

Mitarbeitergespräche

Dialog mit Unterstellten als Chance gestalten

Führung durch Zielvereinbarung respektive die englische Bezeichnung MbO (Management by Objectives) ist branchenunabhängig und in Unternehmen unterschiedlicher Grösse weit verbreitet. Verbreitet heisst jedoch nicht umgesetzt – denn davon sind einige Firmen noch weit entfernt.

Bruno Trost

Der Nutzen vom Führen mit Zielen in Bezug auf Mitarbeiterförderung ist unbestritten. Es erübrigt sich die Darstellung der positiven Aspekte dieses Führungsinstruments. Auch auf den Ablauf eines Management-by-Objectives-Prozesses wird in diesem Artikel nicht weiter eingegangen. Vielmehr wird die Hauptherausforderung innerhalb von MbO aufgegriffen, der leider oft zu wenig Beachtung geschenkt wird: das Mitarbeitergespräch.

Voraussetzungen

Ein MbO-Prozess kann, wie so vieles, einfach oder komplex gestaltet werden. Es ist leicht nachvollziehbar, in welcher Ausprägung er mehr Akzeptanz und Überlebenschancen hat. Da es sich ja oft um etwas von «Oben» Aufoktroiertes handelt, ist die Abwehrhaltung an der Front von vornherein ziemlich gross. Neben all den administrativen Auflagen und prozessualen Vorgaben wird leider oftmals der zentrale Punkt vergessen: die Auseinandersetzung mit dem unterstellten Mitarbeitenden.

Ob man nun Quali-Gespräch oder Jahresendgespräch sagt oder sich einer der unzähligen englischen Konstrukte bedient, ist Geschmackssache – es handelt sich in jedem Fall um ein Gespräch zwischen Vorgesetztem und seinem Direktunterstellten, und das Thema ist die erbrachte Leistung respektive die zu erbringende zukünftige Leistung. Und hier beginnt schon die erste Herausforderung: Eine Führungskraft muss mit Menschen reden respektive umgehen können und wollen. Dies ist die unabdingbare Voraussetzung für eine Rolle, in der Menschen geführt werden – eben eine Führungsrolle. Nur sind leider viele Führungskräfte noch keine Führungspersonen und werden oft auch nicht dazu befähigt.

Mangelhafte Gespräche

Weshalb die Qualität der Mitarbeitergespräche teilweise inakzeptabel ist, hat verschiedene Gründe. Zu nennen sind etwa:

- Der Vorgesetzte hat sich in der Beurteilungsperiode nicht mit dem Mitarbeitenden, seinem Verhalten und seiner Leistung auseinandergesetzt.

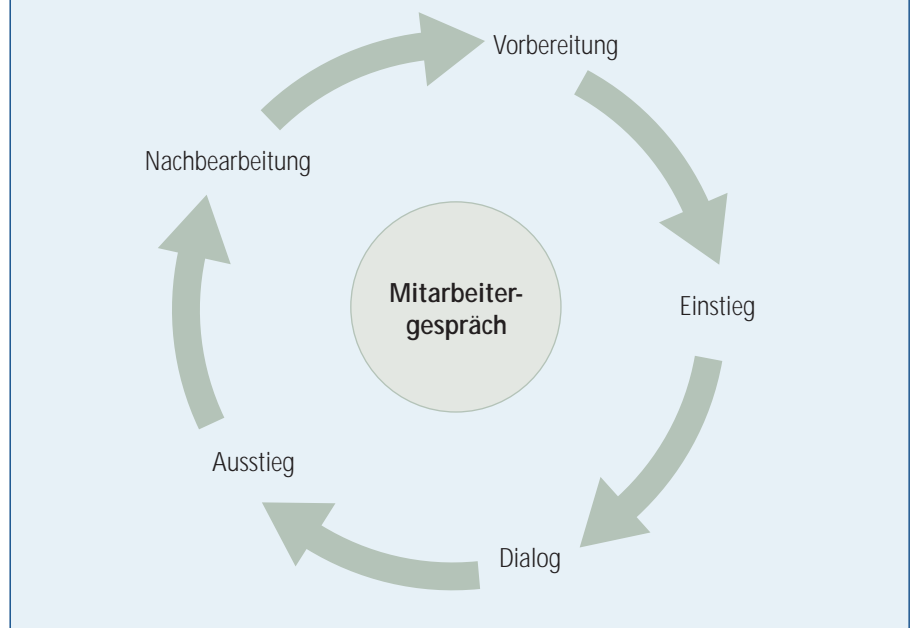
- Der Vorgesetzte hat nicht genügend Zeit für eine seriöse Vorbereitung, Durchführung und Nachbearbeitung – oftmals auch wegen einer zu grossen Führungsspanne.
- Der Vorgesetzte sieht den Nutzen des Mitarbeitergesprächs nicht.
- Der Vorgesetzte hat nicht die Courage, eine wirklich ehrliche Beurteilung abzugeben und gibt (dem Frieden zuliebe) eine beschönigte, realitätsfremde Qualifikation ab.
- Der Vorgesetzte kennt die grundlegenden Erfordernisse an ein Mitarbeitergespräch nicht.

