

**GRATIS
BONUS!**

**Vorlage für
Protokoll &
Zielvereinbarung**

KODE® Erfolgsfaktor Kompetenz

Jahresgespräche 2.0

So führen Sie erfolgreiche Mitarbeitergespräche

- ✓ Gespräche strukturieren und systematisieren
- ✓ Kompetenzentwicklung sichtbar machen
- ✓ Transparenz schaffen, Vertrauen sichern, Motivation steigern



KODE® Erfolgsfaktor Kompetenz

KODE® Erfolgsfaktor Kompetenz ist eine Publikationsreihe, mit der wir Kompetenzwissen in kompakter Form anbieten. Jeder Titel thematisiert ein konkretes Fachthema im Kompetenzmanagement. Die leicht verständlichen E-Books bieten einen guten Einstieg in das Thema, vereinen Theorie und Praxis und bieten Ihnen dadurch einen echten Mehrwert für die tägliche Arbeit. Die Publikationen sind kostenlos.

Die Themen orientieren sich stets am HR Lifecycle, der sämtliche Aufgaben des Human Resource Management widerspiegelt. Das Jahresgespräch hat mit der Entwicklung, Performance, Bindung sowie Laufbahn- und Nachfolgeplanung gleich auf mehrere Ebenen entscheidenden Einfluss auf Ihre Personalarbeit.

Transformation & Veränderung

Veränderungen strategisch gestalten
Kultur prägen und leben

Laufbahn- & Nachfolgeplanung

Talente zielgerichtet einsetzen
Schlüsselpositionen treffsicher nachbesetzen

Bindung

Leistungsträger binden
Fluktuation vermeiden

Performance

Handlungsfähigkeiten stärken
Performance steigern



Ansprache

Employer Branding verbessern
Entwicklungsorientierte Potentialträger anziehen

Rekrutierung

Passende Kandidaten auswählen
Talente und Leistungsträger gewinnen

Onboarding

Orientierung geben und begleiten
Erwartungen klar formulieren

Entwicklung

Kompetenzen gezielt entwickeln
Erfolge messbar machen

Alle Ausgaben von KODE® Erfolgsfaktor Kompetenz finden Sie auf unserer Website. Bitte tragen Sie sich für unseren Newsletter ein, um keine Neuerscheinung zu verpassen.

kodekonzept.com/erfolgsfaktor-kompetenz



Inhaltsverzeichnis

I. Vorwort	04
.....	
II. Definition, Inhalte und Ziele des Jahresgesprächs	07
.....	
III. Abgrenzung von Jahresgesprächen zu anderen Gesprächsformen mit Mitarbeitenden	11
.....	
IV. Jahresgespräche 2.0 – Das „Was“ und das „Wie“	12
.....	
V. Durchführung von Jahresgesprächen 2.0	16
1. Organisatorische Gesprächsvorbereitung	16
2. Inhaltliche Gesprächsvorbereitung	18
3. Gesprächsführung	20
.....	
VI. Über die KODE GmbH	23
.....	



LIEBE LESERINNEN UND LESER,

Mitarbeitergespräche sind in vielen Organisationen das wichtigste Instrument der Personalentwicklung. Sie haben das Potenzial die Motivation, Produktivität und Loyalität von Arbeitnehmenden zu erhöhen. Und gleichzeitig haben Mitarbeitergespräche ein Imageproblem. Sowohl Vorgesetzte als auch Mitarbeitende betrachten sie allzu oft als lästige Pflicht, anstrengendes Unterfangen, unangenehme Situation. Sie lösen Furcht statt Lust aus – auf beiden Seiten. Schlechte Voraussetzungen für erfolgreiche Kommunikation.

Dabei sind Mitarbeitergespräche eine der wertvollsten Maßnahmen in der Personalführung und der Personalentwicklung. Sie zeigen Wertschätzung und schaffen eine vertrauliche Kommunikationsplattform außerhalb der alltäglichen Routine. Das ist nicht meine subjektive Meinung, sondern das Ergebnis der Empirie. Das Linked Personnel Panel (LLP) kommt in einer der bislang größten Studie zum Personalmanagement in Deutschland zu dem Ergebnis, dass Mitarbeitergespräche

- die **Arbeitszufriedenheit**,
 - das **Engagement** und
 - die **Verbleibebereitschaft**
- von Arbeitnehmern steigern.

Gründe, warum Mitarbeitergespräche in der Praxis trotz dieses eindeutigen Befundes häufig nicht den gewünschten Erfolg zeigen bzw. Führungskräfte an den Gesprächen scheitern, liegen u. a. in **fehlender Struktur und Systematik**. Um die quantitativen Jahresziele, wie zum Beispiel ein bestimmtes Umsatzwachstum im Vertrieb, erreichen zu können, müssen Mitarbeitende zunächst über die notwendigen Kompetenzen verfügen, die sie dazu befähigen, Maßnahmen zu ergreifen, mit denen das jeweilige Ziel erreicht werden kann.

Denn Sie wissen ja: Kompetenzen sind **Handlungsvoraussetzungen**, die uns Menschen dazu befähigen, in neuen, herausfordernden und dynamischen Situationen die Kontrolle zu bewahren, analytisch vorzugehen und aktiv zu handeln. Grundlegende Fähigkeiten also, ohne die Ihre Mitarbeitenden niemals das leisten können, was Sie von ihnen erwarten.

Moderne Jahresgespräche – oder wie wir gern sagen: Jahresgespräche 2.0 – konzentrieren sich nicht nur auf das „**Was**“ (**Kernaufgaben, Tätigkeiten, Ziele**), sondern auch auf das „**Wie**“ (**Kompetenzen**). Also nicht nur darauf, was ein Mitarbeitender erreicht hat, sondern auch wie er seine Ziele erreicht hat und zukünftig erreichen wird.

Vorwort

Erst die Kombination von „Was“ und „Wie“ ermöglicht die umfassende Leistungsbeurteilung und -entwicklung durch die Formulierung einer transparenten Leistungserwartung.

Mit den KODE® Verfahren zur Kompetenzdiagnostik und Kompetenzentwicklung geben wir Ihnen und Ihren Mitarbeitenden ein Instrument an die Hand, das Kompetenzen und ihre Weiterentwicklung sichtbar macht. Damit ist die Kompetenzanalyse das ideale Instrument, um Ihre Jahresgespräche zu strukturieren und zu systematisieren.

