

DIE BEWERTUNGSZYKLEN

Die verschiedenen Gespräche in vollem Vertrauen führen

Ratgeber
Vorgesetzter



senke



Föderaler Öffentlicher Dienst
Personal und Organisation

.be

INHALTSANGABE

Einleitung	3
Gesprächsführung	7
Funktionsgespräch	13
Planungsgespräch	16
Mitarbeitergespräch	23
Bewertungsgespräch	28
Teamgespräch	33
Knowledge Management	36

Dieser Ratgeber hilft Ihnen, die verschiedenen Gespräche der Bewertungszyklen in vollem Vertrauen zu führen.

Er besteht aus einer Reihe von Kapiteln, die das Ziel jedes Gesprächs, die Art und Weise, sich darauf vorzubereiten, das erwartete Ergebnis und die für ein optimales Ergebnis anzuwendenden Verfahren beschreiben.

Viel Spaß beim Lesen!



senke

Einleitung

Wozu braucht man Bewertungszyklen?

Bewertungszyklen sind ein wichtiges Instrument zur Förderung der Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern.

Ziel der Zyklen ist die einfachere Erzielung der erwünschten Ergebnisse und die Steigerung der Motivation über eine Lernbetreuung durch den Vorgesetzten und mittels der zwischen ihm und den Mitarbeitern getroffenen Vereinbarungen.

Diese Vereinbarungen beziehen sich auf die Erwartungen des Vorgesetzten (in Verbindung mit jenen der Organisation) hinsichtlich der Aktivitäten und der allgemeinen wie technischen Kompetenzen der Mitarbeiter (Fähigkeiten, Verhaltensweisen, Kenntnisse). Zudem helfen sie den Mitarbeitern, die Einzelheiten des Bewertungsgesprächs, im Verlauf dessen eine Endnote erfolgt, besser zu verstehen. Diese Endnote ist karriererelevant.

Tatsächlich sorgen die Bewertungszyklen dafür, dass jeder Mitarbeiter persönlich seinen Beitrag zur Verwirklichung der Zielsetzungen des Teams und des Unternehmens leisten kann und will.

Dieser Ratgeber geht auch speziell auf die Unterstützung behinderter Mitarbeiter bei den Gesprächen im Rahmen der Bewertungszyklen ein.

Um dies zu visualisieren wurde folgendes Logo hinzugefügt:



Zusätzliche Informationen: Broschüre „Accueil et intégration d'un collaborateur avec un handicap ou une maladie chronique“, auf www.diversite.belgium.be.

Wir haben uns für die Verwendung allgemeiner Bezeichnungen wie „Mitarbeiter“ oder „Vorgesetzter“ entschieden. Selbstverständlich beziehen sich diese Begriffe sowohl auf das weibliche als auch auf das männliche Geschlecht.

Die einzelnen Schritte

Ausgangspunkt: die Funktionsbeschreibung

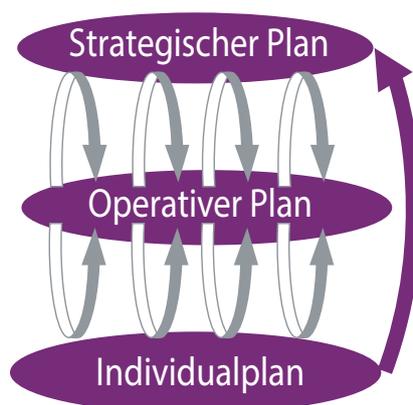
Die Funktionsbeschreibung und die Kompetenzprofile stellen die Grundlage jedes Gesprächs dar. Der Mitarbeiter findet dort Informationen über die Erwartungen, die an ihn gestellt werden, und über die Fähigkeiten, die er benötigt, um seine Funktion erwartungsgemäß zu erfüllen. Während des **Funktionsgesprächs** gehen Sie mit dem Mitarbeiter jede Rubrik der Funktionsbeschreibung sowie der Kompetenzprofile durch. Bei dieser Vorgehensweise haben Sie die Möglichkeit, einzelne Punkte zu klären oder hinzuzufügen.

Formulierung der Zielsetzungen

- **Wie lautet das Ziel der Organisation?**

Präsidenten, leitende Beamten und Generaldirektoren legen die allgemeinen Zielsetzungen der Organisation in den Managementplänen, den Management- und Führungsplänen sowie in den Verwaltungsverträgen fest. Diese strategischen Pläne werden anschließend in operative Pläne auf allen Ebenen der Organisation umgewandelt. Diese Vorgaben bestimmen die Zielsetzungen Ihres Teams und üben einen unmittelbaren Einfluss auf die Festlegung der persönlichen Zielsetzungen jedes Mitarbeiters aus.

Erfolg und Weiterentwicklung der Organisation



Erfolg, Zufriedenheit und Weiterentwicklung des Mitarbeiters

• Welche Form kann der Beitrag des Teams annehmen?

Anfangs jedes Zyklus empfiehlt es sich, mit dem Team die operativen Zielsetzungen des Dienstes zu besprechen. Auf diese Weise wird auch die Kaskade von Zielsetzungen sichtbar für die Mitglieder des Teams, und können sie die prioritären Zielsetzungen für das Team zusammenstellen.

• Welche Form kann der persönliche Beitrag des Mitarbeiters annehmen?

Zu Beginn jedes Zyklus legen Sie gemeinsam mit Ihrem Mitarbeiter dessen persönlichen Zielsetzungen für den Zyklus fest. Ihr Ausgangspunkt ist dabei seine Funktionsbeschreibung und vor allem die Aufgabenstellungen, worin seine täglichen Verantwortlichkeiten beschrieben sind.

Zusammenarbeit und Kundenorientierung sind bei der Festlegung der Zielsetzungen ebenso zu berücksichtigen wie die Zielsetzungen des Teams und der Organisation in ihrer Gesamtheit.

Dieses Gespräch heißt **Planungsgespräch**.

Bei Mitarbeitern mit Behinderung müssen die Integration ins Team und die Arbeitsumgebung angesprochen werden. Sie sollten nicht bis zur Bewertung warten oder bis eine Krisensituation eintritt. Das Planungsgespräch ist hierfür die ideale Gelegenheit. 

Im Laufe dieses Gesprächs treffen Sie Vereinbarungen mit Ihrem Mitarbeiter, und zwar auf Grundlage folgender Kriterien:

- **Leistungszielsetzungen in Bezug auf Qualität und Quantität:** Diese Zielsetzungen beziehen sich auf die Ergebnisse, die der Dienst im täglichen Betrieb erreichen will und die am Ende des Zyklus realisiert sein müssen.

- **Entwicklung von für die Funktionsausübung notwendigen Kompetenzen:** Hierbei handelt es sich um persönliche, auf allgemeine und fachliche Kompetenzen bezogene Entwicklungszielsetzungen, die der Mitarbeiter weiterentwickeln muss oder möchte. Es kann sich um kurzfristige Zielsetzungen handeln, z.B. Kenntnisse hinsichtlich eines Softwareprogramms erwerben oder die Kompetenz „Informationen analysieren“ weiterentwickeln. Es kann sich aber ebenfalls um langfristige, der gewünschten zukünftigen Laufbahn entsprechende Entwicklungszielsetzungen handeln. Die gesamten persönlichen Entwicklungszielsetzungen ergänzen den globalen Entwicklungsplan (GEP) Ihrer Organisation.

- **Der Beitrag zu den Teamleistungen:** Hierbei geht es darum, festzustellen, wie der Mitarbeiter innerhalb eines Teams agiert. Welche Rolle übernimmt er? Wie bringt er sich ein, um zu den Teamleistungen beizutragen? An dieser Stelle können auch Leistungs- und Entwicklungszielsetzungen formuliert werden.

- **Die Verfügbarkeit für die internen oder externen Nutzer des Dienstes:** Hier geht es darum, wie der Mitarbeiter seine Beziehungen zu den Nutzern pflegt, wie er mit ihnen kommuniziert und ob er deren Erwartungen erfüllt. An dieser Stelle können auch Leistungs- und Entwicklungszielsetzungen formuliert werden.

Versuchen Sie, die Zielsetzungen realistisch, aber dennoch ausreichend ehrgeizig zu halten (siehe Kapitel „Das Planungsgespräch – Formulierung von SMART-Zielsetzungen“). Nehmen Sie die Zielsetzungen in eine Planung auf und beachten Sie dabei die eventuelle Behinderung der Mitarbeiter. 

Verfolgung und Korrekturen

Während des gesamten Zyklus sollten Sie mit Ihrem Mitarbeiter die Richtung einhalten, wichtige Punkte angreifen, bei bedeutenden Veränderungen Korrekturen vornehmen usw.

Sie sollten sich die Zeit nehmen, zumindest einmal im Jahr ein formales **Mitarbeitergespräch** zu führen. Beim Gespräch stellen Sie eine Zwischenbilanz der Leistungs- und Entwicklungszielsetzungen auf und schließen die Vereinbarungen ab, die zur Korrektur der Situation erforderlich sind, sofern dieser Bedarf natürlich besteht. Eine offene und effiziente Kommunikation ist unerlässlich für den Erfolg der Bewertungszyklen. Legen Sie mit Ihrem Mitarbeiter die Art der Begleitung oder Betreuung fest, die er zum Erreichen der besten Ergebnisse benötigt. Achten Sie darauf, den passenden Kommunikations- und Führungsstil anzuwenden. Diese Zwischenbilanz kann auch im Team besprochen werden.

Bewertung

Das eigentliche **Bewertungsgespräch** findet am Ende des Zyklus statt. Sie führen mit Ihrem Mitarbeiter ein offenes Gespräch über die erreichten Leistungs- und Entwicklungszielsetzungen im Laufe der verstrichenen Zeit. Was wurde erreicht und was wurde nur teilweise erreicht? Wo liegen die Ursachen, und was tun, um die Situation in Zukunft zu verbessern? Hat der Mitarbeiter im Laufe der verstrichenen Zeit Fortschritte erzielt? Welchen Anteil hatte er an den Teamleistungen insgesamt? Wie verfügbar war er für die Nutzer des Dienstes? Welches sind die eventuellen neuen Zielsetzungen für das nächste Jahr?

Anhand dieser Bewertungskriterien kann der Vorgesetzte eine der vier Endnoten vergeben:

- entspricht den Erwartungen
- zu verbessern
- ungenügend
- außergewöhnlich

Im Anschluss können Sie gemeinsam mit Ihrem Mitarbeiter neue Vereinbarungen für den folgenden Zyklus treffen.

Ihr Führungsdienst P&O oder Ihr Personaldienst

- entwickelt und erläutert die Umsetzung der Bewertungszyklen innerhalb Ihrer Organisation
- liefert Informationen zu den vier Gesprächstypen
- organisiert Informationsworkshops und Interventionssitzungen
- organisiert Ausbildungen für Vorgesetzte und deren Mitarbeiter
- stellt Instrumente zur Unterstützung des Prozesses bereit, wie Templates und die EDV-Anwendung „Crescendo“
- bietet Unterstützung, Betreuung, sogar Mediation, und Beratung auf Wunsch, auch in Bezug auf Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten
- stellt Workshopbetreuer oder Lernbetreuer zur Verfügung
- verfolgt die Bewertungszyklen innerhalb der Organisation auf qualitativer und quantitativer Ebene und verbessert sie bei Bedarf
- erstattet dem Management regelmäßig Bericht über die Fortschritte der Zyklen innerhalb der Organisation.

Zusätzliche Informationen

- über die Bewertungszyklen erhalten Sie an erster Stelle beim Führungsdienst P&O oder beim Personaldienst der Organisation.
- Weitere Auskünfte: auf Fedweb (www.fedweb.belgium.be) und via info@p-o.belgium.be

Gesprächsführung

Wozu dient ein Gespräch?

Die Gespräche, die im Rahmen der Bewertungszyklen vorgesehen sind, sind ein Management- und Motivationsmittel. Sie sind ein **bevorzugter** Augenblick **des Gedankenaustauschs** über den Mitarbeiter und dessen beruflichen Umgebung.

Diese Gespräche geben dem Mitarbeiter die Möglichkeit und Gelegenheit, den Umfang seiner Aufgabe zu umreißen, sich Ziele zu setzen und diese zu planen. Darüber hinaus vermitteln sie ihm das Gefühl, in seiner persönlichen Arbeitsweise unterstützt zu werden und helfen sie ihm seinen Platz im Team zu finden.

Sie erlauben außerdem dem Vorgesetzten ein leichteres Verständnis der täglichen Arbeit seines Mitarbeiters.

Schließlich tragen sie zur Stärkung und Optimierung der Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und innerhalb der gesamten Organisation bei.

Diese Gespräche sind folglich wichtige Augenblicke sowohl für den Mitarbeiter als auch für den Vorgesetzten. Erstes Gebot ist natürlich, dass dieser Austausch gefasst stattfindet.

