

Effektive Jahresgespräche schaffen Klarheit über die Einschätzung der Arbeitsleistung der vergangenen 12 Monate, die zu erreichenden Ziele der nächsten 12 Monate und die Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Fähigkeiten und Kompetenzen eines Mitarbeiters. Darüber hinaus fördert ein gelungenes Jahresgespräch die Motivation des Mitarbeiters und stärkt die Beziehung zu Ihnen als Führungskraft.

Damit dies gelingt, ist es wichtig, dass Ihre Einschätzung fair ist und Sie das Gespräch wertschätzend führen. Dazu gehört auch, dass das Jahresgespräch als Dialog durchgeführt wird, an dem sich beide Gesprächspartner einigermaßen gleichermaßen beteiligen.

In den meisten Unternehmen, in denen Jahresgespräche ein fester Bestandteil der Personalführung sind, werden den Führungskräften (und oft auch den Mitarbeitern) Gesprächsleitfäden zur Verfügung gestellt, damit eine gute Vorbereitung stattfinden kann. Fragen Sie bei Bedarf in der Personalabteilung oder bei Ihrer Führungskraft nach.

In diesem Leitfaden gebe ich Ihnen Tipps, die sich speziell auf die Gesprächsführung konzentrieren und als Ergänzung zu internen Anleitungen gedacht sind.

## Im Vorfeld zum Jahresgespräch

- Laden Sie frühzeitig zum Gespräch ein, erläutern Sie die Zielsetzung des Jahresgesprächs und stellen Sie ggfs. andere Informationen zur Verfügung, damit die/der Mitarbeiter/in sich gut vorbereiten kann.
- Bereiten Sie sich selbst intensiv auf die verschiedenen Aspekte des Gesprächs vor (Einschätzung der Arbeitsergebnisse/Leistung, Ziele für die nächsten 12 Monaten abgeleitet von den Unternehmenszielen oder Teamzielen).
- Stellen Sie sicher, dass Sie eine möglichst objektive, umfassende und faire Einschätzung vornehmen und dabei Beurteilungsfehler vermeiden.
- Überlegen Sie sich, welche Stärken und Entwicklungsfeldern Sie bei der Person sehen und welche Entwicklungsmaßnahmen sinnvoll sein könnten.

## Zum Gesprächsbeginn

- Begrüßen Sie die/den Mitarbeiter/in freundlich.
- Erläutern Sie nochmals die Zielsetzung für das Gespräch, den Ablauf und den zeitlichen Rahmen.
- Fragen Sie nach, ob die Person Gelegenheit hatte, sich auf das Gespräch vorzubereiten (falls Nein, Gespräch ggfs. vertagen, damit Dialog gewährleistet ist).
- Fragen Sie nach, ob die Person Fragen zum Jahresgespräch und Ihrem heutigen Meeting hat.
- Überlegen Sie sich, welche Stärken und Entwicklungsfeldern Sie bei der Person sehen und welche Entwicklungsmaßnahmen sinnvoll sein könnten.

## Rückblick auf die Arbeitssituation, Arbeitsergebnisse, Zielerreichung der letzten 12 Monate

- Geben Sie einen kurzen Überblick über die letzten 12 Monate (oder zumindest die Zeit, die Sie als neue Führungskraft überblicken können).
  - Was waren die vereinbarten Ziele?

- Was waren besondere Ereignisse der letzten 12 Monate, die die/den Mitarbeiter/in betroffen haben (Veränderungen, Herausforderungen, Wechsel bei den Aufgaben, Gegebenheiten im Team, etc.)?
- Erfragen Sie die Einschätzung des Mitarbeiters.
  - *Wie sind die letzten 12 Monate aus deiner Sicht gelaufen?*
  - *Was waren deine Highlights?*
  - *Wie siehst du deine Zielerreichung? (Nachfragen, um Einschätzung besser zu verstehen, besonders falls diese deutlich von Ihrer eigenen abweicht.)*
  - *Mal unabhängig von den Zielen – was hast du aus deiner Sicht gut gemacht und was hätte vielleicht noch besser laufen können? (Nachfragen, um Mitarbeitersicht besser zu verstehen).*
- Erläutern Sie nun Ihre eigene Einschätzung.
  - Gehen Sie auf die Selbsteinschätzung der Mitarbeiterin ein und bestätigen Sie die Punkte, die Sie ähnlich einschätzen. Gehen Sie dabei auf positive Punkte genauso intensiv ein, wie auf eventuelle negative.
  - Ergänzen Sie die Mitarbeitereinschätzung mit Aspekten, die Sie zusätzlich sehen.
  - Wenn Sie eine abweichende Einschätzung zu bestimmten Punkten haben, erläutern Sie Ihre Einschätzung. Erklären Sie dazu die Bewertungskriterien, die Sie zugrunde legen und geben Sie konkrete Beispiele, inwiefern die gezeigte Leistung von den Erwartungen abweicht.
  - Fragen Sie nach Reaktionen und gehen Sie auf Fragen und Sichtweisen Ihres Mitarbeiters ein. Ziel ist, dass er/sie Ihre Einschätzung nachvollziehen kann, auch wenn er/sie nicht 100%-ig teilt.
  - Sollte Ihr Gegenüber frustriert oder emotional reagieren, bleiben Sie ruhig und vermeiden Sie einen Konflikt, indem Sie Fragen stellen und versuchen, die Sichtweise der anderen Person zu verstehen. Wenden Sie ggfs. die Methode des Verbalisierens an.
  - Bleiben Sie offen für Informationen von Seiten Ihres Gesprächspartners, die Ihnen vielleicht in Ihrer Vorbereitung entgangen sind und die Ihre Einschätzung beeinflussen.
  - Bleiben Sie gleichzeitig standhaft in Ihrer Einschätzung, wenn der/die Mitarbeiter/in zwar unzufrieden mit Ihrer Bewertung ist, jedoch keine überzeugenden Argumente hat, die Ihre Einschätzung verändern würden.

