

Und, wie war ich?

Mitarbeiterevaluation stressfrei gestalten

Mitarbeitergespräche können unangenehm sein, sowohl für Mitarbeiter als auch Führungskräfte. Evaluationen müssen vor allem transparent und nachvollziehbar sein, Gespräche gut vorbereitet. Chefs, die Gespräche rechtzeitig ankündigen und eine Wohlfühlatmosphäre schaffen, nehmen Mitarbeitern den Druck – und auch sich selbst.



Der Dezember ist nicht nur der Monat von Weihnachtsfeiern und Jahresboni, sondern auch eine Zeit, in der viele Führungskräfte ihre Mitarbeiter ins Chefbüro bestellen. Die jährlichen Mitarbeitergespräche sind bei Beschäftigten und Führungskräften oft nicht sehr beliebt. Vor allem nicht dann, wenn sie von beiden Parteien als lästige Pflichtübung gesehen werden. Beschäftigte fürchten, eins auf den Deckel zu bekommen und die Chefs mögen den Gedanken nicht, gegen Jahresende womöglich noch mal tadeln zu müssen.

„Eine negative Einstellung zu diesen Gesprächen zu haben, ist bereits der erste Fehler, den Führungskräfte in Punkto Mitarbeitergespräch begehen“, sagt Alexandra Reiter, Business-Coach aus Hamburg. Wer keine Lust auf den Dialog mit den Beschäftigten hat und das womöglich auch so nach außen kommuniziert, schafft bereits im Vorfeld eine schlechte Gesprächsatmosphäre. Besser ist es, sich positiv über Jahresgespräche zu äußern, sie regelmäßig zu halten und gut vorzubereiten.

Evaluationsgespräche machen Mitarbeitern Angst, wenn Sie nicht wissen, was auf sie zu kommt

Fairer Chef = guter Chef

Denn eine gute Vorbereitung ist die Grundlage, um einen Mitarbeiter auch korrekt beurteilen zu können. Eine Mitarbeiterevaluation sollte möglichst viele objektive Kriterien beinhalten, transparent und nachvollziehbar sein. Hierzu gibt es eine Reihe an Tools und Checklisten, an denen sich Führungskräfte entlanghangeln können. Idealerweise

machen sich Chefs bereits übers Jahr hinweg Notizen, die sie zur Bewertung heranziehen. Ebenfalls eine gute Strategie ist es, jährlich Zielvereinbarungen zu treffen und aufzuschreiben. Anhand dieser Aufzeichnungen lässt sich transparent einschätzen, ob die Ziele erfüllt worden sind und wo es Verbesserungsbedarf gibt.

Beim Thema Mitarbeiterbewertungen allein aufs Bauchgefühl zu hören, hält Führungs-Coach Reiter für keine Idee: „Subjektive Bewertungen machen die Führungskraft angreifbar, sowohl für den bewerteten Mitarbeiter als auch für seine Kollegen. Eine zu 100 Prozent objektive Bewertung gibt es natürlich nie – wir sind ja keine Roboter – dennoch sollten Führungskräfte immer ein Höchstmaß an Objektivität anstreben.“

Erste Botschaft: Alles in Ordnung

Das Gefühl, das der Chef unfair urteilt, kann zum großen Stressfaktor werden. Er ist jedoch nicht der einzige. „Evaluationsgespräche machen Mitarbeitern Angst, wenn sie



Schlechte Nachrichten überbringen

gelingt am besten mit der **3-W-Methode:**

- Was habe ich wahrgenommen?
- Wie hat sich das ausgewirkt?
- Was erwarte ich?



Häufige Fehler in Mitarbeitergesprächen

ZWISCHEN TÜR UND ANGEL

1 Während des Mitarbeitergesprächs E-Mails checken, Telefonate entgegennehmen oder einfach „zwischendurch mal an den Schreibtisch kommen“ demonstriert mangelnde Wertschätzung – Schenken Sie dem Mitarbeiter ungeteilte Aufmerksamkeit!

NUR HARTE DATEN BETRACHTEN

2 Verkäufe, Buchungen, Klicks und andere Kennzahlen sind wichtige Anhaltspunkte, die die Leistung eines Beschäftigten messen – sollten jedoch nicht die einzigen sein. Nutzen Sie das Mitarbeitergespräch, um auch die Sozialkompetenz, den Arbeitseifer sowie das Teamverhalten des Mitarbeiters zu loben.

DEN EIGENEN DRUCK WEITERGEBEN

3 Ihr Chef meckert Sie an, weil der Umsatz nicht stimmt? Niemandem ist geholfen, wenn Sie diesen Druck einfach nach unten weitergeben. Betrachten Sie Ihre eigene Situation reflektiert, bevor Sie mit Ihren Mitarbeitern sprechen.

