

STRATEGIEN: STRATEGIEN DES SCHEITERNS

10 praxiserprobte Tipps für die Einführung eines wirkungslosen Systems

1. Wenn Sie ein neues Leistungsbeurteilungssystem und Mitarbeitergespräch einführen bzw. adaptieren wollen, delegieren Sie als Geschäftsführer diese Angelegenheit voll und ganz jemandem, der sich damit wirklich auskennt, nämlich einem internen Personalentwickler oder so etwas ähnlichem oder gleich ganz einem externen Berater. Die wissen wahrscheinlich am besten, wozu das ganze gut sein soll.
2. Verlassen Sie sich bei einem Unternehmensberater darauf, dass er ein in anderen Unternehmen bereits erprobtes fertiges System hat, an das Sie Ihr Unternehmen anpassen werden.
3. Wenn Sie nun ein System haben – wie auch immer Sie dazu gekommen sind – veranlassen Sie eine umfassende und selbstsprechende Information an alle, so dass sich keine Rückfragen ergeben. Sie ersparen sich dadurch zusätzliche Personalkapazität für Präsentationen und Diskussionen in der Anfangszeit.
4. Lassen Sie die Formulare für die Mitarbeitergespräche möglichst umfangreich gestalten, so dass auch die Personalabteilung bzw. die Geschäftsführung möglichst viele Informationen über einzelne Mitarbeiter bekommt und auch kontrollieren kann, worüber gesprochen wurde.
5. Wenn Sie Ihre Führungskräfte für diese Gespräche vorbereiten wollen, machen Sie es möglichst rationell und halten Sie sie nicht allzu lange von der Arbeit ab. Veranlassen Sie halbtägige „Workshops“ für 20 Teilnehmer, und vermeiden Sie als Geschäftsführer selbst dabei zu sein.
6. Achten Sie bei den Bewertungskriterien darauf, dass sie möglichst allgemein gehalten sind, so dass sie auf viele Arbeitsplätze zutreffen. Und gestatten Sie ruhig, dass die Leistungsdifferenzierung undeutlich ausfallen kann. Schließlich gibt es immer wieder Abteilungen, wo alle gleich gut sind.
7. Die Vorbereitung und Durchführung der Gespräche ist Führungssache. Entlasten Sie Ihre Mitarbeiter davon und vermeiden Sie, dass die Mitarbeiter ihren Vorgesetzten Feedback geben.
8. Bei unterschiedlichen Sichtweisen und Meinungen gilt jedenfalls die des Vorgesetzten, schließlich muss einer Recht behalten. Aber erlauben Sie Ihren Mitarbeitern, am Beurteilungsbogen gegensätzliche Meinungen zu notieren.

9. Verlangen Sie die Leistungsbeurteilung und Mitarbeitergespräche von Ihrem Management und verlassen Sie sich darauf, dass es auf Topebene nicht notwendig ist, da dort ständig alles miteinander besprochen wird.
10. Wenn Sie ein Leistungsbewertungssystem mit variablen Gehaltsbestandteilen koppeln, machen Sie es vor allem, um die Schwachen zu „bestrafen“, verbinden Sie es mit rein objektiven Kriterien und vermeiden Sie jede Subjektivität, die durch die Meinung des Vorgesetzten ins Spiel kommen könnte.

Diese 10 Gefahrenpunkte zu erkennen kann wesentlich dazu beitragen, die Etablierung eines wirkungslos bleibenden Mitarbeitergesprächs-Systems in Ihrem Unternehmen zu verhindern.