



Mitarbeitergespräche und Personalbeurteilungen in KMU

*Die Unternehmensstrategie als Ausrichtung für Mitarbeitergespräche:
Gerade Unternehmen kleinerer und mittlerer Größen (KMU) reagieren
besonders schnell und erzielen effektive Wirkung*

White Paper 02/10



Jürgen Schmidt

USP-D Deutschland Consulting GmbH
Königsallee 92a
40212 Düsseldorf

T +49 211 54 03 96 49
F +49 211 54 03 95 20
juergen.schmidt@usp-d.com

www.usp-d.com

Wien-Düsseldorf



**KMUs und strategische
Personalentwicklung
sind gute Partner**

Gerade Unternehmen kleiner und mittlerer Größen (KMU) tun sich häufig schwer, aus der Vielzahl der strategischen Personalentwicklungsinstrumente die für Ihre Möglichkeiten und Entwicklungspotenziale passenden Bausteine auszuwählen und effizient umzusetzen. Oftmals wird der organisatorische und zeitliche Aufwand, die vermeintlich entstehende Unruhe in der Organisation und die nicht unmittelbar festzustellenden Ergebnisse in harten Fakten und nackten Zahlen zum Anlass genommen, einen fatalen Status Quo zu zementieren: Man lässt in der Personalarbeit alles weiter laufen wie bisher und hofft, mit einem blauen Auge davon zu kommen.

Dabei rufen die komplexen Marktbedingungen, in denen sich die allermeisten Unternehmen heutzutage bewegen, nach beständigen Anpassungsleistungen und strategischen Veränderungsprozessen, die von allen Unternehmensteilen mitgetragen gehören. Auch das Personalwesen muss sich heute mehr denn je als Begleiter und Katalysator von Veränderung begreifen und die Mitarbeiter dabei unterstützen, diese anzunehmen und ihr Denken und Handeln entsprechend auszurichten. Personalabteilungen, auch und gerade in KMUs, sind nicht länger nur für administrative oder unterstützende Aufgaben zuständig, sondern stärker in ihrer Funktion als Impulsgeber für strategische Veränderungsprozesse gefordert. Zumindest, wenn die Unternehmen diese Rolle stützen und wenn man die Anforderungen der Märkte zu Grunde legt.

In der Tat ist die Einführung eines strategischen Entwicklungsinstrumente häufig mit erheblichem Aufwand verbunden. Sorgfältige organisatorische und inhaltliche Vorbereitung und eine sensibel auf den Bedarf der jeweiligen Organisation abgestimmte Kommunikation müssen vorausgesetzt werden, damit die Maßnahmen Wirkung zeigen können. Doch dann lassen sich gerade in kleinen und mittleren Unternehmen die Strukturen viel gezielter und effektiver z.B. mit strategischen Mitarbeitergesprächen durchdringen als in konzerngroßen Unternehmen. Durch flache Hierarchieebenen, kürzere Entscheidungswege und konsequente Regelung des Informationsflusses können sich die Ergebnisse dieser Maßnahmen in der Regel schneller abbilden als in größeren Organisationen, wo naturgemäß mehr Menschen, mehr Material und eventuell auch mehr Widerstände bewegt werden müssen, um einen ähnlich nachhaltigen Effekt zu erzielen.

**Die Führungskräfte als
Coach und Entwickler
ihrer Mitarbeiter**

Regelmäßige und auf Jahresbasis geführte Mitarbeitergespräche geben den Menschen im Unternehmen die notwendige Orientierung über ihre Leistungserbringung und helfen, gültige Ziele miteinander zu formulieren und deren Erreichbarkeit zu überprüfen. Die Kombination aus Bilanz-, Feedback-, Zielvereinbarungs- und Fördergespräch kann aber nur dann unterstützende Wirkung entfalten, wenn der Vorgesetzte seine Führungsrolle als *Coach* und *Entwickler* der eigenen Mitarbeiter begreift und das Gespräch entsprechend anlegen kann. Insofern stellt die Durchführung eines Mitarbeitergesprächs die Führungskräfte vor eine komplexe Aufgabenstellung in Organisation, Planung, Vorbereitung und Implementierung.

