

Whitepaper

Mitarbeitergespräch – Leitfaden für Ablauf und Zielvereinbarung

Der richtige Zeitpunkt – Ziele vereinbaren –
Software

November 2023

Einleitung

Mitarbeitergespräche schaffen Raum für den Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen. Gleichzeitig spielen diese Gespräche eine große Rolle für die Personalentwicklung. In vielen Unternehmen fallen sie daher in den Aufgabenbereich der Personalabteilung. Es passiert immer wieder, dass Sie als Personaler:in in Mitarbeitergesprächen dabei sind oder Führungskräfte der Fachabteilungen bei der Durchführung unterstützen. In diesem Whitepaper finden Sie wertvolle Tipps, die Sie selbst nutzen oder an Führungskräfte Ihres Unternehmens weitergeben können.

Sie lernen, wann der richtige Zeitpunkt für verschiedene Arten des Mitarbeitergesprächs ist. Der Leitfaden gibt Tipps zum optimalen Gesprächsablauf und legt den Fokus auf die verbindliche Vereinbarung von sinnvollen Zielen. Und schließlich erfahren Sie, wie Sie spezielle Software bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Personalgesprächen unterstützen kann.

Inhaltsverzeichnis

Der richtige Zeitpunkt für ein Mitarbeitergespräch	3
Ziele im Mitarbeitergespräch vereinbaren	4
Leitfaden für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch	8
Vorteile einer Software für Mitarbeitergespräche	10

Der richtige Zeitpunkt für ein Mitarbeitergespräch

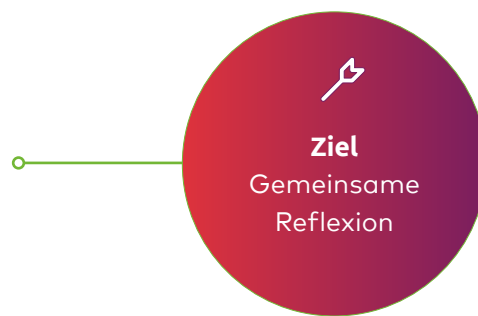
Der Zeitpunkt des Mitarbeitergespräches hängt von der Art des Gespräches und von der Perspektive, die man einnehmen möchte, ab. Grob zusammengefasst kann man sagen, dass Mitarbeitergespräche von folgenden drei Themenperspektiven dominiert werden:

- ✓ die Leistung (Retrospektive)
- ✓ die Zusammenarbeit (Retrospektive)
- ✓ die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter:in (Prospektive)

Retrospektive

Im Mittelpunkt stehen hier die Leistungsbeurteilung und das Verhalten des Mitarbeiters. In der Regel werden solche Mitarbeitergespräche am Ende eines Geschäftsjahres geführt. Fragen, welche hier im Zentrum stehen:

- Hat die Mitarbeiter:in seine Ziele erreicht?**
- Wo steht er oder sie?**
- Was lief gut und was könnte besser laufen?**



Prospektive

Im Mittelpunkt steht hier die Entwicklungsperspektive einer Mitarbeiter:in, die persönlichen Ziele, die Entwicklung des Unternehmens, sowie die erwarteten Leistungen. Ein solches Gespräch kann auch zu einem anderen Zeitpunkt Sinn machen, wie z. B. am Anfang eines Geschäftsjahres oder Projektes. Bei Entwicklungsgesprächen sind die zentralen Fragen:

- Wo geht es für die Mitarbeiter:in zukünftig hin?**
- Wie möchte er oder sie sich weiterentwickeln?**
- Wie kann die Führungskraft unterstützen?**

Es ist auch möglich, beide Perspektiven in einem Gespräch einzunehmen. In agilen Teams macht es außerdem Sinn, im Laufe des Jahres noch weitere Gespräche zu führen und gegebenenfalls die Zielvereinbarungen/OKRs regelmäßig anzupassen.

