



**FACHKRÄFTESICHERUNG**

**Wegweiser „Demografiefeste Arbeit“ – Leitfaden 3**

## Miteinander reden

Wie Kommunikation zum Schlüssel für gute Zusammenarbeit wird

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Dieser Leitfaden ist Bestandteil des  
**Wegweisers Demografiefeste Arbeit**

Weitere Bestandteile sind:

Leitfaden 1

**Arbeit demografiefest gestalten**

Warum es sich lohnt und wie es gelingen kann

Leitfaden 2

**Gesund arbeiten**

Wie Sie alle Mitarbeiter leistungsfähig erhalten

Leitfaden 4

**Kompetent arbeiten**

Wie Sie Wissen und Können am Arbeitsplatz fördern

Tools zum Download finden Sie im Internet unter  
[rkw.link/demografiefeste-arbeit](http://rkw.link/demografiefeste-arbeit)

#### Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e. V.

RKW Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Straße 40A, 65760 Eschborn

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

Autoren: Gabriele Held, Dr. Andreas Hinz, Beate Schlink,  
RKW Kompetenzzentrum

Redaktion: Ulrike Heitzer-Priem, RKW Kompetenzzentrum

Art Direction: Claudia Weinhold, RKW Kompetenzzentrum

Gestaltung: Carolin Dürrenberg

Bildnachweis: racorn – 123rf.com

Druck: Druckerei + Verlag Esser

November 2016

*Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.*

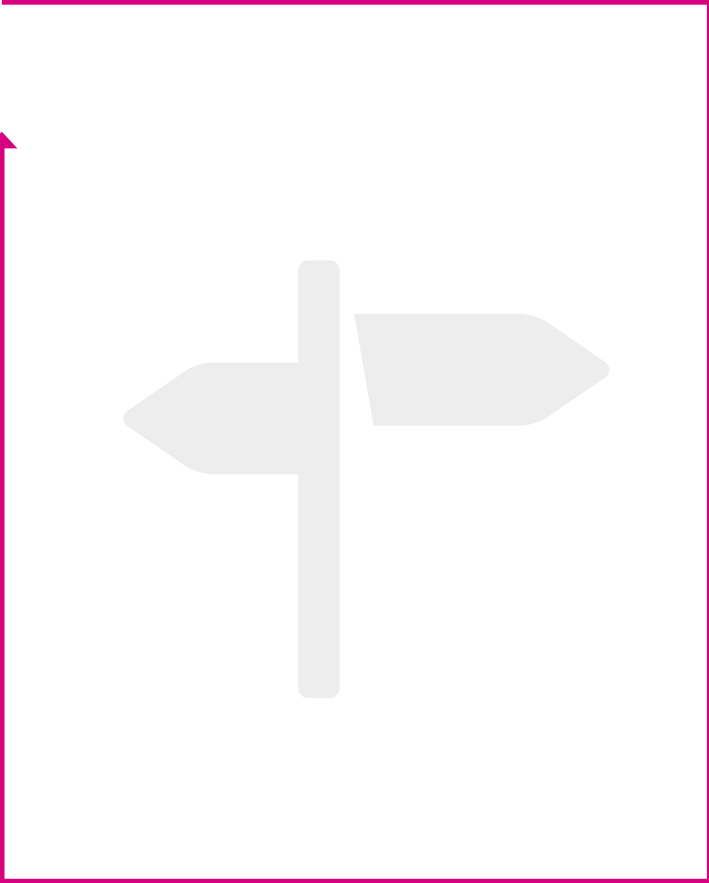


# Miteinander reden

## Wie Kommunikation zum Schlüssel für gute Zusammenarbeit wird

### Inhalt

Kommunikation – Schlüssel generationenübergreifender Zusammenarbeit .....	5
Instrumente für eine gute Informationspolitik .....	7
Das Teammeeting .....	8
Das Mitarbeitergespräch .....	10
Die Mitarbeiterbefragung .....	14
Literatur & Links .....	19

<b>Arbeit demografiefest gestalten</b>	Checkliste: Wo steht mein Unternehmen heute?	Warum sich demografie-feste Maßnahmen lohnen	Die Altersstruktur-analyse	Die Fehlzeiten-analyse	Die Gefährdungs-beurteilung	<b>Gesund arbeiten</b>
Arbeits-prozessnahe Weiterbildung						Leistungsfähige Mitarbeiter für ein erfolgreiches Unternehmen
Kontinuierlicher Verbesserungs-prozess						Heben, Halten und Tragen
Gruppen- und Teamarbeit						Lärm
Lernförderliche Arbeits-organisation						Büro-arbeitsplatz
Die Qualifikations-matrix						Jobrotation
Kompetenz-entwicklung – Lernort Arbeitsplatz						Betriebliches Eingliederungs-management
<b>Kompetent arbeiten</b>	Die Mitarbeiter-befragung	Das Mitarbeiter-gespräch	Das Teammeeting	Kommunikation	<b>Miteinander reden</b>	



# Kommunikation – Schlüssel generationenübergreifender Zusammenarbeit

Kommunikation heißt: Auseinandersetzung mit Menschen und die Information und Überzeugung von Menschen. Gut eingespielte Kommunikationsbeziehungen sind wichtige Voraussetzungen für effiziente Abläufe, Qualität und Kundenorientierung sowie für leistungsfähige und motivierte Mitarbeiter. Nutzen Sie daher Ihre Gestaltungsmöglichkeiten!

Kleine und mittlere Unternehmen haben große Vorteile: Die Beteiligten kennen sich in der Regel gut – die Wege sind kurz. Der Informationsaustausch kann auf direkter und persönlicher Ebene stattfinden. Es lässt sich leichter sicherstellen, dass alle Mitarbeiter eine einheitliche Auffassung über die angestrebten Unternehmensziele haben. Wenn Sie den Dialog mit Ihren Mitarbeitern auf Augenhöhe pflegen, wissen Sie, wo es Handlungsbedarf gibt und wo versteckte Potenziale zur Effizienzsteigerung liegen. Der kontinuierliche Dialog ist wichtig, damit Sie sich auf vielfältiger und älter werdende Belegschaften einstellen können. Wenn Sie Ihr Ohr nahe an den Mitarbeitern haben, erfahren Sie beispielsweise, wo ältere Beschäftigte Unterstützung brauchen. Lösungen für einen passgenauen Einsatz von Mitarbeitern mit Leistungseinschränkungen lassen sich am besten in einem vertrauensvollen Gespräch finden. Sie erfahren auch, welche Talente in jüngeren Mitarbeitern schlummern und können diese entsprechend fördern.

