Evangelisch-Lutherische
Landeskirche Schaumburg-Lippe

Das Jahresgespräch
Handout 2017

Das erwartet Sie

1. Tag

- Definition, Nutzen und Grenzen
- Regeln und Rahmenbedingungen
- Inhalte und Ablauf
- Der Vorbereitungsbogen
- Gesprächsführung im Jahresgespräch I
  - zielorientiertes Fragen

Evangelisch-Lutherische
Landeskirche Schaumburg-Lippe

Das erwartet Sie

2. Tag

- Gesprächsführung im Jahresgespräch II
  - wirkungsvolles Feedback
- Überprüfbare Zielvereinbarungen

Kriterien für ein Jahresgespräch

- regelmäßig
- 4-Augen-Gespräch
- zwischen Vorgesetztem/r und Mitarbeiter/in
- ohne konkreten Anlass
- vorbereitet mit einem Vorbereitungsbogen
- mit Zielvereinbarungen

Evangelisch-Lutherische
Landeskirche Schaumburg-Lippe

Wozu dienen sie?

- Wertschätzung und Anerkennung ausdrücken
- Probleme und Konflikte frühzeitig erkennen
- Rückmeldung zu Leistung und Verhalten erhalten
- Informationen über Ziele und Erwartungen austauschen
- Leistung durch Zielvereinbarungen überprüfbar machen
- Führungskompetenzen entwickeln
- Organisationsstrukturen klären

Regeln und Rahmenbedingungen

- Mitarbeiter/in und Vorgesetzte/r führen ein **Vier-Augen** Gespräch.
- Das Gespräch soll **einmal jährlich** stattfinden.
- Der/die **Vorgesetzte lädt** den/die Mitarbeiter/in **ein**.
- Das Gespräch wird mit Hilfe eines **Vorbereitungsbogens** vorbereitet.
- Die Inhalte werden mit der gebotenen **Vertraulichkeit** behandelt.
- Die **Ziele** werden von beiden Gesprächspartnern gemeinsam **vereinbart**.

Evangelisch-Lutherische
Landeskirche Schaumburg-Lippe

Schritte zur Vorbereitung und Durchführung

- Schulung für Vorgesetzte
- Termine vorschlagen und vereinbaren
- Das Gespräch mit Hilfe des Vorbereitungsbogens vorbereiten
- Das Gespräch innerhalb eines Zeitrahmens von 1 bis 1,5 Stunden durchführen
- Ziele und Entwicklungsmaßnahmen schriftlich vereinbaren
- Ziele am vereinbarten Termin überprüfen

Ablauf

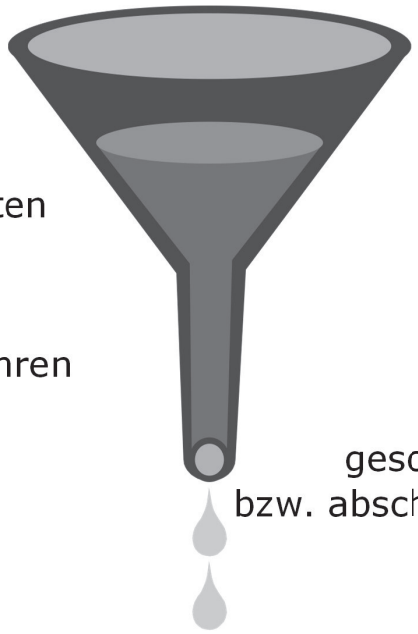
1. **Themen der/des Mitarbeiter/in**
   Gesprächsform: zielgerichtete Fragen

2. **Themen der/des Vorgesetzten**
   Gesprächsform: wirkungsvolles Feedback

3. **Zielaushandlung, Zielvereinbarung**
   und Zielformulierung

Der Fragetrichter

Absicht / Ziel	Formulierung
Meinungen/Einstellungen kennen lernen	Doppelfrage
Erfahrungen/Ideen erhalten Tatsachen erfahren	offene Frage oder W-Frage
Entscheidungen herbeiführen	Alternativfrage
Bestätigung/Ablehnung klären	geschlossene Frage bzw. abschließende Frage



Einstieg ins Gespräch

Die doppelte ‚W'- Frage

- Die Doppelfrage enthält zwei Fragen.
- Die Doppelfrage lässt dem Gesprächspartner die Wahl.