Kompetenzbasierte Jahresgespräche stellen nicht nur den wesentlichen Erfolgsfaktor in den Mittelpunkt, sondern sie...

- ...schaffen Vertrauen durch ein transparentes System, das von Personalverantwortlichen und Mitarbeitenden gleichermaßen verstanden und akzeptiert wird.
- ...machen individuelle Personalentwicklung durch eine jährliche Kompetenzanalyse in Ihrem Unternehmen sichtbar – und sind damit die ideale Grundlage für Leistungsprämien.
- ...geben Ihren Beschäftigten Perspektiven, was deren Motivation, Leistungsfähigkeit und Loyalität nachhaltig steigert.
- ...unterstützen Ihre Führungskräfte in der Beurteilung und Entwicklung ihrer Mitarbeitenden.

Es gibt viele verschiedene Arten von Mitarbeitergesprächen. Und Gespräche kann es eigentlich nie genug geben. Wir wollen uns in diesem E-Book allerdings primär auf das sogenannte Jahresgespräch konzentrieren. Es hat eine besondere Bedeutung, weil hier gemeinsame Ziele für den Zeithorizont von einem Jahr festgelegt und deren Erreichung evaluiert wird. Grundlage für die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden und des gesamten Gesprächs ist in der Regel eine Mitarbeiterbeurteilung. Mit unserer Kompetenzanalyse stellen wir dabei die Kompetenzen als wichtigstes Erfolgskriterium in den Mittelpunkt – und konzentrieren uns somit auf Stärken, Potenziale und Talente.

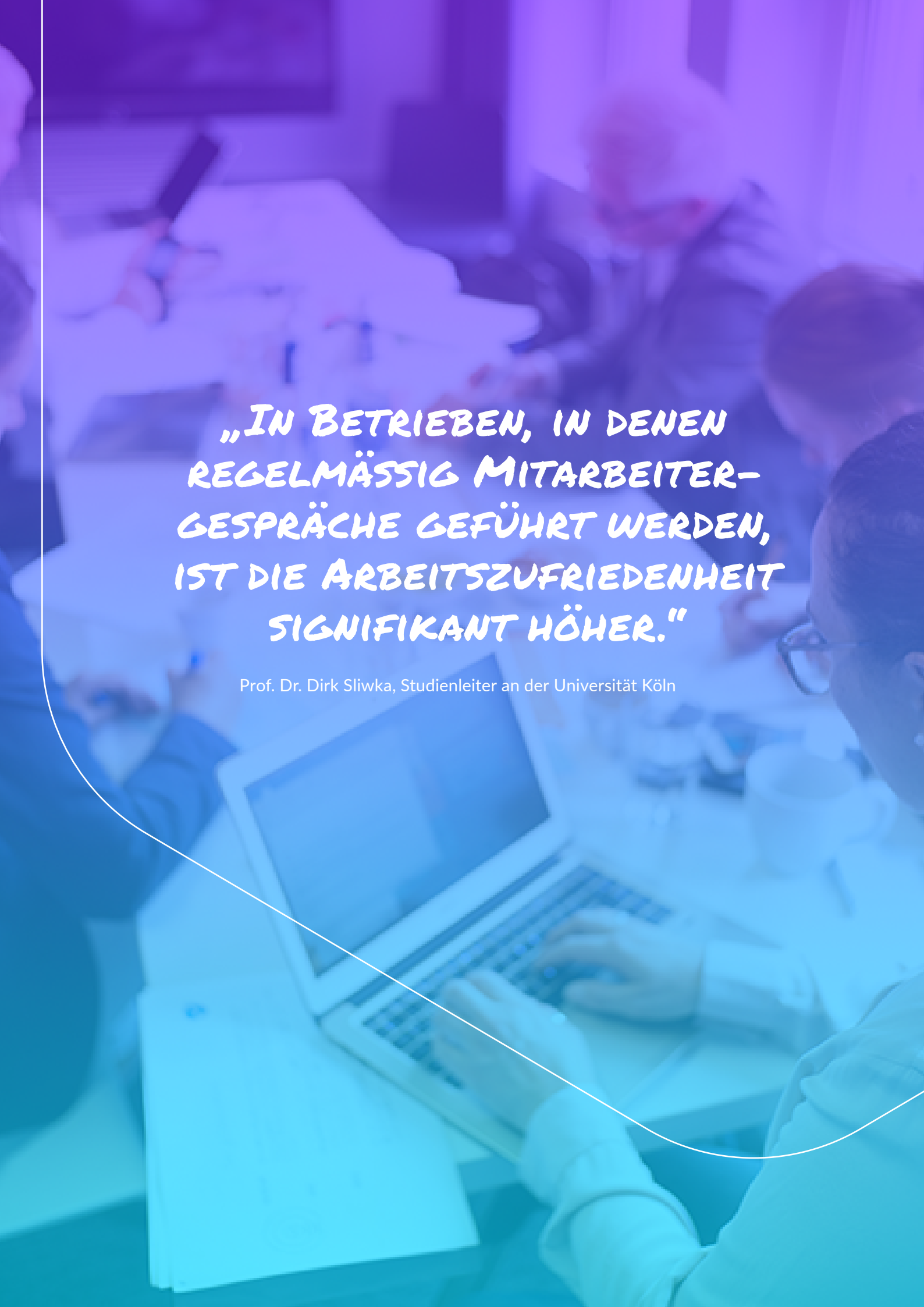
In diesem E-Book erfahren Sie, wie es auch Ihnen gelingt, strukturierte und systematische Jahresgespräche zu führen.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß und Inspiration bei der Lektüre dieses Werks. Bei Fragen zum Nutzen und zur Einführung von kompetenzbasierten Jahresgesprächen stehe ich Ihnen jederzeit gern zur Verfügung!

Ihr
Stephan Coester

Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für sämtliche Geschlechter auch die jenseits von männlich und weiblich.

