

Antworten auf Ihre Fragen aus dem Webinar Personal Update: So werden Ihre Jahresgespräche 2025 zum Triumphzug für Sie und Ihr Team! (23.01.2025)

Frage:

Sie sprechen Gehalt im Zusammenhang mit dem Jahresgespräch an. Sehen Sie das Thema Gehalt als Bestandteil dieses Gesprächs?

Antwort:

Das Thema Gehalt kann Bestandteil eines Jahresgesprächs sein, muss es jedoch nicht zwingend sein. Es hängt von der Zielsetzung des Gesprächs und der Unternehmenskultur ab. Hier sind die wichtigsten Überlegungen:

Argumente für die Integration des Gehalts in das Jahresgespräch:

1. **Ganzheitliche Betrachtung der Leistung:**
Ein Jahresgespräch bietet eine Gelegenheit, die Leistung des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin im abgelaufenen Jahr zu würdigen und in diesem Kontext auch über Gehaltsanpassungen zu sprechen.
2. **Strategische Planung:**
Durch die Verknüpfung von Feedback, Zielen und Gehalt können klare Anreize gesetzt werden, was die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter stärkt.
3. **Effizienz:**
Es spart Zeit, wenn Gehaltsthemen in ein ohnehin regelmäßig stattfindendes Gespräch integriert werden, anstatt separate Gehaltsgespräche anzusetzen.

Argumente gegen die Integration:

1. **Fokussierung auf Entwicklung:**
Ein Jahresgespräch sollte sich auf Feedback, persönliche Entwicklung und Zielsetzung konzentrieren, ohne durch Gehaltsverhandlungen abgelenkt zu werden.
2. **Gehaltsgespräche als eigenständiges Thema:**
Das Gehalt kann ein sensibles Thema sein, das eine andere Atmosphäre und detailliertere Vorbereitung erfordert. In diesem Fall wäre ein separates Gespräch sinnvoller.

Ich habe das Beispiel Gehaltsgespräch im Webinar auf einer Folie aufgenommen, weil beides gelegentlich vermischt wird. Persönlich trenne ich das lieber.

Frage:

Macht eine kurze Agenda vor dem Termin Sinn?

Antwort:

Ja, das ist empfehlenswert. Habe ich außen vorgelassen, da das auf den Checklisten (Download) thematisiert wird.

Frage:

Umgang mit Respektlosigkeit unter Mitarbeiter*innen und Undankbarkeit. Egal was ich als Arbeitgeber veranstalte oder schenke, es gibt manche Mitarbeiter*innen, die sich nie bedanken? Wie kann ich das ansprechen?

Antwort:

Das ist Fingerspitzengefühl gefragt. Meine Empfehlung: Vermeiden Sie Verallgemeinerungen wie „Niemand bedankt sich“ und benennen Sie konkrete Situationen, in denen Respekt oder Dankbarkeit fehlte. Etwa: „Mir ist aufgefallen, dass bei der letzten Veranstaltung die Wertschätzung für die Organisation nur von wenigen geäußert wurde.“

Führen Sie das Thema in einem Teammeeting oder bei einem Jahresgespräch ein: „Respekt und Wertschätzung sind Kernwerte in unserem Unternehmen. Dazu gehört auch, Dankbarkeit zu zeigen, wenn jemand etwas Besonderes beiträgt. Wie sehen Sie das?“. Und nicht zuletzt:

- **Lob durch Führungskräfte:** Gehen Sie mit gutem Beispiel voran, indem Sie selbst regelmäßig Anerkennung zeigen.
- **Offene Feedback-Kultur:** Fördern Sie, dass Kolleg*innen sich gegenseitig Anerkennung aussprechen, z. B. in regelmäßigen Teambesprechungen.
- **Dankesrituale:** Integrieren Sie einfache Gesten der Anerkennung, z. B. „Danke-Runden“ oder eine virtuelle Pinnwand, auf der Erfolge und Unterstützungen festgehalten werden.