Beispiele:

- **Was** ist (aus Ihrer Sicht) im letzten Jahr gut gelaufen,
  was ist nicht so gut gelaufen?
- **Was** läuft gut, **was** läuft nicht so gut?
- **Was** ist Ihnen gut gelungen,
  was ist Ihnen weniger gut gelungen?

Zielgerichtete ‚W'-Fragen

Was ist eine offene oder öffnende Frage

- Die offene Frage beginnt mit einem Fragewort.
- Sie veranlasst den Gesprächspartner, ausführlich zu antworten.

Beispiele:

- **Wie** ist es gelaufen?
- **Was** daran war schwierig? **Wie** haben Sie das gemacht?
- **Was** hat Ihnen besonders geholfen?
- **Welche** Veränderungen sind eingetreten?
- **Wann** wollen Sie beginnen? **Bis wann** können Sie das tun?
- **Wer** könnte Sie unterstützen?
- **Wo** wollen wir das Gespräch führen?
- **Wie** lange brauchen Sie dazu?

Die Alternativfrage

- Die Alternativfrage beginnt mit einem Verb und enthält zwei Möglichkeiten.
- Sie ermöglicht als Antwort theoretisch nur eine der vorgegebenen Möglichkeiten.

Beispiele:

- Wollen Sie noch jemanden dazu nehmen, oder machen Sie das lieber alleine?
- Montag oder Dienstag? Was passt Ihnen besser?
- Soll ich die Kollegin ansprechen, oder wollen Sie es selbst tun?
- Haben wir alles besprochen, oder ist noch etwas offen?
- Haben Sie noch Fragen, oder ist alles klar?

Abschluss des Gespräches

Die geschlossene oder abschließende Frage

- Die geschlossene Frage beginnt mit einem Verb.
- Sie ermöglicht als Antwort theoretisch nur ein ‚Ja' oder ‚Nein'.

Beispiele:

- Haben Sie eine Idee, wie Sie das Problem lösen können?
- Sehen Sie noch eine andere Möglichkeit?
- Haben Sie noch Fragen?
- Sind Sie damit einverstanden?
- Ist das in Ihrem Sinne?

Fragen im Problem-Lösungs-Zyklus

0. (Was ist gut,) was ist nicht so gut gelaufen?
1. Was genau ist das Problem?
2. Wie wirkt es sich aus?
3. Wie gehen Sie (zurzeit) damit um?
   Was haben Sie schon unternommen?

Fragen im Problem-Lösungs-Zyklus

4. Was wäre gut für Sie?
   Wie hätten Sie es gerne?
   Was wäre Ihnen am liebsten?
5. Was können Sie dazu beitragen?
6. Was erwarten Sie von mir?
   Was kann ich (in dieser Sache) für Sie tun?

Fragen im Problem-Lösungs-Zyklus

7. Konkretisierung: Wie genau? Wann? Wo?
8. Zusammenfassung: Sie machen, ... ich mache … .
9. Wollen wir das so machen?
   Ist das in Ihrem Sinne?

Fragen im Wertschätzungszyklus

0. Was ist gut (was ist nicht so gut) gelaufen?
1. Wie ist die Situation jetzt? Was ist besonders gut?
   Wie sieht es jetzt genau aus?
2. Wie haben Sie das gemacht/geschafft/hinbekommen?
   Wie sind Sie vorgegangen?
   Was war leicht, was schwierig?
   (Was haben Sie persönlich dazu beigetragen?)

