

NACHGEFRAGT



bei Arbeitsforscher Adrian Huber*

Wie bereitet man sich am besten vor?

Worauf achten die Chefs beim Jahresendgespräch?

Adrian Huber: Bei den klassischen Mitarbeiter- oder Beurteilungsgesprächen geht es den Vorgesetzten oft darum, die Mitarbeitenden bei der Stange zu halten. Zwar sind die Chefs mit dem Anspruch konfrontiert, konkrete Rückmeldungen zur Leistung zu geben und klare Vereinbarungen für das nächste Jahr zu treffen – aber in der Praxis sind sie mehrheitlich darauf bedacht, die Motivation der Mitarbeitenden aufrechtzuerhalten und die Arbeitsbeziehung nicht zu gefährden.

Wie bereitet sich ein Mitarbeiter am besten auf das Jahresendgespräch vor?

Huber: Mitarbeitende sollten sich ihre Leistung vergegenwärtigen und konkret aufzeigen, inwiefern sie den im letzten Mitarbeitergespräch getroffenen Vereinbarungen entsprochen oder was sie in diesem Jahr erreicht haben. Zudem sollten sie sich im Klaren sein, was ihnen bei der Arbeit wichtig ist und welche Erwartungen sie an ihren Chef und ihr Umfeld haben. Und zu guter Letzt ist es angebracht, wenn sie sich eine eigene Vorstellung verschaffen, was sie im nächsten Jahr erreichen wollen, respektive von der beruflichen Zukunft erwarten.

Was muss ein Unternehmen beachten, damit der Mitarbeiter vom Gespräch profitiert?

Huber: Unternehmen sind gefordert, mit dem Mitarbeitergespräch eine Plattform zu schaffen, die einen Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden ermöglicht, konkrete gegenseitige Rückmeldungen zulässt und das Treffen von konkreten Vereinbarungen unterstützt. Dazu kann ein guter Beurteilungs- oder Gesprächsbogen hilfreich sein. Ausschlaggebend ist aber eine entsprechende Führungskultur, in der Werte wie Offenheit und Ehrlichkeit, Klarheit oder Verbindlichkeit nicht nur Schlagworte sind.

Wie kann man sich vorbereiten, um trotz Wirtschaftslaute mehr Lohn oder eine bessere Position zu bekommen?

Huber: Die Auswirkungen der Finanzkrise führen dazu, dass Vorgesetzte zurückhaltender sind, wenn es um die Gewährung höherer Löhne oder Karriereschritte geht. Die aktuell schwierigen Rahmenbedingungen gilt es zum einen zu respektieren. Zum andern zählt eine gute Leistung immer noch zu den besten Gründen für mehr Lohn oder eine bessere Position. Für Mitarbeitende heisst das, nicht nur ihre Leistung zu erbringen, sondern diese auch sichtbar zu machen – den Chef auf gute Resultate hinzuweisen oder ein klares Feedback zum eigenen Leistungsbeitrag einzufordern.

Wer ist eigentlich der richtige Ansprechpartner für das Jahresendgespräch?

Huber: In der Regel werden Mitarbeitergespräche durch die direkt vorgesetzte Person geführt, die über die nötige Entscheidungskompetenz verfügt. Falls sich die Arbeitssituation jedoch so darstellt, dass die vorgesetzte Person die Leistung der Mitarbeitenden nur punktuell beurteilen oder allfällige Entwicklungsmöglichkeiten nur begrenzt überblicken kann, macht es Sinn, weitere Personen hinzuzuziehen, um eine umfassendere Einschätzung oder Perspektive zu erhalten.

NATHALIE SCHOCH

HINWEIS

* Adrian Huber ist geschäftsführender Partner des Instituts für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (afob) sowie Mitarbeiter der Personal- und Organisationsentwicklung der ETH Zürich. ◀

Jahresendgespräche

Vorbereitet zum Chef gehen

Wenn es um Ziele und Kompetenzen geht, können sich die Mitarbeitenden beweisen. Die Gelegenheit dazu bietet das Jahresendgespräch.

VON NATHALIE SCHOCH

Ende Jahr ziehen nicht nur Politik und Wirtschaft Bilanz. Auch Vorgesetzte und Mitarbeiter nehmen sich Zeit für eine Standortbestimmung. Wichtigstes Instrument dazu ist das Jahresendgespräch.