- In der Folge ist in der Schreibweise aus stilistischen Gründen nur die männliche Form gewählt. Selbstverständlich beziehen sich alle Angaben genauso auf Mitarbeiterinnen

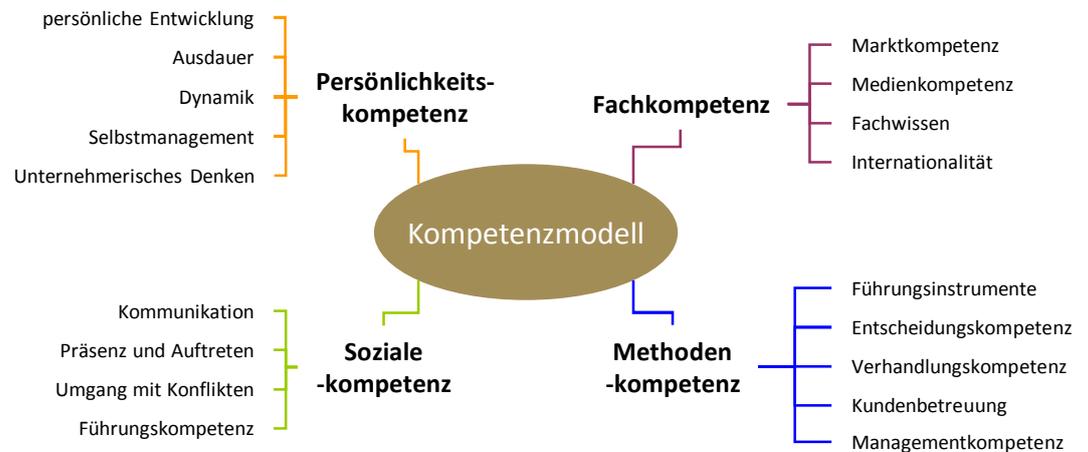


Abbildung 1: vereinfacht dargestelltes Kompetenzmodell

Die richtigen Beurteilungskriterien finden

Schon bei der eigentlich naheliegenden Frage, nach welchen Kriterien die Leistung der Mitarbeiter beurteilt werden sollte, scheiden sich vielfach die Geister. Für belastbare Kriterien sollte sich das Unternehmen über seine speziellen aktuellen Anforderungen klar werden und diese mit der zukünftigen Ausrichtung abstimmen, sprich: mit der Unternehmensstrategie. Als hilfreich erweist sich hierbei häufig die Betrachtung der großen Kompetenzfelder Persönlichkeits-, Sozial-, Fach- oder Methodenkompetenz (Abb. 1) als Voraussetzung für eine zielbestimmte Beurteilung. Für die Planung der Maßnahme lassen sich auf diese Weise Anforderungsprofile oder Performancekriterien bestimmen, auf die das Unternehmen im weiteren Verlauf besonders achten möchte. Sofern die Mitarbeiter im Vorfeld Gelegenheit bekommen, sich selbst mit den vom Unternehmen definierten Kriterien zu beschäftigen und diese zu einer Reflexion über die eigene Leistung und den eigenen Zugang zu den in den Kriterien verankerten Themenstellungen nutzen können, desto stärker sind diese hinterher auch in der Unternehmenskultur installiert, können Kraft gewinnen und „gelebt“ werden.

Anforderungsprofile sind Indikatoren für zukünftige Aufgaben

Das Mitarbeitergespräch fokussiert mit Anforderungsprofilen auch auf die Identifikation von Potenzialen und Stärken, die erst in der Zukunft zum Tragen kommen. Im Hinblick auf künftige Aufgaben und Rollen im Unternehmen ist die Entwicklung eines Mitarbeiters und die Nutzung seiner individuellen Potenziale und Stärken mitunter viel entscheidender, als sich auf die mühsame Behebung von Defiziten zu konzentrieren, sofern sich diese nicht als unternehmenskritisch darstellen. Insofern ist der Förderaspekt innerhalb des Mitarbeitergesprächs grundsätzlich stark zu bewerten. Die Führungskraft sollte dabei vor allem die Unterstützung sicherstellen, um einen eventuell unbefriedigenden Ist-Zustand in eine positive Soll-Situation zu überführen.

