

### 3.2.1 Probezeitgespräch

#### Hintergrund

Ähnlich wie im Onboarding-Gespräch liegt ein Schwerpunkt des Probezeitgesprächs auf dem Aufbau und der Vertiefung der Beziehung zum neuen Mitarbeiter. Gerade während der ersten Monate der Zusammenarbeit ist es wichtig, diese immer wieder einmal gemeinsam zu überprüfen, um ein belastbares Fundament für das weitere Arbeitsverhältnis zu schaffen. Zudem sollte im Probezeitgespräch ein fundierter Abgleich der beiderseitigen Erwartungen und Wünsche erfolgen, und zwar über das Tagesgeschäft hinaus – Stichwort: erste Zwischenbilanz. Dabei verschiebt sich der Fokus im Probezeitgespräch zunehmend und eindeutig in Richtung Bewertung von Leistung und Verhalten des neuen Mitarbeiters.

#### Zeitpunkt, Frequenz und Dauer

Wenn alles zu Ihrer Zufriedenheit läuft, sollte das erste Probezeitgespräch vier bis sechs Wochen nach Arbeitsantritt des neuen Mitarbeiters stattfinden; je ein weiteres dann nach drei bzw. sechs Monaten. Nur in dem Fall, dass Ihnen Unregelmäßigkeiten oder Defizite auffallen, sind ein früheres Gespräch oder enger getaktete Gespräche angezeigt. Für das Probezeitgespräch ist ein Zeitfenster von etwa einer Stunde angemessen.

#### Fragen zur Gesprächsvorbereitung

- Was würden Sie einem unbeteiligten Dritten, etwa einem Bekannten oder Ihrem Coach, über den neuen Mitarbeiter berichten?
- In welchen Punkten erfüllt der Mitarbeiter Ihre Erwartungen?
- In welchen Punkten hat er Ihre Erwartungen sogar übertroffen?
- In welchen Punkten hat er Ihre Erwartungen noch nicht erfüllt?
- Welche Rückmeldung haben Sie bisher von anderen zu seiner Person bekommen?
- Auf einer Skala von 1 bis 10, wie zufrieden sind Sie mit seiner Leistung?
- Auf einer Skala von 1 bis 10, wie gut hat er sich schon in seinem Bereich / im Unternehmen integriert? Wo sehen Sie die Gründe hierfür?
- Auch wenn Sie mit der Leistung des Mitarbeiters rundum zufrieden sind, wo sehen Sie noch Ansatzpunkte für den Mitarbeiter, sich zu verbessern oder weiterzuentwickeln?

- Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Beziehung zum neuen Mitarbeiter (z. B. in puncto persönliche Chemie, Vertrauen, Offenheit, Kommunikation, Eigenständigkeit etc.)?
- Wie würde umgekehrt Ihr Mitarbeiter diese Frage wohl beantworten?
- Was könnten Sie ggf. tun, um die Beziehung von Ihrer Seite aus zu verbessern?

#### **Gesprächseinstieg**

Läuft alles nach Plan, startet das Probezeitgespräch mit einer Einschätzung des Mitarbeiters, gefolgt von Ergänzungen, Rückfragen, Konkretisierungen und ggf. (kleineren) Korrekturen seitens der Führungskraft. Wenn Ihnen jedoch gravierende Punkte negativ aufgefallen sind, beginnen Sie das Gespräch damit.

#### **Navigationsfragen**

- Inwiefern decken sich Ihre Erfahrungen der ersten Wochen und Monate mit Ihren Erwartungen? Wo sind die Übereinstimmungen am größten, wo gibt es ggf. Diskrepanzen?
- Wo sehen Sie die größten Unterschiede zu Ihrem vorherigen Arbeitgeber / zu Ihrer vorherigen Tätigkeit?
- Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit mir / mit und in Ihrem Team / mit Ihren Kollegen / im Unternehmen?
- Zu welchen Kollegen haben Sie schon eine gute Arbeitsbeziehung aufgebaut?
- Wie wohl fühlen Sie sich bei uns? Was trägt dazu bei?
- Bekommen Sie bei Ihrer Einarbeitung genügend Unterstützung?
- Wie kommen Sie mit Ihren ersten Aufgaben voran?
- Wo haben Sie schon erste Erfolge erzielt?
- Auf einer Skala von 1 bis 10, wie herausfordernd erleben Sie Ihre Aufgaben?
- Auf einer Skala von 1 bis 10, als wie erfolgreich schätzen Sie sich bisher in der neuen Rolle ein?
- Was läuft gut und wo läuft es ggf. noch nicht so rund? Wie könnten die Dinge besser laufen? Was braucht es dazu?
- Wenn Sie eine Sache ändern könnten, welche wäre das?
- An welchen Aufgaben haben Sie besondere Freude?
- Welche sonstigen Fragen oder Hinweise haben Sie noch?

