3775 Lenk
am Bahnhofplatz
Gutenbrunnenstrasse 17b
Tel. 033 736 88 88
Fax 033 736 88 89

3780 Gstaad
Ludihuus
Tel. 033 748 78 88
Fax 033 748 78 89

e-mail: info@tundr.ch
Internet: www.tundr.ch

T&R Oberland AG
Treuhand & Revisionen

info

T&R Oberland AG Mitglied Schweizerischer Treuhänder-Verband

Juni 2005 Nr. 26

In eigener Sache

Nach der intensiven Planungs- und Umbauphase im Winter/Frühjahr 2005 ist es nun soweit:

Am 26. Mai sind wir in unser neues Büro am Bahnhofplatz in Lenk eingezogen. Seither haben wir uns bereits gut eingelebt und wissen die Vorzüge der neuen Räumlichkeiten sehr zu schätzen. Die offizielle Adresse lautet Gutenbrunnenstrasse 17b, doch kann die Post weiterhin an das Postfach 343 gerichtet werden.

Vor genau 34 Jahren eröffnete die T&R AG Bern an der Rawilstrasse in Lenk ihre erste Filiale im Berner Oberland. In den darauf folgenden Jahren hat sich das Betätigungsfeld dieser Niederlassung kontinuierlich erweitert, was im Jahr 1995 die Eröffnung einer weiteren Filiale in Gstaad möglich machte. Im Jahr 1999 schliesslich wurden die beiden Niederlassungen Lenk und Gstaad in der neu gegründeten T&R Oberland AG verselbständigt. In den 34 Jahren, in welchen sich das Büro Lenk an der Rawilstrasse befand, hat der Personalbestand stetig zugenommen. Beim bestehenden Raumangebot stiess man daher in den letzten Jahren immer wieder an Grenzen und konnte die Abläufe oftmals nicht mehr ganz optimal gestalten. Dies hat Ende des vergangenen Jahres zum Entscheid der Geschäftsleitung geführt, eine Veränderung des Standortes ins Auge zu fassen.

Wir freuen uns, Ihnen bei Ihrem nächsten Besuch in Lenk unsere Räumlichkeiten vorzustellen. Jedermann/frau ist herzlich willkommen!

Unser Büro in Gstaad im zentral gelegenen Ludihus besteht selbstverständlich unverändert weiter. Die Kunden aus dem Saanenland können wir somit auch in Zukunft direkt vor Ort betreuen.

Mit freundlichen Grüssen

T&R Oberland AG

Qualifikationsgespräche/ Mitarbeiterführung im KMU

Die Führung von Mitarbeitenden ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Gekonnte Führung verspricht nicht nur Erfolg für den Betrieb, sie ist auch faszinierend für die Verantwortlichen.

Elemente erfolgreicher Personalführung sind Wertschätzung, Unterstützung der Mitarbeitenden, das aufrichtige Interesse an ihren Anliegen sowie die Erkenntnis, dass es für die Führung von Menschen keine allgemein gültigen Rezepte gibt. Man muss Eigenarten akzeptieren können und nichts zu ändern versuchen, das nicht zu ändern ist.

Eines der wichtigsten Elemente erfolgreicher Personalführung ist die Kommunikation. Mittels Kommunikation kann man sich in die Lage der Mitmenschen einfühlen, ihnen Verständnis und Lob entgegenbringen wie auch Negatives ansprechen. Die Mitarbeitenden wollen wissen wo sie stehen und wie ihre Vorgesetzten über sie denken.

In diesem Artikel befassen wir uns mit dem Führen von Qualifikationsgesprächen.

Qualifikationsgespräche sind in der modernen Personalführung zu «Ritualen» geworden, die in bestimmten Zeitabständen systematisch durchgeführt werden.

Sie dienen einerseits zur Erreichung der Ziele des Betriebes, anderseits auch der Pflege und Motivation der Mitarbeitenden.

Jemandem die Ergebnisse der Qualifikation zu übermitteln ist eine heikle Aufgabe. Der Qualifizierende muss über Erfahrung und menschliche Reife verfügen. Er sollte souverän, nicht überheblich, jedoch bestimmt auftreten und über ein gerechtes Urteilsvermögen verfügen.

In der Beurteilung der Mitarbeitenden sollte auch deren Entwicklungspotential berücksichtigt und gefördert werden. Ihre Kreativität ist zu wecken und Verantwortung angemessen zu übertragen.