Transparenz in Planung, Organisation und Durchführung

Kritisch wird es immer dann, wenn entscheidende Aspekte über Ziele, Planung Durchführung und Organisation im Dunkeln bleiben und nicht transparent kommuniziert werden. Mitunter fragen sich die Mitarbeiter zu recht: Wer spricht mit wem? Ist noch ein Dritter dabei? Etwa die Personalabteilung?



Was geschieht mit den Ergebnissen? Wie sehen positive oder negative Konsequenzen aus? Muss ich gar um meinen Arbeitsplatz fürchten?

Gerade, wenn Feedback und strategische Personalentwicklung (noch) nicht in der Unternehmenskultur verankert sind, drehen Gerüchte und Bedenken die Runde und sorgen mitunter für erheblichen Widerstand in der Belegschaft, der durch gezielte Information in alle Richtungen aufgefangen und bearbeitet gehört. Erst, wenn die Kommunikationskanäle so gewählt und genutzt werden, dass der Nutzen für alle Beteiligten erkennbar wird, können diese auch für die Durchführung der Maßnahme gewonnen werden. Vorgesetzte gehören dahingehend in der Vorbereitung durch das Personalwesen unterstützt und geschult, die Gespräche wertschätzend und unterstützend für ihre Mitarbeiter durchführen zu können. Mitarbeiter sollen den Gesamtprozess verstehen, Vertrautheit mit der Maßnahme gewinnen und auch Gelegenheit bekommen, Ihre Ängste und Bedenken formulieren zu können.

Beurteilung als Standortbestimmung

Was soll nun ein Mitarbeitergespräch leisten? Zugegeben, die Einschätzung und Beurteilung der erbrachten Mitarbeiter-Leistungen in der Vergangenheit, muss sein. Auch als Standortbestimmung und Orientierung für den Mitarbeiter. Die Führungskräfte sind angehalten, Klarheit in der Sache und die Wertschätzung der Person gleichermaßen sicher zu stellen. Erfolgt die Einschätzung mit Perspektive auf die Entwicklungsziele und zukünftigen Wachstumspotenziale des Mitarbeiters, sind die Voraussetzungen für den konstruktiven Gesprächsverlaufs per se günstig. Dabei sind sowohl vergangenheitsbezogene wie auch zukünftige Aspekte in der Leistung des Mitarbeiters gleichzeitig zu betrachten und einzuschätzen. Auch die persönliche Reflexion der Mitarbeiter zu bestimmten Aspekten, die im Vorfeld erhoben werden kann, liefert einen Abgleich von Selbst- und Fremdbild, sowohl als Rückschau als auch als Vorausschau. Gerade dieses gemeinsame Abgleichen von Ergebnissen und Potenzialen liefert das Material für einen regen Austausch und trägt zu einem konstruktiven Gesprächsverlauf bei.

Feedback geben – Feedback nehmen

Dieses wechselseitige Feedback ist wichtig, um durch direkte Informationen über das eigene Verhalten Rückschlüsse zu ziehen und Handlungsalternativen entwickeln zu können. Dies gilt für beide Gesprächspartner. Die Vorgesetzten profitieren vom Mitarbeiter-Feedback auf Ihr Führungsverhalten dahingehend, dieses noch direkter und zielgenauer auf den Bedarf des Mitarbeiters abzustimmen. Eine Führungskraft, die einschätzen kann, ob einem selbständig angelegten Mitarbeiter die notwendige Autonomie gewährt werden kann, wird in einem anderen Fall einer Nachwuchskraft nach Bedarf mehr Unterstützung angedeihen lassen, wenn sich dies im Gesprächsergebnis zeigt. Das Führungsverhalten kann individuell angepasst werden und integriert den zurückgemeldeten Bedarf. Damit reagieren Führungskräfte im Prinzip im eigentlichen Sinne des Wortes „gerechter“, weil sie in die Lage versetzt

