

Das Mitarbeiter-Jahresgespräch: Sprich, damit ich dich sehe

Ein Gastbeitrag von den Trainern und Beratern Karin und Norbert Schätzlein



Sprich, damit ich dich sehe! Was der griechische Philosoph Sokrates schon vor hunderten von Jahren formuliert hat, gilt auch heute noch: Täglich reden wir. Im Unternehmen finden unzählige Gespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitern statt. Kommunikation im betrieblichen Alltag ist selbstverständlich und wird dringend benötigt, um das Unternehmen am Laufen zu halten. Erst wenn die Kommunikation ausbleibt, das Verständnis fehlt, wer, wann, was mitteilen muss (Hol- und Bringschuld), entstehen Konflikte und Probleme. Damit es soweit nicht kommt, trifft man sich zu Teamgesprächen, Meetings, Jour fixes. Von all diesen Gesprächen unter dem Jahr hebt sich das [Mitarbeitergespräch](#) (auch Regelgespräch, Beurteilungsgespräch genannt) ab. Es hat den Anspruch auf Langfristigkeit und wird erfahrungsgemäß nur ein- bis zweimal im Jahr geführt. Aber hilft es auch?

Ob dieses Mitarbeiter-Jahresgespräch für alle Beteiligten wertvoll wird, hängt von vielen Faktoren ab, unter anderem von ...

- ... der Vorbereitung und Zielsetzungen der Führungskraft und des Mitarbeiters.
- ... dem Inhalt und Ablauf des Gesprächs.
- ... den strukturierten Hilfsmitteln sowie einheitlichen Beurteilungskriterien.
- ... der inneren Haltung der Teilnehmer.
- ... der herrschenden Offenheit und Transparenz.
- ... der Zusammenfassung der Ergebnisse.
- ... Umsetzung beiderseitig vereinbarter Maßnahmen.

Achten alle Beteiligten darauf, sollte eigentlich nichts mehr schiefgehen. Eigentlich. Warum aber haben dann so viele Mitarbeiter und auch Führungskräfte Manschetten vor dem Mitarbeitergespräch? Warum sind sie ängstlich und zögerlich? Was lässt sie um das Mitarbeiter-Jahresgespräch wie die sprichwörtliche Katze um den heißen Brei herumschleichen, statt es beherzt und schwungvoll anzugehen?

Wir wollen nachstehend aufzeigen, wie es auch anders geht.

Kann jede Führungskraft Mitarbeitergespräche führen?

Stellen Sie sich eine fachlich noch so versierte Führungskraft vor, die das Gespräch mit dem Mitarbeiter vielleicht so beginnt:

Sie kennen ja selbst am besten Ihre Leistungen, von daher können wir das Ganze kurz machen: Die Personalabteilung will, dass ich Sie einmal jährlich beurteile. Da ich gleich einen Anschlusstermin habe, sollten wir schnell die Fragen durchgehen und dann noch die Ziele der Geschäftsleitung besprechen. Also, lassen

Das Mitarbeiter-Jahresgespräch: Sprich, damit ich dich sehe

Sie uns beginnen, umso eher sind wir damit durch.

Unter professioneller Gesprächsführung stellt man sich gemeinhin etwas anderes vor. Aber dieses Beispiel beschreibt treffend die innere Haltung vieler Führungskräfte: Augen zu und durch! Sie haben nicht verstanden, dass es auch zu ihren Führungsaufgaben gehört, die Mitarbeiter zu beurteilen, dass sie sich dafür Zeit nehmen müssen, und sowohl das Top-Management als auch die Personalabteilung die Mitarbeiterbeurteilungen benötigen, um Personalentscheidungen treffen zu können.

Das Mitarbeiter-Jahresgespräch als willkommene Chance?



Will man ausrechnen, wie viele Chancen durch unzureichende Mitarbeiterbeurteilungen schon verpasst wurden, geht das ganz einfach: Multiplizieren Sie die Zahl der Mitarbeiter mit den Jahren des Schleifenlassens systematischer Personalentwicklung! Woher sollen die Führungskräfte das Wissen haben, wenn sie nicht geschult und vorbereitet werden? Führungskräfte sind per se die Orientierungspunkte für die Mitarbeiter im Unternehmen. Von daher geht kein Weg daran vorbei, die Führungskräfte zu trainieren, damit Gespräche gelingen und sie das Mitarbeitergespräch als willkommene Chance wahrnehmen.

Können Mitarbeiter-Jahresgespräche Spaß machen?

Aber natürlich! Führungskräfte wollen mit einem guten Gefühl ins Gespräch mit ihren Mitarbeitern gehen. Dazu benötigen Sie allerdings ein belastbares und zuverlässiges Instrumentarium mit ...

- ... unternehmensweit einheitlichen Beurteilungskriterien.
- ... einer tabellarischen und grafischen Auswertung.
- ... einem Vergleich zwischen dem Selbstbild des Mitarbeiters und dem Fremdbild der Führungskraft.
- ... der Möglichkeit, gemeinsam die Beurteilung zu erstellen.
- ... einer Bewertungssimulation (was ändert sich am Gesamtbild, wenn sich einzelne Werte ändern).

Im Gegensatz zu den früheren papiergebundenen Beurteilungsbögen sind moderne softwaregestützte Beurteilungssysteme heute in der Lage all diese Anforderungen zu erfüllen (Disclaimer: Wir entwickeln solche.). Integriert die Führungskraft diese technischen Hilfsmittel in das Mitarbeiterbeurteilungsgespräch, wird das vom Mitarbeiter durchaus akzeptiert. Und der Führungskraft fällt es leichter, mit dem Mitarbeiter zu kommunizieren und die einstmals nur mit Widerwillen absolvierte Pflichtübung Mitarbeitergespräch beginnt sogar Spaß zu machen.

Sind Mitarbeiter-Jahresgespräche objektiv?

Mitarbeiter fordern zurecht, dass sie im Mitarbeitergespräch objektiv beurteilt werden. Doch wie soll dies gelingen, wenn der Vorgesetzte in gewissem Sinne Legislative, Judikative und Exekutive in Person darstellt? Per se sind Mitarbeitergespräche nicht absolut objektiv, da sie von Menschen geführt

Das Mitarbeiter-Jahresgespräch: Sprich, damit ich dich sehe

werden. Aber sie lassen sich annäherungsweise objektivieren.

Das wiederum gelingt durch folgende Maßnahmen:

1. Alle Führungskräfte verwenden unternehmensweit den gleichen Fragebogen.
2. Die Beurteilungskriterien sind genau und überschneidungsfrei ausformuliert.
3. Die Reihenfolge der Beurteilungskriterien liegt fest.
4. Eine Ratingskala zum Ankreuzen gibt vor, inwieweit ein Beurteilungskriterium zutrifft.
5. Die Führungskräfte werden angehalten, das Mitarbeiterverhalten regelmäßig im Laufe des Jahres zu beobachten und sich Notizen zu machen.
6. Die Führungskräfte werden trainiert, wie sie ein Mitarbeitergespräch führen sollten.

Und wie wird Chancengleichheit hergestellt?



Jede Mitarbeiterbeurteilung sollte unabhängig vom jeweiligen Chef sein. Wie auch bei der Objektivität ist der Versuch Chancengleichheit herzustellen, ein erforderliches und lohnendes Ziel – eine Gewähr dafür gibt es aber nicht. Ein praxisbewährtes Instrument, das insbesondere bei der Leistungsentgeltermittlung

im [ERA-TV](#) häufig angewendet wird und für unsere Belange hier taugt, ist die Integrationsrunde von Führungskräften (Beurteilungsgebern).

In diesen Integrationsrunden geht es darum, dass sich unterschiedliche Führungskräfte über denselben Mitarbeiter austauschen und versuchen ihre jeweiligen Einschätzungen anzugleichen. Man möchte dabei erreichen, dass der Mitarbeiter von verschiedenen Führungskräften ähnlich eingestuft wird. So sollen Beurteilungsfehler (wie Vorurteile) vermieden werden, die in der Person des Beurteilers liegen.

Auch soll den Führungskräften bewusst gemacht werden, ob sie bei einer Mitarbeiterbeurteilung generell in eine bestimmte Richtung tendieren: Mancher urteilt allgemein zu streng, mancher ist zu gutmütig und vergibt nur positive Beurteilungen, wieder andere trauen sich nicht, sich in einer Richtung festzulegen und tendieren daher allgemein zur Mitte. Integrationsrunden sind ein gutes und angemessenes Forum, damit alle Mitarbeiter die gleiche Chance bei einer Beurteilung haben.

Welchen Raum sollten negative Aspekte bekommen?

Ein gängiges Leitmotiv lautet: die [Stärken stärken](#) und die [Schwächen schwächen](#)! Entsprechend müsste eine Führungskraft beides ansprechen, nämlich die Stärken und Schwächen des Mitarbeiters. Aber worauf legt sie den Schwerpunkt?

Wer zu sehr auf den Schwächen herumreitet, frustriert den Mitarbeiter und löst Abwehrmechanismen aus, die die Gesprächsatmosphäre vergiften und der künftigen Zusammenarbeit mehr schaden als nützen. Es ist also viel effektiver und für den Mitarbeiter motivierender, wenn sich die Führungskraft im Mitarbeitergespräch auf die Stärken des Beurteilten konzentriert.