¹ Ein Forschungsprojekt der Bundesagentur für Arbeit, des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB), des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) und des Lehrstuhls von Prof. Dr. Dirk Sliwka an der Universität Köln



**„IN BETRIEBEN, IN DENEN
REGELMÄSSIG MITARBEITER-
GESPRÄCHE GEFÜHRT WERDEN,
IST DIE ARBEITSZUFRIEDENHEIT
SIGNIFIKANT HÖHER.“**

Prof. Dr. Dirk Sliwka, Studienleiter an der Universität Köln

II. Definition, Inhalte und Ziele des Jahresgesprächs

Jahresgespräche sind wahre Multitalente. Sie sind viel zu wirkungsvoll und mächtig, als dass sie stiefmütterlich behandelt werden dürfen. Wer das Potenzial der regelmäßigen Gespräche ungenutzt liegen lässt oder nicht ausschöpft, der gefährdet gerade in einer dynamischen Arbeitswelt den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Wer es hingegen nutzt, fördert den konstruktiven Dialog zwischen den Führungskräften und Mitarbeitenden. Durch das einheitliche Führungsverhalten, die definierten Kompetenzen und die transparenten Ziele wird die Unternehmensentwicklung erfolgreich beeinflusst. Die Arbeitsatmosphäre und die Leistungsfähigkeit verbessern sich. Das zeigt sich auch in einer stärkeren Identifikation mit dem Unternehmen und einer wachsenden Mitarbeiterbindung.

Definition

Das Jahresgespräch 2.0 ist ein reflektierendes und entwicklungsförderndes Gespräch zwischen dem direkten Vorgesetzten und ihm unterstellten Mitarbeitenden. Im Gegensatz zu anderen Gesprächsformen findet es im festen jährlichen Turnus statt und zeichnet sich durch seinen **strategischen Charakter** aus.

Was ist eigentlich Kompetenz?

Als Kompetenz wird die Fähigkeit bezeichnet, Wissen und Können so zu verbinden, dass berufsbezogene Aufgaben den Anforderungen gemäß selbstständig, eigenverantwortlich und situationsgerecht zu bewältigt sind. Kompetente Menschen zeichnen sich dadurch aus, auf Grundlage von Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten auch in neuen, offenen, unüberschaubaren und dynamischen Situationen selbstorganisiert und zielorientiert zu handeln.

[Hier erfahren Sie alles, was Sie über Kompetenzen und Kompetenzmanagement wissen müssen.](#)



II. Definition, Inhalte und Ziele des Jahresgesprächs

Inhalte

Ziel ist es immer einen **Dialog**, also einen gleichberechtigten Austausch, zu fördern. Bei diesem Dialog geht es um die Sichtweisen zu folgenden Themen. Die Fragen sind eine Auswahl wichtiger Schwerpunkte. Passen Sie die Inhalte an die Erfordernisse in Ihrem Unternehmen an.

1. Zusammenarbeit im Team und mit dem Vorgesetzten

- Was läuft gut bei der Zusammenarbeit? Was kann verbessert werden?
- Wie stellen sich beide Seiten eine ideale Zusammenarbeit vor?
- Gibt es einen (ausreichend ausgeprägten) Teamgeist?
- Wie wird mit anderen Meinungen und Sichtweisen umgegangen?
- Existieren Missverständnisse oder schwelen Konflikte?
- Ist die Zusammenarbeit von gegenseitiger Wertschätzung geprägt?
- Wie selbständig arbeitet der Mitarbeitende?
- Wie erfolgt die Einbindung in Entscheidungen?
- Welche Ideen und Lösungsansätze werden eingebracht?
- Wie ist die Einstellung zum Unternehmen, den Kunden und den Produkten?
- Erhielt sie Hilfe?

II. Definition, Inhalte und Ziele des Jahresgesprächs

2. Aufgaben und Arbeitsumfeld

- Herrscht ein klares Aufgabenverständnis?
- Sind die Verantwortlichkeiten klar geregelt?
- Sind die Aufgaben mit Zielen verknüpft?
- Welche Prioritäten gibt es? Ist das Verständnis einheitlich?
- Führen die Aufgaben zu sichtbaren Arbeitsergebnissen?
- Welche Erfolge und Schwierigkeiten gab es?
- Stehen die notwendigen Arbeitsmittel zur Aufgabenerfüllung bereit?
- Ist der Informationsfluss für die Aufgabenerfüllung gewährleistet?
- Werden Beteiligte und Mitwirkende benötigt?
- Wie steht es um die Arbeitszufriedenheit und das Betriebsklima?
- Existiert ein ressourcenschonender Umgang mit den Arbeitsmitteln?

3. Entwicklungspotenziale

- Welche Kompetenzen werden zur Erledigung der Aufgaben benötigt?
- Wie stark sind diese Kompetenzen bereits ausgeprägt?
- Welche Kompetenzen müssen weiterentwickelt werden?
- Welche Kompetenzen sind für zukünftige Aufgaben und Karriereschritte notwendig?
- Welche beruflichen Interessen und Veränderungswünsche besitzt der Mitarbeitende?
- Welche Entwicklungsperspektiven (Aufstiegchancen, Wirkungskreise, etc.) sieht der Vorgesetzte für den Mitarbeitenden?
- Welche Stärken des Mitarbeitenden sollen verstärkt eingesetzt und/oder ausgebaut werden?
- Welche gezielten Fördermaßnahmen können ergriffen werden?

Auf Basis dieser Fragen – oder genauer gesagt ihrer Antworten –, werden im Rahmen des Jahresgesprächs 2.0 Vereinbarungen über die weitere Zusammenarbeit getroffen sowie Arbeits- und Entwicklungsziele festgelegt und dokumentiert (Zielvereinbarung).

II. Definition, Inhalte und Ziele des Jahresgesprächs

Ziele

Jahresgespräche sind aufwendig, aber der Aufwand lohnt sich. Richtig eingesetzt und durchgeführt tragen sie dazu bei, dass Sie eine Vielzahl erfolgsrelevanter Ziele erreichen.