Rollenverteilung

Sie als Vorgesetzter

- bereiten jedes Gespräch vor und sorgen für optimale Gesprächsbedingungen für einen konstruktiven Austausch (indem Sie beispielsweise eine eventuelle Behinderung des Mitarbeiters berücksichtigen )
- sind offen für ein konstruktives Gespräch
- sind objektiv und sich bewusst, dass bei jedem von uns subjektive Aspekte mitspielen, die die Art und Weise, wie wir denken und handeln, beeinflussen, sodass er emotionslastige Äußerungen vermeidet
- motivieren, unterstützen und begleiten den Mitarbeiter beim Erreichen der gesetzten Ziele und stellen ihm die notwendigen Mittel zur Verfügung
- stellen sich selbst in Frage hinsichtlich Ihrer Rolle als Vorgesetzter
- geben Feedback zur Arbeitsweise und den Kompetenzen Ihres Mitarbeiters, ausgehend von konkreten und festgestellten Tatsachen
- heben die positiven Aspekte hervor
- ermutigen den Mitarbeiter zur tatkräftigen Teilnahme an Gesprächen, indem Sie ein entsprechendes Vertrauensklima schaffen.

Ihr Mitarbeiter

- bereitet jedes Gespräch vor
- bittet aus eigenem Antrieb heraus um Feedback zu seiner Arbeitsleistung
- hört sich Ihren Standpunkt aufmerksam an
- teilt Ihnen mit, welche Verbesserungen/Anpassungen seine persönliche Leistungsfähigkeit positiv beeinflussen würden
- nimmt seine persönliche Entwicklung und seine Laufbahn selbst in die Hand
- stellt sich regelmäßig in Frage und reflektiert seine Stärken und seinen Weiterentwicklungsbedarf
- spricht über das, was gut läuft, und das, was besser sein könnte, bezogen auf Team, Arbeitsabläufe und Verfahrensweisen.

Selbstverständlich liegt ein positiver Gesprächsverlauf in der Verantwortung des Vorgesetzten wie auch des Mitarbeiters.

Vorstufen des Gesprächs

Vorbereitung

Der Ablauf des Gesprächs wird durch eine angemessene und sorgfältige Vorbereitung in puncto Strukturierung (Post-its, Flipcharts, Beamer usw.), Inhalt und Ablauf erleichtert.

Die Vorbereitung auf das Gespräch spielt hier eine besonders wichtige Rolle. Suchen und verzeichnen Sie Fakten, keine bloßen Eindrücke, tragen Sie den Kompetenzen und Verhalten, die über einen ganzen Zeitraum an den Tag gelegt wurden, Rechnung.

Stellen Sie ebenfalls Ihre Checkliste mit den einzelnen Etappen des Gesprächs sowie mit den zu behandelnden Punkten auf. Diese Checkliste ermöglicht Ihnen strukturiertes Vorgehen, vermeidet Unterlassungen und ist der rote Faden des Gesprächs, wenn mal vom Gesprächsziel abgewichen wird (siehe Checkliste „Einzelgespräche“).

Praktische Bedingungen

- Laden Sie Ihren Mitarbeiter lange genug im Voraus zum Gespräch ein und geben Sie in der Einladung das vorgesehene Gespräch und alle praktischen Auskünfte wie Datum, Uhrzeit, Ort und eventuell die beizubringenden Unterlagen oder die Vorbereitung, die Sie von Ihrem Mitarbeiter erwarten, an.
- Bereiten Sie die notwendigen Dokumente vor und achten Sie darauf, eventuelle praktische Anpassungen durchzuführen. Ist der Mitarbeiter beispielsweise behindert oder leidet er an einer chronischen Krankheit (siehe Liste), setzen Sie sich im Vorfeld mit ihm in Verbindung, damit Sie optimale Bedingungen für das anstehende Gespräch schaffen können. 
- Reservieren Sie einen Raum, wo Sie Ihr Gespräch in aller Ruhe führen können. Wenn das Gespräch in Ihrem Büro stattfindet, lassen Sie bitte sämtliche Telefonanrufe umleiten und schalten Sie Ihr Handy aus.
- Besorgen Sie für sich selbst und Ihren Mitarbeiter Stift und Block für Notizen.
- Besorgen Sie sich im Vorfeld aussagekräftige Unterlagen über den Mitarbeiter (Funktionsbeschreibung, Kompetenzprofile, andere Unterlagen in seinem Dossier) und halten Sie folgende Unterlagen bereit: operativer Plan, Zielsetzungen des Teams, Terminkalender, sofern vorhanden die Berichte der vorausgegangenen Gespräche sowie eventuell auszufüllende Formulare (siehe Crescendo).
- Sorgen Sie dafür, dass der Mitarbeiter sich wohl fühlt: Der ideale Sitzplatz ist beispielsweise ein Eckplatz am Konferenztisch. Setzen Sie sich nicht ihm gegenüber.
- Vermeiden Sie auch stressauslösende Umgebungsfaktoren wie beispielsweise blendende Sonneneinstrahlung.

Ablauf des Gesprächs

Einleitung

Lassen Sie Ihren Mitarbeiter sich nach seinem Eintreffen erst „akklimatisieren“. Auf diese Weise wird das Gespräch effizienter. Bieten Sie ihm beispielsweise ein Getränk an, seien Sie ihm gegenüber freundlich.

Beruhigen Sie den Mitarbeiter und sorgen Sie dafür, dass er sich wohl fühlt. Der Empfang ist wichtig. Egal, um welche Art von Gespräch es sich handelt, für den Mitarbeiter ist eine Unterredung mit seinem Vorgesetzten immer eine Stresssituation.

Inhalt

Hier kommen Sie auf den eigentlichen Gegenstand des Gesprächs zu sprechen. Die Zielsetzungen jedes Gesprächs werden im gesamten Bewertungszyklus eingesetzt. Konsultieren Sie die Checkliste, die Sie im Vorfeld erstellt haben.

Jede Art von Gespräch hat seine Besonderheiten, seine unterschiedlichen Zielsetzungen und seinen ganz eigenen Ablauf.

- **Das Funktionsgespräch**

Durchlaufen der Funktionsbeschreibung und des Kompetenzprofils und Klärung der an den Mitarbeiter gestellten Erwartungen hinsichtlich des Inhalts der Aufgaben oder des spezifischen Auftrags usw. Suche nach einem Konsens. Die Redezeit beider Gesprächspartner sollte möglichst ausgewogen sein.

- **Das Planungsgespräch**

Festlegung der Leistungs- und Entwicklungszielsetzungen, Formulierung der anzuwendenden Mittel, der Fristen usw. Um zu einem Konsens bezüglich der Formulierung der SMART-Ziele zu gelangen, muss die Redezeit unter beiden Gesprächspartner korrekt aufgeteilt werden.

- **Das Mitarbeitergespräch**

Nachfassungsgespräch über die Zielsetzungen, den Inhalt der Aufgaben, die allgemeine Arbeit des Mitarbeiters in seinem Team und seine Erwartungen. Der Mitarbeiter soll sich zu seiner Arbeit, Arbeitsweise, Problempunkten und seinen Erwartungen äußern. Dem Mitarbeiter muss genügend Redezeit gewährt werden. Er wird dazu ermutigt, sich ausführlich über seine Leistungen und seine Erfahrungen zu äußern.

- **Das Bewertungsgespräch**

Am Ende des Zyklus erfolgt eine qualitätsbezogene Analyse der Arbeitsweise des Mitarbeiters während der vergangenen Periode und seiner Zukunftsperspektiven. Darüber hinaus erhält der Mitarbeiter eine abschließende Bewertung seiner persönlichen Leistungen sowie seiner Arbeit im Team (entspricht den Erwartungen, zu verbessern, ungenügend, außergewöhnlich).

Abschluss

Schließen Sie jedes Gespräch durch eine Synthese der im Gespräch behandelten Punkte, der konkret nach dem Austausch getroffenen Vereinbarungen und der festgelegten Entwicklungsmaßnahmen ab. Ermutigen Sie Ihren Mitarbeiter, selbst Schlussfolgerungen zu formulieren.

Bitten Sie den Mitarbeiter darum, selber seine Sicht der Dinge mitzuteilen.

Teilen Sie dem Mitarbeiter mit, dass Sie das entsprechende Formular ausfüllen und ihm zum Unterschreiben zukommen lassen werden.

Erinnern Sie ihn an den nächsten Schritt im Rahmen der Bewertungszyklen.

Verabschieden Sie sich von Ihrem Mitarbeiter.

Bericht

Nach dem Gespräch stellen Sie einen Gesprächsbericht mit den Hauptpunkten des Inhaltes und dem Fazit des Gesprächs sowie mit den konkreten Vereinbarungen, die der Mitarbeiter und Sie getroffen haben, auf.

Dieser schriftliche Bericht kann als Gedächtnisstütze für die weiteren im Rahmen der Bewertungszyklen vorgesehenen Gespräche dienen.

Fehler bei der Gesprächsführung

- Achten Sie darauf, dass das Gespräch nicht zum „Verhör“ wird: Warum? Wie kommt es, dass ...? usw. Gehen Sie die Kommunikation partizipativ und interaktiv an.
- Achten Sie darauf, dass Gespräche nicht zu einem sinnlosen Ritual werden. Verlieren Sie den Zweck des Gesprächs nicht aus den Augen. Behalten Sie die zu behandelnden Themen entsprechend dem Gesprächstyp im Blick.
- Achten Sie darauf, die letzten Punkte auf der Tagesordnung gegen Ende des Gesprächs nicht zu schnell abzuwickeln. War die veranschlagte Zeit zu knapp bemessen, schließen Sie den ersten Teil des Gesprächs in aller Ruhe ab und vereinbaren mit Ihrem Mitarbeiter einen zusätzlichen Gesprächstermin.
- Vermeiden Sie vorschnelle Urteile auf Grundlage subjektiver Interpretationen, wenn Sie aufgefordert werden, Dritte zu beurteilen.

Beurteilungsfehler

Die häufigsten Beurteilungsfehler

- **Vorurteile:** Der Mitarbeiter wird nicht nach seinem Handeln beurteilt, sondern nach Eigenschaften, die man seinem Team zuordnet.
- **Vorrangeffekt (Primacy-Effekt):** Der Mitarbeiter wird anhand der ersten, dem Vorgesetzten zur Verfügung stehenden Information, beurteilt. Hiernach werden selektiv nur noch Informationen registriert, die das ursprüngliche Urteil scheinbar bestätigen, dem widersprechende Informationen werden negiert oder ignoriert.
- **Rezenzeffekt (Recency-Effekt):** Der Vorgesetzte berücksichtigt nicht die Arbeitsweise über einen längeren Zeitraum, sondern ausschließlich Informationen aus einem Zeitraum unmittelbar vor dem Bewertungsgespräch.
- **Halo-Effekt:** Ein Mitarbeiter wird aufgrund eines einzigen positiven Merkmals oder einer einzigen außergewöhnlichen Leistung insgesamt positiv beurteilt (Gefahr einer Leistungsüberschätzung).
- **„Horn-effect“:** Der Horn-effect ist das Gegenteil des Halo-Effekts. Ein einzelner Negativaspekt wird verallgemeinernd auf die Arbeitsweise eines Mitarbeiters übertragen (Gefahr einer Leistungsunterschätzung).
- **Mildefehler:** Der Mitarbeiter wird zu positiv beurteilt. Dieser Fehler tritt in der Regel dann auf, wenn der Vorgesetzte das gute Verhältnis erhalten oder den Mitarbeiter motivieren möchte.
- **Strengfehler:** Dieser Fehler ist typisch für unerfahrene Vorgesetzte häufig machen, weil sie versuchen ihre Mitarbeiter zu beeindrucken. Der Vorgesetzte äußert systematisch abfällige Bemerkungen, ohne die Eigenschaften und die Leistung der Mitarbeiter zu berücksichtigen.
- **Selbstprojektion:** Der Vorgesetzte projiziert seine eigenen Eigenschaften, Motive und Ambitionen auf den Mitarbeiter (Schwächen oder Stärken).
- **Überschätzung / Unterschätzung des Mitarbeiters:** Manche Eigenschaften des Mitarbeiters werden über- oder unterbewertet, wenn der Vorgesetzte diese Eigenschaften selbst in ausgeprägter Form besitzt und nachhaltig auf diese pocht – oder diese als selbstverständlich voraussetzt. Möglicherweise besitzt er die Eigenschaften gar nicht selbst, und in diesem Fall kann es passieren, dass er den Mitarbeiter hierfür bewundert – oder im Gegenteil besagte Eigenschaft als überflüssig abtut.
- **Überschätzung der Funktion:** In der Regel wird der Mitarbeiter, der eine schwerere (höherrangige) Funktion ausübt, sehr oft günstiger als andere Mitarbeiter beurteilt und mit Kollegen verglichen, die eine völlig andere Funktion ausüben.

- **„Psychologisieren“:** Auf Grundlage eines einzelnen Aspekts der Arbeits- und Verhaltensweise eines Mitarbeiters fällt der Vorgesetzte ein Urteil über dessen Persönlichkeit und steckt den Mitarbeiter – häufig fälschlich – in eine „Schublade“.