Ein zusätzliches Ziel der Mitarbeiter-Qualifikation ist die Schaffung eines verlässlichen und vertrauensvollen Betriebsklimas. Das Betriebsklima qualifiziert den Führungsstil.

Mitarbeitergespräche sind stets im Voraus zu vereinbaren. Auch die Mitarbeitenden sollten sich auf das Gespräch vorbereiten, indem sie sich in bezug auf ihre Stärken, Erfolge, Interessen und Ziele selbst beurteilen.

Immer mehr Unternehmen bekennen sich zum «Führen mit Zielen» bzw. *Management by Objectivs*. Dabei werden mit den Mitarbeitenden in Qualifikationsgesprächen Ziele gemeinsam erarbeitet. Damit soll das Potential der Mitarbeitenden optimal entwickelt und eingesetzt werden. Mitarbeitende mit Zielvorgaben sind motivierter und tragen wesentlich zum Erfolg des Unternehmens bei.

Die Basis für ein Zielvereinbarungsgespräch ist nun gegeben und lässt sich inhaltlich wie folgt gliedern:

Rückblick

1. Beurteilung der Zielerreichung
2. Beurteilung der Leistung
3. Beurteilung des Verhaltens
4. Gegenseitige Stellungnahme

Ausblick

5. Ziel- und Förderungsvereinbarungen für die Folgeperiode

1. Beurteilung der Zielerreichung

Hier geht es um den Soll-Ist-Vergleich, speziell um die Frage: *Wurden die zu Beginn der Periode vereinbarten Ziele erreicht?*

Die Leistungsbeurteilung erfolgt aufgaben- und zielorientiert. Betrachtet werden die wichtigsten Aufgaben und Ziele der Vorperiode (Semester/Jahr) gemäss Zielvereinbarung. Die Gründe für Abweichungen werden dargelegt und besprochen.

2. Beurteilung der Leistung

Bei der Leistungsbeurteilung geht es um die Frage: *Wie erbringt der Mitarbeitende seine Leistung?* Dabei werden die Fachkompetenz und die Arbeitsorganisation beurteilt. Bei Mitarbeitenden mit Führungsverantwortung wird zusätzlich das Führungsverhalten bewertet.

Beurteilungsmerkmale für die **Fachkompetenz** sind:
- Lernbereitschaft (Weiterbildung)
- Fähigkeit, das Wichtigste einer Lage oder Situation zu erfassen
- Kreativität und Innovation
- Anwendung technischer Hilfsmittel
- Weitergabe von Wissen und Informationen an Kollegen
- Umsetzung neuer Methoden und Technologien
- Systematisches, analytisches und konzeptionelles Denken
- Fähigkeit, Risiken richtig einzuschätzen und Probleme zu erkennen

Beurteilungsmerkmale für die **Arbeitsorganisation** sind:
- Leistungsbereitschaft und Motivation
- Planung und Organisation der Arbeitsabläufe (Zeitmanagement)
- Zielorientierung
- Rationeller Einsatz der Arbeitsmittel
- Einhaltung Qualitätsstandards
- Belastbarkeit und Ausdauer
- Zuverlässigkeit und Genauigkeit

Beurteilungsmerkmale für das **Führungsverhalten** sind:
- Unternehmerisches Denken und Handeln
- Entscheidungsverhalten
- Zielsetzung und Durchsetzung der Ziele
- Vorbildfunktion
- Unterstützung der Mitarbeitenden
- Feedback an die Mitarbeitenden
- Mitarbeitendenförderung und Coaching
- Fähigkeit, Arbeit zu delegieren

3. Beurteilung des Verhaltens

Es geht um die Frage: *Wie verhält sich der Mitarbeitende bei der Erbringung seiner Leistungen?*

Beurteilungsmerkmale für das **Verhalten** des Mitarbeitenden sind:
- Teamfähigkeit, Teamverhalten, Kollegialität
- Kommunikations- und Konsensfähigkeit
- Flexibilität und Anpassungsfähigkeit
- Einfühlungsvermögen und Toleranz
- Bereitschaft, konstruktive Kritik zu akzeptieren
- Auftreten, persönlicher Eindruck
- Vertrauenswürdigkeit, Diskretion
- Bereitschaft zu Veränderungen

Um die Zielerreichung zu bewerten, ist ein Beurteilungsmassstab unerlässlich. Dieser soll möglichst einfach und verständlich sein, zum Beispiel:
1 = klar über den Anforderungen
2 = entspricht den Anforderungen
3 = entspricht knapp den Anforderungen
4 = klar unter den Anforderungen

Zur Auswertung der Qualifikationsergebnisse ist es sinnvoll, ein Standardformular mit Spalten für jedes Bewertungsmerkmal zu verwenden. Zudem sollte genügend Platz für persönliche Bemerkungen vorhanden sein.

