

Der praktische Fall

Personalmanagement in Fällen

Vom Sachbearbeiter zur Führungskraft (7):

Das Jahresgespräch – Verhaltensziele und Entwicklungsziele abstimmen sowie Beziehungen klären

Prof. Dr. Hanns-Eberhard Meixner

Viele seiner Kollegen im Team kennt Herr *Gingold* schon seit langer Zeit. Mit einigen hat er in den letzten Jahren engere Bande auf gleicher Ebene als Kollege geknüpft. Von vielen weiß er aus seiner Perspektive als Kollege viel. Warum sollte er daher mit seinen nunmehr unterstellten Kolleginnen und Kollegen ein Mitarbeitergespräch führen? In der Dienstweisung seiner Verwaltung heißt es, dass der besondere Reiz dieses formalen und »angeordneten« Gesprächs darin liegt, dass beide Gesprächspartner eine Kommunikation und Interaktion auf gleicher Ebene – weg von den Statusblockaden – führen können. Dafür nehmen sich beide Gesprächspartner Zeit und darauf bereiten sich beide Gesprächspartner mental und in der Sache vor. Damit dieses Gespräch ein Erfolg wird, bedarf es einiger verbaler und nonverbaler »Lockerungsübungen«. Das beginnt schon mit vermeintlichen Kleinigkeiten wie die der Raumwahl, der Sitzanordnung, der Terminplanung, der Einstimmung auf das Gespräch, dem vorgegebenen Zeitrahmen, der Begrüßung und den ersten Worten. Seinem früheren Teamleiter, einer knorrigen Eiche, sind diese offenen, bewertungs- und sanktionsfreien Gespräche nicht besonders gut gelungen. Herr *Gingold* traut sich da schon deutlich mehr zu. Aber was die Beziehungen anbetrifft, so sieht er hier auf den ersten Blick nicht den besonderen Reiz für seine jetzt anstehenden Gespräche. Denn als ehemaliger Kollege ging es meist um Beziehungen, mitunter um Absprachen im Arbeitsablauf. Da erfährt man viel über Informationen, die hinter der Information stehen. In diesem Gespräch von Kollegen zu Kollegen erfährt man ein unverfälschtes »personare« (Durchtönen der Persönlichkeit), das unbelasteter von taktisch angelegten Botschaften ist. Genau an dieser Schnittstelle findet sich das besondere Anliegen des Jahresgesprächs. Ist dieser Zugang von zwei Gesprächspartnern auf gleicher Ebene gelungen, dann ist für den störungsfreien Arbeitsablauf und für die folgenden Gespräche viel ge-

wonnen. Dieser Schritt ist Herrn *Gingold* aus seiner besonderen Situation heraus bereits gelungen. Herr *Gingold* wird daher andere Akzente für den jetzt anstehenden Gesprächszyklus setzen. Wenn die Beziehungen geklärt sind, dann treten – so steht es in der Dienstvereinbarung – Verhaltens- und Entwicklungsziele in den Vordergrund.

Aspekte des Mitarbeitergesprächs Coachen statt Urteilen und Verurteilen

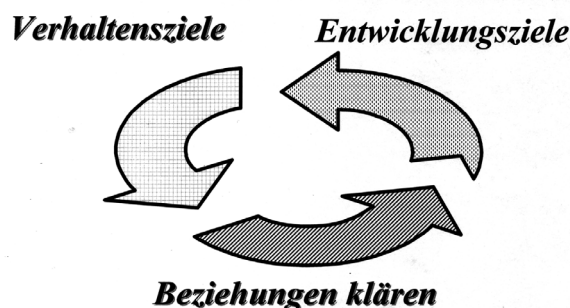


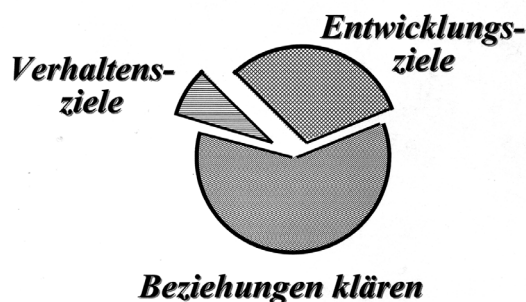
Bild 1: Verhaltensziele etc.