Die Ziele des Jahresgesprächs auf einen Blick:

- Pflege des persönlichen Kontakts und Stärkung des gegenseitigen Vertrauens
- Beurteilung der Leistungserfüllung und der Zielerreichung
- Vereinbarung neuer Ziele und Meilensteine
- Standortbestimmung zu beruflichen Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten
- Austausch über die Zusammenarbeit im Team und zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitendem (Feedback in beide Richtungen)
- Klärung und Delegieren von Verantwortlichkeiten
- Herausarbeitung fördernder und hemmender Umstände bei der Aufgabenerfüllung
- Klärung von Störfaktoren in der Zusammenarbeit
- Förderung der Eigenverantwortung
- Verbesserung der Kommunikationskultur
- Ausdruck von Wertschätzung
- Stärkung des Zugehörigkeitsgefühls und der Mitarbeiterbindung

III. Abgrenzung von Jahresgesprächen zu anderen Gesprächsformen mit Mitarbeitenden

	Jahresgespräche	Beurteilungs- gespräche	Kritikgespräche	Konfliktgespräche
Ziele	Individuelle Analyse der Leistungs- und Führungssituation Reflexion der Arbeit und Zusammenarbeit	Vergleich mit anderen „Bestenauslese“	Konkrete Missstände (Arbeitsleistung, Verhalten) ansprechen Sichtweise der anderen Seite Mitarbeitenden zu Verbesserungsvorschlägen motivieren	Information über den Konflikt gewinnen Lösungsideen einbringen
Ergebnis	Analyse der erreichten Ziele und bisherigen Kompetenzen Vereinbarung von neuen Zielen und Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung	Bestandsaufnahme Leistungs- und Befähigungsbeurteilung	Rückmeldung ggf. Vereinbarungen zur Verbesserung	Vereinbarungen zur Konfliktlösung
Vorgehen	Umfassende Analyse der wahrgenommenen Aufgaben und Bedingungen	Bezieht sich auf die bestehenden Aufgaben	Formulierung von Erwartungen bezüglich Arbeitsweise und Verhalten	Analyse des Konflikts
Form der Kommunikation	Dialog	Von „oben nach unten“	Dialog	Dialog/Moderation
Perspektive	Rückblick und Ausblick	Rückblick	Rückblick und Ausblick	Rückblick und Ausblick

in Anlehnung an Carl von Ossietzky, Universität Oldenburg

IV. Jahresgespräche 2.0 – Das „Was“ und das „Wie“

In den meisten Unternehmen wird bei den Jahresgesprächen nur darauf geschaut, ob die ein Jahr zuvor vereinbarten Ziele erreicht wurden. Im besten Fall wird bei verfehlten Zielen erörtert, warum sie nicht erreicht wurden und wie eine Zielerreichung in Zukunft sichergestellt werden kann.

Moderne kompetenzbasierte Jahresgespräche 2.0 gehen einen entscheidenden Schritt weiter. Sie beleuchten die Frage, wie Mitarbeitende ihre Ziele erreichen. Konkret: Welche Kompetenzen sie benötigen, um ihre Aufgaben im Sinne der Zielsetzung zu erledigen. Erst durch die Betrachtung dieser zweiten Dimension wird eine **umfassende Leistungsbeurteilung möglich**. Denn neben den Ergebnissen (Was?) wird auch das Verhalten des Mitarbeitenden (Wie?) thematisiert.



IV. Jahresgespräche 2.0 – Das „Was“ und das „Wie“

Wie lässt sich das Verhalten von Mitarbeitenden messen und beurteilen?

Wie Mitarbeitende handeln, wird von den Kompetenzen bestimmt, über die sie verfügen. Kompetenzen sind Handlungsvoraussetzungen, die ...

- die Fähigkeiten definieren, mit denen Ziele erreicht und Strategien umgesetzt werden.
- konkret das „Wie“, d. h. das erwartete Verhalten, beschreiben.
- die Basis für den Entwicklungsplan und die Entwicklungsmaßnahmen sind.
- die Basis für ein einheitliches Führungsverhalten darstellen.

Mit KODE® lassen sich Kompetenzen messen (Ist-Profil), mit KODE®X zusätzlich mit einem Soll-Profil vergleichen. Durch eine Selbsteinschätzung seitens des Mitarbeitenden und eine Fremdeinschätzung seiner Führungskraft erzielen Sie einen **90-Grad-Blick auf das Kompetenzprofil**.

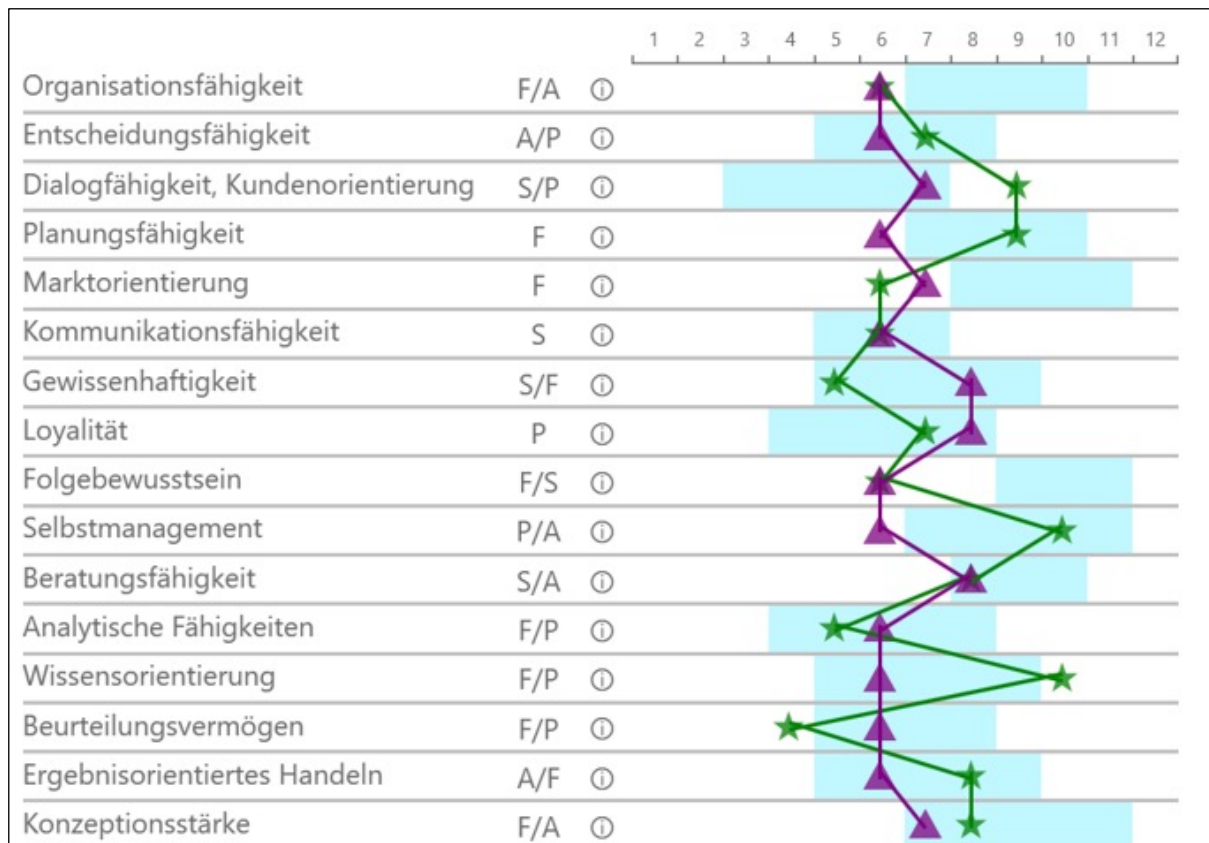
Die Auswertungen der Selbst- und Fremdeinschätzung sind die Basis des kompetenzbasierten Jahresgesprächs 2.0. Die Kompetenzanalyse zeigt, über welche notwendigen Kompetenzen der Mitarbeitende bereits verfügt und welche ausbaufähig sind. Sie zeigt außerdem bisher verborgene Stärken und Talente. Verschenktes Potenzial, das zu erheblichen Leistungssteigerungen führen kann.

