

# Meine Sicht, deine Sicht – Leistungsbeurteilung

Geht das Jahr langsam ins letzte Quartal, steht in den Terminkalendern von Vorgesetzten und **Mitarbeitenden** wieder die jährliche Leistungsbeurteilung der Mitarbeitenden.

**ASTRID FRISCHKNECHT**

Die Mitarbeiterbeurteilung gehört zum Werkzeug der zeitgemässen Führung und soll Verbesserungen initiieren, Potenzial und Interessen der Mitarbeitenden sichtbar machen und die individuelle Personalentwicklung unterstützen.

Ein Werkzeug ist immer nur so gut wie der Mensch, der es anwendet. Oft sind Beurteilungen zwischen Produktivitätsstress und Sitzungen eingequetscht und für die Vorbereitung fehlt die Zeit gänzlich. Doch es gibt auch andere Erfahrungen. Viele Vorgesetzte bereiten sich vor und stimmen die Ziele der Mitarbeitenden auf die Strategie des Unternehmens ab. Mittelfristig lohnt sich diese Zeitinvestition. Vorgesetzte, die die Mitarbeiterbeurteilung nutzen, können ihre Personalstrategie überprüfen; sie wenden den Blick von den Alltagsdetails zur unternehmerischen Gesamtsicht und erfahren, welche Entwicklungs- und Karrierewünsche Mitarbeitende täglich in ihre Arbeit mitbringen. So nebenbei hört man auch, welche Gerüchte kursieren und was Mitarbeitende über die Abteilung und das Unternehmen denken. Manche Vorgesetzten nutzen das Gespräch



Ein Mitarbeitergespräch zur Leistungsbeurteilung soll beiden Seiten Vorteile bringen. Wichtig ist eine gute Vorbereitung. Bild: ky

auch für eine Rückmeldung ihrer Mitarbeitenden auf die eigenen Führungsqualitäten.

## Vom richtigen Rahmen

Eine handfeste Vorbedingung für ein gutes Beurteilungsgespräch ist ein aufgeräumtes Sitzungszimmer, 75 bis 90 Minuten Zeit, damit auch noch ein entspanntes Warm-up Platz hat, keine Störungen und ein Glas Wasser. Genügend Flüssigkeit hilft beim Denken und ein Schluck Wasser kann einem auch mal Zeit geben, bei einer schwierigen oder unangenehmen Frage elegant die Zeit zu überbrücken. Falls eine Frage auch nicht in der Zeit eines Schluck Wassers beantwortet werden kann, kann

man sich auch erlauben offen zu sein und den Vorschlag zu machen, die Frage zu überlegen und später zu beantworten.

## Das Selbstbild

Die Selbstbeurteilung ist schwierig: Einerseits will man sich nicht schlechter verkaufen als man ist, andererseits will man ja auch nicht als «Aufschneider» beurteilt werden. Es hilft, wenn man die Selbstbeurteilung etwas von sich selbst distanziert. Was heisst das? Herr Burkhardt beispielsweise definierte anhand seiner letztjährigen Agenda seine sieben grössten Aufgabenblöcke. In seinen Unterlagen suchte er nach Rückmeldungen von Kollegen, Geschäftspartnern und Vorgesetz-

ten. Er fand verschiedene E-Mails, eine kleine Karte und in seiner Erinnerung gab es zwei Gespräche im März mit seinem Chef über Schwierigkeiten in einem Projekt. Diese Rückmeldungen hat er zusammengetragen, mit seiner eigenen Sichtweise ergänzt und bewertet. Mit dieser Vorbereitung und der Meinung, dass er 97 Prozent seiner Ziele erreichte, stieg er ins lohnrelevante Beurteilungsgespräch mit seinem Chef ein. Zuerst präsentiere die positiven Aspekte. (siehe BT vom 15. August).

## Das Fremdbild

Sandra Andermatten, Herr Burkhardts Chefin, hat sich ebenfalls gut auf das Gespräch vorbereitet. Sie hört aufmerksam zu und

notiert sich die konkreten Beispiele, die Burkhardt erwähnt. Nach seiner Präsentation stellt sie ihm ihre Überlegungen zur Verfügung. Sie hat teilweise die gleichen Beispiele notiert, sie aber anders bewertet. Sie diskutieren die unterschiedlichen Sichtweisen. Dieser Austausch hilft beiden. Die Chefin lernt etwas über Burkhardts Prioritäten und der Mitarbeiter sieht seine Arbeit durch die Vorgesetztenbrille als Beitrag im Kontext der Unternehmensstrategie. Diese unterschiedlichen Sichtweisen werden während des Jahres in Sitzungen immer wieder aufeinander abgestimmt, in diesem jährlichen Gespräch aber vertieft und ausführlicher bewertet. Durch die konkreten Beispiele findet ein konstruktiver Austausch

Hier könnte Ihr Inserat sein!

**Interessiert?**

Publicitas AG  
gibt gerne  
Auskunft.

Tel. 032 328 38 88  
[www.publicitas.ch](http://www.publicitas.ch)

von verschiedenen Sichtweisen und keine Glaubensdiskussion statt. Sie werden sich nicht ganz einig, doch Herr Burkhardt weiss jetzt, dass seine Chefin viel mehr Wert auf gute Projektberichte legt.

## Etwas Kleines über Wahrheit

Vielleicht ist man überzeugt, die Wahrheit zu sagen und versucht, die Gesprächspartnerin, den Gesprächspartner von der eigenen Sichtweise überzeugen zu wollen. In einem Beurteilungsgespräch ist es aus meiner Erfahrung nicht wichtig, in allen Punkten die gleichen Ansichten zu haben. Viel wichtiger ist es, die verschiedenen Sichtweisen und Bewertungen zu diskutieren und damit eine gemeinsame Wirklichkeit zu konstruieren. Ist man sich nicht einig, hat wahrscheinlich der Vorgesetzte mehr Entscheidungsmacht. Dann kann man als Mitarbeitende vielleicht etwas lernen und seine «Führung von unten» verbessern.