

Mitarbeitergespräche

Von Oliver Recklies

Hintergrund.....	1
Was ist eigentlich Führung?	1
Die verschiedenen Instrumente im Überblick.....	2
Typische Elemente der Gespräche.....	2
Rückblick und Analyse im Mitarbeitergespräch.....	3
Frühzeitige Zielvorgaben.....	3
Tipps für die Praxis	4
Hinweise zur Gestaltung des Gesprächsleitfadens.....	4
Häufige Stolperfallen in Gesprächen	5

In vielen Unternehmen werden auf regelmäßiger Basis sogenannte Mitarbeitergespräche geführt, um einen verlässlichen Rahmen für die Zukunft zu schaffen. Bei einer sachgerechten Gestaltung werden die mit der Einführung und Durchführung verbundenen Kosten durch die positiven Aspekte in der Personalführung bei weitem aufgehoben. Bei der Umsetzung von solchen Gesprächen können aber in der Praxis auch viele Fehler gemacht werden.

Hintergrund

Anfang des 20. Jahrhunderts wurde der Mitarbeiter im Unternehmen nur unter dem Aspekt des Potentialfaktors „Arbeitskraft“ verstanden. In den 70er Jahren setzte dann ein Wandel ein, der dazu führte, dass der Mitarbeiter in seiner gesamten Persönlichkeit wahrgenommen wurde. Hintergrund war die Erkenntnis, dass unterschiedliche Faktoren (wie z.B. die Einbindung in den Entscheidungsprozess, die Informationsgestaltung, die Rückmeldung über erreichte Leistungen) positiv auf die Motivation und Leistungsbereitschaft wirken. In den 70er Jahren wurden – nach nordamerikanischen Vorbild – auch in Deutschland die ersten regelmäßigen Mitarbeitergespräche durchgeführt.

Was ist eigentlich Führung?

Führung beschreibt eine asymmetrische hierarchische Beziehung, die von Macht geprägt ist, da eine Person über andere Bestimmung ausübt.

Anja Weidemann

Führung ist dabei deutlich zu unterscheiden von Kollegialität und Freundschaft; diese Beziehungen sind eher durch eine Kooperation gekennzeichnet.

Mitarbeitergespräche sind von ihrer Struktur her betrachtet Führungsinstrumente, wobei diese wiederum in den Bereich der Personalführung fallen. Um die gewünschten positiven Effekte zu erzielen, müssen solche Gespräche sorgfältig vorbereitet und für beide Seiten transparent sein. Ebenso ist es notwendig, dass sich insbesondere die Führungskraft und das Unternehmen im Ganzen darüber bewusst sind, dass Mitarbeitergespräche auch Kosten (hier: zeitlicher Aufwand – ca. 1 bis 2 Stunden pro Mitarbeiter, aber auch Training der Führungskräfte) verursachen. In diesem Zusammenhang müssen mit der Einführung und Durchführung die Regeln und Inhalte der Gespräche bestimmt werden, so dass ein solches Gespräch und seine Wirkungen für die Beteiligten nicht zur Black-Box mutieren

Die verschiedenen Instrumente im Überblick

Betrachtet man die Mitarbeitergespräche, können 2 wesentliche Typen mit verschiedenen Schwerpunkten unterschieden werden:

Zielvereinbarungsgespräch	Beurteilungsgespräch
<ul style="list-style-type: none">▪ Ausrichten des Handelns einzelner Mitarbeiter auf die Unternehmensziele▪ Vermeidung von Zielkollisionen innerhalb und zwischen Einheiten▪ Transparenz hinsichtlich der Erwartungen zu individuellen Leistungsbeiträgen im Team▪ Bestimmung variabler Vergütungsbestandteile▪ Aufgabenorientiert▪ Teil der Unternehmenssteuerung	<ul style="list-style-type: none">▪ Förderung der Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Führungskraft▪ Feedback zu Stärken und Entwicklungsfeldern▪ Systematische individuelle Personalentwicklungsplanung▪ Identifikation von Potentialträgern▪ Analyse des allgemeinen Qualifizierungsbedarfs▪ Mitarbeiterorientiert▪ Massive Subjektivität

