

Die Potenziale der Mitarbeiter erkennen

Nachdem die Mitarbeiter durch mindestens zwei Führungskräfte beurteilt worden sind und der Mitarbeiter gebeten wurde, eine Selbstbeurteilung durchzuführen, findet das Mitarbeitergespräch statt. Ein solches Gespräch dauert 60 bis 90 Minuten. Daher ist es für die Führungskraft sehr wichtig, sich diese Zeit zu nehmen und auch dem Mitarbeiter zuvor den Zeitrahmen zu benennen.

Winsen (Aller). Egal mit wie vielen Führungskräften die Bewertung vorgenommen wurde, es sollte nur eine Führungskraft das Mitarbeitergespräch führen. Anderenfalls steht der meist ohnehin schon aufgeregte Mitarbeiter einer gefühlten „Übermacht“ gegenüber. Das würde nur dann Sinn machen, wenn es darum ginge, einen extrem „schwierigen“ Mitarbeiter zu disziplinieren.

Das Mitarbeitergespräch dient vorrangig der Entwicklung der Mitarbeiter zu einem zuvor vom Unternehmen festgelegten Status quo. Generell ist Lob besser als Tadel. Deshalb macht es Sinn, das Gespräch mit einem Lob zu beginnen, bevor dann die einzelnen Bewertungspunkte besprochen werden. Zu jedem Bewertungspunkt werden die Note oder die Punkte zwischen Führungskraftbeurteilung und Selbstbeurteilung des Mitarbeiters abgeglichen. Jede Partei erläutert, wie

sie zu der Note oder Punktzahl gelangt ist. Gute Noten oder eine hohe Punktezahl sind immer ein Lob, schlechte Noten oder niedrige Punktezahl sind Möglichkeiten zur Verbesserung.

Es ist wichtig, dass die Gesprächsführende Führungskraft vom Mitarbeiter nicht als Kritiker, sondern als Helfer wahrgenommen wird. Es ist viel besser zu sagen: „In dem Punkt steckt noch Entwicklungspotenzial“, als zu sagen: „In dem Punkt sind Sie schlecht“.

Nach diesem Schema werden alle Beurteilungspunkte besprochen. Nun steht die Zielvereinbarung an. Hierzu ist es wichtig, maximal drei Punkte mit Entwicklungspotenzial zu benennen – und zwar die drei Punkte, die vermeintlich am einfachsten zu verbessern sind. Das führt in der Konsequenz zu schnellen Erfolgserlebnissen und motiviert, an die schwierigeren Punkte heranzugehen. Es ist wirklich sehr wichtig, dass der Mitarbeiter erkennt, dass die Führungskraft ihm helfen und ihn nicht schelten möchte.

Die Zielvereinbarung ist für beide Seiten verpflichtend

Zur Zielvereinbarung gehören die Formulierung des Ziels und des Weges dahin sowie die Festlegung des Zeitpunktes, bis wann das Ziel erreicht werden soll. Hierzu ein Beispiel:

- Ziel: eigenständige Erstellung einer Pflegeplanung.
- Weg: zweimaliges Anleiten durch PDL, danach zweimalig eigenständiges Durchführen einer Pflegeplanung im Beisein der PDL.
- Termin: innerhalb der nächsten vier Wochen, bis spätestens zum (Datum benennen).

Eine solche Zielvereinbarung ist immer für beide Seiten verpflichtend, also auch für die Führungskraft. Entwicklung geht nur durch Anleitung.

Das späteste Datum aus der Zielvereinbarung ist dann der Termin für das nächste Mitarbeitergespräch. Dieses kann, wenn es sonst keine Veränderungen gegeben hat, auf die Bewertung der drei letzten Verbesserungspunkte begrenzt werden. Die neue Zielvereinbarung enthält dann wiederum maximal drei „neue“ Punkte.

Diese Prozedere wird so lange wiederholt, bis der Mitarbeiter in allen Bewertungspunkten den Status quo erreicht hat. Dann kann der Rhythmus der Beurteilung und des Mitarbeitergespräches auf einmal jährlich gesetzt werden. //

INFORMATION

Unternehmensberatung
Wißgott, www.uw-b.de,
E-Mail: rw@uw-b.de