

RITUAL Bald ist die Zeit für ein Jahresendgespräch mit dem Chef. Eine unpassende Bemerkung kann dabei viel zerstören. Wir zeigen worauf es ankommt.

ANNA BIRKENMEIER
wirtscha1f@neue-lz.ch

Es kommt zwar alle Jahre wieder, doch lässt das Jahresendgespräch kaum jemanden kalt. Zu Recht, denn das unter Vier-Augen-Gespräch mit dem Vorgesetzten ist weit mehr als nur eine Positionsbestimmung. Bei manchem hat sich innert weniger Minuten die weitere Karriere entschieden. Immerhin bestimmen hier Chef und Angestellter, wie es weitergehen soll und geben sich gegenseitig Feedback. Aber auch die Frage nach einer Lohnerhöhung bleibt für viele eine Knacknuss.

Auf eigenes Auftreten achten

Bei diesen inhaltlichen Fragen vergessen aber viele, dass hier auch psychologische Kriegsführung zählt: Es können schon Bonuspunkte verloren werden, bevor das Gespräch überhaupt begonnen hat, denn der erste Eindruck zählt, auch wenn man sich schon länger kennt. Die Zuger Laufbahnberaterin Brigitte Böhi Christen sagt: «Dem Vorgesetzten in die Augen schauen, grinsen, selbstbewusstes, aber nicht arrogantes Auftreten sowie eine der Position entsprechende Kleidung tragen zum positiven ersten Eindruck bei.» Auch, wenn man sich schon lange kennt. Wer auftritt, als hätte er schon längst innerlich gekündigt, hat schlechte Karten für eine gute Bewertung.

Vorbereitung ist das A und O

Konstruktivität und Engagement sind stattdessen gefragt. «Für das Jahresendgespräch ist eine gute Vorbereitung Voraussetzung, um konstruktiv aus diesem Gespräch zu gehen», erklärt Böhi Christen. Hier ist Raum für Standortbestimmung, die Platzierung von beruflichen Veränderungswünschen und die Festlegung von Mitarbeiterzielen.

Nicolas Schmied, Mediensprecher von Coop Schweiz, sagt: «Wichtig ist,



«Emotionen haben keinen Platz beim Jahresendgespräch.»
BRIGITTE BÖHI CHRISTEN,
LAUFBAHNBERATERIN AUS ZUG

dass sich der Mitarbeiter im Klaren darüber ist, was er sich von diesem Treffen erhofft und welche Punkte aus seiner Sicht unbedingt angesprochen werden müssen», so Schmied. Bei Coop Schweiz gibt es zum einen einheitlich definierte Fragebogen und zum anderen hat jeder individuelle Zielsetzungen, die es zu erreichen gilt.

Festgelegte Fragebögen sind bei vielen Unternehmen üblich, so auch bei den Mitarbeitenden der Lush-Kosmetik-Filialen, beispielsweise in Luzern und Zug. Miriam Rast aus der Zentrale von Lush Schweiz in Zug sagt: «Bei uns steht alle sechs Monate ein Gespräch an. Dafür müssen Vorgesetzte und Mitarbeitende ein spezielles Review-Formulare von vorher ein ausfüllen – im Gespräch wird es durchgegangen, und die Ergebnisse samt Zielsetzungen kommen in ein gemeinsames Formular.» Dadurch, dass sich beide zuvor Gedanken machen müssen, besteht bereits eine konkrete Gesprächsgrundlage.

Eigenen Erfolg herausstellen

Zuvor schriftlich festzuhalten, was in diesem Jahr gut, was weniger gut lief, ist in jedem Falle ratsam. Herausheben darf der Mitarbeiter hier ohne rot zu werden, an welchen Punkten er glaubt, er habe entscheidend zum Firmenerfolg beigetragen. Und dabei sollte er



Gut vorbereiten und emotionslos führen: So wird das Gespräch Ende Jahr ein Erfolg. Getty

So bereiten Sie sich vor

JAHRESESPRÄCH abm. Hier die wichtigsten Tipps zur Vorbereitung auf ein Jahresendgespräch und wie man es erfolgreich führt.

Am besten schriftlich vorbereiten, Protokoll des letzten Gesprächs anschauen, offene Themen von letztem Mal notieren, berufliche Erfolge, Stärken und Schwächen ins Gedächtnis rufen, Argumente zu möglichen Kritikpunkten des Vorgesetzten überlegen.

Fettknäpchen vermeiden

Anschuldigungen auf jeden Fall vermeiden, immer in der Ich-Perspektive bleiben und nicht für das ganze Personal sprechen, persönliche Themen möglichst aussen vor lassen.

Konstruktiven Dialog führen

Stärken einfließen lassen, Betonung der Arbeit an letztjährig festgelegten Zielen.

Was ist der Sinn eines Jahresendgesprächs?

Peter Hagmann*: Das Gespräch ist nicht nur sinnvoll, sondern sogar absolut notwendig, ungeachtet der Betriebsgrösse. Menschen haben ein Grundbedürfnis nach Sicherheit. Periodische Gespräche vermitteln Gewissheit, selbst wenn diese nicht unbedingt positiv sein sollten. Wenn Menschen unsicher sind, schlägt dies auf die Leistung. Ein Jahresendgespräch ist damit ein nicht zu unterschätzender Motivationsfaktor.

Welche Themen sind beim Jahresendgespräch zentral?

Hagmann: Ein guter Einstieg in das Gespräch ist es, dem Mitarbeiter für seine geleistete Arbeit zu danken. Dann empfehlen wir, dass der Vorgesetzte das Wort zuerst dem Mitarbeiter gibt: Wie hat er die Zusammenarbeit empfunden, wie sieht er seine Arbeitssituation, wie läuft es in der Abteilung, und wie laufen die Geschäfte? Zentral ist natürlich auch die Frage nach den gemeinsamen Zielen und ob diese erreicht wurden. Ein weiterer Punkt sind die beidseitigen Absichten für das kommende Jahr und eine erneute Zielsetzung. Das Jahresendgespräch ist auch die richtige Plattform, um Absichten des Mitarbeiters wie Weiterbildung, Auszeit oder interne Probleme anzusprechen.

Wie bereite ich mich als Mitarbeiter optimal auf das Gespräch vor?

Hagmann: Er sollte sich schon vor dem Gespräch im Klaren sein, welche Punkte er ansprechen möchte, wo auffällige Kritikpunkte sind, welches seine Ziele sind und wie er seine

Arbeitshaltung sieht. Heikle Punkte wie Geldfragen oder Kritik am Vorgesetzten sollten nicht zuerst angesprochen werden. Auch vor Ausflüchten, weshalb etwa das Ziel nicht erreicht wurde, warne ich. Natürlich sollten Gründe genannt werden – aber bitte nüchtern und ohne Anschuldigungen.

Besteht auch Raum für private Themen?

Hagmann: Auch private Aspekte müssten Platz finden im Gespräch, es muss aber doch klar sein, dass das

NACHGEFRAGT

Geschäft im Vordergrund steht und dass es in erster Linie um eine «Leistungsbilanz» geht. Eine gute Vorbereitung heisst auch, dass der Mitarbeiter seine Pläne und Wünsche klar formulieren kann und mit realistischen Vorstellungen kommt. Er kann sich auch überlegen, was er an der Firma und am Vorgesetzten schätzt, und dies aussprechen – über Wertschätzung freut sich auch der Vorgesetzte.

Was sind absolute «no goes» beim Jahresendgespräch?

Hagmann: Was in der Praxis häufig passiert, sind Störungen während des Gesprächs. Deshalb ist die Wahl des Ortes zentral. Ein Jahresendgespräch ist ein spezieller Anlass, und so soll er auch organisiert sein. Der Vorgesetzte sollte den Mitarbeiter ein paar Tage vorher offiziell dazu einladen. Nichts ist kontraproduktiver als ein Mitarbeitergespräch zwischen Tür und Angel. Aus Mitarbeitersicht ist ein absolutes «no go», unvorbereitet oder nur mit dem Gedanken an Geld ins Gespräch zu gehen.

Ist es sinnvoll, Lohnforderungen beim Gespräch anzusprechen?

Hagmann: Ich empfehle, beim Jahresendgespräch nicht über Geld zu reden. Wenn schon über Geld gesprochen wird, dann nicht zu Beginn. Geld ist ein heikles Thema! Sinnvoll ist auch, ein Zweitgespräch zur Lohnaus-sprache zu vereinbaren.

INTERVIEW ANNA BIRKENMEIER
wirtscha1f@neue-lz.ch

HINWEIS

* Peter Hagmann ist Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Dimensia in Zug. Er führt Schulungen im Personalbereich durch. ◀

Bei jedem angesprochenen Thema Ruhe bewahren, die vorgesezte Person ausreden lassen und bloss keine übertriebene Emotionen zeigen, lauten die Faustregeln. «Emotionen haben keinen Platz beim Jahresendgespräch. Auch wenn man sich ungerechtfertigter Kritik ausgesetzt sieht, muss man Haltung bewahren und sachlich auf die Kritikpunkte eingehen», rät Böhi Christen.

Bei jedem angesprochenen Thema Ruhe bewahren, die vorgesezte Person ausreden lassen und bloss keine übertriebene Emotionen zeigen, lauten die Faustregeln. «Emotionen haben keinen Platz beim Jahresendgespräch. Auch wenn man sich ungerechtfertigter Kritik ausgesetzt sieht, muss man Haltung bewahren und sachlich auf die Kritikpunkte eingehen», rät Böhi Christen.

ANZEIGE

«REAL UNIT»



«Taugt Geld noch als Wertaufbewahrungsmittel? Lesen Sie auf www.realunit.ch weshalb der Real-Unit eine attraktive und unabhängige Anlage für Sparer und Vorsorger ist.»

Remy Reichmuth, CFA

PRIVATBANKIERS

REICHMUTH & CO

INTEGRALE VERMÖGENSVERWALTUNG

CH-6000 LUZERN 7 RÜTLIGASSE 1 +41 41 249 49 29
CH-8002 ZÜRICH TÖDISTRASSE 63 +41 44 299 49 49
www.reichmuthco.ch