



MITARBEITERGESPRÄCH

Alle Ziele erreicht?

Wenn die jährliche Leistungsbeurteilung gut vorbereitet wird, kann sie ein wichtiges Führungsinstrument sein.

Von Claudia Conrads; Illustration: Anton Atzenhofer

In den meisten Unternehmen steht mindestens einmal jährlich ein Mitarbeitergespräch an. Besprochen wird, ob Ziele erreicht wurden, welche Erfolge man erzielt hat und wo es unter Umständen noch Verbesserungsbedarf gibt. Doch nicht jeder der Beteiligten sieht sofort die Vorteile, die die Leistungsbeurteilung bringen kann: Den Führungskräften ist der Aufwand oft zu hoch, bei den Mitarbeitern kann es Sorgen vor ungerechter Beurteilung auslösen. Dabei ist die Leistungsbeurteilung, wenn sie richtig durchgeführt wird, ein wichtiges Führungsinstrument.

Ein Kompetenzmodell enthält die Schlüsselkompetenzen eines Unternehmens, die für erfolgreiches Handeln notwendig sind. Für erfolgreiches Handeln notwendig sind beispielsweise Fachkompetenz, soziale Kompetenz oder Führungskompetenz. Das Modell dient Führungskräften und Personalverantwortlichen als Orientierung und bildet die Grundlage für die standardisierte Mitarbeiterbewertung im Rahmen der Leistungsbeurteilung.

Wichtig für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch ist zunächst, wie die Ziele im Unternehmen definiert werden. In jedem Fall sollten sie von der Geschäftsleitung über die Führungskräfte bis zu den Mitarbeitern wie eine Kaskade heruntergebrochen werden. Nur so gehen die einzelnen Mitarbeiterziele mit den Zielen des Gesamtunternehmens Hand in Hand. Beispiel: Das Unternehmensziel „Umsatzwachstum im niedrigen zweistelligen Bereich“ bedeutet für die Führungskräfte, dass ihre Teams am Wachstum mitarbeiten müssen. Daraus resultiert, dass die Unternehmensbereiche, z.B. der Vertrieb oder die Produktion, entsprechende Kennzahlen erreichen bzw. Kapazitäten liefern. Mitarbeiter erhalten dann individuelle Ziele und leisten so einen Beitrag bei der Erreichung der Unternehmensziele.

Selbstverständlich sollen die Ziele für den Mitarbeiter – abhängig von seiner Erfahrung und seinem Können – auch erreichbar sein. Trotzdem

darf es nicht an Herausforderungen mangeln: So kann einer routinierten Vertriebsmitarbeiterin, einem erfahrenen Techniker oder einem Senior-Einkäufer mehr zugetraut werden als Berufseinsteigern. Ein weiteres, wichtiges Kriterium ist die möglichst präzise Formulierung. Beispielsweise ist die Zielvorgabe „Einsparungen erzielen“ wenig greifbar. Dagegen ist „Einsparungen in Höhe von zehn Prozent bei den Ausgaben für Büromaterialien“ eine klare Ansage und zudem messbar. Und nur messbare Zielvereinbarungen können im Hinblick auf den Erfolg bewertet werden. Weiterhin sollten die Ziele voneinander unabhängig sein, d.h. wenn ein Mitarbeiter eines seiner Ziele nicht erreicht hat, sollte es ihm trotzdem möglich sein, die übrigen Vorgaben zu erfüllen.

Gesprächstechniken

Nützlich für ein Mitarbeitergespräch sind bestimmte Gesprächstechniken, mit denen die Führungskraft positive und kritische Rückmeldungen ermöglichen kann. Einige Beispiele: Bei negativen Urteilen müssen diese mit Tatsachen belegt werden. Nicht die Person, sondern deren Handeln sollte kritisiert werden. Das Gespräch sollte insgesamt konstruktiv und sachlich geführt werden. Wichtig sind aktives Zuhören und eine umgehende Rückmeldung, wenn das Gespräch aufgrund eines Missverständnisses zu kippen droht.

Gute Vorbereitung ist die halbe Miete

Kern des Mitarbeitergesprächs ist ein gemeinsames Verständnis: Was hat gut geklappt, wo lief es weniger rund? Der Mitarbeiter sollte sich z.B. vor dem Gespräch überlegen, ob und welche zusätzlichen Aufgaben er übernehmen will, was er verändern möchte und oder in welche Richtung er sich insgesamt entwickeln will. Für die Führungskraft sind für die Vorbereitung – über die Beurteilung des einzelnen Mitarbeiters hinaus – u.a. folgende Fragen relevant: Wo kann das Team insgesamt nennenswerte Verbesserungen erreichen? Welche Hindernisse müssen dafür be-



seitigt werden? Wie werden die einzelnen Ziele priorisiert?

Ein wichtiges Instrument der Vorbereitung ist der Fragebogen zur Leistungsbeurteilung, den beide Seiten vor dem Gespräch ausfüllen sollten.

Der Mitarbeiter nimmt grundsätzlich auch eine Selbsteinschätzung vor, die Führungskraft bewertet den Mitarbeiter. So liegen zwei Perspektiven vor: Das Selbstbild des Mitarbeiters und die klassische

Top-down-Bewertung der Führungskraft. Wird die Leistungsbeurteilung mit einem Online-Fragebogen durchgeführt, kann für das Mitarbeitergespräch der grafisch aufbereitete

Ergebnisbericht genutzt werden, in dem die Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdbild gekennzeichnet sind. Im Ergebnisbericht wird auch die Einschätzung des Mitarbeiters festgehalten. Unterschiedliche Einschätzungen können im Gespräch besprochen und geklärt werden.

Es gibt durchaus Vorgesetzte, die ein Mitarbeitergespräch quasi „aus dem Ärmel schütteln“, ohne große Vorbereitungen die richtigen Worte finden und den Mitarbeiter treffend einschätzen können. In aller Regel sind aber selbst erfahrene Führungskräfte dankbar, wenn sie sich auf eine gut vorbereitete, standardisierte Leistungsbeurteilung stützen können. Auch hier bietet eine online durchgeführte Leistungsbeurteilung einen Mehrwert: Themen können nach einer bestimmten Systematik bewertet werden, das System gibt automatisch den richtigen Bogen für den jeweiligen Mitarbeiter vor. Das verringert für die Führungskräfte den Zeitaufwand bei der Vorbereitung.

Wenn die Leistungsbeurteilung auf einem transparenten Verfahren basiert, kommt dies auch der Geschäftsführung zugute. Aus dem Prozess der

Leistungsbeurteilung und der betrieblichen Zielsetzungen ergibt sich ein Überblick über alle betrieblichen Ziele, aus dem sich zahlreiche, wertvolle Erkenntnisse gewinnen lassen: Welche Ziele wurden innerhalb des Unternehmens vereinbart? Welche waren besonders wirksam? Daraus lässt sich beispielsweise ein Workshop mit der Führungsriege organisieren, sodass ein gemeinsames Verständnis für die Unternehmensziele entsteht und diese besser mit den Mitarbeitern umgesetzt werden können.

Zielerreichung im Betrieb

Weitere Möglichkeiten, aggregierte Daten aus Leistungs- und Zielprozessen zu erhalten, sind Zahlen zu Zielerreichungsgraden sowie Informationen, wie diese im Unternehmen verteilt sind (Aufgliederung nach Organisationseinheiten). Aber auch Team-Berichte, die aufzeigen, ob in Teams bestimmte Kompetenzen negativer beurteilt werden als andere, sind hilfreich. Denn anhand der Bewertungen kann man erkennen, ob es Führungskräfte gibt, die durchwegs recht negativ bewerten („harte Hunde“), oder wo sogenannte „Hippie Leader“ anzutreffen sind – also Führungskräfte mit großem Harmoniebedürfnis, die ihre Mitarbeiter häufig allzu wohlgefällig bewerten.

Alles in allem eignet sich die Leistungsbeurteilung – unabhängig davon, ob sie mit Papier und Stift oder online durchgeführt wird – sehr gut dazu, um Mitarbeitergespräche wirkungsvoll zu führen. Leistungsbeurteilungen sollten professionell vorbereitet werden, damit sie auch in kleinen und mittleren Unternehmen auf allen Ebenen einen Mehrwert bringen.

Claudia Conrads ist Beraterin und Geschäftsführerin der Information Factory Deutschland GmbH, Nürnberg (claudia.conrads@information-factory.com, www.information-factory.com).



Wir bieten nicht nur personelle Perspektiven!

Fair.Führed.Fürst

Ihr Wohlbefinden
liegt uns auch am Herz!

Machen Sie mit bei der Fürst Gesundheits App!



Anmeldecode: „fu11rst,“