Zielvereinbarungen sind aufgrund der technologischen Entwicklungen und der immer stärkeren Ausbildung von Spezialqualifikationen mehr auf die innere Selbstverpflichtung (Commitment) des Mitarbeiters ausgerichtet. Diese wird benötigt, da eine Prozesskontrolle seitens der Führungskraft nicht mehr möglich ist. Charakteristisch sind dabei diese 3 Eigenschaften:

- Die Führungskraft kennt das Ziel, der exakte Weg dorthin ist auch ihr nicht immer klar.
- Die Führungskraft ist eher Generalist, nicht Spezialist.
- Die Aufgaben sind von hoher Komplexität gekennzeichnet, Lösungswege müssen zumeist neu gefunden.

Typische Elemente der Gespräche

Der grundsätzliche Inhalt der Gespräche sind die Aufgaben und Verantwortungsbereich des Mitarbeiters. In Unterscheidung zwischen Zielvereinbarungsgespräch und Beurteilungsgespräch haben diese verschiedene Schwerpunkte. Das Zielvereinbarungsgespräch wird ausgerichtet auf:

- Zielerreichung der vorhergehenden Periode
- Zielvereinbarung für die kommende Periode
- Vereinbarung zur Unterstützung durch den Vorgesetzten

Das Beurteilungsgespräch hat demgegenüber andere Inhalte:

- Leistungsbeurteilung (anhand vorgegebener Kriterien), wobei eine Einbindung der Anforderungsprofile erfolgen sollte.

- Entwicklungsziele des Mitarbeiters
- Vereinbarung von Personalentwicklungsmaßnahmen
- Feedback an die Führungskraft

Rückblick und Analyse im Mitarbeitergespräch

Für die Umsetzung eines Mitarbeitergesprächs hat sich in der Praxis die folgende Struktur als günstig erwiesen: Um eine möglichst konkrete Analyse und Rückmeldung zu ermöglichen, wird das gesamte Arbeitsfeld des Mitarbeiters in mehrere Bereiche gegliedert, welche dann einzeln betrachtet werden. Dabei erfolgt eine Bewertung der Tätigkeit selbst, des Arbeitsumfeldes und der innerbetrieblichen Zusammenarbeit (hier im Team bzw. mit anderen Abteilungen oder Bereichen). Rückblickend wird vom Mitarbeiter und von der Führungskraft aufgeschlüsselt, in welchem Umfang die vereinbarten Ziele erreicht wurden. Konnten hingegen bestimmte Ziele nicht erreicht werden, wird versucht, die Gründe für die Zielabweichung zu ermitteln. Dabei werden von der Führungskraft im Rahmen der Einschätzung die Instrumente Anerkennung und Kritik eingesetzt.

Im zukunftsorientierten Teil des Mitarbeitergesprächs geht es dann um die neuen Zielvereinbarungen und die Weiterentwicklung des Mitarbeiters. In der Praxis trennen einige Unternehmen die Bereiche „Zielvereinbarung“ und „Beurteilung und Entwicklung“ nach den beiden Grundtypen. M.E. ist aber gerade die Verknüpfung von diesen beiden Bereichen sehr wirkungsvoll. Auf der einen Seite kann über das Mitarbeitergespräch der Weiterbildungsbedarf in Abstimmung mit der Anforderung