Ziele im Mitarbeitergespräch richtig vereinbaren

Grundsätzlich basieren Zielvereinbarungen auf dem Führungsprinzip Management by Objectives (MbO) – dem Führen durch Ziele. Die Vereinbarung von Zielen dient vor allem dazu, die Mitarbeitermotivation zu steigern und Ressourcen zu fokussieren.

Sinnvoll gesetzte Ziele führen dazu, dass Mitarbeiter:innen sich noch stärker für das Unternehmen begeistern. Oft sind Zielvereinbarungen nicht zuletzt deswegen auch Grundlage für variable Gehaltsanteile. Trotzdem, wenn das Mitarbeitergespräch ansteht, stehen viele Mitarbeiter:innen (aber auch Führungskräfte) jedes Jahr wieder vor der Frage: Was sind eigentlich meine persönlichen Ziele? Dieses Kapitel gibt Anregungen.

Bei Zielvereinbarungen wird unterschieden zwischen individuellen Zielen und Entwicklungszielen. Die individuellen Ziele aller Mitarbeiter:innen leiten sich aus den Unternehmenszielen ab. Daher ist es wichtig, dass jede:r Mitarbeiter:in die Unternehmensstrategie kennt. Nur, wenn die Ziele des Unternehmens transparent und nachvollziehbar sind,

Beispiele für individuelle Ziele

Hier sind einige Beispiel-Ziele für Mitarbeiter:innen aus unterschiedlichen Bereichen:

- ✓ **IT:** „Reduzierung der Systemabstürze unserer Buchhaltungssoftware um 40 % bis zum Ende des Geschäftsjahres.“
- ✓ **Marketing:** „Erhöhung des Bekanntheitsgrades unseres Produktes XYZ innerhalb der Zielgruppe Männer über 50 Jahre um 20 % bis zum Jahresende. Messung des Erfolges mithilfe einer Marktforschungs-Umfrage.“
- ✓ **Vertrieb:** „Abschluss von 20 Neukunden unseres Produktes XYZ im ersten Quartal.“
- ✓ **Kundendienst und Support:** „Steigerung der Kundenzufriedenheit bei Supportanfragen um 30 % bis zum Ende des Jahres.“

Wichtig ist,

- ✓ Mitarbeiter:innen bei der Zielvereinbarung zu involvieren
- ✓ die Zusammenarbeit (Retrospektive)
- ✓ die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter:in (Prospektive)

kann ein:e Mitarbeiter:in sich auch mit diesen identifizieren. Typische Unternehmensziele sind z.B. die Steigerung des Umsatzes, der Kundenzufriedenheit oder die Verbesserung der Produkte. Je nach Abteilung und konkretem Aufgabenbereich können die Zielvereinbarungen sehr unterschiedlich ausfallen. Dennoch gilt für alle Ziele, dass sie sich aus den übergeordneten Unternehmenszielen ableiten müssen. Dabei sollten sie klar definiert und messbar sein. Zudem sollten für jede:n Mitarbeiter:in nicht mehr als fünf Ziele festgelegt werden.



Beispiele für persönliche Entwicklungsziele

Erfolgreiche Zielvereinbarungen enthalten neben den individuellen Zielen, die sich aus den Unternehmenszielen ableiten, auch ein bis zwei persönliche Entwicklungsziele. Jede:r Mitarbeiter:in hat ihre/seine persönlichen Ziele, z. B. eine Qualifizierung in eine bestimmte Richtung, eine Führungsposition oder eine Gehaltserhöhung. Deswegen sollten Führungskräfte bei der Vereinbarung von Zielen auch den aktuellen Entwicklungsstand der Mitarbeiter:in berücksichtigen. Denn je nachdem haben persönliche Ziele das Potenzial für mehr Bindung an das Unternehmen zu sorgen, die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen zu steigern und nicht zuletzt eine starke Motivation hervorzurufen.



Zielarten für persönliche Entwicklungsziele

1

Qualifizierungsziele sind insbesondere für Talente interessant, die auf neue Positionen vorbereitet und entwickelt werden sollen. Ein Beispiel ist die **Übernahme einer besonderen Aufgabe**, wie z. B. die Leitung eines Projekts.

2

Bindungsziele betreffen insbesondere Leistungsträger:innen, die bereits einen grossen Beitrag für den Unternehmenserfolg leisten. Für diese Mitarbeiter:innen ist es häufig interessant und motivierend sich fachlich auf dem Laufenden zu halten, z. B. durch den **Besuch einer Fachveranstaltung oder eines Kongresses**.

3

Veränderungsziele dienen der direkten Leistungsverbesserung einer Mitarbeiter:in. Z. B. hinsichtlich Soft-Skills. Ein Ziel könnte sein, dass eine unsichere Mitarbeiter:in mit Lampenfieber an einem **Training teilnimmt und künftig sicher und überzeugend Präsentationen** hält. Oder, dass eine Mitarbeiter:in im Kundenservice an einem **Kommunikationstraining** teilnimmt, um souveräner mit Kund:innen zu kommunizieren.

Ziele SMART definieren

Wurden persönliche Entwicklungsziele sinnvoll und messbar definiert, helfen sie dabei, Mitarbeiter:innen zu motivieren. Dabei ist es gar nicht so leicht,

Ziele auf eine geeignete Weise zu formulieren. Einige Kriterien für „gute“ Ziele stellt die sogenannte **SMART-Formel** auf:

S

Spezifisch und simpel

Bei Zielen sollte eindeutig formuliert werden, was erreicht werden und wie das Ergebnis aussehen soll.

M

Messbar

Quantitative Ziele lassen sich leicht erfassen, aber auch qualitative Ziele sollten sich an bestimmten Werten orientieren.

A

Attraktiv

Ziele sollten motivierend, begeisternd und vor allem durch die Mitarbeiter:in selbst beeinflussbar sein.

R

Realistisch

Ziele sollten anspruchsvoll, aber dennoch realistisch sein – das Ziel muss mit den vorhandenen Rahmenbedingungen erreichbar sein.

T

Terminiert

Ein klares Zeitfenster für die Zielerreichung sollte unbedingt festgelegt sein.

Gängige Personalsoftware-Lösungen erlauben es, die vereinbarten persönlichen Ziele und den Status der Zielerreichung sauber zu dokumentieren und nachzuverfolgen.

Hier können ausserdem Teilziele und geeignete Meilensteine festgelegt werden. Damit sind die Ziele sowohl für Mitarbeiter:innen als auch für Führungskräfte transparent.



KPI

KPI (Key Performance Indicator) steht für eine Kennzahl, die den Erfolgsfaktor einer Organisation misst. Meist werden mehrere KPIs definiert, welche dazu dienen, das Unternehmen und die Mitarbeiter:innen zu beurteilen. Die geleistete Arbeit wird im Verhältnis zu vordefinierten Zielen gut oder schlecht bewertet. Mit Hilfe von KPIs kann also identifiziert werden, ob und in welchem Umfang ein Unternehmen, eine Abteilung oder ein Team die vorgegebenen Ziele erreicht hat.



OKR

OKR ist die Abkürzung für „Objectives and Key Results“. Hierbei werden für einen festgelegten Zeitraum, z. B. ein Quartal, konkrete Ziele (Objectives) formuliert, welche auf die KPIs einzahlen. Diesen Objectives werden entsprechende Key Results gegenübergestellt. OKRs können auf das ganze Unternehmen, gewisse Abteilungen, auf Team- und Mitarbeiterebene definiert werden. Wichtig ist, dass die OKRs nicht topdown geleitet sind, sondern gemeinsam erarbeitet werden, ähnlich wie eine geteilte Vision. Die Key Results sollten ambitioniert, aber auch realistisch sein. Am Ende des Zeitraums erfolgt dann jeweils eine Retrospektive, bei der man gemeinsam die Ursachen von Erfolg und Misserfolg betrachtet. Die gewonnenen Erkenntnisse können direkt mit in das nächste Quartal genommen werden, um am Ende doch noch die übergeordneten KPIs zu erreichen.



Leitfaden für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch

Für den Ablauf von Mitarbeitergesprächen gibt es grundsätzlich kein Schema, das immer passt. Denn Mitarbeitergespräche müssen immer auf die Situation und Gesprächspartner angepasst sein. Trotzdem ist die strukturierte Planung des Gesprächs Voraussetzung für den Erfolg – das gilt für Mitarbeiter:innen und Führungskraft. Es gibt daher ein paar grundsätzliche Punkte, die Sie bei jeder Art von Mitarbeitergespräch beachten können. Gleichzeitig tragen auch die Rahmenbedingungen ungenügend zum Erfolg eines Mitarbeitergesprächs bei. Wurde früher alles handschriftlich festgehalten und notiert, so gibt es heute zahlreiche digitale Lö-

sungen, die auch im Hinblick auf das Thema Datenschutz einen Mehrwert bieten. Eine entsprechende Software entlastet ungenügend bei der Vorbereitung, der Durchführung und auch dem Nachhalten von Mitarbeitergesprächen. Gleichzeitig garantiert sie Transparenz sowohl für das Unternehmen als auch die Mitarbeiter:in.

Eine entsprechende Software kann die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Mitarbeitergesprächen erheblich erleichtern.

Leitfaden

#1 Das Personalgespräch vorbereiten

Auf gut Glück in ein Mitarbeitergespräch zu gehen, geht selten gut aus. Deswegen sollten Sie sich genügend Zeit für die Vorbereitung nehmen. Die wichtigsten Punkte:

- ✓ Zielsetzung klären, um was für ein Gespräch handelt es sich bzw. was ist Schwerpunkt des Gesprächs (Jahresgespräch, Feedbackgespräch, Zielvereinbarungsgespräch, Entwicklungsgespräch).
- ✓ Die Mitarbeiter:in muss sich genauso vorbereiten wie Führungskraft. Deswegen frühzeitig über Anlass und Schwerpunkt des Gesprächs, Termin und Ort informieren.
- ✓ Genügend Zeit für das Anliegen aller Beteiligten einplanen.

#2 Mitarbeitergespräch eröffnen

Zu Beginn des Gesprächs kurz Anlass, Zielsetzung, Ablauf und Zeitrahmen skizzieren.

#3 Gesprächsführung und Ablauf des Mitarbeitergesprächs

Wenn Sie ein Personalgespräch führen, sollte das Gespräch unbedingt auf Augenhöhe stattfinden. Nur so ist ein konstruktiver Austausch möglich:

- ✓ Egal welche Art von Mitarbeitergesprächen Sie führen, denken Sie daran, dass die Mitarbeiter:in ihre Sichtweise als erste darstellen sollte. Stellen Sie anschliessend Ihre eigene Sichtweise dar, arbeiten Sie an Lösungen, die für beide Seiten in Ordnung sind.
- ✓ Achten Sie auf gleiche Redeanteile.
- ✓ Behalten Sie immer das Gesprächsziel vor Augen.



#4 Abschluss des Mitarbeitergesprächs

- ✓ Dokumentieren Sie das Gespräch,
- ✓ klären Sie offene Fragen,
- ✓ legen Sie Vereinbarungen fest.

#5 Reflexion des Gesprächs

- ✓ Wie war die Atmosphäre? Bin ich mit dem Gespräch zufrieden? Was kann ich beim nächsten Gespräch verbessern?
- ✓ Leiten Sie vereinbarte Massnahmen in die Wege.

