

Das Mitarbeiter-Beurteilungsgespräch

Sprachbeispiele, Grundsätze und Regeln

Die folgenden Beispiele von Redewendungen entstammen den Aufzeichnungen des Verfassers als stiller Beobachter von vielen Beurteilungsgesprächen, die im Rahmen von unternehmensinternen Seminaren zur Schulung der Beurteiler simuliert wurden. Mit dieser kritischen Auswahl typischer Redewendungen will Prof. Dr. Karl-Klaus Pullig, Hochschullehrer an der Universität-Gesamthochschule Paderborn, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Schwerpunkt Personal und Organisation, die Vorgesetzten dazu anregen, ihre Einstellung zu den Untergebenen, wie sie sich sprachlich (oft unbewußt) ausdrückt, zu reflektieren und den Sinn von Beurteilungsgesprächen zu überdenken.

Beurteilungsgespräche als Teil von Mitarbeiterbeurteilungssystemen

In vielen Unternehmen — insbesondere in den größeren — gibt es das Personalführungsinstrument Mitarbeiterbeurteilung. Häufig werden die Mitarbeiter beziehungsweise bestimmte Mitarbeitergruppen anhand sogenannter Beurteilungsformulare von ihrem unmittelbaren Vorgesetzten beurteilt: Der Beurteiler soll bestimmte Leistungs- (das »Was«) und Verhaltensmerkmale (das »Wie«) des Beurteilten mit Hilfe einer Bewertungsskala einschätzen. Je nach den angestrebten Zielen des Beurteilungsverfahrens enthalten die Formulare auch noch Felder, um besondere Stärken und Schwächen des Beurteilten, vorgeschlagene Ausbildungsaktivitäten oder sonstige Personalentwicklungsmaßnahmen eintragen zu können.

Als Ziele von Beurteilungsverfahren werden immer wieder angeführt:

Administrative Ziele

Die Mitarbeiterbeurteilung soll Grundlage für Gehaltsfindung, Karriereplanung und Ausbildungsmaßnahmen sein.

Information des Mitarbeiters über seine Leistung

Die Beurteilung soll den Mitarbeiter darüber informieren, wie er selbst und seine Leistung im Unternehmen eingeschätzt werden, kurz, es soll ihm die Frage beantwortet werden: »Wo stehe ich?«

Motivation des Mitarbeiters

Inbesondere durch die Anerkennung der Leistung des Mitarbeiters im Beurteilungsgespräch und durch »sachliche Kritik« soll der Mitarbeiter zu weiterer Leistung für das Unternehmen motiviert werden.

Das Beurteilungsgespräch als ein wesentlicher Bestandteil im Beurteilungsverfahren kann zwar als Mittel für alle drei obengenannte Zielgruppen eingesetzt werden, besondere Wirksamkeit wird man sich aber wohl für die informative Zielsetzung im Sinne von Ergänzung und Erläuterung der im Beurteilungsbogen enthaltenen Informationen und für die motivationale Zielsetzung versprechen.

Typische Redewendungen in Beurteilungsgesprächen

Diesem Anspruch sollten, nach dem erklärten Willen der Unternehmensführung, auch die Beurteilungsgespräche gerecht werden, aus denen die Redewendungen (Sprachbeispiele) in Abbildung 2 stammen. Die vom Verfasser hinzugefügten Satzergänzungen überzeichnen bewußt, geben aber einen Hinweis auf das emotionale Klima der Gesprächssituation.

Dabei können vier Gruppen von Sprachbeispielen unterschieden werden. Die erste Gruppe zeigt die Tendenz des Vorgesetzten zu schulmeisterlichem Verhalten, während die zweite Gruppe die Neigung erkennen läßt, charakterliche Bewertungen abzugeben. Die dritte Gruppe signalisiert, daß sich der Gesprächspartner in der Defensive befindet und die vierte Gruppe deutet Aggressivität an.

Welche Folgerungen können gezogen werden?

Natürlich lassen die Beispiele in Abb. 2 großen Spielraum für Interpretationen. Mit Hilfe von Gesprächsanalysen, etwa anhand von Tonbandaufzeichnungen, könnte und sollte man jedoch folgende Probleme zumindest bewußter machen:

- Welchen Führungsstil praktiziere ich tatsächlich?
- Ist es überhaupt möglich, mit Gesprächen, die solche Redewendungen beinhalten, die oben aufgeführten Ziele zu erreichen?

Abb. 1: Verlauf eines idealtypischen Beurteilungsgesprächs

1

Vorgesetzter und zu Beurteilender sitzen sich unter vier Augen an einem kleinen Tisch gegenüber, nachdem der Vorgesetzte mindestens einen Tag vorher den Gesprächstermin mit dem zu Beurteilenden abgestimmt hatte. Störungen durch Telefongespräche, Besucher usw. sind ausgeschaltet. Für das Gespräch hat man mindestens eine Stunde Zeit eingeplant.

2

Der Vorgesetzte hat das ausgefüllte Beurteilungsformular vor sich liegen und erläutert Schwerpunkte — nicht alle Einzelheiten — seiner Beurteilung: Er geht auf die im abgelaufenen Jahr von dem Mitarbeiter erreichten und nicht erreichten Ziele ein und nennt besondere Stärken und Schwächen des Mitarbeiters anhand der von ihm auf einer Skala bewerteten Leistungsmerkmale.

3

Der Mitarbeiter bittet eventuell um Erläuterungen oder Informationen, die das Urteil belegen können und teilt mit, wo er übereinstimmt und wo sein Selbsturteil von dem des Vorgesetzten abweicht.

4

Das Gespräch endet mit der Erörterung von Ausbildungsmaßnahmen, von Empfehlungen für den weiteren Einsatz des Mitarbeiters und möglichen weiteren Entwicklungsmaßnahmen.



Generell scheint die Skepsis McGregors¹⁾ gegenüber den herkömmlichen Mitarbeiter-Beurteilungsverfahren richtig zu sein, wenn er etwa sinngemäß feststellt,

- daß Kritik von dem Beurteilten nicht als wertvolle Information, sondern als Angriff auf seine Person empfunden wird und zu Rechtfertigungen und zur Verteidigungshaltung führe;
- daß die Rollen *Richter und Berater* in Gestalt des Vorgesetzten sich nicht miteinander vertragen;
- daß das Feed-back viel zu spät erfolgt.

Als praktische Konsequenzen aus diesen Überlegungen bieten sich unter anderem folgende Lösungsansätze an:

1. Es werden keine Beurteilungsgespräche mehr geführt.
2. Der Mitarbeiter beurteilt sich selbst.
3. Vorgesetzte und Untergebene beurteilen sich gegenseitig.
4. Die anspruchsvollen Gesprächsziele der Motivation und Information des Mitarbeiters werden aufgegeben und es werden nur noch administrative Ziele verfolgt.
5. Es wird versucht, bestimmte Grundsätze und Regeln einzuhalten und einzuüben, um das Beurteilungsgespräch fruchtbarer zu gestalten.

Aus dieser Auswahl von Möglichkeiten sollen die ersten vier hier nur kurz gestreift werden, während die fünfte Alternative ausführlich dargestellt wird.

Das Beurteilungsgespräch bietet — bei allen Gefahren — doch durch das unmittelbare Gegenüber von zwei oder mehreren Personen große Vorteile und Lernchancen gegenüber bloßem Formularausfüllen und -aushändigen. Es können Informationen, Einsichten, Einstellungen erworben werden, wie sie eben nur durch einen lebendigen Interaktionsprozeß initiiert beziehungsweise gefördert werden.

Abb. 2: Typische Redewendungen und (boshafte) Ergänzungen

Gruppe	Das wird gesagt:	Das wird gemeint:
1	<p>... Sie haben recht ...</p> <p>... Es tut mir leid, da kann ich Ihnen nicht ganz zustimmen ...</p> <p>... Sie weichen da etwas ab ...</p> <p>... Habe ich mir genau überlegt, wie Sie zu beurteilen sind ...</p> <p>... Kann ich Ihnen nur bescheinigen ...</p> <p>... Aber Sie müssen doch sagen, daß ...</p> <p>... Können Sie nicht immer erwarten ...</p>	<p>und ich bin befugt, das festzulegen</p> <p>im Gegenteil, ich muß da voll widersprechen</p> <p>und sind nicht imstande, den roten Faden zu behalten</p> <p>also was sollen da noch Ihre Zweifel</p> <p>schließlich bin <i>ich</i> zur Ausstellung von Bescheinigungen berechtigt</p> <p>nun geben Sie's doch endlich zu</p> <p>Sie Phantast</p>
2	<p>... Sie wissen genau ...</p> <p>... Wobei Sie unterstellen ...</p> <p>... und Sie wissen selbst ... es ist Ihnen ja nicht unbekannt, daß ...</p> <p>... ich weiß nicht, ob das ein ganz fairer Punkt ist von Ihnen ...</p>	<p>geben es aber nicht zu, bzw. behaupten etwas anderes</p> <p>Sie Schlitzohr!</p> <p>warum muß <i>ich</i> Ihnen das sagen?</p> <p>Sie Ferkel kämpfen mit unfairen Mitteln</p>
3	<p>... ich habe nie in Abrede gestellt, daß ...</p> <p>... Ich möchte nochmals betonen ...</p> <p>... Wie ich schon wiederholt sagte ...</p> <p>... Ich muß zugeben ...</p> <p>... Ich muß mir den Schuh anziehen ...</p>	<p>so einseitig, wie Sie es darstellen, argumentiere ich auch nicht!</p> <p>bitte verstehen Sie mich doch endlich richtig!</p> <p>Sie gehen auf meine Argumente überhaupt nicht ein!</p> <p>hier haben Sie mich in der Ecke</p> <p>dieser Schlag kommt auf mich selbst zurück</p>
4	<p>... Ich denke da nur an ...</p> <p>... Sind Sie nicht gerade durch Brillanz hervorgetreten ...</p> <p>... Es stellt sich mir hier ernsthaft die Frage ...</p> <p>... Was mich immer wundert, ist, daß ...</p>	<p>wenn ich an all das andere denke!</p> <p>nein, jämmerlich!</p> <p>... um Ihnen Ihre Lächerlichkeit zu beweisen</p> <p>Sie sind mir vielleicht ein komischer Mensch!</p>

¹⁾ McGregor, Douglas: Der Mensch im Unternehmen (The Human Side of Enterprise), Düsseldorf/Wien, 3. Aufl. 1973, Kap. 6.

Nimmt man bewußt die anspruchsvolle Zielsetzung von Mitarbeiter-Beurteilungssystemen zurück und beschränkt sich auf die administrativen Ziele, nämlich Mitarbeiter-Beurteilung als Grundlage für Gehaltsfindung, Karriere-Planung und Ausbildungsmaßnahmen, so wird zwar berücksichtigt, daß das Beurteilungssystem und insbesondere das Beurteilungsgespräch Mängel und Gefahren birgt, andererseits aber eine systematische Beurteilung transparenter und damit für die Mitarbeiter kontrollierbarer ist, als die unsystematischen, mehr oder weniger informellen Gespräche unter Vorgesetzten über ihre Mitarbeiter, die ja auch »Beurteilungen« zum Inhalt haben. Bei dieser eingeschränkten Zielsetzung ändert sich auch die Funktion des Beurteilungsgesprächs: Der Schwerpunkt verlagert sich in Richtung einseitiger Informationsabgabe von oben nach unten.

Grundsätze und Regeln für ein fruchtbareres Beurteilungsgespräch

Die folgenden Grundsätze und Regeln wurden zum einen Teil aus der praktischen Erfahrung mit Beurteilungsgesprächen gewonnen, zum anderen Teil in der gruppenspezifischen und gruppentherapeutischen Praxis entwickelt.

Das Beurteilungsgespräch ist nur der Abschluß, die Zusammenfassung eines permanenten Gesprächs zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter!

Es ist sinnlos, beziehungsweise die möglichen positiven Wirkungen von Beurteilungsgesprächen verdrehen sich in ihr Gegenteil, wenn Vorgesetzte und Untergebene sich nur einmal im Jahr zusammensetzen, um dann längst vergangene Situationen und Sachverhalte zu besprechen. Ein guter Vorgesetzter kann im Beurteilungsgespräch fast ausschließlich auf Bekanntes und bereits Besprochenes zurückgreifen. Es wird daher auch kaum etwas Überraschendes zur Sprache kommen, das den Beurteilten »aus allen Wolken fallen« läßt. Er beschränkt sich daher auf einen zusammenfassenden Überblick und wiederholt und verstärkt vor allem positive Verhaltensweisen seines Mitarbeiters.

Leitmotiv für die Gesprächsführung ist die selbstkritische Frage: Ist das, was ich sage, eine Hilfe für meinen Mitarbeiter?

Wenn Sie diese Frage ehrlich bejahen können, wenn Sie dieses Ziel im Auge behalten, werden Ihre Rückmeldungen an den Mitarbeiter als weniger bedrohlich empfunden und damit leicht akzeptiert werden. Für Sie selbst stellt dieses Leitmotiv eine Selbstkontrolle dar. Prüfen Sie kritisch, ob Sie nur sich selbst entlasten und darstellen wollen oder ob es Ihnen wirklich um den Mitarbeiter geht!

Sagen Sie »Ich meine« anstatt »Du bist«!

Verschiedene Menschen haben oft unterschiedliche Sichtweisen desselben Sachverhalts. Selbst bei übereinstimmender Sichtweise wehren wir oft Aussagen anderer als Angriff auf unsere Person ab, wenn diese Aussagen uns wenig vorteilhaft erscheinen. Die Aussage: »Du bist...« wird daher oft von dem anderen abgelehnt und führt zu Gegendarstellungen, die wiederum der erste nicht akzeptiert. Das Gespräch mündet dann in einen Streit um das Rechthaben, die Informationen des anderen werden nicht als hilfreich empfunden. Leichter akzeptierbar, hilfreicher und auch zutreffender ist Ihre ganz persönliche Mitteilung, wie das Verhalten des anderen auf Sie gewirkt hat.

Beispiel:

Anstatt: »Sie weichen da etwas ab...«

Besser: »Ich sehe zur Zeit den Zusammenhang mit... nicht.«

Anstatt: »Sie lassen öfter die nötige Sorgfalt vermissen...«

Besser: »Ich hatte bei dem Projekt XY erwartet, daß Sie die Mitarbeiter in der Abteilung Z sorgfältiger informieren würden.«

Verbinden Sie solche Aussagen, die vermutlich von dem Beurteilten als Kritik an seinem Verhalten ausgelegt werden, sofort mit einem Wunsch / einer Bitte nach dem erwünschten veränderten Verhalten! Bieten Sie nach Möglichkeit auch gleich eine Hilfe zur Überwindung der angesprochenen Schwäche oder Schwierigkeit des Mitarbeiters an.

Beispiel:

»Bei unserer Diskussion zur Umorganisation der Versandabteilung hätte ich mir noch mehr neue, unkonventionelle Lösungsansätze gewünscht. Ich schlage vor, Sie besuchen ein Seminar »Kreative Techniken der Problemlösung.«

Beziehen Sie Ihre Aussage auf ganz konkretes, beobachtetes Verhalten des Mitarbeiters, und geben Sie keine pauschalen Charakterbeschreibungen!

Beispiel:

Anstatt: »... mangelt es Ihnen an Durchsetzungskraft.«

Besser: »Ich war etwas enttäuscht, daß Sie in der Auseinandersetzung mit Herrn A nachgegeben haben.«

Selbstverständliches und Unabänderliches braucht nicht wieder angesprochen werden!

Diese Regel darf nur dann verletzt werden, wenn es sich um positive, für den Beurteilten vorteilhafte Rückmeldungen handelt. Oft wird nämlich positives, erwünschtes Verhalten als selbstverständlich angesehen und bleibt unerwähnt. Das Ansprechen von Mängeln, die dem Beurteilten vermutlich selbst bekannt sind, führt dagegen nur zu Verärgerung und Peinlichkeit. Was hilft es beispielsweise dem öfter wegen Krankheit fehlenden, etwas zarten Mitarbeiter, wenn er hört, daß er nicht besonders belastbar ist?

Das Gespräch sollte umkehrbar sein!

Der Untergebene muß den gleichen Gesprächsstil anwenden dürfen wie sein Vorgesetzter. Überprüfen Sie Ihre Redewendungen auf diesen Gesichtspunkt hin! Wenn Ihnen Zweifel kommen, könnten Sie überlegen, ob und wie Sie kooperativen, partnerschaftlichen, patriarchalischen und autoritären Führungsstil voneinander trennen!

Redewendungen wie »... kann ich Ihnen nur bescheinigen...«, »Sie wissen genau...« oder »... wobei Sie unterstellen...« deuten auf Ungleichgewichte in der Beziehung Vorgesetzter/Mitarbeiter.