sehr gut ermittelt werden, so dass sichergestellt werden kann, die zur Aufgabenerledigung notwendigen Qualifikationen beim Mitarbeiter zu entwickeln. Andererseits kann die darüber hinausgehende Weiterentwicklung des Mitarbeiters von Erreichen bestimmter Leistungen abhängig gemacht werden. Damit wird die Weiterentwicklungschance aus Sicht des Mitarbeiters zu einem Motivationsfaktor und verliert den Charakter einer „Nasenprämie“. Andere Unternehmen gehen noch einen Schritt weiter und verbinden die Verteilung von Bonifikationen an die Ergebnisse der Mitarbeitergespräche. Eine solche Verknüpfung wird in der Praxis vor allem für den Beurteilenden das Gespräch schwieriger gestalten, da dann über Defizite und Perspektiven mit dem Bewusstsein eines möglichen finanziellen Bonus oder Malus gesprochen wird. Allerdings bietet diese Verbindung auch einen Vorteil: Im Gespräch können durch die berufliche Perspektive, PE-Maßnahmen und Bonifikationen erhebliche Anreize geboten werden.

Frühzeitige Zielvorgaben.

Ideal ist es, wenn sowohl die Führungskraft als auch der Mitarbeiter das Gespräch als Chance sehen, gemeinsame Wege zu ebnen. Insbesondere wenn das Mitarbeitergespräch als neues Instrument im Unternehmen etabliert wird, ist es entscheidend, deutlich zu machen, dass eine Win-Win-Situation angestrebt wird. Beide Seiten, sowohl Unternehmen als auch der einzelne Mitarbeiter, sollen vom Gespräch profitieren und ihren Nutzen daraus ziehen. Bildlich kann es auch so kommuniziert werden: Die Mitarbeiter sollen nicht schneller rudern, sondern zielgerichteter – oft auch mit weniger Kraftaufwand. Falls Ruder oder Riemen ver-

schlossen sind, ist dies auch die Chance für den Mitarbeiter, an kompetenter Stelle auf die Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten in seinem Aufgabenbereich hinzuweisen.

Mitarbeitergespräche können aber auch als Führungshilfe dazu eingesetzt werden, um die Unternehmensstrategie dem jeweiligen Mitarbeiter zu vermitteln. Durch die klare Definition und Kommunikation der Unternehmensziele werden die eigentliche Mitarbeiterführung als auch das Erreichen des konkreten Zieles erleichtert. Der Mitarbeiter kann nun seine Tätigkeit im unternehmensübergreifenden Kontext einordnen und in neuen Situationen besser entscheiden, welches Verhalten zum Erreichen des Unternehmenszieles besser beitragen wird.

Im Idealfall erfolgt die Festlegung der Jahresziele im Top-Down- und Bottom-up-Verfahren, wobei das Gegenstromprinzip angewendet wird. Bedingung dafür ist allerdings, dass die jeweiligen Zielrahmen und die grundsätzliche Marschrichtung des Unternehmens rechtzeitig bekannt sind, also noch vor den Mitarbeitergesprächen. In der Praxis stellt dies teilweise ein Problem dar. Dabei ist gerade dieser Punkt – die rechtzeitige Information der Mitarbeiter – von zentraler Bedeutung. Nur wenn Mitarbeiter und Führungskraft rechtzeitig informiert sind, können im Gespräch auch neue Ideen entwickelt werden. In diesem Zusammenhang ist es auch wichtig, darauf zu achten, dass realistische Ziele vereinbart werden und diese herausfordernd sind, aber auch nicht überfordern.

Spezifisch	für den einzelnen Mitarbeiter
Messbar	besser: überprüfbar
Anspornend	weder über- noch unterfordernd
Realistisch	durch den Mitarbeiter beeinflussbar
Terminiert	festgelegte End- und Zwischentermine

Kriterien eines gutes Zieles

Optimal ist es, wenn der Mitarbeiter sich in diesen Gesprächen auch als eigene Führungskraft versteht. Die aktive Mitgestaltung der eigenen Ziele wird dabei zum erheblichen Motivationsfaktor. Dies setzt aber auch voraus, dass die Führungskraft bereit ist, diese Kompetenzen an den Mitarbeiter abzugeben und dass im Gegenzug der Mitarbeiter auch bereit ist, diese auszuüben. In diesem Zusammenhang ist es erforderlich, eine eindeutige und konkrete Sprache für die Zieldefinition zu finden. Nichts wirkt nachhaltiger negativer auf den Prozess der Gespräche, wenn beim nächsten Jahresgespräch erst eine Diskussion startet, wie die Ziele des letzten Jahres eigentlich gemeint waren.

