstattung (Mobiliar, Moderationsmedien, Verbrauchsmaterialien) und Verpflegung regeln |  |  |  |  |  |
| 4.3 | Test- und Auswertungs- bzw. Nachbereitungsmaterialien bereitstellen |  |  |  |  |  |
| 4.4 | Geeigneten Mitarbeiter für örtl. Organisation sowie Bobachter- und Teilnehmerbetreuung beauftragen |  |  |  |  |  |
| **5** | **Teilnehmer einladen** |  |  |  |  |  |
| 5.1 | Stellenbewerber einladen (mit Ort, Termin und ggf. Anfahrplan sowie allgemeinen Vorinformationen) |  |  |  |  |  |
| 5.2 | Einladung von Teilnehmern bestätigen lassen, Vollständigkeit der Bestätigungen kontrollieren |  |  |  |  |  |
| 5.3 | AC-Leiter und Beobachter benachrichtigen (mit Ablaufplan, Teilnehmerliste, Testmaterialien) |  |  |  |  |  |
| **6** | **Sonstiges** |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

**Einarbeitungsplan**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Mitarbeiter/-in**  Name: Pers.-Nr.: Eintritt am:  Beschäftigungsstelle: Vorgesetzte(r): | | **Planbearbeitung**  Stelle:  Bearbeiter(in): Datum: | | |
| **Phase** | **Aufgabe** | **Zuständige(r)** | **Datum** | **Erle- digt** |
| **Erster Tag** | Letzte Überprüfung der Einarbeitungsvoraussetzungen |  |  |  |
| Begrüßung des neuen Mitarbeiters durch den Vorgesetzten |  |  |  |
| Mitarbeiter zum Arbeitsplatz führen |  |  |  |
| Arbeitsmittel aushändigen (Werkzeug, Arbeitskleidung, Schlüssel usw.) |  |  |  |
| Garderobenschrank zuweisen |  |  |  |
| Tätigkeitsgebiet beschreiben: Arbeitsaufgaben, Arbeitsanforderungen  Verantwortlichkeiten, Befugnisse  Eigene Position im Unternehmen und in der Abteilung |  |  |  |
| Rundgang zur Vorstellung bei den Kollegen |  |  |  |
| Kennenlernen der Räumlichkeiten (Arbeitsräume, Kantine usw.) |  |  |  |
| Erklärung der weiteren Einarbeitung, Ausblick auf die nächsten Tage |  |  |  |
| Gemeinsame Pausen mit den Kollegen |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **Erste Woche** | Beschreibung der Produkte/Dienstleistungen des Unternehmens |  |  |  |
| Erläuterung der Unternehmensphilosophie/-kultur |  |  |  |
| Erläuterung der Abteilungsaufgaben |  |  |  |
| Beschreibung des künftigen Tätigkeitsgebiets des Mitarbeiters |  |  |  |
| Hinweise zur Arbeitssicherheit, Verhalten im Brand-/Katastrophenfall |  |  |  |
| Erste Übungsarbeiten unter Anleitung |  |  |  |
| Erste Teilnahmen an allgemeinen Besprechungen |  |  |  |
| Ende der Woche Feedback einholen, Vertiefungsbedarf ermitteln |  |  |  |
| Gegebenenfalls Anpassung der Einarbeitung, Wiederholungen |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **Erster Monat** | Kennenlernen anderer Abteilungen und weiterer Personen |  |  |  |
| Noch offene Punkte besprechen bzw. erledigen |  |  |  |
| Erste selbstständige Erledigung von Arbeitsaufträgen |  |  |  |
| Arbeitsergebnisse und Verbesserungsmöglichkeiten besprechen |  |  |  |
| Erkennen eventuellen Fortbildungsbedarfs, Maßnahmen planen |  |  |  |
| Gelegentliches Mittagessen mit Vorgesetztem zur Kontaktpflege |  |  |  |
| Regelmäßig Feedback einholen und geben |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **Sonstiges** |  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