Wie lassen sich diese Fehler vermeiden?

- Basieren Sie Ihr Urteil auf objektiven Daten und Fakten über den gesamten zu prüfenden Zeitraum (sammeln Sie stichhaltige Angaben über den ganzen Zeitraum).
- Wenn Sie sich ein bestimmtes Bild von einem Mitarbeiter machen, fragen Sie sich nach dem Ursprung dieses Bildes.
- Richten Sie Ihr Urteil immer nach dem Gewicht der vom Mitarbeiter ausgeübten Funktion.
- Seien Sie sich Ihrer eigenen Beurteilungsfehler bewusst und schränken Sie sie ein.
- Machen Sie sich Ihren eigenen Referenzrahmen und Ihre persönlichen Werte und Normen bewusst.
- Stützen Sie sich bei den Gesprächen möglichst auf konkrete, tatsächliche Verhaltensweisen.

Checkliste

- **Legen Sie fest, was Sie mit dem Gespräch erreichen möchten.**
- **Gesprächsvorbereitung:**
 - Welche Punkte möchten Sie gerne ansprechen?
 - Was erwarten Sie vom Mitarbeiter?
 - Wie werden Sie beim Gespräch vorgehen?
- **Bitten Sie den Mitarbeiter um die gleiche Vorbereitung.**
- **Betrachten Sie den Mitarbeiter als Gesprächspartner, der Ihnen ebenbürtig ist.**
- **Sehen Sie stets ausreichend Zeit und volle Verfügbarkeit für das Gespräch vor (Leiten Sie einstweilen Ihre Anrufe um, schalten Sie Ihr Handy aus).**
- **Hören Sie Ihrem Mitarbeiter aufmerksam zu.**
- **Bedenken Sie, dass der behinderte Mitarbeiter seine eigene Situation am besten kennt und vermeiden Sie ein allzu väterliches Auftreten ihm gegenüber.**
- **Gesprächsaufbau:**
 - Beginnen Sie das Gespräch mit den Zielen und der „Tagesordnung“ des Gesprächs.
 - Bitten Sie den Mitarbeiter um die Mitteilung seiner Erwartungen.
 - Teilen Sie danach Ihre Erwartungen mit.
 - Erteilen Sie Ihrem Mitarbeiter das Wort und geben Sie ihm Gelegenheit, die Punkte vorzutragen, auf die er sich vorbereitet hat.
 - Äußern Sie Ihre Meinung hierzu, achten Sie aber darauf, positiv zu beginnen und zu schließen.
 - Lassen Sie den Mitarbeiter darauf reagieren.
 - Suchen Sie keine Lösung „für den Mitarbeiter“, aber helfen Sie ihm dabei.
 - Wandeln Sie bei Bedarf seine Lösungsvorschläge in konkrete Maßnahmen um.
 - Gelangen Sie zu einer Einigung.
 - Vermeiden Sie Fehltritte.
 - Achten Sie darauf, dass jeder verwendete Begriff unmissverständlich ist und der Mitarbeiter die Vereinbarungen auch verstanden hat.
 - Beachten Sie, dass der Mitarbeiter das Gefühl haben muss, Herr über die auszuführenden Schritte zu sein.
 - Schließen Sie mit einer Zusammenfassung der Gesprächsinhalte.
- **Motivieren und spornen Sie den Mitarbeiter an.**
- **Achten Sie die Meinung und die Gefühle des Mitarbeiters.**
- **Werden Sie Ihrer Rolle als Betreuer und Begleiter gerecht.**
- **Füllen Sie das Dokument des Planungsgesprächs aus und lassen Sie es vom Mitarbeiter unterzeichnen.**

Funktionsgespräch

Was ist ein Funktionsgespräch?

Ein Funktionsgespräch ist ein Gespräch, das zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten, bei dem die **Funktionsbeschreibung** und die **Kompetenzprofile** erörtert werden, stattfindet.

Das Funktionsgespräch bietet dem Mitarbeiter die Möglichkeit, einen klareren Blick auf die an ihn im Rahmen seiner neuen oder geänderten Funktion gestellten Erwartungen zu erhalten.

Das Funktionsgespräch ist auch die Gelegenheit zur Ergänzung der Funktionsbeschreibung um spezifische Arbeitsbereiche und Aufgaben.

Wozu dient ein Funktionsgespräch?

- Es fördert die Kommunikation zwischen dem Mitarbeiter und Ihnen.
- Der Mitarbeiter versteht besser die an ihn gestellten Erwartungen.
- Sie machen sich ein Bild von den Interessen und Erwartungen Ihres Mitarbeiters.
- Der Mitarbeiter erhält somit einen Blick für die Art und Weise, wie seine Aufgaben sich in den Rahmen der Zielsetzungen der Organisation einfügen.
- Das Funktionsgespräch stellt die Grundlage aller nachfolgenden Schritte der Bewertungszyklen dar.

Wer und wann?

Das Funktionsgespräch findet auf Ihre Initiative als Vorgesetzter hin statt. Es gibt natürlich immer Wechselwirkungen zwischen Ihnen und dem (neuen) Mitarbeiter.

Das erste Funktionsgespräch erfolgt, wenn ein neuer Mitarbeiter seine Arbeit innerhalb der Organisation aufnimmt, zu Beginn des ersten Bewertungszyklus sowie bei Übernahme einer neuen Funktion oder bei erheblichen Veränderungen der bestehenden Funktion (durch Arbeitsplatzwechsel, Mobilität, Beförderung oder bedeutende Veränderungen innerhalb des Aufgabenbereichs oder im Hinblick auf Vision und Strategie der Organisation usw.).

Ein Planungsgespräch kann unter Umständen direkt mit dem Funktionsgespräch verbunden werden.

Hierbei kann es sich auch um ein Teamgespräch handeln.

Phasen des Gesprächs

Vorbereitung

Jedes Gespräch muss gut vorbereitet sein. Lesen Sie zu Beginn aufmerksam die Funktionsbeschreibung und die Festlegung Ihrer Erwartungen an den Mitarbeiter. Betten Sie diese Erwartungen vorzugsweise in die strategischen Ziele der Organisation und in die operativen Ziele des Teams ein.

Sie können ebenfalls die Feststellungen, die Sie im Auswahlgespräch gemacht haben, verwenden, um ein erstes Bild der starken und zu entwickelnden Kompetenzen sowie der Interessensgebiete des (neuen) Mitarbeiters zu erhalten.

Legen Sie die Gesprächstermine mit den einzelnen Teammitgliedern rechtzeitig fest, damit diese genügend Zeit haben, sich auf ihr Gespräch vorzubereiten.

Aufbau und Inhalt

Beginnen Sie damit, dem Mitarbeiter den Gegenstand und Ablauf des Gesprächs zu erörtern. Gehen Sie mit ihm die Tagesordnungspunkte reihenweise durch.

Fragen Sie ihn, wie er sich in seiner (neuen) Funktion sieht, welches seine Erwartungen und Ziele sind.

Durchlaufen Sie die Funktionsbeschreibung und betonen Sie die ergebnisorientierten Bereiche und das Kompetenzprofil. Sorgen Sie dafür, dass der Mitarbeiter alles verstanden hat. Liefern Sie bei Bedarf weitere Erläuterungen.

Sie können anschließend genauer auf Ihre Erwartungen an den Mitarbeiter eingehen, vor allem auf die ergebnisorientierten Arbeitsfelder und den genauen Umfang dessen Aufgaben. Setzen Sie diese Erwartungen in einen größeren Rahmen und beachten Sie die Erwartungen, die der Mitarbeiter zu Beginn des Gesprächs mitgeteilt hat, und die bei der Auswahl gemachten Beobachtungen und Feststellungen. Sorgen Sie dafür, dass der Mitarbeiter seine Meinung zu diesem Aspekt zum Ausdruck bringt, um seine Arbeit persönlicher zu gestalten.

Das Ziel besteht darin, in einen **Konsens** zwischen dem Mitarbeiter und Ihnen zu gelangen.

Am Ende des Gespräches fassen Sie das Fazit der einzelnen spezifischen Ergebnisbereiche und damit zusammenhängenden Aufgabenstellungen zusammen.

Weisen Sie auf die folgenden Schritte hin: Erst erfolgt ein Planungsgespräch und zu einem späteren Zeitpunkt eventuell noch ein Mitarbeitergespräch.

Beenden Sie das Gespräch, indem Sie den Mitarbeiter fragen, wie er das Gespräch erlebt hat und wie er es bewertet.

Bewertung

Fassen Sie für sich selber zusammen, was Sie vom Ablauf des Gesprächs gehalten haben und welche eventuellen Verbesserungen Sie anbringen könnten.

Denken Sie ebenfalls über den Inhalt des Gespräches nach und stellen Sie eventuell Verbindungen zu Ergebnisbereichen und Aufgabenstellungen anderer Mitarbeiter her.

Fragen Sie sich, ob Sie ein guter Teamleader sind und in welchen Punkten Sie sich in Ihrer Rolle möglicherweise noch verbessern könnten.

Bericht

Vervollständigen Sie die Funktionsbeschreibung durch die Ergebnis- und Aufgabenbereiche des betreffenden Mitarbeiters und legen Sie ihm den Bericht zur Unterzeichnung vor. Dieser Bericht ist die **Grundlage für alle folgenden Gespräche in den Bewertungszyklen**.

Checkliste

Ein erster Schritt der Vorbereitung besteht in einer Auflistung der Aufgaben und Verantwortungsbereiche Ihres Mitarbeiters: an welchem Projekt ist er beteiligt? Was beinhaltet sein Aufgabenbereich und was sind die Eigenheiten seiner Funktion? Wieviel Zeit widmet er den einzelnen Aufgaben usw. Auf diese Weise verschaffen Sie sich einen Eindruck von der Arbeit Ihres Mitarbeiters, und sein Tagesablauf ist Ihnen zu Beginn des Gesprächs geläufig.

- **Sorgen Sie dafür, dass der Mitarbeiter ein Exemplar der Funktionsbeschreibung und des Kompetenzprofils erhält:**
 - Was steht genau in der Funktionsbeschreibung?
 - Welche sind die in diesem Zyklus wichtigsten Kompetenzen? Welche Verhaltensweisen und -indikatoren sind von Bedeutung?
- **Gesprächsaufbau:**
 - Beginnen Sie das Gespräch mit den Zielen und der „Tagesordnung“ des Gesprächs.
 - Bitten Sie den Mitarbeiter um die Mitteilung seiner Erwartungen.
 - Teilen Sie danach Ihre Erwartungen mit.
 - Legen Sie gemeinsam die spezifischen Ergebnis und Aufgabenbereiche fest.
 - Suchen Sie keine Lösung „anstelle des Mitarbeiters“, aber helfen Sie ihm dabei.
 - Vergewissern Sie sich, dass der Mitarbeiter die Ergebnisbereiche genau verstanden hat.
 - Schließen Sie mit einer Zusammenfassung.

Planungsgespräch

Was ist ein Planungsgespräch?

Ein Planungsgespräch ist eine Konkretisierung zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten. Es dient der Umsetzung der Ziele und spezifischen Aufgaben in konkrete **Leistungszielsetzungen**, die in der Funktionsbeschreibung stehen. Dazu zählt zum Beispiel die tägliche Bearbeitung von 8 Dossiers statt 7, ohne dass dabei mehr Fehler gemacht werden.

Darüber hinaus ermöglicht die Kompetenzentwicklung des Mitarbeiters eine Vertiefung spezifischer Fachkenntnisse, eine Verbesserung bestimmter Verhaltensweisen oder auch Anpassungen seiner Arbeitsweise und somit eine Leistungsoptimierung.

Entwicklungszielsetzungen können anhand der Kompetenzprofile aus der Funktionsbeschreibung formuliert werden. Diese Ziele sind prioritär im Rahmen der Leistungszielsetzungen bzw. die Gesamtheit der individuellen Entwicklungszielsetzungen dient als Grundlage für den globalen Entwicklungsplan (GEP) Ihrer Organisation (siehe Kapitel „Planungsgespräch – Phasen des Gesprächs“).

Sowohl die Leistungszielsetzungen als auch die persönlichen Entwicklungszielsetzungen siedeln sich immer im Rahmen der operativen Ziele des Teams sowie der strategischen Ziele der Generaldirektion oder der Organisation an.

Im Laufe dieses Gesprächs werden ebenfalls die Stichdaten für die Verwirklichung der Zielsetzungen, die zum Erreichen der Zielsetzungen anzuwendenden Mittel und die Leistungsindikatoren erwähnt.

Beim Planungsgespräch werden zum einen die funktionspezifischen Anforderungen und zum anderen Erwartungen sowohl des Vorgesetzten als auch des Mitarbeiters berücksichtigt. Ziel ist immer der **Konsens**.

Wozu dient ein Planungsgespräch?

