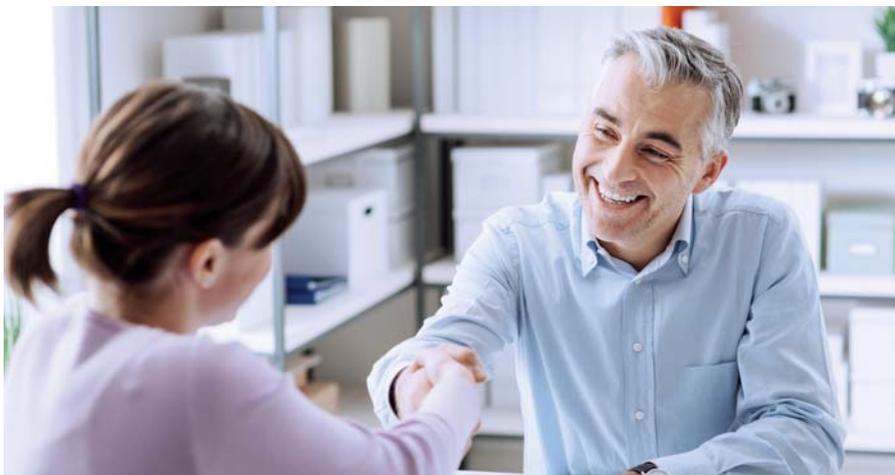




Wie gestalte ich ein jährliches Mitarbeitergespräch – das Nutzen bringt und Spass macht?

Wie reagieren IHRE Führungskräfte und Mitarbeiter, wenn die jährlichen Mitarbeitergespräche anstehen? Begeisterung und Vorfreude – oder eher Ablehnung? Gut geführt sind diese Jahresgespräche ein Fundus für gemeinsame Ideen und Erkenntnisse. Und die beanspruchte Zeit absolut wert!

■ Von Sue Rado



Kennen Sie solche Sätze? Positives zu den Jahresgesprächen hören wir eher seltener. Schade, ist es doch einfach eine gute Gelegenheit, sich einmal im Jahr ganz offiziell über spannende Themen auszutauschen.

Wir staunen immer wieder, was bezüglich Jahres-Mitarbeitergespräche alles erzählt wird:

- Die Mitarbeiter sind sowieso nicht daran interessiert!
- Wir reden sonst schon genügend zusammen!
- Das kostet doch nur viel Zeit für alle Beteiligten!
- Das ist doch jedes Jahr dasselbe – also jedes Jahr gleich langweilig!
- Die Ziele sind schon überholt, wenn man zur Türe rausgeht!
- Die Ziele sind unsinnig – da ich sie gar nicht selber beeinflussen kann!
- Das macht mich kaputt, ein Gespräch nach dem anderen führen zu müssen!
- Es frustriert mich, Mitarbeiter zu beurteilen, die ich kaum noch sehe!
- Ich mag diese Diskussionen über Bewertungen/Einstufungen nicht – alles subjektiv!

- Die Software für die Gespräche – einfach mühsam, kompliziert, zeitraubend, unausgereift!

Und wie wir in Mitarbeiter-Umfragen immer wieder erkennen, haben viele Firmen und viele Führungskräfte beim Thema «Kommunikation» noch einiges Potenzial ...! Und rund 1,5 Std pro Mitarbeiter sollte er/sie uns doch wert sein, oder?

Darum: Wenn sich eine Firma schon dafür entschieden hat, diese Gespräche auch weiterhin zu führen, dann nützen wir doch die Chance – und ändern und optimieren wir die Dinge, die im Einflussbereich von HR oder eines Vorgesetzten sind. Manchmal sind es ein paar Anpassungen und die Gespräche sind für allen Seiten wieder spannender.

Sinn und Zweck der Jahresmitarbeitergespräche

Dieses Gespräch ist eine gute Gelegenheit für einen Gedankenaustausch, bei dem ein Mitarbeiter KEINE negativen Überraschungen

erleben sollte. Denn wir hoffen doch sehr, dass Ungutes in der Vergangenheit sofort angesprochen wurde – und nicht für diese Gespräche aufbewahrt wird!

Für uns sind diese Gespräche, eine Gelegenheit, um:

- kurze Rückschau zu halten auf das Erreichte (und nicht Erreichte)
- die Chance DANKE zu sagen und positive Rückmeldungen zu geben
- Zielrichtungen/Schwerpunkte für die nächsten 12 Monate zu vereinbaren
- Entwicklungsfelder zu definieren und Massnahmen einzuleiten –
- und über die Zusammenarbeit zu sprechen.