Checkliste für Trennungsgespräche

Name des Mitarbeiters: Gesprächstermin: Ort:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Gesprächsphasen / Inhalte** | | **Vorbereitungsnotizen** (Merkpunkte, Argumente, Fragen) | **Gesprächsergebnisse** |
| **Eröffnung** | * Begrüßung * Kaffee oder Kaltgetränk * Gesprächsanlass * Beiderseitiger Gesprächsnutzen * Gesprächsziel |  |  |
| **Bekanntgabe** | * Kündigungsbekanntgabe * Kündigungsgründe * Maßgebliche Vorkommnisse * Belege * Betriebliche Notwendigkeit * Unternehmenssituation * Rechtliche Grundlagen |  |  |
| **Stellungnahme** | * Mitarbeitereinwände * Offene Fragen * Klarstellungen |  |  |
| **Resümee** | * Ergebniszusammenfassung * Ergebnisbewertung * Entkräften von Einwänden * Beantwortung von Fragen * Weitergehende Erläuterungen * Eigene Fragestellungen * Weitere Vorgehensweise * Formalitäten |  |  |
| **Abschluss** | * Würdigung des Mitarbeiterverständnisses sofern angebracht * Zukunftspläne des Mitarbeiters * Mögliche Hilfsangebote * Bedauern der Trennung * Glückwünsche für weiteren Berufs-weg * Verabschiedung |  |  |

Vorbereitungs-Checkliste für Mitarbeitergespräche

Name des Mitarbeiters: Gesprächsanlass: Termin:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vorbereitungs- komplex | Fakten, Ziele, Fragen, Maßnahmen | Vorbereitungsnotizen |
| **Inhaltliche und strategische Vorbereitung** | | |
| **Gesprächs-anlass** | * Situation/Problem * Bereich/Beteiligte * Problemauswirkungen |  |
| **Gesprächs- ziele** | * Maximal-/Minimalziel * Detailziele |  |
| **Sachverhalte** | * Eigene Beobachtungen * Erhaltene Informationen * Notwendige Klärungen |  |
| **Eigene Situation** | * Unternehmensvorgaben * Beziehung zum Mitarbeiter * Eigene Stimmungslage |  |
| **Mitarbeiter-situation** | * Arbeitsaufgaben * Eignung/berufliche Entwicklung * Mentalität/Verhaltensmerkmale * Zu vermutende Gefühlslage |  |
| **Gesprächs-strategie** | * Gesprächseröffnung * Gesprächsschritte * Eigene Argumente/Vorschläge * Zu erwartende Einwände * Gesprächsabschluss |  |
| **Logistische Vorbereitung** | | |
| **Termin  und Dauer** | * Emotionale Distanz, aber hinreichende Aktualität * Kein Zeitdruck * Unerwartetes einkalkulieren |  |
| **Einladung** | * Vorbereitungszeit für Mitarbeiter einräumen |  |
| **Raum** | * Möglichst störungsfrei (keine Besucher oder Telefonate) |  |
| **Sitzordnung** | * Zwanglose Sitzposition * Keine Schreibtischbarriere * Gleiche Augenhöhe * Angemessener Abstand |  |
| **Bewirtung** | * Getränk/Gebäck, soweit üblich |  |
| **Sachmittel** | * Schriftliche Unterlagen * Schreibmittel/Diktiergerät * Terminkalender * Sonstiges |  |

Maßnahmenplan zum Mitarbeitergespräch

Name d. Führungskraft: Name d. Mitarbeiters: Datum:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Planung** | | **Durchführung** | | |
| Maßnahmenbeschreibung | Durchführungshinweise | Erledigungs-termin | Kontrolltermin(e) | Kontrollergebnisse |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

