

## 3 Wie Sie Mitarbeiter beurteilen, fördern und binden

Wer die Aussage, Mitarbeiter seien die wichtigsten Erfolgsfaktoren eines Unternehmens, ernst nimmt, muss sich entsprechend darum kümmern, die besten Mitarbeiter zu finden, ihre Leistungen einzuschätzen, ihnen die optimalen Möglichkeiten zu bieten und sie langfristig an das Unternehmen zu binden.

Mitarbeiter als Erfolgsfaktoren

Um dies zu erreichen, greifen Unternehmen auf etablierte Instrumente zurück. Dazu gehört, dass Führungskräfte den Austausch mit den Mitarbeitern suchen, in der Regel geschieht dies in Form von Mitarbeitergesprächen. Hier klären beide die gegenseitigen Erwartungen und geben sich Rückmeldung über vergangene Vorkommnisse.

Auch die Beurteilung ihrer Mitarbeiter gehört zu den Aufgaben des Unternehmens sowie der Führungskräfte – nur so kann das Unternehmen erfassen, welche Kompetenzen der Mitarbeiter als Einzelner besitzt und welches Portfolio die Belegschaft als Ganzes präsentiert. Die Beurteilung stellt die Grundlage dar, um Mitarbeiter gezielt entwickeln zu können.

### 3.1 Mitarbeitergespräche kompetent und sicher führen

Wie erreicht es eine Führungskraft, dass ihre Mitarbeiter motiviert an der Erreichung der gesteckten Ziele arbeiten? Die Unternehmen haben inzwischen erkannt, dass reine Vorgaben das Mitarbeiterverhalten nicht unbedingt positiv beeinflussen. Sehr viel wirksamer ist ein sogenannter partnerschaftlicher Dialog, von dem alle Beteiligten profitieren, der aber letztlich an den Unternehmenszielen ausgerichtet ist.

Vom partnerschaftlichen Dialog profitieren alle

Zur ziel- und ergebnisorientierten Steuerung haben sich Führungsinstrumente wie z. B. das Mitarbeitergespräch etabliert. Der Austausch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter über die individuellen Leistungsziele und -ergebnisse, die aktuelle Arbeitssituation und die Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters trägt entscheidend zur guten Zusammenarbeit, zum Arbeitserfolg und damit zum Führungserfolg bei.

### Das Mitarbeitergespräch

Ziele des Mitarbeitergesprächs

Das Mitarbeitergespräch hat zwei Ziele. Zum einen dient es dazu, dem Mitarbeiter eine Orientierung zu seiner weiteren beruflichen und fachlichen Entwicklung zu geben, zum anderen thematisiert es die gegenseitigen Erwartungen sowie die Zusammenarbeit und die Leistungen des Mitarbeiters.

#### Was ist Gegenstand eines Mitarbeitergesprächs?

Es ist die Basis für eine gegenseitige Rückmeldung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft über:

- Erfolge und Probleme am Arbeitsplatz,
- Leistung und Arbeitsverhalten,
- Arbeits- und Entwicklungsziele,
- berufliche Entwicklungsperspektiven sowie
- Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen

Mitarbeitergespräche können entweder institutionalisiert zu bestimmten Zeitpunkten erfolgen, z. B. als Förder- oder Jahresgespräch, oder aber zu bestimmten Anlässen, etwa als

- Feedbackgespräch,
- Zielgespräch bzw. Zielvereinbarungsgespräch oder
- Mitarbeiterbeurteilungsgespräch.

#### Was kann ein Mitarbeitergespräch leisten?

Mitarbeitergespräche verbessern die Kommunikation

Mitarbeitergespräche verbessern die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Das institutionalisierte Feedback sorgt dafür, dass es im Arbeitsalltag weniger Abstimmungsschleifen gibt, „man versteht sich“. Die Folge ist eine erhöhte Produktivität.

**Beispiel: Positive Auswirkung eines Mitarbeitergesprächs**

Eine neue Mitarbeiterin bearbeitet Kundenanfragen anders, als es im Unternehmen vom Prozessablauf her üblich ist. Ihre Führungskraft spricht dies im Rahmen eines Feedbackgesprächs an und erläutert den Standardprozess. Darüber hinaus erfährt die Mitarbeiterin, warum das Unternehmen diesen Ablauf gewählt hat und welche Folgen ein Abweichen haben kann: z.B., dass eine Anfrage zu spät bearbeitet wird, da sie im Vorfeld nicht richtig zugeordnet werden konnte und der Kunde so verärgert reagiert.

Die Mitarbeiterin kennt und versteht den Prozess, wird ihn im Weiteren entsprechend des Standards durchführen und damit einen reibungslosen Ablauf gewährleisten.

**Der Nutzen eines Mitarbeitergesprächs**

- Die Rückmeldung der Führungskraft unterstützt den Mitarbeiter darin, sein methodisches Vorgehen zu verbessern. Er kann sich optimal entwickeln.
- Beide Gesprächspartner lernen auch, das Verhalten, die Leistung und die Erwartungen des jeweils anderen besser einzuschätzen.
- Die Führungskraft erkennt die Kompetenzen und Potenziale des Mitarbeiters und kann ihn durch die Übertragung anspruchsvoller Aufgaben in seiner Weiterentwicklung unterstützen.
- Die Unternehmens- und Feedbackkultur wird gefördert.
- Die Übertragung von anspruchsvollen, aber nicht überfordernden Aufgaben wird gesichert.

