

## Mitarbeitergespräche

# Leistung beurteilen alleine reicht nicht

**Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbeurteilung sind in der heutigen Unternehmenspraxis fast Synonyme. Damit werden allerdings zwei Dinge vermischt, welche eigentlich weit auseinanderliegen würden. Eine Vermischung führt leider bei vielen Mitarbeitenden und Vorgesetzten zu Frustrationen. Dieser Beitrag ist ein Plädoyer für eine Trennung und die Aufwertung der Mitarbeitergespräche. Von Peter Meyer-Ferreira\***

**D**ie Gleichsetzung von Mitarbeitergesprächen (MAG) und Mitarbeiterbeurteilung (MAB) – sie tönen ja auch fast gleich – besteht darin, dass in der Praxis die Mitarbeitergespräche mehrheitlich die Leistung der Mitarbeitenden zum Thema haben. Dabei gäbe es viel mehr zu besprechen und das sollte man tunlichst von der Beurteilung trennen.

## Regelmässige Gespräche fördern ein gutes Arbeitsklima

Der Grund: Mitarbeitende investieren ihr Humankapital in das Unternehmen. Dieses zahlt dafür Zinsen in Form von Lohn und versucht, mit der Nutzung des Humankapitals Wertschöpfung zu generieren. Ob dieser Austausch erfolgreich ist, hängt von vielen Faktoren ab, von denen die Leistung des Mitarbeitenden nur einer ist. Er ist sogar jener, bei dem am meisten Klarheit herrscht: Normale Führungskräfte reden mit ihren Mitarbeitenden regelmässig über deren Arbeit und geben dabei auch Feedback zur Mitarbeiterleistung. Ein durchschnittlicher Mitarbeiter weiss also normalerweise recht gut, was er gut und was schlecht gemacht hat.

Was oftmals im Alltag zu kurz kommt, sind Gespräche, in denen es um mehr geht: um Aspekte der Zufriedenheit des Mitarbeiters mit der Qualität und Organisation seiner Aufgaben, der Ausgestaltung seiner Stelle, dem sozialen Umgang miteinander, dem Lohn, um Aspekte der Weiterentwicklung innerhalb oder ausserhalb des Unterneh-

mens etc. – also letztlich um Gespräche, welche im Sinne eines Employee Relationship Management (Meyer-Ferreira 2010) alle Aspekte des Beziehungsmanagements abdecken. Deshalb macht es zweifelsfrei Sinn, ein solches Gespräch mindestens einmal im Jahr zu führen. Und es ist hilfreich, wenn dafür Zeitfenster vorgesehen werden, welche (meist von HR) moniert werden. Ansonsten fallen solche Gesprä-



\*Peter Meyer-Ferreira ist Professor für Human Capital Management am gleichnamigen Zentrum der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften in

Winterthur, das er 2003 gegründet und zehn Jahre lang geleitet hat. Zuvor war er Leiter des Fachbereichs Human Resource Management an der Fachhochschule Solothurn, Leiter Management Development in einem multinationalen Telekommunikationskonzern, IKRK-Delegierter und Dozent in der Lehrerbildung. Seine Kerngebiete in Forschung, Lehre und Beratung sind strategisches HCM, Performance Management, Compensation Management (Spezialgebiet Einstufungskonzepte) und Wissensmanagement.

che zur Beziehung zwischen Unternehmen und «Humankapitalinvestor» meist dem alltäglichen Druck der dringlichen Arbeiten zum Opfer.

Fallen diese Gespräche aber weg, wird dies über die Zeit gefährlich, wenn es in den oben genannten Themenbereichen Optimierungsbedarf gäbe. Das Unternehmen erfährt dann nichts über allfällige Wünsche, die nicht (mehr) befriedigt werden, über schwelende Konflikte oder über Potenziale, die nicht ausgeschöpft sind, und wird eines Tages feststellen, dass der Mitarbeiter kündigt oder seine Leistung nicht mehr genügt. Um die Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden optimal zu gestalten, müssen solche Informationen fliessen und systematisch ausgewertet werden. Mitarbeiterumfragen, so sinnvoll sie für grössere Organisationseinheiten oder das ganze Unternehmen sein mögen, reichen für den Einzelfall nicht aus.