Vorgesetztenvorbereitung  
auf ein Zielvereinbarungs-/Jahresgespräch

Name d. Mitarbeiters: Anlass: Gesprächstermin:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vorbereitungs-komplex | Fakten, Ziele, Fragen, Maßnahmen | Vorbereitungsnotizen |
| **Inhaltliche Vorbereitung** | | |
| **Letztmalige Zielverein-barungen** | * Erreichte Ziele voriger Periode * Verfehlte Ziele * Gründe der Zielabweichungen |  |
| **Bewertungen** | * Grad der Zielerreichung * Folgen von Zielabweichungen * Erkenntnisse für die Zukunft * Leistungen des Mitarbeiters * Arbeitsverhalten des Mitarbeiters |  |
| **Aktuelle Ziele** | * Unternehmensziele * Bereichsziele * Arbeits-/Leistungsziele des Mitarbeiters * Rangfolge der Mitarbeiterziele * Verantwortlichkeiten * Erledigungsschritte, Termine * Entwicklungsziele * Fördermaßnahmen * Kotrollabsprachen |  |
| **Vor-bedingungen** | * Erforderliche Fähigkeiten * Belastungsniveau * Wichtige Vorinformationen * Notwendige Befugnisse * Zu beachtende Vorschriften * Bereitzustellende Arbeitsmittel * Personelle Unterstützung * Mitwirkende/zu Beteiligende |  |
| **Logistische Vorbereitung** | | |
| **Termin, Dauer** | * Günstigster Gesprächstermin * Geschätzte Dauer |  |
| **Einladung** | * Rechtzeitige Terminabsprache * Formular für den Mitarbeiter |  |
| **Raum** | * Raumauswahl und -reservierung |  |
| **Raumbedingungen** | * vorgesehene Sitzposition * Getränk/Gebäck, soweit üblich |  |
| **Sachmittel** | * Protokoll d. letzten Vereinbarung * Arbeitsunterlagen für Mitarbeiter * Terminplan * Protokollformular |  |

Fragenkatalog   
zur Leistungsbewertung im Jahresgespräch

Name d. Mitarbeiters: Gesprächstermin:

|  |  |
| --- | --- |
| **Fragen zum zurückliegenden Jahr** | **Ergebnisse der Überlegungen** |
| Hat sich die Art der Aufgaben des Mitarbeiters zwischenzeitlich geändert? |  |
| Haben sich seine Verantwortlichkeiten oder Befugnisse geändert? |  |
| Welche Ziele erreichte er besonders gut  zufriedenstellend  nur teilweise  überhaupt nicht |  |
|  |
|  |
|  |
| Hatte der Mitarbeiter über die vereinbarten Ziele hinausgehende besondere Leistungen erbracht? |  |
| Inwieweit wurden Ziele vom Mitarbeiter nicht vollends erreicht und was waren vermutlich die Ursachen? |  |
| Hatte ich die Ursachen eventuell mitverschul-det und wodurch? |  |
| Hatten sich die Mitarbeiterleistungen gegenüber früher insgesamt eher verbessert, verschlechtert oder blieben sie unverändert? |  |
| Auf welchen Gebieten gab es Leistungsveränderungen und wie äußerten sich diese? |  |
| Welche besonderen Stärken sind beim Mitarbeiter erkennbar? |  |
| Für welche anspruchsvolleren Aufgaben scheint er geeignet zu sein? |  |
| Auf welchen Gebieten sollte der Mitarbeiter weiterqualifiziert werden? |  |
| Welche Qualifizierungs- bzw. Fördermaßnahmen sollten mit ihm vereinbart werden? |  |

