

LEITFADEN MITARBEITER- JAHRESGESPRÄCH

*“Sardinen wissen, dass Gleichmachen mit
Kopfabschneiden beginnt” - Jeannine Luczak*

1. Begrüßung und Aufbau einer guten Gesprächsatmosphäre
2. Rückblick über das vergangene Arbeitsjahr

Klären Sie, inwieweit die im Vorjahr getroffenen Vereinbarungen erfüllt wurden. Betrachten Sie dabei sowohl die individuellen Ziele und Aufgaben des Mitarbeiters als auch die Ziele und Aufgaben der Organisationseinheit des Mitarbeiters.

Ziele, Arbeitsschwerpunkte und Arbeitsergebnisse

Mögliche Themen und Fragen an den Mitarbeiter:

- Wie wurden die im letzten Gespräch vereinbarten Ziele und Aufgaben erreicht bzw. erledigt?
- Welche Ziele wurden nur teilweise bzw. nicht erreicht?
- Welche äußeren Umstände oder andere Ursachen haben dazu geführt, dass die Ziele nur teilweise bzw. nicht erreicht wurden?
- Wie sind die erzielten Ergebnisse des Mitarbeiters zu bewerten?
- Welche zusätzlichen Aufgaben hat er übernommen?
- Wurde der Mitarbeiter bei der Erfüllung seiner Aufgaben und Ziele durch die Führungskraft ausreichend unterstützt?
- Entsprachen die vereinbarten Ziele den Fähigkeiten und bisherigen Leistungen des Mitarbeiters?
- Ziele und Aufgaben des Mitarbeiters seit dem (nur für das Erstgespräch, ansonsten siehe Gesprächsbogen des letzten Mitarbeitergesprächs)
- Neue oder zusätzliche Aufgaben und Ziele seit dem letzten Mitarbeitergespräch
- Erzielte Ergebnisse:
 - Ziel 1:
 - Ziel 2:
 - Ziel 3:
- Gründe für sehr hohe Zielerreichung/nicht oder nur teilweise erreichte Ziele (selbst beeinflussbar, nicht beeinflussbar):

Zusammenarbeit

Die gegenseitige Einschätzung und die Erwartungen der Führungskraft und des Mitarbeiters an die zukünftige Zusammenarbeit sind Thema dieses Abschnitts.

Mögliche Themen und Fragen:

- In welchem Maße wurde der Mitarbeiter bei der Erfüllung der Aufgaben unterstützt?
- Welche Wünsche hat der Mitarbeiter an die zukünftige Zusammenarbeit?
- Wie kann der Mitarbeiter bei der Erfüllung seiner Ziele zukünftig noch besser unterstützt werden?
- Wie will die Führungskraft vom Mitarbeiter über seine Vorgehensweisen zur Zielerreichung informiert werden?
- Wie zufrieden ist der Mitarbeiter mit der Rückmeldung über seine Leistung?
- Ist der Mitarbeiter mit dem Arbeitsklima zufrieden?
- Hat der Mitarbeiter genügend Freiraum für das eigene Handeln?
- Sind dem Mitarbeiter die betrieblichen Zusammenhänge mit den übergeordneten Zielen bekannt und einsichtig?
- Ist die gegenseitige Information ausreichend?
- Vereinbarungen für die weitere Zusammenarbeit...

Förderung und Entwicklung des Mitarbeiters

In diesem Teil des Gesprächsleitfadens werden die beruflichen Erwartungen, Interessen und Perspektiven des Mitarbeiters besprochen sowie Maßnahmen zur Kompetenz Entwicklung und Förderung vereinbart.

