

SONDERDRUCK



Thema: „Das Mitarbeiterjahresgespräch – Teil 1“

Erfolgsfaktoren zur Entwicklung und praktischen Anwendung eines zentralen Führungsinstrumentes

Erfolgsfaktoren für die Entwicklung und praktische Anwendung eines zentralen Führungsinstrumentes

In vielen Unternehmen treffen sich Führungskräfte und Angestellte in den kommenden drei Monaten zum jährlichen Mitarbeiterjahresgespräch. Nicht selten werden jedoch in der Praxis die mit dem Instrument gewünschten Zielsetzungen durch Fehler in der Konstruktion oder durch Mängel in der praktischen Durchführung unterlaufen. Vor diesem Hintergrund sollen in diesem und im folgenden Praxisbericht zentrale Erfolgsfaktoren für das Jahresgespräch erörtert werden. Dabei liegt der Schwerpunkt des vorliegenden Praxisberichtes bei Fragen zur Entwicklung des Jahresgesprächs, während sich der nächste Bericht Aspekten der praktischen Umsetzung widmet.

Kaum ein anderes Führungsinstrument hat sich in den vergangenen Jahren so etablieren können, wie das jährliche Mitarbeiterjahresgespräch. Der Verbreitungsgrad des Gesprächs, ob in Einrichtungen des öffentlichen Dienstes oder in Unternehmen der Privatwirtschaft, wird eindrucksvoll durch eine Umfrage der *WirtschaftsWoche* aus dem Jahr 2011 belegt. Das Ergebnis: in mehr als 90 Prozent aller im Dax, MDax, TecDax oder SDax aufgelisteten Aktiengesellschaften sind Jahresgespräche üblich; die dahinterliegenden Prozesse werden regelmäßig weiterentwickelt [1]. Es stellt sich jedoch die Frage, ob die hohe Verbreitung des Gesprächs auch auf eine hohe Akzeptanz schließen lässt. In der Unternehmenspraxis ist eher von einer „verkannten Pflichtübung“ die Rede, wie jüngst eine Autorin ihren Fachartikel überschrieb [2].

Viele Vorgesetzte und Angestellte erleben das Jahresgespräch als Alibiveranstaltung.

Tatsächlich bescheinigen eigene Projekterfahrungen wie auch diverse Umfragen dem Führungsdialog in der praktischen Umsetzung ein eher gemischtes Bild. Verantwortlich hierfür ist im Wesentlichen die Beobachtung, dass viele Führungskräfte das Instrument zwar verstehen formal umzusetzen, jedoch Schwierigkeiten haben, einen wirklich vertrauensvollen Dialog zu initiieren. Vor diesem Hintergrund sollen im vorliegenden Praxisbericht wichtige Bedingungen erörtert werden, denen bei der Konstruktion und Entwicklung des Mitarbeitergesprächs maßgebliche Bedeutung zukommt.

Tipp 1: Anforderungsmodell und Bewertungsskala sollten so differenziert wie notwendig, jedoch so einfach wie möglich sein.

Eine zentrale Zielsetzung für das Mitarbeiterjahresgespräch lautet, dem Mitarbeiter eine Einschätzung zu dessen Stärken und Entwicklungsfeldern im Rückblick auf das vergangene Jahr zu geben. Davon ausgehend werden Kompetenzfelder abgegrenzt, in denen der Mitarbeiter gezielt mittels Maßnahmen on-, near- oder off-the-Job weiterentwickelt werden soll. Diese Zielsetzung macht es bei der Konstruktion des Instrumentes unverzichtbar, die dem Bewertungsprozess zugrundeliegenden Anforderungen in Hinblick auf die jeweilige Stelle hinreichend zu differenzieren und gleichzeitig so knapp als möglich zu halten. Praxisnahe Schemata zur Entwicklung von entsprechenden Kompetenzmodellen finden sich beispielsweise bei North und Reinhardt [3]. Entscheidend ist jedoch auch hier die Beobachtung: weniger ist mehr!

Die Reduzierung auf sechs bis acht Anforderungsdimensionen trägt wesentlich dazu bei, dass Führungskraft und Mitarbeiter das dem Jahresgespräch zugrundeliegende Kompetenzmodell als nachvollziehbar und in der Praxis umsetzbar erleben.

Darüber hinaus gehende Differenzierungen mögen zwar theoretisch berechtigt sein, führen jedoch in der Praxis nicht selten zu Unwillen und Frustration, weil sie das Differenzierungsvermögen von Führungskraft und Mitarbeiter überfordern.

