

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 Gruppenbelange 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 Gesprächsthema 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.			
Angeichts 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!)	erforderl. (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					

Lfd. Nr.	Art der Maßnahme (Stellt keine zeitliche Reihenfolge dar!)	erforderl. (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						

<input type="checkbox"/> Besprechungs-Einladung <input type="checkbox"/> Besprechungs-Protokoll				Anlass/Projekt:	
				Protokoll-Nr. Blatt von	
Veranstalter/Einladender:		Anschrift:		Einladungs-/Protokolldatum:	
				Telefon:	
				Telefax:	
				E-Mail:	
Bespr.-Termin:	vorauss. Dauer:	Besprechungsart/-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 Ergebnisarten: A = Arbeitsauftrag B = Beschluss F = Frage I = Information			Verteiler / Umlauf:		Unterschrift d. Schriftführers/-in:	

Maßnahmenkatalog

zur Besprechung vom:

Besprechungsthema:

Gesamtverantwortlicher/Einladender (Organisationsbereich/Name):

[illegible]

Leitfaden für Besprechungen

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

Phase	Inhalte	Gesprächsführung
Vorbereitung	Thema Teilnehmer Termin Logistik	<ul style="list-style-type: none"> Themenwünsche sammeln, Tagesordnung aufstellen Teilnehmer, Moderator, Protokollführer benennen Termin und Ort festlegen, mit Teilnehmern abstimmen Raum reservieren, Schlüsselfrage klären, Klima prüfen Möblierung, Geräteausstattung, Verbrauchsmaterialien
Eröffnung	Eingangskontakt Anlass Besprechungsziele Verfahrensregeln	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> Besonders wichtige Ergebnisse herausstellen Schlussfolgerungen ziehen, Ausblick geben U. U. nächsten Besprechungstermin vereinbaren Konstruktive Mitwirkung anerkennen (sofern gegeben) Positiven Ausklang herstellen, freundlich verabschieden

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 Besprechungsteilnehmer gleichermaßen in die Diskussion einbringen.				
Ich hatte ein insgesamt spannungsfreies 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 Zeitplan und die allgemeinen Rahmenbedingungen 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)																														

[illegible]

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
			</					

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).

[illegible]

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 = $n^2 - n$ (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 = 0 schlecht = - sehr schlecht = - -

<div>Lösungsalternativen →</div> <div>Entscheidungskriterien ↓</div>										
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.

[illegible]

Glaubwürdigkeit von Bewerbungsunterlagen

Name des Bewerbers:

Datum der Bewerbung:

Name des Bearbeiters:

Datum der Auswertung:

Ja Nein

Sind die Bewerbungsunterlagen vollständig, sind alle wesentlichen Dokumente vorhanden? ☐ ☐

Deuten keine optischen Merkmale auf eventuelle Korrekturen, Hinzufügungen oder Fälschungen hin? ☐ ☐

Ist die chronologische Reihenfolge des Lebenslaufs lückenlos und plausibel? ☐ ☐

Wurden Lücken im Lebenslauf glaubhaft begründet und sind die Begründungen 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 Unterlagen? ☐ ☐

Sind die Unterlagen frei von mehrdeutigen oder widersprüchlichen Formulierungen? ☐ ☐

