

Mitarbeiterjahresgespräche / Zielvereinbarungsgespräche führen

Ein „Muss“ für Leitende und Mitarbeiter/innen



„Führen Sie doch mal Mitarbeiterjahresgespräche!“ oder „Wir führen ab jetzt Zielvereinbarungsgespräche!“ Mit solchen Anforderungen sehen sich Leitende in den letzten Jahren häufig konfrontiert. Und kommen in das Seminar „Mitarbeiterjahresgespräche führen“.

Meine erste Frage im Seminar ist dann: „Gibt es denn bei Ihnen ein eingeführtes Instrumentarium?“

Großes Staunen, ein paar Seminarteilnehmende nicken.

Meine zweite Frage, zur Erläuterung: „Gibt es einen Gesprächsleitfaden, mit dem Sie und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich vorbereiten können und der das Gespräch strukturiert?“

Nun wird schon klarer, was mit „Instrumentarium“ gemeint sein könnte und die Antworten sprudeln: „Ja klar, das gibt es bei uns schon lange.“ – „Nein, noch nie gehört, was für ein Gesprächsleitfaden?“ – „Nein, gibt es nicht, aber mein Chef hat gesagt, ich soll im Internet surfen und was Passendes raussuchen.“ – „Unsere Personalabteilung entwickelt gerade so etwas.“

Meine dritte Frage: „Gibt es eine Betriebsvereinbarung beziehungsweise Dienstvereinbarung zu Mitarbeiterjahresgesprächen oder Zielvereinbarungsgesprächen?“

Die Antworten machen deutlich, dass es in einigen Betrieben so etwas gibt, beim Großteil jedoch nicht. Die Dienstvereinbarung regelt den gesamten Rahmen, in dem sich die Zielvereinbarungsgespräche bewegen. Was Sinn und Zweck des Instrumentes ist, ob es eher ein Instrument für die gelungene Zusammenarbeit zwischen Leitung und dem jeweiligen Mitarbeiter ist, ob es eher um Personalentwicklung geht, um Beurteilung oder um Zielerreichung, mit oder ohne Bonus. Der Begriff „Zielvereinbarungsgespräch / Mitarbeiterjahresgespräch“ kann sehr unterschiedlich gefüllt sein und die Dienst- beziehungsweise Betriebsvereinbarung regelt die Ausrichtung der Gespräche im gesamten Betrieb.

Bei der Einführung der Jahresgespräche wird meist eine Projektgruppe einberufen, die sich aus den verschiedenen Abteilungen, Berufsgruppen und Hierarchieebenen zusammensetzen soll, begleitet von internen

oder externen Fachexperten, und die für das gesamte Haus – ob groß oder klein – das Instrumentarium ausarbeitet. So entstehen ein Vorwort zu Sinn und Zweck und spezifischen Ausrichtung der Jahresgespräche dieses Hauses, die Dienst- beziehungsweise Betriebsvereinbarung und je ein Vorbereitungs- und Gesprächsleitfaden für Führungskräfte und Mitarbeiter/innen.

Ist die Dienst- beziehungsweise Betriebsvereinbarung von der obersten Führung (Geschäftsführung / Vorstand) und dem Betriebsrat / Personalrat / Mitarbeitervertretung unterschrieben, folgt die Implementierung im gesamten Haus: Die Führungskräfte aller Ebenen und Berufsgruppen werden in zweitägigen Seminaren mit dem Instrument vertraut gemacht und in Gesprächsführung geschult. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in Veranstaltungen informiert. Meist gibt es begleitende Informationen im Intranet oder der Betriebszeitung.

Und meine vierte Frage im Seminar lautet: „Haben Sie denn schon mal so ein Gespräch geführt oder ist mit Ihnen schon mal so ein Gespräch geführt worden?“



Foto: Adam Gregor - Fotolia.com

„Nein, noch nie.“ – „Ja, aber das war grässlich, ich fühlte mich ganz schlecht hinterher. Das war mehr so ein Kritikgespräch, das ist richtig entartet.“ – „Ja, bei meinem früheren Chef, war das klasse, das war ein richtig gutes Gespräch und wir konnten Dinge besprechen, die im Arbeitsalltag untergehen.“ – „Ja, aber das hat gar nichts gebracht. Das war mehr so ‚Schön, dass wir mal miteinander geredet haben‘“, aber da ist nichts weiter dabei rausgekommen.“

Die Antworten machen deutlich, dass es beim Mitarbeiterjahresgespräch sehr stark auf die gute Atmosphäre und die Kompetenz der Leitenden zu einer guten, zugewandten und strukturierten Gesprächsführung ankommt. Ein Jahresgespräch dauert eine bis eineinhalb Stunden und Führungskraft und Mitarbeiter/in setzen sich in einer angenehmen Atmosphäre, ohne Störungen und Unterbrechungen, beide wohl vorbereitet, an einem zirka 2 Wochen vorher vereinbarten Termin zusammen.