Wenn Sie Ihren Mitarbeitern Zeit und Raum für die Kommunikation untereinander geben, fördern Sie die Weitergabe von Wissen und den Aufbau von Kompetenzen. Innovative Ideen werden leichter entwickelt, Verbesserungsprozesse angestoßen.

Mit einer ausgeprägten Kommunikationskultur können Sie eine positive Arbeitsatmosphäre schaffen, die sich nachweislich auf Gesundheit und Motivation auswirkt. Ihre Mitarbeiter erfahren Anerkennung und Wertschätzung, ohne kostspielige Teambuilding-Trainings und Outdoorcamps. Mit der bewussten Gestaltung der internen Kommunikation können Sie den sozialen Zusammenhalt Ihrer Belegschaft entscheidend unterstützen. Das „Wir-Bewusstsein“ wird gestärkt, kooperative Umgangsformen und Verhaltensmuster werden generationenübergreifend eingeübt. Häufig wirkt sich die Identifikation langjährig Beschäftigter mit dem Unternehmen positiv auf die jüngere Generation aus und die Mitarbeiterbindung wächst.

**!** Kommunikation besteht aus einer Sachebene, auf der Daten, Fakten und Sachverhalte vermittelt werden (zum Beispiel wenn die Führungskraft über betriebliche Kennzahlen und Ziele informiert). Darüber hinaus spielt die Beziehungsebene eine wichtige Rolle (die Führungskraft bringt beispielsweise Wertschätzung für die Leistungen der Mitarbeiter zum Ausdruck).

Selbstbewusste Mitarbeiter mit starker Unternehmensbindung sind wiederum ein gutes Aushängeschild für das Unternehmensimage. Sie treten als überzeugte Botschafter „ihrer“ Firma im Familienumfeld wie in der Öffentlichkeit auf und wirken auf Kunden und Zulieferer in hohem Maße glaubwürdig. Die Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Werten bildet so die perfekte Basis auch für die externe Kommunikation und unterstützt die Arbeitgebermarke. Eine attraktive Arbeitgebermarke erhöht den Bekanntheitsgrad und steigert die Bewerberanzahl. Handlungsfelder des internen Employer Brandings sind unter anderem

- Karrieremodelle, Sozialleistungen,
- Maßnahmen der Arbeitsgestaltung,
- der Führungsstil oder
- die interne Kommunikation (Peck 2015).

Ein mit den Mitarbeitern entwickeltes Unternehmensleitbild kann diese Themen aufnehmen und zum Beispiel eine Wertorientierung im Hinblick auf die generationenübergreifende Zusammenarbeit und einen kooperativen Führungsstil nach innen und außen kommunizieren. Es hat allerdings nur dann einen Sinn, wenn es im Alltag mit Leben gefüllt wird.

#### **Merkmale einer guten internen Kommunikation**

- Kommunikation, die auf Transparenz setzt, schafft Vertrauen. Je größer ein Unternehmen ist, desto wichtiger wird es für den einzelnen Mitarbeiter, sich im Gesamtsystem orientieren zu können. Er muss die Gesamtzusammenhänge verstehen, um seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg einschätzen zu können.
- Neue Informationen müssen schnell an die Richtigen vermittelt werden. Sie dürfen weder irgendwo versanden noch an die falsche Adresse geraten. Wenn Betroffene erst Tage später über Umwege von bedeutenden Veränderungen erfahren, wird wertvolles Vertrauen aufs Spiel gesetzt.

- Die Relevanz der Informationen ist für jeden Mitarbeiter unterschiedlich. Jeder sollte die Informationen bekommen, die für ihn wesentlich sind.
- Umgekehrt darf niemand übergangen werden, sonst geht Vertrauen verloren, Arbeitsmotivation und Bindung an das Unternehmen sinken.
- Eine gute interne Kommunikation fördert die Verständigung untereinander, zwischen verschiedenen Abteilungen und Hierarchieebenen.


#### **Instrumente der direkten Kommunikation**

- Es lohnt sich, die Belegschaft dafür zu sensibilisieren, welche Instrumente zu welchem Zweck am besten eingesetzt werden. Denn auch dies kann mehr oder weniger effizient geschehen. Dringende Anliegen werden beispielsweise besser am Telefon besprochen als per E-Mail oder SMS, wo sie angesichts der allgemeinen Informationsflut eher untergehen.
- Das persönliche Gespräch „von Angesicht zu Angesicht“ bietet Gelegenheit, dem Kollegen, der vielleicht nur zwei Zimmer weiter sitzt, ganz nebenbei persönliche Wertschätzung zu signalisieren. Es ist der richtige Rahmen für vertraulich zu übermittelnde Informationen. Und: Der kurze Gang über den Flur bringt etwas Bewegung in den Büroalltag.



# Instrumente für eine gute Informationspolitik

Obwohl man unter Kommunikation meistens einen Dialog versteht, wird hier kurz auf die Informationskanäle eingegangen, die Sie als Geschäftsleitung oder Führungskraft nutzen können. Denn Sie werden immer wieder Informationen für alle Mitarbeiter weiterzugeben haben. Dafür haben sich einige Instrumente bewährt, zum Beispiel das Schwarze Brett: Sie können mehrere Mitarbeiter gleichzeitig informieren. Der Nachteil: Eine Kontrolle, ob die Botschaften bei allen ankommen, ist nicht möglich. Das Intranet hat dieselbe Funktion. Die Bedingung: Alle Mitarbeiter müssen Zugang zum Intranet haben und die Informationen müssen aktuell sein. Auch bei E-Mails oder einem Newsletter gilt, dass alle Mitarbeiter E-Mails empfangen können müssen. Eine regelmäßig erscheinende Mitarbeiterzeitung kann ein zentrales Kommunikationsinstrument im Unternehmen sein. Sie ist jedoch eher für größere Betriebe geeignet, da die Herstellung mit einem erhöhten Aufwand verbunden ist.