Was bringt ein Mitarbeitergespräch?

**Aufgaben einer Führungskraft im Mitarbeitergespräch**

Im Mitarbeitergespräch übernimmt die Führungskraft mehrere Rollen. Sie ist Initiator, Moderator, Beteiligter, Impulsgeber und Entscheider. Das macht deutlich, wie anspruchsvoll die Aufgabe und wie schwierig die Durchführung ist.

Führungskraft hat verschiedene Rollen

**Balance zwischen Dialog und Abschluss finden**

Eine besondere Schwierigkeit besteht darin, dass der Vorgesetzte im Gespräch die richtige Balance zwischen kooperativem Dialog und Abschlussstärke finden muss. Immer wieder lässt sich beobachten, dass insbesondere unerfahrene Führungskräfte, die im normalen

Tagesgeschäft die kooperative Führung praktizieren, im Mitarbeitergespräch plötzlich ein unangemessen dominantes Verhalten an den Tag legen. Oft zeigen sich diese Personen ebenso überrascht über diese Reaktionen wie der Mitarbeiter. Werden sie dann gefragt, warum sie so reagiert haben, kommt als Antwort: „Ich hatte das Gefühl, die Kontrolle zu verlieren.“

#### **Kienbaum Expertentipp: Gute Vorbereitung**

Es ist sehr viel Übung erforderlich, um allen Rollenanforderungen gerecht zu werden. Wer sich gut vorbereitet und das Gespräch sorgfältig plant, gewinnt Sicherheit und beugt so unangemessenem und unproduktivem Verhalten vor.

#### **Ihre Aufgaben im Mitarbeitergespräch**

Führungskraft  
leitet und  
steuert das  
Gespräch

In einem Mitarbeitergespräch hat die Führungskraft die Aufgabe,

- die Gesprächsziele festzulegen,
- eine produktive Atmosphäre zu schaffen,
- dem Mitarbeiter wichtige Informationen zu geben: Welche Informationen dies jeweils sind, variiert je nach Mitarbeitergespräch; im Mitarbeiterbeurteilungsgespräch ist dies u. a. die Kompetenzeinschätzung,
- das Gespräch zu strukturieren und zu leiten,
- den Mitarbeiter nach seiner eigenen Einschätzung, z. B. zur Zielvereinbarung oder zu seinen eigenen Kompetenzen, zu fragen,
- als Führungskraft selbst eine Einschätzung abzugeben,
- Handlungsempfehlungen und -erwartungen zu formulieren,
- Vorschläge zu unterbreiten,
- die Inhalte und Ergebnisse zusammenzufassen sowie
- Ziele festzulegen und festzuhalten.

#### **Die Phasen des Mitarbeitergesprächs**

Je nachdem, um welche Art Mitarbeitergespräch es sich handelt, also um z. B. ein Kritik- oder Zielvereinbarungsgespräch unterscheiden sich Ziele und Inhalte. In der Praxis hat sich aber ein geordnetes Vorgehen bewährt.

### Laden Sie zum Mitarbeitergespräch ein

Das Mitarbeitergespräch sollte nicht „spontan“, sondern zu einem angekündigten, gemeinsam vereinbarten Termin stattfinden. In der Regel ruft die Führungskraft das Treffen ein. Indem sie die Vereinbarung persönlich – entweder kurz unter vier Augen oder telefonisch – vornimmt, unterstreicht sie die Bedeutung. Dagegen sollte sie auf unpersönliche Einladungen per E-Mail, Brief oder über Dritte verzichten.

Termin sollte persönlich vereinbart werden

Damit das Gespräch zielgerichtet geführt werden kann, sollte die Führungskraft dem Mitarbeiter bereits bei der Einladung Zweck und Inhalt des Gesprächs erklären und ihn bitten, sich im Vorfeld eigene Gedanken zu machen. Meist stellen die Personalabteilungen standardisierte Checklisten oder Leitfäden für Zielvereinbarungsgespräche zur Verfügung. Zumindest aber liegen Formulare vor, auf denen die Zielvereinbarungen festgehalten werden (s. Seite 165ff.). Diese Unterlagen können dem Mitarbeiter helfen, sich strukturiert vorzubereiten und seine Einschätzungen und Vorstellungen einzubringen.

Nach der persönlichen Einladung sollte der Mitarbeiter ein Bestätigungsschreiben mit einer Agenda und einem entsprechend strukturierten Gesprächsformular erhalten. Diese Bestätigung des Termins und Übersendung der entsprechenden Informationen kann z. B. per E-Mail erfolgen. Neben der Anfangs- sollte die Führungskraft auch die Endzeit im Voraus mit dem Mitarbeiter vereinbaren. Dabei ist es sinnvoll, die benötigte Zeit großzügig zu bemessen, d. h. lieber etwas mehr Zeit einzuplanen.

Agenda hilft dem Mitarbeiter, sich vorzubereiten