

Mitarbeiterbeurteilungs-/Gehaltsgespräch

"Formelle" oder "offizielle" Mitarbeitergespräche gibt es in sehr vielen Unternehmen. Sie heißen so, weil sie geplant werden und nach einer bestimmten Form ablaufen – meistens arbeitet man auch mit eigenen Fragebögen. Das Gegenteil sind die "informellen" Gespräche, die spontan und ohne große Vorbereitung über die Bühne gehen. Zum Beispiel, wenn man für eine besonders tolle Leistung gelobt wird. Oder andersrum.

Dass sie regelmäßig stattfinden, ist ein weiteres Merkmal der offiziellen Gespräche. Wobei regelmäßig entweder einmal oder zweimal im Jahr bedeutet. Wie oft es solche Zweier-Meetings gibt und wie lange sie dauern, hängt vom Unternehmen und vom Chef ab. Da gibt es die Vertriebsleiterin, die sich alle sechs Monate mit ihren Leuten zusammensetzt und jedem einen halben Tag widmet. Und dort den Geschäftsführer, der die Sache in einer guten Stunde durchzieht.

Was noch gar nichts darüber aussagt, wie das Gespräch verläuft und was es beiden Seiten bringt. Und dafür sind diese Treffen ja da: Bilanz zu ziehen und über das zu sprechen, was war. Sich zu freuen über die Fortschritte und Erfolge. Aus dem zu lernen, was nicht so toll abgelaufen ist. Missverständnisse aufzuklären, Gedanken auszutauschen, neue Ziele zu setzen und auf den Weg zu bringen. Und wie gut so ein Gespräch über die Bühne geht, das bestimmen beide Seiten.

Die Chance nutzen

Denn genau das kann ein solches Gespräch sein: eine Chance. Die Chance, einen Dialog mit dem Chef zu führen und die Zusammenarbeit zu verbessern. Seine Sicht der Dinge kennen zu lernen. Zu sagen, wie man sich selbst sieht, und zu beweisen, was man auf dem Kasten hat. Herauszufinden, wo es noch hakt und wo Hilfe angesagt ist. Oder eine Kursänderung. Ein falsches Bild von sich wieder gerade zu rücken. Interessantes und Anregendes über sich selbst zu erfahren. Zum Beispiel, wie man auf den Chef wirkt und warum er einen bisher unterschätzt hat. Anerkennung und Lob zu ernten. Aus kritischen Tönen zu lernen und neue Impulse zu bekommen. Neue Ziele festzulegen. Und eine Chance, sich selbst gut zu präsentieren und sich ins rechte Licht zu rücken. All das ist drin. Voraussetzung, um seine Ziele erreichen zu können, ist eine gute Vorbereitung. Je mehr Gedanken man sich vorher macht und je klarer man im Kopf ist, umso überzeugender kann man im Gespräch auch sein.

Wie bereitet man sich am besten vor?

In den meisten Unternehmen gibt es Fragebögen, die als Grundlage für die Gespräche dienen. Das heißt, dass beide – der Chef und der Mitarbeiter – einen solchen Bogen bekommen und jeweils eine ganze Reihe von Fragen beantworten. Der Mitarbeiter beurteilt sich selbst und der Chef schreibt, wie er den Mitarbeiter sieht und warum. Entweder tauscht man die Bögen dann aus und beide können lesen, was der andere so denkt. Oder jeder behält seinen Bogen und er dient einfach als Grundlage für das Gespräch. Kommt auf's Unternehmen an. In jedem Falle aber eine sinnvolle Sache. Denn so weiß man, was auf einen zukommt. Und man hat einen Leitfaden, um sich selbst auf die Schliche zu kommen. Was wichtig ist, um im Gespräch gut zu sein. Also sich Zeit nehmen und schreiben, schreiben, schreiben... Nicht nur einen Satz, sondern Beispiele aus dem Joballtag bringen. Um Klarheit im Kopf zu haben und auf dieser Grundlage die Dinge auch gut und glaubhaft rüberzubringen.

Und wenn es so etwas wie Fragebögen nicht gibt?

Dann sich selber Fragen stellen und beantworten (am besten auf einem Blatt Papier), zum Beispiel:

- Was habe ich im letzten Jahr alles erreicht?
- Worauf bin ich ganz besonders stolz?

- In welchen Punkten bin ich noch nicht mit mir zufrieden und warum?

- Was hätte ich besser machen können?
- Wo brauche ich Unterstützung und was genau?
- Was wünsche ich mir von meinem Chef am meisten?
- Wo will ich hin?
- Was würde ich in der Firma ändern, wenn ich könnte?

Und dann die zwischenmenschlichen Geschichten:

- Wie schätze ich mich selbst ein in punkto Hilfsbereitschaft? Was bedeutet gute Teamarbeit für mich und wie sehe ich mich selbst? etc.

Es lohnt sich, all diesen Fragen auf den Grund zu gehen. Am besten und lebendigsten ist es, Beispiele aus dem eigenen Leben auszukramen. Also zu beschreiben, dass man auch dem hundertsten Kurierfahrer, der mal wieder falsch gelandet ist, gerne und höflich den richtigen Weg erklärt. Ist mitreißender, als über Hilfsbereitschaft zu fachsimpeln.