Auf Basis der Kompetenzanalyse können persönliche Entwicklungsmöglichkeiten eruiert und konkrete Fördermaßnahmen beschlossen werden. Sie sind Voraussetzung dafür, dass der Mitarbeitende quantifizierbare Ziele, wie zum Beispiel eine bestimmte Verkaufsquote oder ein bestimmtes Einsparungspotenzial, realisieren kann.

Durch die jährliche Wiederholung von Selbst- und Fremdeinschätzung werden Entwicklungsschritte deutlich. Die Beurteilung der Person und seiner Arbeit erfolgt nicht mehr aus dem Bauch heraus, sondern auf **Basis belastbarer Fakten**, die durch das wissenschaftlich fundierte KODE® Verfahren unterstützt werden.

KODE® schützt nicht nur vor subjektiven Fehleinschätzungen, sondern gibt Führungskräften auch ein Instrument an die Hand, um systematische und strukturierte Jahresgespräche zu führen. Mitarbeitende zeigen eine sehr hohe Akzeptanz der Beurteilung, da diese auf einer fachlich versierten, transparenten und leicht nachvollziehbaren Kompetenzanalyse beruht. Zumal es bei der Kompetenzanalyse mit KODE® und KODE®X immer nur um **Stärken und ihre Ausprägung**, aber nie um Schwächen geht. Schließlich gibt es keine schlechten Kompetenzen!

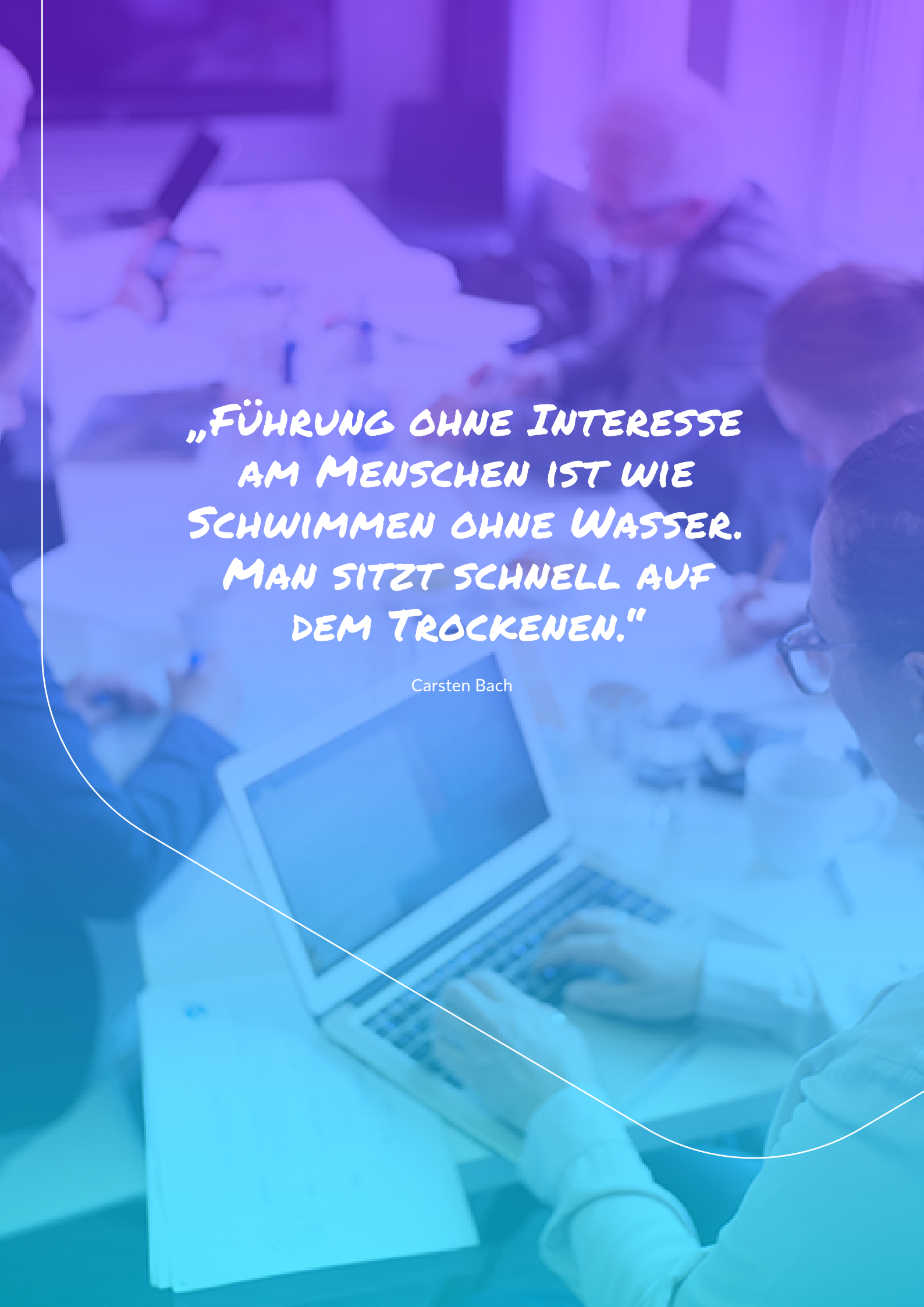
IV. Jahresgespräche 2.0 – Das „Was“ und das „Wie“



KODE®X ermöglicht einen Soll-/Ist-Vergleich der Kompetenzen, was die schnelle Identifikation von Entwicklungspotenzial ermöglicht.

