

# Empfehlungen rund um das Mitarbeitergespräch

Sie sind der Auffassung, dass Ihre Mitarbeiterbeurteilung objektiv nicht korrekt ist? Der Arbeitgeber teilt Ihnen vielleicht sogar mit, dass er sich von Ihnen trennen will? Wir zeigen Ihnen auf, wie Sie in einer derartigen Situation vorgehen könnten.



Persönliche Konflikte können sich beim Mitarbeitergespräch negativ auf die Bewertung auswirken.

Schon bald steht in vielen Unternehmen das jährliche Mitarbeitergespräch wieder auf der Agenda. Freuen Sie sich darauf? Mit welcher inneren Haltung begegnen Sie dem Gespräch? Dient es Ihrer beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung? Erleben Sie dabei die Haltung Ihres Vorgesetzten als entwicklungsorientiert, partnerschaftlich und vertrauensorientiert? Oder sehen Sie das Mitarbeitergespräch einzig als lästige Pflichtübung und notwendiges Übel an, damit anhand des Kontrollergebnisses allenfalls ein vereinbarter Bonus berechnet werden kann? Befürchten Sie gar, dass der Vorgesetzte sich während des Jahres nega-

tive Punkte notiert hat und Sie nun zum Jahresende mit zahllosen Anschuldigungen überhäufen wird? Vergibt Ihr Vorgesetzter auch Bestnoten, oder herrscht ein ungeschriebener Grundsatz, dass diese nie vergeben werden, weil argumentiert wird, sonst würden sich die Mitarbeitenden auf den Lorbeeren ausruhen?

Anlässlich des Mitarbeitergespräches werden meist die zu Beginn des Jahres definierten Ziele überprüft. Es wird gemessen und festgelegt, inwiefern das definierte Soll quantitativ und qualitativ tatsächlich erreicht wurde. Wenn die Ziele zu Jahresbeginn unsorgfältig definiert wurden oder ihr Erreichen schlecht messbar ist, streiten

sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber nicht selten über die Bewertung der einzelnen Ziele. Dieser Streit wird stets mit viel Energie geführt, da die effektive Zielerreichung meist relevant ist für Salärerhöhungen, Bonuszahlungen, Beförderungen oder eine Kündigung. Zudem vermissen Arbeitnehmer oft die Wertschätzung Ihrer Vorgesetzten für das Engagement, dass sie während des Jahres für das Unternehmen gezeigt haben.

## Stellungnahme wichtig!

In der Beratung treffen wir oft folgende Situation an: Ein Arbeitnehmer betrachtet seine Beurteilung als unfair und nicht

zutreffend. Er will vom Rechtsdienst wissen, ob er die Formulare der Mitarbeiterbeurteilung unterzeichnen muss. Wir empfehlen in so einer Situation Folgendes: Der Mitarbeiter kann durch seine Unterschrift bestätigen, dass er und der Vorgesetzte das Gespräch durchgeführt haben und der Arbeitnehmer die Unterlagen empfangen hat. Unterschreibt der Arbeitnehmer die Formulare, muss er auf diesen jedoch unbedingt schriftlich festhalten, dass er die Beurteilung nicht akzeptiert und dass er so rasch wie möglich eine schriftliche Stellungnahme mit seiner Sicht der Dinge einreichen wird.

Wenn Sie also eine Beurteilung für unzutreffend erachten, ist es sehr wichtig, dass Sie dem Arbeitgeber eine schriftliche Stellungnahme einreichen, damit die Aussagen in der Beurteilung nicht unwidersprochen bleiben und fälschlicherweise als korrekt angesehen werden. Die Stellungnahme ist sorgfältig zu verfassen, denn sie ist oft massgebend im Hinblick auf Trennungsabsichten. Oft füllen Vorgesetzte Formulare bloss rudimentär aus. Achten Sie darauf, dass die Aussagen zu den einzelnen Leistungs- und Verhaltenskriterien differenziert sind. Sind sie es nicht, fordern Sie eine vollständige und klare Beurteilung ein und zeigen Sie Ihren Standpunkt auf. Nehmen Sie unkorrekte Aussagen in der Mitarbeiterbeurteilung auf und stellen Sie sie anhand von Fakten richtig.