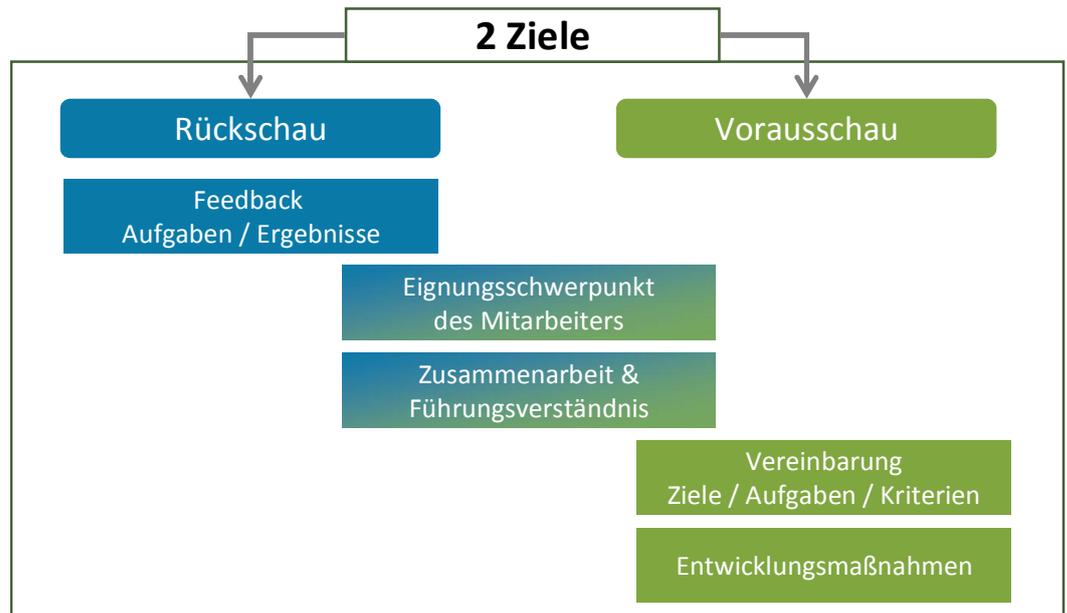


Abbildung 2: Grundaufbau des Mitarbeitergesprächs

werden, die Individualität ihrer Mitarbeiter zu berücksichtigen. Leider verzichten viele Vorgesetzte darauf, sich im Gespräch gezielt Feedback ihrer Mitarbeiter abzuholen. Die vermeintlich stärkere Position des Vorgesetzten verleitet die Führungskräfte dazu, „unangenehme“ Themen zu vermeiden, um nicht zu angreifbar zu werden und sich „unnötigen“ Diskussionen auszusetzen. Das Potenzial für eine wirkliche Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter kann unter diesen Voraussetzungen aber nicht ausgeschöpft werden. Das gemeinsame Verständnis von Feedback als Hersteller von Lernsituationen und Förderer gemeinsamer Entwicklung muss vorhanden sein, um sich im Feedback zu üben.

Zielvereinbarungen treffen und Maßnahmen definieren

Für das laufende Geschäftsjahr sollten konkrete Ziele mit einem überprüfbaren Maßnahmenkatalog gemeinsam mit dem Mitarbeiter definiert werden. Dabei ist es besonders wichtig, sich mit dem Mitarbeiter wirklich über die Ziele zu vereinbaren, damit diese für ihn Gestalt annehmen und Kraft entwickeln können. Des Weiteren stehen seine Entwicklungsmaßnahmen im Fokus, die ihn unterstützen sollen, die Zielerreichung sicher zu stellen.

Führungskräfte coachen zum Zielerfolg

Warum Zielvereinbarungen? Konkrete und nachvollziehbare Vereinbarungen sorgen für transparente Leistungsanforderungen und binden die Mitarbeiter im Ergebnis ein. Der Mitarbeiter kann aktiv Zielschritte mitplanen und somit den ganzen Prozess partnerschaftlich mit gestalten. Damit sind automatisch Veränderungs- und Wachstumsparameter verbindlich festgelegt. Die Mitarbeiter bekommen Orientierung über die an sie gestellten Anforderungen, die Führungskräfte können die Autonomie des Mitarbeiters befördern, in dem sie das gewünschte Ergebnis im Blick haben und messen, aber dennoch den Mitarbeiter in seiner eigenen Herangehensweise in der Problemlösung unterstützen.



Effekt: Der Mitarbeiter steuert sich stärker selbst, die Führungskraft kann sich gezielter auf ihre eigentlichen Führungsaufgaben konzentrieren.

Auf diese Weise tragen Zielvereinbarungen entscheidend zu einer für beide Seiten verpflichtenden aber auch partnerschaftlichen Sicherung des Abteilungs- bzw. Unternehmenserfolges bei, können aber erst in einer entsprechenden Unternehmenskultur Wirkung entfalten.