Tipp: Wenn bestimmte Mitarbeiter*innen wiederholt respektlos oder undankbar wirken, suchen Sie das Gespräch:

- **Einzelgespräch:** „Ich möchte mit Ihnen über den Umgang miteinander sprechen. Es ist mir wichtig, dass wir ein Umfeld schaffen, in dem Respekt und Wertschätzung selbstverständlich sind. Wie nehmen Sie das wahr?“
- **Fragen stellen:** Erkundigen Sie sich nach möglichen Gründen für das Verhalten. Manchmal spielen Frustrationen oder private Belastungen eine Rolle, die das Verhalten beeinflussen. Und:

Grenzen setzen bei Respektlosigkeit: Wenn Respektlosigkeit über bloße Undankbarkeit hinausgeht, sollten Sie klar und konsequent handeln:

- **Klare Regeln kommunizieren:** Stellen Sie sicher, dass im Unternehmen ein Verhaltenskodex existiert, der respektvolles Verhalten einfordert.
- **Konsequenzen aufzeigen:** Machen Sie deutlich, dass respektloses Verhalten nicht toleriert wird und sanktioniert werden kann.

Mein Formulierungsvorschlag im Gespräch: „Mir ist aufgefallen, dass unsere Bemühungen, das Arbeitsumfeld zu verbessern, nicht immer wahrgenommen oder wertgeschätzt werden. Das finde ich schade, denn Respekt und Wertschätzung sind die Basis für ein gutes Miteinander. Ich möchte das heute offen ansprechen und verstehen, wie wir alle gemeinsam diese Kultur stärken können.“

Frage:

Ein digitales Formular im Rahmen des PMP hat sich bei uns sehr bewährt.

Antwort:

Oh ja, das sorgt dafür, dass im Rahmen des Möglichen einheitliche Bewertungsstandards gesetzt werden. Man darf den Faktor Mensch und seine „blinden Flecken“ nicht vergessen.

Frage:

Zusammenhalt, wenn die wirtschaftliche Lage des Unternehmens wackelt. Wie kann ich das ansprechen, ohne Panik zu verbreiten? Denn es geht darum eigentlich besonders eng zusammen zu arbeiten.

Antwort:

Zugegeben - eine schwierige Situation. Meine persönliche Erfahrung:

Teilen Sie die aktuelle Situation offen mit, aber achten Sie darauf, den Fokus auf mögliche Lösungen und Chancen zu legen. Beispiel:

„Unser Unternehmen steht vor Herausforderungen, die wir gemeinsam bewältigen können. Es ist eine Situation, die uns fordert, aber auch die Möglichkeit bietet, zusammenzuwachsen und gestärkt daraus hervorzugehen.“

Wichtig: Vermeiden Sie dramatische oder spekulative Aussagen, die Unsicherheit schüren könnten. Statt „Es sieht düster aus“ eher „Wir haben momentan Anpassungsbedarf, aber mit vereinten Kräften können wir das schaffen.“ Stellen Sie also klar, dass der Erfolg des Unternehmens von der Zusammenarbeit aller abhängt. Beispiel:

„Wir haben alle die gleiche Vision: Unser Unternehmen stabilisieren und langfristig erfolgreich machen. Dazu braucht es Ihre Ideen, Ihr Engagement und unseren Teamgeist.“

Tipp: Zeigen Sie auf, was bereits gut funktioniert hat oder wo es positive Entwicklungen gibt, um Zuversicht zu stärken.

Und natürlich gilt das, was ich im Webinar gesagt habe: Fragen Sie das Team nach ihren Ansätzen, wie Prozesse effizienter gestaltet oder Kosten gesenkt werden könnten. Stichwort Einbindung. Beispiel: „Welche Möglichkeiten sehen Sie, um unsere Abläufe zu optimieren oder Kosten zu reduzieren, ohne die Qualität zu gefährden?“

Ebenfalls wichtig: Halten Sie die Mitarbeitenden über Fortschritte und Herausforderungen auf dem Laufenden, damit keine Gerüchte entstehen.