- Es fördert die Kommunikation zwischen dem Mitarbeiter und Ihnen.
- Der Abschluss klarer Abkommen (Leistung und Entwicklung) erleichtert die Arbeit.
- Es regt den Mitarbeiter zur Weiterentwicklung an.
- Der Mitarbeiter ist umso motivierter, wenn er an der Festlegung der Zielsetzungen beteiligt ist.
- Es trägt zur Verwirklichung der strategischen und operativen Ziele bei.
- Es erlaubt die Situierung der eigenen Aufgaben gegenüber den Zielen der Organisation.
- Das Gespräch erleichtert die Bewertung. Damit wird diese objektiver und messbarer.

Wer und wann?

Als Vorgesetzter ergreifen Sie die Initiative zum Planungsgespräch. Es handelt sich jedoch um ein Gespräch, zu dem beide Gesprächspartner den gleichen Beitrag leisten. Die Auferzwingung von Zielen ist eine Methode, die nicht klappt. Es ist daher sehr wichtig, dass der Mitarbeiter die formulierten Zielsetzungen verinnerlicht.

Das Planungsgespräch ist vor allem zu Beginn eines neuen Zyklus wichtig, kann jedoch mehrmals jährlich stattfinden. Es kann unmittelbar im Anschluss an das Mitarbeitergespräch geführt werden.

Wenngleich es empfehlenswert ist, das Planungsgespräch vom eigentlichen Bewertungsgespräch zu unterscheiden, können beide Gespräche aus praktischen Gründen integriert werden (siehe „Bewertungsgespräch“).

Hierbei kann es sich auch um ein Teamgespräch handeln.

Phasen des Gesprächs

Vorbereitung

Jedes Gespräch muss gut vorbereitet werden (siehe Kapitel „Gesprächsführung“).

Beginnen Sie damit, dass Sie die Funktionsbeschreibung und die Kompetenzprofile nochmals durchlesen und die spezifischen Zielsetzungen und Schlussfolgerungen des vorhergehenden Zyklus analysieren (Bewertungsgespräch). Überprüfen Sie ebenfalls die strategischen, die operativen und die Teamziele. Die Leistungszielsetzungen des Mitarbeiters sind diese Ziele angepasst.

Stellen Sie Ihre Überlegungen auf **Grundlage zweier Hauptachsen** an:

- Die **Aufgaben**: Sprechen Sie über die gegenwärtigen Funktionen und Aufgabenbereiche des Mitarbeiters. Achten Sie darauf, sich ein exaktes Bild der Gesamtaufgaben zu machen (in Bezug auf Inhalt und Zeitaufwand).
- Die **Kompetenzen**: Überlegen Sie anschließend, in welchen Bereichen und auf welche Art und Weise Ihr Mitarbeiter sich weiterentwickeln soll.

Zur Festlegung von Entwicklungszielsetzungen nehmen Sie die (allgemeinen und technischen) Kompetenzprofile der Funktionsbeschreibung zur Hand und analysieren Sie die Situation: Fragen Sie sich bei jeder im Profil aufgeführten Kompetenz, ob Ihr Mitarbeiter über diese verfügt oder nicht (falls ja, besteht Verbesserungsbedarf oder ist die Kompetenz bereits stark ausgeprägt?). Nutzen Sie hierzu die Ihnen zur Verfügung gestellten Unterlagen wie Definition und Verhaltensindikatoren für jede Kompetenz, Berichte zu früheren Gesprächen aus den Bewertungszyklen, eventuell vorhandene Auswahlberichte, eventuell vorliegende Berichte aus dem Development-Center, eventuell vorliegende Berichte zu Feedbackgesprächen, eventuell vorliegende Berichte zu Ergebnissen des X° Feedbacks oder zu zertifizierten Ausbildungen oder andere Dokumente, die Aufschluss zum Stand der Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter geben können (weitere Informationen bei Ihrem Dienst P&O).

Im Anschluss an diese Bilanz ist es wichtig, Ihre Erwartungen und Wünsche an die Entwicklung des Mitarbeiters nach Prioritäten geordnet zu formulieren, wobei diese Entwicklungszielsetzungen selbstverständlich mit den Zielen des Dienstes in Einklang stehen müssen. Eine Priorisierung ist unerlässlich, da es nicht möglich ist, die Entwicklung aller zu verbessernden/ zu stärkenden Kompetenzen innerhalb eines Zyklus umzusetzen. Denken Sie daran, die im globalen Entwicklungsplan (GEP) der Organisation festgelegten Ziele aufzugreifen, die bestimmte Funktionen in Ihrem Team betreffen könnten.

Je nach Lebensphase des Mitarbeiters werden unterschiedliche Ansätze der Kompetenzentwicklung mit unterschiedlichen Schwerpunkten gewählt (beispielsweise stehen zu Beginn der Karriere die Vermittlung von Fachkompetenzen und Teamfähigkeit im Vordergrund, wohingegen zum Ende der Karriere der Schwerpunkt auf die Formalisierung des Wissens und das Coaching weniger erfahrener Kollegen gelegt wird).

Ziehen Sie für jede Kompetenz, die im Rahmen des Zyklus als eine zu entwickelnde Kompetenz festgehalten wurde, mögliche Maßnahmen in Betracht. Außerdem sollten Sie Fristen für die Umsetzung und Indikatoren zum Messen des Entwicklungsfortschritts festlegen.

Bei der Auswahl der Entwicklungsmaßnahmen sollten das Lernverhalten des Mitarbeiters, das verfügbare Budget, mögliche interne Entwicklungsaktivitäten, das Verhältnis Zeitaufwand/Arbeitsbelastung und die für die Umsetzung der Maßnahme benötigte Wartezeit berücksichtigt werden. So können der Lernerfolg und damit die gute Entwicklung der Kompetenz sichergestellt werden.

Bedenken Sie stets, dass die bei einem Mitarbeiter stark ausgeprägten Kompetenzen immer auch zugunsten des Dienstes und der Organisation insgesamt genutzt werden können, insbesondere um Erfahrungen zu teilen oder das Wissen zu formalisieren.

Erklären Sie schließlich, welche Änderungen Sie gegebenenfalls in diesem Aufgabenkomplex sehen möchten und welches Ihrer Meinung nach die für den Mitarbeiter erreichbaren Leistungs- und Entwicklungszielsetzungen sein könnten. Für letztere können Sie auf den PEP verweisen.

Legen Sie die Gesprächstermine mit den einzelnen Teammitgliedern rechtzeitig fest, damit diese genügend Zeit haben, sich auf ihr Gespräch vorzubereiten und über mögliche Zielsetzungen nachzudenken.

Aufbau und Inhalt

Beginnen Sie damit, dem Mitarbeiter den Gegenstand und Ablauf des Gesprächs zu erörtern. Gehen Sie mit ihm die Tagesordnungspunkte reihenweise durch.

Erläutern Sie dem Mitarbeiter auf Grundlage der Managementpläne die strategischen Ziele, die Einfluss haben können auf die Arbeitsweise des Dienstes, und geben Sie ausführlich die Konsequenzen dieser Änderungen für die Festlegung der eigenen Leistungszielsetzungen und persönlichen Entwicklungszielsetzungen an.

Erklären Sie dem Mitarbeiter **auch** die möglichen Entwicklungszielsetzungen des globalen Entwicklungsplans und die Konsequenzen, die sich daraus für seine individuellen Entwicklungszielsetzungen ergeben.

Bitten Sie danach den Mitarbeiter darum, über seine **Leistungs- und** Entwicklungszielsetzungen für den kommenden Zeitraum sowie über die Art und Weise, wie er diese Zielsetzungen in die Tat umsetzen möchte, zu sprechen.

Nachdem der Mitarbeiter sämtliche Punkte angesprochen hat, können Sie ausführlich Ihre Erwartungen darlegen. Geben Sie dabei präzise an, was Sie vom Mitarbeiter erwarten und setzen Sie Ihre Erwartungen in einen größeren Rahmen ein.

Versuchen Sie, einen **Konsens** zwischen seinen und Ihren Zielsetzungen zu erreichen. Wählen Sie zudem gemeinsam die Entwicklungsmaßnahmen aus.

Die für die Umsetzung der Zielsetzungen verantwortliche Person muss diese Ziele auch eigenverantwortlich vorantreiben. Ein Konsens zwischen Ihnen und dem Mitarbeiter ist somit unabdingbar.

Achten Sie darauf, dass die Zielsetzungen des einzelnen Mitarbeiters mit seiner Funktion, den Zielsetzungen seines Teams sowie jenen der Organisation übereinstimmen.

Fassen Sie am Ende des Gesprächs das Gesagte noch einmal zusammen und achten Sie hierbei darauf, dass die Zielsetzungen auch nach der **SMART-Methode** definiert wurden. Treffen Sie konkrete Vereinbarungen hinsichtlich der Nachverfolgung (vereinbaren Sie beispielsweise einen Termin für ein Mitarbeitergespräch).

Legen Sie die Indikatoren, die Fristen und die zum Erreichen der Zielsetzungen anzuwendenden Mittel fest und spornen Sie den Mitarbeiter dazu an, persönlich einen Aktionsplan hinsichtlich jeder der Zielsetzungen aufzustellen. Vergessen Sie nicht, dass die Planung von Zielsetzungen nur einen Sinn hat, wenn man die Zielsetzungen auch weiterverfolgen kann. Sie sollten die Anzahl der Leistungs- und Entwicklungszielsetzungen dementsprechend begrenzen.

Weisen Sie auf die nächsten Schritte hin: eventuell ein Mitarbeitergespräch sowie ein Bewertungsgespräch am Zyklusende.

Beenden Sie das Gespräch, indem Sie den Mitarbeiter fragen, wie er das Gespräch erlebt hat und wie er es bewertet.

Bewertung

Ermitteln Sie für sich selber, was Sie vom Ablauf des Gesprächs halten und welche eventuellen Verbesserungen Sie noch anbringen könnten.

Denken Sie ebenfalls über den Inhalt des Gesprächs nach und stellen Sie eventuell Verbindungen zu Gesprächen mit anderen Mitarbeitern her.

Fragen Sie sich, ob Sie ein guter Teamleader sind und in welchen Punkten Sie sich in Ihrer Rolle möglicherweise noch verbessern könnten.

Bericht

Schreiben Sie die mit Ihrem Mitarbeiter vereinbarten und nach der SMART-Methode definierten Zielsetzungen auf und lassen Sie diese Vereinbarung von Ihrem Mitarbeiter unterschreiben.

Dieses Dokument erleichtert die Nachverfolgung der Zielsetzungen beim eigentlichen Mitarbeiter- und Bewertungsgespräch.

Formulierung von SMART-Zielen

Wozu SMART-Ziele definieren?

Im Rahmen der Bewertungszyklen ist immer wieder von Zielen die Rede. Ein Ziel ist eine abschließende Situation, die innerhalb eines festgelegten Zeitraums beibehalten oder erreicht werden soll.

Im Planungsgespräch werden die Leistungs- und Entwicklungszielsetzungen einzelner Mitarbeiter oder des gesamten Teams festgehalten. Sie dienen anschließend als Leitfaden und können im Laufe der Mitarbeiter- und Bewertungsgespräche der Situation angepasst werden.

Der Begriff „Ziel“ taucht ebenfalls häufig in Managementplänen auf, in Projektblättern und bei Ausbildungsmaßnahmen.

„Ziel“ ist nicht zu verwechseln mit „Aufgabe“. Die Aufgabe ist eine konkrete auszuführende Aktivität. Die Konfusion ist darauf zurückzuführen, dass die Ausführung einer Reihe von Aufgaben zur Umsetzung eines Ziels führt.

Die Formulierung praktikabler Ziele bildet somit die Grundlage eines ergebnisorientierten Arbeitens, des sogenannten Leistungsmanagements.

Vorbereitung

Die Formulierung von Zielen ist nicht so einfach, wie es auf den ersten Blick scheinen mag, somit ist die Vorbereitung eine ganz entscheidende Phase. Die Kunst besteht darin, Ziele zu definieren, die realisierbar sind, aber gleichzeitig auch ehrgeizig genug, um motivierend zu sein. Darum müssen sie im Einflussbereich des Mitarbeiters/Teams liegen und mit annehmbarem Einsatz auch erreicht werden können.

Für die Formulierung von konkreten und motivierenden Zielen bietet sich die SMART-Methode an.

SMART bedeutet:

- **S**pezifisch
- **M**essbare
- **A**kzeptabel
- **R**ealistisch
- **T**ime-related / zeitgebunden

Aufbau und Inhalt

Spezifisch

Ziele müssen für alle klar und verständlich sein, also spezifisch formuliert, präzise und eindeutig. Das Ziel ist ohne Verneinung zu definieren.

Hier ein paar Fragen, die Ihnen helfen sollen, zu prüfen, ob das Ziel spezifisch ist:

- Ist den Mitarbeiter das eigentliche Ziel völlig klar?
- Weiß der Mitarbeiter genau, welche Schritte er nun einleiten muss?
- Weiß der Mitarbeiter genau, wer außer ihm (Person/Dienst) noch involviert ist?

Messbar

Um eindeutig feststellen zu können, ob die Ziele erreicht wurden, müssen diese messbar sein, d. h. sie müssen auf konkreten Vorgaben basieren.

Es müssen Indikatoren aufgestellt werden. Diese Indikatoren müssen nachverfolgbar sein und auf bestimmten Kriterien beruhen. Diese Kriterien können in Form von Quantität (Anzahl, Frist, Menge usw.), Qualität (objektiver, präziser, teamlastiger, unter Einhaltung von usw.), Zeit (Fertigstellungstermin usw.) oder Kosten (Budget usw.) bemessen werden.

Sie sind per Definition überprüfbar und unterliegen demgemäß Erfassungs- und Kontrollmaßnahmen.

Auf diese Weise erleichtern sie aufgrund der Konsolidierung (Mitarbeiter-Team-Organisation) die interne und externe Kommunikation sowie die Beurteilung der Unternehmenspolitik und der Leistungen der Organisation.

Hier ein paar Fragen, die Ihnen helfen sollen, zu prüfen, ob das Ziel messbar ist:

- Woher wissen Sie, dass das Ziel erreicht wurde?
- Was möchten Sie quantitativ oder qualitativ messen?
- Wie wollen Sie das Resultat sichtbar machen?

Akzeptabel

Die Ziele müssen von den einzelnen Mitarbeitern, dem Team, der Organisation, den Kunden usw. akzeptiert werden. Außerdem ist wichtig, dass alle sich mit der Vision und Mission der Organisation identifizieren und sich im Rahmen Ihrer Funktion auch dafür einsetzen.

Bei der Formulierung der Entwicklungszielsetzungen kann das Merkmal „akzeptabel“ auch in einem größeren Rahmen eingebettet sein als jenem der eigentlichen Funktion. Tatsächlich können diese Ziele maßgeblich sein für die mittel- bis langfristige Entwicklung der Karriere des Mitarbeiters.

Hier ein paar Fragen, die Ihnen helfen sollen, zu prüfen, ob das Ziel akzeptabel ist:

- Haben Sie Situationen berücksichtigt, die sich dem Einfluss des Mitarbeiters entziehen?
- Welche Tendenz hat das Ziel für den Mitarbeiter? Ist es für ihn eher motivierend oder demotivierend?
- Können Sie das Ziel mit einer der Missionen der Organisation in Verbindung bringen?

Realistisch

Die Ziele müssen realistisch sein, d. h. die notwendigen Voraussetzungen (Budget, IT, Coaching, Ausbildung, Zeitrahmen, Arbeitsmaterial, Prozessbeschreibung, Zusammenarbeit mit bestimmten Diensten usw.) müssen gegeben sein. Die Festlegung dieser Voraussetzungen verdeutlicht die Relevanz der Analyse.

Hier ein paar Fragen, die Ihnen helfen sollen, zu prüfen, ob das Ziel realistisch ist:

- Haben Sie die notwendigen Mittel für die Umsetzung des Ziels klar definiert?
- Haben Sie die Risiken von Budgetengpässen und Verzögerungen berücksichtigt?
- Haben Sie sich vorab vergewissert, dass die vorgesehenen Mittel auch tatsächlich verfügbar sind?

Time-related/zeitgebunden

Die Ziele müssen an eine bestimmte Frist gebunden sein, d. h. sie müssen zu einem ganz bestimmten Termin umgesetzt sein. Eventuell kann eine Zeitlinie mit Etappenzielen erstellt werden.

Für Ziele wiederkehrender Aufgaben werden keine Fristen gesetzt, sie verstehen sich als kontinuierliche Ziele.

Hier ein paar Fragen, die Ihnen helfen sollen, zu prüfen, ob das Ziel zeitgebunden ist:

- Haben Sie einen festen Termin gesetzt für den Mitarbeiter?
- Haben Sie hierbei die dem Mitarbeiter zur Verfügung stehenden Mittel berücksichtigt?
- Haben Sie daran gedacht, die Planung zu fragmentieren, insbesondere im Rahmen neuer Projekte?

Checkliste

Diese Checkliste kann bei der Gesprächsvorbereitung, während des Gesprächs sowie beim Ausfüllen des Formulars hilfreich sein. Lesen Sie hierzu auch die einzelnen Punkte des Kapitels „Gesprächsführung“.

Für die Vergabe der Endnote sind folgende Kriterien zu beachten:

- Die Erreichung der Leistungszielsetzungen
- Die Entwicklung der notwendigen Kompetenzen für die Ausübung der zugewiesenen Funktion
- Der Beitrag an den Leistungen des Teams
- Die Verfügbarkeit für die Nutzer des Dienstes

Um diese Kriterien einhalten zu können und über genügend Informationen für die Vergabe der Endnote zu verfügen, müssen während des Planungsgesprächs konkrete Zielsetzungen definiert werden.

• Leistungszielsetzungen

- Berücksichtigen Sie die Ziele des operativen Plans (hervorgegangen aus dem strategischen Plan), an dem Ihr Mitarbeiter mitwirken soll.
- Berücksichtigen Sie die Funktionsbeschreibung. Haben Sie die Aufgaben Ihres Mitarbeiters während des Zyklus in konkreten Zielsetzungen definiert?
- Definieren Sie ein Ziel für alle Projekte, an denen Ihr Mitarbeiter beteiligt ist.
- Formulieren Sie die Zielsetzungen konkret und unmissverständlich, damit der Mitarbeiter auch weiß, was genau von ihm erwartet wird. Ob dies tatsächlich verstanden wurde, lässt sich leicht überprüfen, indem Sie den Mitarbeiter ausdrücklich zu den einzelnen Zielsetzungen befragen.
- Legen Sie für jedes Ziel mindestens einen klaren Indikator fest, an dem eindeutig abzulesen ist, ob das Ziel erreicht wurde.
- Überlegen Sie bei jedem dieser Indikatoren, wie er sich bemessen lässt.
- Legen Sie für jeden Indikator ein Datum fest, an dem das Ziel erreicht sein muss. In der Regel ist es von Vorteil, für verschiedene Indikatoren eines Ziels auch verschiedene Termine festzulegen. Dies ermöglicht ein schrittweises Arbeiten und im Nachhinein eine nuanciertere Bewertung.

• **Notwendige Kompetenzen für die Funktionsausübung**

- Prüfen Sie sämtliche funktionsbezogenen Kompetenzen in den Kompetenzprofilen (allgemeine und technische Kompetenzen) des Mitarbeiters.
- Prüfen Sie bei jeder einzelnen dieser Kompetenzen, ob sie ausreichend entwickelt ist. Erbitten Sie gegebenenfalls Feedback eines Kollegen oder einer sonstigen Person. Tun Sie das rechtzeitig, damit Sie auch genügend Zeit haben, die entsprechenden Informationen einzuholen.
- Formulieren Sie eine Entwicklungszielsetzung für alle Kompetenzen, bei denen Entwicklungsbedarf besteht.
- Prüfen Sie, welche Entwicklungszielsetzungen vorrangig sind für die Umsetzung der Leistungszielsetzungen.
- Ist innerhalb eines Zyklus ein zu großer Umfang an Kompetenzentwicklung notwendig, müssen zusammen mit dem Mitarbeiter die Prioritäten bestimmt sowie weitere Umsetzungsfristen für die Entwicklung bestimmter Kompetenzen im darauffolgenden Zyklus festgelegt werden.
- Sehen Sie Alternativen für die formulierten Entwicklungsaktivitäten vor.
- Widmen Sie den Kernkompetenzen „Teamarbeit“ und „Serviceorientiertheit“ besondere Aufmerksamkeit.

• **Beitrag zu den Teamleistungen**

- Überlegen Sie im Vorfeld gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern, was diese darunter verstehen, einen Beitrag zu den Teamleistungen zu leisten. Verwenden Sie für die Definition gegebenenfalls allgemeine Kompetenzen wie „im Team arbeiten“, „Zuverlässigkeit demonstrieren“ und „Engagement zeigen“.
- Welche Vereinbarungen sind notwendig in Bezug auf die Zusammenarbeit im Team und unter Kollegen?
- Formulieren Sie ein Ziel. Prüfen Sie, ob ein Zusammenhang mit den Leistungszielsetzungen besteht. Prüfen Sie, ob eine Weiterentwicklung Ihres Mitarbeiters erforderlich ist. Ist das der Fall, können Sie ein Entwicklungsziel formulieren.

• **Verfügbarkeit für die Nutzer des Dienstes**

- Überlegen Sie im Vorfeld gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern, was diese unter „Verfügbarkeit für die Nutzer des Dienstes“ verstehen. Nutzen Sie an dieser Stelle gegebenenfalls die allgemeine Kompetenz „serviceorientiert handeln“.
- Welche Vereinbarungen sind in puncto Serviceorientiertheit notwendig?
- Formulieren Sie ein Ziel. Prüfen Sie, ob ein Zusammenhang mit den Leistungszielsetzungen besteht. Prüfen Sie, ob eine Weiterentwicklung Ihres Mitarbeiters erforderlich ist. Ist das der Fall, können Sie ein Entwicklungsziel festlegen.

Meetings im Vorfeld der Gespräche sind nützlich, um gemeinsam mit den Mitarbeitern die Zielsetzungen des gesamten Teams zu definieren und um sicherzustellen, dass diese auch von jedem Einzelnen verstanden wurden. Außerdem können Sie diese Meetings nutzen, um Ihre Erwartungen bezüglich der letzten beiden Kriterien mitzuteilen: Beitrag des Einzelnen zu den Teamleistungen und Verfügbarkeit für die Nutzer des Dienstes jedes einzelnen Mitarbeiters.

Mitarbeitergespräch

Was ist ein Mitarbeitergespräch?

Ein Mitarbeitergespräch ist ein **Nachfassungsgespräch** zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten, bei dem sowohl die eventuellen Fortschritte auf dem Weg zu den Zielen als auch eventuelle Schwierigkeiten, die gegenseitige Zusammenarbeit, der Teamgeist usw. zur Sprache gebracht werden.

Das Mitarbeitergespräch eröffnet dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten die Möglichkeit, sämtliche Fragen mit einem direkten oder indirekten Bezug auf die Arbeit und Arbeitsweise des Mitarbeiters zu behandeln.

Außerdem besteht die Möglichkeit, bei dieser Gelegenheit die Entwicklung des Mitarbeiters in seiner Funktion und seinen Laufbahnaussichten zu erörtern.

Im Laufe des Mitarbeitergesprächs erfolgt keine Note, aber die Vereinbarungen, die aus dem Gespräch hervorgehen, sollten schriftlich festgehalten werden, um eine Nachverfolgung zu ermöglichen.

Wozu dient ein Mitarbeitergespräch?

- Es fördert die Kommunikation zwischen dem Mitarbeiter und Ihnen.
- Ein gegenseitiges Feedback wird vorgesehen.
- Es fördert die Entwicklung des Mitarbeiters.
- Es erhöht die Motivation des Mitarbeiters.
- Es trägt zur Steigerung der Qualität der Ergebnisse bei.
- Es verleiht Ihnen die Möglichkeit zur Korrektur Ihrer eigenen Arbeitsweise.
- Die Bedürfnisse des Mitarbeiters und der Organisation werden aufeinander abgestimmt.
- Es ermöglicht die Anpassung an die Entwicklung des Arbeitsumfelds sowie an strategische und operative Veränderungen.
- Der Anfangszeitplan kann korrigiert werden.
- Es bietet die Möglichkeit, das eigentliche Bewertungsgespräch zu unterstützen.

Wer und wann?

Sowohl Sie (als Vorgesetzter) als auch Ihr Mitarbeiter können die Initiative zu einem Mitarbeitergespräch ergreifen. Es handelt sich um ein Gespräch, zu dem beide Parteien gleich beitragen. Es ist wichtig, zusammen über mögliche Probleme und über das was gut funktioniert, zu sprechen.

Zum einen übernehmen Sie die Rolle des Betreuers, indem Sie den Mitarbeiter zur Formulierung seiner Gedanken und Gefühle anspornen. Zum anderen spielen Sie eine aktive Rolle bei der Suche nach Lösungen für die eventuell vorhandenen Probleme.

Ein Mitarbeitergespräch kann immer dann geführt werden, wenn der entsprechende Bedarf herrscht.

Um Ihre Mitarbeiter am besten zu überwachen, führen Sie mindestens einmal im Jahr ein Mitarbeitergespräch mit Ihren Mitarbeitern.

Hierbei kann es sich auch um ein Teamgespräch handeln.

Phasen des Gesprächs

Vorbereitung

Jedes Gespräch muss gut vorbereitet sein (siehe Kapitel „Gesprächsführung“).

Beginnen Sie damit, dass Sie die Berichte vorausgegangener Mitarbeiter- und Bewertungsgespräche sowie sonstige Rückmeldungen lesen und sich noch einmal die Funktionsbeschreibung, die Kompetenzprofile und die festgelegten Leistungs- und Entwicklungszielsetzungen anschauen.

