

# Beurteilungsgespräch

## Die Eröffnung des Beurteilungsergebnisses

Prof. Dr. H.E.Meixner



Weitergehende Hinweise und Quellen sind auf der Homepage einzusehen:  
<https://www.h-e-meixner.de/changemanagement-innovationen-initiieren/>



Prof. Dr. H. E. Meixner



## *Vier Gesprächsformate im Beurteilungsprozess*

*Wenn hier von einem Beurteilungsgespräch die Rede ist, dann sind in diesem Kontext verschiedene Gesprächssituationen im Beurteilungsprozess gemeint.*

In einem ersten Gespräch zum Start in den Beurteilungszyklus (*Statusgespräch*) werden die Erwartungen gemeinsam herausgearbeitet und festgelegt, was, wie und warum zu tun ist. Diese SOLL – Vorgaben sind ein unverzichtbarer Baustein im Beurteilungsprozess, denn sie vermitteln den Zu-Beurteilenden Sicherheit und Orientierung.

In einem weiteren Gesprächsformat (*Meilensteingespäch*) ziehen Beurteiler und die Zu-Beurteilenden eine Zwischenbilanz zum aktuellen Leistungsstand und tauschen sich zu offenen Fragen aus.



## *Vier Gesprächsformate im Beurteilungsprozess*

Im 3. Gesprächsformat (*Sondierungsgespräch*) werden die für die Bewertung relevanten Fakten wie etwa die angefallenen Tätigkeiten, der Schwierigkeitsgrad der Aufgaben sowie die situativen Erschwernisse miteinander abgeglichen, um „im Interesse einer vollständigen, zutreffenden und sachgerechten Beurteilung eine Klärung des Sachverhalts herbeizuführen und damit die Wahrscheinlichkeit einer inhaltlich zutreffenden Beurteilung zu erhöhen.“ Urteil vom 22.10.08, OVG Rheinland-Pfalz

Als viertes und letztes Gesprächsformat geht es um die Eröffnung des Beurteilungsergebnisses (*Eröffnungsgespräch*).

### *Fazit*

Diese vier Gesprächsformate sind eine Einheit. Sie bedingen und beeinflussen sich gegenseitig. Sie sollten eine unverzichtbare und selbstverständliche Grundlage im Führungsprozess sein.



# Beurteilungsprozess im Zeitablauf



## *Das „Wie“ des Eröffnungsgesprächs*

*Beurteiler unterscheiden sich in der Art und Weise, wie sie das Beurteilungsergebnis den Beurteilten mitteilen. In diesem Gespräch können unterschiedliche inhaltliche Akzente gesetzt werden. Ebenso variieren die Gesprächsstrategien.*

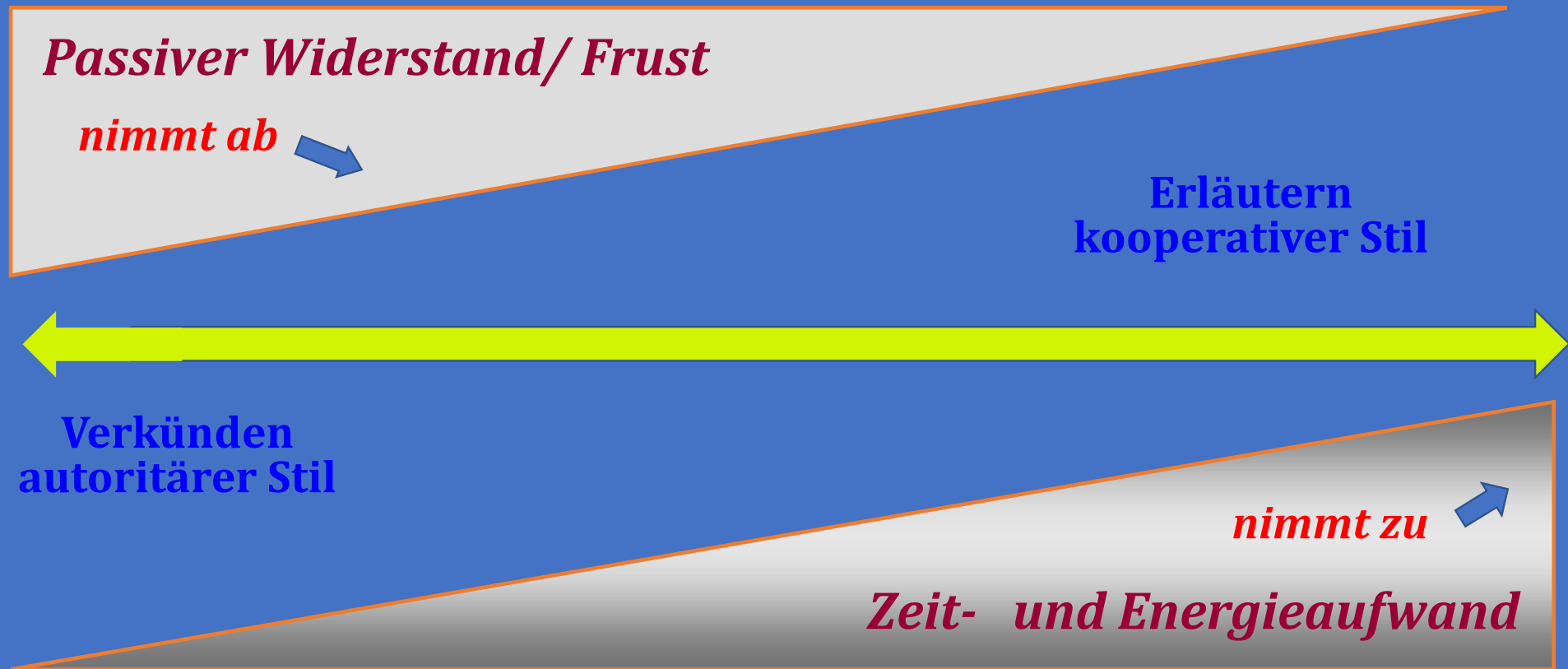
(a) *Inhaltliche Akzente:* Akzente können auf Verkünden, Selbstreflektion, Kritik, Förderung und/ oder Motivation gelegt werden.

