

Mitarbeitergespräche unter Jahr

Führen mit Zielen benötigt eine Vertrauenskultur

Die Situation ist bekannt: Der MbO-Marathon ist vorüber, die Leistungen wurden beurteilt, die neuen Ziele sind vereinbart. Allmählich verklingen auch die Nebengeräusche, die aus enttäuschten Erwartungen und kritischen Äusserungen (auf allen Stufen) stammen. Nun kann zum «courant normal», zum operativen Tagesgeschäft mit seinen kurzfristigen Herausforderungen zurückgekehrt werden. Tatsächlich?

Dr. Daniel Beyeler
Dr. Rolf Specht

Wie jedes Jahr wurde versucht, den kurzfristigen und reaktiven Führungsmodus durch einen nachhaltigen zu ersetzen – trotz der kurzfristigen und optimistischen Vorgaben «von oben», der Dominanz der quantitativen Ziele, der fehlenden Zielvorstellungen der Mitarbeitenden usw. Auch Themen wie Karriereplan oder Feedback an den Vorgesetzten werden angesprochen, obschon alle wissen: Es sind wie schon in der Vergangenheit zu viele Themen für ein Gespräch.

Nach den Gesprächen beginnt die eigentliche Führungsarbeit mit der Durchsetzung der vereinbarten Ziele. Gleichzeitig steigt der Druck des operativen Alltagsgeschäfts. So verläuft der Prozess der individuellen Zielerreichung mehr oder weniger ungesteuert und wird nicht ausreichend überwacht. Ein kontinuierlicher Dialog über die Zielerreichung findet kaum statt.

MbO hat mehr verdient

Der Zweck von MbO (Management by Objectives) besteht darin, das Engagement der Mitarbeitenden zu fördern und damit die Leis-

tung zu verbessern. MbO ist ein wichtiges Instrument der kooperativen Führung. Es darf damit gerechnet werden, dass gute Führungsarbeit beim MbO das Engagement und die Arbeitsleistung um bis zu 20 Prozent steigern kann. Der aus mangelnder Führung resultierende langfristige Schaden an Mitarbeiter-Performance und -bindung ist also enorm

und nicht zu tolerieren. Eines ist dabei allerdings von vornherein zu beachten: Führen mit Zielen benötigt eine Vertrauenskultur. Und es benötigt die permanente Überprüfung der Ziele auf allen Stufen. Dies erfordert Zeit – sowohl für die situative Alltagsführung als auch für unterjährige institutionalisierte Mitarbeitergespräche.

Gestaltung der Gespräche

Entsprechend der Persönlichkeit und dem Reifegrad des Mitarbeitenden definiert der Vorgesetzte einen passenden Rhythmus an unterjährigen Mitarbeitergesprächen und berücksichtigt insbesondere die spezifischen Anforderungen der einzelnen Quartale. Empfehlungen:

- Möglichst viele kurze Gespräche im «courant normal» planen. Tipp: Blöcke bilden; Ferien-/Spitzenmonate frei lassen.
- Die Termine im eigenen und im Kalender der Mitarbeitenden als fixe Termine eintragen lassen.
- Anzahl und Form an die spezifischen Bedürfnisse pro Mitarbeitenden anpassen, das heisst: Reifegrad, Entwicklungsziele, Beziehungsqualität usw. beachten.
- Termine mit bestehendem Führungs- bzw. Meetingrhythmus abgleichen.
- Als Zeitfenster eine Stunde vorsehen, angestrebt werden 45 Minuten.
- Für mehrere Gespräche kurze Blöcke zur Vor- und zur Nachbearbeitung in Kalender eintragen.
- Planungsregel: Vorbereitung 15 Minuten, Gespräch 45 Minuten und Nachbearbeitung 5 bis 10 Minuten.
- Die Mitarbeitergespräche frei vom Tagesgeschäft halten; dafür gesonderte Anlässe schaffen.
- Die Ergebnisse dieser Gespräche (mind. Vereinbarungen) separat protokollieren.
- Als Gegenleistung Störungen (z.B. Rückfragen der Mitarbeitenden) stark einschränken.

Mitarbeitergespräche unter Jahr

Nur durch die Fähigkeit zum Dialog und zum persönlichen Gespräch entstehen Vertrauen, Wertschätzung und daraus Entwicklung.

