Berliner Zeitung

Karriere

Anzeige

DIPLOMA Hochschule
MBA / Bachelor / Master
Studienzentrum Berlin
Martin-Hoffmann-Str. 22, 12435 Berlin-Treptow
Tel.: 030 / 530009860
Studium neben dem Beruf oder der Ausbildung
• Wirtschaft • Recht • Technik
• Gesundheit & Soziales • Grafik-Design
Kompaktes Studienangebot & Beratungstermine auf www.diploma.de

Pflicht und sinnvoller Austausch

Wie produktiv Mitarbeitergespräche sind, hängt von der Feedback-Kultur des Unternehmens ab. Ebenso wichtig sind die Vorbereitung und die Geisteshaltung beider Gesprächspartner

VON ANJA SCHREIBER

Wo im Arbeitsalltag das Feedback dazugehört, gibt es in der Regel beim Gespräch keine Überraschungen“, betont Eva Reiff, Trainerin aus Stuttgart. Sie ist Mitautorin des Ratgebers „Zielvereinbarungen und Jahresgespräche“. Problematisch seien Termine meist dann, wenn Beschäftigte im Laufe des Jahres keinerlei Rückmeldung über ihre Leistung und ihr Verhalten erhalten haben.

Führungskräfte-Coach Eva Hönnecke aus Berlin kennt die Kulturunterschiede in Unternehmen: „Mancherorts sind die turnusgemäßen Gespräche ein ungeliebtes Instrument der Personalabteilung, das lediglich als Pflichtübung und Formalie angesehen wird.“ Anderswo schätzten Führungskräfte die Chancen, die ein Jahresgespräch bietet. Dort ist Feedback meist das ganze Jahr hindurch eine gelebte Selbstverständlichkeit.

Der Unternehmensberater und Businesscoach Roland Jäger aus Wiesbaden weiß, wie ausschlaggebend die Einstellung des Vorgesetzten ist: „Oft empfinden Führungskräfte diese Gespräche als lästiges Übel und als Zeitfresser“. Aber genau dieses Desinteresse des Chefs registrieren die Mitarbeiter. „So erleben beide Gesprächspartner das Treffen schon im Vorfeld als belastend und haben dementsprechend keine Lust.“ Jäger sieht hier besonders die Vorgesetzten gefordert. „Die zentrale Aufgabe der Chefs ist, Menschen zu führen und zu entwickeln“, erklärt Jäger. Vor diesem Hintergrund seien ihre Vorbereitung und ihre persönliche Einstellung zum Thema wichtig.

Konstruktive Impulse

Hönnecke empfiehlt Führungskräften, sich inhaltlich auf das Treffen einzustellen, indem sie Antworten auf ein paar zentrale Fragen finden: Was hat gut geklappt? Was wurde im letzten Jahr erwartet und erreicht? Wo lagen ungenutzte Potenziale? „Auf jeden Fall sollte vom Gespräch ein konstruktiver Impuls ausgehen“, betont die Trainerin. Das gelinge nur, wenn die Vorgesetzten Lob und Kritik an konkreten Beispielen festmachen können.

Was für den Chef gilt, trifft in abgewandelter Form auch auf die Teammitglieder zu. „Am besten gehen sie klar und gut sortiert ins Gespräch“, so Hönnecke. Dazu gehöre eine reflektierte Selbsteinschätzung. „So sollten sich Beschäftigte im Vorfeld überlegen, wie ihr eigener Beitrag im nächsten Jahr aussehen könnte.“ Sinn des Zusammenseins ist schließlich, den Änderungsbedarf zu ermitteln und einen Entwicklungsplan zu erstellen.

ISTOCKPHOTO

Mitarbeitergespräche sollten nie unter Zeitdruck geführt werden.

Auch Professor Jens Schubert, Leiter der Verdi-Rechtsabteilung, rät den Mitarbeitern, sich gründlich vorzubereiten. Sein Tipp: „Vor dem Termin sollten sie sich überlegen, welche Botschaft sie senden wollen. Auch eigene Vorschläge können hierzu gehören, die ein Interesse an den betrieblichen Abläufen zeigen. So kann eine Verwaltungsangestellte darauf hinweisen, dass der altersschwache Kopierer die Arbeitsabläufe im Büro deutlich erschwert.“ Es sei zudem nicht schädlich, den Vorgesetzten im Vorfeld zu fragen, ob besondere Themen wie zum Beispiel Weiterbildung zur Sprache kommen werden.

