

*Der vorliegende Inhalt ist ein Vorabauszug der 2. Auflage von Dehe / Zintl, Mitarbeiterführung im Notariat*

## Vorbereitung des Mitarbeiterjahresgesprächs

### 1. Vorbemerkung

Führen Sie Mitarbeitergespräche nicht aus dem Bauch heraus. Diese Gespräche sollen sich von der üblichen Alltagskommunikation abheben und sollten daher angemessen vorbereitet werden. Ihre Mitarbeiter sollen wahrnehmen, wie viel Ihnen an ihnen und somit auch an den Mitarbeiterjahresgesprächen liegt. Teammitglieder rechnen es Ihnen hoch an, wenn Sie ausreichend Zeit eingeplant und eine angenehme Gesprächsatmosphäre geschaffen haben.

#### **Muster: Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch**

Im Mitarbeitergespräch wird es um die Tätigkeit in der Notarstelle, die Zusammenarbeit im Team und mit dem Notar sowie Ihre persönlichen Themen gehen, die Sie ansprechen möchten. Hier können Sie Ihre Notizen für die eigene Vorbereitung eintragen.

- Themenfeld Tätigkeit
- Themenfeld Zusammenarbeit im Team
- Themenfeld Zusammenarbeit mit der Notarin
- Themenfeld Persönliches

### 2. Kick-Off für Mitarbeiterjahresgespräche

Sollten Sie bislang keine Mitarbeitergespräche geführt haben, empfiehlt es sich, dem Team vor dem Start erst einmal eine grundlegende Information zu Zweck, Rahmenbedingungen, Abläufen und Inhalten der Mitarbeitergespräche zu geben, z.B. im Rahmen eines Teammeetings. Schließlich wissen Ihre Teammitglieder noch nicht, worum es sich bei diesen Gesprächen handelt und welche Zielsetzung Sie damit verbinden.

#### **Checkliste** für die Kick-Off-Information<sup>1</sup>

1. Was sind Mitarbeiterjahresgespräche?
2. Welche Zielsetzung verbinde ich mit diesen Gesprächen bzw. warum ist es mir wichtig, diese Gespräche durchzuführen?
3. Wann werden die Mitarbeiterjahresgespräche stattfinden?
4. Wie werden die Teammitglieder zu diesen Mitarbeiterjahresgesprächen eingeladen?
5. Wie lange wird ein Mitarbeitergespräch dauern?
6. Welche Themen werden besprochen?
7. Wie kann sich der Mitarbeiter auf das Gespräch vorbereiten?

8. Welche Möglichkeiten bieten sich für die Mitarbeiter im Mitarbeiterjahresgespräch?
9. Vertraulichkeit und Dokumentation
10. Möglichkeit für Fragen der Teammitglieder

Führen Sie bereits Mitarbeiterjahresgespräche durch, empfiehlt es sich, den Start der jährlichen Runde an Mitarbeiterjahresgesprächen auch in Form eines kurzen Kick-Offs anzukündigen. Informieren Sie dabei über ggfs. aktuelle inhaltliche Schwerpunkte der Gespräche (z.B. nach einem Umzug des Büros) und stellen Sie noch einmal den Ablauf und die Inhalte dar. Machen Sie nochmals deutlich, dass Sie sich auf diese Gespräche freuen.<sup>2</sup>

**Praxistipp:**

Überlegungen für das Marketing der Mitarbeiterjahresgespräche

Ihre Mitarbeiter werden es Ihnen anmerken, wenn Sie nicht authentisch sind. Achten Sie für ein gutes Marketing daher auf die Echtheit Ihrer Botschaft. Als Grundlage dafür eignen sich folgende Fragestellungen:

*Weshalb sind diese Gespräche wertvoll für mich?*

*Was erhoffe ich mir von diesen Gesprächen?*

*Was sollen die Mitarbeiter von diesen Gesprächen mitnehmen?*

*Was wäre zu befürchten, wenn wir auf Mitarbeiterjahresgespräche verzichten würden?*

*Welche Erfahrungen habe ich bereits mit Mitarbeiterjahresgesprächen gemacht? Was schlussfolgere ich daraus?*

### 3. Setting der Mitarbeiterjahresgespräche

Als Notar sind Sie Gastgeber des Mitarbeiterjahresgesprächs. Wie in sonstigen Gastgeberrollen lohnt sich die Überlegung, unter welchen zeitlichen und örtlichen Rahmenbedingungen sich ein Gast möglichst wohl fühlt.