Während oftmals die Gründe in der Motivation, der Prioritätensetzung, der Werterhaltung und des unternehmerischen Verständnisses des Vorgesetzten zu suchen sind, wurden beim letzten Punkt klare Fehler bei der Betreuung der Führungsperson gemacht. Und genau das ist die Problematik, die eigentlich nicht entstehen dürfte, denn mit einer klaren Schulung in der Führung von Mitarbeitergesprächen, idealer-

weise verbunden mit einem Praxis-Coaching, könnte diesem Missstand begegnet werden. Gemäss unseren Erfahrungen kommt es unabhängig der Evolutionsstufe der Personalabteilung – Personalbüro > HR-Departement > Management Development und so weiter – immer wieder zu diesen Versäumnissen.

Vielleicht wird die Führung eines Mitarbeitergesprächs als zu banal erachtet, als dass es erklärt und trainiert werden sollte. Vielleicht befürchten aber die «Personaler» oder Personalentwickler auch einen Eingriff in die individuelle Freiheit der Führungsperson, wenn ihr ein Raster zur Führung eines Qualifikationsgesprächs gegeben wird. Fakt ist, dass hier die grössten Sünden begangen und sie oftmals nicht erkannt werden.

Chronologie eines Mitarbeitergesprächs



Mit Struktur zum Erfolg

Wie also geht man nun an ein Personalgespräch heran? Reicht es nicht, die im letzten Gespräch vereinbarten Ziele auf deren Erreichung zu besprechen? Was soll denn sonst noch in diesem Gespräch Platz haben? Je nach definiertem Beurteilungspro-

zedere gehen dem Jahresendgespräch eine oder mehrere Zwischenbeurteilungen vorweg. Erfahrungsgemäss werden Zwischengespräche leider immer wieder verschoben, bis der Termin dann so nahe an den des Jahresendgesprächs gerückt ist, dass das letzte Gespräch die Zielvereinbarung war. Dass ein solches Vorgehen blanke Geringschät-

zung gegenüber Mitarbeitenden ausdrückt, muss nicht weiter dargelegt werden.

Die nachfolgende Systematik kann bei jedem Mitarbeitergespräch angewendet werden: beim Zielvereinbarungs-, dem Zwischen- oder dem Jahresendgespräch (wobei Zielvereinbarungs- und Jahresendgespräch praktischerweise kombiniert werden). Sie wird bewusst einfach gestaltet, da das Komplizierte von kurzem Bestand ist.

Zielformulierung

Specific (spezifisch)

Was (Ziel) ist zu erreichen?

- Eindeutig und präzise bezeichnet
- Konkret

Measurable (messbar)

Anhand welcher Kriterien wird das Resultat (Ziel) gemessen?

- Eindeutig überprüfbar
- Quantitative/qualitative Kriterien

Attainable/Achievable (erreichbar)

Ist der definierte Endzustand (Ziel) erreichbar?

- Herausfordernd (Anstrengung erforderlich)

■ Motivierend

- Direkt beeinflussbar

Realistic (realistisch)

Ist die Zielsetzung realistisch ...

- mit gegebenen Ressourcen erreichbar?
- in der gesetzten Zeit erreichbar?

Time-bound (terminiert)

Ist das Ziel respektive der Weg dahin zeitlich definiert?

