

Wie sag ich's meinen Untergebenen?

Mitarbeitergespräche erfordern viel psychologisches Gespür

Mitarbeitergespräche dienen der Leistungsverbesserung und der Weiterentwicklung von Beschäftigten und fördern Zusammenarbeit und Motivation innerhalb von Unternehmen. Der Dialog zwischen Chef und Untergebenen bedingt aber viel Fingerspitzengefühl, und die Beurteilung kann durch verschiedene Faktoren verzerrt werden.

I. M. «Guten Tag Herr A. – na, wenigstens heute erscheinen Sie mal pünktlich.» Wer seinen Mitarbeiter mit diesen Worten zum Beurteilungsgespräch empfängt, hat das Gesprächsklima schon vergiftet. Die einmalige Chance zu einem konstruktiven Dialog, der Untergebenen, Vorgesetzten und dem Unternehmen insgesamt nützen sollte, ist tatsächlich schnell verspielt. Ein unüberlegter Satz oder eine Körpersprache, die falsche Signale aussendet, können das Gegenüber unbeabsichtigt verletzen und im schlimmsten Fall irreparable Schäden anrichten. Im Gegensatz zum täglichen Smalltalk in der Kaffeepause, zur Ad-hoc-Besprechung oder zu der Anweisung, die der Chef zwischen Tür und Angel gibt, stellen Mitarbeitergespräche höchste Ansprüche an die Teilnehmer. Wie schwierig sich das meist jährlich stattfindende «Tête-à-Tête» zwischen Chef und Untergebenen in der Praxis gestaltet, zeigt sich auch an der Fülle von Ratgebern zu diesem Thema. Entsprechende Workshops und Kurse fehlen deshalb in keinem Weiterbildungsprogramm und Führungsseminar-Zyklus.

Konstruktives Feedback

Das Mitarbeitergespräch ist ein Führungsinstrument, das im Rahmen des «Management by Objectives», des Führens durch Zielvereinbarungen, zum Einsatz kommt. Dabei wird versucht, eine Balance zu finden zwischen den Zielen des Unternehmens sowie den Bedürfnissen der Beschäftigten. Zweck des Mitarbeitergesprächs ist es erstens, gemeinsam die Arbeitsinhalte festzulegen, Schwerpunkte zu setzen und sowie Tätigkeits- und Verhaltensziele zu formulieren. Dabei

kommt meist auch die Lohnfrage zur Sprache. Zweitens geht es darum, die bisherigen Leistungen mit den Vorgaben zu vergleichen, Schwachstellen auszumerken, Stärken besser zu nutzen sowie über die weiteren Entwicklungsperspektiven und Fördermassnahmen zu entscheiden. Richtig durchgeführt, stärkt dieser Prozess drittens die Motivation und die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten, optimiert den Ressourceneinsatz und verbessert insgesamt das Betriebsklima, indem mögliche Konfliktherde frühzeitig erkannt und präventiv angegangen werden können.

So einfach dies klingt, so schwierig gestaltet sich der Dialog zwischen Chef und Untergebenen. Nicht jedem ist es gegeben, seinem Gegenüber mit diplomatischem Geschick Kritik weiterzugeben. Neben viel Fingerspitzengefühl braucht es auch psychologisches Gespür. Denn letztlich kann eine Leistungsbeurteilung nie ganz objektiv ausfallen, sondern ist immer subjektiv gefärbt.

Urteilsverzerrungen vermeiden

Sogenannte kognitive Verzerrungen können zu Fehlbeurteilungen unterschiedlicher Art führen. So kann es passieren, dass einem Mitarbeiter, dessen Schreibtisch stets perfekt aufgeräumt ist, eine genauere Arbeitsweise zugeschrieben wird als dem etwas chaotischeren Kollegen, obwohl beide genau gleich exakt arbeiten. Hier handelt es sich um den Halo-Effekt, bei dem Arbeitsleistung eines Mitarbeiters allein auf Grund eines besonders hervorstechenden Merkmals bewertet wird. Häufig wird die Beurteilung einer Person auch durch einen anfänglichen Erfolg oder Misserfolg verzerrt, der schon Jahre zurückliegt (Primacy-

Effekt). Zu Beurteilungsfehlern führen auch die sich selbst erfüllenden Prophezeiungen; wird etwa einem Untergebenen wenig Eigeninitiative zugemutet, ermuntert ihn der Vorgesetzte in Sitzungen weniger, was diesen von Wortmeldungen abhält und den Chef deshalb in seiner Fehleinschätzung bestätigt. Relevant ist auch die Reihenfolge von Mitarbeitergesprächen: Folgt der Termin mit einem durchschnittlichen Arbeitnehmer auf jenen mit einem schwachen Mitarbeiter, dürfte die Bewertung positiver ausfallen, als wenn kurz vorher ein sehr produktiver, kreativer Kopf beurteilt worden ist. Solche Urteilsverzerrungen sind schwer zu vermeiden, wer sie sich allerdings bewusst macht, kann sie vermindern helfen. – Die Arbeitsleistung wird zudem oft beeinflusst durch Faktoren, die dem Chef nicht bekannt sind (z. B. Reibereien im Team oder familiäre Probleme), die dessen Urteil aber verändern könnten. Mitarbeitergespräche sind gute Gelegenheiten, um solche meist sensiblen Themen aufzugreifen.

Wegen dieser möglichen Urteilsverzerrungen und Informationsdefizite ist es sehr wichtig, dass Vorgesetzte ihre Beurteilungen transparent machen und Kritikpunkte an konkreten Beispielen erläutern. Dies bedingt eine kontinuierliche Beobachtung der Mitarbeiter das ganze Jahr über und nicht erst zwei Wochen vor dem Mitarbeitergespräch. Dieses sollte Teil sein eines gesamtheitlichen Beurteilungssystems. In vielen Unternehmen wird dieser Prozess unterstützt durch Fragebogen, mittels deren die Führungskräfte nicht nur beurteilen, sondern selbst auch beurteilt werden.

Tipps für ein gelungenes Mitarbeitergespräch

I. M. Mitarbeitergespräche müssen sorgfältig und frühzeitig vorbereitet werden:

- Struktur und Inhalt der Beurteilungsgespräche schriftlich festlegen; dabei auch Themen vorbereiten, die aus möglichen Sackgassen führen können.
- Termin frühzeitig ankündigen und die Mitarbeiter über den geplanten Ablauf informieren.
- Genügend Zeit einplanen, damit auch Unvorhergesehenes ohne Zeitdruck diskutiert werden kann.
- Ein neutraler Ort, z. B. Sitzungszimmer, eignet sich besser als das Chefbüro, wo der Vorgesetzte häufig von Statussymbolen umgeben ist.
- Unterbrechungen stören den Redefluss und die Konzentration: Telefongespräche umleiten und sich für die Zeit des Gesprächs abmelden.

Während des Gesprächs ist es wichtig, dass eine angenehme, positive Atmosphäre geschaffen wird:

- Nicht mit der Kritik ins Haus platzen; einige auflockernde Worte zum Einstieg können das Entstehen einer Stresssituation verhindern.
- Stärken und Schwächen gleichermassen hervorheben und sich an die vorbereiteten Notizen halten.
- Nie die Person, sondern deren Leistungen und Ver-

halten beurteilen. Statt pauschale Werturteile begründete Kritik vorbringen, die sich durch konkrete Beispiele untermauern lässt.

- Keine Monologe halten, sondern offene Fragen stellen und dem Gegenüber die Möglichkeit zu Stellungnahmen bieten; den Mitarbeitern zuhören und sie ausreden lassen.
- Auf schwammige Formulierungen und Floskeln verzichten; nicht über Dritte sprechen und Mitarbeiter nicht mit Kollegen vergleichen.
- Nie das Gespräch abbrechen, wenn noch Fragen, Missverständnisse oder Meinungsverschiedenheiten im Raum hängen.
- Verbindlich bleiben: keine vagen Versprechungen abgeben, sondern Zeitfenster und Termine gemeinsam vereinbaren.
- Mündliche Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse am Ende des Gesprächs sowie Erstellen und Abgeben eines Protokolls.