#### Wieviel Zeit möchten Sie einplanen?

Mitarbeiterjahresgespräche gehören nicht zwischen Tür und Angel. Anders als Alltagsgespräche dauern sie gewöhnlich länger: Von 30 Minuten bis 1,5 Stunden. Achten Sie also auf ausreichend Zeit. Wählen Sie im Tagesablauf eine günstige Zeit für Ihre Mitarbeiterjahresgespräche, z.B. eine Zeit, zu der Sie und das Teammitglied möglichst fit sind und zu der Sie beide ungestört reden können.<sup>3</sup>

#### Wo soll das Gespräch stattfinden?

Die meisten Arbeitsgespräche werden wohl im Büro des Notars stattfinden. Für Mitarbeiterjahresgespräche eignet sich dies nicht so gut.

Die Wahl und Gestaltung des Ortes von beruflichen Gesprächen werden in der Planung häufig unterschätzt. Dabei trägt das Setting als situative Bedingung sehr viel zum Erfolg von Gesprächen bei. Wählen Sie für Ihre Mitarbeiterjahresgespräche Räumlichkeiten oder Orte aus, an denen Sie das typische Chef-Mitarbeiter-

Setting etwas auflockern können. Ihr Mitarbeiterjahresgespräch darf einen Kontrast zu den üblichen Gesprächen in der Notarstelle bilden. Wichtig ist, dass Ihr Mitarbeiter und Sie

- sich möglichst wohl fühlen,
- ungestört sind und
- auf Augenhöhe miteinander sprechen können.

Dies können Räumlichkeiten in der Notarstelle (z.B. das Beurkundungszimmer) oder auch außerhalb der Notarstelle sein (z.B. in einem ruhigen Café). Orte außerhalb der Notarstelle können die Gesprächsatmosphäre deutlich auflockern. Das trägt in vielen Fällen zu mehr Offenheit im Gespräch bei. Denken Sie daran: Auch wenn Ihr Mitarbeiter und Sie sich möglicherweise schon lange kennen, ist ein Mitarbeiterjahresgespräch schon allein aufgrund des enthaltenen Feedbacks mit Aufregung verbunden. Ein angenehmes Café oder auch ein Spaziergang eignen sich insbesondere für Gespräche mit etwas verschlosseneren Mitarbeitern.

**Praxistipp:**

Kriterien für den Ort des Mitarbeiterjahresgesprächs

- Ist der Ort für den Mitarbeiter positiv oder negativ besetzt?
- Ist dort ein ungestörtes Gespräch möglich?
- Lässt sich dort eine zugewandte Sitzposition im 90-Grad-Winkel realisieren?
- Lassen sich dort ggfs. Erfrischungen anbieten?
- Sind dort Notizen möglich? (Bei Spaziergängen erfolgen evtl. Dokumentationen gemeinsam im Anschluss im Büro.)
- Kann ich mich dort wohlfühlen?

Ihre Mitarbeiter werden es zu schätzen wissen, wenn Sie ihnen eine Auswahl anbieten, z.B. zwischen einem Gespräch im Beurkundungszimmer und dem Spaziergang.

#### 4. Einladungen für Mitarbeiterjahresgespräche

Sie können persönlich, telefonisch oder schriftlich einladen. In den meisten Notarstellen dürfte sich eine persönliche Einladung der Teammitglieder empfehlen.

