

Jahresgespräche starten

Auch in diesem Jahr stehen im vierten Quartal die Jahresgespräche zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften an. Worauf es ankommt, erklärt Melanie Maier von Maier – Personal- und Organisationsberatung im Gespräch mit der ZD-Info. Maier ist auch Trainerin und Seminarleiterin der Inhouse-Schulungen, die vom Sachgebiet Personalentwicklung angeboten werden.



Foto: privat

Melanie Maier von Maier – Personal- und Organisationsberatung

Frau Maier, wozu brauchen wir aus Ihrer Sicht in der Generalverwaltung der Max-Planck-Gesellschaft Mitarbeiterjahresgespräche? Schließlich sind wir kein privat-wirtschaftliches Unternehmen.

Bei einem Mitarbeiterjahresgespräch handelt es sich um ein essenzielles, mitarbeiterorientiertes Instrument zur Personalentwicklung, das darüber hinaus gute

Führung gewährleisten soll. Neben dem Mitarbeitenden, der im Fokus steht, werden auch die Führungskraft sowie die gesamte Organisation von dem Gespräch als Entwicklungsinstrument profitieren. In nahezu allen deutschen Unternehmen gelten Jahresgespräche als etabliert. Die Ausrichtung und Form der Organisation spielen in diesem Zusammenhang keine Rolle. Lediglich hinsichtlich der Umsetzung können Unterschiede auftreten, weshalb weichere und härtere Varianten existieren. Beides hat Vor- und Nachteile, die es abzuwägen gilt. Eine offene und vertrauensvolle Atmosphäre kann vor allem dann generiert werden, wenn das Gespräch kein Beurteilungsgespräch (basierend auf harten Kriterien) darstellt, an das unmittelbare finanzielle bzw. arbeitsrechtliche Konsequenzen geknüpft sind. Wenn eine Organisation Jahresgespräche neu einführt, entscheidet man sich häufig für eine weichere Variante, da das Vertrauen im Fokus stehen soll.

Was ist der Sinn und Zweck eines Mitarbeiterjahresgesprächs?

Ein Jahresgespräch soll dem Mitarbeitenden die Chance bieten, die eigene Entwicklung voranzutreiben. Im Zentrum steht seine neigungsorientierte Förderung. Darüber hinaus dient das Gespräch dem Austausch auf Augenhöhe sowie der Standortbestimmung – ein Rückblick bzw. eine Vorausschau findet statt. Es ist möglich, Anerkennung und Kritik auszusprechen sowie persönliche und gemeinsame Ziele zu vereinbaren. Das Festlegen von Zielen (gemäß der SMART-Prinzipien: spezifisch, messbar, attraktiv, relevant, terminiert) generiert Nachhaltigkeit und gilt daher als sehr sinnvoll. Auch für Führungskräfte sowie die Generalverwaltung der Max-Planck-Gesellschaft ergibt sich ein Nutzen, da Aufgaben und Ziele besprochen

sowie fehlerhafte Strukturen und Prozesse aufgezeigt werden können. Insgesamt wird die Kommunikations- und Feedbackkultur gefördert.

Wie viel Zeit sollten sich Vorgesetzte und Mitarbeiter/-innen für das Gespräch nehmen?

Ich empfehle, mindestens 45 Minuten einzuplanen. Insbesondere bei den ersten Jahresgesprächen sollten idealerweise 1,5 Stunden im Terminkalender geblockt sein. Besonders wichtig ist, dass kein Folgetermin ansteht, damit kein Zeitdruck entsteht. Häufig werden Themen intensiver diskutiert bzw. neue Themenfelder eröffnet, sodass es möglich sein sollte, auf einen Zeitpuffer zurückzugreifen. Bei konfliktbehafteten bzw. wichtigen Themen empfiehlt es sich auch, einen zeitnahen Folgetermin zu vereinbaren, falls im Gespräch nicht alles geklärt werden konnte.

Worauf sollte ich im Mitarbeiterjahresgespräch unbedingt achten?

Mindestens genauso wichtig, wie die Frage, was man im Mitarbeiterjahresgespräch beachten sollte, ist die Frage, was es DAVOR zu berücksichtigen gilt. Eine gute Vorbereitung bildet die beste Grundlage für ein konstruktives Gespräch. In diesem Zusammenhang haben Sie die Option, die Schulung „Jahresgespräche führen“ zu besuchen, in der Sie die wichtigsten Grundlagen in einem ersten Schritt erlernen. In einem zweiten Schritt sollten Sie eine Woche vor dem Gespräch ausreichend Zeit investieren, um die Checkliste für das Jahresgespräch sowie Argumente, Beispiele und Lösungsansätze zu reflektieren. Je intensiver Sie sich vorbereiten, desto tiefer können Sie in Themen einsteigen, desto ganzheitlichere und nachhaltigere Lösungen können im Bedarfsfall entwickelt werden. Zudem ist

es bedeutsam, zu Beginn des Gesprächs Themenschwerpunkte zu vereinbaren.

Allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern möchte ich Mut zusprechen, eigene Anliegen vorzubringen. Nehmen Sie sich die Zeit, Ihre eigene Sichtweise darzustellen. Bringen Sie Argumente und Beispiele ein.

Als Führungskraft ist es Ihre Aufgabe, eine vertrauensvolle Atmosphäre herzustellen. Zudem sollten Sie sowohl die Zeit als auch die Gesprächsstruktur im Auge behalten. Geben Sie Ihrem Mitarbeitenden Raum, die eigenen Sichtweisen anzubringen. Versuchen Sie, bei Problemen gemeinsam an Lösungen zu arbeiten.

Was ist der größte Fauxpas im Mitarbeitergespräch?

DER größte Fauxpas ist schwer ausfindig zu machen. Es können unterschiedliche Fehler gemacht werden, die im Anschluss reflektiert werden sollten. Gemäß dem TALK-Modell existieren auf vier verschiedenen Ebenen (Tatsachen-, Ausdrucks-, Lenkungs- und Kontaktebene) diverse Herausforderungen, die es zu meistern gilt. Basierend auf diesem Modell gibt es vier Grundsätze, die ein gelungenes Mitarbeiterjahresgespräch kennzeichnen: Sachlichkeit, Vertrauen, Kooperation, Respekt. Zudem ist es wichtig, Gesprächsregeln zu beachten: Lassen Sie Ihr Gegenüber ausreden, hören Sie aktiv zu.

Wünschenswert ist, dass Sie als Mitarbeiter/-in ehrlich gemeintes, konstruktives Feedback respektieren und auch akzeptieren. Schätzen Sie Kritik wert und entdecken Sie die Chance zur Weiterentwicklung. Trainieren Sie Ihre Fähigkeit zur Selbstreflexion.

(Fortsetzung Interview)

Aus Perspektive der Führungskraft wäre es ein großer Fehler, Ihren Mitarbeitenden nicht zu Wort kommen zu lassen. Nehmen Sie sich zurück, lassen Sie Ihren Mitarbeitenden das Gespräch mitgestalten, sodass gemeinsame nachhaltige Lösungen entwickelt werden können.

Wie spreche ich unangenehme Dinge am besten an?

Ist jemandem ein Anliegen unangenehm, so schiebt er es in der Regel auf. Ängste und Unsicherheiten spielen hierbei eine große Rolle. Daher benötigen Sie Mut und Selbstsicherheit, auch schwierige bzw. heikle Themen anzusprechen. An Selbstsicherheit gewinnen Sie, wenn Sie sich gut auf die Situation vorbereiten. Überlegen Sie sich Beispiele und Argumente, die Ihre Meinung untermauern. Sprechen Sie aus der Ich-Perspektive heraus, da auf diese Weise ein offenes Gespräch gefördert wird.

Es kann zudem helfen, auf die Checkliste für das Jahresgespräch zu verweisen. Bei einem Rückblick geht es darum zu reflektieren, was gut gelaufen ist, aber auch insbesondere im Sinne einer Weiterentwicklung darum zu analysieren, was nicht gut gelaufen ist. Kritik eröffnet die Chance zur Verbesserung. Werden Dinge zu lange und häufig aufgeschoben, gewinnen sie stetig an Bedeutung und werden langfristig zu einem nur noch schwer zu lösenden Problem.

Was möchten Sie unseren Kolleginnen und Kollegen für die bevorstehenden Gespräche noch mit auf den Weg geben?

Nutzen Sie Ihre Chance, die Zukunft mitgestalten zu können. Ich wünsche Ihnen konstruktive und inspirierende Gespräche, die eine nachhaltige Weiterentwicklung anregen!

Zur Person Melanie Maier

Aktuelle Tätigkeit	Gründerin und Geschäftsführerin von Maier – Personal- und Organisationsberatung sowie Geschäftsführerin des Münchener Bildungsforums. Schwerpunkte liegen in der Konzeption, Durchführung und Nachbereitung von Beratungsleistungen im Bereich der Personalauswahl und -entwicklung sowie Organisationsentwicklung. Beteiligung an Beratungsprojekten von Hornstein, Rosenstiel & Partner für die GV der MPG: Mitarbeiterbefragung, Kollegenfeedback, Leitlinien der guten Zusammenarbeit, Schulungen zum Thema „Jahresgespräche führen“
Beruflicher Werdegang	Nach langjähriger freiberuflicher Tätigkeit als Beraterin, Trainerin und Coach bei diversen Unternehmensberatungen (Homburg & Partner; A47 Consulting; Hornstein, Rosenstiel und Partner) nun Gründung einer eigenen wirtschaftspsychologischen Beratung.
Studium / Ausbildung	Studium der Psychologie mit dem Schwerpunkt Wirtschaftspsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München (B.Sc., M.Sc.); aktuell: externe Promotion zum Thema „Motive von Führungskräften“
Kontakt	Homepage: www.maier-beratung.de E-Mail: m.maier@maier-beratung.de Telefon: +49 89 30761444 Bei Fragen dürfen Sie sich gerne jederzeit an mich wenden.