



# Effektive Beurteilung



---

## Beurteilung

Mitarbeiter zu beurteilen stellt immer eine große Herausforderung dar. Es ist eine der Aufgaben von Führungskräften, die am wenigsten geliebt wird. Weder Mitarbeiter noch Führungskräfte freuen sich auf Beurteilungsgespräche. Da man als Führungskraft für die Ergebnisse und Leistungen der eigenen Arbeitseinheit verantwortlich ist, ist man zwangsläufig auch für die Bewertung und Verbesserung der Fähigkeiten und Fertigkeiten von Mitarbeitern verantwortlich.

### Was heißt beurteilen?

Es ist nicht der Zweck einer Beurteilung, Menschen zu tadeln oder zu kritisieren. Es ist vielmehr das **Ziel** einer Beurteilung, daß **Mitarbeiter die ihnen übertragenen Aufgabenstellungen besser durchführen.**

Es hilft Mitarbeitern deshalb, wenn Führungskräfte:

- die Kommunikation ausbauen, die Kooperation und das Verständnis zu den Mitarbeitern fördern.
- die Anforderungen an den jeweiligen Arbeitsplatz präzise definieren, das unterstützen, was Mitarbeiter ohnedies schon gut tun.
- Problembereiche aufzeigen, die verbessert werden müssen.
- die Verbesserung der Mitarbeiterleistung planen.
- helfen, daß Mitarbeiter ihre Rolle beim Erreichen von Gruppen- oder Unternehmenszielen erkennen können.
- Kenntnis nehmen von Beiträgen und Arbeitsfortschritten von Mitarbeitern.
- die Bedürfnisse von Mitarbeitern kennen und insbesondere auch die Probleme sehen, die Mitarbeiter haben.

Wenn diese Vorgehensweisen erfüllt werden, sollten Mitarbeiter sich auch besser verstanden fühlen und nach einem Beurteilungsgespräch wissen, wie sie ihre Aufgabenstellung besser durchführen können.



---

Ein gut durchgeführtes Beurteilungsgespräch hat Vorteile sowohl für Mitarbeiter als auch für das Unternehmen.

Beurteilungen und Beurteilungsgespräche ermöglichen, daß

- Mitarbeiter ihre Verantwortlichkeit kennen und Informationen über die Erwartungen besitzen, die an sie gestellt werden.
- künftige Handlungen und Vorhaben klar abgesprochen werden, denn es ist in jedem Fall besser über künftige Dinge zu sprechen, als über alte Fehler, die ohnehin nicht mehr korrigiert werden können.
- eine bessere Planung durchgeführt wird.  
Dies hilft letztendlich Mitarbeitern, Prioritäten zu setzen.
- Delegation wahrscheinlicher wird.
- individuelle Anstrengungen eher mit den Unternehmenszielen in Einklang gebracht werden können.

## Die Effektivität von Beurteilungen

Die Beurteilung von Mitarbeitern wird häufig als unbequeme Angelegenheit und auch als wenig sinnvoll angesehen.

Folgende Fragen gilt es zu klären:

### 1. Wie oft sollen Leistungsbeurteilungen stattfinden?

Sehr häufig werden Beurteilungsgespräche einmal im Jahr durchgeführt, doch können solche Gespräche mehr statischen als dynamischen Charakter haben. Zuweilen wird Kritik, die das gesamte Jahr angesammelt wurde, an einem Datum über den Mitarbeiter ausgeschüttet. Es ist deshalb eher anzuraten, innerhalb des Zeitablaufes von 12 Monaten mehrmals informelle Besprechungen abzuhalten. Es gibt Mitarbeiter, die mehr und häufiger Hilfe bzw. Anleitung brauchen als andere. Darüber hinaus ist eine tägliche Begleitung und Hilfestellung häufig effektiver als unregelmäßige formalisierte Beurteilungsgespräche.

## 2. Wieviel Kritik sollte den Mitarbeitern zugemutet werden?

Zuviel Kritik beeinträchtigt die Leistung. Dies trifft besonders auf die Mitarbeiter zu, die sich ohnedies von ihrem Selbstwertgefühl her als wenig gut empfinden. Meistens gehen Menschen in die Defensive, wenn sie sich angegriffen fühlen und negative Rückmeldungen von anderen erhalten. Sie sperren sich geradezu gegen Verbesserungen in den Bereichen, wo dies eigentlich am nötigsten wäre. Es soll deshalb ein ausgeglichenes Maß an Anerkennung und Kritik gegeben sein. Es empfiehlt sich, bei einem Beurteilungsgespräch mit den positiven Aspekten zu beginnen und die Anzahl der negativen Kriterien zu begrenzen. Es ist aber wichtig, daß eine Beurteilung genau und sorgfältig erfolgt und daß sie auch mit konkreten Beispielen gestützt wird. Nur so können auch Verbesserungen vom Mitarbeiter konkret und wirkungsvoll angegangen werden.