Herr *Gingold* erinnert sich, als vor Jahren dieses Gespräch in die Verwaltung mit einem großen Qualifizierungsaufwand eingeführt wurde. Viele Führungskräfte konnten mit dem Grundgedanken einer hierarchiefreien Metakommunikation nicht viel anfangen und entwickelten deutliche Widerstände. »Wir kennen unser Mitarbeiter . . . Reden jeden Tag mit Ihnen . . . Wir wissen, wo der Schuh drückt . . . Was soll ein angeordnetes Gespräch?« Oder: »Ich habe eine offene Tür und jeder, der etwas auf dem Herzen hat, kann jederzeit zu mir kommen und wir klären, was zu klären ist!« Nur wenige, die so argumentierten, stellte sich die Frage, warum trotz der immer offenen Tür so wenige den Weg dorthin fanden. Das war vor allem bei seinem damaligen Teamchef der Fall. Beeindruckt hatte Herrn *Gingold* damals auch ein kleines, aber sehr aufschlussreiches Experiment des Trainers: »Kennen Sie ihre Uhr? Sie kommunizieren täglich mit ihr. Sie müssten sie bestens kennen! Wie ist denn das Zifferblatt aufgebaut? Das Logo? Der Stunden-/ Minutenzeiger etc?« Was er zu Papier brachte, war nicht seine Uhr, die er täglich befragte. Der Rückschluss war schlicht, aber auch beunruhigend: Wir nehmen eben selektiv wahr, beschränken uns auf das, was uns in der konkreten Situation

wichtig ist, sehen das Teammitglied vor allem als Funktionsträger in einer konkreten Situation des täglichen Allerlei. Dabei bleibt dann sehr viel meist ausgeblendet. Dieser Hintergrund ist aber häufig der Schlüssel zum Verständnis. Hier spielt die Musik des sozialen und gruppodynamischen Kitts!

Damals, als es modern war, zeigte sich die Leitung seiner Verwaltung noch konsequent und ließ nicht locker, bis alle das Gespräch geführt hatten – und dies mit ansehnlichem und für viele Skeptiker mit einem überraschenden Erfolg. Zwischenzeitlich ist der Elan aufgezehrt und das Jahresgespräch führt als Führungsinstrument ein Nischendasein in seiner Verwaltung. Doch das Pausenproblem (vgl. Fall 5) hat Herrn *Gingold* in sehr anschaulicher Weise klar gemacht, dass er zwar viel über sein Team weiß, aber eben nicht genug, um auf Herausforderungen adäquat zu reagieren. Herr *Gingold* braucht nicht von dem Jahresgespräch überzeugt zu werden, er ist überzeugt. Jetzt gilt es, sein Team dafür zu gewinnen. Dies ist sicherlich keine einfache Aufgabe, da die Erfahrungen der Vergangenheit alles andere als motivierend für das Team waren. Da alles seine Zeit hat und er die Teammitglieder dort abholen will, wo sie stehen, muss ein strategisches Konzept zum Vorgehen her!

Zeitmanagement: DIE ERSTEN DURCHGÄNGE



Wie und in welcher Schrittabfolge aber sollte Herr *Gingold* vorgehen? Ein falscher oder übereilter Schritt zum falschen Zeitpunkt – und er muss mit Widerständen und Ablehnung rechnen. Das Jahresgespräch kann aber nur ein Erfolg werden, wenn alle davon überzeugt sind, alle Offenheit und Vertrauen entwickeln, alle eine Portion Neugier in das Gespräch einbringen, alle Feedback geben und Feedback annehmen können. Das strategische Konzept von Herrn *Gingold* sieht vier Meilensteine vor:

1. Phase: Hinlenken auf das Jahresgespräch

In der nächsten Teambesprechung wird Herr *Gingold* das Jahresgespräch kurz ansprechen und damit einen Ausblick auf die nächste Teambesprechung geben, in

der das Thema Jahresgespräch einmal vom Grundsatz her angegangen werden soll.

a) Ablauf

- Kurzer Hinweis unter TOP »Verschiedenes« auf das Jahresgespräch und die Dienstvereinbarung.
- Dienstvereinbarung wird jedem zugänglich gemacht.
- Einsetzen eines Kümmerers aus dem Team, der diesen TOP vorbereitet und in der nächsten Teambesprechung moderiert.