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 Arbeitsplatzwechsels 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	<ul style="list-style-type: none"> ■ Begrüßung, Vorstellung der Teilnehmer ■ Dank für Erscheinen und Interesse ■ Zeitrahmen und geplanter Ablauf ■ Zusicherung der Vertraulichkeit ■ Bezugnahme auf Bewerbungsschreiben 		
Bewerbersituation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Familiäre Situation ■ Beruflicher Werdegang ■ Lebens- und Berufsplanung ■ Mobilitätsbereitschaft ■ Momentane Berufstätigkeit ■ Veränderungsgrund ■ Hobbys, Freizeitgestaltung 		
Faktenklärung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fehlende schriftliche Unterlagen ■ Vorlage von Zeugnisoriginalen ■ Lücken im Lebenslauf ■ Mehrdeutige/widersprüchliche Angaben ■ Gewünschte Zusatzinformationen 		
Bewerber- erwartungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tätigkeitswünsche ■ Interessengebiete ■ Karrierevorstellungen ■ Verdiensterwartungen ■ Arbeitsplatzbezogene Fragen 		
Unternehmens- situation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unternehmensart und -struktur ■ Produkte, Marktstellung ■ Eventuelle Betriebsbesichtigung 		
Arbeitsplatz- situation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tätigkeitsinhalte und -anforderungen ■ Arbeitsbedingungen 		
Bewerbereignung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Selbsteinschätzung der Qualifikation ■ Ausbildungsvoraussetzungen ■ Berufliche Weiterbildung ■ Einschlägige Berufserfahrungen ■ Branchenkenntnisse ■ Fremdsprachen, Auslandserfahrungen 		
Verdienst- u. Aufstiegchancen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einkommensstruktur des Unternehmens ■ Personalentwicklung und -förderung 		
Vertragliche Regelungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einkommen, Sozialleistungen ■ Arbeitszeitregelungen ■ Eintrittstermin, Probezeit 		
Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ergebniszusammenfassung ■ Vereinbarung weiteren Vorgehens ■ Verabschiedung 		
Gesamteindruck	<ul style="list-style-type: none"> ■ Äußeres Erscheinungsbild ■ Umgangsformen ■ Kontaktfähigkeit ■ Sprachverhalten ■ Selbstbewusstsein ■ Glaubwürdigkeit, ■ Sonstige Beobachtungen 		
Anmerkungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Weitere Beobachtungspunkte ■ Notizen für die Auswertung 		

Vorbereitungs-Checkliste für Vorstellungsgespräche

Zu besetzende Stelle:

Gesprächstermin:

Lfd. Nr.	Art der Maßnahme	erforderl. (X)	Erledigung durch	Erledigt am	Bemerkungen
01	Einzuladende(n) Bewerber auswählen				
02	Gesprächsleiter benennen				
03	Weitere unternehmensseitige Teilnehmer benennen				
04	Gesprächstermin mit allen internen Teilnehmern abstimmen				
05	Fragenkatalog oder Checkliste für die Gesprächssteuerung aufstellen				
06	Ergänzende Gesprächsunterlagen zusammenstellen				
07	Bewerbungsunterlagen dem Gesprächsleiter zur Kenntnis geben				
08	Doppel des Fragenkatalogs bzw. der Checkliste allen unternehmensseitigen Teilnehmern zur Verfügung stellen				
09	Ggf. Abstimmungsgespräch mit den Unternehmensvertretern vereinbaren				
10	Bewerberfragebogen für zuvor noch einzuholende Informationen erstellen				
11	Bewerberfragebogen versenden (u. U. jedoch erst mit der Einladung) und für rechtzeitigen Rücklauf sorgen				
12	Geeigneten Besprechungsraum auswählen und reservieren lassen				
13	Sofern mehrere Bewerber zeitnah eingeladen werden sollen, für getrennte Wartebereiche sorgen				
14	Anfahrinformationen für den/die Einzuladenden erstellen				
15	Bewerber unter Angabe der voraussichtlichen Dauer einladen und die Einladung bestätigen lassen, ggf. anmahnen				
16	Schriftliches Informationsmaterial für den/die Besucher zusammenstellen				
17	Ggf. kurzes Informationsreferat oder -video vorbereiten				
18	Entsprechende bildtechnische Hilfsmittel bereitstellen				
19	Erforderlichenfalls Betriebs- oder Arbeitsplatzbesichtigung organisieren				
20	Im Besprechungsraum für partnerschaftliche Sitzordnung sorgen				
21	Erfrischungsgetränke und Gebäck bereitstellen, Informationsmaterial für den/die Besucher bereitlegen				
22	Bei längerem Einstellungsgespräch u. U. Mittagessen organisieren				
23	Vor dem Gespräch das Raumklima prüfen (Heizung, Belüftung)				
24	Pförtner auf Besucherempfang vorbereiten				
25					

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!)	erforderl. (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 (Möbiliar, Moderationsmedien, Verbrauchsmaterialien) und Verpflegung regeln					
4.3	Test- und Auswertungs- bzw. Nachbereitungsmaterialien bereitstellen					
4.4	Geeigneten Mitarbeiter für örtl. Organisation sowie Beobachter- 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

