

Das Jahresgespräch – Fest statt Qual!

Ein Kommentar von Torsten Schumacher



Viele Führungskräfte sind in diesen Wochen noch schwerer zu erreichen als üblich. Jahresgespräche lassen den ohnehin vollen Terminkalender überquellen. Besonders eng wird es für diejenigen, die nicht fünf bis acht, sondern fünfzehn, zwanzig oder noch mehr Mitarbeiter in der direkten Berichtslinie haben. In diesen Fällen behindert die feste Organisationsstruktur das Führungshandeln, anstatt es zu unterstützen.

Aber auch bei einer angemessenen Führungsspanne von fünf bis acht Mitarbeitern offenbart die Praxis der Jahresgespräche ein jämmerliches Bild: Mitarbeiter werden im 45 Minutentakt durchgeschleust, nichtssagende Formblätter checklistenartig abgehakt, zahlenbasierte Scheingenauigkeiten produziert. Bei alledem liegt der Redeanteil des Chefs bei achtzig Prozent. Gründliche Vorbereitung: nein. Gemeinsame Reflexion: unbekanntes Terrain. In gravierenden Fällen fällt das Jahresgespräch wegen Termindruck im Tagesgeschäft und Zeitmangel aus. Oder der Mitarbeiter wird angehalten, die Eintragungen des Vorjahres zu kopieren und zu unterschreiben. Traurig, und kein Einzelfall. Kein Wunder, dass die anstehenden Jahresgespräche die Führungskräfte nerven.

Wie geht es besser? Ein gutes Jahresgespräch hat drei Bestandteile. Zunächst lassen Sie das zurückliegende Geschäftsjahr Revue passieren: Was waren die wesentlichen zwei bis drei Höhe- und Tiefpunkte? Dabei lassen Sie zunächst Ihren Mitarbeiter zu Wort kommen. Nur so erkennen Sie dessen Schwerpunktsetzung, Standpunkt und Ambitionslevel. Ihre eigenen Beobachtungen gründen sich auf mehrere Dutzend Feedbackgespräche, die Sie während des Geschäftsjahres geführt haben.

Im zweiten Teil geht es um die Leitungseinschätzung. Wieder redet zuerst Ihr Mitarbeiter. Bei abweichender Einschätzung fragen Sie hartnäckig nach. Vor allem: Trennen Sie die Gehaltsdiskussion vom Jahresgespräch. So treten die Inhalte in den Vordergrund, nicht der Euro. Im dritten Teil werfen Sie gemeinsam einen Blick auf das kommende Jahr. Hier haben konkrete Jahresziele und individuelle Entwicklungsmaßnahmen genauso ihren Platz wie der Abgleich der gegenseitigen Erwartungen an die Zusammenarbeit.

Zeitbedarf: nicht unter zwei Stunden – mit gründlicher Vor- und präziser Nachbereitung ein halber Tag. Bei sechs Mitarbeitern wären das drei Arbeitstage (mithin weniger als 1,5 Prozent der Jahresarbeitszeit!). Sie haben dafür nicht die Zeit? Dann tun Sie bitte sich selbst, Ihrer Mannschaft und nicht zuletzt dem Unternehmen einen großen Gefallen und bewerben sich um eine Fachkarriere ohne Führungsverantwortung. Gleich Montagfrüh.

© 2018 Zeitungsgruppe Hamburg GmbH. Alle Rechte vorbehalten.