 Eine Pflicht zur formellen Kommunikation ergibt sich aus dem Betriebsverfassungsgesetz. Nach §§ 81-83 muss der Arbeitgeber die Arbeitnehmer über ihre Arbeitsaufgaben, Gefahren, Personalunterlagen etc. informieren.

## Informationen auf Zielgruppen zuschneiden

Nicht alle Mitarbeiter werden über dieselben Medien gleichermaßen zu erreichen sein. Denken Sie zum Beispiel an

- Mitarbeiter, die aufgrund ihrer Arbeitssituation mehr oder weniger „isoliert“ sind wie im Homeoffice, Außendienst oder Auslandseinsatz,
- ausländische bzw. fremdsprachige Mitarbeiter,
- Mitarbeiter in Elternzeit oder in einer Fortbildung.

Unterscheiden Sie auch bei den Themen und der Art der Ansprache je nach der Zielgruppe, die Sie informieren möchten:

- junge Mitarbeiter und Mitarbeiter in Ausbildung, die möglicherweise anders angesprochen werden möchten als der Rest der Belegschaft mit einem höheren Durchschnittsalter,
- Mitarbeiter im Ruhestand, die sich für andere Themen interessieren als die aktiven Kollegen,
- Mitarbeiter, die eine wichtige Multiplikatorenrolle erfüllen (Betriebsräte, Vertrauensleute).

## Das Teammeeting

In fast jedem Unternehmen bzw. in jedem Team gibt es regelmäßige mündliche Kommunikationsformen wie Teammeetings, Gruppengespräche, KVP-Workshops, Gesundheitszirkel, Arbeitsgruppen zur Teamentwicklung sowie den Jour fixe auf Bereichsebene oder Zusammenkünfte, die der allgemeinen Mitarbeiterinformationen dienen. Auch sie benötigen einen formalen Rahmen. Ebenso brauchen kurze tägliche Gesprächsrunden von Mitarbeitenden und ihren Vorgesetzten, zum Beispiel Briefings bei der Schichtübergabe, einen vorstrukturierten Ablauf.

### Der Nutzen für Ihr Unternehmen

Verbindliche Regeln und Strukturen zur Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern dienen dem Informationsfluss in den Unternehmensbereichen, der Diskussion und Bearbeitung von Problemen, der Verbesserung von Abläufen, der Einschätzung von Leistungen und der Planung der beruflichen Entwicklung. Darüber hinaus haben sie eine wichtige soziale Funktion: Führungskräfte zeigen Präsenz und sind für Ihre Mitarbeiter ansprechbar.

---

*„Unsere Maßnahmen zur Verbesserung der internen Kommunikation schaffen ein Umfeld für Wertschätzung, hohe Identifikation mit dem eigenen Unternehmen und mehr Verständnis untereinander. Die daraus resultierende bessere Zusammenarbeit führt auch zu besseren Ergebnissen.“*

Karin Nonnenmann,  
Nonnenmann Garten- und Landschaftsbau GmbH, Quelle: [www.kofa.de](http://www.kofa.de)

---

### So können Sie vorgehen:

#### 1. Schritt: Regeln definieren

Legen Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern/dem Betriebsrat die Regeln fest: Beteiligte, Häufigkeit, Inhalte (Tagesordnung, Leitfaden), Zeitrahmen, Ergebnisdokumentation (Medien/Speicherort).

#### 2. Schritt: Maßnahmen durchführen – Zielstrebig und verbindlich

- Nehmen Sie die festgelegten Regeln ernst. Wenn Sie „fixe“ Verabredungen regelmäßig verschieben, werden auch Ihre Mitarbeiter dem Termin keine Bedeutung beimessen.
- Sorgen Sie für Pünktlichkeit und die Einhaltung des Zeitrahmens. Gehen Sie mit gutem Beispiel voran.
- Verteidigen Sie die Kommunikation gegen Störungen. Geschlossene Tür, Telefon und Smartphones ausstellen/umleiten, Laptops und Tablets bleiben außen vor, sofern sie nicht für die Besprechung unbedingt wichtige Informationen enthalten.
- Bearbeiten Sie die festgelegten Inhalte.
- Dokumentieren Sie die Ergebnisse, so dass Abwesende auf denselben Wissensstand kommen wie die Anwesenden.

#### 3. Schritt: Probezeit und Wirkungsanalyse

Legen Sie einen nicht zu kurzen Zeitraum zur Erprobung der Maßnahmen fest. Überprüfen Sie die Wirkung. Haben Sie die geplanten Ziele erreicht oder sind Sie Ihnen zumindest näher gekommen (Prozesskennzahlen, Mitarbeiterzufriedenheit erheben)? Überlegen Sie, wie das Instrument optimiert werden kann oder ob ein anderes gewählt werden soll.





### **Beispiel: Schichtübergabe bei KOB**

Die Firma Karl Otto Braun stellt an ihrem Standort in Wolfstein mit rund 670 Beschäftigten medizinische Textilien her. 2012 startete das Unternehmen ein Projekt zur Verbesserung der Kommunikation und zur Stärkung der Führung in den Produktionsbereichen. Zum einen sollten die Transparenz und die Steuerung der Produktionsprozesse verbessert werden. Zum anderen ging es darum, das Vertrauen der Mitarbeiter in die Führung zu erhöhen und eine intensivere Betreuung der Mitarbeiter zu ermöglichen. Die Leitungsspanne wurde drastisch reduziert: Vor der Maßnahme war eine Führungskraft für bis zu 40 Mitarbeiter zuständig. Die neu eingesetzten Teamleiter hatten nur noch acht Mitarbeiter zu betreuen.

Einen weiteren Eckpfeiler des Projekts bildeten regelmäßige Teambesprechungen. Jeweils zu Schichtbeginn finden kurze, etwa zehnmündige Gesprächsrunden in Gruppenräumen statt. Dort besprechen die Teamleiter und die Beschäftigten die anliegenden Arbeitsaufgaben und tauschen Informationen aus. Diese Gespräche beinhalten:

- einen Informationsaustausch über Leistungsindikatoren wie Produktivität, Qualität, Liefertreue etc.,
- die Verteilung der Arbeitsaufgaben zwischen den Kolleginnen und Kollegen,
- die Besprechung von anliegenden Arbeitsschutzthemen
- und die Klärung von Fragen, Problemen und persönlichen Belangen der Beschäftigten.

