Kapitel 2

Mitarbeitergespräche und Beurteilung

FACH 9

2

KAPITEL

Anerkennen, kritisieren, beurteilen: Wie Führungskräfte Gespräche strukturiert und fair führen

Rahmenplan 9.2 Mitarbeitergespräche und Beurteilung

Das kannst du nach diesem Kapitel

- Die wichtigsten Arten von Mitarbeitergesprächen unterscheiden und jedes Gespräch in Phasen vorbereiten,
- Ein Anerkennungs- und ein Kritikgespräch situationsgerecht aufbauen und mit passenden Formulierungen führen,
- Ziele, Anlässe und Grundsätze der Mitarbeiterbeurteilung erklären,
- Freie, gebundene und zielorientierte Beurteilungsverfahren vergleichen und Kriterien auswählen,
- Ein Beurteilungsgespräch einschließlich der Stellungnahme des Mitarbeitenden organisieren,
- Beurteilungsfehler erkennen, benennen und Gegenmaßnahmen vorschlagen,
- Die Abmahnung als arbeitsrechtliche Konsequenz von Kritik einordnen.

Inhalt dieses Kapitels

2.1 **Mitarbeitergespräche im Überblick** S. 50

2.2 **Das Anerkennungsgespräch** S. 51

2.3 **Das Kritikgespräch** S. 52

2.4 **Mitarbeiterbeurteilung: Grundsätze, Ziele und Anlässe** S. 55

2.5 **Beurteilungskriterien und -systeme** S. 56

2.6 **Das Beurteilungsgespräch** S. 57

2.7 **Beurteilungsfehler** S. 58

2.8 **Das 360-Grad-Feedback** S. 60

2.9 **Das Arbeitszeugnis** S. 60

2.1

Mitarbeitergespräche im Überblick

★★☆ in 4 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 50

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.

Die Phasen eines Mitarbeitergesprächs

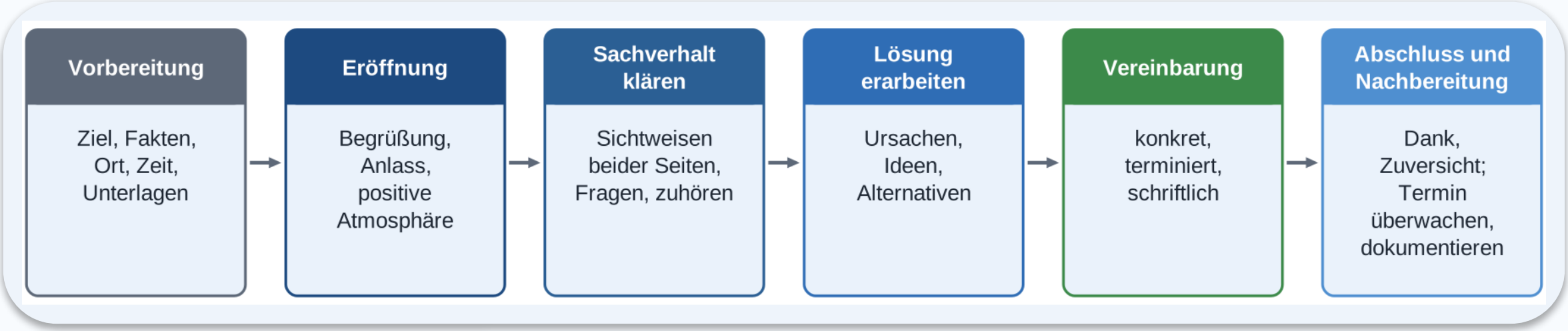


Abb. 36: Die Phasen eines Mitarbeitergesprächs · Arbeits- und Übungsbuch S. 51

2.2

Das Anerkennungsgespräch

★★☆ in 4 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 51

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

2.3

Das Kritikgespräch

★★☆ in 4 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 52

Das Kritikgespräch in sieben Schritten

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



Abb. 38: Der Ablauf eines Kritikgesprächs in sieben Schritten · Buch S. 52

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)

Regeln für Anerkennung und Kritik im Vergleich

Regel	Anerkennungsgespräch	Kritikgespräch
Zeitpunkt	möglichst sofort nach der Leistung	zeitnah, aber nicht im Affekt
Ort	unter vier Augen oder vor dem Team	vertraulich, ohne unbeteiligtes Publikum; Begleitungsrechte beachten
Inhalt	konkrete Leistung und ihre Wirkung benennen	konkretes Verhalten, nicht die Person
Häufigkeit	regelmäßig, ehrlich, angemessen	so selten wie nötig, so klar wie möglich
Ziel	Verhalten verstärken, Motivation, Bindung	Verhalten ändern, Lernen, Wiederholung vermeiden

Abb. 40: Regeln für Anerkennung und Kritik im Vergleich · Arbeits- und Übungsbuch S. 53

Ursachen von Fehlverhalten: Wissen, Können, Wollen, Dürfen

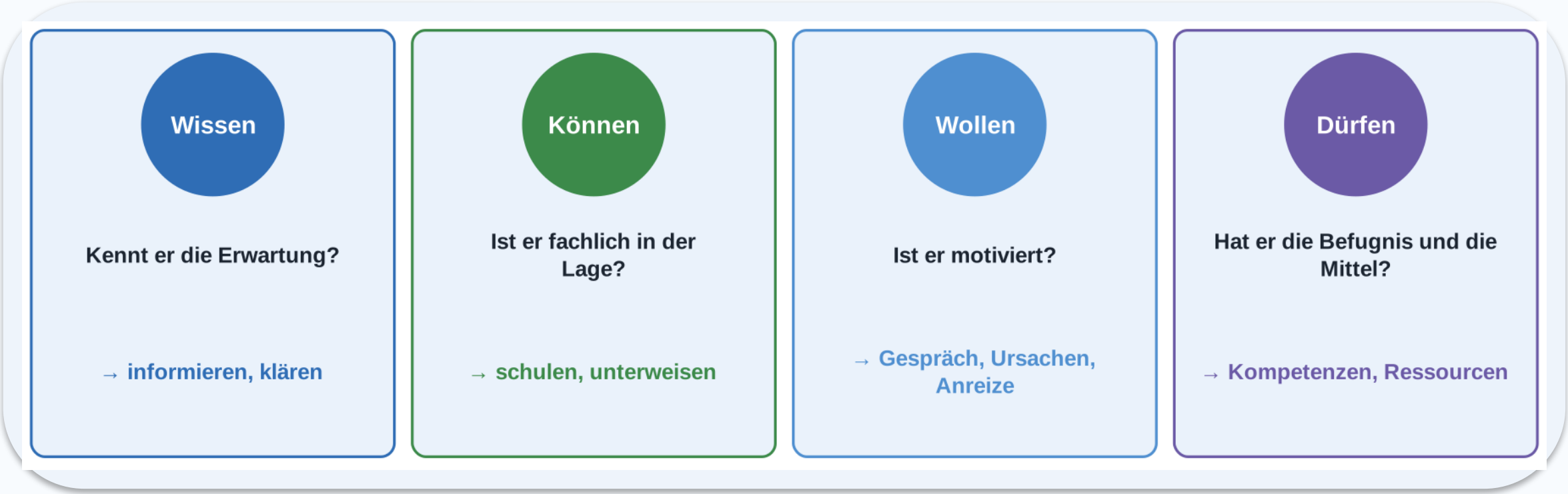


Abb. 41: Ursachen von Fehlverhalten: Wissen, Können, Wollen, Dürfen · Arbeits- und Übungsbuch S. 53

2.4

Mitarbeiterbeurteilung: Grundsätze, Ziele und Anlässe

★★☆ in 4 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 55

Mitarbeiterbeurteilung: Grundsätze

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

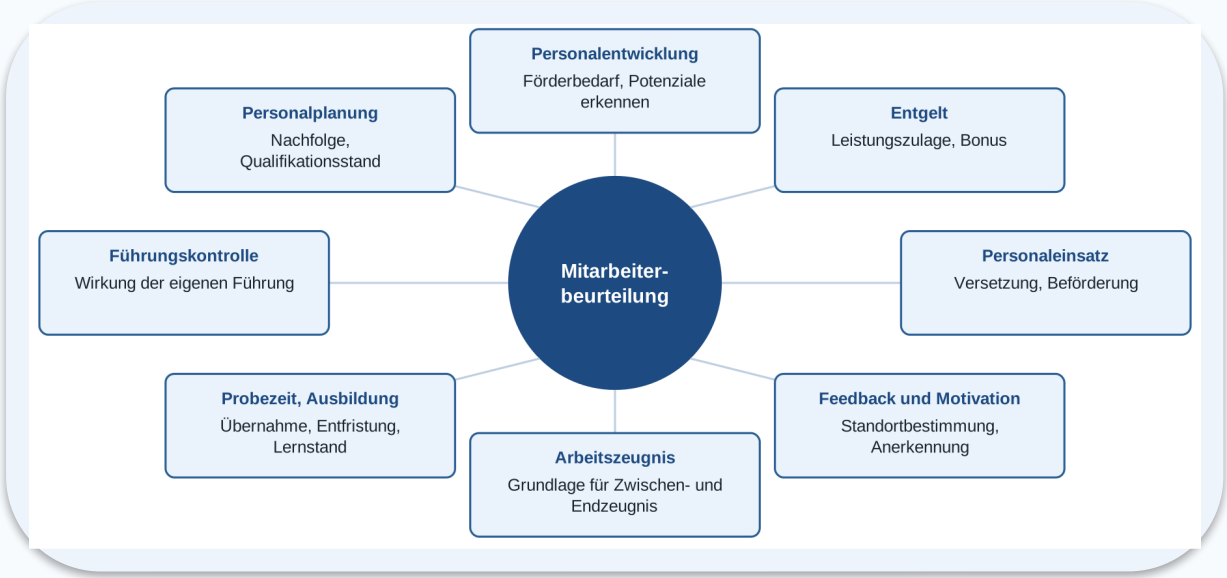


Abb. 42: Wozu Mitarbeiterbeurteilungen dienen · Buch S. 55

2.5

Beurteilungskriterien und -systeme

★★☆ in 4 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 56

Beurteilungsverfahren

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



Abb. 43: Freie, gebundene und zielorientierte Beurteilungsverfahren · Buch S. 56

Beispiel für eine Einstufungsskala mit fünf Stufen

	1 – erfüllt die Anforderungen nicht	2 – erfüllt die Anforderungen teilweise	3 – erfüllt die Anforderungen voll	4 – übertrifft die Anforderungen	5 – übertrifft die Anforderungen deutlich
Arbeitsqualität				●	
Arbeitsmenge			●		
Zusammenarbeit					●
Kundenorientierung				●	
Selbstständigkeit		●			

Jede Stufe ist mit Verhaltensbeispielen beschrieben (Beurteilungsleitfaden).

Abb. 44: Beispiel für eine Einstufungsskala mit fünf Stufen · Arbeits- und Übungsbuch S. 57

2.6

Das Beurteilungsgespräch

★★☆ in 4 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 57

Das Beurteilungsgespräch

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

Das Beurteilungsgespräch

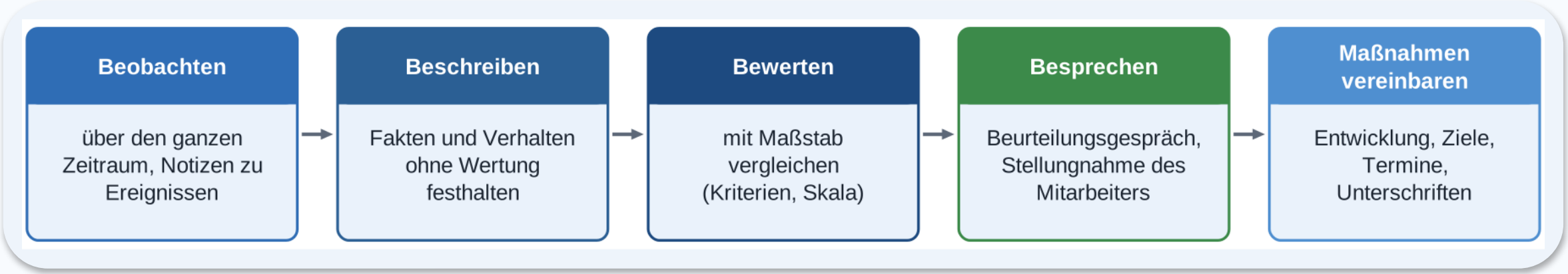


Abb. 45: Der Beurteilungsprozess: Beobachten, Beschreiben, Bewerten, Besprechen, Maßnahmen · Arbeits- und Übungsbuch S. 57

2.7

Beurteilungsfehler

★★☆ in 4 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 58

Beurteilungsfehler

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

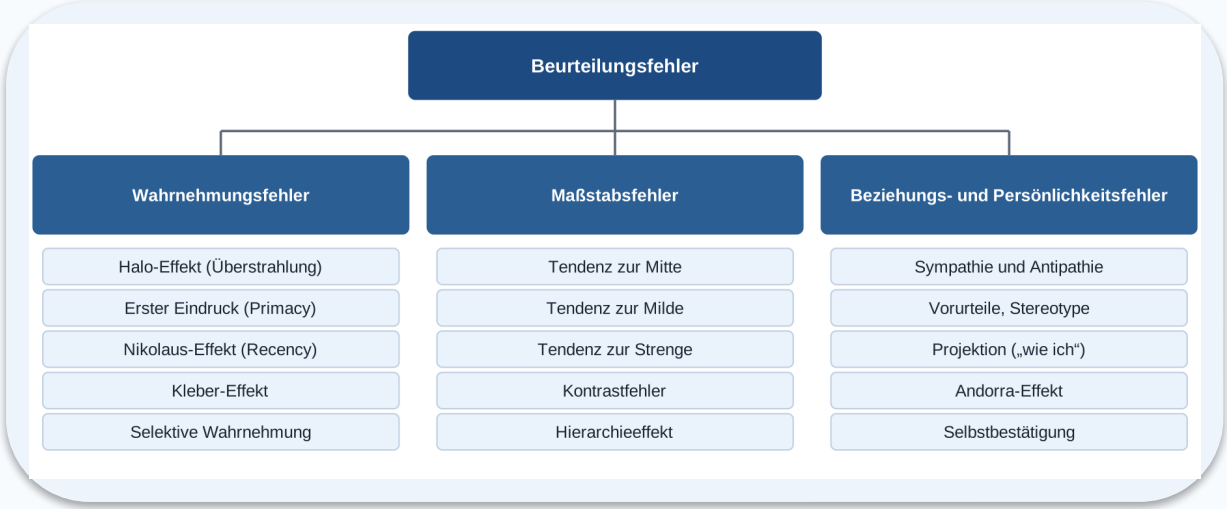


Abb. 47: Die wichtigsten Beurteilungsfehler im Überblick · Buch S. 58

Maßstabsfehler: Tendenz zur Mitte, zur Milde und zur Strenge

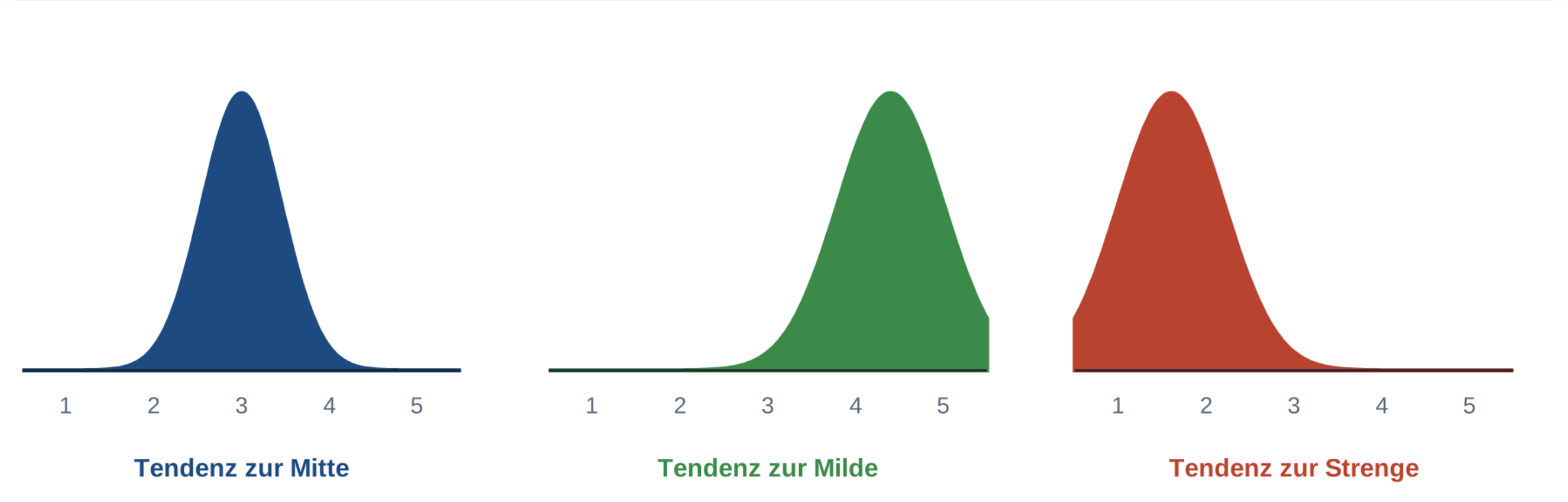


Abb. 48: Maßstabsfehler: Tendenz zur Mitte, zur Milde und zur Strenge · Arbeits- und Übungsbuch S. 59

2.8

Das 360-Grad-Feedback

★★☆ in 4 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 60

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

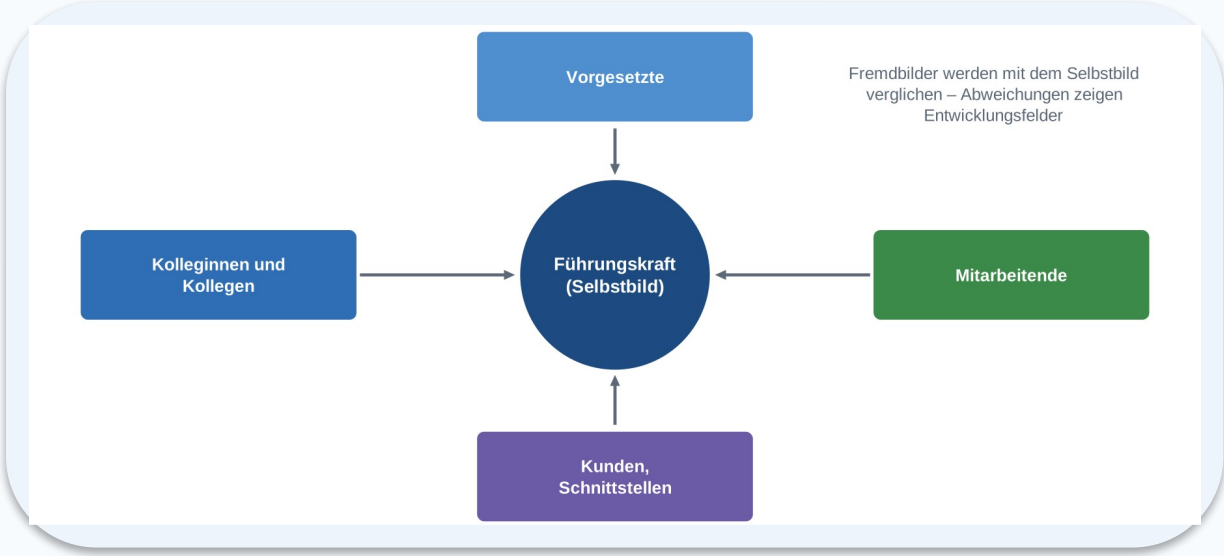


Abb. 49: Das 360-Grad-Feedback: Selbstbild und Fremdbilder aus allen Richtungen · Buch S. 60

2.9

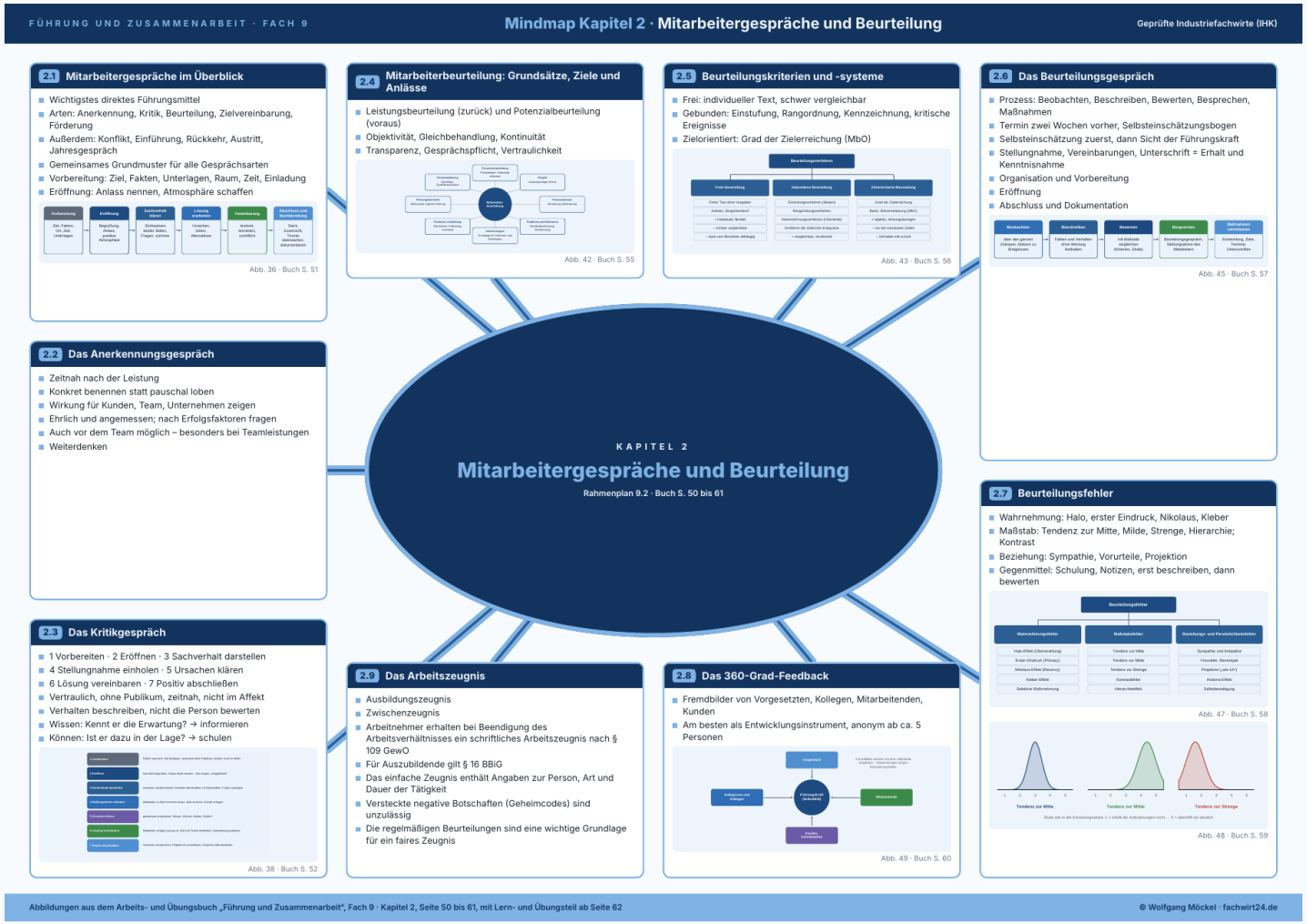
Das Arbeitszeugnis

★☆☆ in 1 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 60

Das Arbeitszeugnis

- Ausbildungszeugnis
- Zwischenzeugnis
- Arbeitnehmer erhalten bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses ein schriftliches Arbeitszeugnis nach § 109 GewO
- Für Auszubildende gilt § 16 BBiG
- Das einfache Zeugnis enthält Angaben zur Person, Art und Dauer der Tätigkeit

Mindmap Kapitel 2



Auf einen Blick

- Jedes Mitarbeitergespräch folgt einem Grundmuster: Vorbereitung, Eröffnung, Sachverhalt klären, Lösung erarbeiten, Vereinbarung, Abschluss und Nachbereitung.
- Anerkennung wirkt, wenn sie zeitnah, konkret, ehrlich und mit ihrer Wirkung ausgesprochen wird.
- Ursachen: Wissen · Können · Wollen · Dürfen
- Leistungsbeurteilung blickt zurück, Potenzialbeurteilung nach vorn.
- Frei oder gebunden (Einstufung, Rangordnung, Kennzeichnung, kritische Ereignisse) oder zielorientiert.
- Beobachten · Beschreiben · Bewerten · Besprechen · Maßnahmen
- Wahrnehmungsfehler (Halo, erster Eindruck, Nikolaus), Maßstabsfehler (Mitte, Milde, Strenge, Hierarchie) und Beziehungsfehler (Sympathie, Vorurteile) erkennen und vermeiden.
- Selbstbild und Fremdbilder von Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitenden und Kunden werden verglichen.
- Einfaches oder qualifiziertes Zeugnis, Zwischenzeugnis bei berechtigtem Interesse.

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 · alle Aufgaben mit Erklärung in den MC-Aufgaben zu diesem Kapitel

So geht es weiter

Arbeits- und Übungsbuch	„Führung und Zusammenarbeit“, Fach 9: Kapitel 2, Seite 50 bis 61, mit Lern- und Übungsteil ab Seite 62 (Lernkarten, Richtig oder falsch, Kurzfragen und Fallaufgaben in drei Ebenen)
Multiple-Choice-Aufgaben	zu Kapitel 2 mit Lösungen und Erklärungen, kostenlos auf fachwirt24.de
Mindmap	Kapitel 2 als A3-Poster mit den Grafiken aus dem Buch, kostenlos auf fachwirt24.de
Prüfung	Führung und Zusammenarbeit steckt in beiden Situationsaufgaben und fast immer auch im Praxisthema deiner Präsentation

© Wolfgang Möckel · fachwirt24.de