

## Mitarbeiterjahresgespräch

### Gestalten Sie eine langfristige, erfolgreiche Zusammenarbeit

Das Mitarbeiterjahresgespräch ist das wohl tragfähigste Führungsinstrument. Bei diesem Gespräch werden - weit über die alltägliche Routine hinaus - Grundlagen für die langfristige Motivation, das konfliktfreie Miteinander und die Förderung und Entwicklung des Mitarbeiters im Sinne des Unternehmens geschaffen. Meist wird es einmal pro Jahr durchgeführt.

#### Die Ziele Mitarbeiterjahresgespräch:

Ein einmal pro Jahr durchzuführendes qualifiziertes Gespräch mit Ihrem Mitarbeiter kann folgende Ziele haben:

- Die Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen
- Die Erwartungen der Mitarbeiter erfahren
- Die ungenutzten Fähigkeiten erfahren
- Die Bedürfnisse der Mitarbeiter erfahren
- Vereinbarung von mittel- und langfristigen Zielen
- Konflikte bei der Zusammenarbeit aufzuarbeiten
- Die persönliche und berufliche Entwicklung des Mitarbeiters zu gestalten
- Fördermaßnahmen für den Mitarbeiter vereinbaren
- Die Leistung des Mitarbeiters zu beurteilen
- Die Vertretungsregelung zu klären
- Eine systematische Nachfolgeplanung aufzubauen
- Die Basis für ein Wissensmanagement zu legen
- Den Mitarbeiter in die Zielsetzung des Unternehmens zu integrieren
- Die Leistungskomponente für den Mitarbeiter festzulegen

#### Die Struktur des Mitarbeiterjahresgesprächs

Für ein Mitarbeiterjahresgespräch bietet sich folgende grundsätzliche Struktur an:

1. **Gesprächsvorbereitung**

Sie vereinbaren oder besprechen mit dem Mitarbeiter seine Aufgabenbeschreibung und sein Anforderungsprofil.

2. **Analyse der Erwartungshaltung**

Zu Beginn des Gesprächs erfragen Sie die Vorstellungen, Ideen, Vorschläge und Konflikte des Mitarbeiters, reduzieren Sie in einem partnerschaftlichen Dialog, wenn sie unrealistisch hoch sind, und ergänzen sie, wenn sie zu niedrig sind.

**3. Besprechung des Mitarbeiterverhaltens**

Im Sinne von Anerkennung und Kritik wird das Verhalten des Mitarbeiters im vergangenen Jahr in Bezug auf seine Fachkompetenz und seine Sozialkompetenz als Basis für individuelle Fördermaßnahmen bzw. Aufgabenänderungen besprochen.

**4. Rückmeldung an die Führungskraft**

Die Führungskraft holt sich vom Mitarbeiter eine Rückmeldung über ihre Sozialkompetenz, vor allem über ihr Führungsverhalten.

**5. Vereinbarung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter**

Auf der Basis der Vorschläge des Mitarbeiters und der Vorschläge des Vorgesetzten entstehen die Vereinbarungen, die dokumentiert und dem Mitarbeiterausgehändigt werden.

Der Erfolg des MAG hängt wesentlich von einer qualifizierten Vorbereitung ab.

- Der Termin für das Gespräch ist ca. 4 Wochen, mindestens 14 Tage vorher zu vereinbaren. Eine nicht überzeugend begründete Verschiebung des Termins ist demotivierend.
- Für das Gespräch ca. 2 Stunden veranschlagen.
- In der Regel wird nur ein Gespräch pro Tag durchgeführt werden.
- Das Gespräch findet unter vier Augen statt.
- Das Gespräch findet an einem Ort statt, der Störungsfreiheit sichert.
- Der Sinn des Mitarbeitergesprächs muss dem Mitarbeiter / Vorgesetzten klar sein (Angst abbauen!).
- Die Aufgabenbeschreibung für die Stelle ist bekannt.
- Das Anforderungsprofil liegt vor.
- Der Vorgesetzte bereitet sich darauf vor, zur Leistung des Mitarbeiters Stellung zu nehmen.
- Der Mitarbeiter bereitet sich darauf vor, zum Führungsverhalten des Vorgesetzten Stellung zu nehmen.
- Falls der Mitarbeiter den Wunsch äußert, mit dem Vorgesetzten über eigene private Angelegenheiten zu sprechen, weil sie seine Leistung beeinflussen, ist der Vorgesetzte verpflichtet, auch darüber zu sprechen.
- Für eine bessere Vorbereitung sollten wesentliche Themen vorher gegenseitig mitgeteilt werden.

