

Suchbegriff eingeben

strategie Strategie

marketing Marketing

veranstaltungen

Veranstaltungen

stefaninmotion stefan.in.motion

mitarbeiterfuehrung

Mitarbeiterführung

honorargestaltung

Honorargestaltung

blog Blog

stefanonair stefan.on.air

Suche

STEFAN LAMI

[Impressum](#)

[Datenschutz](#)

[Themen](#) » [Mitarbeiterführung](#)

Wirkungslose Mitarbeitergespräche?

Unklare Ziele und mangelhafte Leistungsbeurteilung

Immer wieder höre ich von Steuerberatern, dass sie mit der Wirkung von Mitarbeitergesprächen unzufrieden sind. Einigkeit herrscht darüber, dass Mitarbeitergespräche notwendig sind, dass sie gut vorbereitet werden sollen und dass damit der Gesprächsverlauf insgesamt als positiv betrachtet wurde. Man sozusagen alles „richtig“ macht. (lesen Sie dazu auch „[Mitarbeitergespräche richtig führen](#)“).

Die Frustration besteht darin, dass die Gespräche keine Wirkung zeigen, man beim nächsten Mitarbeitergespräch wieder von denselben Themen spricht und keine Fortschritte festzustellen sind. Wie im bekannten Film „Und täglich grüßt das Murmeltier“. Woran liegt es also, dass Jahres- bzw. Zielgespräche nicht jene Wirkung entfalten, die sich Führungskräfte erwarten?

Bevor ich auf die Darstellung der beiden Hauptursachen dieser Tatsache eingehe, möchte ich betonen, dass die „Schuld“ für wirkungslose Mitarbeitergespräche (sofern man überhaupt von Schuld sprechen kann) nicht bei den Mitarbeitern liegt. Die Verantwortung der Mitarbeiterführung liegt bei der Führung. Übernehmen Sie die Verantwortung dafür, falls Ihre Mitarbeiter die Ziele nicht erreichen? Schieben Sie die Verantwortung ab? Was ist bei Ihrer Führung schlecht gelaufen, dass beschlossene Maßnahmen nicht umgesetzt und vereinbarte Ziele nicht erreicht wurden? Diese Fragen sind der Ausgangspunkt für die Analyse wirkungsloser Mitarbeitergespräche.

Die beiden – aus meiner Sicht – größten Fehler bei Mitarbeitergesprächen sind, dass erstens Ziele nicht eindeutig sind und zweitens keine kontinuierliche Leistungsbeurteilung erfolgt. Beides, unklare Ziele und mangelnde Leistungsbeurteilung, bedingen sich gegenseitig!

Unklare Ziele

Im Beitrag „[Wenn Ziele fehlen ...](#)“ habe ich dargestellt, dass jegliches Management ins Leere läuft, wenn keine Ziele vorhanden sind. Die Aufgabe des Managements ist es ja, von Zielen zu Resultaten zu gelangen. Wenn es keine Ziele gibt, was und wie soll da Management funktionieren?

Voraussetzung für eine Zielvereinbarung mit dem Mitarbeiter ist also das Vorliegen von Kanzleizielen. Erst dann kann geklärt werden, welchen Beitrag der einzelne Mitarbeiter leistet, um diese Kanzleiziele zu erreichen.

Jedoch selbst bei Vorliegen klarer Kanzleiziele fällt das Konkretisieren der persönlichen Mitarbeiterziele schwer. Quantitative Ziele wie Umsatz oder Deckungsbeitrag sind schnell gefunden. Schwierig – aber eben besonders bedeutsam – wird die Konkretisierung der „weichen“ Ziele: Teamverhalten, Umgang mit Klienten, Lernen von neuen Fähigkeiten, etc. Für eine Sammlung der so genannten „soft skills“ in der Steuerberatung lesen Sie den Beitrag [„Wettbewerbsvorsprung durch Mitarbeitertraining“](#).

