

# Reden wir drüber ... – Der stille Erfolg des Mitarbeitergesprächs in deutschen Unternehmen

Mitarbeitergespräche sind seit Jahrzehnten in deutschen Unternehmen etabliert. Trotzdem ist über Handhabung und Akzeptanz bislang relativ wenig bekannt. Grund genug, die Sache einmal fundiert zu erforschen.

Es gibt wohl nur wenige Beschäftigte in der Privatwirtschaft, die noch nicht an einem Mitarbeitergespräch (MAG) beteiligt waren. Untersuchungen zeigen, dass die Verbreitung des Mitarbeitergesprächs (s. Kasten) in deutschen Unternehmen bei 75 bis 85 Prozent liegt [1; 10].

Trotz der großen Verbreitung des Instruments existieren kaum tragfähige empirische Studien zur Thematik, die sich zudem fast ausschließlich mit dem Mitarbeitergespräch im Bereich der öffentlichen Verwaltung befassen. Vorliegende Studien zeigen, dass Mitarbeitergespräche von der Mehrheit der Mitarbeiter durchaus geschätzt werden, jedoch eine Diskrepanz zwischen den Erwartungen an das MAG und der erlebten Realität besteht. Adäquat eingesetzt und durchgeführt, erweisen sich Mitarbeitergespräche jedoch als ein wichtiger Faktor zur Entwicklung des gesamten Unternehmens und bieten Vorteile für alle Beteiligten (s. Tabelle 1).

## Befragung der Top-500-Unternehmen

Um festzustellen, wie die Praxis des Mitarbeitergesprächs in deutschen Großunternehmen aussieht, wurde eine Befragung der Top-500-Unternehmen sowie der jeweils 20 größten Banken und Versicherungen Deutschlands durchgeführt. Als Grundlage dienten die 2004 veröffentlichten Listen des Internet-Portals [www.welt.de](http://www.welt.de). Als Erhebungsinstrument ist hierfür ein standardisierter, schriftlich zu beantwortender Fragebogen entwickelt worden, der an die Personalleiter (s. Tabelle 2) verschickt wurde. Bis Mai 2005 nahmen 177 Unternehmen teil (Rücklaufquote: 33 Prozent).

Der Fragebogen besteht aus **vier Fragenkomplexen**. Abhängig davon, ob ein Unternehmen institutionalisierte MAG durchführt oder nicht, waren jeweils drei Fragenkomplexe zu beantworten:

### Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument

*In deutschen Unternehmen existieren institutionalisierte Mitarbeitergespräche bereits seit mehr als 40 Jahren. Gleichwohl wird der Begriff „Mitarbeitergespräch“ in Publikationen uneinheitlich verwendet [2]. Zum einen werden **Unterschiede hinsichtlich der Anlässe und der Inhalte** (Planung und Vorbereitung, Zielvereinbarung, Personalentwicklung, Beurteilung, Feedback [5; 6; 7]) gemacht. Zum anderen wird nach dem **Grad der Vorbereitung und Planung** differenziert. So verstehen manche Autoren unter dem Begriff eine bestimmte Gesprächsform [1], von anderen wird die Bezeichnung als Oberbegriff für eine Reihe institutionalisierter Arbeitsgespräche verwendet [4; 9]. Eine gemeinsame Basis zahlreicher definitorischer Ansätze hingegen ist die Abgrenzung des Mitarbeitergesprächs vom aktuellen Tagesgeschäft.*



Dr. Rüdiger Hossiep, Ruhr-Universität Bochum, Fakultät für Psychologie  
[Ruediger.Hossiep@rub.de](mailto:Ruediger.Hossiep@rub.de)



Dipl.-Psych., Dipl.-Ök.  
Jennifer Esther Bittner, Ruhr-Universität Bochum, Fakultät für Psychologie  
[Jennifer.Bittner@rub.de](mailto:Jennifer.Bittner@rub.de)