MITARBEITERWÜNSCHE IGNORIEREN

4 Oder erst gar nicht danach fragen. Das Mitarbeitergespräch sollte keine Einbahnstraße sein, in der die Beschäftigten Auflagen aufgebrummt bekommen. Vielmehr ist es eine Gelegenheit, über Entwicklungs- und Fördermöglichkeiten der Mitarbeiter zu sprechen. Zeigen Sie, was das Unternehmen dem Beschäftigten bietet.

KEINE ERGEBNISSE FESTHALTEN

5 Alles Reden nützt nichts, wenn keine Ergebnisse festgehalten werden. Notieren Sie daher die wichtigsten Punkte des Mitarbeitergesprächs und halten Sie Zielvereinbarungen fest. Sie sind auch eine wichtige Bewertungsgrundlage für das nächste Gespräch.

nicht wissen, was auf sie zu kommt und eine Situation nicht kontrollieren können“, erklärt Reiter. Um Mitarbeitern die Nervosität zu nehmen, sollten Führungskräfte daher das Gespräch rechtzeitig ankündigen – und Mitarbeitern damit die Möglichkeit geben, sich vorzubereiten. Ein Gefühl der Kontrolle erhalten Beschäftigte, wenn sie ebenfalls im Vorfeld einen Fragebogen bekommen, der sie auffordert, ihre Leistung selbst einzuschätzen.

Das gilt auch für das Gespräch selbst. Der Chef sollte den Mitarbeiter nicht mit einem Monolog beladen, sondern mit ihm ein aktives Gespräch führen. Und das in einer Wohlfühlatmosphäre. Diese lässt sich bereits mit einer positiven Einstiegsbotschaft schaffen: Es ist alles in Ordnung.



Buch-tipp

Armin Trost
**Unter den Erwartungen:
 Warum das jährliche Mitarbeitergespräch in modernen Arbeitswelten versagt**
 ISBN 978-3527508259



Wenn nicht alles in Ordnung ist

Offenheit und Transparenz, die beiden Grundpfeiler eines gelungenen Mitarbeitergesprächs, kommen auch zum Zug, wenn nicht alles in Ordnung ist. Die Umsatzzahlen stimmen nicht, die Arbeitsmoral hängt, die Arbeitsleistung entspricht nicht den Anforderungen – auch diese Dinge müssen ehrlich und konsequent angesprochen werden. Am elegantesten gelingt dies nach der 3-W-Methode: Was habe ich wahrgenommen? Wie hat sich das ausgewirkt? Was erwarte ich?

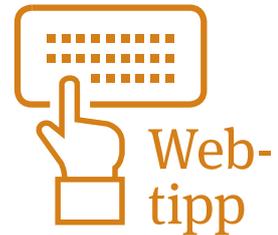
Wenn die Leistung nicht stimmt, sollten Führungskräfte nach den Gründen fragen. Stecken familiäre Probleme dahinter? Ist die Arbeitslast zu hoch oder ist eine Weiterbildung notwendig? „In diesen Situationen ist es wichtig, dass Mitarbeiter und Führungskraft

gemeinsam überlegen, wie sie die Lücke zwischen Arbeitsanforderung und -leistung schließen können“, betont Organisationsberaterin Reiter. „Denn Mitarbeiter setzen eher Lösungen um, die sie selbst vorgeschlagen haben.“

Ein positiver Abschluss

Im Idealfall sollten Probleme sofort geklärt und nicht erst zum Jahresende angesprochen werden. Das nimmt auch den Druck aus dem Jahresgespräch.

Grundsätzlich gilt: Wenn Führungskräfte das jährliche Mitarbeitergespräch nicht als Last, sondern als Chance sehen, die Zusammenarbeit zu verbessern, können sie sich und den Mitarbeitern nicht nur Stress nehmen, sondern am Ende auch genau das erreichen: die Zusammenarbeit verbessern. *jbr*



Business-Coach
Alexandra Reiter
www.alexandrareiter.de



FACHMESSE UND KONGRESS FÜR
BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

6. - 7. Mai 2019, Köln

**JETZT
TEILNAHME
ALS AUSSTELLER
SICHERN!**

Betriebliches Gesundheitsmanagement in
vielfältiger Weise vermittelt:

**Fachkongress | Fachmesse
Hotspots | Foren | Workshops**

www.bgmpro.de

 EINE VERANSTALTUNG
DER LEIPZIGER MESSE