

Mitarbeitergespräche: Placebo oder ein guter Start

?

Arbeitnehmerkammer Bremen
22. Februar 2007

Gliederung

- Einleitende Gedanken
 - Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument
 - Woran hakt es oft?
 - Wo setzt man an?

Ausprägungsformen eines Mitarbeitergesprächs (idealtypisch)

- Problemlösungsgespräch
- Führungsgespräch
- Zielsetzungs(vereinbarungs-)gespräch
- Beurteilungs- Förderungsgespräch
- Qualifizierungsgespräch
- Konfliktgespräch

Ziele und Funktionen von Mitarbeitergesprächen

- Information; Info-Austausch
- Motivation
- „Dampf ablassen“
- Konfliktlösung
- Personalentwicklung

Woran es oft hakt

- Nicht-dialogisches Gesprächskonzept
- Unterlassene Abstimmung mit der Interessenvertretung
- Keine Nachhaltigkeit in der Umsetzung durch das Unternehmen
- Schwierigkeiten auf Seiten der Umsetzung durch die Akteure
- Probleme bei Qualifikationsgesprächen

Wo setzt man an?

- Dialogisches Gesprächskonzept mit begrenzter Zielsetzung
- Schaffung von angemessenen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen
- Interessenvertretung; Abschluss einer Betriebs-/Dienstvereinbarung

„Eckpunkte“ einer Vereinbarung (Beispiel MAG Leistungsbewertung)

1. Ziele des Verfahrens

- Gespräche sollen qualifizieren und nicht disziplinieren;
- keine Überfrachtung mit zu vielen Zielen („weniger ist mehr“);
- nicht „harte“ (z.B. Entgelt, Personalentscheidung) und „weiche“ (Z.B. Förderung und Entwicklung) personalpolitische Zielsetzungen miteinander vermischen.

2. Beurteilende

- Beurteilende/r ist die/der direkte Vorgesetzte;
- eine Angemessenheitsprüfung der Beurteilungen durch den Vor-Vorgesetzten macht wegen in der Regel unzureichender Beobachtungs- und damit Beurteilungsbasis keinen Sinn.

3. Beurteilte

- Der Kreis der zu Beurteilenden kann auf bestimmte Belegschaftsgruppen (z.B. Tarifangestellte) beschränkt werden, muss aber nicht;
- das Problem der Einbeziehung älterer Arbeitnehmer/innen hat Vor- und Nachteile und ist im konkreten Einzelfall abzuwägen.

4. Beurteilungsturnus und sonstige Anlässe

- Ein-Jahres-Turnus ist bei entwicklungs- und förderungsorientierten Verfahren nahe liegend; eine Ausweitung des Turnus (z.B. bei erwarteten Risiken) ist aber ebenso möglich;
- bei der Festlegung „außerplanmäßiger“ Beurteilungsanlässe (z.B. Versetzung, Wechsel des Vorgesetzten) sollte auch ein entsprechender Wunsch des Beschäftigten berücksichtigt werden, wobei keine Einschränkungen oder Relativierungen (z.B. „in begründeten Fällen“) erfolgen dürfen;
- der Wunsch des Vorgesetzten oder „des Unternehmens“ darf kein Anlass für außerplanmäßige Beurteilungen sein.

5. Zahl und Art der Kriterien

- Bei „modernerer“ Verfahren sind individuelle Ziele und/oder Aufgaben laut Stellenbeschreibung Bezugspunkte der Beurteilung;
- beim traditionellen Einstufungsverfahren ist die Zahl der Kriterien möglichst klein zu halten (je weniger, desto besser);
- methodisch bedenklich sind Kriterien, die nicht oder kaum einer Beobachtung zugänglich, vage und unbestimmt, in sich widersprüchlich beschaffen und nicht scharf voneinander zu trennen sind;
- Kriterien müssen für die Arbeitsaufgabe wichtig und von den Mitarbeitern zu beeinflussen sein;
- Kriterien haben das Persönlichkeitsrecht der Beschäftigten sowie sonstige schutzwürdige Arbeitnehmer-Interessen (z.B. Gesundheit, kooperative Führungsstile) zu wahren.