Tipp 2: Mitarbeiterjahres- und Zielvereinbarungsgespräch dort miteinander verbinden, wo die zugrundeliegenden Kompetenzen in unmittelbaren Ergebnissen eindeutig feststellbar sind.

Eine regelmäßig wiederkehrende Frage bei HR-Verantwortlichen, insbesondere jedoch bei den Führungskräften lautet, ob Mitarbeiterjahres- und Zielvereinbarungsgespräch „in einem Gespräch“ oder voneinander getrennt zu führen sind. Tatsächlich sollte diese Frage in jedem Unternehmen für die jeweiligen Geschäftsbereiche eigens geprüft werden; gilt es doch zu bedenken, dass die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Jahresgespräche für die jeweiligen Führungskräfte einen nicht unerheblichen Zeitaufwand bedeuten. Unsere Empfehlungen zu dieser Frage gründen sich auf der Überlegung, in welchem Umfang die für den jeweiligen Aufgaben- und Verantwortungsbereich erforderlichen Kompetenzen in unmittelbaren Ergebnissen münden und sich in ihnen eindeutig abbilden lassen. Für viele Stellen im Vertrieb oder Verkauf mag diese Unmittelbarkeit von Kompetenzen und Ergebnissen nachweisbar sein. In vielen anderen Fällen sind jedoch solch eindeutigen Zusammenhänge weit schwerer herzustellen. Ein Beispiel hierfür wäre die Position eines Mitarbeiters am Empfang eines Hotels. Lassen sich für die Feststellung der Gastorientierung eventuell noch Kennzahlen wie Gastzufriedenheit und Anzahl von Beschwerden heranziehen, sind für andere Kompetenzen wie beispielsweise die Teamfähigkeit und das Informationsverhalten weit

schwieriger entsprechende Kennzahlen zu generieren. Nicht zuletzt müssen sich Vorschläge, das Mitarbeiterjahres- und das Zielvereinbarungsgespräch zusammenlegen zu wollen, mit dem Vorbehalt auseinandersetzen, dass ein objektiver, sachlicher Diskurs weit schwieriger durchzuhalten ist, wenn für das Erreichen bestimmter Kompetenzausprägungen finanzielle Anreize bestehen [4].

Tipp 3: Die Anforderungen im Jahresgespräch müssen inhaltlich klar umrissen sein.

So wichtig, wie für die Akzeptanz die Anzahl der zu beurteilenden Anforderungen ist, so wichtig ist das Erfordernis, den jeweiligen Bedeutungshof der zugrundeliegenden Anforderungen zu umreißen. In der Entwicklung der Jahresgespräche ist dies eine zentrale Herausforderung, gilt es doch, einerseits den Rahmen dessen abzustecken, was unter der jeweiligen Anforderung zu verstehen ist, andererseits ausreichend Spielraum für eine inhaltliche Differenzierung durch den jeweiligen Vorgesetzten zu lassen. Diese Differenzierung kann nur von der jeweiligen Führungskraft geleistet werden. An ihr liegt es, in dem Aufgaben- und Verantwortungsbereich seines Mitarbeiters die Facetten der jeweiligen Anforderungsdimensionen aufzudecken und gegenüber dem Mitarbeiter zu verdeutlichen. Praxisbeispiele, eigene Eindrücke sowie Beobachtungen durch Kollegen oder Rückmeldungen von Kunden und Mitarbeitern sind für die Plausibilität der Einschätzung durch den Vorgesetzten unverzichtbar. Sie machen jedoch nicht entbehrlich, ans Tageslicht zu heben, welche Kompetenz in welcher Facette an welcher Stelle wie wichtig ist.

Tipp 4: Welche Skalierung macht wirklich Sinn?