Fragen im Wertschätzungszyklus

3. Welche Rückmeldungen haben Sie erhalten? Womit sind Andere besonders zufrieden?
4. Das freut mich sehr.

Ergänzungsfragen zum Thema „Gesundheit"

Einstieg: Jetzt habe ich noch zwei Fragen zum Thema „Gesundheit"

1. Was hilft Ihnen, Ihre Arbeit gut zu bewältigen?
2. Was brauchen Sie, damit das (auch in den nächsten zehn Jahren) so bleibt?

Ablauf

1. Themen der/des Mitarbeiter/in
   Gesprächsform: zielgerichtete Fragen

2. **Themen der/des Vorgesetzten**
   Gesprächsform: wirkungsvolles Feedback

3. Zielaushandlung, Zielvereinbarung
   und Zielformulierung

Evangelisch-Lutherische
Landeskirche Schaumburg-Lippe

Wir sollten versuchen, Bob, uns auf die 50 wichtigsten Kritikpunkte an Ihrer Person zu beschränken ...

Feedback - Anerkennung und Kritik

Regeln für eine wirksame Umsetzung

- Das Feedback soll das Verhalten an einem Beispiel beschreiben.
- Das Feedback soll sich auf das konkrete Verhalten beziehen und Verallgemeinerungen vermeiden.
- Das Feedback soll möglichst in eigenem Namen erfolgen.
- Das Feedback soll sich auf wenige Punkte beschränken.
- Das Feedback soll möglichst bald nach dem aktuellen Geschehen erfolgen.

Feedbackformel

Verhalten - Folgen - Gefühl - Erwartung

0. Thema
Worum geht es?

1. Verhalten
Auf welche Handlungen beziehe ich mich?
Welches (Fehl-)Verhalten habe ich beobachtet?

2. Folgen / Auswirkungen
Was hat das Verhalten ausgelöst?
Welche Folgen sind eingetreten?

Feedbackformel

Verhalten - Folgen - Gefühl - Erwartung

3. **Gefühl / Bewertung**
   Was hat das bei mir ausgelöst?
   Wie bewerte ich das Verhalten?

4. **Wunsch / Erwartung**
   Was erwarte ich vom/von der Mitarbeiter/in?
   Was wünsche ich mir für die Zukunft??

Feedback-Beispiel: Kritik

0. **Thema:** „Es geht um die Einhaltung von Terminen."

1. **Verhalten:** „Das Protokoll unserer letzten Besprechung haben Sie den Teammitgliedern nicht zum verabredeten Termin geschickt."

2. **Folgen:** „Da das Protokoll wichtige Informationen enthält, können wir im Moment nicht weiterarbeiten. Die Kollegen haben mich schon gefragt, wann das Protokoll denn kommt."

Feedback-Beispiel: Kritik

3. **Gefühl:** „Ich fand es ärgerlich, dass ich die Kollegen vertrösten musste, und mache mir Sorgen, ob wir den vorgesehenen Termin einhalten können."

4. **Wunsch / Erwartung:** „Es wäre schön, wenn Sie in Zukunft das Protokoll 3 Tage vor der nächsten Sitzung per E-Mail verschicken könnten."
   oder: „Ich erwarte, dass das Protokoll in Zukunft jedem Teammitglied 3 Tage vor der Sitzung vorliegt."

Feedback-Beispiel: Anerkennung

1. **Verhalten:** „Das Konzept um das ich Sie bat, enthält alle wichtigen Punkte, und Sie haben es außerdem sehr ansprechend formuliert."

2. **Folgen:** „Ich werde es so übernehmen und auch anderen Abteilungen empfehlen."

3. **Gefühl:** „Das freut mich sehr, dass Sie sich so schnell in die Materie eingearbeitet haben."

Gegenseitige Rückmeldung

- Wie sehen Sie unsere Zusammenarbeit?