Die Kommunikationsprozesse werden visuell durch Gruppentafeln gestützt, die den aktuellen Stand der Kennzahlenerfüllung anschaulich machen. Darüber hinaus stellen die Gruppentafeln auch andere wichtige Sachverhalte wie Arbeitsunfälle oder die Qualifikationen und Einsatzfelder der einzelnen Beschäftigten (in einer Qualifikationsmatrix) übersichtlich dar. Damit die Gespräche zielgerichtet und verbindlich sein können, benötigt es ein stabiles Gerüst, auf das sich die Beteiligten beziehen können.

## Das Mitarbeitergespräch

Mitarbeitergespräche sind in vielen Unternehmen mit Zielvereinbarungen und/oder einer Leistungsbewertung verknüpft. Die Gespräche dienen jedoch vorrangig der Personalentwicklung und zugleich der Führung und Kommunikation im Betrieb. Sie finden unter vier Augen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter statt und können durch einen Leitfaden strukturiert werden. Mögliche Themen sind Arbeitsbedingungen, Zusammenarbeit und Führung sowie die beruflichen Entwicklungsperspektiven. Das Gespräch sollte einmal im Jahr stattfinden und dokumentiert werden. Betrachten Sie Ihren Gesprächspartner als Lehrer und fragen Sie sich: Was kann er mich lehren, was ich noch nicht weiß?

**▲** Ein wichtiger Hebel, um die emotionale Bindung am Arbeitsplatz zu erhöhen, ist der kontinuierliche Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Nicht einmal jeder zweite Arbeitnehmer gibt an, dass er im letzten halben Jahr mit seinem Vorgesetzten ein Gespräch über seine Leistung bei der Arbeit geführt hat. Der deutschen Wirtschaft entstehen durch mangelnde emotionale Bindung in den Unternehmen erhebliche Kosten: Sie verliert nach Einschätzung der Gallup-Experten durch Produktivitätseinbußen jährlich zwischen 76 und 99 Milliarden Euro.

Quelle: Engagement Index 2015, [www.gallup.de](http://www.gallup.de)

### Der Nutzen für Ihr Unternehmen

Das Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter dient auch zur Verbesserung des Personaleinsatzes. Sie können klären, inwieweit Stellenanforderungen und Qualifikationen des Mitarbeiters zusammenpassen. Sie können Weiterbildungsmaßnahmen vereinbaren, die sowohl den betrieblichen Zielen des Personaleinsatzes als auch den beruflichen Entwicklungswünschen des Mitarbeiters entsprechen. So können Sie die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter fördern und sie an den Betrieb binden.

Ganz wesentlich: Sie erhalten zum Beispiel Hinweise auf problematische Arbeitsbedingungen und Störungen der Zusammenarbeit. Sie können die Gespräche nutzen, um Aufschlüsse über Veränderungen der Leistungsfähigkeit und die Motivation des Einzelnen zu erhalten. Insofern leisten sie einen wichtigen Beitrag für eine altersgerechte und lebensphasenorientierte Arbeitsgestaltung und Personalpolitik.

---

*„Ein Mensch, der mit einer anderen Firmen- und Führungskultur konfrontiert wird, muss wieder neu lernen, sich einzufügen und anzupassen. Das fällt älteren Menschen manchmal schwerer als jungen. Hier muss ich häufig vermittelnd eingreifen. Ich glaube, dass geregelte Mitarbeitergespräche für mehr gegenseitiges Verständnis zwischen den Mitarbeitern und Führungskräften sorgen können.“*

Christina Sommer-Ruland, Personalleiterin,  
Wilhelm Gienger Mannheim KG

---



### Noch einige Tipps:

- Ein Leitfaden sorgt dafür, dass alle wichtigen Themen angesprochen werden. Er dient der Vorbereitung und verhindert, dass das Gespräch „aus dem Ruder läuft“.
- Geben Sie dem Mitarbeiter ausreichend Zeit, sich auf das Gespräch vorzubereiten.
- Führen Sie das Gespräch wertschätzend und in einem von Vertrauen geprägten Klima.
- Sorgen Sie für einen ungestörten Gesprächsrahmen und nehmen Sie sich ausreichend Zeit.
- Der Mitarbeiter sollte genügend Zeit haben, seine Meinungen, Wünsche und Interessen zu artikulieren.
- Halten Sie vereinbarte Maßnahmen fest und überprüfen Sie beim nächsten Gespräch, ob sie wirksam waren.

### So können Sie vorgehen:

#### 1. Schritt: Vorbereitung

Damit Sie die Vorteile dieses vielseitigen Instruments ausschöpfen können, sollten Sie die Gespräche organisatorisch und inhaltlich sorgfältig vorbereiten. Informieren Sie die Mitarbeiter frühzeitig über die Einführung von Mitarbeitergesprächen, deren Inhalt und vor allem über den Nutzen für Unternehmen und Beschäftigte.


Beziehen Sie den Betriebsrat schon bei der Auswahl der Gesprächsthemen mit ein. Der Gesprächsleitfaden muss kein umfangreicher Fragebogen sein, er sollte jedoch eine Richtschnur für den Verlauf des Gesprächs bieten.

