

Bloß kein Kaffeekränzchen

27.01.2019



So funktioniert das konstruktive Jahresgespräch

Ob jährliches Gespräch über die Ziele oder klares Feedback zu einer aktuell schiefgelaufenen Aktion: Miteinander zu reden ist immer gut. Auch wenn das klassische Mitarbeitergespräch bei Forschern in Verruf geraten ist: Die Leistungsbeurteilung kann auch für kleine Studios ein sinnvolles Führungsinstrument sein. Studien belegen außerdem, dass das offizielle Meeting die Bindung erhöht.

Personal-Guru Prof. Dr. Jörg Knoblauch bleibt dabei: „Mitarbeitergespräche sind unverzichtbar.“ Der geschäftsführende Gesellschafter der Unternehmensberatung tempus hört aber immer wieder, dass Chefs wie Angestellte gerne darauf verzichten würden. „Solche Gespräche sind vor allem dann sinnlos, wenn sie von oben verordnet wurden, das Ergebnis von Anfang an feststeht oder die Vorbereitung schlecht ist“, fasst der Hochschulprofessor zusammen. Auch und gerade in kleinen Studios, Reha- oder Gesundheitszentren mit wenigen Männern und Frauen ist das der Fall. „Ein ausführliches Gespräch im Jahr zwischen Vorgesetztem und Angestellten sollte sein“, bekräftigt Rhetoriktrainer Peter Flume aus Nürtingen. Wenn aktuelle Veränderungen anstehen oder ein rasches Feedback gefragt ist, dann öfter.

Genügend Zeit einplanen und gut vorbereiten

Für das Zusammentreffen sollte man genug Zeit mitbringen; mindestens eine Stunde, gerne mehr. „Nehmen Sie sich diese Zeit: Denn im hektischen Arbeitsalltag kommen manche Dinge zu kurz, für die es in einem geschützten Umfeld ohne Unterbrechung Raum gibt. Das ist Wertschätzung für Ihre Mitarbeiter“, weiß Jörg Knoblauch. Hier sollten sich die Hierarchiestufen austauschen und ein persönliches Feedback geben.

„Vorbereitung ist alles“, sagt Peter Flume. Am besten hat sich die Führungskraft schon über das Jahr hinweg Notizen gemacht. Sonst läuft man Gefahr, vor allem die letzten Wochen zu beurteilen und nicht die vergangenen zwölf Monate. Auch der Mitarbeiter sollte sich Gedanken gemacht haben: Welche Entwicklungspotenziale sieht er bei sich selbst? In welche Richtung würde er sich gerne weiterbilden? Wie klappt die Zusammenarbeit im Team? Was könnte bei den Prozessen verbessert werden? Nicht zuletzt sollten Angestellte bei dieser Gelegenheit auch ihre Führungskräfte bewerten. „Für mein Unternehmen ist dies ein sehr wichtiges Führungsinstrument und so erleben es auch die Unternehmen, die wir in Personalfragen beraten“, erläutert Jörg Knoblauch.

Mitarbeitergespräche sinnvoll gestalten

Das Unternehmen tempus hat einen einfachen Leistungsbeurteilungsbogen entwickelt. Da gibt es Punkte wie Fachkenntnis, Weiterbildung, Einsatzbereitschaft oder Freundlichkeit. Mitarbeiter und Führungskraft füllen das Blatt anhand der Noten 1 bis 5 unabhängig voneinander aus. „Eigen- und Fremdbild sind dann die Grundlage für das jährliche Gespräch, in dem die Leistung beurteilt, die berufliche und persönliche Entwicklung besprochen sowie eine gezielte Weiterbildung geplant werden.“

Wenn sich beide auf eine Einschätzung der Fähigkeiten, des Engagements und der Leistung geeinigt haben, ist es wichtig, daraus Konsequenzen zu ziehen: „Vielleicht sind die Arbeitsbedingungen zu verbessern, vielleicht ist Weiterbildung notwendig und vielleicht hat jemand den falschen Arbeitsplatz“, so Jörg Knoblauch. Bis zum kommenden Mitarbeitergespräch sollten entsprechende Meilensteine für die notwendigen Veränderungen festgelegt werden. Nur so seien Mitarbeitergespräche wirklich sinnvoll gestaltet. Übrigens: In der Regel reden Vorgesetzte 80 Prozent der Zeit. „Das ist grundverkehrt! Die Mitarbeiter sollten mindestens 80 Prozent Redezeit bekommen. Denn sie wissen an ihrem Platz am besten, wie sie ihn effektiver gestalten können“, konstatiert der tempus-Gründer.