6. Bewertungsprinzipien

- In „modernerer“ Verfahren wird auf Skalierungen zugunsten von freien Formulierungen verzichtet;
- wird ein Skalierungsmodell angestrebt, ist die Stufenzahl der Skala möglichst klein zu halten;
- die Verdichtung von Einzelbewertungen zu einem wie auch immer gearteten Gesamturteil ist abzulehnen (unter streng einzuhaltenden Regeln allenfalls bei der Zulagenermittlung zu Entlohnungszwecken);
- die Vorgabe von zwingend einzuhaltenden Verteilungen von Beurteilungsergebnissen (z.B. nach der Gaußschen Normalverteilung) ist ebenfalls abzulehnen.

7. Beurteilungs –bzw. Mitarbeitergespräch

- Das Beurteilungs- bzw. Mitarbeitergespräch ist als möglichst angstfreier Dialog zu konzipieren, für den gewisse Regeln gelten (z.B. Zweiseitigkeit, Bereitschaft zur Revision von Standpunkten, ausgewogene Redezeiten);
- die Regeln für ein dialogisches Beurteilungsgespräch sollten zu einem Bestandteil der abzuschließenden Betriebsvereinbarung gemacht werden.

8. Konsequenzen der Beurteilung

- Die Beurteilungsergebnisse führen zur Ableitung von aus Sicht des Beschäftigten positiven Konsequenzen (z.B. Weiterbildung);
- für die/den Beschäftigte/n nachteilige Konsequenzen (z.B. unfreiwillige Versetzung, Kündigung) sind unzulässig, um die angstfreie Atmosphäre im Beurteilungsgespräch zu gewährleisten.

9. Datenablage und –verwendung

- Die Speicherung und Verarbeitung von Beurteilungsdaten auf EDV ist wegen der damit oft verbundenen Probleme zu vermeiden. Ggf. kann mittels exakter Regelung die Datenverarbeitung zur besseren Personalentwicklungs-Planung ermöglicht werden;
- die Beurteilungsbögen sind in der von den Betroffenen jederzeit einsehbaren Personalakte abzulegen;
- die Ablage sollte zeitlich befristet werden (z.B. Beschränkung auf die drei letzten Beurteilungen).

10. Schulung und Information

- Unverzichtbar ist die völlige Transparenz der Personalbeurteilung für alle Betroffenen, so dass eine allumfassende und ausführliche Information angezeigt ist (auch und besonders über die Datenverwendung);
- eine zu erstellende Informationsbroschüre sollte Bestandteil der abzuschließenden Betriebsvereinbarung sein;
- gerade ein förderungsorientiertes Verfahren erfordert eine intensive Schulung der Beurteilenden;
- wünschenswert wäre zudem, dass auch die Mitarbeiter/innen auf freiwilliger Basis an einschlägigen Schulungsveranstaltungen (z.B. Gesprächstrainings) teilnehmen können.

11. Rechte der betroffenen Mitarbeiter

- Es muss ein faires Einspruchsverfahren geben, wenn sich Mitarbeiter/innen „ungerecht“ und unangemessen beurteilt fühlen (am besten mit einem Zweitgespräch in größerer Runde und ggf. Anrufung eines paritätischen Ausschusses zur Konfliktlösung);
- von erheblicher Bedeutung ist ferner eine Klausel in der Vereinbarung, dass niemandem Nachteile aufgrund von Beurteilungsergebnissen drohen.

12. Rechte des Betriebs-Personalrats

- Teilnahme eines Mitglieds am Beurteilungsgespräch, wenn die/der betroffene Mitarbeiter/in dies wünscht;
- Einrichtung einer paritätischen Kommission als oberste Konfliktlösungsinstanz;
- die Kompetenz der Kommission sollte sich nicht in der Klärung von Auslegungsfragen der Vereinbarung erschöpfen; sie sollte auch in Fällen des Missbrauchs Einfluss auf die Vorgesetzten in Richtung auf eine Korrektur von Ergebnissen ausüben können.