- Zwischenziele (Meilensteine)
- Endtermin

Gesprächsvorbereitung

Der essenzielle Teil des Mitarbeitergesprächs ist die Gesprächsvorbereitung. Hier kommt man als Führungskraft nicht herum, wenn man ein gehaltvolles und zukunftsgerichtetes Mitarbeitergespräch führen will. Welche Hilfsmittel man dafür verwendet, ist eigentlich sekundär. Fredmund Malik vom Malik Management Zentrum St. Gallen plädiert sogar für ein simples, weisses Blatt Papier, das einem zur intensiven Auseinandersetzung mit der zu beurteilenden Person zwingt. Nebst den Vorgaben auf allfälligen Beurteilungsrastern und MbO-Formularen

Checkliste



Die 5 Kernelemente des Mitarbeitergesprächs

1. Gesprächsvorbereitung

- Einladung (Termin, Thema, Vorbereitungsauftrag)
- Gesammelte Beobachtungen zusammenstellen
- Ergebnisbeurteilung (Zielerreichung)
- Ziele für die folgende Entwicklungsperiode
- Gespräch planen

2. Gesprächseinstieg

- Förderliche Gesprächsatmosphäre schaffen
- Gesprächsziele, Vorgehen, Zeitbedarf festlegen
- Gesprächsregeln definieren

3. Dialog

- Zielerreichung und Begründung (Aussage/Erkenntnis)
- Massnahmen zur Behebung allfälliger Defizite (Konsequenz)
- Gegenwärtige Funktion: Festlegung bzw. Überprüfung der zentralen Hauptaufgaben und Verantwortungen
- Jahresziele für die nächste Beurteilungsperiode (Sicht Mitarbeitender/Vorgesetzter)
- Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren
- Definitive SMART-Ziele festlegen

4. Gesprächsausstieg

- Rückblick und Zusammenfassung der Schwerpunkte und Kernaussagen
- Weiteres Vorgehen definieren (Wann, Wer, Was, Wie/Wo)
- Dank und Verabschiedung

5. Nachbearbeitung

- Vereinbarte Massnahmen umsetzen
- Kontrollieren und Überwachen der Vereinbarungen gemäss Terminplanung

sollte die Führungskraft sich auf jeden Fall weiterführende Gedanken machen im Sinn von «Was kann der Mitarbeitende besonders gut, was weniger», «In welchen Situationen erkannte ich das», «Welche weitere Stärken vermute ich in ihm und wie kann ich diese überprüfen» usw. Insbesondere wenn es darum geht, Beispiele anzugeben, die zu einer Beurteilung geführt haben, steht man schlecht da, wenn man nicht auf Erlebnisse und Beobachtungen zurückgreifen kann. So gesehen beginnt die Phase der Gesprächsvorbereitung eigentlich mit der Zielvereinbarung und endet mit der Zielüberprüfung – in einem Jahr!

In die Phase der Vorbereitung gehört natürlich auch die Einladung (Terminvereinbarung) des Mitarbeitenden. Als Vorbereitung für den Mitarbeitenden empfiehlt es sich, mit der Einladung auch die übergeordneten Ziele, die vom Vorgesetzten zu erreichen sind, in Erinnerung zu rufen oder, falls bis dato noch nie kommuniziert, mitzuteilen. Dies ermöglicht dem Mitarbeitenden die Definition seines Beitrags zur Erreichung der übergeordneten Ziele und zeigt ihm die Bedeutung seiner Leistung nochmals auf.

Gesprächseinstieg

Die erste Phase im eigentlichen Gespräch mit dem Mitarbeitenden bildet der Gesprächseinstieg. Es geht hier darum, Atmosphäre zu schaffen oder Eis zu brechen. Die Gesprächsziele, das Vorgehen und der Zeitbedarf sind ebenso festzulegen wie die Gesprächsregeln. Hier bietet sich auch immer wieder Gelegenheit, um auf den Nutzen und den organisatorischen Ablauf des MbO-Systems hinzuweisen.

Dialog

Der eigentliche Kern des Gesprächs ist der Dialog. Der Mitarbeitende sollte jeweils zuerst seinen Standpunkt darlegen und der

Werkzeuge zur Gesprächssteuerung

- Aktives Zuhören
- Wirksames Fragen
- Positionieren bei Abschweifungen
- Zurückführen bei Vor-/Rückgriffen
- Terminieren bei ausufernden Themen
- Direkt und empfängergerecht
- Strukturieren und zusammenfassen
- Paraphrasieren
- Sachen von Emotionen trennen
- Verständnis zeigen
- Visualisieren
- Ich-Bezug herstellen
- Feedbackregeln

Vorgesetzte im Anschluss daran seine Vorstellungen präsentieren.

- Beurteilung der Zielerreichung in der abgelaufenen Beurteilungsperiode und Aufzeigen von Massnahmen zur Behebung allfälliger Handlungsfelder:

- **Aussage:** Was sollte erreicht werden? Was wurde erreicht?

- **Erkenntnis:** Warum kam das Ergebnis zu Stande?