Checkliste für Beurteilungs- und Fördergespräche

Name des Mitarbeiters: Gesprächstermin: Ort:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Gesprächsphasen / Inhalte** | | **Vorbereitungsnotizen** (Merkpunkte, Argumente, Fragen) | **Gesprächsergebnisse** |
| **Eröffnung** | * Beurteilungs-/Gesprächsanlass * Beurteilungsverfahren * Beurteilungskriterien/-maßstäbe * Beurteilungszeitraum * Mitbeurteiler |  |  |
| **Erläuterung** | * Aushändigung der Beurteilung (sofern noch nicht geschehen) * Besonders positive Ergebnisse * Besonders kritische Punkte * Leistungs-/Verhaltensbeispiele * Leistungsentwicklung seit der letzten Beurteilung |  |  |
| **Mitarbeitersichtweise** | * Selbsteinschätzung des Mitarbeiters * Mitarbeiterfragen * Unklarheiten * Missverständnisse |  |  |
| **Perspektive** | * Mitarbeitererwartungen * Künftige Arbeitsanforderungen * Mitarbeiterstärken/-neigungen * Fähigkeitsdefizite * Entwicklungspotenzial * Qualifizierungspläne * Wechsel-/Aufstiegsmöglichkeiten |  |  |
| **Vereinbarungen** | * Entwicklungsziele * Qualifizierungsmaßnahmen des Arbeitgebers * Qualifizierungsinitiativen des Mitarbeiters * Tätigkeits-/Arbeitsplatzwechsel * Kontrollvereinbarungen |  |  |
| **Abschluss** | * Gesprächsklima/-nutzen * Schriftliche Bestätigung der Beurteilungsbekanntgabe * Aushändigung einer Kopie * Grundsätzliche Wertschätzung * Positive Zukunftserwartungen |  |  |

Leitfaden für

Beurteilungs- und Fördergespräche

Geht es ausschließlich um eine schriftliche Mitarbeiterbeurteilung oder sollen nur Fragen der Mitarbeiterförderung besprochen werden, sind möglicherweise einige Aspekte des Phasenmodells irrelevant.

**Phase**

**Inhalte**

**Gesprächsführung**

🞃

🞃

🞃

🞃

🞃

🞃

* Freundlich begrüßen, Platz und u. U. Getränk anbieten
* Positiven Gesprächseinstieg wählen
* Gesprächsanlass nennen, Nutzen verdeutlichen
* Geplante Vorgehensweise beschreiben
* Beurteilungsverfahren und -zeitraum erklären

Eröffnung

**Eingangskontakt  
Beurteilungsanlass  
Gesprächsablauf  
Beurteilungsregeln**

Erläuterung

**Aushändigung  
Kernaussagen  
Begründungen  
Tendenzen**

* Beurteilung aushändigen, sofern nicht vorab geschehen
* Die wesentlichen Beurteilungsaussagen herausstellen
* Durch typische Arbeiten/Verhaltensweisen belegen
* Positives loben, Negatives ohne Umschweife benennen
* Entwicklung seit letzter Beurteilung ansprechen

Mitarbeiter-sichtweise

**Verständnisfragen  
Selbsteinschätzung  
Klarstellungen  
Einwände**

* Mitarbeiter zur freimütigen Stellungnahme ermutigen
* Aufmerksam und aufgeschlossen zuhören
* Unklarheiten oder Missverständnisse aufklären
* Abweichende Selbsteinschätzungen begründen lassen
* Emotional überzogene Äußerungen nicht überbewerten

Abschluss

**Unterschriften/Kopie  
Wertschätzung  
Ausblick  
Ausgangskontakt**

Perspektive

**Mitarbeiterwünsche  
Leistungserwartung  
Steigerungspotenzial  
Karrierechancen**

* Tätigkeits-/Karrierewünsche des Mitarbeiters anhören
* Künftige Anforderungen an den Mitarbeiter schildern
* Defizite und Steigerungsmöglichkeiten ansprechen
* Fortbildungs-/Einarbeitungswünsche registrieren
* Beschäftigungs-/Karriereaussichten besprechen

Vereinba-rungen

**Fördermaßnahmen  
Eigeninitiativen  
Tätigkeitswechsel  
Hilfsangebote**

* Entwicklungs- bzw. Qualifizierungsziele formulieren
* Konkrete Weiterbildungs-/Fördermaßnahmen beschließen
* Mitarbeiter zu Eigeninitiativen anregen
* Möglicherweise Tätigkeitswechsel vereinbaren
* Unterstützung bei Überforderungen/Problemen anbieten