Inhaltliche Schwerpunkte sind

1a. Rückschau auf die Aufgaben des letzten Jahres und auf alles, was mit dem Arbeits- und Verantwortungsbereich des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin zu tun hatte: die Zuständigkeiten, Schnittstellen, Veränderungen und Besonderheiten im vergangenen Jahr.

Und – wenn schon vorhanden – Rückschau und Auswertung vereinbarter Ziele.

2a. Rückschau auf die Eignungsschwerpunkte des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin: welche Aufgaben fallen leicht, welche schwer? Was sind die fachlichen und persönlichen Stärken und Schwächen? Was ist im letzten Jahr besonders gut gelungen, wo gab es Schwierigkeiten und welche Hindernisse gab es? Die Leitung gibt hier dem Mitarbeiter Feedback über die geleistete Arbeit und eine Einschätzung der Fähigkeiten und Kompetenzen. Im Vergleich mit der Selbsteinschätzung des Mitarbeiters entsteht ein Dialog.

1b. Vorausschau auf die Aufgaben des kommenden Jahres. Hierbei werden die Routineaufgaben dieses Arbeitsplatzes besprochen und ebenso die Veränderungen, die sich aus allgemeinen Veränderungen im Betrieb ergeben.

Aus der Vorausschau auf die Aufgaben für das kommende Jahr werden Ziele und Erfolgskriterien abgeleitet, die realistisch und erreichbar sein müssen.

2b. Aus der Analyse der Stärken und Schwächen und der oft sich verändernden Anforderungen durch technische Umstellungen und Neuerungen werden Entwicklungsmaßnahmen für die Mitarbeiterin / den Mitarbeiter abgeleitet und als Ziele formuliert.

Mitarbeiterjahresgespräche führen

27.–28.05.2011 in Hamburg

3. Rückschau und Vorausschau auf Führung und Zusammenarbeit. Die Mitarbeiterin / der Mitarbeiter gibt hier ein Aufwärts-Feedback, wie sie die Führung bei den klassischen Führungsaufgaben erlebt: die Weitergabe von Informationen, die Gestaltung von Besprechungen, die Möglichkeit zur Beteiligung an Entscheidungen, die Koordination, Delegation, Kontrolle und Feedback von Leistungen, Förderung und Unterstützung von Mitarbeitern, Konfliktfähigkeit und Durchsetzungsfähigkeit. Kurz: Wie hat sich der Mitarbeiter gefühlt im letzten Jahr, was sollte beibehalten werden, was sollte sich ändern.

Und umgekehrt: Wie lässt sich die Mitarbeiterin, der Mitarbeiter führen?

Zur Reflektion über Zusammenarbeit gehören auch die Themen: Wie arbeitet der Mitarbeiter im Team, wie ist die Zusammen-

arbeit mit anderen Berufsgruppen und Organisationseinheiten im Unternehmen. Und wie ist der Kontakt zu den Kunden / Patienten / Klienten und sonstigen Außenstehenden.

Das Besondere des Gespräches ist es, dass beide auf das gesamte letzte Jahr zurückblicken und auf das gesamte kommende Jahr vorausschauen. Mit einem gelungenen Jahresgespräch können Missverständnisse und Konflikte vermieden, kann Klarheit über zukünftige Aufgaben und Schwerpunkte geschaffen und die einzelnen Mitarbeiter/innen in ihren Fähigkeiten unterstützt werden, ihre Aufgaben tatsächlich zu bewältigen.

Gute Erfahrungen werden dann gemacht, wenn von beiden Seiten mit Achtsamkeit und Ernsthaftigkeit herangegangen wird und sich das Gespräch dadurch von der alltäglichen Kommunikation positiv abhebt. ■

Helga Flamm
Organisationsberatung –
Personalentwicklung
Hamburg

Der Pipettenservice von Webers Zuverlässig bis in die Spitzen

- Kalibrier- & Reparaturservice gemäß ISO 8655
- Über 15 Jahre Erfahrung
- Ein- und Mehrkanal-Pipetten
- Alle Hersteller
- Flaschendisenser, Bottletopbüretten und Pipettierhelfer
- TÜV-zertifiziert nach ISO 9001 und ISO 13485
- eppendorf autorisiert

50 Jahre Webers

- pH-, Ionen- und Leitfähigkeitsmeßgeräte
- Einmalartikel
- Liquid Handling Schulungen

Weitere Informationen
unter www.webers.de/service

Webers
Laborbedarf

Fon 0 20 8 - 305 505 0 | verkauf@webers.de