Fokus: Stärken	Fokus: Zielerreichung	Fokus: Entwicklung	Fokus: Zusammenarbeit
Stärkeninterview, z.B. S1 Was gefällt Ihnen an Ihren Arbeitsinhalten am meisten? S2 Worin liegen Ihrer Ansicht nach Ihre Stärken? Wie wirken sich diese auf Ihre Zielerreichung und Arbeitsqualität aus? S3 Was ist das grösste Lob, das Sie letztes Jahr bekommen haben? S4 Passen die Ziele zu den Stärken?	Zielerreichungsgespräch, z.B. Z1 Welche Massnahmen haben Sie konkret durchgeführt? Z2 Welche Ergebnisse haben Sie erreicht? Z3 Was war förderlich / was war hinderlich? Was ist effizienter zu gestalten? Z4 Welche Tätigkeiten planen Sie für die nächste Zeit?	Entwicklungsgespräch, z.B. E1 Wie stellen Sie sich Ihre persönliche und berufliche Weiterentwicklung/ Zukunft vor? E2 Wie können wir Ihre Stärken noch besser einsetzen? E3 Was können wir tun, um ihre Schwäche(n) zu neutralisieren? E4 Welche neuen Aufgaben bzw. welche Fördermassnahmen schlagen Sie konkret vor? E5 Welche Erwartungen haben Sie an mich als Vorgesetzten?	Vorgesetzten-Feedback, z.B. V1 Wie zufrieden sind Sie mit der Arbeitssituation/-umfeld (Klima, Kommunikation, etc.)? V2 Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Arbeitsaufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten? V3 Was kann ich als Vorgesetzter tun, damit Sie Ihre Ziele (noch) besser erreichen können?
Das 2. Quartal Im zweiten Quartal sollten alle Ziele geplant und die notwendigen zeitintensiven Massnahmen mind. eingeleitet sein. Die Zielerreichung sollte zwischen 50 – 60 % betragen. – 2 – 4 Zielerreichungsgespräche – 1 grössere Standortbestimmung	Ziel: Das «grosse» Mitarbeitergespräch als überraschungsfreie, effiziente und wirksame Zusammenfassung am Ende eines Jahres		
Das 1. Quartal Das erste Quartal dient in erster Linie der Sicherstellung, dass die Ziele rechtzeitig und ernsthaft zur Umsetzung gelangen – 1 Stärkeninterview – 2 – 4 Zielerreichungsgespräche – Ev. 1 Entwicklungsgespräch	Das 3. Quartal Das dritte Quartal soll sowohl den Druck auf die Zielerarbeit aufrechterhalten als auch die Mitarbeiterentwicklung forcieren, damit alle Anträge rechtzeitig gestellt werden – 1 – 2 Zielerreichungsgespräche – 1 – 2 Entwicklungsgespräche – 1 Vorgesetzten-Feedback		
Das 4. Quartal Das vierte Quartal benötigt in den meisten Unternehmen viel Zeit für die Planung des Folgejahres (Budget, etc.), weshalb weniger Zeit für Mitarbeitergespräche zur Verfügung stehen wird. – 1 Zielerreichungsgespräch – 1 grosses Mitarbeitergespräch (eine «Zusammenfassung»)	Das 2. Quartal Im zweiten Quartal sollten alle Ziele geplant und die notwendigen zeitintensiven Massnahmen mind. eingeleitet sein. Die Zielerreichung sollte zwischen 50 – 60 % betragen. – 2 – 4 Zielerreichungsgespräche – 1 grössere Standortbestimmung		
KOOPERATIVE GESPRÄCHSFÜHRUNG: Fragehaltung Hinhören Offenheit Akzeptieren ehrliche und konstruktive Rückmeldung Fehler als Lernansatz nützen Hilfe zur Selbsthilfe anbieten auf Wunsch Impulse einbringen Verbindlichkeit			

«Führung auf Verlangen»

Die Praxis zeigt: Es wird unterjährig zu wenig Zeit in die MbO-Umsetzung investiert. Unter dem Druck des Tagesgeschäfts wird eine vorausschauende Mitarbeiterführung kaum geplant; Führung wird reduziert zur Residualgrösse bzw. zur «Führung auf Verlangen». Diese kurzsichtige und reaktive Zeit- und Energieinvestition wirkt sich jedoch verheerend aus. Denn gute Mitarbeitende benötigen gute Vorgesetzte. Sie sind es, die eine Passung von Stärke und Rolle ermöglichen, Orientierung schaffen, Richtung geben, Partizipation bieten und einfordern, Entwicklungen durchsetzen und Wertschätzung vermitteln.