Wirkungsvolle Zielprozesse definieren

Ziele sollen für den Mitarbeiter Herausforderungen bieten, gleichzeitig aber so gewählt sein, dass das Ziel aus eigener Kraft auch erreicht werden kann. Dies gilt es bei der gemeinsamen Zieldefinition zu beachten. Nichts ist demotivierender als ein Ziel, welches sich selbst bei größter Anstrengung nicht erreichen lässt. Ziele müssen sich für die Mitarbeiter also aktiv und positiv beeinflussen lassen. Umso wichtiger ist die präzise Zielformulierung im Vorfeld, um fehlerhafte Interpretationen und falsche Auslegungen auf ein Minimum zu reduzieren. Gleichzeitig sollten überzeugende Formulierungen gewählt werden, um die Motivation des Mitarbeiters sicher zu stellen.

Ein wirkungsvoller Zielprozess im Gespräch sieht in etwa wie folgt aus:

- gemeinsame **Zielformulierung** von Mitarbeiter und Vorgesetztem
- konkrete und punktgenaue **Zielvereinbarung**
- Verständigung über Termine zur **Erfolgskontrolle**
- Übereinstimmung bei der Definition von **unterstützenden Maßnahmen**
- **Messkriterien zur Überprüfung** der erreichten Ziele
- **Erkennen von möglichen Defiziten** und deren Ursachen (Frühwarnsystem)
- Maßnahmenkatalog zur **Beseitigung von möglichen Defiziten**

Ziele sind nicht gleich Ziele

Im Mitarbeitergespräch können Ziele unterschiedlichster Art definiert werden. Nicht alle Ziele sind z.B. über eine gesamte Berichtsperiode angelegt. Manche lassen sich in weit kürzeren Zeithorizonten erreichen und machen auch nur auf diese Weise Sinn. Gemeinsame Prozessschritte oder Meilensteine zu definieren, hilft dabei, die Fortschritte auf dem Weg zur Zielerreichung regelmäßig zu überprüfen. Nicht jedes Ziel muss zwangsläufig eine Innovation oder Neuerung beschreiben. Sogenannte „Erhaltungsziele“ definieren einen erhaltenswerten Zustand als „Standard“, bedürfen in der Regel aber ebenfalls der Definition von Maßnahmen und Überprüfungseinheiten, um eben genau das Wunschergebnis auf Dauer zu sichern. Neben den Abteilungs- oder Gruppenzielen sind natürlich auch die persönlichen Ziele des Mitarbeiters bezüglich seiner Vorstellungen zur eigenen Entwicklung, der Karriere- oder Laufbahnplanung oder den nächsten konkreten beruflichen Schritten zu berücksichtigen.

Konkrete Vorgaben und Anforderungen, handlungsorientierte Vorschläge zur Umsetzung und unterstützendes und motivierendes Eingehen auf den Bedarf des Mitarbeiters gehören dazu, damit das Ziel wirklich relevant wird. Wichtig



ist darüber hinaus, die Ziele nicht nur festzulegen, sondern bei Problemen in der Zielerreichung auch eine direkte Reaktion und Unterstützung bei der Lösungsfindung zu bieten. Auch ein solches Vorgehen (Worst-Case-Szenario) kann gegebenenfalls im Maßnahmenkatalog festgehalten werden.

Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter im Zielfindungsprozess erfolgreich coachen und dafür auch das Mitarbeitergespräch nutzen,

- berücksichtigen die Wertvorstellungen der Mitarbeiter
- erkennen die Gefühle und Vorstellungen der Mitarbeiter
- helfen den Mitarbeitern, die eigene Situation zu erkennen und zu bearbeiten
- identifizieren die Kompetenzen der Mitarbeiter und setzen diese gezielt ein
- geben unaufgefordert konstruktives Feedback
- festigen das Vertrauen in Stärken und Fähigkeiten
- erkennen und bearbeiten Beeinflussungsfaktoren
- leisten Hilfe zur Selbsthilfe
- agieren partnerschaftlich
- stellen die realistische Umsetzbarkeit der Ziele sicher
- steuern Veränderungsprozesse bei sich und ihren Mitarbeitern

