

# Mitarbeitendenbeurteilung

## Aspekte der Kommunikation

AIHK-Forum für Personalfragen 2013

Sabine Künzi

Lic. phil. I, Dozentin für Kommunikation





## Was verrät Ihnen der Spiegel der eigenen Sprache?

1. Wie oft diskutieren Sie, welche Persönlichkeit man hinter Ihrer Sprache vermutet?
2. Welche sprachlichen Muster haben im Laufe Ihres Lebens Ihre Persönlichkeit geprägt?
3. Welche sprachlichen Muster behindern Ihr Denken, welche fördern es?
4. Wann hat Ihnen zum letzten Mal jemand gesagt, wie er/sie Ihre Stimme findet?
5. Wie oft stellen Sie sich die Frage: "Würde ich mich selber gerne mit mir unterhalten, wenn ich nicht ich wäre?«

Vgl. Eckert 2010: S. 93.

## Inhalt

- Der Spiegel der Sprache
- Gesprächsvorbereitung
- Gesprächsphasen
- Feedbackregeln
- Regeln der Kooperativität und der Konversation
- Kommunikatives Sensorium – eine Liste
- Kommunikationskultur
- Literatur

## Das Unverzichtbare zum ersten: **Gesprächsvorbereitung**

1. Ziele für das Gespräch festlegen
2. Die Gesprächsart bestimmen
3. Den Gesprächsrahmen abstecken
4. Das Gegenüber dort abholen, wo es steht

Die Verantwortung für das Ergebnis liegt bei beiden Gesprächspartnern, die Verantwortung für die Gesprächsführung liegt aber klar bei der vorgesetzten Person.

## Das Unverzichtbare zum zweiten: **Gesprächsphasen**

1. Kontaktaufnahme
2. Information
3. Austausch / Argumentation
4. Beschluss / Ergebnis
5. Abschluss
6. (Auswertung)

Ein solcher Leitfaden gibt Struktur und Sicherheit.

Entscheidend ist im Mitarbeitendengespräch aber die Ausrichtung auf eine konkrete Situation mit einem lebendigen Individuum als Gegenüber.

## Das Unverzichtbare zum dritten: **Feedbackregeln (1)**

- Feedback soll zeitnah gegeben werden. Kritik also nicht aufs Beurteilungsgespräch verschieben.
- Geben Sie nur soviel Informationen, wie das Gegenüber verarbeiten kann.
- Feedback muss konstruktiv sein.
- Nennen Sie als erstes die positiven Dinge.
- Erwähnen Sie nur Dinge, die das Gegenüber tatsächlich verändern könnte.
- Feedback soll sich grundsätzlich auf einen konkreten Tatbestand beziehen und keine Verallgemeinerungen/Interpretationen enthalten.
- Eine möglichst genaue Beschreibung des Verhaltens und Ihrer Reaktionen darauf ist für das Gegenüber wichtig.
- Wahrnehmungen, Vermutungen, Gefühle sind als solche darzustellen.

## Das Unverzichtbare zum dritten: **Feedbackregeln (2)**

- Machen Sie Ich-Aussagen.
- Fragen Sie lieber nach, wenn Sie sich nicht sicher sind.
- Fassen Sie sich kurz. Nicht stochern, nicht grübeln.
- Motivieren Sie auch zum Feedback für sich selber.

## Eine Frage der persönlichen Haltung: **Regeln der Kooperativität**

1. Sie wollen ein für beide Seiten positives Ziel erarbeiten.
2. Sie unterstellen dem Gegenüber guten Willen.
3. Sie nehmen Ihr Gegenüber ernst.
4. Sie wollen Ihr Gegenüber verstehen.

In Anlehnung an Schank 1987: S. 31.

## Eine Frage der persönlichen Motivation: **Regeln der Konversation**

1. Maxime der Quantität: Geben Sie so viel Information wie nötig, aber nicht mehr als erwartet.
2. Maxime der Qualität: Ihre Informationen müssen wahr sein.
3. Maxime der Relation: Kommunizieren Sie nur Relevantes [Wichtiges, Entscheidendes, zum Thema Gehörendes].
4. Maxime der Art und Weise: Sprechen Sie klar, offen, direkt, nicht mehrdeutig.

Vgl. Grice 1975, zit. in Schank 1987: S. 32.

## **Kommunikativ ausgeprägtes Sensorium für Beurteilungsgespräche (1)**

- Mit strukturiertem Leitfaden leiten, aber offen bleiben, ohne eigene Ziele über Bord zu werfen
- Ein klares Ziel kommunizieren, aber den Leitfaden nicht stur «abarbeiten»
- Unter vier Augen sprechen
- für Ruhe ohne Zeitdruck sorgen
- Den Gesprächsnutzen erwähnen: sich verständigen, etwas vereinbaren, Ergebnisse erzielen ...
- Kein Konfrontationskurs, fair sein und bleiben
- Aktiv zuhören im Dialog (Beziehung, Inhalt, Gefühle)

## **Kommunikativ ausgeprägtes Sensorium für Beurteilungsgespräche (2)**

- Mitarbeiter/in kennen, ernst nehmen, als gleichberechtigt behandeln
- Nicht ins Wort fallen, auf gleichmässig verteilte Gesprächszeit achten
- Die Sympathie-Falle kennen und nicht hineintreten: Gefälligkeitsfeedback schafft Probleme für später
- Mitarbeitendenmeinung einbeziehen und (Selbst)Vertrauen fördern
- Zukunft ist wichtiger als Vergangenheit
- Noch-nicht-sicher-Sein hat Platz

## Profitieren von der aufgebauten Kommunikationskultur

Es lohnt sich, «immaterielle Incentives» in Form von Kommunikation das ganze Jahr über abzugeben:

- Lob
- Lächeln
- Fragen
- Erfolgsmeldungen, aber auch Teilen von Misserfolgen
- Krankenrückmeldungsgespräche, Geburtstage, Jubiläen
- Mitbeteiligung, Einbezug in Entscheidungen
- Arbeitsplatzgestaltung
- Nebst den formellen auch informelle Gespräche zwischendurch

**Stimmt das auch für Sie?**

**Wir können unsere Muster, aber wir kennen sie nicht.**

## Verblüffend hilfreich

**Das Ziel jeder sprachlichen Kommunikation ist es, verstanden zu werden. Und dieses Ziel lässt sich nur durch den anderen erreichen.**

Vgl. Lenke 1995: S. 198.

## Literatur

- Eckert, Hartwig (2010): Sprechen Sie noch oder werden Sie schon verstanden? Persönlichkeitsentwicklung durch Kommunikation. 2., aktual. Aufl. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Gnehm, Theo (2006): Kommunikation im Beruf. Hintergründe, Hilfen, Strategien. Beltz: Weinheim.
- Grice, H. P. (1975): Logic and Conversation, in: Speechacts. New York: Ed. P. Cole/L. Morgan.
- Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart (2004): Mitarbeitermotivation – wie halten Sie es damit? Ein Leitfaden von Praktikern für Praktiker [online].  
<http://www.stuttgart.ihk24.de/linkableblob/979606/.7./data/Mitarbeitermotivation-data.pdf;jsessionid=A925CEA362AC29437CFDF73C11713847.repl23> (Stand: 13. Mai 2013).
- Lenke, Nils; Lutz, Hans-Dieter; Sprenger, Michael (1995): Grundlagen sprachlicher Kommunikation: Mensch, Welt, Handeln, Sprache, Computer. München: Fink.
- Schank, Gerd; Schwitalla, Johannes (Hrsg.) (1987): Konflikte in Gesprächen. Tübingen: Gunter Narr.