IHRE Ziele für diese Gespräche können anders sein – Hauptsache HR, Vorgesetzte und Mitarbeiter haben dieselben Ziele und Erwartungen, die sie mit diesem Gespräch verbinden.

Hilfreiche Rahmenbedingungen

- **Software:** Sicher ist es hilfreich, wenn eine Software zur Verfügung steht, die die Jahresgespräche unterstützt, nicht im Zentrum des Gespräches steht und nicht zeitraubend ist. Wenn HR und Vorgesetzte (und z.T. Mitarbeitende) bei der Entwicklung dieses Tools mitreden können, ist die Chance gross, dass es schlussendlich ein praxistaugliches Tool gibt. Und dann gilt: Das Tool ist immer nur so gut, wie es vom Anwender genutzt wird!
- **Regeln:** Hilfreich ist auch, wenn es einheitliche Regeln gilt, z.B. wie bewertet wird. Es gibt Vorgesetzte, die vergeben aus Prinzip nie ein «sehr gut», weil sich ja jeder noch steigern kann. Andere wiederum finden, wenn gewisse Aspekte der HEUTIGEN Aufgabe sehr gut gemacht werden und man selber keine Idee für Verbesserungen hat, dann soll man dieses «sehr gut» auch geben. Wie auch immer: Hilfreich ist, wenn man in einer Firma gewisse Richtlinien hat, auch wie man mit Low- bzw. High-Performer umgeht.
- **Schulungen:** Um das (neue) Tool, die Bewertungskriterien zu verstehen, die Entwicklungsmöglichkeiten zu kennen und die eigene Gesprächsführung zu verbessern, kann auch ein kurzer Workshop für die Vorgesetzten hilfreich sein.



- **Bemerkung:** Fair ist es, wenn ein Vorgesetzter einem Mitarbeiter in seinem Jahresgespräch ein «ungenügend» gibt, auch wenn es danach unbequeme Gespräche gibt. Nett und harmoniesüchtig sein ist hier fehl am Platz – der Mitarbeiter braucht klare Ansagen und konstruktive Hilfestellungen, dass er sich verbessern kann. Es ist nicht fair z.B. dem Team oder dem Nachfolger gegenüber, das «Problem» einfach zu vererben. So muss der neue Chef plötzlich Massnahmen einleiten, obwohl er den Mitarbeiter noch kaum kennt. Massnahmen, die der vorige Vorgesetzte verbummelt hat.

Sinnvolle Ziele

- Jahresziele sollten abgestimmt sein auf die **aktuelle Strategie** und auf aktuelle Herausforderungen. Damit ist schon gesetzt, dass sich auch Bereichsziele jährlich ändern – auch unter dem Jahr. Denn Fact ist, Veränderungen kommen immer wie schneller und damit lässt sich vieles viel weniger planen. Da sich das kaum mehr ändern wird, heisst es, einen Weg zu finden, damit umzugehen. Darum schlagen wir vor, lieber weniger Business-Ziele zu formulieren, die jedoch eine grosse Chance auf Bestand haben und notfalls die Ziele auch zu revidieren/annullieren unter dem Jahr, wenn das nötig sein sollte. Verhaltensziele sind normalerweise weniger gefährdet, dass man diese ändern muss unter dem Jahr.
- Für gewisse Themen machen SMART-mässige Ziele sehr viel Sinn (Bsp. Umsatzplus). Für andere Themen (z.B. bei Verhaltensänderungen) ist das sehr viel schwieriger. Sich hier jedoch wenigstens überlegen, wie ein verändertes Verhalten von aussen beobachtbar ist, ist jedoch in den meisten Fällen sinnvoll. Es stellt sich immer die Frage: Woran erkenne ich bei einem Mitarbeitenden eine Veränderung, auf die ich ihm beim nächsten Gespräch beziehen kann, um dem Mitarbeitenden zu sagen, ob er sich hier verbessert hat oder nicht. Dafür brauche ich einige Kriterien, die man gerne auch zusammen festlegen kann.
- Dass die verschiedenen Ziele der verschiedenen Bereiche/Abteilungen aufeinander abgestimmt sind, sollte eine Selbstverständlichkeit sein. Leider erleben wir immer

wieder, dass dem zu wenig Beachtung geschenkt wird. Für die Unternehmenskultur ist es wenig förderlich, wenn ein Team ihre Ziele nur auf die Kosten eines anderen erreichen kann ...