Vorbereitung

**Beurteilungsinhalte  
Notenvergleich  
Einstimmung  
Ankündigung**

* Beurteilung nochmals aufmerksam lesen
* Noten mit der letzten Beurteilung vergleichen
* Zwischenzeitliche Mitarbeiterentwicklung einschätzen
* Auf Mitarbeiterpersönlichkeit/-reaktionen einstimmen
* Gesprächstermin rechtzeitig vereinbaren
* Kenntnisnahme der Beurteilung schriftlich bestätigen lassen
* Kopie der Beurteilung aushändigen
* Grundsätzliche Wertschätzung zum Ausdruck bringen
* Positive, ermutigende Erwartungen äußern
* Mitarbeiter höflich und freundlich verabschieden

🞃

🞃

🞃

🞃

🞃

🞃

Eröffnung

Gesprächs-konzept

Mitarbeiter-bericht

Abschluss

Situations-analyse

Vereinba-rungen

Vorbereitung

**Begrüßung  
Gesprächsklima  
Willkommen  
Anteilnahme**

**Gesprächsregeln  
Gesprächsanlass  
Gesprächsziel  
Gesprächsverhalten**

**Fehlzeitengründe  
Begleitumstände  
Gesundheitszustand  
Mitarbeiteranliegen**

**Gesprächsbilanz  
Hilfsangebote  
Ausblick  
Verabschiedung**

**Fehlzeitenauswirkung  
Fehlzeitenbewertung  
Arbeitssituation  
Mitarbeiterinformation**

**Problembehandlung  
Mitarbeitervorsätze  
Mitarbeiterpflichten  
Kontrollabsprachen**

**Fehlzeitenart  
Fehlzeitenausmaß  
Mitarbeitermerkmale  
Ereignisrückblick**

* Freundlich begrüßen, mit Namen ansprechen
* Platz anbieten, partnerschaftliche Sitzposition wählen
* Eventuell Kaffee oder Erfrischungsgetränk anbieten
* Rückkehrer im Arbeitsteam willkommen heißen
* Nach aktuellem Befinden des Mitarbeiters erkundigen
* Gesprächsstruktur und Zeitrahmen ankündigen
* Anlass und Bedeutung des Gesprächs erläutern
* Anzustrebendes Gesprächsziel formulieren
* Beiderseitigen Gesprächsnutzen verdeutlichen
* Für Offenheit plädieren, Diskretion zusichern
* Abwesenheitsursachen und -umstände schildern lassen
* Interesse signalisieren, aufmerksam zuhören
* Wichtige Punkte präzisieren und begründen lassen
* Selbsteinschätzung des aktuellen Gesundheitszustands
* Eventuelle Probleme oder Wünsche äußern lassen
* Beiderseitigen Gesprächsnutzen würdigen
* Konstruktive Mitwirkung des Mitarbeiters anerkennen
* Angebote des betrieblichen Gesundheitsmanagements
* Positive Erwartungen an künftige Fehlzeitenentwicklung
* Mitarbeiter höflich und freundlich verabschieden
* Auswirkungen des Mitarbeiterfehlens verdeutlichen
* Häufigkeit und Dauer der Fehlzeiten bewerten
* Ggf. Eindruck leichtfertigen Fehlens äußern und begründen
* Mitarbeiter über die aktuelle Arbeitssituation informieren
* Zwischenzeitliche Entwicklungen/Neuerungen schildern
* Möglichkeiten der Fehlzeitenreduzierung erwägen
* Mitarbeitervorsätze zur Problemlösung erfragen
* Ggf. auf Mitarbeiterpflichten bei Krankmeldungen hinweisen
* Wenn angebracht, Kontrollgespräche vereinbaren
* Gesprächsergebnisse erforderlichenfalls protokollieren
* Bekannter oder vermuteter Grund der Abwesenheit
* Zeitraum, Dauer und Häufigkeit der Fehlzeit(en)
* Frühere Fehlzeiten, Auffälligkeiten bei früheren Fehlzeiten
* Allg. Arbeitsverhalten und Leistungen des Mitarbeiters
* Wichtige Neuerungen/Ereignisse während der Abwesenheit

