

# stellen.suedostschweiz.ch

... die grösste stellenplattform der region

INSERATESCHLUSS:  
Samstag-Ausgabe: Donnerstag, 8.00 Uhr

Comercialstrasse 20, 7007 Chur  
Tel. 081 255 58 58, Fax 081 255 58 59  
Agenturen in Arosa, Bonaduz, Ilanz, Lenzerheide  
und Thusis

IM INTERNET ABRUFBAR UNTER:  
stellen.suedostschweiz.ch

## Die Leistungsgespräche nahen

Alle Jahre wieder – so sicher wie die Adventszeit – nahen die Jahresendgespräche. Die Leistungen werden beurteilt, die Ziele für das kommende Jahr vereinbart und die Lohnerhöhungen verhandelt.

Von Claudio Götschi\*

### Was sind die Erfolgsfaktoren?

Wenn über Zufriedenheit gesprochen wird, spielt die Qualität die entscheidende Rolle. Es gilt damit zu hinterfragen, welche Kriterien die Qualität eines Beurteilungsgesprächs ausmachen. Nebst der persönlichen Interak-

tion zwischen den Gesprächspartnern spielen die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen eine entscheidende Rolle. So sollten Vision, Mission sowie die gemeinsamen Werte im Unternehmen definiert, kommuniziert und für alle Mitarbeitenden spürbar sein. Daraus entwickelt sich die gewünschte Kultur mit ihren Verhaltensnormen. Eine klare Unternehmensstrategie definiert und priorisiert die Aufgabenschwerpunkte. Sie bildet damit die Planungsgrundlage für das gesamtunternehmerische Zielsystem, die benötigten Mittel und Ressourcen und stellt gleichzeitig die Anforderungen an die zur Zielerreichung benötigte Organisationsstruktur mit allen Stellen. Auf dieser Basis lassen sich nun Zielbereiche, Aufgabenbilder, damit verbundene Anforderungen, die Stellenziele sowie die Ziele mit den entsprechenden Messkriterien für die einzelnen Aufgabenträger ableiten.

### Entscheide nachvollziehen können

Bei den Einzelzielen ist darauf zu achten, dass diese vereinbart und schriftlich festgehalten, terminiert und messbar, stufengerecht und durch die Zielträger direkt beeinflussbar sind. Das spürbare Wertesystem, Kenntnisse über die Strategie und die damit

verbundenen Gesamtziele helfen den Mitarbeitenden, einerseits unternehmerische Entscheide nachvollziehen zu können und andererseits sehen sie ihren Beitrag als Teil des Gesamten, was wiederum das Commitment fördert. Nun benötigt es zweckadäquate Führungssysteme und -instrumente (MbO-Prozesse, Arbeitszeitmodelle, Salärssysteme, Leistungsbeurteilungssysteme, usw.), welche systematisch, einheitlich und flächendeckend im gesamten Unternehmen zur Anwendung kommen und die Strategie unterstützen.

### Kompetente Führungskräfte

Beschreiben wir zuletzt die schwierigste aller Voraussetzungen; jetzt benötigt es fähige Führungskräfte, welche in der Lage sind, eine korrekte und faire Leistungsbeurteilung mit ihren Untergebenen vorzunehmen. Hier liegt mitunter in der Praxis das grösste Potenzial für Unzufriedenheit. Fehlende Voraussetzungen und Rahmenbedingungen können über vorhandene Führungskompetenz bis zu einem gewissen Grad kompensiert werden, gegenteilig vermögen gute Rahmenbedingungen Führungsschwäche nicht zu kompensieren. Zur Qualität eines Gesprächs trägt arbeit-

nehmerseitig eine intakte Selbstwahrnehmung bei. Diese Selbstkompetenz kann jedoch nicht bei allen Mitarbeitenden vorausgesetzt werden. Damit ist es Sache der Führungskraft, während des Gesprächs eine einheitliche Sichtweise auf die Leistungen und das Verhalten der zu beurteilenden Personen herzustellen.

### Klare Anforderungen

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass durch gute, transparente und nachvollziehbare Rahmenbedingungen mit klaren Anforderungen, vereinbarten, messbaren und beeinflussbaren Zielen, die Voraussetzungen für eine gute Gesprächsqualität gegeben sind. Der Rest ist – wie immer im zwischenmenschlichen Bereich – abhängig von den vorhandenen Kompetenzen der jeweiligen Gesprächsteilnehmer, und diese sind laufend zu fördern.



Kommunikation ist das A und O eines guten Betriebsklimas.  
Bild Aldo Mathis

\* Claudio Götschi, Geschäftsführer MKS, Bahnhofstrasse 4, 7320 Sargans, Tel. 081 720 41 81, weiterbildungsberatung@mks-online.ch, www.mks-online.ch