### Kernaussagen

- Ich bin sehr froh darüber, wie sich Ihre ersten Monate bei uns entwickelt haben. Das habe ich gerade letzte Woche auch noch einmal unserem Personalberater gesagt.
- Ich freue mich, dass es Ihnen so gut bei uns gefällt. Mir macht die Zusammenarbeit mit Ihnen auch Freude; ich erlebe sie als unkompliziert und sehr produktiv.
- Auch von den Kollegen bekomme ich positives Feedback zu Ihrer Person und Ihrer Arbeit. Die Kollegen mögen es besonders, dass Sie so offen auf sie zugehen, und schätzen Ihr Know-how.
- In einem Punkt sehe ich noch Entwicklungsmöglichkeiten: Sie könnten deutlich proaktiver und forscher auf die Kollegen zugehen.
- Mir ist aufgefallen, dass Sie auch sehr freundlich bleiben, wenn Sie wiederholt nachfragen müssen und nicht bekommen, was vereinbart war. Hier und da wäre ein klares Wort zu einem früheren Zeitpunkt vielleicht hilfreich, damit Sie schneller zum Zug kommen. Das ist bei uns durchaus üblich.
- Ich habe den Eindruck gewonnen, dass Sie noch nicht so richtig angekommen sind. Insbesondere fällt mir auf, dass Sie kaum mit den Kollegen sprechen und Ihre Bürotür oft zu ist. Was ist denn los?
- Ich mache mir ernsthafte Gedanken, ob diese Aufgabe die passende für Sie ist. Wir sprechen fast jeden Tag über Inhalte, die Ihnen eigentlich bekannt sein sollten. Zudem hätte ich erwartet, dass Sie inzwischen selbstständiger arbeiten. – So fragen Sie mich zwei bis drei Mal pro Woche um Rat, und ich bekomme dasselbe bei den Kollegen mit.
- Lassen Sie uns für die kommenden vier Wochen einen Entwicklungsplan aufstellen, um an diesen Punkten zu arbeiten. In diesem Zeitraum erwarte ich eine deutliche Verbesserung Ihrer Leistung und Arbeitsweise. Besonders wichtig sind mir A und B.
- Wenn sich Ihre Leistung nicht verbessert, sehe ich keine Möglichkeit, Sie fest zu übernehmen. Dann müssen wir das Arbeitsverhältnis beenden.
- Aufgrund Ihrer sehr guten Leistungen werden wir Sie nach Ablauf der Probezeit in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis übernehmen. Nun noch einmal endgültig: Herzlich willkommen im Team!

### **Kommunikationsklippen**

Die größte Hürde bei Probezeitgesprächen besteht darin, dass sie unter Umständen gar nicht stattfinden. Wie bei den Einzelgesprächen hört man diesbezüglich oft Ausreden wie die folgende: »Wir sprechen sowieso jeden Tag miteinander und sitzen noch dazu im Großraumbüro. Da kriegt man doch schon viel mit.« Dass es beim Probezeitgespräch jedoch um mehr geht als das reine Tagesgeschäft, machen bereits die detaillierten Vorbereitungs- und Navigationsfragen deutlich.

Vor allem Probezeitgespräche mit einem positiven Grundtenor werden oft zu undifferenziert, mit »breitem Pinsel« und in nur wenigen Schattierungen geführt. Nach dem Motto: »Alles prima. Wir sind sehr zufrieden mit Ihnen.« Das mag zutreffen, aber gerade ein exzellenter Mitarbeiter erwartet ein differenziertes Feedback zu seinen Erfolgen und Stärken und sucht nach Anhaltspunkten, um sich weiterzuentwickeln. Außerdem ist es eher unwahrscheinlich, dass alles durch und durch perfekt läuft und die Führungskraft rein gar nichts zu beanstanden hat. In diesem Fall hätten Sie für die Position einen zu guten Mitarbeiter ausgewählt, der sich schnell langweilen wird. Deshalb ist es absolut angebracht, auch vielversprechende Mitarbeiter auf Verbesserungspotenzial hinzuweisen.

