



LEISTUNGSDIFFERENZIERUNG IN DER MITARBEITERBEURTEILUNG

Vom Mut zur Wahrheit oder warum Führungskräften oft die Worte fehlen

Führungskräfte schöpfen in der Praxis selten die Möglichkeiten von Leistungsbeurteilungssystemen aus. Dies hat je nach Unternehmen unterschiedliche Gründe. Jedoch lassen sich nach unserer Erfahrung einige übergreifende Ursachen zusammenfassen:

- **Unkritische Beurteilungen durch mangelnde Erfahrung des Vorgesetzten**
Einige Führungskräfte haben wenig Erfahrung mit der Gesprächsführung in Beurteilungsgesprächen. Sie befürchten konfrontative Gesprächssituationen mit Mitarbeitern. Um solche Gespräche zu vermeiden, unterlassen sie vorausschauend die kritische Beurteilung der Mitarbeiter.
- **Positive Beurteilungen werden vermieden, denn sie steigern Erwartungen**
Führungskräfte befürchten Komplikationen, wenn Sie Mitarbeiter sehr positiv beurteilen. Dies kann möglicherweise Ansprüche der Mitarbeiter auslösen oder die Erwartungen der eigenen Vorgesetzten an das Leistungsvermögen der Mitarbeiter werden gesteigert.

Führungskräfte müssen die Kompetenz und den Mut haben, Leistungen von Mitarbeitern offen und konstruktiv zu beurteilen. Denn es geht nicht um die Bewertung als Selbstzweck. Es geht darum aus der Beurteilung heraus gemeinsam mit dem Mitarbeiter eine Verbesserung seiner Leistung anzustoßen. Ein offenes und konstruktives Feedback ist somit eine Kernkompetenz einer Führungskraft. Nach unseren Erfahrungen aus der Praxis vieler Unternehmen scheitert die Mitarbeiterbeurteilung nicht am Beurteilungsprozess sondern anschließend im Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Den Führungskräf-

ten fehlen oft die Worte, um dem Mitarbeiter die Beurteilung nachvollziehbar zu vermitteln und in einen konstruktiven Dialog einzusteigen.

Konstruktives Feedback ist der Schlüssel zum Erfolg

Das gemeinsame Wirken an der Verbesserung der Leistungen des Mitarbeiters hat eine Voraussetzung: Es muss der Führungskraft auch nach einer kritischen Beurteilung im Rückmeldegespräch gelingen, eine konstruktive Gesprächsbasis mit dem Mitarbeiter aufzubauen. Nur so können Bewertungen ausgetauscht werden, ein gemeinsames Bild von der Situation entwickelt und daraus gemeinsam Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterleistung abgeleitet werden. Die Schlüsselfrage lautet also:

Wie können Führungskräfte befähigt werden, schwierige Mitarbeitergespräche erfolgreich zu führen?

In unseren Workshops und Gesprächen mit Führungskräften gehen wir so weit, dass wir wörtliche Formulierungshilfen anbieten. Drei simple Sätze zur Gesprächseröffnung, wie die folgenden werden von Führungskräften begierig notiert.

„Frau Müller, leider können wir heute nicht auf ein erfolgreiches Jahr zurückblicken. Deshalb ist es das Ziel unseres heutigen Gesprächs, einen gemeinsamen Weg zu vereinbaren. Wir müssen zusammen dafür sorgen, dass das nächste Jahr erfolgreicher wird.“

Leistungsbeurteilungen sind kein Selbstzweck

Nur wenn einer Leistungsbeurteilung wirkungsvolle Maßnahmen folgen, werden Führungskräfte und Mitarbeiter einen solchen Prozess dauerhaft verfolgen.

Nutzen

- **Leistungsbereitschaft wird gefördert**
Fundierte Beurteilungen und regelmässiges Feedback fördern die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.
- **Als Führungskraft eigene Aufgaben erkennen**
Eine differenzierte Beurteilung von Leistungen zeigt auch Führungskräften Ihre eigenen Handlungsfelder auf.
- **Transparenz über Leistungen und Potenziale**
Eine differenzierte Leistungsbeurteilung bei Mitarbeitern fördert die Transparenz über das Leistungsvermögen und die Potenziale der Mitarbeiter. Dies ist Voraussetzung, um gezielte Maßnahmen zu ergreifen.

Welche Leistungen bieten wir Ihnen an?

- **Eine maßgeschneiderte Strategie entwickeln**
Wir beraten Sie bei der Ableitung einer Strategie zur Erhöhung der Leistungsdifferenzierung in Ihrem Verantwortungsbereich. Die Strategie mündet in einen Handlungsplan, der das Vorgehen, die Einbindung der Führungskräfte und die notwendigen Instrumente umfasst.
- **Führungskräfte auf den konstruktiven Dialog vorbereiten**
Wir moderieren für Sie Führungskräfteworkshops „Kritische Mitarbeitergespräche erfolgreich führen“. Damit geben Sie Führungskräften die Möglichkeit zur Reflexion des eigenen Kommunikationsstils und zur Ableitung einer persönlichen Gesprächsstrategie für anstehende Mitarbeitergespräche.
- **Innovative Instrumente, die Ihre Führungskräfte zeitoptimal unterstützen**
 - **Mitarbeitergespräche im Auto, Flugzeug oder der Bahn vorbereiten**
Wir produzieren individuell für Ihre Führungskräfte ein Hörbuch als Audio-CD oder MP3-File. Damit können sich Ihre Führungskräfte zum Beispiel im Auto oder in der Bahn auf die Mitarbeiterbeurteilung und die Gespräche vorbereiten.
 - **Die Dialog-Box für das Mitarbeitergespräch erleichtert den Dialog in schwierigen Gesprächssituationen**
Ihre Führungskräfte nutzen eine Dialog-Box mit Gesprächskarten zur persönlichen Gesprächsvorbereitung. Jede Karte enthält Gesprächssequenzen mit Formulierungsvorschlägen. Die Karten sind auch für den direkten Einsatz im Mitarbeitergespräch geeignet.

Ansprechpartner

Bengt Krauß
ILTIS GmbH
Röntgenstrasse 15
D-72108 Rottenburg
Telefon: +49 7472 983932
E-Mail: bengt.krauss@iltis.de