Mit konkreten Beispielen arbeiten

Sollte neben den Jahresgesprächen ein weiterer Austausch nötig sein, so rät Peter Flume dazu, zeitnah einen kurzen Termin anzuberaumen. Etwa, wenn im Tagesgeschäft etwas schiefgelaufen ist. „Als Einstieg empfehle ich etwas Smalltalk, um die richtige Atmosphäre zu schaffen“, so Peter Flume. Meist genüge ein kurzer Satz über das Mittagessen in der Kantine oder das Wetter. Sonst kommunizieren Chef und Mitarbeiter nicht auf derselben Ebene und Missverständnisse sind vorprogrammiert. Nach dem „Warm-up“ sollte es ein klares Ziel geben: „Ich möchte mit Ihnen Maßnahmen erarbeiten, um solche Situationen bei Kunden und Mitgliedern in Zukunft zu vermeiden.“ „Machen Sie Ihre Meinung deutlich, aber schildern Sie Ihre Eindrücke an konkreten Beispielen“, rät Peter Flume. Interessant ist es auch immer, sich die Entwicklung des jeweiligen Mitarbeiters über einen längeren Zeitraum anzuschauen. Hat er im letzten halben Jahr häufiger Probleme gehabt? Gibt es ein Muster oder war das ein einmaliger Vorfall? Sachliche Argumente sollten im Vordergrund stehen, Emotionen müssen unbedingt draußen bleiben. Im Gespräch sind Ich-Botschaften nach folgendem Prinzip wichtig:

- „Mein Eindruck war, dass Sie an diesem Tag schlecht vorbereitet waren.“
- „Ich habe beobachtet, dass Ihre Doku nicht auf dem aktuellen Stand war.“

Der Mitarbeiter soll die Gelegenheit bekommen, seine Wahrnehmung der Situation zu schildern. „Stellen Sie Fragen, wie er die Begebenheit empfunden hat“, weiß der Rhetoriker. Chefs sollten zuhören, aber konsequent bleiben. Peter Flume: „Formulieren Sie eine klare Forderung, wie und bis wann Sie eine Verbesserung erwarten. Oder lassen Sie Ihren Mitarbeiter vorschlagen, wie er solche Vorkommnisse in Zukunft verhindert.“

Wenn Abstimmungsprobleme auftauchen, Schichtwechsel floppen oder Zahlen nicht stimmen, kann es auch an der Führungskraft liegen. „Reflektieren Sie, ob der Mitarbeiter überhaupt die Chance hatte, alles richtig zu machen. Und geben Sie ihm klare Anweisungen für die Zukunft“, rät der Trainer.

Mehr Kommunikation für mehr Zufriedenheit

Anscheinend wird in den meisten Studios zu wenig miteinander geredet. Denn laut einer Studie von Rochus Mummert bekommt nur etwas mehr als die Hälfte der Arbeitnehmer überhaupt eine Chance, sich zu äußern. Dabei steigern konstruktive Meetings die Arbeitszufriedenheit. Das wies eine groß angelegte Studie der Uni Köln zum Personalmanagement in Deutschland nach. Die Erklärung: Vorgesetzte vermeiden oder vergessen Feedback im Alltag häufig. Beim turnusmäßigen Treffen sind sie gezwungen, sich für ihre Leute Zeit zu nehmen, und wertschätzen sie mit diesem Zeit-Invest.

Unternehmensberater Jörg Knoblauch ergänzt: „Fordern Sie Ihre Mitarbeiter: A-Mitarbeiter brennen darauf, mit ihrem Vorgesetzten zu reden. Sie wollen zeigen, wie gut sie sind, welche Ideen sie haben und was sie künftig noch alles bewegen können. Diese Gespräche können Sie inspirieren und Sie merken, wer etwas in Ihrem Unternehmen bewegt und wer nicht.“