Mehr zu unseren vielfältig einsetzbaren Verfahren

[KODE®](#) und [KODE®X](#) erfahren Sie auf unserer [Website](#).



**„FÜHRUNG OHNE INTERESSE
AM MENSCHEN IST WIE
SCHWIMMEN OHNE WASSER.
MAN SITZT SCHNELL AUF
DEM TROCKENEN.“**

Carsten Bach

V. Durchführung von Jahresgesprächen 2.0

1. Organisatorische Gesprächsvorbereitung

- Zeitpunkt** Damit das Jahresgespräch nicht so plötzlich vor der Tür steht wie Weihnachten, sollten Sie rechtzeitig mit der Planung und Vorbereitung beginnen. Es bietet sich an, das Gespräch als Abschluss oder Auftakt eines Kalenderjahres zu führen. Wenn Sie als Vorgesetzter zu dieser Jahreszeit jedoch viel um die Ohren haben, ist es sinnvoller, die Jahresgespräche in eine ruhigere Zeit zu legen. Sie sind viel zu wichtig, um sie zwischen Jahresabschluss und Strategieplanung zu pressen und hektisch abzuhandeln.
- Einladung** Legen Sie die Termine für die Jahresgespräche mit Ihren Mitarbeitenden rechtzeitig fest. Manche planen ein Jahr im Voraus. Muten Sie sich selbst nicht zu viel zu. Abgesehen von genügend Puffer sind ernsthaft geführte Jahresgespräche fordernd. Vereinbaren Sie ein bis maximal zwei Gespräche pro Tag.
- Laden Sie die Mitarbeitenden rechtzeitig zu den Gesprächen ein, damit auch sie genügend Zeit haben, sich darauf vorzubereiten. Ideal sind drei bis vier Wochen, weniger als zwei Wochen sind kritisch. Eine persönliche, von Ihnen stammende Einladung zeigt bereits im Vorfeld, wie wichtig Ihnen dieser Termin ist.
- Zeitplanung** Planen Sie nicht nur für die Gesprächsvorbereitung, sondern auch für das Gespräch selbst genügend Zeit ein. In der Regel dauern Jahresgespräche ein bis zwei Stunden. Eine ruhige, konzentrierte Atmosphäre ohne Zeitdruck ist entscheidend, damit der Mitarbeiter sich öffnen kann und beide Seiten alle Punkte ansprechen, die ihnen wichtig sind.
- Ausreichend Zeit bedeutet nicht, dass die Gespräche zeitlich aus dem Ruder laufen sollen. Es ist durchaus sinnvoll, die Jahresgespräche auch inhaltlich einzugrenzen. Es geht im Wesentlichen um die Weiterentwicklung des Mitarbeiters und die Ausarbeitung neuer Zielsetzungen. Alltägliche Probleme sollten in regelmäßigen, über das Jahr verteilten Gesprächen thematisiert werden, für die Sie als Vorgesetzter immer eine offene Tür haben. Dauert das strategische Jahresgespräch 2.0 deutlich länger als zwei Stunden, ist das in den meisten Fällen ein Indiz dafür, dass unterjährig zu wenig Kommunikation zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitern stattfindet.

V. Durchführung von Jahresgesprächen 2.0

Räumlichkeit Reservieren Sie einen ruhigen Konferenzraum, der idealerweise nicht einsehbar ist. Das ist im Gegensatz zu Ihrem Büro ein verhältnismäßig neutraler Ort. Lässt sich ein Gespräch in Ihrem Hoheitsgebiet nicht vermeiden, dann führen Sie es zumindest nicht am Schreibtisch. Dieser stellt eine das Klima störende Barriere zwischen Ihnen und Ihrem Gesprächspartner dar. Setzen sie sich lieber an den Besprechungstisch; am besten über Eck, da vis-à-vis schnell einer Verhörsituation gleicht. Stellen Sie sicher, dass sie während des Gesprächs von niemandem gestört werden. Frische Luft, eine angenehme Raumtemperatur, ein Getränk und passende Beleuchtung tragen zum Wohlbefinden bei und fördern die Konzentrationsfähigkeit.

Checkliste organisatorische Vorbereitungen

- ☐ Mitarbeiter rechtzeitig einladen (ca. 3 - 4 Wochen vor Termin)
- ☐ Genügend Gesprächszeit einplanen (2 - 3 Std. inkl. Puffer)
- ☐ Ruhigen Besprechungsraum reservieren
- ☐ Faire Sitzverhältnisse schaffen
- ☐ Gesprächsstörungen ausschließen (Sekretariat informieren, Handy ausschalten, etc.)
- ☐ Bewirtung organisieren
- ☐ Notwendige Hilfsmittel organisieren (Notizpapier, Visualisierungshilfen, etc.)

