

Dezember 2009 NEWSLETTER



The image shows a pair of glasses with dark frames and orange temples resting on a financial newspaper page. The page contains various market data tables. The word 'FIDILEI' is overlaid in large, white, bold, sans-serif capital letters across the center of the image.

| INDEX | CLOSE | NET CHG | % CHG | 52-WEEK % CHG | CHG |
|-------------|---------|---------|-------|---------------|-------|
| DJ STOXX 50 | 2048.10 | - 3.28 | -0.17 | +2.57 | |
| FTSE 100 | 4900.3 | - 7.8 | -0.16 | +1.95 | +1.95 |
| Xetra DAX | 4282.64 | -14.67 | -0.34 | + 6.65 | +0.60 |

| INDEX | CLOSE | NET CHG | % CHG | 52-WEEK % CHG | CHG |
|------------|---------|---------|-------|---------------|-------|
| Nikkei 225 | 11081.4 | - 8.84 | -0.08 | + 3.72 | +5.02 |
| Hang Seng | 11081.4 | - 0.53 | -0.00 | +15.25 | +1.03 |
| Shanghai | 76.016 | -0.099 | -0.00 | -36.70 | +0.68 |

| Bonds | Yield | Change |
|----------------------|--------|----------|
| Germany 10-Year Bund | 3.562% | ▼ -0.005 |
| | 5.00% | |

| Currencies | Percentage change since February 05, 2004 |
|------------|---|
| US\$ | 5.0% |
| US\$ vs. € | 0.79 |

7 Tipps und Erfahrungen zu Beurteilungs- und Zielgesprächen



Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

"alle Jahre wieder" – nicht nur die kommenden Festtage haben ihren Rhythmus, sondern auch die Beurteilungs- und Zielgespräche zum Jahreswechsel in den Unternehmen. Dabei kenne ich sehr qualifizierte Vorgehensweisen mit richtungsweisenden Gesprächen für das kommende Jahr.

Nutzen Sie die folgenden Tipps und Erfahrungen, damit die Gespräche Ihren Erfolg stärken und Sie einen wichtigen Beitrag zu den Unternehmenszielen leisten.

Herzliche Grüße
Ihr

Alois Summerer

Inhalt

- [1. Die Chance strategischer zu werden](#)
- [2. Profis denken über sich nach](#)
- [3. Über den Dialog zur Akzeptanz](#)
- [4. Holen Sie sich als Führungskraft eine ehrliche Rückmeldung](#)
- [5. Was will der Mitarbeiter zum Unternehmenserfolg beitragen?](#)
- [6. Zeigen Sie Wege auf, wie herausfordernde Ziele erreicht werden.](#)
- [7. Ist-Soll-Abgleich bei Etappengesprächen](#)
- [Impressum](#)



1. Die Chance strategischer zu werden

"Wir reden fast jeden Tag miteinander - warum dann Beurteilungs- und Zielgespräche?"

Meist fehlt im Tagesgeschäft die Zeit, sich über die Leistung und Weiterentwicklung des Mitarbeiters aber auch des Teams oder der Abteilung gezielt Gedanken zu machen. Unternehmensziele werden bis auf den einzelnen Mitarbeiter konkretisiert. Nur so können sie erreicht werden.

Erfolg braucht strategisches und operatives Handeln.
Im Tagesgeschäft kommt die Strategie oft zu kurz.



2. Profis denken über sich nach

Verlangen Sie von den Mitarbeitern, dass sich diese auch selbst einschätzen.

Menschen, die über sich nachdenken lernen, handeln selbstbewusster. So kann das Selbstbild mit dem Fremdbild der Führungskraft verglichen werden.

Natürlich bleibt die Beurteilung der Führungskraft bestehen und ist kein Verhandlungsangebot.

Weicht das Selbstbild nach unten wie oben stark von dem Fremdbild ab, dann ist dies ein wichtiger Hinweis für weiteren Gesprächsbedarf. Der Mitarbeiter soll erst immer seine Einschätzung mit Begründung mitteilen, bevor die Führungskraft ihren Standpunkt äußert.



