

hr TEAM Aufsatz



Ablauf von Jahresmitarbeitergesprächen

Ablauf von Jahresmitarbeitergesprächen

Autor: Wolfram Geist
(hr TEAM)

Einleitung

Die Gesprächsführung im Jahresmitarbeitergespräch liegt bei der Führungskraft, was nicht bedeutet, dass die Führungskraft den höchsten Redeanteil hat. Gerade durch Fragen und Zuhören sowie durch die bewusste Abfolge der Themen wird das Beurteilungsgespräch besser geführt als durch ausschweifendes Monologisieren. Sie bezieht den Mitarbeiter aktiv durch offene Fragen und aktives Zuhören mit ein. Positive und genaue Fragen können Verhörsituationen vermeiden helfen, in denen der Mitarbeiter meint sich rechtfertigen oder verteidigen zu müssen. Durch klare Begründungen kann der Mitarbeiter die Beurteilung nachvollziehen. Die Führungskraft beeinflusst also durch Kommunikationstechniken das Gespräch. Die kritischen Themen werden nicht gleich zu Beginn besprochen, um die Atmosphäre des ganzen Gespräches nicht von vornherein zu belasten. Atmosphärische Fragen und ausgesprochene Anerkennung zu erreichten Zielen und Leistungen erleichtern es bei Konflikten oder unterschiedlichen Betrachtungsweisen, einen kontrollierten Dialog zu führen.

1. Gesprächseröffnung

Auch wenn Sie unter Zeitdruck stehen, ist es für den Gesprächserfolg wichtig, entspannt das Gespräch zu beginnen und hier nicht im Eiltempo die Sachthemen abzuwickeln. Beginnen Sie das Gespräch, indem Sie zunächst Themen ansprechen, die nicht direkt mit der Leistungsbeurteilung und der Tätigkeit des Mitarbeiters zu tun haben.

Ziele des Beurteilers:

- Angstfreie Situation herstellen
- Interesse am anderen bekunden

Fertigkeiten/Verhalten des Beurteilers:

- Small Talk zur Beziehungsstabilisierung
- Persönliche Gesprächseröffnung, alternativ: sachliche Gesprächseröffnung
- Auf Interessen, Erfahrungen und Zufriedenheit eingehen
- Ziel, Ablauf und Dauer des Gespräches sowie Dokumentation besprechen
- Fragen zum Verfahren beantworten

2. Besprechung der Beurteilung und Entwicklung

Sie stellt den Kern des Jahresmitarbeitergespräches dar. Hier sollten Sie die Ihnen wichtigen Inhalte ansprechen und diskutieren. Ihre über das Jahr gesammelten Eindrücke stellen eine gute Basis für das Beurteilungsgespräch dar. Wenn es um die Leistungsbeurteilung geht, sollten Sie Feilschen oder faule Kompromisse vermeiden. Hat Ihr Mitarbeiter das Gefühl, dass er mit Ihnen handeln kann, werden Sie auch in der Zukunft gedrängt werden, Ihre Bewertung nach oben hin zu korrigieren. Sagen Sie klar Ihre Einschätzung und begründen Sie diese. Es ist besser, der Mitarbeiter kommentiert die Beurteilung als sich auf einen Beurteilungswert zu einigen, hinter dem Sie nicht stehen. Entscheidend ist, dass Sie Ihre Einschätzung für den Mitarbeiter plausibel belegen können. Die Beurteilung ist schließlich kein allgemeingültiges Werturteil über den Mitarbeiter, sondern Ihre Einschätzung auf der Grundlage seines Verhaltens im Beurteilungszeitraum.

Nehmen Sie sich ausreichend Zeit, um hier Einwände aufgreifen und diskutieren zu können. Spielen Sie Handlungsalternativen durch oder zeigen Sie auf, welche Erwartungshaltung Sie im Hinblick auf eine bessere Beurteilung haben. So geben Sie Ihrem Mitarbeiter eine klare Orientierungslinie für die Zukunft.