b) Ziel

Einstimmung auf das Gespräch ohne Kommentierung. Leitidee: »Wir sollten uns vorurteilsfrei mit diesem wichtigen Thema beschäftigen!«

2. Phase: TOP Jahresgespräch in der folgenden Teambesprechung

Der Kümmerer bereitet anhand der Dienstvereinbarung das Thema vor, berichtet über den Entwicklungsstand und erarbeitet mit dem Team die erforderlichen Grundlagen zum Jahresgespräch, stimmt auf das Führungsinstrument ein und stimmt mit dem Team das weitere Vorgehen ab. Leitidee: »Was wollen wir in unserem Team aus diesem Führungsinstrument machen?«

a) Ablauf: Moderation durch den Kümmerer

- Offene Frage der Dienstvereinbarung klären
- Voraussetzungen (Offenheit, Vertrauen) des Gesprächs klären.
- Erwartungen, Chancen und Risiken aussprechen und kommunizieren.
- Ziele und Inhalte auf das Team hin zuschneiden.
- Hilfsmittel zur Vorbereitung des Gesprächs ansprechen.¹
- Regeln für den Gesprächszyklus und das Gespräch entwickeln.²
- Termine abstimmen.
- Dokumentation der Einzelgespräche klären.
- Wie messen wir den Erfolg des Jahresgesprächs?

b) Ziel: »Die selbst gefundene Lösung ist besser als der vor gedachte Weg!«

Gemeinsam mit dem Team werden die Ziele, Inhalte und Abläufe erarbeitet und abgestimmt. Herr *Gingold* sieht sich bei diesem TOP als Interaktionspartner auf gleicher Stufe. Er geht dabei ein Risiko ein. Vieles wird von dem Kümmerer abhängen. Er kann sich vorstellen, wer sich dafür bereit erklärt und er hat Vertrauen in die Fähigkeiten dieser Person. Damit setzt er für die konkret anstehenden Gespräche ein Zeichen. Er ist in diesem Szenario weder Vordenker noch Meinungsführer.

¹ Siehe Hintergrundinformation.

² Siehe Hintergrundinformation.