- **Konsequenz:** Was sollte geändert/beibehalten werden?

- Gemeinsame Festlegung bzw. Überprüfung der zentralen Hauptaufgaben und Verantwortungen im Rahmen der gegenwärtigen Funktion.

- Präsentation der individuellen Jahresziele für die neue Entwicklungsperiode durch den Mitarbeitenden.

- Abgleich und Abstimmung mit den Vorstellungen und Erwartungen des Vorgesetzten.

- Besprechung der zielrelevanten Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren.

- Gemeinsames Definieren und Vereinbaren der endgültigen Jahresziele nach den SMART-Kriterien (siehe Box).

Gesprächsausstieg

Der Gesprächsausstieg bildet den letzten Teil des Gesprächs mit dem Mitarbeitenden. Es ist wichtig, zu überprüfen, dass die essentiellen Punkte schriftlich festgehalten sind:

- Kurzer Gesprächsrückblick
- Zusammenfassung der Schwerpunkte und Kernaussagen durch den Vorgesetzten
- Weiteres Vorgehen, Zeitplan und Verantwortlichkeiten vereinbaren
- Dank und Verabschiedung

Nachbearbeitung

Nachdem das Gespräch mit dem Mitarbeitenden abgeschlossen ist, werden im Rahmen der Nachbearbeitung die vereinbarten Massnahmen umgesetzt (Aus- und Weiterbildung, organisatorische Massnahmen usw.) respektive aufgenommene Pendenzen (Abklärungen, Informationen) zur Klärung gebracht. In dieser Phase wird die von der Personalentwicklung geforderte administrative Bearbeitung des MbO-Gesprächs sichergestellt. Wie bereits dargelegt, geht im Sinne der ständigen Mitarbeiterbeurteilung (Sammlung von Erlebnissen und Beobachtungen) die Nachbearbeitung flüssend in die Gesprächsvorbereitung über.

Die Gesprächssteuerung

Der Vorgesetzte ist für die Durchführung und somit auch für die Steuerung des Gesprächs verantwortlich. Das heisst, dass er alle Massnahmen während des Gesprächs ergreift, um den Dialog aufrechtzuhalten und das Ziel nicht aus den Augen zu verlie-

ren. Ebenfalls ist er für die Einhaltung des Ablaufs und der Zeit verantwortlich. Je grösser das Repertoire an Gesprächssteuerungsmitteln des Vorgesetzten, desto professioneller und zielführender sind seine Gespräche.

Fazit

Es ist wie bei allem: Je öfter man etwas macht, desto routinierter wird man. Da kein Mitarbeitergespräch dem anderen gleicht, bedarf es sehr vieler Gespräche, bis ein gewisser Professionalitätsgrad erreicht wird. Das Erreichen dieser Stufe kann durch Training der Führungskräfte unterstützt werden. Bewährt haben sich Gruppentrainings, in welchen die Teilnehmenden (der gleichen Hierarchieebene) an unterschiedlichen Praxisfällen üben – sozusagen im abgesicherten Modus. Dies schafft auch Raum zum Diskutieren und Entwickeln individueller Anpassungen. Die – vor allem zeitlichen – Investitionen machen sich sofort bezahlt: leistungsbereite, stolze Mitarbeitende, die Wertschätzung erfahren durften. ■



«Reka-Checks und Reka-Card sind steuerfrei:*

Auf dem Lohnausweis müssen sie nicht deklariert werden.»

Dieter Keil, Leiter Personalmanagement RB Raiffeisen Gruppe

* Max. Betrag Fr. 3'000.– mit 20% Rabatt oder Fr. 500.– mit 100% Rabatt, (vgl. Wegleitung zum Ausfüllen des neuen Lohnausweises Ziffer III «Nicht zu deklarierende Leistungen»).

**Reka-Check und Reka-Card:
Mehr Geld für Freizeit und Ferien.**

reka: 

Porträt



sclarida entwickelt mit den Kunden praxisorientierte Massnahmen in den Themenstellungen «Mensch&Marketing» (m&m). Im Bereich Personal (Mensch) liegt der Fokus auf der Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung. Ziel ist die Steigerung respektive Aufrechterhaltung der Mitarbeiterzufriedenheit. Im Marketing sind die Unternehmensentwickler Experten in der Kundenfindung und Kundenbindung.

Fragen



Bruno Trost

Geschäftsführender Partner, Gründer
sclarida GmbH
Dufourstrasse 25, 4010 Basel
Tel. 061 271 64 60
bruno.trost@sclarida.ch
www.sclarida.ch