Schubert hat noch weitere Vorbereitungstipps: „Es sollte unbedingt vorab Klarheit über die Ausrichtung des Gespräches geben“, betont der Jurist. Geht es um ein klassisches Jahresgespräch, um eine Gehaltsverhandlung mit Zielvereinbarung oder um ein Gespräch im Rahmen des Betriebliches Eingliederungsmanagements (BEM)? Denn je nach Inhalt der Unterredung ergeben sich auch unterschiedliche Rechte und Pflichten: „Ein BEM-Gespräch kann der Mitarbeiter ablehnen oder den Betriebsrat hinzuziehen. Beim Jahresgespräch darf er sich dagegen nicht verweigern.“

Um optimal auf das Treffen mit dem Vorgesetzten vorbereitet zu sein, gibt Schubert Arbeitnehmern den Rat, zuvor beim Betriebsrat vorbeizuschauen. „Vielleicht hat es schon bei anderen Kollegen Probleme gegeben, oder es stehen Veränderungen an, die noch nicht die Runde gemacht haben.“ Auch beim Termin selbst ist einiges zu beachten: Beschäftigte sollten sich um äußerste Korrektheit bemühen. „Zum Beispiel kann Lästern über Dritte zur Falle werden“, erklärt Schubert. In Jahresgesprächen gibt es genau wie beim Bewerbungsgespräch die Regel, dass Fragen einen Bezug zum Arbeitsverhältnis haben müssen. „Fragen zum Privatleben sind nicht zulässig.“ Schubert warnt Arbeitnehmer davor, von selbst der Unterredung eine ungeplante Ausrichtung zu geben.

„Die Chance auf ein Gespräch über die aktuelle Arbeit und ihre Abläufe wird verbaut, wenn der Mitarbeiter von sich aus direkt schwierige Themen wie Gehalt oder Aufgabenverteilung anspricht.“ Das trage möglicherweise zu einer Verhärtung der Unterredung bei.

Natürlich sollten auch Chefs darauf verzichten, sachfremde Themen anzusprechen. Doch Korrektheit allein genügt oft nicht. Reiff empfiehlt Führungskräften, einen echten Dialog zu führen. Nur den Fragebogen der Personalabteilung abzuarbeiten, sei zu wenig. Ein Vorgesetzter kann zum Beispiel zwei besonders relevante Fragen herausgreifen und mit seinem Gesprächspartner vertiefen. „Denn die vorgeschriebenen Fragen sind nur ein Arbeitsinstrument, das erst noch mit Leben erfüllt werden muss.“ Wichtig ist, dass Vorgesetzte die Leistungen ihrer Teammitglieder würdigen. Von Stereotypen und Gemeinplätzen rät Reiff aber ab. „Sinnvoll ist nur ein Lob für bestimmte Leistungen oder für ein konkretes Verhalten. Natürlich sollte auch die konstante Qualität bei Routinearbeiten Beachtung finden.“

Führungskräfte haben aber auch die Aufgabe zu kritisieren. „Allerdings reicht es nicht aus, wenn der Vorgesetzte ganz allgemein die fehlende soziale Kompetenz bemängelt. Er muss seine Kritik schon an konkreten Situationen festmachen können“, erklärt Reiff. Sie empfiehlt Führungspersonal, dem Gegenüber Brücken zu bauen und die Gründe für ein bestimmtes Verhalten herauszufinden. So wichtig auch das Verständnis des Chefs ist, zu Gefälligkeitsbeurteilungen sollte die Empathie nicht führen: „Leitende Angestellte dürfen keine zu positiven Bewertungen abgeben, die einem kritischen Blick nicht standhalten“, betont Jäger. Insbesondere, wenn das Führungspersonal wechselt, kann das zu Problemen führen, weil sich etwa der neue Vorgesetzte auf die Beurteilung verlässt.

Zielvereinbarung treffen

Löst die Kritik beim Mitarbeiter starke Gefühle wie einen Tränenausbruch aus, ist wieder die Empathie der Führungskraft gefragt. „Was Teammitglieder dann brauchen, kann sehr unterschiedlich sein“, berichtet Reiff. „Vielleicht ist für manchen eine Pause sinnvoll. Andere wollen eventuell mit der nächsten Frage weitermachen.“ Ob ein Gespräch gelingt, liegt oft auch an den Rahmenbedingungen. „Das Führungspersonal sollte sich für seine Teammitglieder Zeit nehmen und Störungen vermeiden. Ein No-Go ist dagegen, Zeitdruck zu signalisieren oder als Vorgesetzter im Gespräch nicht präsent zu sein“, betont Hönnecke.

Um die Inhalte nicht zu vergessen, ist es für den Mitarbeiter sinnvoll, sich Notizen zu machen. Damit keine Missverständnisse entstehen, empfiehlt Schubert dem Arbeitnehmer, dies seinem Chef vorab mitzuteilen.

Vereinbaren beide konkrete Vorhaben, sollten sie diese wechselseitig gegenzeichnen. Am Ende des Treffens sollten beide Seiten wissen, wie es weitergeht. Deshalb ist eine konkrete Zielvereinbarung sehr bedeutend. Jäger: „Der Beschäftigte muss schließlich wissen, was von ihm in den nächsten sechs bis zwölf Monaten erwartet wird.“ In einer Zielvereinbarung geht es um die Benennung von Leistungs-, aber auch von Verhaltenszielen. Hönnecke. „Ziele sind wichtig, weil ohne sie niemand erfolgreich sein kann.“