#### LEKTÜRE-TIPP

**Führen Führungskräfte zeitgemässe Mitarbeitergespräche? Im KMU Magazin 7/8, Juli/August 2013, zeigt Sonja Dill auf, wodurch sich die neue Generation von Mitarbeitergesprächen auszeichnet. Dazu publiziert sie eine Liste mit Fragen, um Mitarbeitergespräche zu überprüfen. Den Beitrag «Die neue Generation Mitarbeitergespräche» finden Sie auf [www.dill-beratung.ch](http://www.dill-beratung.ch) unter «Über uns – Publikationen» oder direkt über [www.dill-beratung.ch/images/stories/kmu\\_07-2013\\_mitarbeiterfuehrung.pdf](http://www.dill-beratung.ch/images/stories/kmu_07-2013_mitarbeiterfuehrung.pdf) Im Hinblick auf die anstehenden Gespräche ein empfehlenswerter Artikel zur Lektüre!**

#### Vor-Vorgesetzte involvieren

Allenfalls empfiehlt es sich auch, ein klärendes Gespräch und eine Überprüfung der Beurteilung beim nächsthöheren Vorgesetzten zu verlangen. In einigen Betrieben ist dies das Standardvorgehen. Bereits auf dem zu unterschreibenden Formular kann der Mitarbeiter ankreuzen, dass er mit der Beurteilung nicht einverstanden ist und ein weiteres Gespräch mit dem nächsthöheren Vorgesetzten stattfinden soll. Falls diese Eskalation in Ihrem Unternehmen nicht vorgesehen ist, müssen Sie eine Eskalation aktiv erwirken.

Es zeigt sich oft, dass sich bestehende persönliche Konflikte bei Mitarbeitergesprächen allzu negativ auf die Bewertung auswirken. In solchen Fällen kann es hilfreich sein, wenn die betroffenen Parteien vor der eigentlichen Mitarbeiterbeurteilung versuchen, den Konflikt zu klären. Dazu ist es meist notwendig, dass die Angelegenheit an den Vor-Vorgesetzten geleitet wird und dieser anschliessend mit beiden Beteiligten ein Gespräch führt, erst einzeln, alsdann alle gemeinsam. Ein vorbildhaftes Beispiel dazu: Ein Vor-Vorgesetzter hatte in einem Fall seine Führungsfunktion wahrgenommen, indem er erst alle Beteiligten einzeln und dann gemeinsam anhörte. Danach verlangte er von den Beteiligten, die Bewertung nochmals durchzuführen, und zwar so, dass der Vorgesetzte den Mitarbeitenden aus Sicht des Mitarbeiters beurteilen musste und der Mitarbeiter sich selbst aus Sicht des Vorgesetzten. Dieser Perspektivenwechsel führte zu einer objektiveren Beurteilung der Leistungen. Im Anschluss diskutierten die Beteiligten die Bewertungen nochmals gemeinsam, und beide konnten sich über die Bewertung einigen.

Zu einem wichtigen Gespräch dürfen Sie sich auch begleiten lassen. Die Präsenz des Verbandsanwalts stärkt den Mitarbeiter und kann sich deeskalierend auf Konflikte auswirken. Wir begleiten Sie gerne.

**SANDRA SPRECHER**  
Anwältin im Rechtsdienst der Schweizer Kader Organisation SKO seit 2009  
Tel. 043 300 50 62  
[s.sprecher@sko.ch](mailto:s.sprecher@sko.ch)  
[www.sko.ch](http://www.sko.ch)

Ich bin schwanger.  
Wann sage ich es  
meinem Chef?

Die Abwesenheit  
meiner Mitarbeiterin  
ist zu organisieren –  
Wie am besten?

Wie organisiere ich  
meine Rückkehr an  
die Arbeit nach dem  
Mutterschaftsurlaub?

Familie und Arbeit  
vereinbaren – Welche  
Möglichkeiten gibt es?



Antworten auf Ihre  
Fragen finden Sie unter  
[www.mamagenda.ch](http://www.mamagenda.ch)

Melden Sie sich  
kostenlos an!



Das Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann unterstützt das Projekt «mamagenda» im Rahmen der Finanzhilfen nach dem Gleichstellungsgesetz.

Mit Unterstützung von

Ein Angebot von

