

Nehmen Sie Kurs auf Erfolg



Wenn am Jahresende das Feedback-Gespräch ansteht, sind oft beide Seiten unsicher: Wie offen darf ich sein? Was wird erwartet? Wir sagen, was Mitarbeiterinnen und Chefinnen weiterbringt

VON CONSTANCE KLEIS

MITTLERWEILE ist es in fast jedem Unternehmen ein jährlich wiederkehrendes Ritual: das Mitarbeitergespräch. Zum Glück! Wenn es gut läuft, bietet dieses Job-Date nämlich sowohl Führungskräften als auch Teammitgliedern lang ersehnte Möglichkeiten. Hier kann man endlich nachholen, was im Tempo des Tagesgeschäfts oft untergeht – etwa ein

individuelles Feedback einfordern, Missverständnisse aus dem Weg räumen, das Standing überprüfen. Endlich lässt sich nachhaken, wie die eigene Leistung eigentlich auf der anderen Seite angekommen ist, und in welchem Bereich vielleicht sogar Aufstiegschancen bestehen. Ganz nebenbei kann man sich auch einfach mal, ungestört von Kollegen und klingelnden

Telefonen, von seiner nettesten Seite zeigen. Mit einem Satz: Es geht um sehr viel. Damit Sie, wenn es so weit ist, perfekt gewappnet sind, haben wir Profis gefragt, wie man sich optimal vorbereitet, welche Punkte man lieber für sich behält – und wie man trotz Nervosität (ja, ein bisschen ist durchaus erlaubt!) souverän und entspannt bleibt. →

Das Jahresendgespräch wird von vielen gefürchtet, weil sie Angst haben, etwas falsch zu machen. Dabei sind weder das Treffen noch das Gegenüber bedrohlich – sondern nur persönliche Fantasien, die einen in ein schweigsames Mäuschen verwandeln können.

Mitarbeiter-Perspektive: Die Gelegenheit nutzen

Auch Patricia Schmeykal, IT-Spezialistin bei einem amerikanischen Unternehmen, hatte vor ihrem ersten Feedback-Termin ziemlichen Respekt. „Aber“, so sagt die Stuttgarterin, „mittlerweile bin ich ein wirklich großer Fan von solchen Gesprächen, denn ich schätze die Chancen, die sie mir bringen. Ich kann beispielsweise Wünsche äußern und habe die Gelegenheit, meinerseits Vorschläge zu machen. Etwa, wie man Arbeitsabläufe verbessern könnte.“ Wie aus einem Mitarbeitergespräch ein gelungenes Pingpong wird? Wie man es als Angestellte sogar in einen Karriere-Booster verwandelt? Hier sind die wichtigsten Profi-Tipps:

Haltungsnote: Honorieren Sie Zeit und Gesprächspartner

Sieht man den Termin bloß als weitere Zumutung der Arbeitswelt, wird man sich entsprechend muffig, wortkarg oder desinteressiert präsentieren und sicher nicht alle Möglichkeiten nutzen, die sich bieten. Wer eine gute Basis für die weitere Zusammenarbeit legen möchte, sollte mit einer offenen Haltung ins Mitarbeitergespräch gehen, erklärt Managementberater, Psychologe und Psychotherapeut Dr. Rüdiger Klepsch (Dr. Klepsch & Partner). Und: „Das Treffen ist zwar ein Dienstgespräch, aber auch eine Art Service.“ Schließlich nimmt sich der Vorgesetzte Zeit, um eine Einschätzung abzugeben, für die in der Alltagshektik oft keine Gelegenheit ist. Eine Chance, die man würdigen sollte – ebenso wie die Person, die sie einem gibt.

Ideen-Pool: Themen sammeln

Gute Vorbereitung ist immer noch das beste Mittel gegen Unsicherheit. Wichtig ist deshalb, möglichst schon über einen längeren Zeitraum alle Eindrücke zu sammeln, die man gern besprechen würde. Man hat einen besseren Überblick und

agiert souveräner, wenn man seine Anliegen schwarz auf weiß vor sich hat. Ebenfalls wichtig: sich bereits im Voraus Fragen überlegen, „die mich im Verhältnis zu meinem Chef, zur Gruppe, zu meinem Arbeitsalltag interessieren“, rät Psychologe Klepsch. Man zeigt so: Ich blicke über den eigenen Tellerrand.

Erwartungs-Check: Bleiben Sie immer realistisch

So verführerisch die Vorstellung auch sein mag, endlich einmal in aller Ausführlichkeit über den eigenen Einsatz, die nervigen Kollegen und das zu geringe Gehalt zu reden: Es gibt kaum einen direkteren Weg ins Fettnäpfchen. Führungskräfte erwarten sich gerade bei dieser Gelegenheit etwas anderes. Zum Beispiel eine „kritische Reflexion des eigenen Beitrags, eine realistische Selbsteinschätzung, das Interesse an Neuem und die Bereitschaft, mehr Verantwortung zu übernehmen“, so Monika Saeger, Geschäftsführerin von „Serviceplan – Gruppe für innovative Kommunikation“. Dr. Rüdiger Klepsch ergänzt: „Nur in wenigen Fällen kann es um den Aufstieg in der Hierarchie gehen.“ Denn Möglichkeiten, befördert zu werden, gibt es meist viel weniger als Mitarbeitergespräche. →

Wenn Sie vorankommen wollen, müssen beide Seiten am gleichen Strang ziehen



Give-and-take-Mentalität: Auch Dankbarkeit zeigen

Leider vergessen Arbeitnehmer oft, dass nicht nur sie etwas für die Firma tun, sondern auch umgekehrt. Dabei ist gerade die Anerkennung, etwa der „erhaltenen Chancen und Boni“, so Monika Saeger, ein manchmal entscheidendes Detail. Man zeigt, dass man sich nicht als leidender Angestellter sieht, für den das Gehalt ein Schmerzensgeld ist. Daher: Vorsicht vor einer überzogenen Anspruchshaltung.

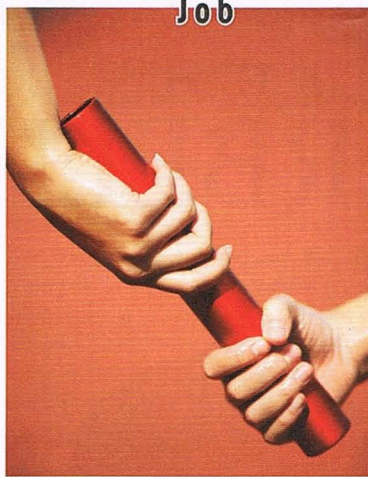
Ehrlichkeitsgebot: Offenheit schafft Vertrauen

Den Chef in höchsten Tönen loben? Vorgesetzte, so Pia Palmu, Director Human Resources der TNT Innight GmbH, durchschauen so ein „Absicherungsverhalten“. Sie könne Mitarbeiter nur zur offenen Kommunikation ermutigen. Zumal ja beide Seiten vor fatalen Missverständnissen geschützt sind: Die standardisierten Bögen, die Unternehmen häufig für die Protokollierung nutzen, sehen vor, dass beide Parteien am Ende Korrekturen vornehmen können.

Feedback-Umgang: Kritik für Veränderungen nutzen

Wer austeilt, muss auch einstecken können. Heißt: So wie Führungskräfte konstruktive Kritik erwarten, wollen sie umgekehrt, dass man selbst damit umgehen kann. Darin zeige sich, so Geschäftsführerin Monika Saeger, dass „ein Wille zur Auseinandersetzung und Veränderung besteht, und man es mit einem reflektierten Charakter zu tun hat“.

Äußern Sie
selbstbewusst
Kritik – aber
erkennen
Sie auch an,
was die Firma
Ihnen bietet



Perspektive der Chefin: Zeigen Sie Interesse und Respekt

Beinahe jede Vorgesetzte war mal Mitarbeiterin und kennt die Gefühlslage auf der anderen Seite. Das schützt allerdings nicht vor eigener Nervosität. Tipps für einen überzeugenden Auftritt:

Einstimmungs-Tool: Machen Sie sich regelmäßige Notizen

Vorbereitung ist alles, auch für Führungskräfte. Idealerweise beginnt das Warm-up schon im Januar – und zwar mit regelmäßigen Notizen, die eine solide Kommunikationsgrundlage schaffen. Sich ohne Schriftliches an alles Wichtige aus zwölf Monaten erinnern zu können, so die Erfahrung von Pia Palmu, Director Human Resources bei der TNT Innight GmbH, „ist beinahe unmöglich“. Umso mehr, wenn man vielen Mitarbeitern gerecht werden muss. „Ich notiere sehr strukturiert wöchentlich auf einem Bogen, was ich dem Mitarbeiter sagen will.“ Diese Zwischenbilanzen ergeben eine ideale Grundlage für das Jahresendgespräch.

Weniger ist mehr: Aufs Wesentliche konzentrieren

Ein gut ausgearbeiteter Themenplan bietet beiden Seiten Struktur. Folgende Standards nennt Geschäftsführerin Monika Saeger ihre Musters: „Die Leistung sollte thematisiert werden, außerdem eigene Ziele, Teamfähigkeit, Entwicklungsmöglichkeiten sowie das Aktions- und Kommunikationsverhalten, intern wie extern.“ Die Liste voller zu packen, wäre falsch. Schließlich sollten auch die Mitarbeiter Impulse setzen, Wünsche äußern und Ideen einbringen können – und Probleme ausführlich ansprechen dürfen.

Nettigkeitsfalle: Heikle Themen nicht aussparen

Sich bemühen, gemocht zu werden? Unerfreuliches konsequent aussparen? Keine gute Idee. Das Team schätzt einen dadurch nicht mehr, sondern eher weniger. „Es hilft nicht, Dinge schönzureden“, weiß Monika Saeger aus Erfahrung. Es sei eine Frage des Respekts gegenüber Mitarbeitern, sie nicht mit Samthandschuhen anzufassen. „Kritik zu äußern, heißt nicht nur zu kritisieren. Es bedeutet vor allem: Entwicklungspotenzial aufzuzeigen.“ Daher, so die Geschäftsführerin, sollte man den Mut haben, „klare Ansagen zu machen“. Und nur loben, wenn es ernst gemeint ist: „Lob ist kein Stimmungsglutamat. Ohne Grundlage ist es wertlos.“

Realitätstest: Halten Sie, was Sie versprochen haben

Wer getroffene Verabredungen nicht oder nur selten einhält, verspielt auf Dauer das Vertrauen seines Teams. Natürlich gibt es Zwänge, die eine Modifizierung notwendig machen – die aber sollte man erklären. Indem die Ergebnisse des Gesprächs verbindlich umgesetzt werden, zeigt die Chefin laut Dr. Antje Goy, Expertin für Personalentwicklungsprozesse (www.goyorga.de), dass „die Arbeit der Angestellten geschätzt wird“.

So machen Sie sich fit für das Gespräch

Ein Jahr vorher: Regelmäßig monatlich notieren, was gut läuft, was besser laufen könnte, wie man seinen Aktionsradius gern erweitern würde. Umsetzen, was im letzten Gespräch vereinbart wurde.

Einen Monat vorher: Die Notizen sichten und daraus eine Top-Themenliste erstellen. Aber Vorsicht: nicht zu voll packen!

Eine Woche vorher: Die genauen Gesprächsziele für sich definieren und auf einem Zettel notieren.

Einen Tag vorher: Das Allerwichtigste noch einmal in aller Ruhe im Kopf rekapitulieren.

Kurz vorher: Notizen beiseite legen, ganz tief durchatmen und sich auf eine spannende Stunde freuen.