**Gesprächsklima**

Vertrauen und ein konstruktives Gesprächsklima setzen eine angstfreie und offene Atmosphäre voraus.

Eine Möglichkeit, zu Beginn des Gesprächs den Mitarbeiter mit positiven eigenen Aussagen zu öffnen, besteht z.B. darin, ihn über erfolgreich verlaufene Arbeitssituationen (Projekte, Sondermaßnahmen usw.) berichten zu lassen.

## Gesprächseröffnung

Offene Fragen des Vorgesetzten zu folgenden Themen helfen ihm, einerseits die Bedürfnisse und Erwartungen und andererseits die Ideen und Vorschläge seiner Mitarbeiter zu erfahren.

### **Tätigkeitsbezogene Themen sind z.B.:**

- Arbeitsabläufe (intern, extern, koordinierend)
- Arbeitsatmosphäre
- Arbeitsbedingungen (Arbeitsschutz, Arbeitsmittel)
- Informationsflüsse (Hol- und Bringschuld)
- Vorschläge für Änderungen
- Klima im Bereich und übergreifend
- Ausreichende Handlungsspielräume
- Sinnvolle Informationsflüsse

### **Persönlichkeitsbezogene Themen sind z.B.:**

- Probleme bzw. Konflikte mit Vorgesetzten oder Kollegen
- Entwicklungsmöglichkeiten
- Änderungswünsche und -vorschläge (Aufgaben, Arbeitszeit, Arbeitsprozesse usw.)
- Vergütung
- Weiterbildung

## **Fördermaßnahmen**

Die im Mitarbeiterjahresgespräch vereinbarte Entwicklung des Mitarbeiters bzw. die zusätzliche Nutzung seiner Fachkompetenz und Sozialkompetenz kann u.a. durch folgende Maßnahmen erfolgen:

- Interne und externe Schulung
- Übertragen von Aufgaben über die Routine hinaus
- Mehr Kompetenz und Verantwortung übertragen
- Übertragen von Sonder- bzw. Spezialaufgaben
- Übertragen von Gemeinschaftsaufgaben
- Leitung von Dienstbesprechungen
- Übertragen von Vertretungen von Kollegen
- Die Empfehlung von Fachliteratur
- Die Empfehlung von Literatur zur Sozialkompetenz
- Die Übertragung interner Schulungsaufgaben
- Eine vorübergehende Abordnung zur Information bzw. Mitarbeit in anderen Organisationseinheiten, evtl. auch in einem anderen Unternehmen
- Regelmäßige Information des Vorgesetzten durch die Mitarbeiter über Arbeitsfortschritte/-ergebnisse
- Erfolgsanalyse nach Erledigung einer bestimmten Aufgabe
- Die Beratung durch den Vorgesetzten in Bezug auf das Verhalten in konkreten Situationen bzw. bei der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und Kollegen

- Die Einbindung in eine Projektgruppe
- Einen geplanten, zeitlich begrenzten Wechsel in eine andere Funktion der gleichen Hierarchieebene (Job-Rotation)
- Die Einbindung in Informationen und Entscheidungen, die über das übertragene Aufgabengebiet hinausgehen
- Direkte Unterstützung bei der Umsetzung einer vereinbarten Vorgehensweise
- Durchführung von Projekten
- usw.

## Epilog

Falls es in Ihrem Unternehmen offiziell kein Mitarbeiterjahresgespräch gibt oder es nicht qualitativ hochwertig durchgeführt wird, können Sie es als Mitarbeiter (zusammen mit Ihren Kollegen) einfordern oder als Vorgesetzter in Ihrem Verantwortungsbereich durchführen. Es lohnt sich.



© Cartoon  
Erik Liebermann

**Das Mitarbeiterjahresgespräch bildet die Grundlage  
für eine langfristige Motivation**

© Dr. phil. Dipl.-Ing. Helmut Huber