(b) *Gesprächsstrategie:* Beurteiler mit einer Neigung zum Autoritären verkürzen das Gespräch. Sie konzentrieren sich auf das „Verkünden der Ergebnisse“.

Ein anderer Zugang ist die mehr kooperative Variante. Sie setzt auf Dialog, Begründung und Transparenz. Es wird um Verständnis und Akzeptanz gerungen. Rhetorische Stilmittel sind: Erläutern, Begründen, Anregungen geben und Ermuntern.



## Das Beurteilungsgespräch: Nutzen und Aufwand



# Nutzen - Aufwand eines Eröffnungsgesprächs

*Verkünden  
autoritärer Stil*

*Erläutern  
kooperativer Stil*

## *Vorteile*

Energieaufwand reduziert  
überschaubar ohne Überraschungen  
zeitsparend  
klare Ansage

## *Nachteile*

latente Konflikte möglich  
der Beurteilte fühlt sich mitunter  
unverstanden/ungerecht behandelt  
fehlendes Verständnis  
Demotivation möglich  
ausgeliefert sein

## *Vorteile*

Reflektierter Abgleich von Selbst- und  
Fremdbild  
Verhaltenskorrektur durch Reflektion  
Verständnis führt zum Verstehen

## *Nachteile*

zeitaufwendig  
hoher Energieaufwand  
verunsichernd und anstrengend für die  
Beurteilenden  
Frustration und mögliche *Konflikte* durch  
falsche Wortwahl



## *Intention/ Warum eine Checkliste für das Beurteilungsgespräch*

*Von der Beurteilung hängt für den die Mitarbeiter viel ab.*

*Dabei geht es nicht nur um das Fördern und das Befördern, sondern es geht auch um das Selbstbild. Wer hieran kratzt, löst – je nach Temperament- Widerstände und Abwehrmechanismen aus.*

*Motivation und Demotivation bewegen sich auf diesem sensiblen Feld auf einem sehr schmalen Grad!*

*Es gilt daher im Beurteilungsgespräch, die Worte besonders sensibel abzuwägen.*

*Dies setzt eine umsichtige Vorbereitung voraus. Das kostet Zeit!*





*Daher:*

*Ein exzellentes Beurteilungsgespräch baut auf eine  
Vorbereitungs-, Interaktions- und  
Nachbereitungsphase.*

*Die folgenden 16 Merksätze sind als Leitplanken für das  
Eröffnungsgespräch gedacht*



## *Merksatz 1*

*Bereiten Sie sich mental und inhaltlich umsichtig auf das Beurteilungsgespräch vor! Nehmen Sie sich die dafür erforderliche Zeit – auch wenn diese Ressource knapp ist.*

*Bauen Sie auf Fakten. Das erhöht die Akzeptanz Ihres Urteils.*

***Denn:***

*Je konkreter Sie Ihre Beurteilung an nachvollziehbaren, exemplarischen und für die Arbeit charakteristischen Beobachtungen und Leistungsergebnissen festmachen können, desto transparenter wird Ihre Einschätzung für die Beurteilten.*



## Erläuterung zu Merksatz 2: „Der Zufall will geplant sein!“

### *Die Erfolgspyramide*

*Mit Umsicht und Engagement das Gespräch vorbereiten*

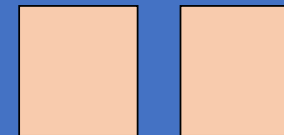
*„Der Erfolg hängt oft davon ab, dass man weiß, wieviel Zeit für ihn nötig ist.“*

*Charles de Secondat, (1689 - 1755), französischer Staatstheoretiker und Schriftsteller)*

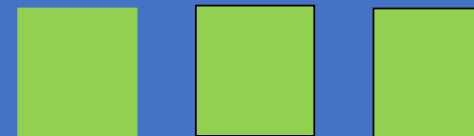
**Um besser zu werden, brauchen Sie eine Zeiteinheit für die Nachbereitung!**



**Zwei Zeiteinheiten für die Interaktion**



**Eine solide Vorbereitung braucht drei von insgesamt sechs Zeiteinheiten**



## *Merksatz 2*

*Die vier Gesprächsformate im Beurteilungsprozess unterscheiden sich in ihren Intentionen und Zielen.*

*Damit sind in dem jeweiligen Gesprächsformat auch spezifische Akzente zu setzen.*

*Sie finden Hinweise, welche Akzente im Eröffnungsgespräch von Ihnen als Beurteilende erwartet werden, in Ihren „Richtlinien“ bzw. „Beurteilungs- Bestimmungen“.  
(Auftragsanalyse).*



## *Ergänzende Hinweise zu Merksatz 1*

*Viele Beurteilungsbestimmungen ermuntern die Beurteilenden wohl kaum zu einer förderlichen Interaktion. Sie setzen wohl eher auf „Verkünden“ und Formalismen statt auf ein partnerschaftliches und zeitgemäßes „Erläutern“ und „Fördern“.*

Beispiel 1 Verkünden: „... nach Übergabe der Beurteilung wird diese besprochen... Berechtigten Einwänden des Beamten/der Beamtin gegen die Beurteilung einzelner Merkmale (einschließlich eines etwaigen Beurteilungsbeitrages) haben die Erstbeurteiler(innen) durch Änderung oder Neufassung der Beurteilung Rechnung zu tragen.“



## Ergänzende Hinweise zu Merksatz 1

Beispiel 2 : „ ... die Beurteilung *auf Wunsch zu erläutern*. Das Gespräch ist grundsätzlich von der für die Erstbeurteilung zuständigen Person zu führen.“ Mbl.NRW 2019

Beispiel 3: „ ... dem Beamten *ist anzubieten*, die Beurteilung zu besprechen und sich den Ablauf des Beurteilungsverfahrens erläutern zu lassen.“

Beispiel 4 : „In dem Beurteilungsgespräch wird die Beurteilung **in allen Kriterien erläutert**. Erkennt die Beamtin bzw. der Beamte die Beurteilung nicht an, können beide Seiten ein klärendes Gespräch ... einfordern.“ Bielefeld



## Merksatz 3

*Kommunizieren und erläutern Sie Ihr Urteil überzeugend, klar und eindeutig, ohne Wenn und Aber und sonstigen harmoniebedingten Weichspülern. Nicht der Richter, sondern der Coach ist hier gefordert!*



## Erläuterung zu Merksatz 3

- (1) Kommunizieren setzt in Abhebung zum Verkünden auf Interaktion und Erläutern!*
- (2) Der Beurteilende sollte nicht in der Rolle des unfehlbaren Richters bei Bekanntgabe des Ergebnisses verfallen.*
- (3) Fehler und Fehleinschätzungen gehören zum menschlichen Handeln und kein Mensch ist – schon gar nicht bei persönlichen Wertungen - unanfechtbar, selbst wenn er nach bestem Wissen und mit großer Sorgfalt geurteilt hat.*
- (4) Fehlern, die sich aus der selektiven Wahrnehmung und Fehldeutungen ergeben, erkennt man, wenn man offen den eigenen Standpunkt hinterfragt und selbstkritisch die vorgetragenen Argumente wahrnimmt.*
- (5) Bei alledem : Lassen Sie keinen Zweifel aufkommen: Die Note ist in diesem Gespräch nicht verhandelbar, wohl aber bei offenkundigen Fehlern korrigierbar.*





