KAPITEL 2

Mitarbeitergespräche und Beurteilung

Rahmenplan 9.2 · Buch S. 49 bis 60

2.1 Mitarbeitergespräche im Überblick

- Wichtigstes direktes Führungsmittel
- Arten: Anerkennung, Kritik, Beurteilung, Zielvereinbarung, Förderung
- Außerdem: Konflikt, Einführung, Rückkehr, Austritt, Jahresgespräch
- Gemeinsames Grundmuster für alle Gesprächsarten
- Vorbereitung: Ziel, Fakten, Unterlagen, Raum, Zeit, Einladung
- Eröffnung: Anlass nennen, Atmosphäre schaffen



Abb. 36 · Buch S. 50

2.2 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
- Weiterdenken

2.3 Das Kritikgespräch

- 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
- Wissen: Kennt er die Erwartung? → informieren
- Können: Ist er dazu in der Lage? → schulen



Abb. 38 · Buch S. 51

2.4 Mitarbeiterbeurteilung: Grundsätze, Ziele und Anlässe

- Leistungsbeurteilung (zurück) und Potenzialbeurteilung (voraus)
- Objektivität, Gleichbehandlung, Kontinuität
- Transparenz, Gesprächspflicht, Vertraulichkeit



Abb. 42 · Buch S. 54

2.5 Beurteilungskriterien und -systeme

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



Abb. 43 · Buch S. 55

2.6 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
- Organisation und Vorbereitung
- Eröffnung
- Abschluss und Dokumentation



Abb. 45 · Buch S. 56

2.7 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



Abb. 47 · Buch S. 57

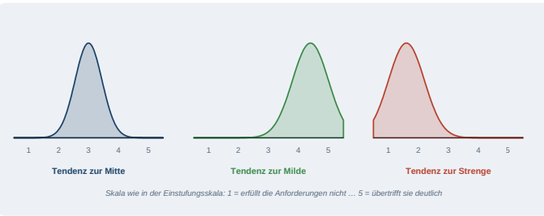


Abb. 48 · Buch S. 58

2.8 Das 360-Grad-Feedback

- Fremdbilder von Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitenden, Kunden
- Am besten als Entwicklungsinstrument, anonym ab ca. 5 Personen

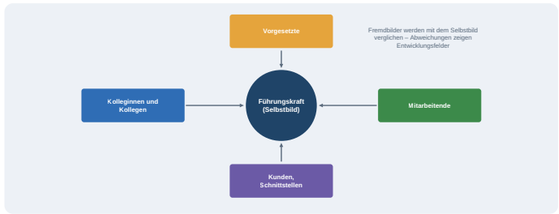


Abb. 49 · Buch S. 59

2.9 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
- Versteckte negative Botschaften (Geheimcodes) sind unzulässig
- Die regelmäßigen Beurteilungen sind eine wichtige Grundlage für ein faires Zeugnis

© Wolfgang Möckel · fachwirt24.de