Wenn es im späteren Verlauf eines Anstellungsverhältnisses zu Leistungsabfall oder Verhaltensauffälligkeiten eines Mitarbeiters kommt, hört man von Personalverantwortlichen immer mal wieder, dass sich diese Kritikpunkte zwar bereits während der Probezeit angedeutet hätten, dass man aber darauf vertraut habe, dass sie sich mit der Zeit schon geben würden. Vor einer solchen Haltung kann man nur warnen. Denn normalerweise gibt sich ein neuer Mitarbeiter während der Probezeit ja besonders viel Mühe, um sich zu beweisen und die Führungskraft von seiner Eignung zu überzeugen. Deshalb sollte man in jedem Fall die beobachteten Defizite so früh wie möglich gezielt ansprechen und, sollte sich nichts ändern, durchaus von der Möglichkeit Gebrauch machen, das Arbeitsverhältnis innerhalb der Probezeit zu beenden. Nach Ablauf der Probezeit wird eine Trennung unter arbeitsrechtlichen Gesichtspunkten ungleich schwieriger.

### 3.2.2 Jahresgespräch

#### Hintergrund

Das Jahresgespräch hat sich als eigenständiges Mitarbeitergespräch etabliert, obwohl es letztlich eine Kombination anderer Gesprächsarten darstellt, je nach Unternehmen mit unterschiedlicher Ausprägung und Gewichtung. Namentlich zählen dazu die folgenden Gesprächsarten:

- ▷ Zielvereinbarungsgespräch (Kapitel 3.2.4),
- ▷ Beurteilungsgespräch (Kapitel 3.2.5),
- ▷ Gehaltsgespräch (Kapitel 3.2.6),
- ▷ Fachlich-persönliches Entwicklungsgespräch (Kapitel 3.3.1),
- ▷ Laufbahnplanung (Kapitel 3.3.3).

Diese Gespräche sind schon jedes für sich genommen recht anspruchsvoll. Werden sie zu einem einzigen Gespräch komprimiert, wie in manchen Unternehmen üblich, so ist es verständlich, wenn die Beteiligten sich überfordert fühlen und nur verhaltenes Interesse zeigen. Zudem geht mit dem Jahresgespräch oft ein erhöhter administrativer Aufwand einher. Umfangreiche Beurteilungsbögen sollen ausgefüllt, Reports müssen erstellt werden. Wenn der »Verwaltungskram« in den Vordergrund tritt (nach dem Motto: »Hauptsache, der Evaluationsbogen ist ausgefüllt.«) und der eigentliche Sinn dahinter verloren geht, sinkt die Motivation zur Durchführung noch weiter.

Geben Sie Ihrem Mitarbeiter deshalb zu verstehen, dass Sie das Jahresgespräch als echtes Gespräch führen und nicht als Pflichttermin abspulen werden. Es bietet eine gute Gelegenheit, die gezeigte Leistung des Mitarbeiters rückblickend und mit etwas Abstand zu rekapitulieren, einzuordnen und entsprechende Schlüsse daraus zu ziehen, vor allem hinsichtlich seiner künftigen Aufgaben, Weiterbildung und Karriereentwicklung. Ähnlich verhält es sich bei der Zielvereinbarung. Diese sollte ein engagierter Dialog über die beiderseitigen Erwartungen, Anforderungen und Möglichkeiten des kommenden Jahres sein. Dass all diese Punkte anschließend auch dokumentiert werden, ist zweckmäßig und erhöht die Verbindlichkeit.

Wegen der Vielzahl der Themen und der Tragweite der im Jahresgespräch zu treffenden Entscheidungen ist es unter Umständen sinnvoll, die einzelnen Gespräche zeitlich voneinander zu entkoppeln. Das entfrachtet die einzelnen Gespräche, entlastet die Gesprächsteilnehmer, schärft den Fokus für das jeweils anstehende Thema und sorgt so für eine bessere Gesprächsqualität.