## *Rollen der Führung im Beurteilungsgespräch*

### *Die Rolle des Administrators*

#### *Verkünden eher autoritärer Stil :*

- Das Ergebnis wird verkündet
- Interaktionen werden auf ein Mindestmaß beschränkt.
- beurteilerzentrierte und dominante Gesprächsführung
- retrospektiv
- Befindlichkeiten stören den Ablauf, formale Sachlichkeit wird eingefordert
- restringierter Sprach-Code

### *Die Rolle des Gestalters*

#### *Erläutern eher kooperativer Stil*

- Die Ergebnisse werden diskutiert und hinterfragt, Ursachen herausgearbeitet, Lösungswege erarbeitet
- Interaktionen sind gewünscht: „Ich sehe es so, weil ...!“
- perspektivisch
- Betroffenheit zulassen und darstellen: „Bei mir löst das ...aus!“
- elaborierter, erklärender Sprach-Code



## Merksatz 4

*Kein Gespräch ohne Ziel. Wägen Sie ab, was Sie bei dem Eröffnungsgespräch bei Ihrem Gesprächspartner/ in auslösen und erreichen wollen. Stehen Sie zu Ihrer Verantwortung und berufen Sie sich nicht auf unabweismbare Restriktionen (Zweitbeurteiler, Beurteilungskonferenz, Richtwerten).  
(Zielanalyse)*



## Erläuterung zu Merksatz 4

1. Bei der Zielanalyse geht es um latente und manifeste Ziele: Die manifesten Ziel liegen meist auf der Hand sind bewusst und werden gedanklich kontrolliert. Die latenten, eher unterschweligen und verborgenen Ziele wirken dagegen meist unreflektiert.
2. Auf der eher manifesten Ebene geht es um ein vielschichtiges Zielbündel aus Vermeiden (Verbote) und Anstreben (Gebote).
3. Vermieden werden soll beispielweise eine Demotivation des Zu-Beurteilenden. Dies ist der pragmatischen Einsicht geschuldet, dass Demotivation die Arbeitslast und Konflikte Team und Führung belasten. Um Disharmonien zu vermeiden, wird mitunter absichtsvoll schön geredet und übersehen, was zu sagen wäre.
4. Angestrebt werden Leistungssteigerungen und Verhaltenskorrekturen, ebenso wie etwa eine realistische Selbst- und Fremdwahrnehmung.
5. Die Ziele in dem Eröffnungsgespräch variieren situativ und personenbezogen und sind individuell auf die Charakteristika der Zu-Beurteilenden im Eröffnungsgespräch abzustimmen.



## Merksatz 5

*Versetzen Sie sich in die Rolle des Zu- Beurteilenden, um den Gesprächspartner/ die Gesprächspartnerin dort abzuholen, wo er/ sie für Ihre Botschaften einsichtig und ansprechbar ist.*



## Erläuterung zu Merksatz 5

- 1. Bei der Adressatenanalyse wird der Fokus der Vorbereitung auf den ZU-Beurteilenden gelegt. Es geht um das „Wie“ und das „Warum“ des Handelns im Allgemeinen und speziell bezogen um die Art und Weise, wie die Betroffenen mit Kritik im Eröffnungsgespräch umgehen werden.*
- 2. Für die Gesprächsstrategie ist es entscheidend, ob der Gesprächspartner zu einem sachlichen Dialog bereit ist, ob er sich auf ein offenes Gespräch einlässt, ob und mit welchen Abwehrmechanismen im Gespräch zu rechnen ist.*
- 3. Für die Gesprächsstrategie ist es wichtig, sich in die Ängste und Erwartungen des Beurteilten hineinzusetzen und abzuwägen, wie man den Zugang zum Gesprächspartner findet.*
- 4. Hinterfragen Sie aber auch, das „Warum“ (Motivation, Fähigkeiten, Ziele, Einstellungen, Selbstbild) seines Leistungsverhaltens und seiner Arbeitsweise.*
- 5. Eine umsichtige und treffende Diagnose ist die Grundlage für die Therapie und in diesem Fall für eine Verhaltenskorrektur.*