- Auch hier gilt «aus Betroffenen Beteiligte machen». Darum unbedingt Mitarbeitende mitdenken lassen, dass sie ihre Ziele selber formulieren basierend auf den Vorgaben und auch eigene Ziele bzw. eigene Beiträge einbringen können.

Entwicklungsthemen in einem separaten Gespräch

In der Praxis ist es häufig so, dass für das Thema Entwicklung zu wenig Zeit bleibt – und dieses dann ziemlich schnell erledigt wird. Das Thema ist jedoch wichtig, darum ist ein Lösungsansatz, dass das reguläre Jahresgespräch am Ende des Jahres geführt wird – und das Entwicklungsgespräch dann z.B. Mitte des Jahres.

- So bleibt genügend Raum, beim Gespräch über Potenziale aber auch über konkrete Entwicklungsmassnahmen zu sprechen – und zwar über Entwicklungsmassnahmen, die im Einflussbereich des Vorgesetzten sind (Bsp. Aufgaben delegieren) und auch solche, bei dem HR oder die Personalentwicklung involviert ist (Bsp. Talent Management).
- Auch hier sei die Frage erlaubt: Wissen Ihre Vorgesetzte, welche Entwicklungsmöglichkeiten sie ihren Mitarbeitern bieten können, welche Bedingungen es z.B. gibt, wenn jemand eine externe Weiterbildung machen möchte etc.? Wie der genau Antrags-Prozess ist, wo welche Unterlagen zu finden sind ...?

Vorbereitung Mitarbeiter

Wir erleben die Gespräche immer fruchtbarer und speditiver, wenn sich nicht nur der Vorgesetzte sondern auch der Mitarbeiter vorbereitet. Damit ist auch sichergestellt, dass es einen Dialog gibt und es nicht bei einem Monolog des Chefs bleibt. Hilfreich ist aus unserer Erfahrung, wenn der Vorgesetzte:

- Infos vorgängig abgibt zu den einzuhaltenen Rahmenbedingungen, die z.B. bei neuen Zielen eingehalten werden müssen
- und zusätzliche Fragen mitgibt, die jährlich wechseln und nicht auf dem Standard-Formular stehen

Vorbereitung Vorgesetzte

Jahresgespräche zu führen ist anspruchsvoll und kostet Konzentration. Will man sie seriös führen, braucht es auch eine gewisse Zeit für Vor- und Nachbereitung. Zu meistern ist das aus unserer Sicht nur:

- wenn man die Gespräche so frühzeitig wie möglich startet
- täglich nur 1–2 Gespräche durchführt
- und sich nach dem Gespräch gleich Nachbearbeitungszeit einplant, um alle Pendenzen gleich erledigen oder einleiten zu können

Kompetenz der Führungskräfte

- Kommunikation birgt noch immer für verschiedene Führungskräfte einige Knacknüsse. Ob es nun darum geht, dass sie sich die Gesprächsführung aus der Hand nehmen lassen, sie sich um ein negatives Feedback drücken, Probleme mit unterschiedlichen Menschentypen haben oder Mühe damit bekunden, eine offene Gesprächskultur zu schaffen. Aus unserer Sicht lohnt es sich hier, Führungskräfte mit speziellen Schulungen dabei zu unterstützen – den weniger wichtig werden diese Themen in Zukunft sicher nicht. Auch sind diese Kompetenzen auch nicht nur relevant für diese Jahresgespräche – sondern für alle anderen Gespräche auch. Denn es kann nicht sein, dass man sofort HR braucht, wenn es etwas anspruchsvollere Gespräche sind – das ist eine Führungsaufgabe, Negatives auf eine konstruktive Art und Weise anzusprechen.
- Auch bekunden diverse Führungskräfte Mühe damit, Konflikte anzusprechen und anzugehen. Dass man sich Support holt beim HR ist sicher in Ordnung – aber auch diese Fähigkeit gilt es als Vorgesetzter zu entwickeln. Wenn der Vorgesetzte konfliktscheu ist, braucht man nicht erstaunt zu sein, wenn in seinem Team Konflikte schwellen – bis sie im ungünstigsten Moment eskalieren.

Dies ein paar Denkanstösse für die nächsten Jahresgespräche – viel Spass beim Umsetzen!



AUTORIN

Sue Rado, eidg. dipl. Ausbildungsleiterin, Betriebsausbilderin und Performance Improvement Coach. Sie hat u.a. auch ein CAS für Personalentwicklung absolviert und ist NLP Master.