225	Auf diese Weise schafft er sich den Raum, um zuhören zu können, neue Standpunkte kennen zulernen und sich in seinem Engagement zugunsten eines breiten Meinungsspektrum zurückzunehmen Die Ziele und Intentionen der Dienstvereinbarung werden so in den Vordergrund gestellt.	281
226		282
227		283
228		284
229		285
230		286
231		287
232	3. Phase: Die Durchführung der Gespräche	288
233	Der Zufall will auch bei dem Jahresgespräch geplant sein. Beide Gesprächspartner sollten gleichermaßen daran arbeiten! Die Einstellung: »Mal sehen, wie das Gespräch aus dem Bauch heraus laufen wird«, läuft ins Leere. Herr <i>Gingold</i> will sich daher an den folgende Prioritäten orientieren:	289
234		290
235		291
236		292
237		293
238		294
239		295
240	a) Zeitmanagement beachten	296
241	Für Herr <i>Gingold</i> ist der Schlüssel zum Erfolg die eigene Vorbereitung auf das Gespräch. Dafür wird er der »3–2–1 Formel« folgen: Von sechs Zeiteinheiten setzt er drei für die Vorbereitung, zwei für das Gespräch und eine Zeiteinheit für die Nachbereitung ein – in Zahlen ausgedrückt sieht das so aus: 1,5 Stunden für die Vorbereitung, 1 Stunde für das Gespräch und 30 Minuten für die Nachbereitung. Damit wird auch klar: Ein bis zwei Gespräche in der Woche kann er auf diese Weise führen. Bei acht Teammitgliedern ziehen sich dann die Gespräche über 4 Wochen hin. Auf keinen Fall aber will er Gespräche am Fließband führen.	297
242		298
243		299
244		300
245		301
246		302
247		303
248		304
249		305
250		306
251		307
252		308
253		309
254	b) Mentale Programmierung und Einstimmung	310
255	Entscheidend ist die Erwartung mit der beide Gesprächspartner in das Gespräch hineingehen. Wer nicht allzu viel erwartet, wird zwar nicht enttäuscht. Das erlebt Herr <i>Gingold</i> , wenn er als Trainer von Seminaren die Frage zu Beginn des Seminars stellt: »Was erwarten Sie von diesem Seminar?«, dann sind die Antworten immer wieder dieselben: »Wir lassen uns einmal überraschen!« Aber weder das Seminar noch das Jahresgespräch ist ein »Überraschungsei«. Wer in dieses Gespräch hineingeht, sollte den Anspruch haben, mehr über sich selbst zu erfahren. Das Programm ist eindeutig: »Was erfahre ich heute, an dem ich wachsen kann und dass mir hilft, die Qualität meiner Arbeitsituation zu verbessern.« Das ist nicht nur das Programm für die Teammitglieder.	311
256		312
257		313
258		314
259		315
260		316
261		317
262		318
263		319
264		320
265		321
266		322
267		323
268		324
269		325
270	»Ein Gespräch auf gleicher Ebene« bedeutet auch – und vor allem – für die Teamleitung: »Was erfahre ich heute als Führungskraft, was mich in meiner Funktion und Rolle als Führungskraft weiter bringt?« Wer mit dieser Einstimmung in den Zyklus der Jahresgespräche einsteigt, weiß, dass mehr als zwei Gespräche in der Woche schwer zu verarbeiten sind. Denn was einen tatsächlich weiterbringt, sind meist keine Harmoniepäckchen. Das ist eine harte Kost. Ernst Jünger sprach es auf seinem 100. Geburtstag deutlich an: »Ich danke allen, die mir im Leben das gesagt haben, woran ich gewachsen bin. Das waren meist andere, als die, die man Freunde nennt!«	326
271		327
272		328
273		329
274		330
275		331
276		332
277		333
278		334
279		335
280		336
	c) Verantwortung übernehmen	
	Beide Gesprächspartner sind für das Gelingen des Gespräches verantwortlich: Wer aus dem Zimmer kommt und klagt: »Mal wieder ist nichts herausgekommen!« muss sich selbst fragen, was er falsch gemacht hat. Auch die Führungskraft hat ein Recht auf ein Jahresgespräch! Teammitglieder können sich dem nicht einfach entziehen und stattdessen auf den »Flurfunk« setzen. Es gilt: »Nicht übereinander, sondern miteinander sprechen!«	
	d) Eine entspannte Gesprächsatmosphäre schaffen	
	Der Zeigefinger ist in diesem Gespräch völlig fehl am Platz. Es geht auch nicht um Werten und Bewerten. Es geht darum zu erkennen, wie die eigenen Verhaltensweisen bei den anderen wahrgenommen und empfunden werden. In jedem Fall ist darauf zu achten, dass beide gleichermaßen zu Wort kommen.	
	4. Phase: Die Nachbereitung	
	Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess setzt voraus, dass man Standard setzt und diese Standards ständig hinterfragt. Die Aufgabe des Kümmerers endet somit nicht mit der Vorbereitung auf das Gespräch. Gemeinsam mit dem Team sind im Vorfeld Kriterien entwickelt worden, an denen nach Abschluss der Gespräche in einer Teambesprechung das Vorgehen für die nächste Runde abgestimmt wird.	
	Mit diesem taktischen Konzept will Herr <i>Gingold</i> die Runde des Jahresgesprächs angehen. Dabei geht es um jede einzelne und jeden einzelnen im Team. Er erwartet viel – auch um in der Pausenfrage weiterzukommen.	
	Für Unruhe sorgt zurzeit ein Beschluss der Leitung: Alle Arbeitsplätze sollen von einer externen Beratungsgruppe nach den alten Tarifmerkmalen bei den Beschäftigten und dem Stufenwertzahlverfahren bei den Beamten überprüft werden. Herr <i>Gingold</i> weiß, dass die nicht alle Stellenbeschreibungen einen aktuellen Stand aufweisen. Auch glaubt er nicht, dass die aktuellen Bewertungen in sich stimmig sind. Auf der letzten Teambesprechung, auf der alle Teammitglieder kurz, auf der Grundlage der ABC-Analyse die Schwerpunkte ihrer Arbeit aufzeigen sollten, hat sich dieser Verdacht bestätigt. Für Herrn <i>Gingold</i> stellt sich die Frage: Abwarten oder sollte er im Vorfeld der Überprüfung tätig werden?	