

Tipps für Interessenvertretungen

Mitarbeitergespräche: Ein Instrument – viele Möglichkeiten

Das Mitarbeitergespräch wird in immer mehr Betrieben als ein Standardinstrument der Personalführung eingesetzt – doch aufgepasst: Mitarbeitergespräch ist nicht gleich Mitarbeitergespräch, es lässt sich in ganz unterschiedlicher Form und Akzentuierung einsetzen: als Personalentwicklungsgespräch, in dem die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters im Blickpunkt stehen, oder als Leistungsbeurteilungsgespräch, in dem häufig ›Schulnoten‹ vergeben werden.

Einen neuen Schub erhält das Mitarbeitergespräch durch die Aufnahme in Tarifverträge. So hat die IG Metall Küste 2006 den Tarifvertrag Qualifizierung abgeschlossen, in dem mindestens jährliche Qualifizierungsgespräche für jeden Mitarbeiter vereinbart worden sind. Auch der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) sieht ein Qualifizierungsgespräch vor. Dennoch: Die betriebliche Umsetzung bleibt Arbeitgebern und Interessenvertretungen überlassen. Hier sollten Betriebs- und Personalräte ihre Mitbestimmungsmöglichkeiten nutzen und die Rahmenbedingungen mitgestalten. Denn Mitarbeitergespräche können ein sinnvolles Instrument der Personalführung und -entwicklung sein. Allerdings sollten Personalverantwortliche den Schwerpunkt auf die Personalentwicklung legen und nicht so sehr auf die Beurteilung – auch wenn auf diese natürlich nicht verzichtet werden kann. Auch von einer Leistungsbewertung nach Schulnoten ist abzuraten: Das erinnert den ein oder anderen vielleicht an schlechte Schulerlebnisse und schürt unnötig Ängste.

Motivierender ist ein offener Dialog zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, in dem sich beide auf ›Augenhöhe‹ begegnen.

Das Gespräch strukturieren

Das Mitarbeitergespräch ist ein strukturiertes Arbeitsgespräch: Die Ergebnisse – von beiden Seiten unterschrieben – werden bis zum nächsten Gesprächstermin (in der Regel ein Jahr später) dokumentiert. Dies dient dazu, gemeinsam festgelegte Ziele und vereinbarte Qualifizierungen wie Seminare oder Workshops überprüfen zu können. Auch die Rahmenbedingungen des Gesprächs sollten festgelegt werden. Sinnvoll ist etwa ein beidseitig rechtzeitig vorliegender Gesprächsleitfaden, um nicht ins unsystematische Plaudern abzugleiten. Der Gesprächstermin muss mindestens vier Wochen vorher stehen, damit sich die Teilnehmer ausreichend vorbereiten können. Für das Treffen selbst sollten sich die Partner einen ruhigen, ungestörten Ort aussuchen – Telefon und Handys sind während dieser Zeit tabu. Betriebs- und Personalräte sollten auf eine Auswertung der Gespräche achten. **Tipp:** Führungskräfte regelmäßig in der Leitung solcher Gespräche schulen und dies zum Bestandteil einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung machen. In dieser sollten sowohl die Form der Konfliktregelung als auch die allgemeinen Verfahrensregeln für das Mitarbeitergespräch festgeschrieben sein.

Weitere Infos zum Thema finden Sie unter www.arbeitnehmerkammer.de (→ Mitbestimmung → Personalentwicklung).

■ Natürlich beraten und begleiten wir Sie auch gern bei der Einführung von Mitarbeitergesprächen im Betrieb.

Michaela Gröne und Anke Kozlowski

■ Beraterinnen im Betriebs- und Personalrätezentrum

Was muss die Interessenvertretung beachten?

Es besteht volle Mitbestimmung.

Frühzeitige Verhandlung mit dem Arbeitgeber über die Gespräche. Schließen einer Vereinbarung über die Zielsetzung, Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung und Auswertung der Gespräche.

Die Durchführung des Gesprächs regeln (Spielregeln).

Vereinbaren von Schulung für Vorgesetzte und Arbeitnehmer.

Vereinbaren der Durchführung einer Pilotphase.

Vereinbaren einer Konfliktlösung.

Was muss der Arbeitnehmer beachten?

Ein Betriebsrat oder Personalrat meiner Wahl kann an dem Gespräch teilnehmen.

Das Gespräch muss geführt werden.

Es dürfen nur arbeitsbezogene Themen erörtert werden.

Das Gespräch muss in einer ruhigen und sachlichen Atmosphäre geführt werden.

Die Persönlichkeitsrechte müssen gewahrt werden.

Die Gesprächsgegenstände und evtl. Ergebnisse dürfen nur unter Beachtung der datenschutzrechtlichen Regeln an Dritte weitergegeben werden.

Ohne konkreten Anlass kann Einsicht in die Personalakte genommen und Gendarstellungen dort hinterlegt werden.

Das Gespräch vorbereiten.

Das Gespräch nachbereiten.