## *Merksatz 6*

*Stellen Sie sich offensiv auf Ihren wunden Punkt ein und lassen Sie sich nicht zu unvorsichtigen und unkontrollierten Äußerungen verleiten. Dabei hilft eine auf die Situation und die Person bezogene Selbstreflektion.*



## Erläuterung zu Merksatz 6

- 1. Eine wunde Punkt zeigt sich auf vielen Ebenen - in einem engeren und in einem weiteren Sinne.*
- 2. Trifft der Gesprächspartner gezielt oder auch zufällig einen nicht reflektierten wunden Punkt bei Ihnen, dann kann das leicht unkontrollierte Reaktionen und nicht förderliche Äußerungen provozieren: „Ein gefallenes Wort, kann man nicht mehr aufheben.“*
- 3. Der wunde Punkt im engeren Sinne: Wie stehen Sie zu dem Gesprächspartner? Was erfreut bzw. erregt Sie speziell an dieser Person?*
- 4. Wo sind Sie verletzbar? Welche Argumente, Behauptungen, Unterstellungen lösen bei Ihnen Überreaktionen aus?*
- 5. Der wunde Punkt im weiteren Sinne: Wie stehen Sie allgemein zur Beurteilung und zu diesem Eröffnungsgespräch? Es fällt, so Schiller, dem Überzeugten nicht schwer zu überzeugen. Auf die Identifikation mit diesem Führungsinstrument und den Abläufen kommt es an!*



## Soziale Ängste: Erläuterung zu Merksatz 6

*Beurteiler gehen in dieses Gespräch meist nicht locker und unbefangen hinein. Es ist die Scheu, einem Menschen klar und eindeutig zu sagen, wie er gesehen wird. Einigen geht das leicht von der Hand, andere tun sich in diesem Feld schwer. Sie fürchten,*

- *trotz gewissenhaften Bemühens um Gerechtigkeit, ungerecht zu sein*
- *durch ein hartes, aber gerechtes Urteil dem anderen die Karriere zu verbauen*
- *durch klare Worte den anderen zu verletzen*
- *das Vertrauen des anderen zu verlieren*
- *die Sympathie des anderen einzubüßen*
- *Konflikte auszulösen*
- *mehr zu demotivieren als zu motivieren*
- *Unruhe im Team auszulösen*

*Das alles kann dazu führen, dass man eher mit Dritten, als mit dem Betroffenen die harten, meist unbequemen Fakten bespricht.*





### *Merksatz 7*

*Stimmen Sie sich positiv auf das Beurteilungsgespräch ein. Sehen Sie in dem Gespräch eine gemeinsame Chance, um Sach-, Leistungs- und Beziehungsaspekte zu klären, zumindest aber Ihre Position zu verdeutlichen.*



## Erläuterung zu Merksatz 7

1. *Positiv an eine Sache herangehen setzt voraus, von der Sinnhaftigkeit des eigenen Handelns überzeugt zu sein.*
2. *Die Sinnhaftigkeit eines Gesprächs erschließt sich bspw. bei einem Querulanten nicht auf Anhieb. Doch statt auf Abwehr- und Schutzmechanismen zu setzen, sollte man sich auf unbequeme Hinweise einlassen und damit die Chancen nutzen, um sich neuen Sichtweisen zu öffnen.*
3. *Routine und die Macht der Gewohnheiten verbauen die Chancen auf neue Wege. Konfrontation dagegen ist unbequem, anstrengend, mitunter ärgerlich und frustrierend, aber eine Quelle neuer Erkenntnisse*



## Kritik als Chance: Erläuterung zu Merksatz 7

1. *Kritik ist ein Geschenk: „Kritiker sind gute Freunde, die uns auf Fehler hinweisen.“*  
*Benjamin Franklin*
2. *„In dem Maße, wie der Wille und die Fähigkeit zur Selbstkritik steigen, hebt sich auch das Niveau der Kritik an anderen.“*  
*Christian Morgenstern*
3. *Kritik braucht Mut, Geschick und Optimismus*
4. *Konstruktive Kritik ist eingebettet und ausgerichtet auf das gemeinsame Ziel*
5. *Aufgabe einer Führungskraft ist es, Selbstvertrauen aufzubauen und Erfolgserlebnisse zu generieren*



## Merksatz 8

*Schaffen Sie optimale Voraussetzungen für das Eröffnungsgespräch. Die situativen Gegebenheiten, wie Raum, Zeitpunkt, Terminabsprache und Abfolge der Gespräche bestimmen die Atmosphäre und wirken sich auf das Gesprächsergebnis nachhaltig aus.*