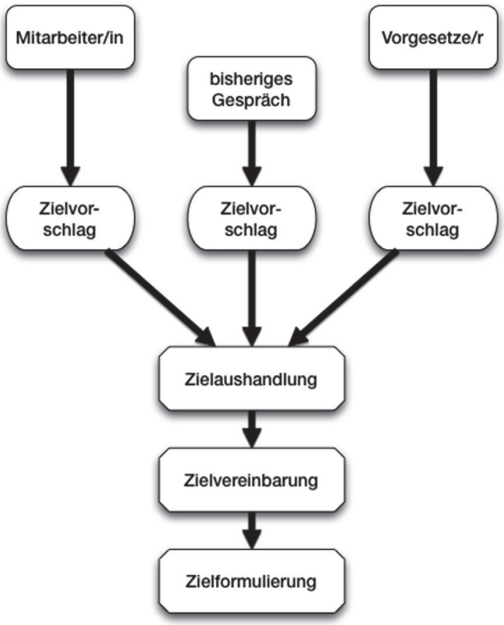
Ablauf

1. Themen der/des Mitarbeiter/in
   Gesprächsform: zielgerichtete Fragen

2. Themen der/des Vorgesetzten
   Gesprächsform: wirkungsvolles Feedback

3. **Zielaushandlung, Zielvereinbarung und Zielformulierung**

Wir haben für sie vereinbart, dass sie ihren Umsatz verdoppeln und dafür auf ihren Jahresurlaub verzichten!



Zielkategorien

- **Arbeits- bzw. Leistungsziele**
  Leistungserbringung und –verbesserung
  (in Qualität oder Quantität)
- **Verhaltensziele**
  Kundenfreundlichkeit
  Informations- und Kooperationsverhalten
  Genauigkeit und Fehlervermeidung
  Führungs- und Leitungsverhalten
- **Entwicklungsziele**
  Verbesserung der Qualifikation der Mitarbeiter/innen zur Erreichung der Ziele

Zielfindungsfrage

- Was wollen wir als Gemeinde, Einrichtung, Amt im nächsten Jahr erreichen?

und

- Was soll der/die Mitarbeiter/in (dazu) beitragen?

<u>oder</u>

- Was soll der/die Mitarbeiter/in
  neu, anders oder **besser** machen als bisher?

Wie sind Zielvereinbarungen zu formulieren?

SMART

- **S**pezifisch
- **M**essbar
- **A**ttraktiv
- **R**ealistisch
- **T**erminiert

Inhalte der Zielvereinbarung

1. **Zielinhalt**
   Was ist das Ziel? Wie sieht der angestrebte Zustand aus?
2. **Zielnutzen**
   Wozu ist das Ziel gut? Wer hat welchen Nutzen?
3. **Zieltermin**
   Wann ist das Ziel erreicht? Nennen Sie nach Möglichkeit ein genaues Datum!
4. **Zielschritte**
   Welche Zielschritte sind ggf. zu vereinbaren?
5. **Zielunterstützung**
   Welche Unterstützung vereinbaren Sie miteinander?
6. **Zielmaß**
   Woran erkennen beide Seiten, ob und in welchem Maße das Ziel erreicht ist?
7. **Zielkontrolle**
   Wie überprüfen Sie die Erreichung des Ziels?

Was wird schriftlich festgehalten?

- Auswertung / Vermerk zum Gespräch
- Planung und Ziele für das kommende Jahr
- Erwartete Problemstellung und benötigte Unterstützung
- Handlungsschritte zur Umsetzung der Planungen

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakte

- **Sabine Arnke-Leißing**
  Landeskirchenamt der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers
  Stabsstelle Organisation und Zusammenarbeit
  Rote Reihe 6, 30169 Hannover
  Tel.: 0511 / 1241 – 809
  E-Mail: sabine.arnke-leissing@evlka.de

- **Jürgen Schneider**
  wertschätzen.de - Beratung, Coaching, Training
  Feldweg 8A, 29320 Hermannsburg
  Tel.: 05052 / 8600 oder Tel.: 0160 91491499,
  E-Mail: schneider.hermannsburg@t-online.de