

20063880-0

Kommunikation in der Kanzlei

Zielorientierte Mitarbeiterführung – Wichtige Tipps für die Jahresgespräche

von Mag. StB Stefan Lami, Tirol*

Die meisten Jahresgespräche in Steuerberatungskanzleien scheitern daran, dass sie erst gar nicht geführt werden. Sicherlich kennen Sie die Aussagen: „Ich weiß schon, dass ich wieder Jahresgespräche führen müsste, aber es geht doch auch so ganz gut.“ Oder: „Mitarbeitergespräche kosten mich zuviel Zeit und bringen zu wenig.“ Dabei gibt das Jahresgespräch den Mitarbeitern eine Richtschnur darüber, was von ihnen erwartet wird. Mit dem folgenden Beitrag erhalten Sie einen Überblick über die wichtigsten Punkte, die im Jahresgespräch beachtet werden sollten.

1. Das Jahresgespräch als Teil der Mitarbeiterführung

Das Jahresgespräch mit Zielvereinbarung ist eines von vielen Instrumenten der Mitarbeiterführung, wie

- regelmäßige Teambesprechungen,
- regelmäßiges Feedback über die laufenden Arbeiten,
- Kritikgespräche,
- Gehaltsgespräche,
- offene Kommunikation und Transparenz der Kanzleiziele,
- Aktivitäten zur Stärkung des Teams.

Jahresgespräche können daher nicht isoliert betrachtet werden. Ganz im Gegenteil, ihr Erfolg hängt entscheidend davon ab, wie das Klima in der Kanzlei ist. Wurde während des Jahres wenig bis gar nichts für eine zielorientierte Mitarbeiterführung getan, dann wird das Jahresgespräch äußerst schwer fallen. Umgekehrt, bei einer ausgezeichneten Stimmung in der Kanzlei, sind Jahresgespräche einfach vorzubereiten und zu führen und zeigen sofort Wirkung. Sie dienen sowohl den Kanzleizielen als auch der Motivation und Entwicklung der Mitarbeiter.

2. Worum geht es im Jahresgespräch?

Das Jahresgespräch ist in erster Linie ein Leistungs- und Entwicklungsgespräch, in dem

- die Arbeitsleistung beurteilt wird,
- eine Analyse der Stärken und Schwächen stattfindet,
- vereinbarte Ziele überprüft werden,
- neue Ziele mit dem Mitarbeiter festgelegt werden,
- Kritik- und Reibungspunkte von beiden Seiten sowie gegebenenfalls Gehaltsfragen angesprochen werden und
- Förderungsmaßnahmen des Mitarbeiters diskutiert werden.

Vorab muss sich der Kanzleiinhaber alle wichtigen Informationen über

* Mag. Stefan Lami ist Steuerberater und Unternehmensberater mit Schwerpunkt Beratung und Coaching von Steuerberatungsunternehmen (www.stefanlami.com)

**Instrumente der
Mitarbeiterführung**

**Mitarbeiterführung
in der Kanzlei einen
hohen Stellenwert
einräumen**

**Kanzleierfolg hängt
wesentlich von guten
Mitarbeitern ab**

den Mitarbeiter verschaffen. Auch der Mitarbeiter sollte über die anstehenden Themen rechtzeitig informiert werden, damit er sich auf das Gespräch vorbereiten kann. Die Grundregel der Kommunikation, dass eine Besprechung nur so gut ist, wie deren Vorbereitung, gilt uneingeschränkt auch für das Jahresgespräch. Gute Vorbereitung braucht Zeit. Rechnen Sie mit mindestens ein bis zwei Stunden Vorbereitungszeit pro Gespräch und ermöglichen Sie es auch dem Mitarbeiter, dass er diese Zeit zur Verfügung hat.

3. Themen im Jahresgespräch

Ob man nun einen prägnanten einseitigen Fragebogen mit geschlossenen Fragen einsetzt oder umfangreiche offene Fragen verwendet, ist weniger wichtig. Entscheidend ist, dass das Gespräch strukturiert abläuft. Dabei können Checklisten helfen. Wichtiger ist aus meiner Erfahrung allerdings, dass genügend Zeit zur Verfügung steht, um über die wichtigsten Fragen in Ruhe nachdenken zu können:

- Inwieweit wurden die Ziele des vergangenen Jahres erreicht?
- Was waren die wesentlichen Kriterien dafür?
- Welche Schlüsse können daraus gezogen werden?
- Wo lagen die Ursachen für aufgetretene Schwierigkeiten?
- Welche Ziele sollen für das nächste Jahr vereinbart werden?
- Woran sollen die Ziele gemessen werden?
- Wie kann der Mitarbeiter für die Zielerreichung belohnt werden?

