

Beispiel-Vorgehen zur Einführung von Mitarbeitergesprächen in Ihrer Organisation

Mitarbeiterjahresgespräche sind mit das wichtigste Instrument einer nachhaltigen Personalentwicklung, das wir kennen. Mitarbeiterjahresgespräche bezeichnen alle die Gespräche, die von der routinemäßigen Kommunikation zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihrer Führungskräfte abweichen. Das jährliche Mitarbeitergespräch dient hierbei dazu, die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Führungskraft zu reflektieren, Entwicklungspotenziale von Mitarbeitern auszuloten, ohne hierbei der Beurteilung zu dienen¹, Zielvereinbarungen zu treffen und sich gegenseitig ein Feedback über die gemeinsame Arbeit zu geben.

Viele Führungskräfte sagen zu Beginn, ohne viel über Mitarbeiterjahresgespräche zu wissen: „Wir reden doch immer mit unseren Leuten!“ Das mag stimmen, jedoch kommen die Themen, wie Sie in Mitarbeiterjahresgesprächen vorgesehen sind und die übrigens mit einem Leitfaden durchgeführt werden sollen, in der alltäglichen Kommunikation im operativen Geschäft so gut wie bei keiner Führungskraft vor. Gerade das macht Mitarbeitergespräche so erfolgreich: dass es einen Zeitrahmen gibt, indem Ruhe und Struktur für ein gemeinsamen Gespräch vorherrschen, dass sich unmittelbar auf die Qualität der Zusammenarbeit und somit auf das ganze Unternehmen in der Breite auswirkt.

Damit die Einführung und Umsetzung von Mitarbeiterjahresgesprächen gelingen können, sind einige wesentliche Punkte zu beachten, die wir Ihnen in der Folge gerne vorstellen möchten.

1. Initiierung und Treffen einer Projektgruppe in einem Workshop

- Zieldefinition zur Einführung von Mitarbeitergesprächen
- Erarbeitung eines Leitfadens als Arbeitshilfe für Führungskräfte und Mitarbeiter

Mitarbeitergespräche brauchen ein Konzept, das auf die Bedürfnisse Ihrer Organisation maßgeschneidert ist; hierzu ist Beteiligung von der Geschäftsführung, des Personalbereichs, der Personal-/ Mitarbeitervertretung sowie einiger Führungskräfte und auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erforderlich, um eine größtmögliche Akzeptanz in Ihrer Organisation bzgl. dieses wichtigen Personalentwicklungsinstruments zu erzielen und die Bedürfnisse und Wünsche aufzunehmen, die hierzu in Ihrer Organisation vorhanden sind. Bei solch einem wichtigen Anliegen gibt es keinen größeren Fehler, als die außen vor zu lassen, die anschließend mit der Umsetzung betraut sind! Der Grundsatz sollte lauten: „Machen Sie Betroffene zu Beteiligten!“.

2. Umsetzung der Arbeitsergebnisse aus dem Workshop in ein Konzept

- Erstellung des Leitfadens/ der Arbeitshilfe
- Entwicklung eines Trainingskonzept für die Führungskräfte

Die Ergebnisse aus dem Workshop werden in einen Leitfaden/ eine Arbeitshilfe überführt, so dass Sie als „Produkt“ zum Beispiel einen individuellen Gesprächsleitfaden oder vielleicht auch ein kleines Heft

¹ Mitarbeitergespräche sind keine (!) Beurteilungsgespräche!

haben, die zu Ihrem Unternehmen und seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den Zielen, die Sie mit der Einführung von Mitarbeiterjahresgesprächen verfolgen, passen. Hierin sind Ihre Ziele enthalten und ein Konzept, das zu diesen passt – formuliert in der „Sprache Ihrer Organisation“.

3. Konzeption und Durchführung einer Informationsveranstaltung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Es ist wichtig, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frühzeitig über Mitarbeiterjahresgespräche zu informieren. Es herrschen gelegentlich Vorurteile oder auch Fehlannahmen gegenüber einer solchen Methode („Wir reden hier doch genügend miteinander!“, „Das ist doch wieder psychologischer Unsinn aus der Teppichabteilung!“). Hier können wir bereits mit einer Informationsveranstaltung dafür sorgen, die Mitarbeiter erstmalig zu erreichen und wichtige Überzeugungsarbeit dazu zu leisten, wie wichtig Mitarbeiterjahresgespräche sind – es ist Umdenken angesagt.

4. Durchführung der Trainings für die Führungskräfte

Um für eine gute Akzeptanz und für ein Gelingen der Mitarbeitergespräche zu sorgen, müssen alle die, die Mitarbeiterjahresgespräche durchführen sollen, qualifiziert werden.

Hierbei ist die Bezugsgröße der entwickelte Leitfaden. Zudem bauen wir Wissen über die zwischenmenschliche Kommunikation auf, die sich immer wieder gerne im betrieblichen Alltag als größere Stolperfalle herausstellt.

Im Training lernen Ihre Führungskräfte,

- wie man konstruktiv kommuniziert und konfrontiert, ohne eine Situation destruktiv zu eskalieren,
- welche Gesprächsphasen man unterscheiden und beachten sollten,
- auf welche Rahmenbedingungen Rücksicht zu nehmen ist,
- wie man Gespräche anhand eines Leitfadens professionell vorbereitet und durchführt,
- auf welche Art Mitarbeitergespräche ein wichtiges Instrument der Personalentwicklung werden können, das sich langfristig auszahlt und zu einer nachhaltigen Weiterentwicklung Ihrer Organisation und Ihrer Menschen führt.

5. Auf Wunsch: Supervision der ersten Mitarbeitergespräche im Unternehmen

Auf Wunsch begleiten wir alle oder einige Ihrer Führungskräfte bei den ersten Schritten mit Mitarbeitergesprächen, indem wir bei ausgewählten Gesprächen als Zuhörer teilnehmen und anschließend ein Feedback geben sowie Verbesserungspotenzial aufzeigen.

Wenn Sie an einem Angebot zur Einführung für Mitarbeitergespräche in Ihrer Organisation interessiert sind, bitte nehmen Sie Kontakt mit uns auf.

Wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen.