

Ganzheitliche Prozessberatung

Thomas W. Grünschläger

Standardisierte Vorgehensweise

Mitarbeiter bewerten.

Situation

Sie alle kennen das: Einmal jährlich werden Sie vom Vorgesetzten beurteilt bzw. beurteilen Sie Ihre Mitarbeiter. Nicht selten stellen Sie fest, dass die Reflexion nicht den ganzen Beobachtungszeitraum umfasst. Es kommt auch schon einmal zu Äußerungen wie: „Ich hätte in der Situation erwartet, dass...“. Manchmal berücksichtigen Führungskräfte bei ihren Bewertungen auch, dass eine gute Bewertung oftmals eine hohe Gehaltsforderung des Mitarbeiter nach sich zieht.

Mir ist das passiert! Deshalb habe ich vor Jahren ein Verfahren etabliert, dass die beschriebene Situation vermeidet und zur Verbesserung des Führungsstils beiträgt.

Verfahren

Kein Unternehmer steuert sein Unternehmen durch eine jährlich einmalige Kontrolle von Soll- und Ist-Zahlen. Deshalb wurden in meinem Verfahren 4 Kontrollpunkte (z. B. Quartal) gewählt. Dies hat den charmanten Vorteil, den Beobachtungszeitraum zu verkürzen und eben auch 4 Mal im Jahr eine Korrektur zu erlauben. Jede Kontrolle selbst besteht aus 5 Schritten. Leistungsbeurteilung und Gehaltsfindung sind unbedingt zu trennen.

Sie werden feststellen, dass dieses Verfahren auf eine ständige Rückkopplung setzt. Darüber wird sichergestellt, dass für jeden der handelnden Personen Klarheit herrscht und Missverständnisse weitgehend vermieden werden.

Schritt 1: Mitarbeiter stellt seine Sicht dar (Eigenbild).

Wichtig für Sie als Führungskraft ist es zu erkennen, wie der Mitarbeiter seine Leistungen selbst bewertet. In diesem Schritt sind Sie aufmerksamer Zuhörer und notieren das Gesagte. Achten Sie darauf, dass die Mitarbeiter nicht nur ihre Arbeiten auflisten. Fordern Sie jeweils auch eine Bewertung dazu ein. Neben den Arbeiten sind die jeweiligen Zielerreichungen zu bewerten.

Schritt 2: Vorgesetzter stellt seine Sicht dar (Fremdbild).

In diesem Schritt geben Sie Ihre Bewertung bzgl. Ziele und Leistungen des Mitarbeiters ab. Ergeben sich Unterschiede im Eigen- und Fremdbild, so sind diese an dieser Stelle auszusprechen. Sie als Führungskraft halten die wichtigsten Punkte im Sinne eines Ergebnisprotokolls fest.

Schritt 3: Ziele werden ausgetauscht.

Mitarbeiter und Führungskraft bereiten sich auf die Gespräche auch im Hinblick auf die nächsten Ziele vor. Diese Ziele können sich über unterschiedliche Zeiträume erstrecken. Sind die Ziele des Mitarbeiters und der Führungskraft nicht identisch, so sind diese einvernehmlich zu synchronisieren und ggf. zu priorisieren.

Schritt 4: Mittel zur Zielerreichung festlegen.

Dialog wagen.

Ganzheitliche Prozessberatung

Thomas W. Grünschläger

In diesem Schritt wird geklärt, was der Mitarbeiter benötigt, um die Ziele zu erreichen. Hier können spezielle Unterstützungsmaßnahmen wie Coaching, Weiterbildung oder auch Voraussetzungen festgehalten werden. Auf dieser Basis glauben Mitarbeiter und Führungskraft, die Ziele zu erreichen.

Schritt 5: Mitarbeiter gibt der Führungskraft Feed-back.

Als Führungskraft sind Sie angewiesen auf ehrliches Feed-back. Aus diesem Grunde bildet das Feed-back an die Führungskraft, den Abschluss im Mitarbeitergespräch. Die Führungskraft kann entscheiden, ob und wie sie das Feed-back in ihre tägliche Arbeit umsetzt.

Umsetzung

Wollen Sie das Verfahren einführen, so setzt dies eine grundsätzliche Information der Mitarbeiter voraus. In dieser Informationsveranstaltung sind neben den allgemeinen Verfahrenshinweisen auch Informationen zu geben, warum zukünftig die Trennung von Mitarbeiterbewertungsgesprächen und Gehaltsgesprächen erfolgt.

Starten Sie mit dem Verfahren, so führen Sie die Schritte 3 und 4 einmalig durch. Ab dem zweiten Termin werden dann alle Schritte durchgeführt.

Gerne geben wir Ihnen weitere Informationen und bieten Ihnen auch eine erfolgsorientierte Beratungsleistung an.

Dialog wagen.