Geht es im Jahresgespräch um die Feststellung der Stärken und Entwicklungsfelder, ist es bis heute gängige Praxis, der Ausprägung der beobachteten Kompetenzen des Mitarbeiters Werte auf einer Skala zuzuordnen. Nach vielen Jahren der Beratung von Unternehmen bei der Implementierung von Mitarbeiterjahresgesprächen muss jedoch hinterfragt werden, welchen Wert solche Skalen überhaupt noch besitzen. Tatsächlich mag man fragen, ob die „Vermessung“ von Kompetenzen dem eigentlichen Anliegen des Jahresgesprächs gerecht wird. Warum nicht eine einfache qualitative Zusammenfassung der festgestellten Stärken und Entwicklungsfelder? Ein solches Plädoyer ist mitnichten als Abkehr vom Leistungsgedanken und dem Erfordernis eines professionellen Performancemanagements zu verstehen. Man mag die rein qualitative Erfassung der Kompetenzen des Mitarbeiters als Humanisierung des Bewertungsprozesses bewerten: tatsächlich würde sich hierin in stärkerem Maße eine Würdigung des Mitarbeiters vollziehen. Kritikern eines solchen Vorgehens kann man im Übrigen entgegenhalten, dass Ernsthaftigkeit und Verbindlichkeit bei einem solchen Vorgehen nicht verloren gehen. Im Gegenteil: interessanterweise findet die Idee einer rein qualitativ orientierten Bewertung bei Führungskräften durchweg eine hohe Zustimmung. Vielleicht, weil sie in einem solchen Vorgehen eine größere Chance sehen, dass das Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter in stärkerer Weise auf das fokussiert werden würde, worum es in diesem Gespräch eigentlich gehen soll: um den Mitarbeiter, sein Engagement, um die Art und Weise, wie er unterjährig die ihm übertragenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten

umsetzt und um seine dahinterliegenden Kompetenzen. Auch würde die Nachvollziehbarkeit der Kompetenzeinschätzung in dem darauf folgenden Jahresgespräch erhöht werden, wenn sie in stärkerer Weise als in der Praxis feststellbar auf qualitativen Einschätzungen beruhen würde.

Tipp 5: Gegenseitige Rückmeldung statt einseitige Mitarbeiterbeurteilung

Parallel zur Kompetenzeinschätzung des Mitarbeiters findet im Rahmen der Jahresgespräche immer häufiger auch eine Rückmeldung an den Vorgesetzten statt. Diese Erweiterung in der ursprünglichen Zielsetzung des Jahresgesprächs ist wünschenswert und macht inhaltlich Sinn. Geht es doch letztlich sowohl um eine Förderung einer Feedbackkultur als auch um eine Kompetenzerweiterung auf Seiten der jeweiligen Führungskraft. Entsprechend sind die Führungskräfte dafür zu sensibilisieren und zu qualifizieren, wie sie eine Rückmeldung zu ihrem Führungsverhalten im Rahmen eines Jahresgesprächs initiieren und strukturieren können. Der Platz hierzu sollte zumindest bei der Konstruktion geschaffen werden.

Lesen Sie in unserer Februar-Ausgabe mehr über die praktische Umsetzung des Jahresgesprächs

[1] Engeser, M.: Gut, dass wir darüber geredet haben, in *WirtschaftsWoche Online* 1/2011

[2] Hoffmeyer, M.: Verkannte Pflichtübung, in *Süddeutsche.de* 11/2011

[3] North, K./Reinhardt, K.: *Kompetenzmanagement in der Praxis: Wiesbaden 2005*

[4] Hossiep, R./Bittner, J.E.: *Reden wir drüber...- Der stille Erfolg des Mitarbeitergesprächs in deutschen Unternehmen, in Wirtschaftspsychologie aktuell* 2-3/2006

Für Sie das Beste!

Wir verstehen Ihr Geschäft!

managerberater steht für die leidenschaftliche und hochqualifizierte Beratung von Organisationen und Führungskräften auf allen Ebenen. Wir bauen auf langjährige Erfahrungshintergründe und ausgewiesene Expertisen in unterschiedlichen Branchen.

Wir arbeiten lösungsorientiert!

Mit dem besonderen Beratungsansatz - Für Sie das Beste - entwerfen wir für Ihr Unternehmen passgenaue Lösungen: Den Erfolg dieses Ansatzes bestätigen Kunden, die auf unser gemeinsames Know-how vertrauen. Fachexpertise, Professionalität und persönliche Führungserfahrung in der Wirtschaft sind die Bausteine, aus denen wir Mehrwerte für unsere Kunden schaffen.

Wir entwickeln Vorsprung!

- Mit unseren Methoden aus **Potenzialanalysen, Personalentwicklung, Projektmanagement** und **Prozessberatung** liefern wir Ihnen das Handwerkzeug, um Ihre Ressourcen optimal und effizient einzusetzen.
- Wir unterstützen Sie kompetent und zuverlässig in allen Phasen von **Veränderungsprozessen**.

Sollten Sie nähere Informationen zu uns und unserem Leistungsportfolio wünschen, freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme. Gern stehen wir Ihnen für ein vertiefendes Gespräch zur Verfügung!