Vorteile einer Software für Mitarbeitergespräche

Jahr für Jahr stehen viele Mitarbeitergespräche für Führungskräfte und HR-Manager im Kalender. Häufig spontan vorbereitet, fehlen oftmals Struktur und Systematik. Doch dies wird der Bedeutung des wichtigen Führungsinstrumentes nicht ge-

recht. Daher hat es viele Vorteile, einen einheitlichen Prozessablauf zu definieren. Am besten gelingt dies durch eine digitale Umsetzung mit Hilfe einer Software. Hier sehen Sie alle Vorteile auf einen Blick:

1. Optimale Struktur

Eine Software unterstützt Sie bestmöglich bei der Vorbereitung, Durchführung und dem Nachhalten von Mitarbeitergesprächen. Je nach Anbieter können Sie einen für Ihr Unternehmen passenden Ablauf im Tool hinterlegen.

2. Maximale Transparenz für alle Beteiligten

Die Software ermöglicht, die Mitarbeiter:innen bereits im Vorfeld in die Gesprächsplanung miteinzubeziehen. Alle beteiligte Parteien starten in das Mitarbeitergespräch auf Augenhöhe und dem gleichen Informationslevel.

3. DSGVO-Konformität und Datensicherheit

Mit einer Software halten sie das Besprochene nicht nur direkt in der Lösung fest, Sie schützen auch die Daten. Nur die Personen erhalten Zugriff, für die das Informationsgut auch gedacht ist. Das Risiko, dass sensible Daten verloren oder versehentlich in die Hände Dritter gelangen, liegt quasi bei Null.

4. Einbezug von Kolleg:innen

Einige Softwareanbieter bieten erweiterte Funktionen an: Feedback von Kolleg:innen oder externen Feedbackgeber:innen kann via Tool elektronisch eingeholt werden (360° Feedback). So kann der Blick auf die Leistungen und Entwicklungen weiter gefasst werden (oftmals arbeitet der/die Vorgesetzte gar nicht so eng mit der Mitarbeiter:in zusammen und kann daher nur schwer eine ganzheitliche Beurteilung erfassen).



”

Mithilfe einer Software wollen wir manuelle Prozesse zukünftig digitalisieren. Die Software soll nicht nur automatisch die Höhe der adäquaten Leistungszahlung errechnen (auf Basis der Leistungsbeurteilung im Mitarbeitergespräch), sondern diese direkt an das Payroll-System übermitteln. Dies verspricht eine enorme Entlastung für die HR-Verantwortlichen und eine immense Steigerung von Effizienz und Effektivität. Zudem würden wir Fehleranfälligkeiten vermeiden. Ich bin davon überzeugt, dass relativ viele Betriebe gerade an diesem Punkt stehen und nach digitalen Lösungen suchen, um den bürokratischen Aufwand schneller und besser handhaben zu können.

Dr. Thomas Johann, Gedore

“

Menschen, die das Richtige tun.

Wir sind davon überzeugt, dass es die Menschen in einem Unternehmen sind, die nachhaltigen Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit möglich machen. Als Anbieter für integrierte Unternehmens- und Arbeitsplatzlösungen stellen wir daher die Mitarbeiter:innen ins Zentrum unternehmerischen Denkens und Handelns.

Mit dieser Grundphilosophie entwickeln wir unser einzigartiges Angebot aus Software, Inhalten, Weiterbildung und Beratung, die Menschen dabei unterstützen, mit ihrem Wissen und ihren Fähigkeiten nachhaltig zum Unternehmenserfolg beizutragen.

Umantis ist das HR-Kompetenzzentrum der Abacus-Gruppe mit Sitz in St.Gallen, Schweiz. Als Spin-off der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich (ETH) und der Universität St.Gallen (HSG) vor 23 Jahren gegründet, steht Umantis für HR-Innovation und Lösungen mit echtem Impact. Das Portfolio der Abacus Umantis deckt die kompletten wertschöpfenden sowie administrativen HR-Prozesse aus einer Hand und vollintegriert ab. Dabei macht uns das feinabgestimmte Zusammenspiel aus Technologie (Software), Mensch (Mitarbeitende) und Organisation (Unternehmen) 3-dimensional einzigartig. Wir stehen höchstpersönlich und mit progressiver Methodenkompetenz hinter jedem Projekterfolg.