Beispiel: „Hier ist der aktuelle Stand: Wir haben in den letzten Wochen Fortschritte bei [Thema X] gemacht und setzen alles daran, den nächsten Schritt zu gehen.“

Last, not least: Drücken Sie Verständnis für die Unsicherheiten und Sorgen der Mitarbeitenden aus. Beispiel: „Ich verstehe, dass diese Situation auch Unsicherheiten mit sich bringt. Mir ist wichtig, dass wir offen darüber sprechen können.“

So könnte Ihr Einstieg in das Gespräch / die Rede an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aussehen:

*„Liebe Kolleginnen und Kollegen,
wir stehen aktuell vor wirtschaftlichen Herausforderungen, die uns als Team fordern. Es ist mir wichtig, transparent mit Ihnen darüber zu sprechen, was das bedeutet und wie wir gemeinsam an Lösungen arbeiten können. Ich bin überzeugt, dass wir als Team diese Zeit meistern können,*

wenn wir zusammenhalten und die Stärken jedes Einzelnen einbringen. Lassen Sie uns offen über Ihre Ideen sprechen, wie wir gemeinsam noch besser zusammenarbeiten können.“

Frage:

Wie gehe ich mit einer schwierigen Gesprächssituation um, wenn die Mitarbeiterin das Ziel beispielsweise trotzdem nicht akzeptiert?

Antwort:

Meine Empfehlung: Erkundigen Sie sich nach den genauen Gründen für die Ablehnung des Ziels. Fragen Sie offen: „Können Sie nochmal mit Ihren Worten zusammenfassen, was aus Ihrer Sicht gegen dieses Ziel spricht?

Zeigen Sie Verständnis für mögliche Bedenken: „Ich verstehe, dass Sie sich mit diesem Ziel schwer tun. Lassen Sie uns gemeinsam schauen, wo die Hürden liegen.“ Machen Sie aber auch deutlich: Dass das Ziel erreicht werden muss, ist Pflicht. Lassen Sie die Mitarbeiterin Vorschläge unterbreiten, bis hin zu. „Wer außer Ihnen könnte diese Aufgabe Ihrer Meinung nach übernehmen?“

Zeigen Sie im selben Atemzug auf, welche positive Auswirkungen das Erreichen des Ziels für die Mitarbeiterin haben würde – und betonen Sie gleichzeitig, dass die Vorteile dann an jemand anderen fallen, falls die Mitarbeiterin eben nicht mit im Boot ist. Fragen Sie dann: „Damit Sie nicht außen vor bleiben: Gibt es eine Möglichkeit, dieses Ziel so zu formulieren, dass es für Sie machbar erscheint?“

Weitere Möglichkeit: Falls die Mitarbeiterin das Ziel in der aktuellen Form nicht akzeptiert, schlagen Sie Teilschritte oder Zwischenziele vor.

Falls möglich, schließen Sie das Gespräch mit einer Einigung, die beide Seiten akzeptieren können. Beispiel: „Wie wäre es, wenn wir dieses Ziel für die nächsten drei Monate anvisieren und dann gemeinsam überprüfen, ob Anpassungen notwendig sind?“

Halten Sie das Ergebnis schriftlich fest, unabhängig davon, ob eine Einigung erzielt wurde. Falls keine Lösung gefunden wird, dokumentieren Sie die Ablehnung und besprechen die nächsten Schritte.

Frage:

Ergänzung zur vorherigen Frage: Vielleicht im Sinne von Stretch Goals

Antwort:

Ja, **Stretch Goals** können in einer solchen Situation eine sinnvolle Lösung sein, insbesondere wenn die Mitarbeiterin ein Ziel ablehnt, weil es als zu ehrgeizig oder unrealistisch empfunden wird, schließlich setzen Stretch Goals hohe, aber erreichbare Maßstäbe und können die Mitarbeiterin ermutigen, sich zu steigern.