Führung ist ein Beruf, eine Hauptaufgabe – keine Residualgrösse.

Alltagsführung gestalten

Eine effektive Mitarbeiterführung benötigt also mehr Engagement und Zeit. Um dem Druck des Daily Business nicht allzu rasch nachzugeben, muss ebenso viel Gegendruck organisiert werden: Indem zu Jahresbeginn unterjährige fixe Mitarbeitergespräche vereinbart werden. Diese «Freiräume für Führung» dienen ausschliesslich der Pflege der Führungsbeziehungen und sind frei von Themen des Tagesgeschäfts. Zusammen mit der alltäglichen Führungsarbeit, die geprägt ist durch spontane Rückmeldungen über Leistungen und Verhalten, wird dieser laufende Dialog wesentlich dazu beitragen, dass die Mitarbeitenden ihr individuelles Potenzial erkennen und entfalten sowie ihre Leistungs- und Entwicklungsziele erreichen. Solche regelmässigen Gesprächsbegegnungen stabilisieren die Beziehung und schaffen Vertrauen für anspruchsvollere Themen wie beispielsweise die Karriereplanung. Durch die Fähigkeit zum persönlichen Dialog entsteht Vertrauen, und daraus persönliche Entwicklung.

1. Schritt: Visualisierung

Die bestehenden Strategie- und Planungsprozesse sowie Führungsrhythmen visualisieren. Dabei sollte man sich in die Quartale bzw. Monate hineindenken: Welche Erkenntnisse und Konsequenzen können daraus gezogen werden? Zum Beispiel: Bis wann sind Anträge auf Lohnerhöhungen und Beförderungen zu stellen?

- Das **erste Quartal** dient in erster Linie der Sicherstellung, dass die Ziele richtig kommuniziert wurden, verstanden sind, rechtzeitig und ernsthaft geplant und somit auch umgesetzt werden.
- Im **zweiten Quartal** sollten die notwendigen zeitintensiven Massnahmen eingeleitet worden sein. Die Zielerreichung sollte bis vor den Sommerferien zwischen 50 und 60 Prozent betragen.
- Das **dritte Quartal** soll sowohl den Druck auf die Zielerreichung aufrechterhalten als auch die Mitarbeiterentwicklung forcieren, damit alle Anträge rechtzeitig gestellt werden (Ausbildungen, Beförderungen usw.)
- Im **vierten Quartal** wird in den meisten Unternehmen viel Zeit für die Planung des Folgejahres benötigt (Budget usw.). Daher steht weniger Zeit für Mitarbeitergespräche zur Verfügung.

Fragenkataloge

Zielerreichungsgespräch

- Frage 1 Welche Massnahmen haben Sie konkret unternommen?
- Frage 2 Welche Ergebnisse haben Sie bisher erreicht (evtl. in Prozent)?
- Frage 3 Wie haben Sie es geschafft?
- Frage 4 Was wurde (noch) nicht erreicht? Was sind die Ursachen?
- Frage 5 Wodurch wurde die Zielerreichung beeinträchtigt?
- Frage 6 Was können wir daraus lernen?
- Frage 7 Was müssen wir verbessern/ändern?

Nach etwa 20 Minuten sollte sich das Gespräch auf die Zukunft richten:

- Frage 8 Worauf liegt Ihr Hauptaugenmerk für die nächste Phase?
- Frage 9 Welche Massnahmen ergeben sich daraus? Wie haben Sie diese geplant?
- Frage 10 Was sind die nächsten Schritte, die Sie unternehmen wollen?
- Frage 11 Gibt es neue Ziele? Gibt es notwendige Zielkorrekturen? (zurückhaltend!)
- Frage 12 Wünschen Sie Lösungsvorschläge von mir?
- Frage 13 Was muss ich als Vorgesetzter tun/unterlassen, damit Sie Ihre Ziele (noch) besser erreichen können?