### Mögliche Gesprächsthemen

- **Arbeitsaufgaben:** Besprechen Sie mit dem Mitarbeiter den Leistungsstand, orientiert an seinem Aufgabenprofil. Dies betrifft Umfang und Qualität der Arbeit sowie Stärken und Schwächen. Auch sollten Veränderungen bei den Arbeitsaufgaben und Anforderungen im Gespräch ermittelt und angesprochen werden. Ein wichtiger Punkt sind schließlich die Mitarbeiterwünsche hinsichtlich der Gestaltung des Aufgabenprofils.
- **Arbeitsbedingungen:** Geben Sie Ihrem Mitarbeiter die Gelegenheit, fördernde und hemmende Bedingungen bei der Arbeit anzusprechen. Mögliche Themen sind: Störungen in den Abläufen, enge Zeitvorgaben, körperliche Belastung, eigene Handlungs- und Entscheidungsspielräume etc. Fragen Sie den Mitarbeiter auch nach seinen Lösungsideen für diese Hemmnisse.
- **Zusammenarbeit und Führung:** Fragen Sie Ihren Mitarbeiter, wie er die Zusammenarbeit in seinem Arbeitsbereich einschätzt. Ist der Informationsfluss zufriedenstellend? Bietet die Arbeit ausreichende Kontaktmöglichkeiten mit Kollegen? Wie sieht es mit kollegialer Unterstützung aus? Nutzen Sie diesen Themenbereich auch, um Rückmeldungen zur Führung zu erhalten. Sie können dabei erfahren, ob sich die Mitarbeiter gut durch die Führung unterstützt sehen (fachlich, organisatorisch und sozial) und ob sie genügend Feedback und Wertschätzung erhalten.
- **Berufliche Entwicklungsperspektiven:** Besprechen Sie mit Ihrem Mitarbeiter seine beruflichen Entwicklungsperspektiven. Ist eine Qualifizierung erforderlich? Hat der Mitarbeiter berufliche Entwicklungsziele, die der Betrieb unterstützen kann? Was müsste der Mitarbeiter seinerseits tun, damit sich die Ziele realisieren lassen? Die Besprechung dieser Fragen sollte in Vereinbarungen über Maßnahmen und Entwicklungsziele münden.


## 2. Schritt: Durchführung

- Führungskraft und Mitarbeiter müssen sich gut auf das Gespräch vorbereiten können: Vereinbaren Sie den Termin rechtzeitig und verbindlich, am besten zwei Wochen im Voraus. Informieren Sie Ihre Mitarbeiter über Ablauf, Inhalt und Ziel des Gesprächs. Hilfreich ist dabei ein Infopapier.
- Für Ihre Gesprächsführung gilt: Stellen Sie sich auf Ihren Gesprächspartner ein. Machen Sie sich im Vorfeld ein Bild von seinen Aufgaben, Kompetenzen und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten. Greifen Sie auf die dokumentierten Inhalte des letzten Gesprächs zurück.
- Achten Sie während des gesamten Gesprächsverlaufs darauf, dass der Mitarbeiter genügend Redezeit erhält (Faustregel: mindestens die Hälfte).
- Bitten Sie zum Einstieg Ihren Mitarbeiter, seine eigenen Einschätzungen und Sichtweisen vorzubringen (zum Beispiel zur Erfüllung der Arbeitsaufgabe, Zusammenarbeit mit Kollegen, Weiterbildungswünsche).
- Bei einem jährlich stattfindenden Gespräch bietet sich jeweils die Bilanzierung des vorangegangenen Jahres an.
- Beenden Sie das Gespräch in positiver Stimmung.

 Ausführliche Informationen zur Durchführung des jährlichen Mitarbeitergesprächs erhalten Sie beispielsweise auf der Website der LMU München unter dem Stichwort Mitarbeitergespräch: [www.uni-muenchen.de](http://www.uni-muenchen.de).

## 3. Schritt: Nachbereitung des Mitarbeitergesprächs

- Halten Sie im Einverständnis mit dem Mitarbeiter die Ergebnisse und vereinbarten Ziele und Maßnahmen fest (zum Beispiel Weiterbildung). Das Dokument wird von Ihnen und dem Mitarbeiter abgezeichnet, beide erhalten ein Exemplar.
- Unbedingt zu beachten ist Vertraulichkeit im Umgang mit den Dokumenten. Eine Weitergabe an Dritte bedarf der Zustimmung der Beteiligten.

 Bei unterschiedlichen Auffassungen über die Sachverhalte des Gesprächs unterschreibt die Führungskraft allein, und der Mitarbeiter erhält die Gelegenheit, seine abweichende Meinung auf einem gesonderten Blatt darzulegen.

Die Dokumentation ermöglicht es, später die Umsetzung der getroffenen Vereinbarungen zu überprüfen. Darüber hinaus liefern die Gespräche wichtige Informationen über die alltäglichen Arbeitsbedingungen und -anforderungen sowie mögliche Gefährdungen. Gerade die von den Mitarbeitern vorgebrachten Verbesserungsideen können der betrieblichen Organisation wichtige Impulse geben, die Sie aufgreifen sollten.



### **Beispiel: Berücksichtigung von Lebensphasen in den Mitarbeitergesprächen bei KOB**

Die Firma Karl Otto Braun befindet sich in einer regionalen Randlage und muss große Anstrengungen unternehmen, um in der Konkurrenz mit Unternehmen in Metropolregionen qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen und zu binden. Vor diesem Hintergrund ist die Firma auf dem Gebiet der Personalentwicklung stark engagiert.

Vorgesetzte führen mit ihren Angestellten einmal jährlich Mitarbeitergespräche zur Personalentwicklung durch. Die Gespräche folgen einem einheitlichen Standard und behandeln die typischen Themen eines Mitarbeitergesprächs wie die Besprechung des Aufgabenzuschnitts, der Arbeitssituation, des Leistungsstands und der beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten.

Einen besonderen Schwerpunkt setzt KOB allerdings, indem das Unternehmen das Konzept der Lebensphasenorientierung in das Gespräch einfließen lässt: Es berücksichtigt zum einen, dass sich im Erwerbsverlauf die beruflichen Bedürfnisse der

Mitarbeiter verändern. So unterscheiden sich die beruflichen Interessen und Ziele je nachdem, ob sich der Mitarbeiter im Berufseinstieg befindet, im Unternehmen gerade Karriere macht, beruflich fest etabliert ist oder wenige Jahre vor seinem Renteneintritt steht. Zum anderen verändern sich die privaten Bedürfnisse im Lebensverlauf: Es kommen Kinder, die betreut werden müssen. Später müssen dann häufig ältere Angehörige gepflegt werden.

Solchen Bedürfnissen seiner Angestellten kommt KOB vor allem durch Angebote der Arbeitszeitgestaltung entgegen: durch eine verkürzte Wochenarbeitszeit ohne Nachteile bei den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und zum Beispiel auch durch Home-Office-Regelungen. Die Lebensphasenorientierung verbessert die Mitarbeiterbindung und die Qualität der Personalplanung. Die Beachtung von sich in den Lebensphasen verändernden Leistungsvoraussetzungen, Motivationen und privaten Wünschen ist ein wesentlicher Faktor einer alters- und altersgerechten Arbeitswelt.