Überlegen Sie sich vorher, nach welchen Kriterien Sie die Terminvergabe durchführen wollen. Teammitglieder sind bei Reihenfolgen durchaus empfindlich. Daher wäre es aus dieser Perspektive betrachtet am besten, Ihre Mitarbeiter würden sich ihre Termine selbst aus einem Kalender auswählen. Ist dies nicht möglich, geben Sie ein natürliches Ordnungskriterium (z.B. Anfangsbuchstabe des Familiennamens) und kein hierarchisches Ordnungskriterium (z.B. Sachbearbeiter zuerst) vor.

**Praxistipp:**

Einladung zum Mitarbeiterjahresgespräch – wichtige Inhalte:

- Ziel des Mitarbeiterjahresgesprächs
- Ort und Zeit
- Dauer
- Themen
- Hinweis auf Vertraulichkeit

### Exkurs: Zuständigkeiten in Sozietäten

Mitarbeiterjahresgespräche werden durch die Notarinnen und Notare durchgeführt. Nach diesem Prinzip gilt grundsätzlich: Hat ein Teammitglied mehrere Notare als Vorgesetzte, führt es mit jedem Notar auch ein Mitarbeiterjahresgespräch durch. In manchen Sozietäten sprechen beide Notare gemeinsam mit einem Teammitglied. Ob sich dieses Setting eignet, wissen Sie in Ihrem Team selbst am besten. Das Teammitglied soll sich in diesem Gespräch möglichst wohl fühlen, um sich offen einbringen zu können.

Überlegen Sie, ob es sich eher eignet, wenn

- die Notarin mit dem Teammitglied spricht, die am meisten mit ihm zusammenarbeitet oder
- derjenige, der intensiver mit Personal- und Führungsangelegenheiten befasst oder
- ob beide Notare mit dem Teammitglied gemeinsam sprechen möchten.

Legen Sie außerdem – auch für das Team transparent – fest, wer welche Teilaufgaben erledigt:

- Wer informiert das Team?
- Wer lädt die Teammitglieder ein?
- Wer erstellt Informationen für das Team?
- Wer kontrolliert die Erledigung der Mitarbeiterjahresgespräche?
- Wer ist für die Umsetzung von Vereinbarungen zuständig, die in den Mitarbeiterjahresgesprächen getroffen wurden?
- Wie gehen Sie mit Inhalten um, die nur einem Notar anvertraut werden?

### 5. Eigene Vorbereitung auf die Mitarbeiterjahresgespräche

Sind alle organisatorischen Vorkehrungen getroffen, geht es an Ihre eigene detaillierte Vorbereitung. Da diese Gespräche meist im Jahreszyklus durchgeführt werden, blicken Sie zurück:

#### Checkliste: Eigene Vorbereitung auf die Mitarbeiterjahresgespräche

- Was ist Ihnen bei dem Teammitglied im letzten Jahr aufgefallen (in seiner Aufgabenerledigung, im Team, persönlich)?
- Was erwarten Sie von dem Teammitglied im nächsten Jahr?
- Welche Punkte hatten Sie im letzten Mitarbeiterjahresgespräch vereinbart?
- Welche Besonderheiten gab es in der Notarstelle im letzten Jahr?
- Welche Bedingungen haben sich im letzten Jahr bei dem Teammitglied verändert?
- Welche Fortbildungsangebote könnten sich für das Teammitglied eignen?
- Welche Tätigkeiten möchten Sie dem Teammitglied gerne zukünftig übertragen oder wo sehen Sie Entwicklungsmöglichkeiten?

Skizzieren Sie sich die wichtigsten Punkte und erstellen Sie einen roten Faden für das anstehende Gespräch. Bereiten Sie sich mental auch auf Ihren nächsten Gesprächspartner vor und fragen Sie sich

- wie sympathisch Ihnen das Teammitglied ist,
- wie Sie Ihre Beziehung zueinander einschätzen,

- wie frühere Gespräche mit diesem Teammitglied verliefen,
- was Sie über die persönliche Situation des Teammitglieds wissen,
- welche Ziele und Motive das Teammitglied möglicherweise verfolgt,
- wie es sich im Gespräch wohl verhalten wird und
- was Sie tun können, falls (Ihnen) das Gespräch zu emotional wird.<sup>4</sup>