3. Über den Dialog zur Akzeptanz

Herausfordernde Zielvorgaben und kritische Beurteilungen brauchen besonders zur Klärung den Dialog und Austausch. Eine gute Vorbereitung ist die Voraussetzung für einen gelungenen Austausch. Überlegen Sie sich immer konkrete Situationen aus der Praxis, die zur Einschätzung geführt haben. Machen Sie sich Notizen, die Sie zum Gespräch mitbringen. Unterschiedliche Standpunkte und Einschätzungen können so konkret an Beispielen besprochen und geklärt werden. So verbessern Sie die Chance, dass auch kritische Einschätzungen vom Mitarbeiter verstanden und akzeptiert werden.

Achten Sie auf ausgewogene Redeanteile je nach Temperament und Betroffenheit der Gesprächspartner.



4. Holen Sie sich als Führungskraft eine ehrliche Rückmeldung

Bereits vor dem BU - Gespräch bitten Sie den Mitarbeiter um eine Rückmeldung zu Ihren 3 - 5 größten Stärken und zu den 3 - 5 wichtigsten Optimierungsthemen.

Nur wenn sich dieser in Ruhe darauf vorbereiten kann, können Sie damit die Offenheit stärken und "Substanz" erwarten. "Überfallartige" Wünsche nach Feedback im Gespräch überfordern oft den Mitarbeiter.

Auch Sie haben sich eine ehrliche und differenzierte Einschätzung verdient. Das BU - Gespräch soll neben der inhaltlichen Klärung auch die gegenseitige Offenheit und das Vertrauen fördern. Diese sind die Basis für den Erfolg.

Überlegen Sie, welche Erwartungen Sie erfüllen wollen und welche nicht.

Begründen Sie dies dem Mitarbeiter am Ende des Gespräches



5. Was will der Mitarbeiter zum Unternehmenserfolg beitragen?

Neben den Zielvorgaben soll es immer auch Zielvereinbarungen geben, die der Mitarbeiter aktiv mitgestaltet.

Was will der Mitarbeiter im nächsten Jahr zum Unternehmenserfolg beitragen?

Dies ist eine strategisch sehr wichtige Fragestellung, die jeder Mitarbeiter von sich aus beantworten soll.

Dies ist fair, denn sein Gehalt kann nur durch den Unternehmenserfolg bezahlt werden.

Deshalb bringt jeder Mitarbeiter seine Ziele mit zum Gespräch.

Schaffen Sie ein Bewusstsein dafür.

Neben den fachlichen Leistungszielen könne auch Service-, Führungs-, Verhaltens- und Kommunikationsziele ein wichtiger Beitrag sein.



6. Zeigen Sie Wege auf, wie herausfordernde Ziele erreicht werden.

Herausfordernde Ziele können einzelnen Mitarbeitern Angst machen oder werden nicht ernst genommen. Sich zu blamieren oder die Prämie nicht zu bekommen, führen zu Blockaden und Widerständen bei Mitarbeitern. Entwickeln Sie gemeinsame Schritte zur Zielerreichung durch Coaching, Seminare, Lernpartnerschaften und weiteren Aktivitäten, die dem Mitarbeiter Unterstützung und Hilfe bieten. Wenn dieser einen Weg zum Ziel erkennt, dann schwindet meist auch der Widerstand.



7. Ist-Soll-Abgleich bei Etappengesprächen

Jahresziele sollen auf Monate oder zumindest Quartale differenziert werden.

Nur so sind sie auch kontrollierbar für den Mitarbeiter, wie für die Führungskraft.

Je nach Reife des Mitarbeiters kann er nach einem guten Zielgespräch eine gewisse Zeit "alleine laufen".

Bedenken Sie: Auch Ihre Leistungsträger freuen sich über ein zeitnahes Lob



Wir unterstützen Sie professionell

Wir entwickeln zusammen mit Ihnen eine Vertrauens- und Leistungskultur.

Setzen Sie sich mit uns in Verbindung.

*Rufen Sie an **0 80 36 - 30 83 33** oder senden Sie ein Mail alois.summerer@as-team.net.*



Impressum

Verantwortlich im Sinne des Presserechts:

AS-Team

Alois Summerer

Angerfeldstr. 1

83134 Prutting

Telefon: 08036-308333

Erreichbar unter: news@as-team.net

Website: www.as-team.net