Für den Organisations- und Kommunikationsprozess im Vorfeld der Maßnahme ist entscheidend, den Stakeholdern einen Argumentationskatalog mit allen Vorteilen zusammen zu stellen, um die Verknüpfung mit der Strategie und die gewünschten Effekte im Vorfeld klar kommunizieren zu können:

**Zusammenfassung
des Nutzens für
Unternehmen,
Führungskräfte und
Mitarbeiter**

Unternehmen

- Verknüpfung der strategischen Zielsetzungen mit den Zielen der Mitarbeiter
- Förderung des leistungsorientierten Denkens mit Fokus auf Produktivitäts- und Effizienzsteigerung
- Definition von Zielkorridoren und deren Überprüfbarkeit
- Steigerung der inneren Beteiligung und Motivation der Mitarbeiter
- Förderung einer Kultur des fachlichen und persönlichen Gesprächs
- verbessertes Vertrauensverhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter
- Abbau von Unsicherheiten
- Instrument zur Mitarbeiterbindung
- Transparenz in Kommunikation und Zusammenarbeit

Führungskraft

- Förderung der Kooperation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern
- Steuerung des Bereichs durch Ergebnisorientierung und Verhalten
- Ansatzpunkte für die Optimierung der Zusammenarbeit
- Hinweise für das eigene Führungsverhalten durch die Mitarbeiter (Feedback)
- Hinweise zur Motivation der Mitarbeiter
- Planung an den Stärken und Schwächen mit konkret ermittelbarem Maßnahmenkatalog
- Basis für gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen

**Mitarbeiter**

- Auseinandersetzung mit den Zielen des Unternehmens
- Rückmeldung über die eigenen Leistungen (Standortbestimmung)
- aktive Mitarbeit an der Planung von Zielschritten
- Strukturierung des eigenen Aufgabengebiets
- kommunizierte Messbarkeit
- Klarheit über künftige Aufgaben (Zukunftsorientierung)
- Orientierung über Möglichkeiten zur beruflichen Entwicklung
- Orientierung über den eigenen Beitrag zum Unternehmenserfolg

**Ergebnissicherung
und Evaluation**

Häufig stellt die Ergebnissicherung und -auswertung einen der kritischsten Aspekte des Mitarbeitergesprächs dar. Die Ergebnisse als „totes Kapital“ in der untersten Schreibtischschublade verschwinden und erst wieder nach einem Jahr zum Vorschein kommen zu lassen, ist sicherlich die schlechteste aller Lösungen. In einer aufgeklärten Unternehmenskultur erlauben die Ergebnisse der Mitarbeitergespräche eine regelmäßige Kontrolle und ggf. Anpassung an aktuelle Gegebenheiten, ersetzen keine anderen Kommunikationsinstrumente und geben stattdessen eine Richtschnur vor, an die man das tagesaktuelle Feedback ideal anpassen kann.

**Umgang mit
Vertraulichkeit**

Vertrauen der handelnden Personen untereinander und die Vertraulichkeit der Ergebnisse sind eine wichtige Voraussetzung zu einer erfolgreichen Implementierung der Maßnahme. Die Beurteilungsergebnisse sind sensibel zu handhaben und am besten bleiben sie zwischen Mitarbeiter und Führungskraft aufgehoben. Insofern empfehlen wir, die Protokolle bei den beiden Gesprächspartnern zu belassen und nur die Teile des Gesprächs in das Personalwesen weiterzuleiten, die auch das tatsächliche Kernthema der Unterstützung in den Entwicklungsmaßnahmen berühren (z.B. Weiterbildung, Erhebung von Fremdsprachenkenntnissen, Laufbahnplanung). Damit ist dann auch gewährleistet, dass die Gesprächspartner in der Fortführung der Mitarbeitergespräche direkt auf den erzielten Ergebnissen aufsetzen können und die Maßnahme schneller und gezielter in einen Routineprozess zu integrieren ist.

Mehr zu diesem Thema erfahren Sie gerne von mir.

Autor: Jürgen Schmidt juergen.schmidt@usp-d.com

Auf unserer Website können Sie sich für die regelmäßige Zusendung unserer White Papers anmelden.

USP-D Deutschland Consulting GmbH

Königsallee 92a, 40212 Düsseldorf

T: +49 211 54 03 96 49

www.usp-d.com