**Phase**

Inhalte

**Gesprächsführung**

Leitfaden für Fehlzeitengespräche

Oberstes Gebot: Nicht vorschnell ein vorsätzliches Fehlen unterstellen,  
sondern zunächst Fehlzeitengrund im Interesse der Fürsorgepflicht erfragen.

Checkliste für Fehlzeitengespräche

Name des Mitarbeiters: Gesprächstermin: Ort:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Gesprächsphasen / Inhalte** | | **Vorbereitungsnotizen** (Merkpunkte, Argumente, Fragen) | **Gesprächsergebnisse** |
| **Eröffnung** | * Begrüßung * Kaffee oder Kaltgetränk * Willkommensäußerung * Mitarbeiterbefindlichkeit * Vorgesetztenanteilnahme |  |  |
| **Gesprächskonzept** | * Gesprächsablauf * Zeitrahmen * Gesprächsanlass * Wichtigkeit, Nutzen * Gesprächsziel(e) * Freimütigkeitsappell * Diskretionszusicherung |  |  |
| **Mitarbeiterbericht** | * Abwesenheitsursache * Begleitumstände * Begründungen * Klarstellungen * Gesundheitszustand * Mitarbeiterprobleme * Mitarbeiterwünsche |  |  |
| **Situationsanalyse** | * Abwesenheitsauswirkungen * Häufigkeit der Fehlzeiten * Fehlzeitendauern * Eintägige Krankmeldungen * sonstige Auffälligkeiten * zwischenzeitliche Neuerungen |  |  |
| **Vereinbarungen** | * Fehlzeitenvorsorge * Fehlzeitenreduzierung * Mitarbeitervorsätze * Pflichten bei Krankmeldungen * Konsequenzen von Pflichtverletzungen * eventuell Kontrollgespräche * eventuell Gesprächsprotokoll |  |  |
| **Abschluss** | * Gesprächsklima/-nutzen * Anerkenntnis konstruktiver Mitarbeitermitwirkung * Betriebliche Hilfsangebote * Ausblick, Erwartungen * Verabschiedung |  |  |

**Fragenkatalog**

**zur Vorbereitung auf ein Kritikgespräch**

|  |  |
| --- | --- |
| **Sachinhaltliche Vorbereitung** | * Was hat mich veranlasst, mit dem Mitarbeiter ein Gespräch führen zu wollen? * Was ist zu beanstanden und warum? * Hat der Sachverhalt bereits eine Vorgeschichte – gab es dazu schon ein Gespräch? * Welche konkreten Beobachtungen habe ich gemacht oder wurden mir berichtet? * Welche Auswirkungen hat der Beanstandungspunkt bzw. welche sind zu erwarten? * Welche Arbeitsbereiche oder Personen sind von der Beanstandung betroffen? * Wurden konkret vereinbarte Arbeitsziele nicht oder nur unzureichend erreicht? * Wurden Zuständigkeitsgrenzen oder Befugnisse missachtet? * Wurde gegen vereinbarte oder allgemein geltende Regelungen verstoßen? * Gab es sonst irgendwelche Vorgaben, die nicht eingehalten wurden? * Waren weitere Mitarbeiter am dem Sachverhalt beteiligt oder mitverantwortlich? * Gab es in der Vergangenheit ähnliche Beanstandungen? |
| **Persönlichkeitsbezogene Vorbereitung** | * In welchem Aufgabenbereich ist der Mitarbeiter tätig und seit wann? * Sind ihm besondere Verantwortlichkeiten oder Weisungsbefugnisse übertragen? * Stellen seine Aufgaben besondere fachliche oder leistungsmäßige Anforderungen? * Welche Qualifikationen und Erfahrungen besitzt der Mitarbeiter für seine Aufgaben? * Wie sind seine bisherigen Leistungen und sein Arbeitsverhalten zu beurteilen? * Könnten bei ihm körperliche oder seelische Leistungshandicaps gegeben sein? * Wie stellt sich sein Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Kunden dar? * Wie ist seine Zusammenarbeit mit anderen Kollegen zu beurteilen? |
| **Emotionale Vorbereitung** | * Wie ist die Mentalität des Mitarbeiters zu charakterisieren? * In welcher emotionalen Verfassung dürfte er sich momentan befinden? * Welche Gefühlsreaktionen auf die Beanstandung sind von ihm zu erwarten? * Was empfinde ich für den Mitarbeiter – ist er mir sympathisch oder unsympathisch? * Gab es zwischen ihm und mir in letzter Zeit irgendwelche Spannungen? * Auf welche Art und Weise wurden die Konflikte gegebenenfalls ausgetragen? * Für wie schwerwiegend halte ich den aktuellen Sachverhalt? * Wie ist meine eigene momentane Gefühlslage – bin ich noch sehr verärgert? |
| **Strategische Vorbereitung** | * Wie sollte ich das Gespräch eröffnen, um eine positive Atmosphäre zu schaffen? * Wodurch kann ich den Mitarbeiter zu Offenheit und Ehrlichkeit ermutigen? * Wie kann ich die Beanstandung wertfrei und ohne Schuldzuweisung formulieren? * Welche Fragen sollte ich zu meinem Verständnis und zur Klärung der Sache stellen? * Mit welchen Rechtfertigungsversuchen des Mitarbeiters ist zu rechnen? * Welche Beweismittel bzw. Belege zum Sachverhalt liegen mir vor? * Welche Informationen oder Beweismittel sollte ich mir noch beschaffen? * Wie sollte ich reagieren, falls der Mitarbeiter unsachlich oder sogar aggressiv wird? * Welche Art von Vereinbarung mit ihm sollte ich anstreben? * Was ist das Mindeste, das ich mit dem Gespräch erreichen will? * Wie sollte ich das Gespräch im Interesse der Mitarbeitermotivierung beenden? |
| **Logistische Vorbereitung** | * Wann soll das Gespräch stattfinden und wie viel Zeit sollte ich dafür veranschlagen? * Wann und auf welche Weise werde ich das Gespräch dem Mitarbeiter ankündigen? * In welchem Raum soll das Gespräch stattfinden und welche Sitzordnung sollte ich vorsehen? * Sind irgendwelche Hilfsmittel (z. B. Flipchart, Notebook, Schriftmaterial) erforderlich? * Sollte ich einen Kaffee oder ein Erfrischungsgetränk anbieten? |

**Inhalte**

**Gesprächsführung**

* Höflich begrüßen, mit Namen ansprechen, Platz anbieten
* Keine Verärgerung zeigen, angemessen freundlich sein
* Entspannenden Einstieg wählen (aber nicht überziehen)
* Gesprächsart und -ziel unbefangen benennen
* Für Freimütigkeit und konstruktiven Verlauf plädieren

Eingangskontakt  
Gesprächsklima  
Gesprächsart  
Gesprächsziel

Sachverhalt  
Beobachtungen  
Kritikpunkte  
Auswirkungen

* Sachverhalt aus eigener Sicht wertfrei schildern
* Selbstbeobachtetes und Zugetragenes trennen
* Kritikpunkte sachlich und ohne Umschweife darlegen
* Keine Verallgemeinerungen, keine Vorverurteilungen
* Problemauswirkungen und deren Ausmaß beschreiben