Wie waren die Leistungen? Mit welchen Massnahmen kann man sich gezielt weiterentwickeln und für höhere Aufgaben empfehlen? Solche Fragen sollte sich der Mitarbeiter stellen – und darauf muss auch jeder Vorgesetzte überzeugende Antworten parat haben.

Gemeinsam Ziele erarbeiten

«Ein Jahresendgespräch bezieht sich auf die Vergangenheit, um aus ihr zu lernen», sagt Michael Beckmann von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel. Doch auch die Gegenwart müsse betrachtet werden, um Probleme frühzeitig zu erkennen. Daraus lassen sich gemeinsam formulierte Ziele und Massnahmen für die Zukunft erarbeiten.

«Manchmal verkommt es zu einem Lohngespräch», sagt Monika Härdi von der Universal-Job AG in Zug. Sinnvoller

sei aber eine Manöverkritik. Doch so wichtig Umsätze, Qualität und Leistung sind: Zum Tag der Abrechnung sollte das Gespräch nicht verkommen. «Es muss ein Dialog sein», so Härdi. Bei der Luzerner Kantonalbank (LUKB) wird der Schwerpunkt vor allem auf die Zielerreichung des kommenden Jahres



«Der Rückblick ist nicht unwichtig, aber zweitrangig.»

JÜRIG STADELMANN, LUZERNER KANTONALBANK

gesetzt. «Der Rückblick ist nicht unwichtig, aber zweitrangig», so Personalleiter Jürg Stadelmann.

Regelmässiges Beobachten

Die Vorgesetzten müssen sich fragen: Was muten wir dem Mitarbeiter auf der nächsten Etappe zu? Welche Kompetenzen benötigt er dazu? Diese Ansätze sollten sich wie ein roter Faden durch die Jahresendgespräche ziehen.

Doch gibt es mehr zu beachten. «Es müssen zwar die individuellen Ziele, aber auch jene der Firma besprochen werden», findet Cilgia Graf-Bezzola,

selbstständige Personal- und Organisationsberaterin. Der direkte Vorgesetzte müsse regelmässig die Qualität seines Mitarbeiters beobachten, beschreiben und erst dann beurteilen. Das setze voraus, dass man sich während des Jahres Zeit für Beobachtungen nehme. Nur so könnten objektive Rückmeldungen entstehen. So sieht es auch Stadelmann von der LUKB. Das Gespräch dürfe keine Überraschung sein, sondern eine Zusammenfassung, was beide Parteien im Verlauf des Jahres miteinander besprochen hätten.

Gute Leistungen dokumentieren

Das Gespräch zum Jahreswechsel dient weiteren Zwecken. Zum Beispiel, den nächsten Karriereschritt taktisch klug einzufädeln. Doch bedarf es dafür einer seriösen Vorbereitung. Kann der Mitarbeiter Projekterfolge vorweisen, wird er ebenso punkten wie mit dem konkreten Nachweis dafür, Kosten eingespart zu haben. Auch Ideenreichtum verkauft sich gut, etwa in Form von Vorschlägen, die den Arbeitgeber vorwärtsbringen. Laut Cilgia Graf-Bezzola könne man ruhig auch seinen Marktwert abklären.

Wichtig: spezielle Leistungen dokumentieren und konkrete Beispiele bringen. Bei C&A im Einkaufszentrum Metalli in Zug punkten die Mitarbeiter, wenn sie guten Willen zeigen und Eigeninitiative ergreifen. «Und wenn sie Teamfähigkeit und Einsatzbereitschaft zeigen, wenn viel Arbeit ansteht», sagt die stellvertretende Filialeiterin Sonja Odermatt.

EXPRESS

- An gut vorbereiteten Jahresendgesprächen können Entscheide fallen.
- Für eine Lohndiskussion ist der Spielraum in Krisenzeiten klein.

GESPÄCH

Tabuthema Lohn

Kein Thema ist emotional so aufgeladen wie das Gehalt. Bei der Luzerner Kantonalbank gibt es für jede Funktion eine Lohnbandbreite. «Ist der Lohn des Mitarbeiters noch nicht am oberen Ende angelangt, kann bei überdurchschnittlicher Leistung durchaus eine Lohnerhöhung erfolgen», sagt Personalleiter Jürg Stadelmann.