Planbearbeitung

Name:

Pers.-Nr.:

Eintritt am:

Stelle:

Beschäftigungsstelle:

Vorgesetzte(r):

Bearbeiter(in):

Datum:

Phase	Aufgabe	Zuständige(r)	Datum	Erledigt
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 (Merkmale, Argumente, Fragen)	Gesprächsergebnisse
Eröffnung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Begrüßung ▪ Kaffee oder Kaltgetränk ▪ Gesprächsanlass ▪ Beiderseitiger Gesprächsnutzen ▪ Gesprächsziel 		
Bekanntgabe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kündigungsbekanntgabe ▪ Kündigungsgründe ▪ Maßgebliche Vorkommnisse ▪ Belege ▪ Betriebliche Notwendigkeit ▪ Unternehmenssituation ▪ Rechtliche Grundlagen 		
Stellungnahme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeiter Einwände ▪ Offene Fragen ▪ Klarstellungen 		
Resümee	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ergebniszusammenfassung ▪ Ergebnisbewertung ▪ Entkräften von Einwänden ▪ Beantwortung von Fragen ▪ Weitergehende Erläuterungen ▪ Eigene Fragestellungen ▪ Weitere Vorgehensweise ▪ Formalitäten 		
Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Würdigung des Mitarbeiterverständnisses sofern angebracht ▪ Zukunftspläne des Mitarbeiters ▪ Mögliche Hilfsangebote ▪ Bedauern der Trennung ▪ Glückwünsche für weiteren Berufsweg ▪ Verabschiedung 		

Vorbereitungs-Checkliste für Mitarbeitergespräche

Name des Mitarbeiters:

Gesprächsanlass:

Termin:

Vorbereitungs-komplex	Fakten, Ziele, Fragen, Maßnahmen	Vorbereitungsnotizen
Inhaltliche und strategische Vorbereitung		
Gesprächs-anlass	<ul style="list-style-type: none"> ■ Situation/Problem ■ Bereich/Beteiligte ■ Problemauswirkungen 	
Gesprächs-ziele	<ul style="list-style-type: none"> ■ Maximal-/Minimalziel ■ Detailziele 	
Sachverhalte	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eigene Beobachtungen ■ Erhaltene Informationen ■ Notwendige Klärungen 	
Eigene Situation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unternehmensvorgaben ■ Beziehung zum Mitarbeiter ■ Eigene Stimmungslage 	
Mitarbeiter-situation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Arbeitsaufgaben ■ Eignung/berufliche Entwicklung ■ Mentalität/Verhaltensmerkmale ■ Zu vermutende Gefühlslage 	
Gesprächs-strategie	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gesprächseröffnung ■ Gesprächsschritte ■ Eigene Argumente/Vorschläge ■ Zu erwartende Einwände ■ Gesprächsabschluss 	
Logistische Vorbereitung		
Termin und Dauer	<ul style="list-style-type: none"> ■ Emotionale Distanz, aber hinreichende Aktualität ■ Kein Zeitdruck ■ Unerwartetes einkalkulieren 	
Einladung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorbereitungszeit für Mitarbeiter einräumen 	
Raum	<ul style="list-style-type: none"> ■ Möglichst störungsfrei (keine Besucher oder Telefonate) 	
Sitzordnung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zwanglose Sitzposition ■ Keine Schreibtischbarriere ■ Gleiche Augenhöhe ■ Angemessener Abstand 	
Bewirtung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Getränk/Gebäck, soweit üblich 	
Sachmittel	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schriftliche Unterlagen ■ Schreibmittel/Diktiergerät ■ Terminkalender ■ Sonstiges 	

Maßnahmenplan zum Mitarbeitergespräch

Name d. Führungskraft:

Name d. Mitarbeiters:

Datum:

[illegible]

Vorgesetztenvorbereitung auf ein Zielvereinbarungs-/Jahresgespräch

Name d. Mitarbeiters:

Anlass:

Gesprächstermin:

Vorbereitungs- komplex	Fakten, Ziele, Fragen, Maßnahmen	Vorbereitungsnotizen
Inhaltliche Vorbereitung		
Letztmalige Zielverein- barungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erreichte Ziele voriger Periode ▪ Verfehlte Ziele ▪ Gründe der Zielabweichungen 	
Bewertungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grad der Zielerreichung ▪ Folgen von Zielabweichungen ▪ Erkenntnisse für die Zukunft ▪ Leistungen des Mitarbeiters ▪ Arbeitsverhalten des Mitarbeiters 	
Aktuelle Ziele	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmensziele ▪ Bereichsziele ▪ Arbeits-/Leistungsziele des Mitarbeiters ▪ Rangfolge der Mitarbeiterziele ▪ Verantwortlichkeiten ▪ Erledigungsschritte, Termine ▪ Entwicklungsziele ▪ Fördermaßnahmen ▪ Kontrollabsprachen 	
Vor- bedingungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erforderliche Fähigkeiten ▪ Belastungsniveau ▪ Wichtige Vorinformationen ▪ Notwendige Befugnisse ▪ Zu beachtende Vorschriften ▪ Bereitzustellende Arbeitsmittel ▪ Personelle Unterstützung ▪ Mitwirkende/zu Beteiligende 	
Logistische Vorbereitung		
Termin, Dauer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Günstigster Gesprächstermin ▪ Geschätzte Dauer 	
Einladung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rechtzeitige Terminabsprache ▪ Formular für den Mitarbeiter 	
Raum	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Raumauswahl und -reservierung 	
Raumbeding- ungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vorgesehene Sitzposition ▪ Getränk/Gebäck, soweit üblich 	
Sachmittel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 mitverschuldet 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	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beurteilungs-/Gesprächsanlass ■ Beurteilungsverfahren ■ Beurteilungskriterien/-maßstäbe ■ Beurteilungszeitraum ■ Mitbeurteiler 		
Erläuterung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aushändigung der Beurteilung (sofern noch nicht geschehen) ■ Besonders positive Ergebnisse ■ Besonders kritische Punkte ■ Leistungs-/Verhaltensbeispiele ■ Leistungsentwicklung seit der letzten Beurteilung 		
Mitarbeitersichtweise	<ul style="list-style-type: none"> ■ Selbsteinschätzung des Mitarbeiters ■ Mitarbeiterfragen ■ Unklarheiten ■ Missverständnisse 		
Perspektive	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mitarbeitererwartungen ■ Künftige Arbeitsanforderungen ■ Mitarbeiterstärken/-neigungen ■ Fähigkeitsdefizite ■ Entwicklungspotenzial ■ Qualifizierungspläne ■ Wechsel-/Aufstiegsmöglichkeiten 		
Vereinbarungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklungsziele ■ Qualifizierungsmaßnahmen des Arbeitgebers ■ Qualifizierungsinitiativen des Mitarbeiters ■ Tätigkeits-/Arbeitsplatzwechsel ■ Kontrollvereinbarungen 		
Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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
Vorbereitung	Beurteilungsinhalte Notenvergleich Einstimmung Ankündigung	<ul style="list-style-type: none"> Beurteilung nochmals aufmerksam lesen Noten mit der letzten Beurteilung vergleichen Zwischenzeitliche Mitarbeiterentwicklung einschätzen Auf Mitarbeiterpersönlichkeit/-reaktionen einstimmen Gesprächstermin rechtzeitig vereinbaren
Eröffnung	Eingangskontakt Beurteilungsanlass Gesprächsablauf Beurteilungsregeln	<ul style="list-style-type: none"> Freundlich begrüßen, Platz und u. U. Getränk anbieten Positiven Gesprächseinstieg wählen Gesprächsanlass nennen, Nutzen verdeutlichen Geplante Vorgehensweise beschreiben Beurteilungsverfahren und -zeitraum erklären
Erläuterung	Aushändigung Kernaussagen Begründungen Tendenzen	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiter zur freimütigen Stellungnahme ermutigen Aufmerksam und aufgeschlossen zuhören Unklarheiten oder Missverständnisse aufklären Abweichende Selbsteinschätzungen begründen lassen Emotional überzogene Äußerungen nicht überbewerten
Perspektive	Mitarbeiterwünsche Leistungserwartung Steigerungspotenzial Karrierechancen	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklungs- bzw. Qualifizierungsziele formulieren Konkrete Weiterbildungs-/Fördermaßnahmen beschließen Mitarbeiter zu Eigeninitiativen anregen Möglicherweise Tätigkeitswechsel vereinbaren Unterstützung bei Überforderungen/Problemen anbieten
Abschluss	Unterschriften/Kopie Wertschätzung Ausblick Ausgangskontakt	<ul style="list-style-type: none"> Kenntnisnahme der Beurteilung schriftlich bestätigen lassen Kopie der Beurteilung aushändigen Grundsätzliche Wertschätzung zum Ausdruck bringen Positive, ermutigende Erwartungen äußern Mitarbeiter höflich und freundlich verabschieden

