



Pressestimmen



Firmenchef Oliver Basan hat mit Mitarbeiterjahresgesprächen gute Erfahrungen gemacht.

Austausch auf Augenhöhe

Jahresgespräch. Abseits vom Tagesgeschäft können Chefs ihre Mitarbeiter motivieren, kritisieren und Perspektiven aufzeigen. Im direkten Austausch miteinander lassen sich aber auch ungenutzte Potenziale heben.

Text Judith-Maria Gillies Foto Stephan Floss

Alle Jahre wieder stehen im Januar bei der Basan Zimmerei im sächsischen Schkeuditz Jahresgespräche an. Bereits im Advent sucht Firmenchef Oliver Basan dafür nach passenden Terminen mit seinen sieben Mitarbeitern. Angesetzt ist pro Gespräch eine Stunde, meistens werden es eher zwei. „Jede Minute davon ist gut investierte Zeit, und zwar für beide Seiten“, ist der Handwerksunternehmer überzeugt. Seine Mitarbeiter bekommen Feedback für ihre Arbeit. Der Chef erfährt, wo jeden ein-

zelnen Mitarbeiter der Schuh drückt. „In großer Runde würde ich vieles überhaupt nicht mitkriegen“, so der 49-Jährige.

Motivieren und wachrütteln

Die Liste, was ein gutes Jahresgespräch leistet, ist lang: Es bietet neben einer Plattform für Lob und Kritik auch wertvolle Einblicke in die Sichtweisen der Angestellten. Unternehmer bekommen praxisnahe Verbesserungsvorschläge und können individuelle Karrierepläne mit ihren

► **Anleitung****So gelingt der Austausch**

Autor Hans-Jürgen Kratz empfiehlt in seinem Buch „30 Minuten für Mitarbeitergespräche“ folgende Vorgehensweise für Jahresgespräche.

Spickzettel schreiben. Notieren Sie sich die Zuständigkeiten und Projekte des Mitarbeiters sowie alle Bewertungen, die daraus folgen wie etwa Ihre Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit, die Zielerfüllung sowie neue Zielvereinbarungen. Das Anfertigen dieser Liste gleicht gedanklich einem Probelauf des Gesprächs. Zudem dienen die Notizen als Gedächtnisstütze.



Gutes Klima schaffen. Das Gespräch sollte in entspanntem Geschäftsumfeld auf Augenhöhe stattfinden. Also besser am runden Besprechungstisch als an Ihrem Schreibtisch. Mit Kaffee oder Erfrischungsgetränken, aber ohne Telefonanrufe und andere Unterbrechungen. Starten Sie mit freundlichen Bemerkungen, so entsteht eine entkrampfte Atmosphäre.



Bilanz ziehen. Jetzt geht es ans Eingemachte. Stellen Sie die Ziele des vergangenen Gesprächs dar und beurteilen den Mitarbeiter danach, was er gut und was er weniger gut erledigt hat. Wenn Sie dabei Aussagen konstruktiv formulieren, wird Ihnen Ihr Gegenüber besser folgen. Überlegen Sie gemeinsam, was zu tun ist, um in Zukunft noch bessere Ergebnisse zu erzielen.



Nach vorne blicken. Erörtern Sie künftig anstehende Aufgaben und vereinbaren Sie gemeinsam die persönlichen Ziele des Mitarbeiters. Hier sollten Sie bei Bedarf auch Förder- oder Entwicklungsmöglichkeiten ansprechen und Ihre konkrete Unterstützung anbieten, beispielsweise eine monatliche Leistungsbeurteilung oder die Korrektur von Fehlleistungen.



Positives Ende. Beenden Sie das Gespräch mit positiven Worten und drücken Sie Zuversicht aus. Beispielsweise mit dieser oder einer ähnlichen Formulierung: „Ich schätze Ihre Arbeit und bin mir sicher, dass Sie die getroffenen Vereinbarungen erreichen werden.“ Ziel sollte sein, dass der Mitarbeiter das Büro motiviert verlässt – und nicht wie ein begossener Pudel.



Mitarbeitern entwerfen. Es geht also in erster Linie darum, seine Angestellten zu motivieren und ihre Potenziale wachzurütteln. „Cleverer Chefs schaffen es, ihre Mitarbeiter für die gemeinsame Sache zu begeistern“, sagt Handwerksberater Klaus Steinseifer aus dem württembergischen Hemmingen.

