

Kapitel 2

Mitarbeitergespräche und Beurteilung

Rahmenplan 9.2 · Folien zum Arbeits- und Übungsbuch

Inhalt dieses Kapitels

- 1 Mitarbeitergespräche im Überblick
- 2 Die Phasen eines Gesprächs
- 3 Das Anerkennungsgespräch
- 4 Das Kritikgespräch in sieben Schritten
- 5 Ursachen von Fehlverhalten
- 6 Die Abmahnung
- 7 Mitarbeiterbeurteilung: Grundsätze
- 8 Beurteilungsverfahren
- 9 Das Beurteilungsgespräch
- 10 Beurteilungsfehler
- 11 360-Grad-Feedback und Zeugnis

Mitarbeitergespräche im Überblick

- Wichtigstes direktes Führungsmittel
- Arten: Anerkennung, Kritik, Beurteilung, Zielvereinbarung, Förderung
- Außerdem: Konflikt, Einführung, Rückkehr, Austritt, Jahresgespräch
- Gemeinsames Grundmuster für alle Gesprächsarten

Die Phasen eines Gesprächs

- Vorbereitung: Ziel, Fakten, Unterlagen, Raum, Zeit, Einladung
- Eröffnung: Anlass nennen, Atmosphäre schaffen
- Sachverhalt klären → Lösung erarbeiten
- Vereinbarung: konkret, terminiert, schriftlich
- Abschluss und Nachbereitung: Dank, Termin überwachen

MERKE

Die meisten Gespräche scheitern vor dem Gespräch.

Das Anerkennungsgespräch

- Zeitnah nach der Leistung
- Konkret benennen statt pauschal loben
- Wirkung für Kunden, Team, Unternehmen zeigen
- Ehrlich und angemessen; nach Erfolgsfaktoren fragen
- Auch vor dem Team möglich – besonders bei Teamleistungen

Das Kritikgespräch in sieben Schritten

- 1 Vorbereiten · 2 Eröffnen · 3 Sachverhalt darstellen
- 4 Stellungnahme einholen · 5 Ursachen klären
- 6 Lösung vereinbaren · 7 Positiv abschließen
- Unter vier Augen, zeitnah, nicht im Affekt
- Verhalten beschreiben, nicht die Person bewerten

Ursachen von Fehlverhalten

- Wissen: Kennt er die Erwartung? → informieren
- Können: Ist er dazu in der Lage? → schulen
- Wollen: Ist er motiviert? → Gespräch, Anreize
- Dürfen: Hat er Befugnis und Mittel? → Kompetenzen klären

Die Abmahnung

- Dokumentationsfunktion: Datum, Ort, Sachverhalt
- Hinweis- oder Rügefunktion: verletzte Pflicht benennen
- Warnfunktion: Konsequenzen bis zur Kündigung androhen
- Formfrei, aber schriftlich; Betriebsrat nicht beteiligt
- Gegendarstellung zur Personalakte möglich (§ 83 BetrVG)

Mitarbeiterbeurteilung: Grundsätze

- Leistungsbeurteilung (zurück) und Potenzialbeurteilung (voraus)
- Objektivität, Gleichbehandlung, Kontinuität
- Transparenz, Gesprächspflicht, Vertraulichkeit
- § 82 Erläuterung · § 83 Personalakte · § 94 Zustimmung BR

Beurteilungsverfahren

- Frei: individueller Text, schwer vergleichbar
- Gebunden: Einstufung, Rangordnung, Kennzeichnung, kritische Ereignisse
- Zielorientiert: Grad der Zielerreichung (MbO)
- Kriterien: Arbeitsleistung, Arbeits-, Sozial-, Führungsverhalten