Leitfaden für Fehlzeitengespräche

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

Phase	Inhalte	Gesprächsführung
Vorbereitung	Fehlzeitenart Fehlzeitenausmaß Mitarbeitermerkmale Ereignisrückblick	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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
Eröffnung	Begrüßung Gesprächsklima Willkommen Anteilnahme	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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
Gesprächskonzept	Gesprächsregeln Gesprächsanlass Gesprächsziel Gesprächsverhalten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gesprächsstruktur und Zeitrahmen ankündigen ■ Anlass und Bedeutung des Gesprächs erläutern ■ Anzustrebendes Gesprächsziel formulieren ■ Beiderseitigen Gesprächsnutzen verdeutlichen ■ Für Offenheit plädieren, Diskretion zusichern
Mitarbeiterbericht	Fehlzeitengründe Begleitumstände Gesundheitszustand Mitarbeiteranliegen	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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
Situationsanalyse	Fehlzeitenauswirkung Fehlzeitenbewertung Arbeitssituation Mitarbeiterinformation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Auswirkungen des Mitarbeiterfehlers verdeutlichen ■ Häufigkeit und Dauer der Fehlzeiten bewerten ■ Ggf. Eindruck leichtfertigen Fehlens äußern und begründen ■ Mitarbeiter über die aktuelle Arbeitssituation informieren ■ Zwischenzeitliche Entwicklungen/Neuerungen schildern
Vereinbarungen	Problembehandlung Mitarbeitervorsätze Mitarbeiterpflichten Kontrollabsprachen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Möglichkeiten der Fehlzeitenreduzierung erwägen ■ Mitarbeitervorsätze zur Problemlösung erfragen ■ Ggf. auf Mitarbeiterpflichten bei Krankmeldungen hinweisen ■ Wenn angebracht, Kontrollgespräche vereinbaren ■ Gesprächsergebnisse erforderlichenfalls protokollieren
Abschluss	Gesprächsbilanz Hilfsangebote Ausblick Verabschiedung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beiderseitigen Gesprächsnutzen würdigen ■ Konstruktive Mitwirkung des Mitarbeiters anerkennen ■ Angebote des betrieblichen Gesundheitsmanagements ■ Positive Erwartungen an künftige Fehlzeitenentwicklung ■ Mitarbeiter höflich und freundlich verabschieden

Checkliste für Fehlzeitengespräche

Name des Mitarbeiters:

Gesprächstermin:

Ort:

Gesprächsphasen / Inhalte		Vorbereitungsnotizen (Merkmale, Argumente, Fragen)	Gesprächsergebnisse
Eröffnung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Begrüßung ■ Kaffee oder Kaltgetränk ■ Willkommensäußerung ■ Mitarbeiterbefindlichkeit ■ Vorgesetztenanteilmahme 		
Gesprächskonzept	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gesprächsablauf ■ Zeitrahmen ■ Gesprächsanlass ■ Wichtigkeit, Nutzen ■ Gesprächsziel(e) ■ Freimütigkeitsappell ■ Diskretionszusicherung 		
Mitarbeiterbericht	<ul style="list-style-type: none"> ■ Abwesenheitsursache ■ Begleitumstände ■ Begründungen ■ Klarstellungen ■ Gesundheitszustand ■ Mitarbeiterprobleme ■ Mitarbeiterwünsche 		
Situationsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> ■ Abwesenheitsauswirkungen ■ Häufigkeit der Fehlzeiten ■ Fehlzeitendauern ■ Eintägige Krankmeldungen ■ sonstige Auffälligkeiten ■ zwischenzeitliche Neuerungen 		
Vereinbarungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fehlzeitenvorsorge ■ Fehlzeitenreduzierung ■ Mitarbeitervorsätze ■ Pflichten bei Krankmeldungen ■ Konsequenzen von Pflichtverletzungen ■ eventuell Kontrollgespräche ■ eventuell Gesprächsprotokoll 		
Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gesprächsklima/-nutzen ■ Anerkenntnis konstruktiver Mitarbeitermitwirkung ■ Betriebliche Hilfsangebote ■ Ausblick, Erwartungen ■ Verabschiedung 		