Hier gilt aber:

1. Klarheit schaffen:

- Stellen Sie sicher, dass die Mitarbeiterin die Mindestziele (Baseline Goals) versteht und akzeptiert.
Beispiel: „Das Ziel von X ist unser Basisziel und notwendig, um unsere Anforderungen zu erfüllen. Darüber hinaus könnten wir ein Stretch Goal festlegen, um uns gemeinsam zu fordern.“

2. Zielgestaltung:

- **Baseline Goals:** Vereinbaren Sie realistische, erreichbare Ziele, die den Mindestanforderungen entsprechen.
- **Stretch Goals:** Definieren Sie zusätzliche Ziele, die anspruchsvoll, aber nicht unerreichbar sind, z. B. eine höhere Effizienz oder ein schnelleres Erreichen des Ziels.

3. Einbindung und Verhandlung:

- Beziehen Sie die Mitarbeiterin in die Definition der Stretch Goals ein, damit sie sich stärker damit identifizieren kann.
Beispiel: „Welchen Beitrag sehen Sie als machbar, wenn wir uns ein zusätzliches Stretch Goal setzen?“

4. Belohnung und Wertschätzung:

- Verknüpfen Sie Stretch Goals mit klaren Vorteilen, wie Anerkennung, beruflicher Entwicklung oder konkreten Anreizen.
Beispiel: „Falls wir dieses Stretch Goal erreichen, wäre das ein großer Erfolg, der entsprechend gewürdigt wird.“

Beispiel:

„Unser Mindestziel ist, die Projektfrist X einzuhalten und eine Qualitätsrate von Y zu erreichen. Das ist notwendig, damit wir unsere Anforderungen erfüllen. Zusätzlich könnten wir uns ein Stretch Goal setzen, etwa die Frist um zwei Wochen zu verkürzen oder die Qualitätsrate auf Z zu steigern. Das wäre anspruchsvoll, aber auch eine Möglichkeit, uns gemeinsam weiterzuentwickeln. Was halten Sie von diesem Ansatz?“

Frage:

Ist es ratsam, bei den Gesprächen mit der GF-Doppelspitze anzutreten oder verwirrt das, weil die beiden GF sich ja super die Bälle zuspielen müssten, was oft nicht einfach ist. Einen Rat?

Antwort:

Ich durfte früher sogar 3 Geschäftsführern gegenüber sitzen ☺. Grundsätzlich gilt nach meiner Erfahrung:

Der Auftritt mit einer Doppelspitze in Gesprächen kann sowohl Vorteile als auch Herausforderung mit sich bringen. Sie sollten unbedingt als Team agieren und klären, wie Sie Ihre Rollen im Gespräch klar kommunizieren.

Wenn, dann sollten sich die beiden vorher absprechen:

- Wer übernimmt welche Themen oder Fragen? Wer moderiert?

- Welche Botschaft (einheitlich!) wollen Sie vermitteln? Heißt: Stimmen Sie sich vor dem Gespräch genau ab, um Widersprüche oder Missverständnisse zu vermeiden.

Während des Gesprächs:

Vermeiden Sie es, sich gegenseitig zu unterbrechen oder inkohärent zu wirken. Nutzen Sie nonverbale Signale (z. B. Blicke), um sich die Gesprächsführung zuzuspielen (vorher absprechen!).

Tipp: Bei komplexeren Themen kann es sinnvoll sein, dass eine Person den fachlichen Teil übernimmt und die andere sich auf strategische Aspekte konzentriert.

- Alternativ kann eine Person das Gespräch leiten, während die andere ergänzend eingreift, wenn es notwendig ist.

Kurzer Rat zum Schluss:

Situationen, in denen eine Doppelspitze sinnvoll ist

- **Strategische Gespräche:** Wenn beide Geschäftsführer unterschiedliche, aber relevante Expertise für das Thema einbringen können.
- **Krisengespräche:** Ein gemeinsamer Auftritt kann Sicherheit und Stabilität ausstrahlen.

Situationen, in denen eine Doppelspitze weniger ratsam ist

- **Einfache Entscheidungen:** Hier wird gemeinsamer Auftritt als übertrieben oder unkoordiniert wahrgenommen.
- **Konflikte zwischen den GF:** Wenn es Spannungen oder Meinungsverschiedenheiten gibt, könnte dies im Gespräch sichtbar werden und die Position der Geschäftsführung schwächen. Dann lieber nur einer.