Das Mitarbeiter-Jahresgespräch: Sprich, damit ich dich sehe

Problemfall: Arbeitstier

Die Mitarbeiter eines Unternehmens lassen sich in einer durch die beiden Achsen Leistung (Performance) und Potenzial (jeweils stark/schwach) aufgespannten Vierfelder-Matrix in die folgenden Kategorien einteilen:

Arbeitstiere, oder etwas weniger abwertend auch solide Mitarbeiter“ genannt, zeichnet eine hohe Leistung bei fehlendem Entwicklungspotenzial aus. Kein Unternehmen kann und sollte auf solche Mitarbeiter verzichten. Das bedeutet aber im Umkehrschluss, dass jede Form der Mitarbeiterbeurteilung nicht den Mitarbeiter ab- oder verurteilen darf, der gute Leistung bringt, sich aber nicht mehr weiterentwickeln will. Solche Mitarbeiter möchten einfach in Ruhe gelassen werden.

Am Beispiel eines realen Falles soll verdeutlicht werden, um was es geht und wo der Sinn in Unsinn umschlägt:

Ein großes Kreditinstitut hatte sich auf die Fahne geschrieben, dass jeder Mitarbeiter jährlich Fortbildungslehrgänge besuchen musste. Eine Sonderregelung für diejenigen, die sich der Fort- und Weiterbildung verweigerten, war nicht vorgesehen. Es kam, wie es kommen musste: Die Bank trennte sich von einem langjährigen Mitarbeiter, der zwar gute und nachhaltige Leistung erbrachte, aber sich hartnäckig Seminaren widersetzte. Ein Wettbewerber, der dies alles nicht so eng sah, nahm diesen Mitarbeiter mit Handkuss – und profitierte von ihm enorm.

Wie wird Leistung angemessen honoriert?

Jedes Mitarbeiter-Jahresgespräch hat eine Zielsetzung und kommt zu einem Ergebnis. Nur um Nettigkeiten auszutauschen, wird kein Regelgespräch geführt – obwohl die soziale Fellpflege“ natürlich

in jedes Gespräch mit einfließt. Der Sinn des Gespräches muss aber sein, Rückschau zu halten, die aktuelle Situation zu beleuchten und einen Blick in die Zukunft zu werfen. Hier hat jeder seine ganz konkreten Gedanken, Interessen und Erwartungen, die man einander mitteilen sollte, um eine Übereinstimmung erzielen zu können.

Die Führungskraft hat nun verschiedene Möglichkeiten, wie sie gute Leistungen des Mitarbeiters honoriert. Schon das Wort *honorieren* deutet dies an – es steht sowohl für Bezahlung (Honorar) als auch für Ehre und Anerkennung (Honorarkonsul, Honoratioren).

Wie kann eine Führungskraft also den Mitarbeiter ehren, ihm zeigen, dass sie ihn wertschätzt?



Ausgehend von einer gerechten Bezahlung können Leistungen in ganz unterschiedlichen Formen honoriert werden, ohne dass es gleich zu Budgetüberschreitungen kommen muss: Mitarbeiter lassen sich manchmal schon mit kleinen Dingen beglücken: Einem Essensgutschein etwa mit dem Partner, einer gewünschten Fort- und Weiterbildung, besseren Arbeits(platz)bedingungen, freiwilligen sozialen Leistungen im Rahmen eines Cafeteria-Modells. [Ihrer Phantasie sind hier kaum Grenzen gesetzt.](#)

Daneben ist es unverzichtbar, den Mitarbeiter regelmäßig für gute Leistungen mit Worten zeitnah

Das Mitarbeiter-Jahresgespräch: Sprich, damit ich dich sehe

zu loben, zum Beispiel: Das haben sie gut gemacht. Ich bin mit Ihrer Leistung sehr zufrieden.“

Aber auch das macht Mitarbeitergespräche nicht unverzichtbar. Im Gegenteil: Kein anderes Führungsmittel gibt ihnen diese Bandbreite an Möglichkeiten in die Hand, Bindungen zu den Mitarbeitern herzustellen und zu vertiefen. Man muss kein Gutmensch sein, um die Klaviatur des Mitarbeiter-Jahresgesprächs zu nutzen – aber ohne zwischenmenschliche Wertschätzung verpuffen auch die besten Techniken.

Über die Autoren

Dr. Karin Schätzlein ist seit 1992 als Kommunikationstrainerin tätig.

Norbert W. Schätzlein arbeitet als Unternehmensberater und Dozent für Personalmanagement. Seit 1996 werden von ihm Softwaresysteme ([SIRIS](#)) entwickelt, die sich an Best Practices orientieren und die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen sicherstellen.

Weiterführende Links:

<http://karrierebibel.de/das-mitarbeiter-jahresgesprach-sprich-damit-ich-dich-sehe/>