2.1 Selbsteinschätzung des Mitarbeiters

Ziele des Beurteilers:

- Die Sichtweise des Beurteilten kennen lernen

Fertigkeiten/Verhalten des Beurteilers:

- Durch aktives Zuhören die Sichtweise des Mitarbeiters und seinen Maßstab verstehen
- Bei Unklarheiten mit Fragen konkrete Aussagen erhalten
- Die Motivation des Mitarbeiters besser kennen lernen

2.2 Besprechung der Beurteilung durch die Führungskraft

Ziele des Beurteilers:

- Die Beurteilung begründen und erläutern
- Konkrete und nachvollziehbare Beispiele nennen
- Verständnis und Zustimmung beim Beurteilten bewirken

Fertigkeiten/Verhalten des Beurteilers:

- Mit Anerkennung und positiven Einschätzungen beginnen
- Beurteilung sachlich anhand von Beispielen und Beobachtungen begründen
- Anerkennung anhand konkreter Leistungen und Situationen begründen
- Kritik in Form von 3-teiligem Feedback formulieren können
- Fragen des Mitarbeiters konkret beantworten

- Auf Rechtfertigungen und Einwände sachlich reagieren
- Rechtfertigungen für die eigene Beurteilung vermeiden
- Feedback zur beruflichen Rolle des Mitarbeiters und zu den relevanten Beurteilungskriterien
- Angriffe und Pauschalurteile vermeiden
- Keine Vergleiche mit anderen Mitarbeitern zulassen
- Unterschiedliche Einschätzungen und Maßstäbe sachlich diskutieren
- Dem Mitarbeiter zeigen, welche Leistungen von ihm erwartet werden
- Nach etwaiger Kritik sollte das Gespräch wieder in den positiven Bereich geführt werden

2.3 Entwicklung des Mitarbeiters besprechen und Vereinbarungen treffen

Ziele des Beurteilers:

- Folgen aus der Beurteilung aufzeigen
- Rückblick auf bisherige Fördermaßnahmen halten
- Richtung weisen für das kommende Jahr und Erwartungen und Vertrauen in die positive Entwicklung signalisieren
- Anstöße zur Verhaltensänderung geben
- Verantwortungsübernahme des Mitarbeiters für eigene Entwicklung erreichen
- Sich selbst in Hinblick auf Beurteilungsfehler prüfen

Fertigkeiten/Verhalten des Beurteilers:

- Erwartungen und Messlatte klar kommunizieren
- Konkrete Vereinbarungen mit dem Mitarbeiter festhalten
- Sich auf die wichtigsten Themen konzentrieren

3. Positiver Gesprächsabschluss

Am Ende des Gespräches sollten Sie konkret vereinbaren, wie die weitere Vorgehensweise geplant ist. Fixieren Sie schriftlich, wer bis wann was tun wird. Nur so erreichen Sie die notwendige Verbindlichkeit in Hinblick auf die Umsetzung. Machen Sie lieber keine Zusagen und Versprechungen, die Sie nicht einhalten können. Wenn es ein konstruktives Gespräch war, bedanken Sie sich dafür und sagen Sie, was Ihnen gut gefallen hat. Hat Ihnen die Haltung des Mitarbeiters in einigen Punkten nicht gefallen, so sprechen Sie dies auch offen an und überlegen Sie gemeinsam, worin dies begründet sein kann. Auch der Mitarbeiter sollte Gelegenheit erhalten, sich zum Gespräch selbst zu äußern. Dies kann wichtige Hinweise und Anregungen für die Planung zukünftiger Gespräche geben. Versuchen Sie in jedem Fall mit einem positiven Blick nach vorne aus dem Gespräch zu gehen. Dies kann im Extremfall auch bedeuten, dass Sie sich einig darüber sind, dass Sie zu einzelnen Fragen unterschiedliche Auffassungen vertreten und diesbezüglich weiterhin den Dialog suchen. Dennoch muss am Ende des Gespräches klar sein, welche Vereinbarungen getroffen wurden und wie die weitere Vorgehensweise ist.

Ziele des Beurteilers:

- Wichtige Gesprächsergebnisse verdeutlichen
- Motivierende Wirkung der Beurteilung herausstellen
- Realistische Unterstützung anbieten

Fertigkeiten/Verhalten des Beurteilers:

- Zuversicht vermitteln durch Diskussion konkreter Schritte
- Nutzen für die persönliche Verbesserung und Entwicklung verdeutlichen
- Positive Beziehung betonen
- Gesprächsergebnisse zusammenfassen und fixieren
- Beurteilung unterschreiben
- Positiver motivierender Gesprächsabschluss

Gerne unterstützen wir Sie bei der Entwicklung und Einführung von Jahresmitarbeitergesprächen. Die wichtigste Phase bei der Einführung ist das Gesprächstraining der Führungskräfte.

Nehmen Sie bitte Kontakt mit uns auf.