

Mitarbeitergespräch / Qualifikationsgespräch

Motivierte, sich mit dem Betrieb identifizierende Mitarbeitende bilden – nebst zufriedenen Kunden – einen wesentlichen Pfeiler eines erfolgreichen Unternehmens. Im Mitarbeitergespräch, dem Gespräch zwischen der vorgesetzten Person und dem Mitarbeitenden, steht der Mitarbeitende im Fokus. Trotz der zentralen Bedeutung ist das Mitarbeitergespräch im Obligationenrecht nicht speziell geregelt. Die Durchführung solcher Gespräche ergibt sich jedoch aus der gesetzlich statuierten Fürsorgepflicht des Arbeitgebers und der Arbeitgeberin.

Während des Arbeitsalltages werden zahlreiche Gespräche zwischen den vorgesetzten Personen und den Mitarbeitenden geführt. Ohne diesen Austausch kann – auch im Internetzeitalter – kein Betrieb funktionieren.

Verschiedene Gründe für ein Mitarbeitergespräch

Ein spezielles Mitarbeitergespräch bildet das Qualifikationsgespräch. Dieses kann aus verschiedenen Gründen durchgeführt werden. Es findet beispielsweise am Ende der Probezeit statt, ein- bis zweimal pro Geschäftsjahr und vor dem Ausscheiden des Mitarbeitenden aus dem Unternehmen. **Inhaltlich** umfasst das Qualifikationsgespräch im Wesentlichen die Bewertung der erreichten Arbeitsergebnisse des Mitarbeitenden (gemessen an den Jahres- bzw. Halbjahresvorgaben), die künftigen Herausforderungen und die Festlegung der Ziele für das Folgejahr, die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten, die Mitarbeiterzufriedenheit und den Lohn. Angesichts dieser zahl- und umfangreichen zu besprechenden Punkte ist für dieses Gespräch mit dem Mitarbeitenden genügend früh ein Termin zu vereinbaren, damit es von beiden Seiten gut vorbereitet werden kann. Über das Gespräch ist ein Protokoll zu erstellen, das idealerweise von beiden Seiten unterzeichnet und im Personaldossier des entsprechenden Mitarbeitenden abgelegt wird – unter Aushändigung einer Kopie an den Mitarbeitenden. Sollte ein Mitarbeitender das Protokoll nicht unterzeichnen wollen, empfiehlt sich, von ihm den Empfang einer Kopie quittieren zu lassen (d.h. „Dankend erhalten: Ort, Datum, Unterschrift“).

Messbare Ziele

Grundlegend für wirkungsvolle Qualifikationsgespräche ist, dass dem Mitarbeitenden quantifizierbare Ziele für das Folgejahr vorgegeben werden (z.B. Akquisition einer konkreten Anzahl neuer Kunden). Nur solche Ziele können gemessen werden bzw. sind der Bewertung „erfüllt“ bzw. „nicht erfüllt“ zugänglich. Dementsprechend sind nicht quantifizierbare Zielvorgaben zu vermeiden (z.B. lediglich „Akquisition neuer Kunden“, ohne eine messbare Grösse). Sie bringen weder dem Unternehmen noch den Mitarbeitenden etwas.

Die Zielvorgaben für den einzelnen Mitarbeitenden werden in der Regel aus den Unternehmens- oder Bereichszielen abgeleitet (z.B. Umsatzsteigerung mit neuen Kunden). Muss die vorgesetzte Person anlässlich eines Qualifikationsgesprächs nicht erreichte Zielvorgaben thematisieren, sollte sie sich im Vorfeld des Gesprächs damit auseinandersetzen, wie sie den Mitarbeitenden mittels Empfehlungen etc. unterstützen kann, so dass die nicht erreichten Ziele in der Folge erreicht werden können.

Um den Ablauf der Qualifikationsgespräche zu vereinfachen, empfiehlt es sich – namentlich in KMUs ohne eigentliche Personalabteilung – Formulare für die Mitarbeitergespräche zu erstellen. In einem späteren Zeitpunkt werden sie alsdann auch als Grundlage für die Arbeitszeugnisse dienen.

Offene Gesprächskultur

Grundlage für ein gutes, konstruktives Qualifikationsgespräch ist eine offene Gesprächskultur, welche nicht in einer Einbahnkommunikation verläuft, sondern auch die vorgesetzte Person Rückmeldungen zu ihrer Arbeit und sich erhält. Auch ein bestens vorbereitetes Qualifikationsgespräch Ende Jahr wird das Unternehmen nicht weiterbringen, wenn der Mitarbeitende den Betrieb an den anderen Arbeitstagen im Jahr als nicht offen gegenüber ihm und seiner Arbeit empfindet. Ein zentraler Punkt bildet in diesem Zusammenhang die gegenüber dem Mitarbeitenden Tag täglich entgegengebrachte Haltung und Wertschätzung, aber auch klaren Positionen der vorgesetzten Person (think straight, talk straight). Im Gegenzug darf das Unternehmen vom Mitarbeitenden – nebst guter Arbeit – namentlich Loyalität erwarten. In einem solchen Arbeitsklima sind zum Vornherein auch weniger Regelungen nötig, die zu Lasten nicht produktiver Zeit gehen.

Eine offene Gesprächskultur bewirkt auch, dass die vorgesetzte Person dem Mitarbeitenden unter dem Jahr allfällige Abweichungen von ihren Vorstellungen bzw. den gesetzten Zielen mitteilt. Dadurch erhält der Mitarbeitende die Möglichkeit, sofort Massnahmen zu treffen und sich zu verbessern. Das Stichwort hierzu ist Fairplay. Eine offene Gesprächskultur gebietet auch, dass der Mitarbeitende während des Jahres von sich aus in etwa einschätzen kann, wie die vorgesetzte Person mit ihm und seiner Arbeit zufrieden ist. Klaffen die Selbsteinschätzung des Mitarbeitenden und der vorgesetzten Person auseinander, ist dies im Gespräch offenzulegen und mit entsprechenden Massnahmen zu korrigieren. Dadurch kann vermieden werden, dass Vertrauensverlust und Demotivation entstehen.

In einem transparenten Umfeld ist der Mitarbeitende bereit, gegenüber der vorgesetzten Person offen seine Gedanken zum Geschäftsgang, zum Unternehmen, zur vorgesetzten Person, aber auch zu seiner Arbeitszufriedenheit und seinen beruflichen Vorstellungen mitzuteilen. Dies erhöht das Vertrauen und die Motivation auf beiden Seiten und wirkt sich in der Regel auch positiv auf die Resultate des Unternehmens aus.

Und schliesslich bildet eine zentrale Voraussetzung für ein erfolgreiches Gelingen des Qualifikationsgesprächs, dass die vorgesetzte Person das Gespräch in positiver Absicht angeht, es in einer entsprechenden Atmosphäre aufnehmen und schliesslich beenden kann, selbst wenn heikle Punkte besprochen werden müssen. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen, geschätzte Leserinnen und Leser, dass für 2015 noch durchzuführende Qualifikationsgespräche erfolgreich verlaufen, die den Mitarbeitenden, die vorgesetzte Person und das Unternehmen positiv beeinflussen und schliesslich für alle Beteiligten einen Mehrwert bringen.

Irène Castell-Bachmann

Rechtsanwältin/ Sekretär Gewerbeverband Kanton Zug