



André Burtscher

## Das Jahresgespräch

Das jährliche Mitarbeitergespräch (MAG) gilt als ein besonders wirksames Führungsinstrument, um die Führungs- und Kommunikationskultur in einer Organisation zu entwickeln. Es bietet Führungskräften und Mitarbeitern zugleich die Möglichkeit, sich ein bis zweimal im Jahr aus dem Alltagsgeschäft herauszunehmen und die gemeinsame Arbeitsbeziehung in ungestörter Atmosphäre zu thematisieren. Dabei stehen meist folgende Themen im Vordergrund:

- die Reflexion der gemeinsamen Zusammenarbeit
- die Anerkennung und Korrektur der im letzten Geschäftsjahr gezeigten Leistung
- das gemeinsame Ausarbeiten neuer Ziele für die kommende Periode
- die Festlegung von sinnvollen Entwicklungsmaßnahmen

Eine nähere Betrachtung der Unternehmenspraxis zeigt jedoch, dass das Mitarbeitergespräch oft zu einer reinen bürokratischen und sinnentleerten Pflichterfüllung degradiert wurde. Um die Akzeptanz und somit die motivierende Wirkung wieder herzustellen, reicht es nicht, das Formular neu zu überarbeiten, verbunden mit der Anweisung, das MAG wieder ernst zu nehmen. Wie kann nun eine wirksame Einführung oder ein Relaunch des MAGs gestaltet werden? Es sind beispielsweise folgende erfolgskritische Faktoren bei der Einführung des Jahresgesprächs zu berücksichtigen:

- Die Geschäftsleitung identifiziert sich mit dem Vorhaben, den Zielen und dem Wesen des Mitarbeitergesprächs. Der Einführungsprozess beginnt mit der Überlegung, warum das Jahresgespräch eingeführt bzw. neu aufgelegt werden soll. Was sind die Ziele und Absichten des neuen Führungsinstrumentes? Welche Rahmenbedingungen sind notwendig, um diese Ziele und Absichten zu erreichen? Somit ist die Einführung von Mitarbeitergesprächen ein top-down Prozess, der mit der Geschäftsführung beginnt.
- Der Gesprächsleitfaden zur Unterstützung des Gesprächs ist bewusst gestaltet und auf die jeweiligen Ziele und Absichten des Gesprächs abgestimmt. Weniger bedeutet hier mehr! Er dient als Orientierung im Gespräch, rückt aber nie in den Vordergrund. Für beide Gesprächsteilnehmer sollte ein freies Formulieren ihrer Anliegen in ihrer eigenen Sprache möglich sein.
- Die detaillierte Ausarbeitung des Gesprächsleitfadens und der Rahmenbedingungen kann durch eine Projektgruppe, zusammengesetzt aus Vertretern aller Unternehmensbereiche, erfolgen. Bei der Durchführung von Pilotprojekten können in ausgewählten Unternehmensbereichen Führungskräfte und Mitarbeiter das neue Führungs-

instrument ausprobieren. Die so gemachten Erfahrungen fließen dann wieder in die Gestaltung des Leitfadens und des MAG-Prozesses mit ein.

- Alle Mitarbeiter sind zu jeder Phase des Projekts ausreichend informiert. Auch jene Mitarbeiter, die nicht im Projekt oder im Pilotlauf involviert sind, werden regelmäßig über den Projektstatus informiert. Newsletter, Handouts zum Thema, Intranetseiten oder Videos können den Informationsprozess unterstützen.
- Die Führungskräfte und Mitarbeiter werden mit dem Instrument vertraut gemacht. Nur das „Austeilen“ der MAG-Leitfäden per E-Mail mit der Bitte die Gespräche durchzuführen, reicht hier nicht aus. Es sind Workshops notwendig, in denen sich beispielsweise die Führungskräfte mit dem Instrument vertraut machen können und in denen es Raum gibt, auch Befürchtungen und Ängste anzusprechen. Auch die betroffenen Mitarbeiter selbst benötigen genügen Informationen, um das neue Führungsinstrument zu verstehen. Dabei ist es wichtig, den Sinn und Nutzen sowie die Struktur bzw. den Ablauf des Gesprächs deutlich zu machen.
- Die Führungsbeziehungen und damit verbundene Konflikte werden neu thematisiert. So kann es für manche Führungskräfte eine große emotionale Barriere darstellen, sich selbst als Führungskraft und eigenes Führungsverhalten zu thematisieren. Durch eine offene und vertrauensvolle Führungsbeziehung kann es beiden Gesprächspartnern gelingen, hier zu einer gemeinsamen Lernhaltung zu finden. Erst wenn sich beide Gesprächspartner im ersten Tun gegenseitig konstruktiv Rückmeldung geben und damit respektvoll umgehen, kann eine innere Akzeptanz für das Mitarbeitergespräch auf beiden Seiten entstehen.
- Durch eine Evaluierung der Gesprächsrunden kann der MAG-Prozess in Hinblick auf die gesetzten Absichten und Ziele überprüft werden.

Das Gespräch und die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft sollen im Jahresgespräch im Vordergrund stehen. Müssen daher alle Vereinbarungen auf einem Formular auf Punkt und Komma genau dokumentiert und mit Unterschriften besiegelt werden? Oder reicht eine zwischen zwei gleichwertigen Gesprächspartnern getroffene mündliche und mit Handschlag besiegelte Vereinbarung über die zukünftige Gestaltung der Zusammenarbeit aus?

Literaturhinweise: Reinhart Nagel/Margit Oswald/Rudolf Wimmer: „Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument“, Schäffer-Poeschel Verlag, 2008  
Oswald Neuberger: „Das Mitarbeitergespräch“, Rosenberger Verlag, 2008

André Burtscher