Machen Sie sich außerdem mit den Managementplänen und eventuellen Änderungen vertraut, die auch Ihren Dienst betreffen.

Stellen Sie eine Übersicht der Teamergebnisse über den verstrichenen Zeitraum auf: das, was gut gelaufen ist und Sie aufrechterhalten möchten, was weniger gut geklappt hat, die wichtigsten verbesserungsbedürftigen Punkte im Team usw.

Legen Sie diejenigen Punkte fest die Sie besprechen möchten (delikate Punkte, positive Aspekte, Ergebnisse die nach einer Ausbildung erreicht wurden, Zusammenarbeit im Team, Laufbahnwünsche und –möglichkeiten usw.).

Teilen Sie den Mitgliedern Ihres Teams ihren Gesprächstermin frühzeitig mit, damit diese Zeit haben, sich auf das Gespräch vorzubereiten.

Aufbau und Inhalt

Erklären Sie eingangs dem Mitarbeiter das Thema und den Ablauf des Gesprächs. Durchlaufen Sie mit ihm die Tagesordnungspunkte.

Bitten Sie dann den Mitarbeiter, über seine eigene Arbeitsweise und über eventuelle Schwierigkeiten bei seiner Arbeit zu sprechen. Versuchen Sie, ihm gut zuzuhören, und stellen Sie ihm Zusatzfragen. Achten Sie darauf, das Problem in aller Ausführlichkeit zu verstehen. Suchen Sie gemeinsam nach Lösungen für eventuelle Probleme und setzen Sie die Lösungen in konkrete Aktionspunkte um. Seien Sie offen für Kritik.

Nachdem der Mitarbeiter sämtliche problematischen Punkte erörtert hat, können Sie ihm Ihre Diskussionspunkte unterbreiten. Teilen Sie Ihre Meinung zu positiven und negativen Aspekten mit. Sprechen Sie kurz an, was Sie von den Leistungen der vergangenen Periode halten und kommen Sie auf eventuell geführte Teamgespräche zurück.

Sprechen Sie hiernach an, welche Punkte Sie kritisch bewerten und wo Optimierungsbedarf besteht. Nehmen Sie eine offene, ehrliche und praxisorientierte Haltung an. Vergewissern Sie sich, dass Ihr Mitarbeiter auch versteht, worum es sich handelt. Hören Sie dem Mitarbeiter zu und achten Sie seine Gefühle. Suchen Sie gemeinsam nach Lösungen und setzen Sie diese wiederum in konkrete Aktionsvorschläge um.

Fragen Sie den Mitarbeiter, wie er seine Entwicklung in seiner **Funktion** oder **Laufbahn** sieht.

Am Ende des Gesprächs fassen Sie das Gesagte noch einmal zusammen. Bei Bedarf können neue Leistungs- und Entwicklungszielsetzungen definiert werden.

Erläutern Sie die folgenden Schritte. Es kann auch ein Termin für das nächste Mitarbeitergespräch festgelegt werden.

Beenden Sie das Gespräch, indem Sie den Mitarbeiter fragen, wie er darüber denkt und wie er es empfunden hat.

Bewertung

Ermitteln Sie für sich selbst Ihre Gedanken über den Ablauf des Gespräches und über eventuelle Verbesserungen für das nächste Gespräch.

Denken Sie ebenfalls über den Inhalt des Gesprächs nach und stellen Sie ggf. Verbindungen zu Gesprächen mit anderen Mitarbeitern her.

Fragen Sie sich, ob Sie ein guter Teamleader sind und in welchen Punkten Sie sich in Ihrer Rolle möglicherweise noch verbessern könnten.

Gesprächsbericht

Halten Sie Gesprächsinhalte sowie konkrete Vereinbarungen schriftlich fest und lassen Sie den Bericht von Ihrem Mitarbeiter unterschreiben. Ein solches Dokument ist ein **hervorragendes Nachverfolgungsinstrument** und kann im Vorfeld späterer Gespräche noch einmal durchgelesen werden.

Checkliste

Die Checkliste kann bei der Gesprächsvorbereitung, während des Gesprächs sowie beim Ausfüllen des Formulars hilfreich sein. Lesen Sie hierzu auch die einzelnen Punkte des Kapitels „Gesprächsführung“.

Gehen Sie von den auf folgenden Kriterien basierenden Vereinbarungen aus dem Planungsgespräch aus:

- Erreichen der Leistungszielsetzungen.
 - Entwicklung der für die Ausübung der Funktion notwendigen Kompetenzen
 - Beitrag zu den Teamleistungen
 - Verfügbarkeit für die Nutzer des Dienstes
- **Leistungszielsetzungen**
 - Besprechen Sie die Fortschritte der mit den im Rahmen des Planungsgesprächs festgelegten Zielen in Zusammenhang stehenden Aktivitäten und Projekte.
 - Besprechen Sie die Schwierigkeiten, mit denen der Mitarbeiter bei der Umsetzung der Ziele zu kämpfen hatte, und heben Sie bei dieser Gelegenheit auch die positiven Aspekte hervor.
 - Bei Schwierigkeiten bieten Sie dem Mitarbeiter Hilfsmittel für die Umsetzung seiner persönlichen Ziele an.
 - Anpassen/Hinzufügen von Zielen für Aktivitäten und Aufgaben, die möglicherweise noch nicht von den festgelegten Zielen abgedeckt werden.
 - Prüfen Sie, ob die gesetzten Fristen für den Mitarbeiter noch realistisch sind, und passen Sie diese gegebenenfalls an.
 - **Erforderliche Kompetenzen für die Funktionsausübung**
 - Besprechen Sie die Fortschritte der festgelegten Entwicklungszielsetzungen.
 - Prüfen Sie, ob der Mitarbeiter Schwierigkeiten hatte bei der Entwicklung einer oder mehrerer Kompetenzen, und vermerken Sie auch die positiven Punkte.
 - Prüfen Sie, ob die im Rahmen des Planungsgesprächs vorgeschlagenen (vorrangigen) Entwicklungshilfen vom Mitarbeiter auch ausgeschöpft wurden.
 - Prüfen Sie, ob die vorgeschlagenen Entwicklungshilfen sinnvoll sind, und überdenken Sie sie gegebenenfalls.
 - Schlagen Sie bei Bedarf neue Entwicklungshilfen vor.
 - Gegebenenfalls Anpassen/Hinzufügen von Zielen.
 - Prüfen Sie, ob die gesetzten Fristen für den Mitarbeiter umsetzbar sind und passen Sie diese nötigenfalls an.
 - **Beitrag zu den Teamleistungen**
 - Tauschen Sie sich über die Fortschritte der festgelegten Entwicklungszielsetzungen aus.
 - Prüfen Sie, ob der Mitarbeiter Schwierigkeiten hatte, seinen Beitrag an den Leistungszielsetzungen des Teams zu leisten, merken Sie aber auch die positiven Aspekte an.
 - Prüfen Sie, ob der Mitarbeiter gut ins Team integriert ist und ob er ein gutes Verhältnis zu seinen Kollegen hat.
 - Schlagen Sie bei Schwierigkeiten einzelne Schritte vor, um den Mitarbeiter bei der Erreichung eines Ziels zu unterstützen.
 - Fordern Sie den Mitarbeiter auf, Ihnen die Aufgaben zu nennen, die er im Rahmen der Umsetzung der Leistungszielsetzungen des Teams ausführt.
 - Bei Bedarf Ziele anpassen/hinzufügen.

• Verfügbarkeit für die Nutzer des Dienstes

- Besprechen Sie die Fortschritte der festgelegten Ziele.
- Prüfen Sie, ob der Mitarbeiter Schwierigkeiten hatte bei der Umsetzung der Ziele in Bezug auf die Verfügbarkeit und vermerken Sie auch die positiven Aspekte.
- Schlagen Sie bei Schwierigkeiten einzelne Schritte vor, um den Mitarbeiter bei der Erreichung eines Ziels zu unterstützen.
- Fordern Sie den Mitarbeiter auf, Ihnen mitzuteilen, inwieweit er verfügbar ist.
- Bei Bedarf Ziele anpassen/hinzufügen.

• Durchführung und Qualität der Bewertungen

Wenn Ihr Mitarbeiter auch Vorgesetzter ist, müssen Sie bei seiner Bewertung auch die Durchführung und Qualität der vom Bewertungszyklus vorgesehenen Gespräche berücksichtigen.

- Sind die Bewertungsgespräche sowie alle anderen Gespräche des Bewertungszyklus gut vorbereitet?
- Sofern bereits Gespräche stattgefunden haben, wie sind diese verlaufen? (Dauer, Qualität, Verfahren)
- Hatte der Bewerter Schwierigkeiten bei der Durchführung der Gespräche? Welche Maßnahmen könnten in diesem Zusammenhang gegebenenfalls hilfreich sein?
- Aus welchen Gründen haben Gespräche nicht stattgefunden?

Bewertungsgespräch

Was ist ein Bewertungsgespräch?

Ein Bewertungsgespräch ist ein Gespräch, das der Vorgesetzte mit seinem Mitarbeiter am Ende eines Bewertungszyklus führt.

Das Ziel dieses Gesprächs ist die **Abschlussbilanz** der Arbeitsweise des Mitarbeiters während des abgelaufenen Zeitraumes. Der Vorgesetzte zeigt an, ob die bei Planungsgespräch getroffenen Vereinbarungen seiner Meinung nach eingehalten wurden und äußert sich zur allgemeinen Arbeit des Mitarbeiters.

Der Vorgesetzte schließt sein Fazit mit einer der folgenden **vier Noten** ab: entspricht den Erwartungen, zu verbessern, ungenügend, außergewöhnlich.

Unabhängig von der Note seines Vorgesetzten, äußert der Mitarbeiter sich zu seiner persönlichen Einschätzung seiner Zielumsetzung und Arbeitsweise.

Wozu dient ein Bewertungsgespräch?

- Es fördert die Kommunikation zwischen dem Mitarbeiter und Ihnen.
- Der Mitarbeiter erhält eine Bilanz über die Erwartungen die Sie an ihn stellen und über Ihrer Sicht seiner starken und zu entwickelnden Kompetenzen.
- Die Entwicklungsnotwendigkeiten werden deutlich bestätigt.
- Die Leistungen werden sich verbessern.
- Die Note bezieht sich auf die Gesamtheit des Zyklus.

Wer und wann?

Als Vorgesetzter ergreifen Sie die Initiative zum Bewertungsgespräch am Ende jedes Zyklus.

Hierbei kann es sich auch um ein Teamgespräch handeln.

Phasen des Gesprächs

Vorbereitung

Die Vorbereitung des Bewertungsgesprächs beginnt zu Beginn des Bewertungszyklus. Während des gesamten Zyklus schließen Sie Vereinbarungen ab, tragen Sie Informationen zusammen und erörtern die Fortschritte Ihrer Mitarbeiter (durch formale oder ungezwungene Gespräche, zum Beispiel Teamversammlungen, Mitarbeitergespräche usw.). Dies hilft Ihnen beim eigentlichen Bewertungsgespräch weiter.

Jedes Gespräch muss sorgfältig vorbereitet werden (siehe Kapitel „Gesprächsführung“).

Beginnen Sie damit, dass Sie die im Rahmen des Planungsgesprächs festgelegten Leistungs- und Entwicklungszielsetzungen sowie die Berichte der im Rahmen des Zyklus durchgeführten Mitarbeitergespräche noch einmal durchlesen. Prüfen Sie noch einmal Funktionsbeschreibung und Kompetenzprofile.

Es kann ebenfalls interessant sein, Feedback von dritter Seite – Projektleiter, Dienstverantwortlicher, Kollegen, Kunden usw. – einzuholen. Halten Sie Ihre Überlegungen in einem vorläufigen Bericht fest, damit das Gespräch auf eine wohl strukturierte Art und Weise abläuft.

Legen Sie die Gesprächstermine mit den einzelnen Teammitgliedern rechtzeitig fest, damit auch diese genügend Zeit haben, sich auf das Gespräch vorzubereiten, beispielsweise indem sie einen Bericht zur abgelaufenen Periode verfassen.

Aufbau und Inhalt

Beginnen Sie damit, dem Mitarbeiter Aufbau und Inhalt des Gesprächs zu erörtern. Weisen Sie ausdrücklich darauf hin, dass kein neues Thema angesprochen wird, sondern ein Abschlussbericht über die Arbeitsweise erstellt wird und eine Note erfolgt. Dass Sie außerdem gemeinsam die Art Ihrer zukünftigen Zusammenarbeit und das Entwicklungspotential besprechen werden.

Im Laufe des Bewertungsgesprächs sollten Sie dem Mitarbeiter jedenfalls das Gefühl vermitteln, dass Sie offen und an seiner persönlichen Entwicklung und seine Fortschritte interessiert sind.