## Die Mitarbeiterbefragung

Eine Mitarbeiterbefragung kann differenzierte Erkenntnisse über die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und Anhaltspunkte für einen Verbesserungsbedarf bei den Arbeitsbedingungen liefern. Sie ist jedoch vergleichsweise aufwändig und eignet sich daher vor allem für größere Mittelständler. Mit einem standardisierten Fragebogen erheben Sie die Meinungen der Beschäftigten zu Arbeitsanforderungen, Arbeitsorganisation, gesundheitlichen Gefährdungen und zum betrieblichen Klima. Die Beteiligung an der Befragung beruht auf Freiwilligkeit.

Die Zahl der Befragten sollte mindestens 80 Personen umfassen. Bei weniger Befragten ist es schwierig, ausreichenden Datenschutz zu gewährleisten. Es darf beispielsweise nicht nachvollziehbar sein, von wem eine Aussage kommen könnte. Kleinere Betriebe sollten stattdessen besser Workshops, Interviews und Analysen der Arbeitssituation durchführen. Auch Mitarbeitergespräche lassen sich für diese Themen nutzen.

### Der Nutzen für Ihr Unternehmen

Eine Mitarbeiterbefragung dient betrieblichen Zielen und nützt auch den Beschäftigten. Die Analyseergebnisse liefern die Basis für Verbesserungen von Arbeitsabläufen, Führungsqualität, Zusammenarbeit und Kommunikation. Die Mitarbeiterbefragung hat durchaus eine Signalfunktion: Sie zeigen damit, dass Sie Meinungen, Erwartungen und Wünsche der Mitarbeiter ernst nehmen. Dies fördert eine offene Kommunikationskultur im Betrieb und stärkt die Motivation der Mitarbeiter, ihr Wissen und ihre Erfahrungen einzubringen.

Standardisierte Fragebögen haben allerdings auch Grenzen in ihrer Aussagekraft. Sie geben Antwortmöglichkeiten vor, der Zusammenhang und die genauen Gründe für die Einschätzungen und Bewertungen der Mitarbeiter werden oft nicht hinreichend deutlich. Dennoch bildet die Mitarbeiterbefragung eine Ergänzung zu den objektiven Analyseinstrumenten Gefährdungsbeurteilung und Fehlzeitenanalyse.

### So können Sie vorgehen:

#### 1. Schritt: Vorbereitung der Mitarbeiterbefragung

Im Vorfeld der Mitarbeiterbefragung sollten Sie zunächst für die Unterstützung des Vorhabens im Hause sorgen. Gewinnen Sie die Unternehmensleitung und Führungskräfte, die Interessenvertretung, die Vertreter der betrieblichen Bereiche sowie die Akteure des Arbeits- und Gesundheitsschutzes für die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung.

Es bietet sich an, eine Projektgruppe zu bilden, in der diese Akteure vertreten sind. Sie ist für die Planung und Steuerung der Befragung zuständig und erfüllt konzeptionelle und organisatorische Aufgaben. Darüber hinaus übernimmt sie die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen. In der Projektgruppe sollten Sie sich über folgende Punkte klar werden:

- Ziel und Befragungsinhalte: Im Zentrum steht dabei die Auswahl und Abstimmung des Fragebogens, hier können Sie externe Fachleute unterstützen.
- Zeitplanung, Kostenkalkulation, Bereitstellung finanzieller und personeller Ressourcen.
- Kommunikation mit den Beschäftigten im Betrieb (zum Beispiel Info-Materialien, Ansprechpartner für Fragen von Mitarbeitern).
- Einsatz externer Experten (Institute und freie Berater für Organisationsentwicklung, Arbeitswissenschaft). Diese können Ihnen bei der Auswahl und passgenauen Gestaltung des Fragebogens helfen und verfügen über das Know-how und die Infrastruktur für eine sachgerechte Auswertung der Ergebnisse (Einhaltung statistischer Standards und des Datenschutzes). Externe Unterstützung empfiehlt sich für Unternehmen, in denen fachliches Know-how und/oder personelle Kapazitäten fehlen. Ein weiterer Vorteil liegt in der Neutralität externer Experten.

Mit der folgenden Checkliste können Sie Ihren aktuellen Vorbereitungsstand erfassen und fortlaufend kontrollieren.



<b>Wissen Sie,</b>	<b>Ja</b>	<b>Nein</b>
... welches Ziel mit der Befragung verbunden ist?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... welche Beschäftigungsgruppen befragt werden sollen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... welche Angaben zur Person von den Befragten gemacht werden sollen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... wie die Befragung durchgeführt wird (online/Papier)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... wie jeder Beschäftigte einen Fragebogen erhält?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... wie die Fragebögen eingesammelt werden (nur bei Papier-Befragung)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ob jeder Beschäftigte einen Zugriff auf einen Computer hat (nur Online-Befragung)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... über welchen Zeitraum die Befragung stattfinden soll?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... wie mit abwesenden Beschäftigten umgegangen werden soll (Erkrankung, Elternzeit, Urlaub etc.)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... mit den Ergebnissen umgegangen werden soll?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... welche Ressourcen zur Verfügung stehen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... wer die Befragung auswertet (extern/intern)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... wie die Befragung ausgewertet wird?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ob der Datenschutz gewährleistet ist und keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen möglich sind?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... wie die Ergebnisse aufbereitet werden sollen (Gesamtbericht, Einzelbericht, Kurzbericht o. ä.)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... wie die Beschäftigten während des gesamten Prozesses informiert werden (über Ziel, Ablauf, Datenschutz, Ergebnisse, weiteres Vorgehen)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ob es ein Projektteam gibt, in dem zumindest eine Vertretung der Leitung und der Interessenvertretung eingebunden ist?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... es einen Projektablaufplan gibt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 1: Checkliste – Bin ich gut vorbereitet?



Im Internet finden Sie unter [rkw.link/demografiefeste-arbeit](https://www.rkw-link.de/demografiefeste-arbeit) die ausführliche Checkliste.