Mögliche Themen und Fragen:

- Sind Entwicklungsmaßnahmen durchgeführt worden? Wie ist der Erfolg dieser Maßnahmen zu bewerten? Wo besteht weiterer Bedarf?
- Wie zufrieden ist der Mitarbeiter mit seiner derzeitigen Aufgabe?
- Welche Entwicklung ist in seinem Verantwortungsbereich bzw. in seiner Abteilung zu verzeichnen?
- Wie hat sich sein Arbeitsgebiet entwickelt? Wie zufrieden er damit?
- Welche Aufgaben haben den Fähigkeiten und Interessen des Mitarbeiters am meisten entsprochen?
- Welche Einsatzplanung ist für den Mitarbeiter zukünftig vorgesehen?
- Welche Kenntnisse und Fähigkeiten sollte der Mitarbeiter noch hinzugewinnen, um seine derzeitige Aufgabe besser ausfüllen zu können?
- Welche mittelfristigen Perspektiven hat der Mitarbeiter (in den nächsten drei Jahren)? Wie könnte seine nächste Stelle aussehen?
- Welche Entwicklungsmaßnahmen sollten initiiert werden, damit seine mittelfristigen Karrierevorstellungen realisiert werden können?
- Was sind die Auswirkungen der letzten Qualifizierungsmaßnahme?
- Für welche Tätigkeiten erscheint der Mitarbeiter in Zukunft besonders geeignet?
- Welche persönlichen Zielvorstellungen hat der Mitarbeiter für seine weitere berufliche Tätigkeit?

Ausblick/Planung

Zielvereinbarungen zu Aufgaben, Verhalten, Team und Führung

Es werden auf Grundlage der übergeordneten Zielsetzungen die Ziele für den Mitarbeiter vereinbart, damit er seinen Beitrag zum Gesamterfolg leisten kann. Die Ziele sollten den Kriterien der Zielformulierung entsprechen.

Mögliche Themen und Fragen:

- Welche wichtigen Aufgaben stehen an?
- Welche Möglichkeiten zur Leistungssteigerung gibt es?
- Welche Verbesserungen durch organisatorische, strukturelle oder technische Änderungen sind möglich?
- Wie können die Unternehmensziele noch besser erreicht werden?
- Welche Ziele sollte der Mitarbeiter zukünftig in seiner Arbeit verfolgen?
- Welchen Beitrag leisten diese Ziele zu den Unternehmenszielen?
- Gibt es außer Aufgabenzielen auch Verhaltensziele, Teamziele, (Führungsziele), die für den Zeitraum bis zum nächsten Mitarbeitergespräch wichtig werden?
- Welche Prioritäten sollten gesetzt werden?
- Welche Ziele sollten realisiert werden?
- Sind diese Ziele klar, eindeutig überprüfbar und realistisch formuliert?
- Folgende Ziele werden vereinbart:

3. Vereinbaren von Weiterbildungsmaßnahmen

Wie kann der Mitarbeiter durch Fördermaßnahmen seine bisherigen Aufgaben besser erfüllen und/oder für künftige qualifiziert werden? Denken Sie nicht nur an Seminare, vieles ist „on-the-job“ möglich!

Mögliche Themen und Fragen:

- Durch welche Maßnahmen kann die fachliche/persönliche Qualifikation gefördert werden? Was trägt der Mitarbeiter, was die Führungskraft dazu bei?
- Welche Laufbahnwünsche hat der Mitarbeiter? Welche Möglichkeiten für die Übernahme anderer oder neuer Aufgaben gibt es?
- Bei Erweiterung/Veränderung des Aufgabenbereichs: Was bedeutet das für das Gehalt des Mitarbeiters?
- Wann soll der Erfolg der Maßnahmen (zwischen-)kontrolliert werden?

4. Feedback an die Führungskraft (optional)

Dieser Teil setzt einen großen Teil an Vertrauen voraus. Hier kann der Mitarbeiter Ihnen als Führungskraft ein Feedback zu Ihrer Führungsarbeit geben. Manche Mitarbeiter haben Vorbehalte, die es zu respektieren gilt.

6. Zusammenfassen der Gesprächsinhalte und positiver Gesprächsabschluss

Es werden nochmals grob die Punkte zusammengefasst, die Termine für Zwischengespräche festgelegt und dem Mitarbeiter für das offene Gespräch gedankt.