### **Zeitpunkt, Frequenz und Dauer**

Das Jahresgespräch findet einmal jährlich statt, oft zum Beginn oder Ende eines Geschäftsjahres. In vielen Unternehmen gibt es zusätzlich ein Halbjahresgespräch, damit Führungskraft und Mitarbeiter unterjährig Zwischenbilanz ziehen können (siehe nächstes Kapitel). Je nachdem, wie viele Gesprächsarten in das Jahresgespräch integriert werden, kann es bis zu zwei Stunden dauern.

### **Fragen zur Gesprächsvorbereitung**

- Welches sind die Unternehmens- und Bereichsziele?
- Was wollen Sie gemeinsam mit dem Mitarbeiter erreichen?
- Aus welchen Gründen arbeiten Sie gern mit dem Mitarbeiter zusammen?
- Wo sind vielleicht noch Wünsche oder Erwartungen offen?
- Welches waren die Erfolge des Mitarbeiters im vergangenen Jahr?
- Welche Stärken kamen dabei zum Tragen?
- Was lief nicht so gut?
- In welchem Bereich hat der Mitarbeiter – im Vergleich zu seiner bisherigen Leistung und im Vergleich zu seinen Kollegen – aus Ihrer Sicht am meisten zugelegt?
- Wo hat er vielleicht nachgelassen?
- Angenommen, Sie könnten dem Mitarbeiter zu den nachfolgenden Aspekten nur jeweils eine einzige Rückmeldung geben, welche wäre das?
  - Seine Stärken?
  - Sein Mehrwert für Ihren Bereich?
  - Entwicklungsmöglichkeiten?
  - Entwicklungsnotwendigkeiten?
  - Was schätzen Sie persönlich an ihm?
  - Was schätzen Sie weniger?
  - Was hören Sie von anderen über ihn?
  - Zukünftig für ihn geeignete Aufgaben?
  - Weiterbildungsmaßnahmen?
  - Seine Position und seine Aufgabe in fünf Jahren?

- Angenommen, Sie könnten Ihrem Mitarbeiter als Außenstehender, also ohne Eigeninteressen oder irgendwelche Vorbehalte, einen Rat in Sachen Karriereentwicklung geben, welcher wäre das?

### **Gesprächsverlauf**

Das Jahresgespräch startet idealtypischerweise mit der summarischen Einschätzung der Mitarbeiterleistung im Beurteilungszeitraum. Danach folgen das Gehaltsgespräch (Kapitel 3.2.6) und die Diskussion über Beförderungsmöglichkeiten (Kapitel 3.3.3). Mit der Zielvereinbarung (Kapitel 3.2.4) wechselt der Fokus auf das kommende Jahr. Den Abschluss bildet das Gespräch über die fachliche und persönliche Weiterentwicklung, die notwendig ist, um die vereinbarten Leistungs- und Karriereziele zu erreichen (Kapitel 3.3.1).

### **Navigationsfragen**

Neben den speziellen Navigationsfragen zu den oben genannten Gesprächsarten eignen sich die folgenden Überblicksfragen gut für den Einstieg in das Jahresgespräch:

- Was ist aus Ihrer Sicht im letzten Jahr gut gelaufen?
- An welche Projekte, Aufgaben, Situationen denken Sie gern zurück?
- Was war – im positiven Wortsinn – eine gute Herausforderung für Sie?
- Wo haben Sie am meisten dazugelernt im letzten Jahr?
- Welches sind Ihre drei stärksten Fähigkeiten? Welche dieser Fähigkeiten haben Sie im vergangenen Jahr noch ausbauen können? Wie könnten andere im Team von diesen Stärken profitieren?
- Was ist nicht so gut gelaufen im letzten Jahr? Was würden Sie rückblickend anders machen?
- Welche Dinge fallen Ihnen nicht so leicht? Wie haben Sie diese Schwächen gut abfedern oder ausgleichen können?
- Wie empfinden Sie die Zusammenarbeit im Team? Wie die Zusammenarbeit mit mir?
- Was sollte an der Art der Zusammenarbeit so bleiben, wie es ist? Was sollte sich ändern?
- Wie schätzen Sie die Entwicklung unseres Bereichs im letzten Jahr ein? Wo sind wir schon gut, wo können wir noch besser werden?
- Was können wir im kommenden Jahr gemeinsam erreichen?