## Vereinbarung von Zielen für die nächsten 12 Monate

- Erfragen Sie zunächst die Zielvorstellungen des Mitarbeiters.
  - *Woran möchtest du arbeiten? Was ist für dich wichtig?*
  - *Welche konkreten Ziele siehst du für dich für die nächsten 12 Monate?*
- Gehen Sie auf die Zielvorschläge der Mitarbeiterin ein: Wo stimmen Sie zu? Was sehen Sie anders, und warum?
- Falls Ihre Vorstellungen von denen des Mitarbeiters abweichen, erläutern Sie die Gründe für die Auswahl dieser Ziele und deren Wichtigkeit. Informieren Sie ggfs. über aktuelle und zukünftige Unternehmensziele. Idealerweise versteht die/der Mitarbeiter/in, warum diese Ziele für sie/ihn sinnvoll sind und ist einverstanden. Falls die Person keine Einsicht zeigt, können Sie in diesem Fall eine nicht verhandelbare Zielfestlegung vornehmen.
- Stellen Sie sicher, dass die vereinbarten Ziele SMART sind.

## Durchsprache der Stärken und Entwicklungsbedarfe bzw. -wünsche, Planung von Maßnahmen zur Weiterentwicklung

- Erfragen Sie als erstes wieder die Sichtweise der Mitarbeiterin beginnend mit den Stärken.
  - *Wo siehst du deine Stärken?*
  - *Was kannst du besonders gut?*
- Gehen Sie auf die Selbsteinschätzung der Mitarbeiterin ein. Bestätigen Sie Stärken, die Sie ebenfalls sehen. Bringen Sie Anerkennung zum Ausdruck, indem Sie erläutern, warum diese Stärken für Sie, für die Arbeit im Team oder die Erfolge hilfreich und wichtig sind.
- Falls der Mitarbeiter Stärken erwähnt, die Sie nicht nachvollziehen können, bitten Sie um konkrete Beispiele, in welchen Situationen der Mitarbeiter diese Stärke zum Einsatz gebracht hat.
- Ergänzen Sie Stärken, die Sie erkennen, vom Mitarbeiter jedoch nicht erwähnt wurden.
- Erfragen Sie dann die Sichtweise der Mitarbeiterin hinsichtlich der persönlichen Entwicklungsfelder.
  - *Wo siehst du bei dir noch Verbesserungsbedarf?*
  - *In welchen Bereichen möchtest du dich weiterentwickeln?*
- Gehen Sie auch auf diese Selbsteinschätzung ein und schildern Sie Ihre Sicht der Dinge.
- Bei Entwicklungsfeldern, die Sie wichtig finden aber vom Mitarbeiter nicht erwähnt wurden, sollten Sie gut erklären, warum Sie diese als wichtig erachten. Geben Sie konkrete Beispiele, in welchen Situationen sich dieser Verbesserungsbedarf gezeigt hat. Zeigen Sie auf, welche Vorteile es – auch für den Mitarbeiter – hätte, wenn er/sie sich auf diesem Gebiet weiterentwickelt.
- Besprechen Sie mit der Person, welche Maßnahme sinnvoll wäre, um an dem Verbesserungsbedarf zu arbeiten (siehe auch Performance Management: on-the-job / off-the job Entwicklungsmaßnahmen).

## Zum Abschluss des Gesprächs

- Bitten Sie die/den Mitarbeiter/in um Feedback für Sie als Führungskraft.
  - *Lass uns zum Abschluss noch auf unsere Zusammenarbeit und auf mich als Führungskraft schauen. Was läuft aus deiner Sicht gut in unserer Zusammenarbeit?*
  - *Was findest du – so wie ich die Dinge handhabe – hilfreich?*
  - *Was sollte ich aus deiner Sicht vielleicht noch anders machen?*
- Bedanken Sie sich bei der/dem Mitarbeiter/in für das Feedback.
- Erklären Sie kurz, wie es nach diesem Jahresgespräch weitergeht (z.B. Dokumentation, Umsetzung der vereinbarten Entwicklungsmaßnahmen, evtl. weitere Termine)
- Bedanken Sie sich für das Gespräch und sagen Sie kurz, wie Sie das Gespräch erlebt haben – fokussieren Sie dabei auf die positiven Dinge!
- Wenn Sie möchten, fragen Sie auch Ihr Gegenüber, wie er/sie das Gespräch empfunden hat. (Bei konfrontativen Gesprächen eher weglassen.)
- Verabschieden Sie Ihren Mitarbeiter auf freundliche Art.