

## Das Mitarbeitergespräch zur Leistungsbeurteilung und Entwicklung

Wie Sie mit Struktur mehr erreichen

Nur weil die Führungsliteratur diese Art der Mitarbeitergespräche in den Himmel heben, heißt das noch lange nicht, dass alle Beteiligten das ebenso empfinden. Ganz im Gegenteil: Die Chefs und Führungskräfte sehen darin eine lästige Pflichtübung und auch Mitarbeiter lehnen das checklistenartige Abarbeiten von vorgegebenen Themen ab.

### Livestatements – Was Mitarbeiter und Chefs dazu sagen

„Mein Chef verwendet jedes Jahr dieselbe Checkliste“. Wir arbeiten dann nur Punkt für Punkt ab. Das ist für mich kein Gespräch. Das ist holprig und wenig befriedigend“.

„Zum Punkt Zielvereinbarungen: Hier definieren Chefs wie auch Mitarbeiter völlig unrealistische Ziele, die von niemandem erreicht werden können. Viel zu wenig wird über die Maßnahmen und die Schritte zur Zielerreichung gesprochen“.

„Wenn in den Gesprächen Ergebnisse erzielt werden, werden diese häufig nicht weiter verfolgt. Als Mitarbeiter frage ich mich dann: Wozu das Ganze?“

„Ich als Mitarbeiter wünsche mir regelmäßige und auch strukturierte Gespräche.“

Wenn keine Mitarbeitergespräche angeboten werden, fordern gute Mitarbeiter diese ein: „Ich möchte mich weiter entwickeln – Was ist in diesem Unternehmen für mich möglich?“

Chefmeinung: „Wir haben doch schon über alles gesprochen, über was wollen wir denn reden?“

Mitarbeitermeinung: „Ich schätze diesen „Extratermin“ für mich, selbst wenn es im Arbeitsalltag ausreichend Gelegenheit zur Kommunikation gibt. Hier wird konkret über meine Anliegen, Vorhaben und Ziele gesprochen. Mein Chef nimmt sich diese Extrazeit nur für mich“.

Mitarbeiter finden es enttäuschend, wenn der angesetzte Termin laufend, mehrmals ... verschoben wird. ZB. unmittelbar vor dem Termin, weil dem Chef etwas Wichtiges (ein Kunde!) dazwischen gekommen ist: „Wozu bereite ich mich dann darauf vor? Bin ich nicht wichtig?“

Sie sehen, die Bandbreite der Meinungen ist bunt. Leider überwiegt ein negativer Grundton. Dem muss aber ganz und gar nicht so sein. Die in professionell geführte Mitarbeitergespräche investierte Zeit kann sehr lohnend für alle sein. Sie gibt dem Mitarbeiter Orientierung und Sicherheit darüber, wie seine Leistung gesehen wird und was er zukünftig tun kann, um tatsächlich Karriere zu machen. Damit werden motivierte Mitarbeiter gefördert und weniger motivierte gefordert. Somit kann sichergestellt werden, dass Unternehmensziele insgesamt erreicht werden können.

### Ein wesentlicher Grundsatz

„Ein Mitarbeitergespräch ist keine Generalabrechnung!“

Es ist ein Gespräch, das eingebettet in eine ganze Reihe von Kommunikation ist.

- Regelmäßiges Feedback über Arbeitsleistungen
- Regelmäßige Teambesprechungen
- Kritikgespräche
- Gehaltsgespräche
- Offene Kommunikation über Unternehmensziele
- Alltägliche Kommunikation
- ...

### Struktur gibt Sicherheit

Das verpflichtende Mitarbeitergespräch ist für Niemanden eine Einmalereignis, sondern sollte in Unternehmen mit einer Regelmäßigkeit stattfinden, die für die gegebenen Verhältnisse als stimmig angesehen werden kann. Unser Credo dazu ist: Lieber kurze Gespräche, dafür mehrmals jährlich. Wir empfehlen vier Gesprächstermine. Wobei beim ersten Termin der Schwerpunkt beim Festlegen der Ziele und der Kriterien der Zielerreichung liegt.

Alle folgenden Gespräche könnte man auch als Feedback-Gespräche bezeichnen. Inhalte sind:

- Wie ist der Stand der Zielerreichung?
- Wo läuft es gut? Wo gibt es Schwierigkeiten?
- Wo braucht der Mitarbeiter meine Hilfestellung?

So kann es für niemanden zum Jahresende böse Überraschungen geben, sondern Korrekturen können bereits während des Arbeitsjahres vorgenommen werden.

