

Mitarbeitergespräche positiver durchführen

Themen

Zunächst braucht es Klarheit, darüber, ob es ein Gespräch geben soll, in dem Leistungsbeurteilung, Zielvereinbarung und Entwicklungsplanung thematisiert werden sollen. Dabei können gemäß meinen Erfahrungen in der Praxis zahlreiche Faktoren eine Rolle spielen:

Zielvereinbarungen:

- Gibt es überhaupt Zielvereinbarungen?
- Werden die Ziele top-down vorgegeben?
- Werden die Ziele im Team besprochen?
- Werden die Mitarbeiter(innen) bei der Zielfindung einbezogen? Können beispielsweise Vorschläge gemacht werden?
- Oder wird mit alternativen Steuerungssystemen wie dem OKR-Ansatz gearbeitet und ist dieser Umstand für das Jahresgespräch?

Leistungsbeurteilung:

- Gibt es eine standardisierte Leistungsbeurteilung?
- Wird die Beurteilung in bestimmten Kompetenzbereichen vorgenommen, die in konkreten Verhaltensbeschreibungen übersetzt werden?
- Gibt es bei den Kompetenzbeschreibungen ein geteiltes Verständnis (Was ist gutes Kommunikationsverhalten?)?
- Ist den Beteiligten die Beurteilungssystematik bekannt?
- Wie lange ist die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter an diesem Einsatzort? Dies bestimmt die Anzahl möglicher Verhaltensbeobachtungen.
- Müssen andere Ansprechpartner (Projektleiter, Product Owner) einbezogen werden?
- Welche Konsequenzen folgen aus der Beurteilung (Versetzung, Beförderung, Gehaltserhöhung, variable Vergütung)? Gibt es vorgeschriebene Zeiträume oder andere limitierende Faktoren?

Entwicklungsgespräch

- Wie erfahren ist der Mitarbeiter?
- Wie lange arbeitet er in diesem Bereich

Der ZIEL-SI-CH-ER-Denkrahmen

Phase 1: Ziel: Worum geht es heute?

Phase 2: Situation: Wie bewerten wir das Ist? Was ist das Soll?

Phase 3: Chancen: Wie kommen wir zum Soll?

Phase 4: Ergebnis: Was vereinbaren wir?

Das psychologische Wohlbefinden. Ein Leitgedanke für ressourcenorientierte Jahresgespräche

Laut der Forschung von Professor Carol Ryff braucht es für ein umfassendes psychisches Wohlbefinden Beiträge in sechs Bereichen, die auch für Mitarbeiterinnen von Bedeutung sind.

Versteht man das Jahresgespräch als umfassende Bestandsaufnahme, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt, kann dieses Modell Nutzen stiften.

Prüfen Sie, ob die folgenden sechs Themenbereiche auch für Sie und Ihre Mitarbeitenden nützlich sein können, um einerseits Verbundenheit zu erhöhen, wirklich relevante Themen zu besprechen und nebenbei die typischen Feedback- und Entwicklungsgesprächsaspekte des Jahresgesprächs ebenfalls abzudecken:

1. Autonomie (z.B.: Wo erlebt der Mitarbeiter zu viel oder zu wenig Freiraum?)
2. Persönlichkeitsentwicklung (Wie wichtig ist persönliches Wachstum für diese Mitarbeiterin?)
3. Alltagsbewältigung (Wo erlebe ich den Mitarbeiter in der Unter- oder Überforderung?)
4. Ziele und Sinn (Welche Ziele sind für den Mitarbeiter persönlich bedeutsam?)
5. Selbstakzeptanz (Wie fällt die Selbsteinschätzung des Mitarbeiters aus?)
6. Beziehungen (Welche Beiträge leistet der Mitarbeiter für erfolgreiche Teamarbeit?)