## 2. Schritt: Kommunikation im Unternehmen

Informieren Sie die Mitarbeiter möglichst konkret über den Zweck, die Inhalte und den Ablauf der Maßnahme. Folgende „Botschaften“ und Informationen sollten Sie vermitteln:

- **Praktischer Nutzen:** Betonen Sie, dass die Ergebnisse der Befragung nicht in der Schublade verschwinden, sondern Sie positive Veränderungen wollen.
- **Zum Mitmachen aufrufen:** Damit sollten Sie die Botschaft verbinden, dass die Beteiligung der Mitarbeiter an der Befragung und vor allem auch bei den anschließenden Maßnahmen ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist.
- **Freiwilligkeit:** Verdeutlichen Sie, dass die Mitarbeiterbefragung auf einer freiwilligen Teilnahme beruht und niemand dazu gezwungen wird.
- **Datenschutz:** Verweisen Sie auf die Anonymität der Befragung. Es wird garantiert, dass keine Rückschlüsse auf einzelne Mitarbeiter gezogen werden.
- **Verantwortliche vorstellen:** Benennen Sie betriebliche Ansprechpartner und stellen Sie auch die gegebenenfalls vorhandenen externen Partner vor.
- **Erklärung der Planungen und Abläufe:** Untermauern Sie Ihre grundsätzlichen Aussagen, indem Sie die inhaltlichen Schwerpunkte, Abläufe und Verfahrensregeln erklären. Dies bezieht sich auf die Durchführung der Befragungen und die Folgemaßnahmen bis hin zur Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen.

## 3. Schritt: Verschicken und Rücklauf des Fragebogens

- Der Fragebogen kann sowohl auf Papier als auch online an die Mitarbeiter versendet werden. Fügen Sie ein erläuterndes Begleitschreiben bei, das Kontaktdaten der Ansprechpartner und Informationen zur Bearbeitung (Abgabezeitpunkt) enthält. Angebracht ist ein Bearbeitungszeitraum von rund drei Wochen. Achten Sie bei der Organisation des Rücklaufs, dass die Anonymität gewahrt bleibt.
- Ein zufriedenstellender Rücklauf liegt bei knapp der Hälfte. Fragebögen auf Papier weisen erfahrungsgemäß bessere Rücklaufquoten als Online-Befragungen auf. Wenn sich ein schwächerer Rücklauf andeutet, können Sie vor der Deadline eine Erinnerungsaktion starten.

## 4. Schritt: Auswertung

- Es ist empfehlenswert, die Auswertung Experten zu überlassen, die sowohl den Datenschutz als auch statistische Standards einhalten.
- Die Aussagefähigkeit der Befragungsergebnisse für den Betrieb hängt nicht allein von der Gesamtzahl an Rückläufen ab. Zu beachten ist auch die gleichmäßige Verteilung über Abteilungen und Beschäftigtengruppen, um repräsentative Ergebnisse für den Betrieb zu erhalten. Eine geringe Beteiligung kann auf eine schlechte Stimmung im betroffenen Bereich oder Zweifel an der anonymisierten Behandlung der Daten hinweisen.
- In der Regel ist die Auszählung von Häufigkeiten ausreichend, es können auch Mittelwerte für Bereiche und Beschäftigtengruppen gebildet werden, die Vergleiche zwischen den Einheiten ermöglichen (Datenschutz beachten!).
- Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ist zu empfehlen, Unterschiede zwischen den Altersgruppen zu ermitteln und diesen durch genauere Analysen auf den Grund zu gehen.





Vorbereitung	Befragung online	Auswertung und Bericht	Ergebnispräsentation	Nachbereitung
Vorgespräch zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat	Onlinestellung des Fragebogens	Auswertung	Erstellung von Ergebnispräsentationen für Arbeitgeber, Betriebsrat und Mitarbeiter	Festlegung des weiteren Vorgehens
Erstellung bzw. Anpassung des Fragebogens	Einladung aller Mitarbeiter per E-Mail	Berichterstellung	Vorstellung der Ergebnisse	Umsetzung von Maßnahmen
Vorbereitung und Durchführung der Mitarbeiterinformation	Durchführung der Erhebung	Interpretation, Diskussion und ggf. weitere Analysen		