Wer sich diese Chance entgehen lässt, setzt seine Firma hingegen unnötigen Gefahren aus, warnt Christian Stöwe, Mitgeschäftsführer der Profil M Beratung für Personalentwicklung in Wermelskirchen bei Köln: „Ohne Jahresgespräche können sich Konflikte aufstauen, aufschaukeln und verfestigen.“ Denn wenn sich Mitarbeiter unverstanden fühlen, kann ihre Unzufriedenheit schnell aus dem Ruder laufen – und der Firma erheblich schaden. Ein Horrorszenario, das sich leicht vermeiden ließe. Regelmäßiges Feedback kann Lästereien ruhigstellen. „Zufriedene Mitarbeiter hingegen sprechen positiver über das Unternehmen. Das hilft, neue Kunden zu gewinnen und Bewerber anzuziehen.“, so Berater Stöwe.

Gespräch ist nicht gleich Gespräch

Selbstläufer sind Jahresgespräche allerdings nicht. Das zeigt eine repräsentative Studie, für die die Metaberatung in Düsseldorf 1100 Arbeitnehmer hierzulande interviewt hat. 61 Prozent der Befragten bezeichnen Jahresgespräche als reines Pflichtprogramm der Führungskräfte, 55 Prozent empfinden die Bewertungen gar als unzutreffend oder willkürlich. Personalchefs hauen in dieselbe Kerbe, wie eine Untersuchung der ifp Personalberatung Managementdiagnostik in Köln unter mehr als 100 Personalmanagern aller Branchen zeigt: 70 Prozent von ihnen sehen Abweichungen zwischen der gelebten und der festgeschriebenen Feedbackkultur in ihrer eigenen Firma. An böser Absicht dürfte es selten liegen, eher an Unkenntnis oder Unsicherheit. Dabei ist eine gelungene Kommunikation kein Hexenwerk.

Was gutes Feedback ausmacht

Ein Chef braucht für das Jahresgespräch vor allem Menschenkenntnis. Schließlich sollte Feedback immer auch auf den Persönlichkeitstyp des jeweiligen Mitarbeiters abgestimmt sein. Empathische Menschen etwa freuen sich über das Lob „Toll, Sie im Team zu haben“. Analytikern hilft diese Aussage nicht weiter, sie kann man nur mit einer detaillierten Aufzählung ihrer Leistungen loben.

Diese Tatsache hat Zimmereichef Basan früh erkannt und stimmt seitdem seine Gespräche auf die einzelnen Mitarbeiter ab. Hierfür versucht er herauszubekommen, wofür der Einzelne im privaten Umfeld brennt. „Das lässt einige

„Jahresgespräche binden vor allem leistungsstarke Mitarbeiter an den Betrieb.“

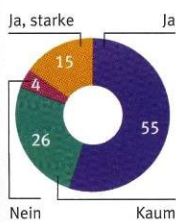


Foto: Stöwe

Christian Stöwe,
Mitgeschäftsführer der
Profil M Beratung.

Umfrage

Gibt es Diskrepanzen zwischen gelebter und festgeschriebener Feedback-Kultur?



in Prozent; Quelle: Studie Feedbackkultur unter mehr als 100 Personalmanagern, ifp, Köln,

Gute Vorsätze bei der Mitarbeiterkommunikation werden selten im Unternehmen gelebt.

Rückschlüsse auf seine Motivationsmuster erkennen“, so der Handwerksunternehmer.

Kluges Feedback kommt zudem nicht mit der Brechstange daher – aber auch nicht mit Samthandschuhen. Man sollte das Gegenüber also nicht beleidigen, aber auch nicht um den heißen Brei herumreden. Steinseifers Rat: „Niemand nach der Friss-oder-stirb-Devisenverfahren, sondern immer kooperativ agieren.“ Dazu gehöre zu fragen, was man tun kann, um ein Problem zu lösen, und Hilfe anzubieten. „So spürt der Mitarbeiter, dass er nicht allein ist.“

Feedback ist keine Einbahnstraße

Souveräne Unternehmer nutzen das Jahresgespräch auch zur eigenen Bewertung durch ihre Mitarbeiter. Damit dürften sie den Wünschen ihrer Beschäftigten entgegenkommen, denn gemäß der Metaberatung-Studie fordern 79 Prozent der Angestellten in Deutschland, dass Feedback keine Einbahnstraße sein darf. Kritik anzunehmen und einzustecken wird so zu einer neuen Kompetenz für Vorgesetzte. Beurteilen können Mitarbeiter alles vom Informations-

Gesprächs- und Konfliktverhalten des Chefs bis hin zu seinen Fähigkeiten zur Delegation von Aufgaben und zur Förderung der Teammitglieder. Wer jedoch Kritik nur mit verschränkten Armen entgegennehmen kann, sollte erst gar nicht danach fragen.