V. Durchführung von Jahresgesprächen 2.0

2. Inhaltliche Gesprächsvorbereitung

Selbst-einschätzung	Basis des Jahresgesprächs ist die Kompetenzanalyse, die mithilfe des KODE® Fragebogens erfolgt. Die Selbsteinschätzung gibt Ihnen einen Eindruck darüber, wie Mitarbeitende sich und ihre Fähigkeiten selbst sehen. Lassen Sie Ihnen den Link zum digitalen Fragebogen idealerweise direkt mit der Gesprächseinladung zukommen. So hat jeder genügend Zeit den Fragebogen auszufüllen. Da dieser noch mithilfe der KODE® Software ausgewertet und ggf. von einem KODE® Kompetenzberater interpretiert werden muss, setzen Sie den Mitarbeitenden eine Abgabefrist, die mindestens eine Woche vor dem geplanten Gesprächstermin endet.
Fremd-einschätzung	Verfahren Sie ähnlich gewissenhaft mit Ihrer Einschätzung. Nehmen Sie sich genügend Zeit zum Ausfüllen des KODE® Fragebogens und erledigen Sie die Fremdeinschätzung ebenfalls mindestens zwei Wochen vor dem Gespräch.
Kompetenzprofil	Beschäftigen Sie sich vor dem Gespräch mit der Auswertung der Kompetenzanalysen. Was entspricht Ihren Erwartungen und wo sehen Sie verbesserungswürdige Defizite? Seien Sie dabei ehrlich – auch mit sich selbst: Gibt es vielleicht ein Aufgabengebiet, das besser zu dem Mitarbeitenden passt? Das seine Stärken und Potenziale besser ausreizt und somit letztlich der Produktivität zugutekommt? Wurden die vereinbarten Entwicklungsziele im zurückliegenden Zeitraum erreicht? Wenn nicht, woran könnte das liegen? Haben Sie dem Mitarbeitenden vielleicht nicht die notwendigen Freiräume, Hilfsmittel und Gelder zur Verfügung gestellt? Eine gute Vorbereitung bringt nicht nur die Wertschätzung für den Mitarbeitenden zum Ausdruck, sondern ist auch elementar für eine flüssige Gesprächsführung. Bereiten Sie alle notwendigen Unterlagen für das kompetenzbasierte Jahresgespräch 2.0 vor. Dazu zählen neben den aktuellen und vorangegangenen Kompetenzanalysen auch das Protokoll und die Zielvereinbarung des letzten Gesprächs.

V. Durchführung von Jahresgesprächen 2.0

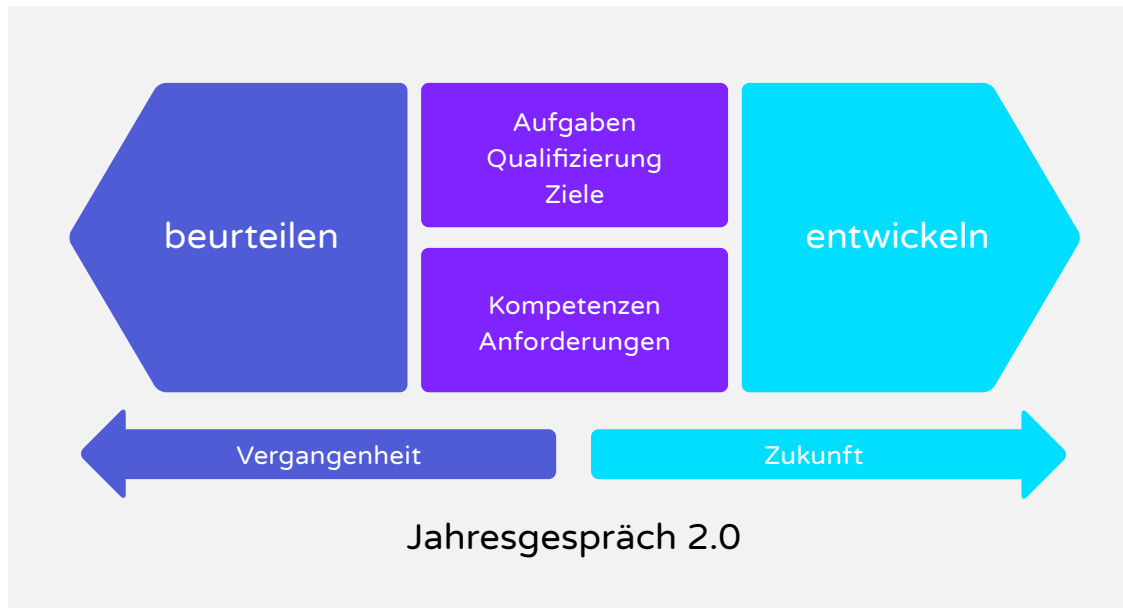
Checkliste inhaltliche Vorbereitungen

- ☐ KODE® Fragebogen zur Selbsteinschätzung versenden (am besten mit Einladung, mind. 2 Wochen vor Termin)
- ☐ Fremdeinschätzung durchführen (mind. eine Woche vor Termin)
- ☐ Protokoll und Zielvereinbarung des letzten Gesprächs herausuchen und überprüfen
- ☐ Kompetenzanalysen vergleichen und studieren
- ☐ Wichtige Gesprächsthemen notieren und Ablauf skizzieren

V. Durchführung von Jahresgesprächen 2.0

3. Gesprächsführung

Inhaltlicher Überblick



Grundregeln

Als Führungskraft sind Sie für die Gesprächsführung verantwortlich:

- Nehmen Sie Ihren Gesprächspartner jederzeit ernst.
- Erkennen Sie seine Arbeit und die Arbeitsergebnisse an.
- Trennen Sie Person und Sache. Es geht immer um konkretes Verhalten oder eine bestimmte Situation.
- Beschreiben Sie, statt zu werten.
- Formulieren Sie Ihr Feedback als ICH-Botschaft. Es ist Ihre persönliche Sichtweise.
- Führen Sie keinen Monolog, sondern fördern Sie einen Dialog.
- Leiten Sie das Gespräch durch offene Fragen.
- Lassen Sie Ihren Gesprächspartner ausreden und hören Sie aufmerksam zu. Finden Sie heraus, was ihm wichtig ist.
- Formulieren Sie die Ergebnisse des Gesprächs (Protokoll, Zielvereinbarung, etc.) gemeinsam.

V. Durchführung von Jahresgesprächen 2.0

Gesprächs- eröffnung

Geben Sie Ihrem Gesprächspartner die Gelegenheit, sich zu akklimatisieren. Starten Sie locker in das Gespräch. Gern auch mit einem kurzen Smalltalk, sofern Sie an den Themen echtes Interesse haben.

Fragen Sie Ihren Mitarbeitenden, wie es ihm geht, was ihm heute wichtig ist und welche speziellen Anliegen oder Themen er hat. Binden Sie ihn von Anfang an in den Gesprächsablauf mit ein und holen Sie ihn dort ab, wo er gerade steht. So machen Sie ihm deutlich, dass dies eine Unterredung auf Augenhöhe ist.