## HR ist bei Mitarbeitergesprächen mehr als nur Vermittler

Weil es im Management der Mitarbeiterbeziehungen immer auch um den (jetzigen und zukünftigen) Wert des Mitarbeiters für das Unternehmen geht, ist das auch mehr als eine Führungsaufgabe des direkten Vorgesetzten. HR als Vertreter des Unternehmens im Bereich der Mitarbeiterbeziehungen hat hier bedeutendere Aufgaben als nur das Gespräch anzustossen. Es müsste im Interesse des Unternehmens diese Gespräche auswerten und Konsequenzen ziehen,

## Anleitung Mitarbeitergespräch

MAG-Gesprächsstruktur	Mögliche Konsequenzen
Das Gespräch soll alle 3 Aspekte behandeln und alle relevanten Gesprächspunkte aufnehmen und entsprechende Massnahmen beschliessen. Die wichtigen Gesprächspunkte und alle Massnahmen sind zu protokollieren und Massnahmen zu terminieren. Die Gesprächsführung soll aber frei sein und nicht einen Punkt nach dem anderen abhandeln.	
<b>1 Beziehungsmanagement</b>	Massnahmen im Bereich der Jobgestaltung, der Beziehungsgestaltung seitens des Unternehmens, Entlastung, Konfliktlösung, Jobenrichment, neuen Funktionen etc.
<b>2 Kompetenzen Et Kompetenzentwicklung</b>	Massnahmen im Bereich Aufgabengestaltung, Entlastung, Jobenrichment, neue Funktionen, Ausbildungen, etc.
<b>3 Leistung Et Leistungsbedingungen</b>	Massnahmen im Bereich Arbeitsorganisation, Ressourcenallokation, Entscheidungskompetenzen, VG-Unterstützung, Versetzung, einfachere/ anspruchsvollere Aufgaben, neue Funktion etc.

## Protokoll

MAG-Protokoll	Name	Datum		
Themenbereich	Gesprächspunkte	Massnahmen	Wer	Termin
<b>Beziehungen:</b> Besprechung der Motivation und des Engagements (wie gefällt die Arbeit?), der sozialen Beziehungen im Unternehmen (insbes. zu Chef, Kollegen und MA), Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Karrierepläne des MA innerhalb und ausserhalb des Unternehmens.				
<b>Kompetenzen Et Kompetenzentwicklung:</b> Besprechung der Einsatzmöglichkeiten der Kompetenzen, der Kompetenzdefizite und Kompetenzentwicklungsabsichten.				
<b>Leistung Et Leistungsbedingungen:</b> Besprechung der Leistungserstellung des MA und der Resultate, der Verbesserungspotenziale bei den Rahmenbedingungen, Kompetenzen und bezüglich des Engagements.				
Unterschrift VG		Unterschrift MA		

insbesondere (aber nicht nur), wenn diese ausserhalb des Kompetenzbereichs des direkten Vorgesetzten liegen.

Zweck dieser Beziehungspflege ist es, sicherzustellen, dass die richtigen Leute auch bleiben wollen, dass deren Humankapital möglichst rentabel (das heisst für die richtigen Aufgaben) eingesetzt wird und dass Hemmnisse, welche die individuellen Leistungen dabei beeinträchtigen, erkannt und eliminiert werden können. Alle diese Zwecke erreicht man nicht mit der heutigen Mitarbeiterbeurteilung.

Besonders im Rahmen des Führens mit Zielen (MbO) haben Mitarbeitergespräche, die mit der Beurteilung gekoppelt sind, meist wenig mit Gesprächen im oben skizzierten Sinn zu tun. Hier geht es meist in erster Linie (und vielfach sogar ausschliesslich) um die Leistungsbeurteilung, also genau um den Aspekt, der wohl schon während

des Jahres in den meisten Fällen mehrfach stattgefunden hat.

Zwar bemühen sich viele Unternehmen, auch der Mitarbeiterentwicklung in solchen Gesprächen Raum zu geben, was zweifellos positiv zu bewerten ist. Insbesondere in jenen Unternehmen, in denen von der Leistungsbeurteilung aber die Auszahlung eines variablen Lohnanteils abhängt, gelingt ein umfassenderes Gespräch eher selten. Allein schon die Aufrechnung der Leistungen am Ende des Jahres hat einen Hauch von «Jüngstem Gericht» und allfällige Gespräche drehen sich normalerweise darum, ob nun der Mitarbeiter einen Platz im Himmel bekommt. Feilschen ist angesagt, sofern überhaupt möglich, insbesondere über die Verantwortlichkeiten bei nicht erreichten Zielen. Die Szenen haben oft etwas Unappetitliches und werden von Vorgesetzten wie auch Mitarbeitern selten geschätzt.

Wenn schon Beurteilungsgespräche geführt werden müssen, sollten sie im Zusammenhang mit der Verteilung des variablen Anteils geführt werden. Denn deshalb und nur deshalb werden sie ja geführt – um zu erklären, weshalb man jemandem so viel und nicht mehr oder weniger geben will oder kann. Sie sollten aber zeitlich und thematisch völlig getrennt werden vom Mitarbeitergespräch, wie es oben vorgeschlagen wurde. Denn hier geht es nicht um Verteilung von Geld, sondern um die Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden. Auf jeden Fall muss und darf das Gespräch nicht zu stark strukturiert werden. Es muss aber sichergestellt werden, dass Massnahmen formuliert und terminiert werden, die dann auch zur Umsetzung gelangen. Das Beispiel in der Abbildung gibt eine Vorstellung, welche Hilfsmittel HR dabei zur Verfügung stellen könnte.