Basan hatte all die Jahre stets ein offenes Ohr für Kritik und konnte deshalb schon viele Verbesserungswünsche umsetzen. Zum Beispiel das Bedürfnis seiner Mitarbeiter nach frühzeitiger Einbindung in neue Projektpläne. Oder den Wunsch vieler Kunden nach mehr Präsenz des Chefs über die Auftragsvergabe hinaus. 17 Jahre Erfahrung mit Jahresgesprächen haben den Unternehmer gelehrt: „Verbesserungsbedarf gibt es immer.“ Auch bei der Feedbackkultur im Unternehmen selbst. Was Chefs vor allem nicht vergessen sollten: Mitarbeitergespräche sind ein guter Anfang – doch längst nicht alles. „Kommunikation und Anerkennung sind ein ständiger Prozess. Es wäre fatal, wenn sie nur einmal im Jahr auf der Agenda stehen würden“, sagt Handwerksberater Steinseifer. ■

marion.henig@handwerk-magazin.de

► **Fallstricke**

Die sieben größten Fehler bei Jahresgesprächen

Jahresgespräche haben keinen guten Ruf. Vor allem, weil viele Chefs das Thema falsch angehen. Doch was geht gar nicht im Beurteilungsgespräch?

Handwerksberater Klaus Steinseifer, Inhaber der Steinseifer-Seminare im württembergischen Hemmingen, nennt die schlimmsten Fehler.

1. Auf Zuruf zusammenkommen. Mitarbeitergespräche dürfen nicht zwischen Tür und Angel geführt werden. Geben Sie sich und Ihren Leuten ausreichend Vorlaufzeit, um sich auf das Gespräch vorzubereiten.

2. Eine Audienz gewähren. Sie thronen hinter dem Schreibtisch, Ihr Gegenüber sitzt – meist sogar tiefer – davor. Der Tisch wirkt als trennendes Element, das die Fronten klarmacht. So kann das Gespräch nicht gelingen.

3. Mitarbeiter zusammenfallen. Befehle à la „Du musst...“ bringen gar nichts – außer Renitenz. Wenn Sie Kritik üben, bitte immer konstruktiv.

4. Arbeitskluft anbehalten. Ein Chef im muffelnden Blaumann sorgt nicht unbedingt für eine angenehme Gesprächsatmosphäre. Treten Sie Ihren Leuten sauber und gepflegt gegenüber. Damit zollen Sie ihnen Respekt und können so auch direkt das Dauerthema „Sauberkeit und Hygiene am Arbeitsplatz“ glaubhaft rüberbringen.



Klaus Steinseifer, Berater für Unternehmensentwicklung

5. Chaos auf dem Schreibtisch. Auch beim Thema Ordnung sollte der Chef Vorbild sein. Wenn das Treffen in Ihrem Büro stattfindet: unbedingt in aufgeräumter Atmosphäre. Dann fühlen nicht nur Sie sich wohler – sondern auch Ihre Gesprächspartner.

6. Lob vergessen. Was gut läuft, braucht man doch nicht extra zu erwähnen...? Oh doch, muss man. Nichts ist demotivierender, als sich einen ausführlichen Kritikschwall anhören zu müssen, aber kein gutes Wort über die geleistete Arbeit zu hören. Die schwäbische Weisheit „Nix gschwätzt isch genuch globt“ gehört ein für alle Mal in die Mottenkiste.

7. Gar keine Jahresgespräche führen. Ganz auf Mitarbeiterjahresgespräche zu verzichten, aus welchen Gründen auch immer, ist der schlimmste Fehler überhaupt. Wer auf einen rein auf Arbeitsanweisungen beruhenden Führungsstil ohne jegliche Feedbackkultur setzt, verspielt seine Möglichkeiten für Verbesserungen im Betrieb – und schneidet sich damit ins eigene Fleisch.

Online

Gespräche dokumentieren
Halten Sie besprochene Ziele fest in diesem Formular:
handwerk-magazin.de/01_2014