Abbildung 2: Musterablauf eines Projekts „Mitarbeiterbefragung“

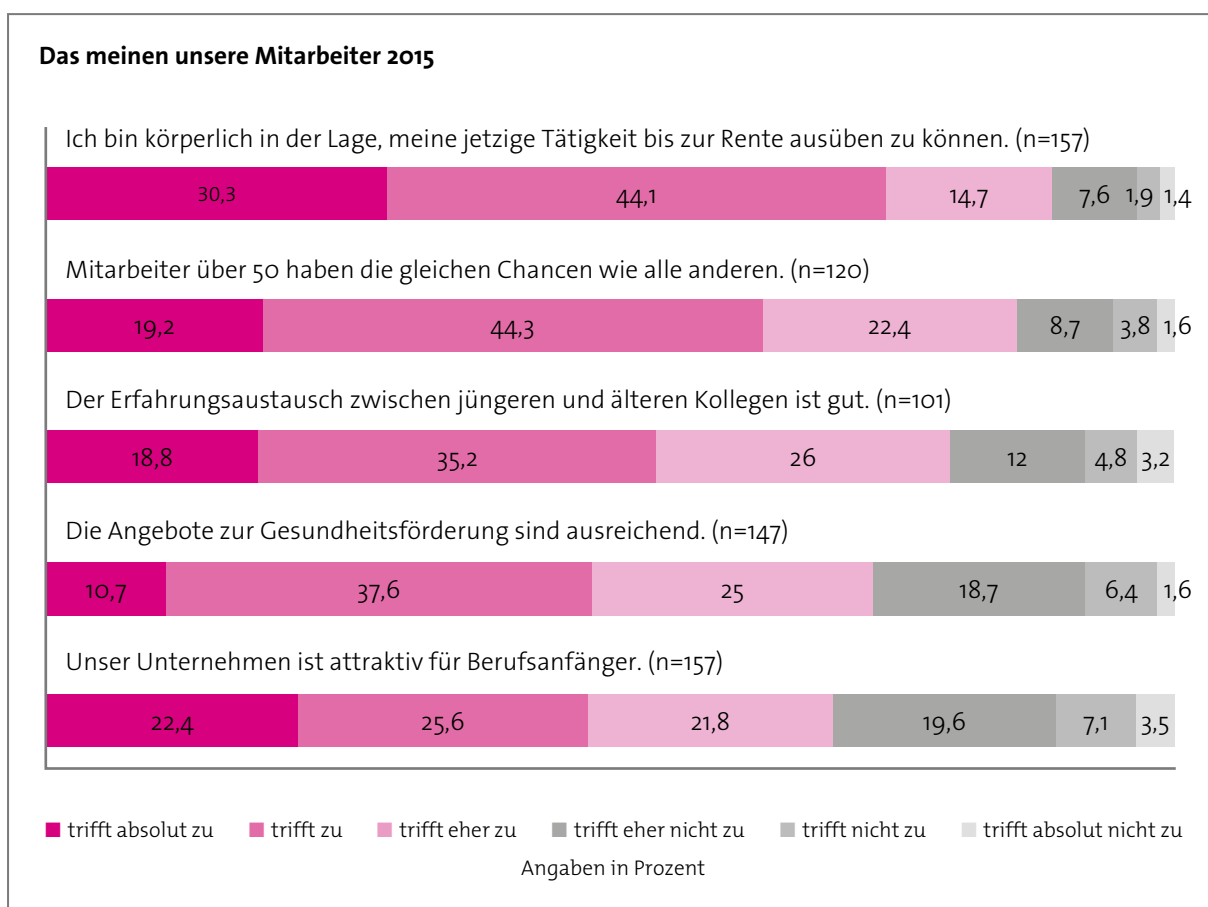


Abbildung 3: Beispiel für die grafische Darstellung einer Mitarbeiterbefragung

## 5. Schritt: Präsentation der Ergebnisse

- Informieren Sie die Mitarbeiter über die Ergebnisse der Umfrage. Dies lässt sich am besten im Rahmen einer Betriebsversammlung machen. Bereiten Sie aussagekräftige Grafiken vor, die auf Problemschwerpunkte hinweisen, aber vor allem auch positive Erkenntnisse präsentieren.
- Weisen Sie auf das weitere Vorgehen hin und beziehen Sie sich dabei auf den geplanten Zeitrahmen.
- Geben Sie den Mitarbeitern gegebenenfalls Gelegenheit, die für einen ausgewählten Bereich aufbereiteten Daten im Rahmen einer Arbeitsgruppe zu diskutieren.

## 6. Schritt: Handlungsfelder definieren, Ziele festlegen, Maßnahmen planen und umsetzen

Die Durchführung einer Befragung erzeugt auf der Seite der Mitarbeiter eine Erwartungshaltung. Das heißt, die Ergebnisse dürfen nicht „ad acta“ gelegt

werden, sondern es müssen konkrete Maßnahmen folgen. Die Maßnahmen, die Sie einleiten, können alle Bereiche des betrieblichen Alltags umfassen, auch und vor allem die Kommunikation untereinander und mit den Führungskräften.

Die geplanten Maßnahmen sollten mit einem Zeitplan und Verantwortlichen versehen werden, die die Umsetzung begleiten und Fortschritte überwachen.

## 7. Schritt: Wirkungskontrolle und Fortschreibung

Um Entwicklungen der Arbeitssituation erfassen und die Wirksamkeit von Verbesserungsmaßnahmen überprüfen zu können, bietet es sich an, Befragungen regelmäßig zu wiederholen. Führen Sie daher etwa alle drei Jahre Befragungen durch. Bei Bedarf können Fragen angepasst bzw. eine Schwerpunktverlagerung vorgenommen werden.



### Beispiel: Regelmäßige Mitarbeiterbefragung bei der Metoba GmbH

„Im ersten Jahr haben wir die Mitarbeiterbefragung mit Hilfe eines externen Beraters durchgeführt, der den Fragebogen konzipiert hat“, berichtet Anke Woitschig, Personalverantwortliche für 95 Mitarbeiter bei der Metoba GmbH in Lüdenscheid. „Inzwischen machen wir das in Eigenregie. Es ist der Geschäftsführung und unseren Führungskräften wichtig zu erfahren, wo Kolleginnen und Kollegen einen Verbesserungsbedarf sehen.

In einem Fragebogen zum Ankreuzen können sie ihre Einschätzungen nach dem Motto „was läuft gut, was läuft schlecht“, kundtun. Die Befragung wird anonym durchgeführt. Eine Zuordnung des Befragten zu seiner Abteilung wird jedoch abgefragt, um Maßnahmen zur Verbesserung zielgerichtet ermitteln zu können.

Die Beschäftigten nehmen diese Möglichkeit zur Mitgestaltung gerne wahr. Auch die offenen Fragen zur Vereinbarkeit von Familie Beruf und zur Arbeitsbelastung im Allgemeinen werden zur Stellungnahme genutzt. Das setzt meines Erachtens schon ein gewisses Vertrauen der Mitarbeiter voraus, dass ihre Meinung Gewicht hat und zu Verbesserungsmaßnahmen führt.

Die diesjährige Befragung hat unter anderem ergeben, dass bei dem Thema Raumluft noch Optimierungsbedarf besteht. Mit den Abteilungsleitern werden entsprechende Lösungen entwickelt. Ergebnisse der Befragung und geplante Maßnahmen werden den Mitarbeitern in einer Info-Veranstaltung vorgestellt“.



# Literatur & Links

- Hinz, A. (2015). **Genau hinsehen – miteinander reden – Lösungen finden. Demografiesensible Führung in kleinen und mittleren Unternehmen.** Eschborn: RKW Kompetenzzentrum. → [www.ergo-online.de](http://www.ergo-online.de)
- Peck, A. (2015). **Mit Employer Branding gezielt Mitarbeiter gewinnen und binden.** In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Ed.): Betriebspraxis und Arbeitsforschung, Februar 2015. → [www.inqa.de](http://www.inqa.de)
- RKW Kompetenzzentrum (2013). **Kommunikation im Mittelstand.** RKW Magazin 1/2013. Eschborn.

### **Über das RKW Kompetenzzentrum**

Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Fachkräftesicherung, Gründung und Innovation entwickelt.

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages