Keine Angst vor dem Mitarbeitergespräch

Einmal jährlich gibt es in den meisten Unternehmen ein Ritual, das viele Führungskräfte und Mitarbeiter als lästige Pflichtübung ansehen: Gemeint ist das jährliche Mitarbeitergespräch oder die so genannte Beurteilungsrunde. Oft hoffen dabei die Beteiligten, dass das Gespräch möglichst schnell und ohne lästige Diskussionen oder gar Streitereien, also einvernehmlich, beendet wäre. Denn die Vorgesetzten müssen in einem engen Zeitfenster viele solcher Gespräche führen, was Zeit (und häufig Nerven) kostet und die meisten Mitarbeiter sehen sich in der Rolle des „Ausgelieferten", der das Ergebnis der Beurteilung klaglos hinzunehmen habe. Die Folge dieser Herangehensweise beider Seiten ist jedoch, dass mit dem Ergebnis solcher „Beurteilungsgespräche" tatsächlich kaum jemand im Unternehmen wirklich jemand etwas anfangen kann. Und damit wird auch das beste Instrument zur Makulatur und taugt allenfalls dazu, irgendwo irgendwelche Ergebnisse „abzuheften".

Dabei stecken in den meisten Mitarbeiterbeurteilungssystem viel mehr Chancen als Risiken. Und wie so oft entscheidet die individuelle Einstellung der handelnden Menschen darüber, ob der nachweisbare Nutzen, der in diesen Chancen liegt, tatsächlich realisiert wird oder nicht.

Nutzen für Mitarbeiter

Immer wieder beklagen sich Mitarbeiter in Befragungen und Seminaren darüber, dass ihre Meinung im Unternehmensalltag kaum gefragt wäre, ihre Vorgesetzten nicht differenziert auf vorhandene Kompetenzen eingingen und sie sich insgesamt als Verfügungsmasse ihres Management fühlten. Befragt, wie denn die Praxis bei den jährlichen Beurteilungsgesprächen aussähe, antworten sie häufig wie eingangs erwähnt.

Leider berücksichtigen nur wenige Mitarbeiter, dass sich mit dieser Einstellung und Gesprächshaltung die eigene Prophezeiung (nämlich dass Mitarbeiterbeurteilung doch „nichts brächten") selbst erfüllt. Und leider verlieren sie damit eine der wenigen guten Möglichkeiten, unabhängig vom Tagesgeschäft, mit ihren Vorgesetzten strukturiert über eigene Erwartungen, Beiträge, Erfolge oder Entwicklungsbedarfe zu sprechen, hieraus gemeinsam konkrete Konsequenzen zu ziehen und diese zu vereinbaren.

Damit dies wie beschrieben klappt, sollten sich Mitarbeiter mit Zielen und Inhalten „ihres" Beurteilungssystems intensiv auseinandersetzen und sich auf das allfällige Gespräch mit dem Vorgesetzten gründlich vorbereiten. Dazu gehört in erster Linie eine möglichst realistische Einschätzung der im Beurteilungszeitraum übertragenen Arbeiten sowie die Qualität der Ausführung. Punkten kann hierbei, wer hernach im Gespräch mit dem Vorgesetzten positive wie negative Aspekte ehrlich aufzählt und selbst Vorschläge macht, auf welche Art sich eine nachhaltige Verbesserung der Kompetenzen oder der Leistung einstellen könnte und sich selbst auch in die Pflicht

nimmt, dies umzusetzen. Schließlich sollten Mitarbeiter auch ganz selbstbewusst die Qualität der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten ansprechen, um auch auf diesem Feld ggf. Verbesserungen zu vereinbaren.

Nutzen für Führungskräfte

Führungskräfte sehen sich in vielen Fällen mit dem Vorwurf ihrer Mitarbeiter konfrontiert, sie kümmerten sich nicht ausreichend um sie. Aufgrund des chronischen Zeitmangels und eigener Einbindung in Projekte und /oder das Tagesgeschäft kann dieser Vorwurf in vielen Fällen auch nicht entkräftet werden. In solchen Fällen nimmt es natürlich kein Wunder, dass die Akzeptanz der Einschätzung von Kompetenzen und Leistungen, die in Beurteilungen vorgenommen wird, bei Mitarbeitern nicht auf die gewünschte Akzeptanz stößt.

Andererseits wünschen sich Führungskräfte Mitarbeiter, die gestellte Aufgaben in der meist knapp bemessenen Zeit neben ihrer Tagesarbeit erfolgreich erledigen. Dies allerdings ist nur dann möglich, wenn der Vorgesetzte ein differenziertes Bild von Kompetenzen, Potenzialen und Leistungsbereitschaft seiner Mitarbeiter hat. Dies wiederum erfordert, sich intensiv mit eben diesen Aspekten über das Jahr hinweg im unmittelbaren Kontakt zum einzelnen Mitarbeiter auseinanderzusetzen. Nur dann können sinnvolle, weil stimmige und ausgewogene Beurteilungsbeiträge entstehen und in ebenso sinnvolle Vereinbarungen mit dem einzelnen Mitarbeiter zur Optimierung münden. Mitarbeiterbeurteilungen bieten also Vorgesetzten eine hervorragende Möglichkeit, die Leistungsfähigkeit und –bereitschaft ihrer Mitarbeiter systematisch zu erhöhen.

Fazit

Vorgesetzte und Mitarbeiter sollten den Mut aufbringen, ihre vielfach geübte „Abwehrroutine“ bezüglich der Beurteilungen abzulegen. Nur dadurch kann es für beide Beteiligte wirklich vorangehen mit Leistungsfähigkeit, -bereitschaft sowie der Chance, wirklich ambitionierte wirtschaftliche Ziele tatsächlich motiviert zu realisieren.

Andreas von Studnitz
ist Geschäftsführer der von Studnitz Management Consultants GmbH in Rendsburg. Informationen: www.vonstudnitzconsultants.de