4. Gegenseitige Stellungnahme

Mit der Stellungnahme soll den Mitarbeitenden und den Vorgesetzten die Möglichkeit gegeben werden, sich *gegenseitig* über folgende Fragen zu äussern:
- Was schätze ich?
- Was stört mich?
- Was wünsche ich?
- Wie finde ich den bisherigen Gesprächsablauf?

Nehmen Sie als Vorgesetzter die Gelegenheit wahr, vom Mitarbeitenden ein Feedback zum eigenen Verhalten einzuholen. Ein Versuch lohnt sich!

Aus Gründen der Qualitätssicherung ist bei Qualifikationsgesprächen auch zu überprüfen, ob die Stellenbeschreibung (Funktionenbeschreibung, Pflichtenheft usw.) noch aktuell ist oder angepasst werden muss.

5. Ziel- und Förderungsvereinbarung für die Folgeperiode

Hier werden mit dem Mitarbeitenden gemeinsam die Ziele für das kommende Jahr sowie die erforderlichen Massnahmen dafür festgelegt. Ziele sollen messbar, herausfordernd und erreichbar sein.

Beispiel: Die Stellenbeschreibung sieht vor, dass sich der Mitarbeitende an der Akquisition beteiligt. Bis heute blieb diese Aufgabe unerfüllt. Es wird daher vereinbart, dass er im kommenden Jahr zwei bis drei Aufträge im Umfang von je 10'000 Franken Jahresumsatz akquirieren muss. Die Massnahmen werden gemeinsam besprochen (z.B. über mögliche Zusatzaufträge bei bestehenden Kunden, über die Teilnahme an Veranstaltungen).

Bei Zielvereinbarungsgesprächen sollen auch die Weiterbildung des Mitarbeitenden sowie mittel- und längerfristige berufliche Ziele, Wünsche und Potentiale angesprochen werden.

Die vereinbarten Ziele werden schriftlich festgehalten und gegenseitig unterzeichnet und ausgehändigt. Sie dienen als Grundlage für das nächste Qualifikationsgespräch.

Sinn und Bedürfnis eines Zielvorgabe- und Qualifikationsverfahrens nach vorliegendem Muster hängen von der Art und der Grösse des Betriebes ab. Ein Kleinstbetrieb kann auf eine solch formelle Art verzichten, denn durch die direkte Kommunikation ist der Zweck auf sympathische Weise bereits erreicht. Wie fühlt sich ein Mitarbeitender, wenn der Vorgesetzte ihn fragt: Was meinst du, wie lösen wir dieses Problem? Oder: Das hast du super gemacht. Selbst Tadel ist nicht tabu.

Für viele Betriebe ist es sicher nützlich den Puls der Mitarbeitenden systematisch zu fühlen. Darin liegt ein enormer Ansporn für Motivation und Kreativität zur Zielerreichung.

Wer hat die Befugnis zur Zielvereinbarung und Qualifikation?

Die Hierarchie ist einfach und bekannt. Wichtig ist jedoch, dass der *direkte* Vorgesetzte den Mitarbeitenden qualifiziert und mit ihm das Beurteilungsgespräch führt. Im Einzelfall kann der übergeordnete Vorgesetzte beigezogen werden.

Vor allen Dingen muss man bei dieser Aufgabe wissen: Man hat es mit Menschen zu tun, dem wertvollsten Kapital des Betriebes.

Hilfsmittel

Standardvorlagen können die Durchführung und Dokumentation von Qualifikationsgesprächen stark vereinfachen.

Es können dabei Mustervorlagen verwendet werden, die individuell auf Ihren Betrieb angepasst werden. Für Auskünfte stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Literaturhinweis:
Anselm Grün «Menschen führen – Leben wecken»
Vier Türme Verlag, ISBN 3-87868-132-1
Jürg Meier «Erfolgreiche Führungsgespräche»
GABAL Verlag GmbH, Offenbach, ISBN 3-89749-464-7