Beginnen Sie zunächst mit positiven Entwicklungen und Erfolgen. So öffnen Sie den Mitarbeitenden, statt ihn zu verschließen. Machen Sie konkrete Aussagen und nennen Sie konkrete Beispiele, statt nebulös zu loben.

Kompetenz- analyse

Fragen Sie Ihren Mitarbeitenden, ob er gut mit dem KODE® Fragebogen klar-gekommen ist und präsentieren Sie ihm die Auswertung seiner Selbst- und Ihrer Fremdeinschätzung. Gehen Sie gemeinsam die Abweichungen durch und sprechen Sie über mögliche Ursachen. Versuchen Sie Ihre Sichtweise deutlich zu machen und die Sichtweise des Gegenübers zu verstehen.

Bilanzierung- Vergangenheit

Im Wesentlichen lässt sich das Jahresgespräch in zwei Phasen aufteilen. Bei der Bilanzierung geht es um den Blick in den Rückspiegel, also in die Vergangenheit. Was wurde beim letzten Jahresgespräch festgestellt und vereinbart? Wurden die Ziele erreicht? Wenn nicht, woran liegt das? Reflektieren Sie gemeinsam offen, ehrlich und sachlich.

Perspektive Zukunft

Im zweiten Teil des Gesprächs geht es um die Zukunft. Welche Veränderungen an den Aufgaben, den Prioritäten, der Zusammenarbeit und dem Kompetenzprofil sind notwendig? Welche Veränderung wünscht sich der Mitarbeitende? Wohin möchte er sich in den nächsten zwölf Monaten entwickeln? Welche langfristigen Ziele strebt er im Unternehmen an, deren Erreichung vielleicht sogar jetzt schon der Weg geebnet werden muss? Wo sehen Sie den Mitarbeitenden in den nächsten Jahren?

V. Durchführung von Jahresgesprächen 2.0

Protokoll

Halten Sie all das, was Sie gemeinsam besprechen, stichpunktartig in einem kurzen Protokoll fest. Sagen Sie Ihrem Gesprächspartner stets, was Sie eintragen, damit er mit Inhalt und Formulierung konform geht. Das Protokoll schafft Verbindlichkeit sowie Transparenz und es hilft späteren Missverständnissen und Diskussionen vorzubeugen.

Zielvereinbarung

Die konkreten Ziele, auf die Sie sich einvernehmlich einigen, werden in einer Zielvereinbarung ebenfalls schriftlich fixiert. Beachten Sie dabei stets, dass es sich um SMART-Ziele handeln muss. Diese also spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert sein müssen. Genau wie das Protokoll wird auch die Zielvereinbarung von beiden Parteien unterzeichnet. Händigen Sie dem Mitarbeitenden jeweils ein Exemplar aus, damit er sich Vereinbarungen und Ziele stets ganz plastisch vor Augen führen kann und eine stärkere Verpflichtung zur Umsetzung verspürt.

Gesprächsabschluss

Fassen Sie die wichtigsten Vereinbarungen zum Abschluss des Gesprächs kurz zusammen. Vereinbaren Sie gegebenenfalls ein Etappengespräch, um den Fortschritt, Hürden und in ähnlich ruhiger und konzentrierter Atmosphäre besprechen zu können.

Enden Sie stets positiv. Ein faires Jahresgespräch 2.0 zeichnet sich dadurch aus, dass der Mitarbeitende den Raum mit erhobenem Haupt verlassen kann. Ein gutes dadurch, dass er motivierter ist als zuvor, dass das Vertrauensverhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitenden gestärkt wurde. Solche Gespräche tragen wesentlich zur Betriebsatmosphäre und zur Unternehmenskultur bei.

Kostenfreie Vorlagen für Gesprächsprotokoll und Zielvereinbarung

Wenn Sie dieses E-Book über unsere Website angefordert haben, dann erhalten Sie wenige Tage später kostenfrei unsere Vorlagen für ein Gesprächsprotokoll und die Zielvereinbarung per E-Mail zugeschickt. Sollten Sie nicht in unserem Verteiler sein, können Sie sich [hier beim E-Book](#) eintragen und erhalten die Vorlagen dann wenig später zugeschickt.

V. Über die KODE GmbH

Wir sind Spezialisten im Kompetenzmanagement



Stephan Coester

Geschäftsführender
Gesellschafter



Malte Osthagen

Senior Consultant, KODE®
und KODE®X Supervisor

Wollen auch Sie Ihre Jahresgespräche mithilfe der KODE® Kompetenzanalyse zu einem der erfolgreichsten Personalentwicklungs-Instrumente in Ihrem Unternehmen machen?

Mit unserer langjährigen Erfahrung, unseren wissenschaftlich fundierten Verfahren und unserer Gemeinschaft von Experten ermöglichen wir es, **Kompetenzen** zu messen und Potenziale auszu-schöpfen. Unsere softwarebasierten **KODE® Verfahren** und die fundierten **Lizenzausbildungen** sind ein zukunfts-sicheres System zur Erstellung und Weiterentwicklung individueller Kompetenzmodelle.

Mit unserem Engagement und der langjährigen Erfahrung handeln wir stets zum Wohle unserer Kunden, Partner und der KODE® Community. Diese profitieren von unserer starken Marktposition, über die wir aufgrund unserer Spezialisierung und unseres Wissens verfügen. In diesem Sinne setzen wir darauf unser Leistungsportfolio für alle Seiten kontinuierlich auszubauen. Wir investieren konse-quent in die Weiterentwicklung der KODE® Verfahren und der **KODE® Software**, um unseren Kunden, Partnern und der KODE® Community einen nachhaltigen Nutzen zu bieten.

KODE GmbH

Arzbergerstraße 10
D-82211 Herrsching a. Ammersee

Tel.: +49 (0) 89 904 100 250
Fax: +49 (0) 89 904 100 259

info@kodekonzept.de
www.kodekonzept.de



Alle Ausgaben von KODE® Erfolgsfaktor Kompetenz finden Sie auf unserer Website. Bitte tragen Sie sich für unseren Newsletter ein, um keine Neuerscheinung zu verpassen.



kodekonzept.com/erfolgsfaktor-kompetenz

Kunden, die KODE® vertrauen



trenkwalder



VDV Akademie



HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS



H+H Consulting GbR
Handeln mit Kompetenz



DATAVARD