Stärkeninterview

- Frage 1 Was gefällt Ihnen an Ihren bisherigen Arbeitserfahrungen am besten? Was hält Sie bei uns?
- Frage 2 Worin liegen Ihrer Ansicht nach Ihre Stärken (Fertigkeiten, Wissen/Kenntnisse, Talente)?
- Frage 3 Wo sehen Sie Ihre Schwächen?
- Frage 4 Passen Ihre momentanen Ziele zu Ihren Stärken?
- Frage 5 In welchen Abständen sollten wir uns zusammensetzen, um Ihre Fortschritte zu besprechen?
- Frage 6 Haben Sie persönliche Ziele oder Wünsche, die ich kennen sollte?
- Frage 7 Was ist das grösste Lob, das Sie jemals bekommen haben? Warum ist es das grösste?
- Frage 8 Haben Sie im Moment eine produktive Partnerschaft im Unternehmen? Warum, glauben Sie, funktioniert diese Beziehung so gut?

- Frage 9 Wie sehen Ihre künftigen Entwicklungs- und Karriereziele aus?
- Frage 10 Gibt es bestimmte Fähigkeiten, die Sie noch erwerben wollen?
- Frage 11 Gibt es konkrete Herausforderungen, die Sie reizen würden?
- Frage 12 Wie kann ich Ihnen dabei behilflich sein?

Entwicklungsgespräch

- Frage 1 Worin sehen Sie in der derzeitigen Rolle Ihren Erfolg? Lässt er sich bewerten?
- Frage 2 Was genau macht Sie in Ihrer derzeitigen Rolle so erfolgreich?
- Frage 3 Was sagt Ihnen das über Ihre Fertigkeiten, Kenntnisse und Begabungen aus?
- Frage 4 Was gefällt Ihnen an der derzeitigen Funktion am besten?
- Frage 5 Was bereitet Ihnen bei der derzeitigen Tätigkeit die grössten Probleme; womit kommen Sie nicht so gut zurecht?
- Frage 6 Was sagt Ihnen das über Ihre Fertigkeiten, Kenntnisse und Begabungen?
- Frage 7 Was können wir tun, um diese Schwäche(n) zu neutralisieren?
- Frage 8 Was wäre die ideale Aufgabe für Sie? Warum würde Sie diese Aufgabe zufrieden machen?

Zusammenarbeit/Vorgesetzten-Feedback

- Frage 1 Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten?
- Frage 2 Wie zufrieden sind Sie mit der Arbeitssituation (Klima, Kommunikation usw.)?
- Frage 3 Wie beurteilen Sie das persönliche Verhältnis zu mir als Vorgesetzten?
- Frage 4 Was sollte bei der täglichen Zusammenarbeit beibehalten, was geändert werden?
- Frage 5 Was kann ich als Vorgesetzter tun bzw. unterlassen, damit Sie Ihre Ziele (noch) besser erreichen können?
- Frage 6 Gibt es sonst noch Punkte, die für eine gute Zusammenarbeit wichtig sind und die Sie gerne ansprechen würden?

2. Schritt: Gesprächsform

Für jeden Mitarbeitenden wird eine individuelle, zu ihm passende Kombination aus folgenden Gesprächen ausgewählt:

1. Stärkeninterview

Das Stärkeninterview ist der kleine Bruder des Entwicklungsgesprächs und hilft dem Mitarbeitenden, die eigenen Stärken (nicht Schwächen) zu erkennen und optimal einzusetzen. In der Regel reicht ein solches Gespräch pro Jahr aus. Ziele:

- Erkennen der eigenen Stärken und der hinderlichen Defizite.
- Aufbau von Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten.
- Entwickeln einer Vorstellung für ein Right Placement.

2. Zielerreichungsgespräch

Zielerreichungsgespräche sind die häufigsten Gespräche. Sie dienen der Leistungsplanung und Fortschrittskontrolle. Der Rhythmus wird gemeinsam festgelegt; als erfolgversprechend gelten Abstände von etwa zwei Monaten. Einzelne Teile können im Team durchgeführt werden (z.B. Sales Meeting). Ziele:

- Überprüfung der Zielerreichung.
- Kontrolle der Umsetzung der vereinbarten Massnahmen.
- Vereinbarung der zukünftigen Tätigkeiten.
- Eventuell Sicherstellung der Weitergabe von Lern- und Erfahrungsgewinnen.
- Eventuell Erkennung, Analyse und Reaktion von Zielabweichungen.
- Eventuell Vornahme von Zielkorrekturen (selten).
- Zusammenfassende Rückmeldung an nächsthöheren Vorgesetzten.