Fragenkatalog zur Vorbereitung auf ein Kritikgespräch

Sachinhaltliche Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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?

Leitfaden für Kritikgespräche

Oberste Gebote:

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

Phase	Inhalte	Gesprächsführung
Eröffnung	Eingangskontakt Gesprächsklima Gesprächsart Gesprächsziel	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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
Beanstandung	Sachverhalt Beobachtungen Kritikpunkte Auswirkungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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
Stellungnahme	Mitarbeitersicht Mitarbeiterprobleme Begründungen Klarstellungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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
Bewertung	Soll-Ist-Vergleich Leistungsziele Mitarbeiterbelange Problemausmaß	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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
Vereinbarungen	Lösungsweg Mitarbeitervorsätze Hilfsangebote Kontrollabsprachen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mitarbeiter um eigene Lösungsvorschläge bitten ■ Notfalls ergänzende oder Alternativvorschläge machen ■ Positive Mitarbeitervorsätze ausdrücklich anerkennen ■ Mut machen, erforderlichenfalls Hilfe zusagen ■ Kontrollabsprachen treffen (was, wann, wie)
Abschluss	Gesprächsbilanz Ausblick Wertschätzung Ausgangskontakt	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beiderseitigen Gesprächsnutzen würdigen ■ Rat und Unterstützung bei Problemen anbieten ■ Konstruktives Gesprächsverhalten ggf. anerkennen ■ Grundsätzliche Wertschätzung trotz Kritik ausdrücken ■ Höflich und angemessen freundlich verabschieden

Checkliste für Kritikgespräche

Name des Mitarbeiters:

Gesprächstermin:

Ort/Raum:

Gesprächsphasen / Inhalte		Vorbereitungsnotizen (Merkmale, Argumente, Fragen)	Gesprächsergebnisse
Eröffnung	<ul style="list-style-type: none"> Entspannender Einstieg ohne sichtbare Verärgerung Anlass des Gesprächs Ziele des Gesprächs Erwartungen an konstruktiven Gesprächsverlauf 		
Beanstandung	<ul style="list-style-type: none"> Schilderung des Sachverhalts Persönliche Beobachtungen und sonstige Erkenntnisse Benennung der Kritikpunkte ohne Schuldzuweisung Problemausmaß und -folgen 		
Stellungnahme	<ul style="list-style-type: none"> Sichtweise des Mitarbeiters Fragen des Mitarbeiters Erledigungsprobleme des Mitarbeiters Begründungen oder Klarstellungen durch den Mitarbeiter 		
Bewertung	<ul style="list-style-type: none"> Vergleich von Soll und Ist Erinnerung an die Leistungsziele Berücksichtigung der Mitarbeiterbelange Erkannter Korrekturbedarf 		
Vereinbarung	<ul style="list-style-type: none"> Vereinbarung von Korrekturmaßnahmen Realisierungsvorsätze des Mitarbeiters Ggf. Hilfsangebote des Vorgesetzten Kontrollvereinbarungen 		
Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> Würdigung der Gesprächsergebnisse Positive Zukunftserwartungen Äußerung grundsätzlicher Wertschätzung Versöhnlicher Ausklang 		

Maßnahmenkatalog zum Kritikgespräch

Name d. Führungskraft:

Name d. Mitarbeiters:

Datum:

[illegible]