Lassen Sie zunächst einmal dem Mitarbeiter die Zeit, die wichtigsten Elemente seiner Vorbereitung zu nennen. Unterbrechen Sie ihn nicht, lassen Sie ihn ausreden und helfen Sie mit Fragen in seinem Vortrag weiter.

Danach geben Sie dem Mitarbeiter **Feedback**. Um die Spannung abzubauen, können Sie das Gespräch mit einem allgemeinen Eindruck seiner Arbeitsweise beginnen und anschließend die erhaltenen Ergebnisse beleuchten. Besprechen Sie die erhaltenen Ergebnisse sowohl was die Leistungszielsetzungen angeht als auch die Entwicklungszielsetzungen.

Was die Ziele im Rahmen der generischen und technischen Kompetenzen betrifft, bewerten Sie ausschließlich das beobachtete Verhalten und berücksichtigen Sie eventuelle Beurteilungsfehler (siehe Kapitel „Gesprächsführung – Beurteilungsfehler“).

Geben Sie anschließend Ihrem Mitarbeiter die Gelegenheit, auf Ihre Anführungen zu reagieren. Achten Sie jedoch darauf, dass das Gespräch sich nicht auf ja und nein beschränkt!

Fassen Sie am Ende des Gesprächs die wichtigsten Punkte noch einmal zusammen.

Klären Sie Ihren Mitarbeiter über den nächsten Schritt auf: das Planungsgespräch.

Fragen Sie den Mitarbeiter am Ende des Gesprächs, wie er dieses bewertet und wie er es empfunden hat.

Bewertung

Fassen Sie im Geiste zusammen, was Sie über den Ablauf des Gesprächs denken und was Sie bei einem nächsten Gespräch anders machen würden. Stellen Sie sich die Frage, ob Sie als guter Vorgesetzter gehandelt haben und was Sie eventuell noch verbessern sollten.

Reflektieren Sie den Inhalt des Gesprächs und vergleichen Sie dieses eventuell mit Gesprächen die Sie mit anderen Mitarbeitern geführt haben.

Fragen Sie sich, ob Sie ein guter Teamleader sind und in welchen Punkten Sie sich in Ihrer Rolle möglicherweise noch verbessern könnten.

Bericht

Verfassen Sie einen Bericht, in dem sie die (gänzlich – teilweise – gar nicht) erreichten Ergebnisse in puncto Leistung, Kompetenzentwicklung und Arbeitsweise des Mitarbeiters dokumentieren.

Der Bewertungsbericht endet mit einer Endnote des Mitarbeiters (entspricht den Erwartungen, zu verbessern, ungenügend, außergewöhnlich).

Legen Sie den Bericht des Bewertungsgesprächs binnen 20 Werktagen ab dem Bewertungsgespräch Ihrem Mitarbeiter zur Unterschrift vor.

Checkliste

Die Checkliste kann bei der Gesprächsvorbereitung, während des Gesprächs sowie beim Ausfüllen des Formulars hilfreich sein. Lesen Sie hierzu auch die einzelnen Punkte des Kapitels „Gesprächsführung“.

Für die Vergabe der Endnote sind folgende Kriterien zu beachten:

- Die Erreichung der Leistungszielsetzungen
 - Die Entwicklung der notwendigen Kompetenzen für die Ausübung der zugewiesenen Funktion
 - Der Beitrag an den Leistungen des Teams
 - Die Serviceorientiertheit/Kundenfreundlichkeit
- **Leistungszielsetzungen:**
- Besprechen Sie die vollständige (100 % der Leistungszielsetzungen erreicht) oder partielle Umsetzung der festgelegten Leistungszielsetzungen:
 - Waren die (nicht) erreichten Ziele alle gleichwertig?** *Ein Mitarbeiter hat nicht alle Ziele umgesetzt, wohl aber die wichtigsten. Manchmal haben Ziele innerhalb eines Bewertungszyklus nicht dieselbe Wertigkeit. Hat ein Mitarbeiter die Hauptziele erreicht, kann ein Vorgesetzter dies als zufriedenstellend werten.*
 - Welche Ziele wurden praktisch umgesetzt?** *Ein Mitarbeiter hat einige Ziele praktisch umgesetzt. Auf Grundlage der Ursachen für eine (beinahe) Nichtumsetzung wiegen diese Ziele in der Bewertung schwerer.*
 - Hat der Mitarbeiter einige Zielsetzungen überschritten?** *Ein Mitarbeiter kann die Erwartungen in Bezug auf ein oder mehrere Ziele übertreffen und so die Umsetzung anderer Ziele beeinflussen.*
 - Warum wurden manche Ziele nicht erreicht?** *Eine regelmäßige Nachverfolgung der Fortschritte mittels Mitarbeitergesprächen ist unverzichtbar, um frühzeitig Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Zielen auszumachen. Es kommt vor, dass trotz der Gespräche die Gründe dafür, dass ein Ziel nicht erreicht werden konnte, nicht offensichtlich sind: Hier kann nur der Mitarbeiter die entsprechende Erklärung liefern.*
 - Hat der Mitarbeiter aus eigenem Antrieb eine Anpassung verschiedener Ziele angeregt?** *Ein Mitarbeiter realisiert im Laufe seines Bewertungszyklus, dass manche Ziele oder Indikatoren bis zum vorgesehenen Termin nicht realisierbar sind. Er kann dies mitteilen und um eine Anpassung der entsprechenden Ziele bitten.*
 - Waren die Ziele klar genug formuliert? Hat der Mitarbeiter sie auch vollständig verstanden?** *Diese Fragen müssen jeweils während und nach dem Planungsgespräch und dem Mitarbeitergespräch geklärt werden. Ob die Ziele auch wirklich verstanden wurden, lässt sich bei der Gesprächsbeurteilung klären. Selbstverständlich liegt ein Teil der Verantwortung auch beim Mitarbeiter, der gehalten ist, Unklarheiten anzusprechen.*
 - Verfügte der Mitarbeiter über die vereinbarten Mittel zur Erreichung der Ziele?** *Ein Mitarbeiter benötigte bestimmte Mittel für die Erreichung seiner Ziele, diese wurden ihm jedoch nicht zur Verfügung gestellt, sodass es ihm nicht möglich war, alle Ziele umzusetzen. Somit ist er nicht allein verantwortlich.*
 - War die Fristsetzung realistisch?** *Das Datum für die Erreichung eines bestimmten Ziels kann zu Beginn des Bewertungszyklus noch machbar erscheinen, aber mit der Zeit kann sich herausstellen, dass dies nicht mehr der Fall ist, woraus eine Nichterreichung oder nur teilweise Erreichung eines Ziels resultiert.*
 - War der Indikator klar verständlich? War dem Mitarbeiter klar, auf welcher Grundlage Sie als Vorgesetzter bewerten würden, ob ein Ziel erreicht wurde oder nicht?** *Ein Mitarbeiter muss zweifelsfrei wissen, was von ihm erwartet wird und wann seine Ziele erreicht sind. Sind die Indikatoren für seine Ziele unklar, kann sich dies auf ihre Umsetzung auswirken.*

Haben sich die Prioritäten des Mitarbeiters im Laufe des Bewertungszyklus verändert? *Zu Beginn seines Bewertungszyklus wurden einem Mitarbeiter mehrere Ziele gesetzt, allerdings haben sich im Laufe des Zyklus seine Prioritäten geändert (ihm wurden andere Aufgaben zugeteilt, er hat an neuen Projekten mitgewirkt ...), sodass es ihm nicht möglich war, alle Zielsetzungen umzusetzen. Dies müssen Sie berücksichtigen, wenn die Ziele des Mitarbeiters im Verlauf des Bewertungszyklus nicht entsprechend angepasst wurden.*

-Wurde der Kontext der Funktion/des Dienstes/der Organisation verändert, sodass seine Umsetzung der Ziele nicht möglich war? *Nachdem für den Mitarbeiter bestimmte Ziele festgelegt wurden, haben beispielsweise mehrere Kollegen den Dienst oder auch die Organisation verlassen. Die Arbeit war somit plötzlich auf weniger Mitarbeiter verteilt, was sich auf die Umsetzung der Ziele ausgewirkt haben mag.*

• Notwendige Kompetenzen für die Funktionsausübung

- Besprechen Sie die Kompetenzen des Mitarbeiters:
 - Verfügt der Mitarbeiter über die notwendigen Kompetenzen, um seine Funktion auf zufriedenstellende Art und Weise auszuüben?
- Wenn Entwicklungszielsetzungen definiert wurden, besprechen Sie deren vollständige (100 % der Ziele erreicht) oder partielle Umsetzung:
 - Welche Ziele wurden praktisch umgesetzt?
 - Hat der Mitarbeiter einige Zielsetzungen überschritten?
 - Warum wurden manche Ziele nicht umgesetzt?

• Beitrag zu den Teamleistungen

- Besprechen Sie den Beitrag zur Umsetzung der Ziele des gesamten Teams.
 - Wurden zu Beginn des Bewertungszyklus Vereinbarungen getroffen hinsichtlich des Beitrags einzelner Mitarbeiter an den Teamleistungen?
 - Hat der Mitarbeiter sich an diese Vereinbarungen gehalten?
 - Beteiligt der Mitarbeiter sich aktiv an den Teambesprechungen?
 - Wie verhält sich der Mitarbeiter bei Teambesprechungen?
 - Kommuniziert der Mitarbeiter wichtige Informationen an das Team?
 - Welche Rolle spielt der Mitarbeiter innerhalb des Teams? Bringt der Mitarbeiter neue Ideen ein? Besitzt er Talent in Bezug auf die Beurteilung von Dokumenten und Vorschlägen? Inspiriert er seine Kollegen? Hat er ein ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein?
 - Unterbreitet der Mitarbeiter eigene Vorschläge zur Verbesserung der Teamleistungen?
 - Bringt der Mitarbeiter sich in die Kompetenzentwicklung des Teams ein?
 - Greift der Mitarbeiter seinen Kollegen im Bedarfsfall unter die Arme?
 - Unterstützt der Mitarbeiter seine Kollegen auch bei Projekten, die eigentlich nicht in seinen Zuständigkeitsbereich fallen?
 - Teilt der Mitarbeiter sein Wissen mit den Kollegen?
 - Pfl egt der Mitarbeiter respektvollen Umgang mit seinen Kollegen?
- Nutzen Sie gegebenenfalls die Indikatoren der allgemeinen Kompetenz „im Team arbeiten“ für die Bewertung.

• Verfügbarkeit für die Nutzer des Dienstes

- Besprechen Sie die Umsetzung der Ziele in Bezug auf die Verfügbarkeit für die internen und externen Nutzer des Dienstes.
 - Waren die (nicht) erreichten Ziele gleichwertig?
 - Welche Ziele wurden praktisch umgesetzt?
 - Hat der Mitarbeiter einige Zielsetzungen überschritten?
 - Warum wurden manche Ziele nicht erreicht?
 - Hat der Mitarbeiter eigene Vorschläge zur Anpassung bestimmter Ziele unterbreitet?

- Waren die Ziele klar genug formuliert? Hat der Mitarbeiter sie auch vollständig verstanden?
- Verfügte der Mitarbeiter über die vereinbarten Mittel zur Umsetzung der Ziele?
- Haben sich die Prioritäten/Ziele des Mitarbeiters im Laufe des Bewertungszyklus gewandelt?
- Wurde der Kontext der Funktion/des Dienstes/der Organisation verändert, sodass seine Umsetzung der Ziele nicht möglich war?
- Nutzen Sie gegebenenfalls die Indikatoren der allgemeinen Kompetenz „Serviceorientiert handeln“ für die Bewertung dieses Kriteriums:
 - Ist der Mitarbeiter für die Nutzer des Dienstes verfügbar?
Beispiele: als Empfangsmitarbeiter beim Umgang mit Besuchern; als Mitarbeiter des Kommunikationsdienstes in Bezug auf Ratschläge für eine Kommunikationsoptimierung; als Mitarbeiter des HR-Dienstes in Bezug auf Anliegen von Angestellten der Organisation und deren kompetenter Bearbeitung.
 - Werden Kundenanfragen mit Blick auf die quantitativen Ziele bearbeitet?
 - Werden Kundenanfragen innerhalb der festgelegten Fristen bearbeitet?
 - Werden Kundenanfragen korrekt bearbeitet?
 - Gibt es Kundenfeedback zur Serviceorientiertheit des Mitarbeiters?
 - Haben Kunden sich über den Mitarbeiter beschwert?
 - Pfllegt der Mitarbeiter höflichen Kontakt zu den Kunden?
- **Weitere Fragen, die zusätzliche Informationen liefern können zur Beurteilung der Arbeitsweise Ihres Mitarbeiters:**
 - Wie reagiert der Mitarbeiter auf neue Aufgaben/Aufgabenbereiche?
 - Gibt der Mitarbeiter Ihnen als seinem Vorgesetzten Feedback zu seinem eigenen Kommunikations-/Managementstil?
 - Erbittet der Mitarbeiter aus eigenem Antrieb Feedback zu seiner Arbeitsweise?
 - Wie sehr bringt der Mitarbeiter sich in seine Arbeit ein?
 - Wie verhält der Mitarbeiter sich Ihnen als seinem Vorgesetzten gegenüber?