Auch Wissenschaftler Michael Beckmann ist sich sicher, ein Unternehmen werde einem Mitarbeiter nur dann mehr Lohn zahlen, wenn dieser darlegen könne, dass seine Leistung dem Unternehmen etwas gebracht habe. Zudem: In schlechter Wirtschaftslage steigen zwar die Anforderungen an die Mitarbeitenden. Die Möglichkeiten, innerhalb des Unternehmens Wohlstand zu verteilen, jedoch sinken. Dann hilft wohl nur Geduld.

nsch



Das Jahresendgespräch ist besonders jetzt anspruchsvoll, da soll man sich wenigstens gut darauf einstellen.

GETTY

Darf mein Chef über mich bestimmen?

Leserfrage: Ich bin über 50 Jahre alt, arbeite als Putzmann und wurde vor wenigen Jahren als Arbeitsloser eingestellt. Ohne Vorgespräch muss ich neu nun auch Fahrdienste übernehmen und die Arbeitszeiten in Schichten leisten. Darf mein Chef einfach so über mich bestimmen und mir kündigen, wenn ich mich weigere, ein Firmenfahrzeug zu lenken?

S. M. IN Z.

Allein gestützt auf die knappe Schilderung des Sachverhalts beurteile ich die Weisung Ihres Chefs, auch Fahrdienste zu erledigen und Schichtarbeit zu leisten, als unzulässig.

Weisungsrecht Arbeitgeber

Der Arbeitgeber kann über die Ausführung der Arbeit und das Verhalten der Arbeitnehmer im Betrieb allgemeine Anordnungen erlassen und Ihnen besondere Weisungen erteilen (Art.

321d Abs. 1 OR). Mit diesem Weisungsrecht kann der Arbeitgeber den generellen Inhalt des Arbeitsvertrags einseitig konkretisieren. Das Weisungsrecht ergibt sich aus dem Wesen des Arbeitsvertrags und der sich damit verbundenen Unterordnung des Arbeitnehmers. Daraus folgt auch das Gegenstück: die Weisungsbefolgungspflicht des Arbeitnehmers als ein Teil seiner Treuepflicht.

Nicht grenzenlos

Das Weisungsrecht ist nicht grenzenlos. Weisungen, die gegen das geltende Recht verstossen oder das Persönlichkeitsrecht des Arbeitnehmers verletzen, sind nicht zulässig. So kann beispielsweise nicht verlangt werden, dass Arbeitnehmer die Strassenverkehrsregeln missachten, um Fahraufträge innerhalb einer zu kurzen Zeitspanne zu erfüllen. Weitere Grenzen des Weisungsrechts setzen die Parteien selber mit der vertraglichen Vereinbarung (Funktion, Ar-

beitsort, Lohn usw.). Vertragliche Inhalte können durch das Weisungsrecht nicht einseitig abgeändert werden.

Sie sind als Putzmann angestellt worden. Ihr Arbeitsbereich umfasst somit die Reinigung. Was wann gereinigt werden soll, kann der Arbeitgeber mit seinem Weisungsrecht bestimmen. Die Weisung, Fahrdienste auszuführen, widerspricht aber dem vertraglich vereinbarten Arbeitsbereich der Reinigung und ist deshalb unzulässig.

Treuepflicht Arbeitnehmer

Allerdings muss ich Sie darauf hinweisen, dass in besonderen Situationen, bei dringlichen betrieblichen Bedürfnissen, vom Arbeitnehmer verlangt werden kann, vorübergehend andere Arbeiten auszuführen. Das ergibt sich aus der Treuepflicht des Arbeitnehmers. Weigert sich der Arbeitnehmer in solchen Ausnahmesituationen und verliert er deshalb die Stelle, so besteht die Gefahr,

dass die Arbeitslosenkasse einen Teil der Entschädigung einstellt.

Vertragsänderung

Wenn der Arbeitgeber ohne dringliche betriebliche Bedürfnisse beziehungsweise langfristig den Inhalt des Arbeitsvertrages ändern will, so muss er dem Arbeitnehmer einen neuen Arbeitsvertrag anbieten. Nimmt der Arbeitnehmer diese Offerte nicht an, kann der Arbeitgeber diesen Arbeitsvertragswechsel mit einer sogenannten Änderungskündigung bewirken.

RECHTSANWALT RAETUS CATTELAN, FACHANWALT SAV ARBEITSRECHT, FELLMANN TSCHÜMPERLIN LÖTSCHER, LUZERN

HINWEIS

► Haben Sie Fragen zu Lohn oder Arbeitsrecht? Dann schreiben Sie an: Monika van de Giessen, Ratgeber Recht, Neue Luzerner Zeitung, Maihofstrasse 76, 6002 Luzern, E-Mail: monika.vandegiessen@neue-lz.ch ◀