### Vorbereiten ist lohnender als Nachbessern

Sollen Gespräche durch einen Dialog geprägt sein, brauchen die Gesprächspartner Zeit für die Vorbereitung. Eine Standortbestimmung und eine Leistungsbeurteilung haben nicht nur massive Auswirkungen auf die berufliche Laufbahn, sondern auch auf die Entlohnung. Eine sorgfältige Vorbereitung ist daher ein Muss.

Hilfen dazu können sein:

- Stellenbeschreibung
- aus Teamzielen abgeleitete Erwartungen und individuellen Ziele
- gemeinsam vereinbarte Ziele und Erfolgskriterien aus vorangegangenen Mitarbeitergesprächen
- individuellen Beobachtungen und Leistungsbeurteilungen aus einem vereinbarten Zeitraum

Natürlich erfordert eine gewissenhafte Vorbereitung nicht nur das Nachdenken über einen Mitarbeiter. Gewissenhaft in diesem Sinne bedeutet, dass Sie wahrnehmen – wahrnehmen können –, was der Mitarbeiter wie leistet: Das ist unsere dringende Empfehlung dazu: Machen Sie sich laufend Notizen! Sonst könnte es leicht passieren, dass Sie über das Geschehen der letzten 14 Tage sprechen und der Rest des Jahres leider unberücksichtigt bleibt.

## Das Fünfphasenmodell

1. Eröffnung
2. Was ist und was oder wie sollte es sein – Ein Abgleich
3. Wo liegen die Ursachen – Was sind die Hintergründe?
4. Zukunftsplanung und Zielvereinbarung
5. Gesprächsabschluss

### 1. Die Eröffnungsphase

Das Gelingen eines Gesprächs hängt wesentlich davon ab, wie es Ihnen gelingt die Stimmung am Beginn zu gestalten. Sie können daher bereits vor dem Gespräch aktiv werden. Schaffen Sie einen Rahmen und einen Raum in dem Sie Störquellen ausschalten können. Keine Telefonanrufe, keine anderen Mitarbeiter, die schnell noch etwas von Ihnen brauchen usw.

Sprechen Sie bereits am Beginn den Sinn und die Bedeutung des Mitarbeitergesprächs an. Klären Sie die voraussichtliche Dauer und die Protokollfrage.

### 2. Wie ist der Stand der Dinge und wohin soll es gehen? – Ein Abgleich

Beginnen Sie mit der Besprechung der Aufgabenschwerpunkte. Wenn Sie über die Zielerreichung sprechen, starten Sie unbedingt mit den positiven Dingen und konzentrieren Sie sich auf die Stärken des Mitarbeiters. Damit schaffen Sie eine gesunde Voraussetzung, dass auch kritische Punkte annehmbar werden. In dieser Gesprächsphase geht es darum, einen guten Überblick über die zu besprechenden Themen herzustellen. Gefragt sind Ihre Beurteilung der Leistung des Mitarbeiters und seine Selbsteinschätzung. Wichtig! Ihre Bewertungen müssen begründet sein und durch konkrete Beispiele oder Beobachtungen belegt werden. Die schwierige Detailarbeit folgt erst in der nächsten Phase. Warten Sie unbedingt bei jedem einzelnen Aspekt die Stellungnahme und die Sichtweise des Mitarbeiters ab. Schriftliche Notizen, erweisen sich für die nächste Gesprächsphase als äußerst nützlich.

Was wir für diese Phase unbedingt noch empfehlen: Holen Sie selbst sich auch Feedback von Ihrem Mitarbeiter:

- Wie sieht er die Zusammenarbeit mit Ihnen?
- Wie nimmt er Sie als Führungskraft wahr?
- Was wünscht er sich von Ihnen als Teamleiter?
- Was könnten Sie noch mehr dazu beitragen, dass der Mitarbeiter seine Ziele erreichen kann?

Auch, wenn Ihnen diese Vorgangsweise – noch – unbekannt oder auch unangenehm vorkommt, sie zeigen damit, dass Sie ernsthaft an einem Dialog interessiert sind.