Sowohl der Vorgesetzte als auch der Mitarbeiter müssen ihre Situation reflektieren und analysieren sowie ihre Wünsche und Vorstellungen konkretisieren. Der Vorgesetzte sollte sein Führungsverhalten genauso überprüfen, wie der Mitarbeiter seinen Beitrag zur Erreichung der Kanzleiziele. Die Schwierigkeit in der Vorbereitung liegt darin, kritisch die oben angeführten Fragestellungen zu durchdenken und auf die individuelle und kanzleispezifische Situation anzupassen. Das bloße Bewerten von schematischen Kriterien bringt keinen wesentlichen Erkenntniswert.

Der beste Weg von Zielen zu Ergebnissen zu kommen ist, Mitarbeiter da einzusetzen, wo sie ihre Stärken haben. Schwächen abbauen zu wollen, kann bestenfalls dazu führen, dass eine Leistung mittelmäßig wird. Stärken ausbauen ist der Erfolgsfaktor. Das Mitarbeitergespräch sollte sich daher überwiegend um die Stärken drehen. Wodurch kann der Mitarbeiter den wirksamsten Beitrag für die Kanzleiziele erreichen? Wird der Mitarbeiter in der Kanzlei an der richtigen Stelle eingesetzt? Und welche Ziele setzt sich der Mitarbeiter aufgrund seiner Stärken selbst?

4. Gesprächsführung und weitere Praxistipps

Ein gelungenes Mitarbeitergespräch lebt von „guten“ Fragen und „richtigen“ Antworten. Ob Ihre Fragen und Antworten Qualität haben, wird Ihnen Ihr Mitarbeiter signalisieren. Sie haben es in der Hand, mit Fragen zu steuern oder umgekehrt mit passenden Antworten ein konstruktives

Gute Vorbereitung ist wesentlich

Struktur und wichtige Themen

Auf Stärken konzentrieren

Gespräch zu ermöglichen. Setzen Sie Fragetechniken bewusst ein: Stellen Sie offene Fragen, um mehr von Ihrem Mitarbeiter zu erfahren. Benutzen Sie Fragen, auf die man nur mit „Ja“ oder „Nein“ antworten kann, um eine Entscheidung herbeizuführen, eine Meinung zu überprüfen oder ein Thema abzuschließen. Unter Beachtung der beschriebenen Grundsätze können Sie mit Hilfe der folgenden praktischen Tipps die Qualität Ihrer Jahresgespräche noch verbessern.

Checkliste: Praxistipps für Jahresgespräche

Sorgen Sie für eine passende Umgebung: Sie sollten während des Gesprächs nicht gestört werden. Schaffen Sie ein angenehmes Ambiente, genauso wie Sie es für Ihren besten Klienten machen würden. Setzen Sie sich nicht an einem Tisch gegenüber, sondern besser im 90°-Winkel.

Klare Ziele und konkrete Maßnahmen: Je klarer die Ziele sind, desto leichter fällt es für die Maßnahmen Zeithorizont und Messgrößen zu finden.

Lassen Sie Platz für Unvorhergesehenes: Dieser Tipp scheint dem vorherigen zu widersprechen. Aber neben konkret vereinbarten Zielen sollte der Mitarbeiter die Möglichkeit haben, sich unterjährig bietende Chancen und Projekte ergreifen zu können.

Nachfassen sorgt für die Umsetzung: Lassen Sie nicht ein ganzes Jahr bis zum nächsten Mitarbeitergespräch verstreichen, um über die Ergebnisse zu sprechen. Je schneller und regelmäßiger Sie nachfassen, desto wahrscheinlicher wird die Zielerreichung.

Gehaltsgespräche eher separat führen: Zu diesem Thema gibt es Pro's und Kontra's. Insgesamt spricht mehr dafür, ein eigenes – meist kurzes – Gehaltsgespräch zu führen. Beachten Sie aber immer, dass ein Gehaltsgespräch vor allem in die Vergangenheit gerichtet ist. Was hat der Mitarbeiter geleistet? Welche Auswirkungen hat das auf sein Gehalt? Dagegen ist ein Mitarbeitergespräch überwiegend in die Zukunft gerichtet.

Kritikgespräche sofort führen: Sparen Sie sich keinesfalls mögliche Kritikpunkte für das Jahresgespräch auf. Das führt nur zu Demotivation und Frustration auf beiden Seiten. Falls Kritik notwendig ist, sollte sie unmittelbar angebracht werden.

Beim ersten Mal nicht zuviel erwarten: Überzogene Erwartungen führen oft dazu, nicht konsequent weiter zu arbeiten. Geben Sie sich selbst und auch Ihren Mitarbeitern Zeit, um aus den Erfahrungen zu lernen. Erwarten Sie nicht, dass sich durch ein einmaliges Jahresgespräch alle Probleme sofort lösen.

Keine Telefonate und keine Unterbrechungen

Unterjährig über Zwischenergebnisse sprechen

Kritik sofort anbringen

Das Mitarbeitergespräch ist ein wesentliches Führungsinstrument. Richtig eingesetzt, können Sie damit Ihre Ziele als Kanzleiinhaber leichter und schneller erreichen.