Eine Erklärung für die Schwierigkeit der Formulierung weicher Ziele liegt in der Natur der Sache. Eben, dass sie nicht so leicht quantifizierbar sind. Diese Tatsache kann aber nicht als Ausrede dienen, nicht auch hier Ziele zu vereinbaren. Es bedarf eben nur größerer Anstrengungen! Vor allem darin, die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Entwicklung des Mitarbeiters genauer zu beobachten.

Mangelhafte Leistungsbeurteilung

Wird der Zusammenhang zwischen unklaren Zielen und mangelhafter Leistungsbeurteilung jetzt klarer? Wie kann man ohne kontinuierliche Beobachtung des Mitarbeiters – und dann natürlich folgendem Feedback an den Mitarbeiter – weiche Ziele konkretisieren? Das ist schlicht und einfach nicht möglich!

Es beißt sich sozusagen die Katze in den Schwanz. Ohne laufende Leistungsbeurteilung keine klare Zielformulierung und umgekehrt! Wo sollten Sie beginnen?

Meine Empfehlung ist, mit verstärktem Beobachten Ihrer Mitarbeiter zu beginnen. Fredmund Malik (Autor von „Führen Leisten Leben“) spricht im Zusammenhang mit der Leistungsbeurteilung vom höchst wirksamen Instrument des „kleinen schwarzen Büchleins“, in das Sie laufend (am besten täglich oder wöchentlich) Ihre Beobachtungen notieren. Das können Sie natürlich nur, wenn Sie „nahe dran“ an Ihren Mitarbeitern sind. Wenn Sie sehen, welche Arbeiten Ihr Mitarbeiter hat und wie er sie erledigt. Notieren Sie positive und negative Beobachtungen. Wenn Sie diese wichtige Führungsaufgabe vernachlässigen, nehmen Sie Führung nicht wahr und können nie Ihre Mitarbeiter tatsächlich führen!

Im schlimmsten – aber leider oft üblichen Fall – sind Mitarbeitergespräche von den Ereignissen und Vorfällen der letzten zwei bis drei Wochen vor dem Gespräch geprägt. Alles andere gerät allzu leicht in Vergessenheit. Durch die Methode des kontinuierlichen Beobachtens – und Feedbackgebens – fällt Ihnen die Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch um vieles leichter und Sie werden erkennen, wie leicht es ist, auch die weichen Ziele zu konkretisieren.

SMART

Beachten Sie dann auch noch die SMART-Regel für Ziele, dann kann nichts mehr schief gehen. SMART bedeutet

S	wie Spezifisch	oder Specific
M	wie Messbar	oder Measurable
A	wie Attraktiv/Akzeptiert	oder Achievable
R	wie Realistisch	oder Realistic/Relevant
T	wie Terminisierbar	oder Timely

Ein guter Prüfstein, ob Ziele klar sind, besteht darin, dass der Mitarbeiter mit seinen eigenen Worten beschreiben kann, was er dazu beitragen kann, um die Kanzleiziele zu erreichen. Und das SMART!

Mitarbeiterziele im Kopf haben!

Selbstverständlich wird es ein Protokoll über das Mitarbeitergespräch geben, in dem die Ziele zusammengefasst sind. Das alleine ist jedoch zu wenig. Für die Wirksamkeit des Gesprächs bedarf es ein gutes Stück mehr. Und zwar, dass Sie die Ziele des Mitarbeiters im Kopf haben. Sie sollten die Mitarbeiterziele immer präsent haben. So können Sie – bei Ihren Beobachtungen – sofort feststellen, ob der Mitarbeiter seinen Zielen näher kommt, oder nicht. Und geben Sie sofort Feedback. Damit erzeugen Sie Wirkung in einer Art und Weise, wie Sie es sich bisher nicht vorstellen konnten.

Bitte lesen Sie zum Thema Feedback geben auch ["Freuen Sie sich auf Ihr nächstes Kritikgespräch"](#)

Zum Thema Mitarbeitergespräche lesen Sie auch ["Schwierige Mitarbeitergespräche"](#) und ["Mitarbeitergespräche richtig führen"](#)

[mobile Version](#)

Stefan Lami Bachgasse 29/Top 8, A-6511 Zams M +43 664 221 23 24