Und wenn ich mehr Geld will?

Wichtig ist, dass man sich in seinem tiefen Inneren auch selbst so viel wert ist. Denn nur dann kann man den Wunsch glaubhaft, überzeugend und mit Power rüberbringen. Gerade hier – man muss ja das Gegenüber überzeugen – ist gute Vorarbeit Gold wert. Also erst mal von sich selbst überzeugt sein. Um dann auch andere überzeugen zu können. Hinsetzen und sich klarmachen, wie viel man haben will. Und warum. Welche Leistungen man bringt. Was man alles erreicht hat. Nicht nur rein fachliche Dinge vorbringen, sondern auch die persönlichen und zwischenmenschlichen Begabungen, die ja wichtig für das Unternehmen sind. Vielleicht kann man besonders gut mit Leuten umgehen und verhindert immer wieder größere Reibereien.

Clever ist es auch, nicht nur eine Gehaltserhöhung anzupeilen, sondern andere Möglichkeiten ins Spiel zu bringen. Fahrtkosten oder Workshops zum Beispiel. Auch wenn man es sich noch so verdient, kann der Chef manchmal nicht mehr zahlen, weil das Budget dafür einfach nicht da ist. Diesen Fall auf jeden Fall einplanen. Auch mal darüber nachdenken, ob man erstmal mit weniger Geld zufrieden ist, aber mit dem Chef vereinbaren möchte, wie es in den nächsten zwei Jahren gehaltsmässig weitergehen soll. Wer das tut, zeigt guten Willen und gleichzeitig, dass er überzeugt ist von sich selbst. Und beides ist wichtig.

Das heißt allerdings nicht, dass man unbedingt immer zum Ziel kommt. Deswegen muss man sich auch vorher klarmachen, was man in diesem Falle tut. Das Schlimmste ist nämlich, zu pokern und mit Kündigung zu drohen, wenn man nicht so viel Erhöhung bekommt, wie man will. Niemand lässt sich gerne erpressen. Aber wenn man das Gefühl hat, ausgebeutet zu werden oder wirklich mehr wert zu sein, ist es nicht gut zu bleiben.

Deshalb sich ganz klarmachen, welche Grenze man auf keinen Fall unterschreiten will. Und das auch rüberbringen. Dann seinem Vorgesetzten die Möglichkeit geben, sich die Sache durch den Kopf gehen zu lassen. Erst und nur dann von Kündigung sprechen,

Was ist wichtig im Gespräch selbst?

Halten Sie sich immer vor Augen, dass Ihr Chef auch "nur ein Mensch" ist. Auch wenn viele Menschen den Eindruck zu haben scheinen: Ihr Chef will Sie nicht in die Pfanne hauen, sondern was voranbringen.

Das Gespräch läuft meist so ab, dass man eine Frage nach der anderen gemeinsam durchgeht. Sind keine Fragebögen im Spiel, gibt es viele Möglichkeiten. Vielleicht legt Ihr Chef los und sagt, wie er Sie sieht. Oder er bittet Sie, anzufangen und zu erzählen, wie das letzte Jahr so war. Durch diese Unterhaltung ergeben sich dann Fragen und Antworten.

Egal wie das Gespräch abläuft: Es ist auf jeden Fall wichtig, aufmerksam und konzentriert bei der Sache zu sein. Zuzuhören und lernen zu wollen. Sich über Anerkennung zu freuen.

Beteiligen Sie sich aktiv am Gespräch und sagen Sie, was Sie meinen. Sie kennen den Spruch "der Ton macht die Musik". Zeigen Sie, dass Ihnen die Meinung Ihres Chefs wichtig ist. Indem Sie nachhaken, wenn was unklar ist. Indem Sie nicken, wenn Sie zustimmen - oder etwas ergänzen. Indem Sie auch aktiv um Rat fragen: Was kann ich denn tun, um besser mit der Kollegin XY zurecht zu kommen? Apropos Kollegen und ob man auch über Schwierigkeiten reden darf. Es kommt auf die Motivation an. Ist man wirklich daran interessiert, die Zusammenarbeit mit dem schwierigen Kollegen zu verbessern und kommt aber alleine nicht weiter, dann ist das nicht petzen.

wenn man es wirklich so meint.

Und nicht eingeschnappt sein, wenn was fällt, was man gar nicht gerne hört. Nachhaken, um zu verstehen, wie diese Meinung zustande kommt. Sie haben den Eindruck, dass ich in letzter Zeit demotiviert bin? Warum denken Sie das? Vielleicht stimmt es ja und Sie können etwas besser machen. Oder es ist ein falscher Eindruck entstanden. Dann die Sache freundlich richtig stellen. Auch Ihr Chef lässt sich vom Gegenteil überzeugen. Wenn Sie Argumente und Beispiele haben - und sich selbst seiner Sache sicher ist. Dann hat man es nämlich nicht nötig, sauer zu sein und um sich zu schlagen. Deswegen ist eine gute Vorbereitung das A und O für ein erfolgreiches Beurteilungsgespräch.