

HR Today

Checkliste

Mitarbeitergespräche erfolgreich führen

Kategorien: HR-Strategie und Organisation, Leadership | Text: Melanie Knijff | 17.11.2014

Eine aktuelle Studie von Information Factory belegt: Das Mitarbeitendengespräch wird als Top-Werkzeug im Handwerkskasten von Führungsinstrumenten angesehen – und das nicht nur von Führungskräften selbst, sondern auch aus Sicht von HR und den Mitarbeitenden selbst. Doch wie führt man ein solches Gespräch?



Ein Mitarbeitergespräch will gut vorbereitet sein. (Bild: 123RF)

Ein gut geführtes Mitarbeitendengespräch beruht auf Feedback und Reflexion. Führungskraft und Mitarbeitende besprechen in einem solchen Rahmen in der Regel die geleistete Arbeit (Leistungsbeurteilung), bewerten die Zielerreichung und legen gegebenenfalls neue Ziele fest.

Eine fundierte Vorbereitung auf ein solches Gespräch sollte aus mehreren Gründen systematisiert erfolgen. Doch worauf soll geachtet werden, wenn ein System zur Leistungsbeurteilung eingeführt wird?

1. Bestandsaufnahme: Führungsleitlinien, Code of Conduct, Unternehmenswerte,...

Machen Sie eine Bestandsaufnahme. Welche Leitlinien gibt es bereits im Unternehmen? Stimmen Sie die Leistungsbeurteilung auf bestehende Unternehmenswerte, Ihren Code of Conduct oder Ihre Führungsleitlinien ab. Nicht zuletzt sollten auch strategische Ziele des Unternehmens sowie die Unternehmenskultur Berücksichtigung finden.

2. Definition der Personengruppen

Bestimmen Sie in Absprache mit der Geschäftsführung die Zielgruppe für die Leistungsbeurteilung. Braucht es ein Funktionscluster, weil es Personengruppen im Unternehmen gibt, die so unterschiedliche Stellenbeschreibungen haben, dass im Kompetenzmodell der Leistungsbeurteilung Filter abgebildet werden sollten?

3. Der Kern der Leistungsbeurteilung: Das Kompetenzmodell

Das Kompetenzmodell sollte genau auf Ihr Unternehmen passen. Kaufen Sie kein Modell «von der Stange» von einem Berater. Wenn Sie einen externen Partner an Bord holen, achten Sie darauf, eigene Inhalte einbringen zu können.

4. Papier oder Online?

Haben Sie den Mut, direkt mit einem Online-Tool einzusteigen, auch wenn Sie noch kein Leistungsbeurteilungssystem im Unternehmen etabliert haben. Aufwändige Papierprozesse, die später von einem Online-Tool abgelöst werden sollen, können so von Anfang an vermieden werden. Online-Systeme sorgen nicht nur für weniger Ressourcenaufwand beim HR und den Nutzern, sondern sie bieten auch mehr Transparenz und Auswertungsfunktionen als dies bei herkömmlichen Papierprozessen der Fall ist.

5. Kompetenzbeurteilung, Zielbeurteilung, neue Ziele

Es bietet sich an, nicht nur die Leistungsbeurteilung – also die Bewertung der Kompetenzen für das laufende Jahr – mit einem systematisierten Prozess abzudecken, sondern auch die Beurteilung der Ziele. Idealerweise lassen sich innerhalb eines Online-Tools die Kompetenzbeurteilung und die Zielbeurteilung von der Eingabe der neuen Ziele zeitlich trennen. Denn üblicherweise muss man auf die Zielkaskade warten, um individuelle Ziele für alle Mitarbeitenden eingeben zu können, braucht aber für die Bonusausschüttung möglichst schnell die Zahlen aus der Leistungs- und Zielbeurteilung, auch, um den Jahresabschluss vornehmen zu können.

6. Fremdbild / Selbstbild

Beide Parteien, Führungskraft sowie Mitarbeitender, sollten sich gut auf das Mitarbeitendengespräch vorbereiten. Der Mitarbeitende nimmt eine Selbsteinschätzung vor, die Führungskraft bewertet im Rahmen

der Top-down-Beurteilung. Diese Art der Reflexion von zwei Seiten, die im Mitarbeitendengespräch miteinander abgeglichen werden kann, ist sehr wertvoll. Sie erlaubt es, gezielt nach Unterschieden in der Bewertung vorzugehen, die Perspektive zu wechseln, mit den Augen des anderen zu sehen, und somit wertvolle Impulse für Entwicklungsfelder und Stärken nutzen zu können. Das Online-Tool sollte daher über mindestens diese zwei Perspektiven verfügen.

7. Top down und Bottom up

Eine optimale Ergänzung für Führungskräfte ist neben der Selbsteinschätzung, kombiniert mit der Vorgesetzten-Perspektive (Top-down), die Option einer zusätzlichen Bottom-up-Perspektive (unterstellte Mitarbeitende).

Ein Bottom-up-Feedback mit der Leistungsbeurteilung kann für viele Unternehmen sogar das klassische 360-Grad-Führungsfeedback ersetzen. Denn viele Firmen scheuen den Aufwand, hierfür ein eigenes Instrument anzubieten. Im Rahmen der Leistungsbeurteilung kann ein Leadership-Feedback ebenfalls (aus der Perspektive unterstellte Mitarbeitende) abgeholt und für die Führungskräfteentwicklung eingesetzt werden.

Für eine Führungskraft, die im Rahmen der Leistungsbeurteilung bewertet wird, ist das Feedback der Mitarbeitenden sehr wertvoll. Sie erhält wichtige Hinweise, wie es um ihre Führungskompetenz bestellt ist. Damit sind schon drei wichtige Gruppen (Vorgesetzter, Mitarbeitende, der zu Bewertende selbst) des 360-Grad-Feedbacks in der jährlichen Regelbeurteilung abgedeckt.

Fazit: Sind beide Parteien, Führungskraft wie Mitarbeitende, gut vorbereitet, wenn sie zusammen in das Mitarbeitergespräch gehen, läuft dieses nicht nur transparenter und fokussierter ab, es gleicht auch Ungerechtigkeiten aus, da der Vorbereitungsprozess systematisiert erfolgt ist und alle damit auf ein gewisses Ausgangsniveau gehoben werden. HR profitiert unter anderem von einheitlichen Unterlagen für die Personalakte. Das gesamte Unternehmen erhält ein Bild über das Leistungsniveau der Mitarbeitenden und kann die strategische Ausrichtung des Unternehmens mit dem Zielprozess koppeln.

Weitere Checklisten für HR-Professionals



Hier finden Sie weitere HR Today-Checklisten zu ausgesuchten Problemstellungen des HRM.

**Text: Melanie Knijff**

Dr. Melanie Knijff arbeitet bei der Information Factory AG und beschäftigt sich seit zehn Jahren intensiv mit der Welt der HR-Feedback-Systeme. Information Factory ist im HR Bereich mit der Produktlinie HR Flower auf dem Markt. Das Unternehmen bietet Beratung und Lösungen in puncto Mitarbeiterbefragungen, Führungskräfte Feedbackprozesse (90° - 360°) und Leistungsbeurteilungen an. Auch Kundenzufriedenheitsbefragungen gehören zum Produktportfolio.

Weitere Artikel von [Melanie Knijff](#)

Copyright © jobindex media ag

Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis der jobindex media ag ist nicht gestattet.

Presenting Partner