## 3. Worauf sollte sich eine Beurteilung konzentrieren?

Das wesentliche Ergebnis einer Beurteilung sollte sein, Erwartungen klar zu stellen und mögliche Abweichungen von gemeinsam gesetzten Zielen zu definieren.

## 4. Wie sollte ein Beurteilungsgespräch geführt werden?

- Positive Eröffnung des *Gespräch*es.
- Einleitung des *Gespräch*es mit dem Hinweis, welchen Vorteil der Mitarbeiter aus diesem *Gespräch* ziehen kann.
- Positive Ansprache eines besonders herausragenden Verhaltensmerkmals bzw. einer besonderen Eigenschaft des Mitarbeiters.
- Ansprache der Verantwortlichkeit des Mitarbeiters (Frage- und Antwortsituation).
- Verdeutlichung gemeinsamer Ziele und Qualitäts-Standards.
- Einbringen von jeweils einer Idee bzw. einem Vorschlag (nicht alles auf einmal).  
Hier ist es wichtig die Reaktion auf jeden einzelnen Vorschlag beobachten.  
Eine Beurteilung sollte hier auch die positiven Anmerkungen hervorbringen,

---

aber bei Fehlverhalten dürfen sich Führungskräfte nicht um eine deutliche Kritik drücken.

- Den Mitarbeiter fragen, welche Unterstützung er erwartet, um die vereinbarten Ziele erreichen zu können.
  
- Gemeinsam mit dem Mitarbeiter festlegen, welche spezifischen Vorgehensweisen gewählt werden sollen, um Ziele zu erreichen. Hierzu gehört natürlich auch das Festlegen von Terminen und zu welchem Zeitpunkt gemeinsam Zwischenkontrollen gemacht werden sollen.
  
- Analyse, welche Vorteile der Mitarbeiter hat, wenn er die Ziele erreicht.
  
- Schriftliches Festhalten der vereinbarten Vorgehensweisen und Ziele (Weitergabe einer Kopie an den Mitarbeiter).
  
- Sicher stellen, daß man sich im Folgeprozeß um den Mitarbeiter kümmert und die zugesicherte Hilfe gewährleistet.

## Hilfestellung und Rückmeldung

Wenn die eingeleiteten Verbesserungen und Pläne durchgehalten werden, muß auch ein Training bzw. Coaching für den Mitarbeiter sichergestellt werden. Wenn man als Führungskraft die Fortschritte des Mitarbeiters verfolgen will und Unterstützung leisten möchte, empfiehlt es sich, bereits vorab zu analysieren, in welchem Maße der Mitarbeiter auch bereit ist, die Beurteilung der Ergebnisse zu akzeptieren. Hier sollte man auch die Bedürfnisse und die Gefühls-Situation des Mitarbeiters berücksichtigen und die Zeit definieren, zu der der Mitarbeiter am ehesten von der Hilfe profitieren kann.



---

## Zusammenfassung

Eine effektive Beurteilung schließt ein positives Feedback ein und stellt klar, welche Verantwortlichkeiten und Ergebnisse von den Mitarbeitern erwartet werden.

Bei einer guten Anleitung werden Mitarbeiter ihre Aufgabenstellungen besser erledigen, zufriedener und selbstsicherer sein, als sie es vor dem Beurteilungsgespräch waren.

Es gibt drei Arten von Beurteilungsgesprächen:

- das tägliche informelle Gespräch,
- das Lohn- und Beförderungsgespräch,
- das formale Beurteilungsgespräch.

Mitarbeitern eine Rückmeldung über ihr Ergebnis und ihre Verhaltensweisen zu geben, gehört zur Verantwortlichkeit der Führungskräfte.

Wenn man diese Rückmeldungen zur rechten Zeit gibt, in einer adäquaten Art und Weise, hilft man Mitarbeitern am ehesten bei deren Optimierungsprozeß.