

Gesprächsbausteine für das Jahresgespräch

Hintergrundinformationen zum Gesprächsthema

Dieses leider allzu oft als Pflichtübung aufgefasste Gespräch ist eigentlich ein Instrument der Personalentwicklung. Es geht um einen Rückblick, eine Standortbestimmung und sollte aber vor allem zukunftsorientiert sein. Zufriedenheit mit der Arbeit, wichtige persönliche und geschäftliche Anliegen und die Weiterentwicklung stehen oft im Mittelpunkt.

Die Kernelemente dieses Gespräches

Es kann angebracht und förderlich sein, ein solches Gespräch vor dem Hintergrund eines erfolgreichen oder erfreulichen, aktuellen Anlasses heraus zu führen, z.B. ein Jubiläum, ein erfolgreich abgeschlossenes Projekt oder ein realisierter Verbesserungsvorschlag.

Mögliche Gesprächsbausteine

Gesprächstermin festlegen

Herr Meier, Sie sind nun über drei Jahre in unserem Unternehmen. Das ist ein guter Grund, in unserem Jahresgespräch wieder einmal Ihre Anliegen und Wünsche und unsere neuen Unternehmensziele zur Sprache zu bringen. Da dies für mich ein wichtiges Gespräch ist, bitte ich Sie, sich dafür mindestens eine Stunde zu reservieren.

Beachten: Nicht einfach als eine Routinesitzung oder Pflichtübung angehen, sondern als einen besonderen, für Sie wichtigen Anlass, für den Sie sich Zeit nehmen. Das Gespräch kann auch mit einem vorherigen oder anschliessenden Mittagessen verbunden sein.

Gesprächseröffnung

Herr Meier, was hat Sie im vergangenen Jahr am meisten gefreut - auf welchen Erfolg waren Sie besonders stolz – was war für Sie persönlich und geschäftlich das Highlight des Jahres?

Beachten: Setzen Sie ein positives Zeichen – und rücken Sie ein Erlebnis oder eine Meinung des Mitarbeiters in den Vordergrund. Dies beeinflusst die gesamte folgende Stimmung des Gespräches auf konstruktive Weise.

Vorschlag zur Weiterentwicklung des Mitarbeiters

Herr Meier, Sie haben in letzter Zeit für unser Unternehmen wertvolle Beiträge geleistet und bewiesen, dass Sie ein qualifizierter und engagierter Mitarbeiter sind. Es gibt in unserer Abteilung neue Aufgaben und Funktionen, in denen ich Sie mir sehr gut vorstellen könnte.

Beachten: Nennen Sie konkrete Anlässe oder Qualifikationen. Mit gezielten Fragen und viel Einfühlungsvermögen muss aber auch die Bereitschaft und der Wunsch des Mitarbeiters abgeklärt werden.

Lob und Anerkennung

Herr Solimann, wir arbeiten nun über zwei Jahre zusammen. Ich habe Sie immer als qualifizierten und engagierten Mitarbeiter geschätzt, das gilt genauso für das vergangene Jahr. Die herausragendste Leistung war Ihr Projekt XY, das Sie professionell, schnell und mit grossem Teamengagement realisiert haben. Dabei haben Sie auch Führungsqualitäten bewiesen, da Sie alle Mitarbeiter für die Ziele begeistern konnten und in Kürze ein zupackendes «Winner-Team» zustande brachten.

Beachten: Lob muss konkret, klar und mit emotionalem Engagement geäussert werden, denn nur dann ist es glaubwürdig. Standardfloskeln oder pauschale Äusserungen verpuffen schnell und bewirken wenig oder nichts.

Gesprächsbausteine für das Jahresgespräch

Kritik

Es gibt allerdings ein bis zwei Probleme, die ich hier offen erörtern möchte – und vor allem dafür gemeinsam mit Ihnen eine Lösung finden. Zuerst möchte ich Ihnen meinen Standpunkt darlegen und die Fakten aufzeigen, wie ich sie sehe. Dann möchte ich aber von Ihnen auch erfahren, wie Sie die Angelegenheit aus Ihrer Sicht beurteilen.

Beachten: Offen und klar das Problem nennen – und lösungsorientiert daraufhin arbeiten. Wichtig ist, auch den Standpunkt und die Meinung des Mitarbeitenden einzubeziehen und auf dessen Sichtweise ausgerichtet eine gemeinsame Lösung zu finden.

Zielsetzungen

Frau Loser, welche persönlichen Ziele haben Sie sich für nächstes Jahr gesetzt? Es ist für mich wichtig, diese zu kennen, damit wir sie mit den Unternehmenszielen abstimmen können und gemeinsam das Beste in Ihrem und im Interesse unseres Unternehmens erreichen.

Beachten: Das Gemeinsame, Konstruktive und Respektierende muss im Vordergrund stehen. Zielsetzungen sind in einem modernen Unternehmen keine «Marschbefehle» mehr, sondern werden im gemeinsamen Interesse des Mitarbeiters, des Unternehmens und der Führungskraft formuliert und aufeinander abgestimmt.

Verbesserungswünsche des Mitarbeitenden

Frau Meister, angenommen, Sie könnten zwei bis drei für Sie besonders wichtige Dinge radikal ganz nach Ihren Vorstellungen ändern – welche wären das? Das kann übrigens Ihre Aufgabe, Ihren Arbeitsplatz oder das Team und die Organisation betreffen.

Aus: Marco De Micheli, Leitfaden für Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbeurteilungen, 332 Seiten, ISBN 978-3952271254, PRAXIUM Verlag