3. Entwicklungsgespräch

In diesem Gespräch soll sich der Mitarbeitende Klarheit über seine Fertigkeiten, Kenntnisse und seine eigene Perspektive verschaffen, um so zu einem aktiven Partner für die Entwicklungsplanung zu werden. Übers Jahr verteilte Fragen sollen ihn konkret über seine Wünsche, Leistungen und Leistungsfähigkeit nachdenken lassen. Ziele:

- Weiterentwicklung der im Stärkeninterview gewonnenen Erkenntnisse (z.B. ungenutzte Fähigkeiten, Entwicklungspotenziale).

- Entwicklung einer langfristigen Perspektive (3 bis 5 Jahre) unter Berücksichtigung der Ambitionen bzw. Wünsche des Mitarbeitenden.
- Ableitung von Entwicklungszielen bzw. Entwurf eines Entwicklungsplans.
- Gemeinsame Vereinbarung von Entwicklungs- und Verhaltenszielen inklusive der dazugehörigen Massnahmen.

4. Vorgesetzten-Feedback

Selbst der beste Vorgesetzte entwickelt mit der Zeit blinde Flecken in der Wahrnehmung seines Führungsverhaltens. Er sollte deshalb konstruktive Rückmeldungen seiner Mitarbeitenden aktiv einfordern. Ziele:

- Einholen von Feedback zum eigenen Führungsverhalten (z.B. Delegation).
- Vereinbaren des optimalen, situativen Führungsverhaltens für den Mitarbeitenden.

Kooperative Gesprächsführung

Wenn es die Situation zulässt, nimmt der Vorgesetzte in diesen unterjährigen Mitarbeitergesprächen eine fragend-coachende und kooperative Haltung ein:

- Aktiv hinhören und Schlüsselwörter aufschreiben.
- Ehrliche und konstruktive Rückmeldungen geben.
- Fehler als Lernansatz nützen.
- Hilfe zur Selbsthilfe anbieten.
- Auf Wunsch Impulse einbringen.
- Verbindlichkeit sicherstellen.

Fazit

Am Jahresende hat der Vorgesetzte mehrere Male gemeinsam mit seinem Mitarbeitenden die Vergangenheit besprochen und den künftigen Fortschritt geplant. Er hat die Umsetzung der vereinbarten Ziele eingefordert und den Mitarbeitenden aktiv unterstützt. Der Vorgesetzte kennt dessen Eigenheiten und konnte ihm helfen, sich ein schärferes Bild von seinen wahren Stärken und Schwächen zu machen. Er hat sich als Partner positioniert, der zuhört, Ratschläge erteilt, im Detail die Weiterentwicklung plant und ein echtes Interesse am Erfolg entwickelt hat. Dafür hat der Vor-

gesetzte die Zeit und Energie investiert, die für die Erfüllung dieser Hauptaufgabe nötig war. Er wird nach kurzer Zeit als MbO-Rendite mit einer spürbar höheren Produktivität und mit einer tieferen ungewollten Fluktuation rechnen dürfen und dadurch die investierte Zeit mehr als egalisieren können. Zusammenfassend hat der Vorgesetzte «Führung als Beruf» ernst genommen und dafür Zeit und Energie investiert – zum grossen Nutzen aller Beteiligten. ■

Porträt



Dr. Daniel Beyeler: Studium an der Hochschule St. Gallen, Promotion zum Thema Rituale im Wandel. 5 Jahre Bereichsleiter in einem Beratungsunternehmen. Seit 15 Jahren als Management-Trainer, Organisationsberater und Coach tätig. Lehraufträge am KMU-HSG, an der ETH Zürich und an verschiedenen Fachhochschulen.

Dr. Rolf Specht: Studium in Germanistik, Theologie und Theaterwissenschaften, Promotion in Rhetorik. Zusatzausbildungen in diversen psychologischen Fachrichtungen, Betriebswirtschaft, Organisationsentwicklung. Seit 25 Jahren als Berater, Trainer, Top Management Coach tätig. Dozent für Praktisches Management an der ETH Zürich, Dozent für Rhetorik an der Universität Zürich, Lehraufträge an verschiedenen Fachhochschulen.

Kontakt



Dr. Daniel Beyeler
Partner
CO3 AG
Kirchgasse 55, 9500 Wil
Tel. 071 911 28 11
daniel.beyeler@co-3.ch
www.co-3.ch



Dr. Rolf Specht
Partner
CO3 AG
Schützengasse 10, 8805 Richterswil
Tel. 043 543 96 28
rolf.specht@co-3.ch
www.co-3.ch