### 3. Ursachen und Hintergrundforschung

Jetzt kommen alle Themen zur Sprache, bei denen es in der vorangegangenen Phase Abweichungen zwischen Ihrer Beurteilung und der Selbsteinschätzung des Mitarbeiters gegeben hat. Je größer die Abweichungen sind, desto wichtiger ist dieser Klärungsprozess. Das ist mühsame, in den meisten Fällen aber sehr lohnende gemeinsame Detailarbeit. Die Ursachen für negative Zielerreichung können völlig unterschiedlicher Natur sein:

- im Bereich des Verhaltens des Mitarbeiters
- in den Arbeitsplatzbedingungen z.B. EDV (Kenntnisse)
- in der Abhängigkeit von Leistungen Dritter (Kollegen, Kunden, ...)
- in krankheitsbedingten Ausfällen des Mitarbeiters selbst
- oder in krankheitsbedingten Ausfällen von Kollegen und damit Aufgabenübernahme von anderen

Ein Beispiel: Leider wird von Mitarbeitern sehr häufig Arbeitsüberlastung als Ursache von nicht erreichten Zielen genannt. In der einen oder anderen Situation, mag das durchaus so sein. Häufig ist dies allerdings ein vorgeschobener Grund. Wir empfehlen speziell bei dieser Angabe von Grund nicht reflexartig die Arbeitsbelastung zu reduzieren. Weitaus zielführender ist das Hinterfragen nach der Organisation der zu bewältigenden Aufgaben.

### 4. Zukunftsplanung und neue Zielvereinbarung

Sprechen Sie über Ihre Erwartungen und Vorstellungen und fordern Sie den Mitarbeiter auf, seine Ziele und Zukunftsvorstellungen darzulegen.

Die bisher erbrachten Leistungen sind die Basis für die neuen Zielvereinbarungen. Es geht nicht nur um höher, weiter, schneller und mehr. Auch die qualitative Verbesserung von Arbeit ist eine neue Zielgröße. Dafür müssen Sie bereits bei der Formulierung klare Kriterien zur Messbarkeit vereinbaren. Was für quantitative Ziele noch relativ leicht ist, ist für qualitative Ziele eine hochkreative Leistung. Die Fragestellung hierzu muss lauten:

„Woran wollen wir am Ende der nächsten Periode feststellen und beurteilen können, ob wir einem Ziel näher gekommen sind oder nicht? Was soll erreicht sein?“

Zielvereinbarungen müssen **SMART** sein!

- S - spezifisch
- M - messbar
- A - attraktiv
- R - realistisch
- T - terminisiert.

Verhandeln Sie nicht über die Größe der Zielvereinbarung, aber sprechen Sie unbedingt darüber, welche Art der Unterstützung Sie bereit sind dem Mitarbeiter zu geben.

„Was brauchen Sie, um die plus xy Prozent zu erreichen?“

„Was kann ich dazu tun?“

„Welche Unterstützung wünschen Sie sich?“

„Welche Mittel brauchen Sie?“

„Was können Sie am eigenen Verhalten ändern um das Ziel zu erreichen?“

„Welche Ressourcen könnten Sie – noch – nützen?“

Fixieren Sie Ergebnisse schriftlich.

## 5. Gesprächsabschluss

Wie der Beginn eines Gesprächs wichtig für den weiteren Verlauf ist, so wichtig ist der Abschluss eines Gesprächs für alles was darauf folgen soll. Besonders bei strittigen Positionen ist es wichtig, dass Sie zum Abschluss einen Konsens für die Gesamtbeurteilung finden und das Gespräch somit in einer positiven Stimmung abschließen können. Fassen Sie nochmals die neuen Zielvereinbarungen zusammen, halten Sie die Ergebnisse schriftlich fest und klären Sie ab, wer die Dokumentation bekommt.

Nehmen Sie sich außerdem fünf Minuten extra Zeit, um gemeinsam mit Ihrem Mitarbeiter über den Gesprächsverlauf zu reflektieren. Würdigen Sie eine stattgefundene „Auseinandersetzung“ und im Idealfall fixieren Sie bereits den Termin für das nächste Mitarbeitergespräch. Sprechen Sie darüber WER WAS bis WANN macht und WER WEN informiert hält.

## Fazit

Wenn Sie Ihre Mitarbeitergespräche derart strukturiert und mit System angehen, werden Sie und Ihre Mitarbeiter Freude daran haben. Es ist echte Führungsarbeit, die Sie entspannt und ungestört vorbereiten können und dann im Gespräch professionell wirksam werden lassen könne. Wir wünschen Ihnen gutes Gelingen!

Diesen Beitrag anhören, bitte klicken Sie [hier>>>](#)

[mobile Version](#)

**Stefan Lami** Bachgasse 29/Top 8, A-6511 Zams M +43 664 221 23 24 [stefan@stefanlami.com](mailto:stefan@stefanlami.com)