Tipps für die Praxis

Hinweise zur Gestaltung des Gesprächsleitfadens

- Struktur des Bogens
 - Kurz und verständlich
 - Allgemeiner Jahresüberblick zu Beginn
- Zielerreichung vorhergehende Periode (Zielvereinbarungsgespräch)
 - Raum für Begründungen

- Abstufung des Zielerreichungsgrades (nicht nur „erreicht/nicht erreicht“)
- Leistungsbeurteilung (Beurteilungsgespräch)
 - Quantitatives Feedback, ergänzt durch qualitative Kommentare
 - Vermeidung von Zahlen zur Bewertung, besser sind Buchstaben
 - Gerade Anzahl von Bewertungsstufen (Empfehlung: 4 Stufen)
 - Anforderungsbezogene Skala (eindeutig definiert)
- Entwicklungsziele des Mitarbeiters (Beurteilungsgespräch)
 - Offene Gestaltung
- Zielvereinbarung kommende Periode (Zielvereinbarungsgespräch)
 - Gewichtung der Ziele
 - Konkrete Definition wann welcher Zielerreichungsgrad erzielt sein wird
 - Angabe zu Terminen
 - Angabe zu Terminen für Zwischenkontrollen
 - Empfehlung: 4-5 Ziele
- Unterstützung durch Vorgesetzten (Zielvereinbarungsgespräch)
 - Konkrete, terminierte Aufgaben je Ziel
- Vereinbarung Personalentwicklungsmaßnahmen (Beurteilungsgespräch)
 - Vorstrukturierung: Literatur, Seminarmaßnahmen, Maßnahmen on the job
 - Angabe eines verbindlichen Zeitrahmens
- Feedback an die Führungskraft (Beurteilungsgespräch)
 - Offen halten, kein detailliertes Bottom-up-Feedback

Häufige Stolperfallen in Gesprächen

Bei der Durchführung der Mitarbeitergespräche können an den verschiedenen Stellen kleine und größere Fehler gemacht werden. Typischerweise fließen in diese die „normalen“ Beurteilungsfehler (z.B. Tendenz zur Mitte, Halo-Effekt) mit ein. In der Praxis können aber zusätzlich noch die folgenden Fehler auftreten:

- Koppelung der variablen Vergütung an eine Einschätzung aus dem BEURTEILUNGSGespräch
- Kompliziertes und unnötig aufwendiges Verfahren
- Unflexibler Prozess (z.B. in Bezug auf mögliche Zieländerungen im Laufe eines Jahres)
- Kein oder zu allgemein gehaltener Gesprächsleitfaden
- Zielvorgabe statt wirklicher Zielvereinbarung
- Einseitige Potentialeinschätzung durch die Führungskraft
- Mangelnde Einbeziehung der beteiligten Personenkreise und ungenügende Kommunikation über die Zielsetzung
- Mangelnde Vorbereitung / Klärung von Sonderfällen im Vorfeld
- Nicht-Einhaltung des Top-Down-Prozesses
- Keine Kontrolle der Durchführung(squalität)

Wenn alle am Prozess Beteiligten die Mitarbeitergespräche ernst nehmen, so wirken diese positiv auf den Unternehmensalltag. Jeder wird sich im Gespräch ernsthaft überlegen, wozu er oder sie das „O.K.“ gibt. Ein Ernstnehmen der abgestimmten Ziele heißt auch, dass sich die

Ergebnisse im täglichen Arbeiten widerspiegeln müssen.

© Oliver Recklies, August 01

Literaturempfehlung:

Paschen, M., Weidemann, A. (2001). Personalentwicklung. Haufe-Verlag