

## Jahresgespräche für Mitarbeiter:innen – Teil 1 Beurteilung

Offene Kommunikation, Motivation und faire sowie konstruktive Kritik stellen für Führende immer wieder eine Herausforderung dar, die nicht nur an einem Termin im Jahr in Form eines Mitarbeiter:innengesprächs „erledigt“ werden sollte. Das Mitarbeiter:innengespräch gehört zu den typischen Aufgaben einer Führungskraft und wird je nach Unternehmen ein oder zweimal jährlich mit den Mitarbeiter:innen geführt. Es ist lohnend, sich mit den einzelnen Komponenten eines umfangreichen Jahresgesprächs - dem Beurteilungsgespräch, dem Fördergespräch und dem Zielvereinbarungsgespräch - näher zu beschäftigen. Denn diese Gespräche können selbstverständlich auch unabhängig voneinander anlassbezogen von der Führungskraft initiiert werden. In diesem Beitrag liegt der Fokus auf dem Beurteilungsgespräch.

Ziel des Beurteilungsgesprächs ist die Verbesserung der Zusammenarbeit und somit auch der beidseitigen Zufriedenheit. Jedoch wird gerade dieses Gespräch als besonders schwierig empfunden. Anders als bei einem Feedbackgespräch formulieren Vorgesetzte hier eine Beurteilung, welche Leistungen und Verhaltensweisen, langfristig und auf unterschiedliche Situationen bezogen, berücksichtigt. Während Mitarbeiter:innen sich dabei häufig in die Schüler:innenrolle zurückversetzt und dem Urteil ausgeliefert fühlen, verspüren Vorgesetzte oft den Drang, sich für ihre Beurteilung zu rechtfertigen.

Um dem entgegenzuwirken ist für beide Parteien eine gewisse Offenheit, die eigenen Einschätzungen zu überdenken, unumgänglich. Die Kriterien, nach denen die Bewertung vorgenommen wird, sollten die Mitarbeiter:innen im Voraus kennen und auf ihre Arbeit bezogen verstehen. Letzteres kann nur funktionieren, wenn die Bewertungskriterien auch wirklich zu der Rolle der Mitarbeiter:innen im Unternehmen passen. Zudem ist wichtig, dass beide Seiten genügend Zeit einplanen, um sich auf das Gespräch vorzubereiten.

Der Ablauf des Gesprächs beginnt üblicherweise mit einem positiven Einstieg, bei dem Vorgesetzte zum Beispiel Dank für die Zeit und Vorbereitung aussprechen. Zunächst kommt nun der/die Mitarbeiter:in zu Wort. Danach folgt die Schilderung der Sichtweise der Führungskraft. Anschließend findet ein Austausch zu den jeweiligen Ansichten statt, der zur Annäherung oder gegebenenfalls sogar zur Korrektur führen kann. Dieser Gesprächsteil ist bedeutsam, da das Ergebnis in die Personalakte eingeht. Für den Fall, dass in einzelnen Punkten der Beurteilung keine Einigkeit mit Mitarbeiter:innen erzielt werden kann, gilt die Einschätzung der Vorgesetzten. Dennoch besteht die Möglichkeit für Mitarbeiter:innen eine Gegendarstellung zu verfassen und ebenfalls in die Personalakte aufnehmen zu lassen.

Abschließend wollen wir nochmal auf die grundsätzliche Wichtigkeit einer guten Kommunikations- und Feedbackkultur hinweisen. Denn Mitarbeiter:innen können eine Beurteilung nur dann annehmen, wenn sie sie auch für fair befinden. Ein wichtiger Ausgangspunkt hierfür ist, dass eine Beurteilung dem täglichen Feedback durch die Führungskraft nicht grundlegend widerspricht. Wenn Mitarbeiter:innen beim Beurteilungsgespräch Überraschungen erleben – egal ob positiv oder negativ – ist dies ein Hinweis auf mangelhafte unterjährige Kommunikation.

Wichtige Punkte für ein positives und erfolgreiches Beurteilungsgespräch:

- Beurteilung sachlich begründen und nachvollziehbar argumentieren
- Themen klar und direkt ansprechen
- Darstellung der Mitarbeiter:innen anhören
- Emotionen erkennen und darauf reagieren
- Beurteilung ändern, wenn die Argumentation der Mitarbeiter:innen richtig ist

Quellen:

Mentzel, Wolfgang; Grotzfeld, Svenja; Haub, Christine (2017): Mitarbeitergespräche erfolgreich führen. Einzelgespräche, Teamgespräche, Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungen. 12. Auflage. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Gruppe. Online verfügbar unter <https://www.haufe.de/>.

Schmitz, Lilo; Billen, Birgit (2016): Lösungsorientierte Mitarbeitergespräche. Zielorientiert planen, klar formulieren, erfolgreich Vereinbarungen treffen. 5. Auflage. München: Redline Verlag (New business line Soft skills).

<https://karrierebibel.de/jahresgesprach/>