• Durchführung und Qualität von Bewertungsgesprächen

Ist Ihr Mitarbeiter selbst Vorgesetzter, muss bei seiner Bewertung auch die Durchführung und Qualität der vom Bewertungszyklus vorgesehenen Gespräche berücksichtigt werden.

- Haben die Bewertungsgespräche sowie alle anderen im Rahmen des Zyklus vorgesehenen Gespräche stattgefunden?
- Aus welchen Gründen haben vorgesehene Gespräche nicht stattgefunden?
- Hatte der Bewerter Schwierigkeiten bei der Durchführung der Gespräche?
- Wie sind die Gespräche verlaufen (Dauer, Qualität, Verfahren)?

Teamgespräch

Was ist ein Teamgespräch?

Ein Teamgespräch ist eine Besprechung zwischen dem Vorgesetzten und allen Mitarbeitern seines Teams. Hierbei ist unerheblich, ob es sich um ein Funktionsgespräch, ein Planungsgespräch, ein Mitarbeitergespräch oder ein Bewertungsgespräch handelt.

Teamgespräche ermöglichen dem Vorgesetzten, Vereinbarungen mit **allen Team-Mitarbeitern zu treffen**.

Dies fördert in erheblichem Maße Teamarbeit und Kommunikation.

Die Formulierung von Zielen im Team ist Teil der Kaskade von operativen Zielen.

Teamgespräche sind eine Ergänzung, vor allem aber eine sinnvolle Vorbereitung auf Einzelgespräche.

Wozu dient ein Teamgespräch?

- Es stärkt die Offenheit und das Vertrauen innerhalb des Teams.
- Es hilft, die eigene Funktionsbeschreibung besser zu verstehen.
- Die gemeinsame Formulierung von Leistungs- und Entwicklungszielsetzungen wirkt motivierend.
- Die Angehörigen des Teams sind motivierter, wenn sie an der Formulierung der Ziele ihres Dienstes beteiligt sind.
- Die Angehörigen des Teams lernen sich kennen und schätzen.
- Es stärkt den Teamgeist.

Die Planung im Team spielt eine wichtige Rolle bei den Teams, die intensiv **zusammenarbeiten** müssen und in denen die Mitarbeiter voneinander abhängig sind, wenn ein gemeinsames Ziel erreicht werden soll.

Teamgespräche sind besonders sinnvoll bei Teams, die komplexe, miteinander vernetzte Aufgaben ausführen.

Aber auch für die anderen Teams sind sie ein interessantes Instrument.

Wer und wann?

Als Vorgesetzter ergreifen Sie die Initiative für die Organisation eines Teamgesprächs. Vergessen Sie aber vor allem nicht, dass bei diesem Gespräch Sie und die Angehörigen des Teams einen gleichen Beitrag zu leisten haben. Die Suche nach einem Konsens unter den Teammitgliedern und Ihnen ist unabdingbar. Ziele, die von oben diktiert werden, sind zum Scheitern verurteilt. Entsprechend wichtig ist es, dass die Mitglieder des Teams sich als „Inhaber“ der formulierten Ziele betrachten.

Sie entscheiden selber, ob Sie das Gespräch zunächst mit dem gesamten Team oder aber zuerst mit jedem einzelnen Mitarbeiter persönlich abhalten werden.

Phasen des Gesprächs

Vorbereitung

Wie alle Einzelgespräche erfordern auch Teamgespräche eine gute Vorbereitung (siehe Kapitel „Gesprächsführung“). Denken Sie darüber nach, was Sie mit diesem Gespräch erreichen wollen, und fragen Sie sich, ob dieses Gespräch das geeignetste Mittel dazu ist.

Sie können für die Vorbereitung des Teamgesprächs auf Ihre Funktionsbeschreibung und die damit verbundenen Kompetenzprofile zurückgreifen, sich an Ihren eigenen Zielen orientieren oder an jedem anderen Punkt, den Sie bei Ihrem eigenen (Einzel- oder Team)gespräch mit Ihrem Vorgesetzten besprochen haben.

Wenn die individuellen Gespräche bereits stattgefunden haben, finden Sie dort nützliche Infos für das Teamgespräch. Achten Sie jedoch darauf, der Gruppe keine persönlichen oder rein individuellen Informationen zu geben. Die Ausrichtung auf die Gruppe ist wichtig.

Es ist nicht einfach, ein Planungsgespräch im Team zu führen, wenn man einen persönlichen Beitrag zur Strukturierung des Inhaltes leisten möchte. Deshalb ist es hin und wieder angebracht, auf eine externe Person zurückzugreifen, die die Gespräche leitet. Nehmen Sie rechtzeitig mit einem Moderator, Werkstattleiter oder einem Lernbetreuer Kontakt auf, um detailliert das Gespräch vorzubereiten.

Fragen Sie sich vorab, warum Sie überhaupt ein Teamgespräch führen möchten.

Haben die Einzelgespräche noch nicht stattgefunden, ist die Vorbereitung auf das Teamgespräch umso wichtiger. Lesen Sie aufmerksam die Funktionsbeschreibungen jedes einzelnen Mitarbeiters und definieren Sie für sich die Leistungs- und Entwicklungszielsetzungen, die Sie für Ihr Team vorsehen.

Teilen Sie den Mitgliedern Ihres Teams ihren Gesprächstermin frühzeitig mit, damit sie Zeit haben, sich auf das Gespräch vorzubereiten, beispielsweise, indem sie ihre eigene Funktionsbeschreibung durchlesen oder über mögliche Zielsetzungen nachdenken.

Informieren Sie sich über die Art der Gesprächsvorbereitung, um auch alle Punkte dieser Vorbereitung zu berücksichtigen.

Aufbau und Inhalt

Beginnen Sie damit, dem Team die Zielsetzung und den Gesprächsverlauf zu erläutern. Gehen Sie die Tagesordnungspunkte, die gemeinsam besprochen werden, durch.

Diese Punkte können Gegenstand einer umfassenden Diskussion innerhalb des Teams sein. Geben Sie Ihren Mitarbeitern die Gelegenheit, Punkte anzuführen, die ihnen im Rahmen der Arbeitsweise des Teams wichtig sind.

Betrachten Sie sich selbst als Mitglied des Teams und machen Sie deutlich, dass Sie persönlich an der Realisierung der Ziele mitwirken werden.

Legen Sie gemeinsam mit dem Team die Prioritäten fest und versuchen Sie, zu einem **Konsens** zu gelangen.

Anschließend können die Ziele dann eines nach dem anderen gemeinsam mit dem gesamten Team konkretisiert werden.

Jedes einzelne Teammitglied ist mitverantwortlich für die Umsetzung der Ziele. Ein Ziel kann eventuell in Unterziele aufgespalten werden, wobei einzelne Aufgaben auf verschiedene Teammitglieder verteilt werden. So weiß jeder, welchen Beitrag er nun bei der Umsetzung der Ziele leistet und welche Interaktion mit den Kollegen nötig ist.

Auch der Bezug zu den vom Team als Ganzes ausgeführten Prozessen ist entscheidend.

Während des Gesprächs sollte jeder zu Wort kommen. Achten Sie ebenfalls auf non-verbale Reaktionen Ihrer Mitarbeiter.

Am Ende des Planungsgesprächs fassen Sie die getroffenen Vereinbarungen zusammen und legen deutlich dar, wie Sie und das Team diese im Auge behalten werden.

Weisen Sie auf die nächsten Schritte hin (Einzel- oder Teamgespräche).

Fragen Sie Ihre Mitarbeiter abschließend, was sie von dem geführten Gespräch halten und wie sie es erlebt haben. Stützen Sie sich auf den Teil Aufbau und Inhalt des betreffenden Einzelgesprächs, um auch alle Punkte des Aufbaus zu berücksichtigen.

Bewertung

Beurteilen Sie für sich selbst, wie Sie den Verlauf des Gesprächs empfunden haben und was eventuell verbessert werden könnte.

Reflektieren Sie auch den Gesprächsinhalt und stellen Sie gegebenenfalls Zusammenhänge zu den Ergebnisbereichen her.

Fragen Sie sich, ob Sie ein guter Teamleader sind und in welchen Punkten Sie sich in Ihrer Rolle möglicherweise noch verbessern könnten.

Bericht

Zu Nachfassungszwecken ist es angebracht, einen kurzen Bericht über das Gespräch zu verfassen.

Der Bericht muss nicht zwingend dem Schema der Gespräche des Bewertungszyklus folgen. Es kann sich also um einen einfachen Bericht von Teambesprechungen handeln, das als Grundlage für die Einzelgespräche dient.

Knowledge Management

Was bedeutet „Knowledge Management“?

Jeden Tag schöpft der Manager oder jeder andere Mitarbeiter aus seinem Kenntnisschatz. Er erstellt elektronische Unterlagen, speichert sie auf der Festplatte seines Computers oder auf einer Netzplatte, ordnet Papierunterlagen ein, beantwortet Fragen von Kollegen oder Mitbürgern, zieht Meinungen und Gutachten ein und tauscht Erfahrungen aus. In den meisten Fällen tut er all dies spontan ohne eine besondere Methode im Kopf.

Das Knowledge Management (Wissensmanagement oder kurz KM) besteht darin, Methoden und Prozesse einzuführen, die dabei helfen sollen, **Kenntnisse** besser zu **nutzen und zu entwickeln**. Die Verwaltung von Kenntnissen betrifft jeden Arbeitnehmer und seine tagtägliche Arbeit in seinem Team. Ein Team, das auf eine gute Verwaltung seiner Kenntnisse bedacht ist, steigert die Effizienz seiner Arbeitsleistung und bereitet sich auf neue Herausforderungen vor, wie beispielsweise auf die steigende Zahl von Mitarbeitern im Renteneintrittsalter oder die Übernahme kritischer Funktionen.

Das Instrument „Knowledge Management“

Das Instrument „Knowledge Management“ kann der Unterstützung der Diskussion in der Gruppe über die Art und Weise, wie Ihr Team seine Kenntnisse verwaltet, dienen. Es hilft Ihnen, Verbesserungsmöglichkeiten zu erschließen und gemeinsam einen Maßnahmenkatalog zu erstellen.

Alles gleichzeitig zu tun, ist ein Ding der Unmöglichkeit! Grenzen Sie Ihre Ambitionen ein. Sehen Sie einige gezielte Verbesserungsmaßnahmen vor, setzen Sie sie in die Tat um und bewerten Sie die Ergebnisse.

Später greifen Sie das Instrument „Knowledge Management“ auf, um die Fortschritte im Bereich der Kenntnisverwaltung zu beurteilen und um neue Initiativen für künftige Verbesserungen zu erarbeiten.

Für wen ist das Instrument „Knowledge Management“ bestimmt?

Das Instrument ist für diejenigen Teams bestimmt, die bei der Verfolgung gemeinsamer Ziele dazu bereit sind, ihre Arbeitsweise in Frage zu stellen und über genügend Selbständigkeit verfügen, um Verbesserungsmaßnahmen in die Wege zu leiten.

Wann wird das Instrument „Knowledge Management“ benutzt?

Das Instrument dient als Vorbereitung für das **Planungsgespräch** und/oder wird bei den **Mitarbeitergesprächen** im Team zum Einsatz gebracht.

Wie stellt sich das Instrument „Knowledge Management“ dar?

Das Instrument stützt sich auf einen Fragebogen konkreter Maßnahmen, die auf die verschiedenen Facetten des Wissensmanagements innerhalb eines Teams abgestimmt sind. Es wird um ein elektronisches Programm ergänzt, das die Behandlung der Ergebnisse und deren Visualisierung vereinfacht. Außerdem ist diese Maßnahmenliste eine Hilfe bei der Formulierung einer oder mehrerer Leistungszielsetzungen und bei der Aufspürung der Entwicklungsbedarf.

Wie sich das Instrument „Knowledge Management“ verschaffen?

Sie können das Instrument von der Portalseite des föderalen Personals www.fedweb.belgium.be downloaden. Dort finden Sie auch das elektronische Programm (Rubrik „A propos de l'organisation“ > „Gestion des connaissances“). Um ein gedrucktes Exemplar zu erhalten, senden Sie eine E-Mail an: KM@p-o.belgium.be.

Mehr Infos über das Instrument „Knowledge Management“

Wenn Sie mehr wissen möchten, wenden Sie sich an die Generaldirektion Interne Kommunikation und Wissensmanagement des Föderalen Öffentlichen Dienstes Personal und Organisation.

E-Mail: km@p-o.belgium.be

DIE BEWERTUNGSZYKLEN



Die verschiedenen Gespräche in vollem Vertrauen führen
Ratgeber Vorgesetzter



FÖD Personal und Organisation
rue de la Loi 51
1040 Brüssel
info@p-o.belgium.be
www.fedweb.belgium.be