Mitarbeitersicht  
Mitarbeiterprobleme  
Begründungen  
Klarstellungen

* Mitarbeiter zu freimütiger Stellungnahme auffordern
* Gründe für den Sachverhalt erfragen, aufmerksam zuhören
* Unklares, Lückenhaftes oder Unlogisches klären lassen
* Privat-/Intimsphäre respektieren, Diskretion zusichern
* Heftige Äußerungen des Mitarbeiters nicht überbewerten

**Gesprächsbilanz  
Ausblick  
Wertschätzung  
Ausgangskontakt**

* Beiderseitigen Gesprächsnutzen würdigen
* Rat und Unterstützung bei Problemen anbieten
* Konstruktives Gesprächsverhalten ggf. anerkennen
* Grundsätzliche Wertschätzung trotz Kritik ausdrücken
* Höflich und angemessen freundlich verabschieden

Soll-Ist-Vergleich  
Leistungsziele  
Mitarbeiterbelange  
Problemausmaß

* Soll- und Ist-Zustand beschreiben und gegenüberstellen
* Unternehmens- und Mitarbeiterbelange abwägen
* Nur Arbeiten/Verhalten bewerten, nicht die Persönlichkeit
* Keine harten Worte, aber klare Sprache wählen
* Wenn die Beanstandung haltlos ist, Gespräch hier beenden

**Phase**

🞃

🞃

🞃

🞃

🞃

Beanstandung

Abschluss

Verein-barungen

Lösungsweg  
Mitarbeitervorsätze  
Hilfsangebote  
Kontrollabsprachen

* Mitarbeiter um eigene Lösungsvorschläge bitten
* Notfalls ergänzende oder Alternativvorschläge machen
* Positive Mitarbeitervorsätze ausdrücklich anerkennen
* Mut machen, erforderlichenfalls Hilfe zusagen
* Kontrollabsprachen treffen (was, wann, wie)

Leitfaden für Kritikgespräche

Oberste Gebote:

* Ursachenbeseitigung geht vor Schuldfrage!
* Mitarbeiter aufbauen – nicht demotivieren!

Bewertung

Stellungnahme

Eröffnung

Checkliste für Kritikgespräche

Name des Mitarbeiters: Gesprächstermin: Ort/Raum:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Gesprächsphasen / Inhalte** | | **Vorbereitungsnotizen** (Merkpunkte, Argumente, Fragen) | **Gesprächsergebnisse** |
| **Eröffnung** | * Entspannender Einstieg ohne sichtbare Verärgerung * Anlass des Gesprächs * Ziele des Gesprächs * Erwartungen an konstruktiven Gesprächsverlauf |  |  |
| **Beanstandung** | * Schilderung des Sachverhalts * Persönliche Beobachtungen und sonstige Erkenntnisse * Benennung der Kritikpunkte ohne Schuldzuweisung * Problemausmaß und -folgen |  |  |
| **Stellungnahme** | * Sichtweise des Mitarbeiters * Fragen des Mitarbeiters * Erledigungsprobleme des Mitarbeiters * Begründungen oder Klarstellungen durch den Mitarbeiter |  |  |
| **Bewertung** | * Vergleich von Soll und Ist * Erinnerung an die Leistungs- ziele * Berücksichtigung der Mitarbeiterbelange * Erkannter Korrekturbedarf |  |  |
| **Vereinbarung** | * Vereinbarung von Korrekturmaßnahmen * Realisierungsvorsätze des Mitarbeiters * Ggf. Hilfsangebote des Vorgesetzten * Kontrollvereinbarungen |  |  |
| **Abschluss** | * Würdigung der Gesprächsergebnisse * Positive Zukunftserwartungen * Äußerung grundsätzlicher Wertschätzung * Versöhnlicher Ausklang |  |  |

Maßnahmenkatalog zum Kritikgespräch

Name d. Führungskraft: Name d. Mitarbeiters: Datum:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Planung** | | **Durchführung** | | |
| Maßnahmenbeschreibung | Durchführungshinweise | Erledigungs-termin | Kontroll-termin(e) | Kontrollergebnisse |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |