Persönlicher Ausdruck von nane.nebel@nebelkarriereberatung.de

Mitarbeitergespräch

Sieben Fehler, die Ihr Jahresgespräch vermasseln

Mit der richtigen Vorbereitung profitieren Manager und Mitarbeitende vom Jahresgespräch – nicht nur finanziell. Doch es gibt für beide Seiten Fallstricke. So klappt es besser.

Julia Beil
23.01.2024 - 07:01 Uhr

Geld ist ein wichtiges Thema im Jahresgespräch – aber längst nicht das einzige. Foto: Getty Images/Ikon Images

Berlin. Das Jahresgespräch kann Mitarbeitende und Führungskräfte weiterbringen. Angestellte können hier ihre strategischen Karriereziele angehen – indem sie Interesse an bestimmten Aufgaben anmelden oder ihren Vorgesetzten einen Plan präsentieren, wie sie sich innerhalb der kommenden zwölf Monate in eine höhere Position entwickeln wollen. Für Chefinnen und Chefs wiederum kann das Gespräch ein Instrument sein, um gute Teammitglieder zu halten und weiterzuentwickeln – und bei Low-Performern offen anzusprechen, in welchen Punkten sie sich wie verbessern

Persönlicher Ausdruck von nane.nebel@nebelkarriereberatung.de

sollten.

Häufig aber nutzen weder Angestellte noch Vorgesetzte ihr Jahresgespräch für all das. Stattdessen verstreicht es, ohne dass eine der Parteien etwas Konkretes daraus ableiten kann.

In vielen Unternehmen stehen jetzt die Jahresgespräche an. Sie wollen nicht, dass diesmal alles so weiterläuft wie zuvor? Das Handelsblatt hat bei den Karriereberatern Nane Nebel und Bernd Slaghuis nachgefragt, welche Fehler am verbreitetsten sind. Hier geben sie sieben Tipps für Mitarbeitende und Führungskräfte.

1. Fehler: Das Jahresgespräch mit dem Gehaltsgespräch verwechseln

Gerade Mitarbeitende verbinden häufig das Jahresgespräch mit einem Thema: Gehalt. Wer sich darauf versteift, verpasst allerdings die Chance, andere strategisch wichtige Felder anzusprechen, meint der Kölner Karrierecoach Bernd Slaghuis. „Das Jahresgespräch ist viel mehr als nur ein Gehaltsgespräch."

Es bestehe aus einer Rückschau, Feedback und dem Blick in die Zukunft. „Das Thema Gehalt kann, muss aber nicht Teil des Gesprächs sein."

Interview

„Viele CEOs sind von ihrem Mittelmanagement tierisch genervt"

Karriereberaterin Nane Nebel sagt: Bevor Mitarbeiter auf das Thema Gehalt zu sprechen kommen, sollten sie sich eine Argumentationsbasis schaffen – indem sie mit der Vorgesetzten darüber sprechen, wie ihr Beitrag zum Unternehmenserfolg aussieht, jetzt und in Zukunft.

„Es geht beim Jahresgespräch um eine gesamtheitliche Betrachtung der Entwicklung", sagt sie: „Wo stehe ich? Was trage ich zum Erfolg des Unternehmens, des Bereichs, des Teams bei? Was wird von mir erwartet? Was traue ich mir zu?"

Und was, wenn sich Mitarbeitende und Chefin im Jahresgespräch auf neue Ziele oder Aufgaben einigen, die über den bisherigen Verantwortungsbereich hinausgehen? In diesem Fall empfiehlt Bernd Slaghuis, dass sowohl Angestellte als auch Vorgesetzte auf einem Folgetermin bestehen – in dem es dann nur ums Geld geht.

2. Fehler: Bonus-Alternativen im Jahresgespräch vergessen

Persönlicher Ausdruck von nane.nebel@nebelkarriereberatung.de

Bei einem deutlich reduzierten Unternehmensergebnis kann es sein, dass Mitarbeitende den Anspruch auf ihre Bonuszahlungen aus der persönlichen Zielerreichung verlieren. Das legen viele Unternehmen in Klauseln fest. Deshalb sollten Arbeitnehmerinnen sich überlegen, welche Vergütungsalternativen für sie infrage kommen.

Themen wie Homeoffice, Viertagewoche, Mobilitätszuschläge oder Kurz-Sabbaticals gewinnen an Bedeutung. Wer als Mitarbeiter klar sagen kann, was er sich wünscht, kann davon profitieren.

>> **Lesen Sie auch:** *Vom Dienstfahrrad bis zur Workation: Diese Extras sind Alternativen zur Gehaltserhöhung*

Auch Vorgesetzte sollten sich über solche Vergütungsalternativen Gedanken machen, sagt Bernd Slaghuis. „Grundsätzlich ist es ratsam, sich als Führungskraft im Vorfeld zu überlegen, was einem Mitarbeiter im Beruf wichtig ist, was ihn persönlich motiviert."

Corona Briefing

Newsletter

E-Mail Adresse

Jetzt anmelden

Weitere Informationen zum Datenschutz finden Sie hier.

Geld sei nicht immer alles. „Vielleicht ist es eine spannende Weiterbildung, mehr Verantwortung in einem Thema oder erste Führungserfahrung", erklärt Slaghuis.

3. Fehler: Die Atmosphäre im Jahresgespräch vernachlässigen

Immer wieder hört Bernd Slaghuis von Klienten, dass vereinbarte Termine für ihr Jahresgespräch kurzfristig verschoben wurden oder gänzlich im Sande verliefen. Oft komme es auch vor, dass Mitarbeitende ins Büro ihres Chefs gebeten würden und die Atmosphäre ihnen „das Gefühl einer Generalabrechnung des vergangenen Jahres" vermittle.

Beraterin Nebel kennt Fälle, in denen die Führungskraft überhaupt keinen festen Termin eingeplant hatte, in denen der Assistent des Chefs ins Gespräch platzte, in denen ständig das Handy klingelte oder das Jahresgespräch spontan an ein anderes Meeting „angehängt" wurde.

Dem vorzubeugen ist Aufgabe beider Seiten, sagt Nebel. Chefs sollten keinen Termin setzen, der zwischen zwei andere Meetings „gequetscht" ist oder die Kita-Schließzeit als Deadline vorsieht. Außerdem sollten sie „großzügig Zeit" für ihre Mitarbeiter einplanen: „Aus meiner Sicht eher zwei Stunden als eine", so Nebel.

Persönlicher Ausdruck von nane.nebel@nebelkarriereberatung.de

Management

Albtraum Chef: Warum es heute so schwer ist, Führungskraft zu sein

Statt eines Videocalls sollten Vorgesetzte – wenn möglich – einen Präsenztermin in einem fest gebuchten Raum vereinbaren, „um mehr von nonverbalen Reaktionen mitzubekommen“. Mitarbeiterinnen sollten dann ehrlich sagen, wenn der vorgegebene Rahmen für sie nicht passt.

4. Fehler: Jahresgespräch formalistisch führen

„Ich sehe, dass die Gespräche besonders in großen Organisationen oder Konzernen häufig zu sehr nach Schema F ablaufen“, sagt Bernd Slaghuis. „Sie dienen dann vor allem der Dokumentation für die Personalakte, werden von Führungskräften als lästig und zeitraubend empfunden und erfolgen unvorbereitet, lustlos zwischen Tür und Angel.“

Zwar sei es sinnvoll, dass die Personalabteilung eine Struktur und ein Bewertungsraster für die Jahresgespräche vorbereite, um Standards und Vergleichbarkeit zu schaffen. Aber: „Führungskräfte sollten ihr Gespräch nicht nur nach der vorgegebenen Ordnung führen – und auch Mitarbeitende sollten sich vor dem Gespräch bewusst machen, was sie außerhalb des Standardprozesses an eigenen Themen einbringen möchten“, sagt Slaghuis.

Großer Gehaltsvergleich

Verdienen Sie mehr als der Durchschnittsdeutsche?

Es sei Aufgabe der Führungskraft, diesen Zusatzthemen genügend Zeit im Gespräch einzuräumen: „Das Jahresgespräch ist mehr als Häkchen-Setzen und Ausfüllen eines Dokuments für die Personalakte.“

5. Fehler: Den Fokus im Jahresgespräch verlieren

Um bei der Sache zu bleiben, sollten Mitarbeiter und Führungskraft sich laut Bernd Slaghuis vorher auf folgende Schwerpunkte vorbereiten:

Rückschau aufs vergangene Jahresgespräch:

Mitarbeitende sollten sich vor dem Gespräch fragen: Welche Themen wurden dort besprochen, welche Ziele vereinbart? Welche dieser Ziele wurden erreicht, welche

Persönlicher Ausdruck von nane.nebel@nebelkarriereberatung.de

nicht? Was sind die Gründe für die Zielverfehlungen? Was war der eigene Beitrag oder der Beitrag des Teams, dass ein Ziel erreicht wurde?

Vorgesetzte sollten sich dieselben Fragen in Bezug auf den Mitarbeiter stellen und zusätzlich überlegen: Welche Ziele waren womöglich zu hoch angesetzt? Was waren die Ursachen, warum Ziele nicht erreicht werden konnten? Was bedeutet das für das Feedback an den Mitarbeiter und für seinen Bonus?

Reflexion des Status quo:

Die relevanten Fragen für **Mitarbeitende und Chefs** lauten hier: Was läuft gerade gut oder schlecht? Was darf so bleiben, wie es ist? Was sollte verändert werden? Was ist der Stand laufender Projekte? Wie ist die Stimmung im Team und die wahrgenommene Führungssituation?

New Work

„Im Topmanagement kenne ich niemanden, der im Homeoffice sitzt“

„Für die Gesprächsführung sind beide Seiten verantwortlich“, sagt Beraterin Nane Nebel. „Beide können also bei Bedarf darauf hinweisen, dass man wieder zur Agenda zurückkommen sollte.“

6. Fehler: Schwammige Ziele im Jahresgespräch formulieren – oder gar keine

Beide Seiten sollten sich von ihren Zielen leiten lassen, sagt Bernd Slaghuis. Mitarbeitende könnten sich vorab Ziele setzen wie: „Ich möchte eine Fortbildung heraushandeln.“ Vorgesetzte wiederum könnten sich vornehmen, ihre Mitarbeiterin für ein strategisch wichtiges Projekt zu gewinnen. Doch was macht gute Ziele aus?

„Sie müssen messbar und erreichbar sein. Und die notwendigen Ressourcen müssen verfügbar sein. Sprich, der größte Anteil zur Erreichung sollte auch im Einflussbereich des Mitarbeitenden liegen“, sagt Nane Nebel. Es helfe, Ziele kleinteilig zu formulieren. „Statt einer Umsatzsteigerung um x Prozent wäre es sinnvoller, wenn eine Chefin vorgibt: x Prozent mehr Umsatz mit weitestgehend gesättigten Kunden, y Prozent mehr Umsatz mit nicht ausgeschöpften Kunden, z Prozent mehr Umsatz mit neuen Kunden“, erklärt die Beraterin. Außerdem müsse diskutiert werden, was passiert, wenn im Laufe des Jahres die Ziele nicht mehr erreichbar werden. Wer ist dann in welcher Verantwortung?

Persönlicher Ausdruck von nane.nebel@nebelkarriereberatung.de

> Es hilft, Ziele kleinteilig zu formulieren
>
> **Nane Nebel** | Karriereberaterin

Mit diesen Fragen können sich **Mitarbeitende** vor dem Jahresgespräch ihren Zielen nähern: „Was macht eine gute persönliche und fachliche Entwicklung in den nächsten zwölf Monaten aus? Wo kann ich besser werden? Was ist ein nächster Entwicklungsschritt innerhalb der Organisation? Welche Weiterbildungen sind sinnvoll? Was ist meine Erwartung an die Führungskraft?"

7. Fehler: Im Jahresgespräch falsch kritisieren

„Meine Wahrnehmung bei der Arbeit mit Führungskräften ist, dass viele Führung mit Kuschelkurs verwechseln", sagt Bernd Slaghuis. Dabei wünschten sich die meisten Arbeitnehmer mehr ehrliches Feedback von ihren Führungskräften. Auch Manager beklagten oft, dass sie zu wenig Rückmeldung von Mitarbeitenden bekommen – etwa, weil diese sich nicht trauten, ihnen gegenüber ehrlich zu sein.

Es braucht also Kritik, aber mit Spielregeln. Eine davon lautet, situationsbezogen zu kritisieren. Falsch: „Sie sind mir zu pragmatisch und verlieren die Strategie aus den Augen." Richtig: „Es war mir zu pragmatisch, als Sie den Projektzeitplan umgebaut haben. Damit konnten wir zwar Teilerfolge vorweisen, haben aber den Meilenstein XY aus den Augen verloren."

Deutsche Bank, Porsche, SAP

Warum „Zurück-ins-Büro"-Offensiven oft ihr Ziel verfehlen

Wer kritisiert, sollte zudem eine Lösung parat haben. Beispiel: „Wenn wieder einmal eine solche Situation entsteht, binden Sie mich bitte ein. Dann können wir diskutieren und gemeinsam eine Lösung finden."

Gerade Führungskräfte machten oft „zu", wenn Teammitglieder nicht lösungsorientiert argumentierten, sagt Nebel. Man solle seinem Chef als Mitarbeiter also aufzeigen, welchen Nutzen dieser durch die Kritik hat.

Ein Beispiel: „Sie sind beim letzten Projekt meist allein in die Steuerungsmeetings gegangen. Ich habe deswegen wichtige Infos zu spät bekommen. Wenn ich sie früher gehabt hätte, hätte ich uns ein paar Schleifen ersparen können. Wäre es möglich, dass ich in Zukunft zu Meetings mitgehe, die meine Arbeit direkt betreffen? Es würde uns beide entlasten und zu besseren Ergebnissen führen."

Mehr: So gut werden Jobs in der Pharmaindustrie bezahlt.

Persönlicher Ausdruck von nane.nebel@nebelkarriereberatung.de

Erstpublikation: 22.01.2024, 10:57 Uhr.