Das Beurteilungsgespräch

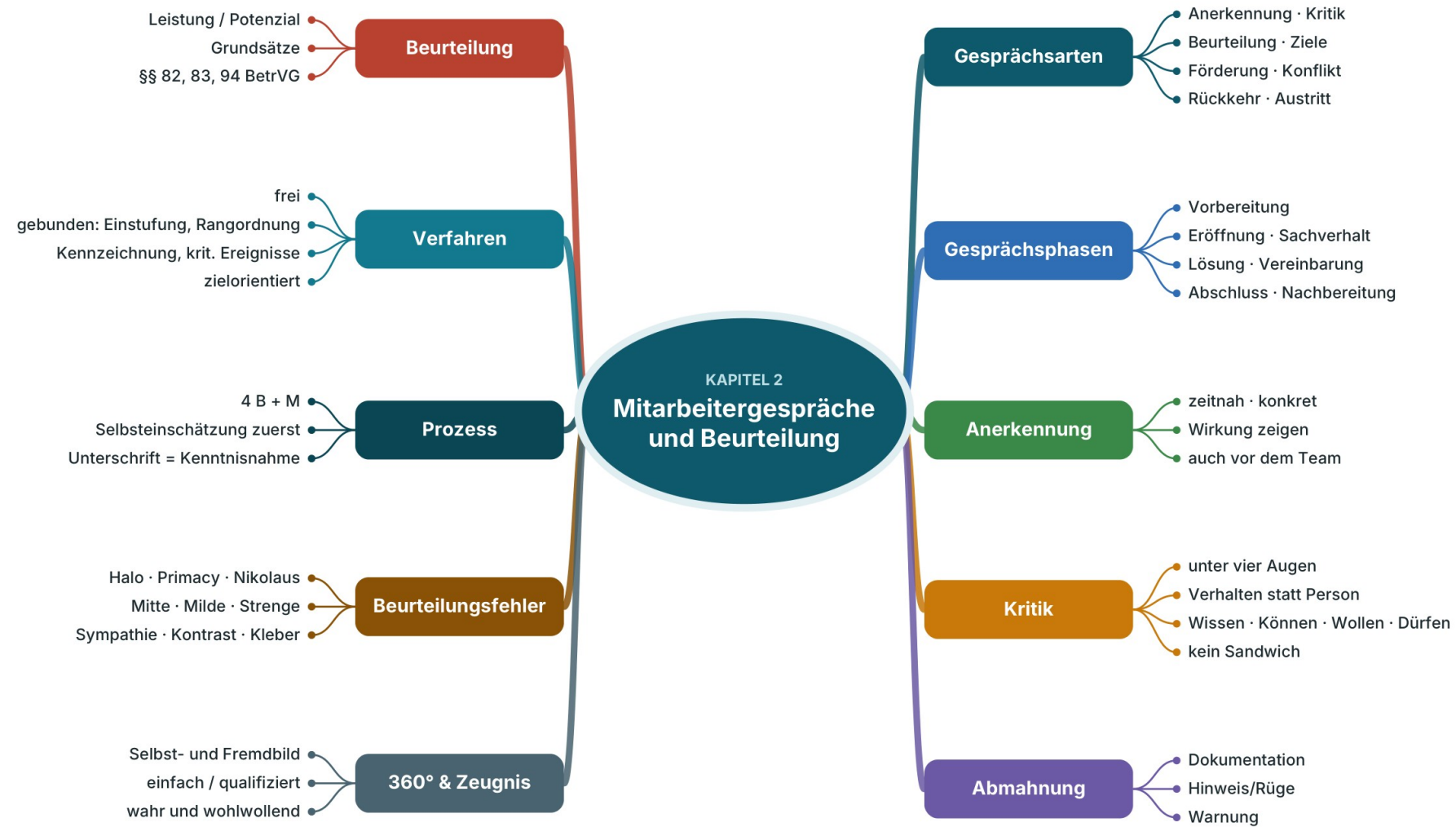
- Prozess: Beobachten, Beschreiben, Bewerten, Besprechen, Maßnahmen
- Termin zwei Wochen vorher, Selbsteinschätzungsbogen
- Selbsteinschätzung zuerst, dann Sicht der Führungskraft
- Stellungnahme, Vereinbarungen, Unterschrift = Kenntnissnahme

Beurteilungsfehler

- Wahrnehmung: Halo, erster Eindruck, Nikolaus, Kleber
- Maßstab: Tendenz zur Mitte, Milde, Strenge; Kontrast
- Beziehung: Sympathie, Vorurteile, Projektion, Hierarchie
- Gegenmittel: Schulung, Notizen, erst beschreiben, dann bewerten

360-Grad-Feedback und Zeugnis

- Fremdbilder von Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitenden, Kunden
- Am besten als Entwicklungsinstrument, anonym ab ca. 5 Personen
- Zeugnis: einfach oder qualifiziert (§ 109 GewO, § 16 BBiG)
- Wahr und wohlwollend, keine Geheimcodes



Teste dich: drei Fragen zum Kapitel

1. Woran scheitern Mitarbeitergespräche nach der Erfahrung der Praxis am häufigsten?

- A) An zu vielen offenen Fragen im Gespräch.
- B) An der Teilnahme eines Betriebsratsmitglieds.
- C) An einer zu ausführlichen Dokumentation.
- D) An mangelhafter Vorbereitung: fehlende Fakten, falscher Ort oder ungünstiger Zeitpunkt.

2. Warum gilt die „Sandwich-Methode“ (Lob – Kritik – Lob) als problematisch?

- A) Sie verlangt die Anwesenheit des Betriebsrats.
- B) Sie ist arbeitsrechtlich unzulässig.
- C) Sie verlängert das Gespräch auf über 90 Minuten.
- D) Sie verwässert die Kritik und entwertet zugleich das Lob.

3. Was ist ein typischer Nachteil der freien Beurteilung?

- A) Sie misst nur den Grad der Zielerreichung.
- B) Sie ist kaum vergleichbar und stark vom Schreibstil der Beurteilenden abhängig.
- C) Sie ist nur mit Zustimmung der IHK zulässig.
- D) Sie ist zu starr, weil alle Kriterien vorgegeben sind.

Lösungen: 1 D · 2 D · 3 B (Erläuterungen in den Notizen) · alle Aufgaben im MC-Training zu diesem Kapitel