## Erläuterung zu Merksatz 8

1. **Optimale Voraussetzungen:** Es beginnt mit der Terminvereinbarung bezogen auf den Wochentag und die Uhrzeit (vereinbaren statt setzen). Alles hat seine Zeit. Der Frühaufsteher und die Nachteule bevorzugen andere Zeiten für heikle Gespräche und die Arbeitsbelastung im Wochenablauf verläuft selten zwischen den Gesprächspartner synchron.
2. Überfallgespräche sind meist eine Modifikation der Manipulation. Auch der Gesprächspartner sollte mit klarem „Kopf“ das Gespräch führen können. Die meisten Beurteilungsbestimmungen sehen daher vor, dass zwischen Bekanntgabe und Eröffnungsgespräch eine Zeit der Besinnung liegt: „Der abgestimmte Entwurf der Beurteilung wird der Beamtin bzw. dem Beamten in angemessener Zeit (in der Regel 3 - 5 Arbeitstage) vor dem Beurteilungsgespräch ... ausgehändigt.“ *Bielefeld*



## Merksatz 9

*Ein exzellentes Gespräch ist ein Kunstwerk. Wirken Sie auf den formalen Gesprächsablauf und führen Sie die Regie: Achten Sie auf einen gelungenen Einstieg, auf eine behutsame und geordnete Hinführung in die Thematik, auf den logischen Ablauf der Interaktionen und fordern Sie zum Abschluss des Gesprächs zum Handeln auf.*



## Erläuterung zu Merksatz 9

- 1. Einstieg:** Den Gesprächspartner dort abholen, wo er steht. Fokussierung der Wahrnehmung.
- 2. Hinführung:** Gemeinsam den Gesprächsablauf planen und strukturieren.
- 3. Interaktionsphase:** Auf die Gesprächsdramaturgie kommt es an. Motivieren und Aktivieren Sie in dieser Phase den Gesprächspartner und achten Sie auf die belebenden Spannungsbögen.
- 4. Abschlussphase:** Am Ende des Dialogs sollte die Zusammenfassung und eine Aufforderung zum Handeln stehen.



## Erläuterung zu Merksatz 9

- 1. Einstieg:** Den Gesprächspartner dort abholen, wo er steht. Gefühle wie Ärger, Frust Enttäuschung über das Urteil können die Bereitschaft zu einem sachlichen Dialog überlagern. Selbst hervorragende Beurteilungen können in den Augen der Beurteilten Erregungspotenziale anfachen. In einer solchen Stimmung sollte man nicht direkt in die Thematik einzu-steigen. Es geht um Einstimmung, Konzentration und Fokussierung der Wahrnehmung.
- 2. Hinführung:** Stimmen Sie die Themen und Reihenfolge gemeinsam mit dem Gesprächspartner ab. Auf die Festlegung der Themen und Reihenfolge der zu bearbeitenden Themen kommt es an.
- 3. Interaktionsphase:** Auf die Gesprächsdramaturgie kommt es an. Motivieren und Aktivieren Sie in dieser Phase den Gesprächspartner und achten Sie auf die belebenden Spannungsbögen.
- 4. Abschlussphase:** Am Endes des Dialogs sollte die Zusammenfassung und eine Aufforderung zum Handeln stehen.





## *Merksatz 10*

*Auf den Einstieg kommt es bei dem Eröffnungsgespräch an. Achten Sie auf die verbalen und non – verbalen Botschaften! Auf die ersten Worte kommt es ebenso wie auf die Bewegung im Raum, den Augenkontakt und den Handschlag, die Sitzanordnung an! Monologisieren Sie nicht, sondern fordern sie möglichst bald den Gesprächspartner zur Interaktion auf.*



### *Drei Aspekte bestimmen den Einstieg:*

*(a) die non verbalen Zeichen: bspw. Handschlag und Augenkontakt, Bewegung im Raum, Sitzanordnung etc.*

*(b) die ersten zehn Worte: bspw. das Gemeinsame betonen, positive Worte wählen*

*(c) die Türöffner :*

- 1. "Es liegt mir daran, Ihnen aufzuzeigen, wie ich zu meiner Einschätzung gekommen bin.*
- 2. Es ist mir wichtig, zu erfahren, ob und in welchen Leistungsaspekten Sie sich in meiner Bewertung wieder finden können! Deshalb bin ich an Ihrer Einschätzung interessiert!"*



## *Merksatz 11*

*Stimmen Sie gemeinsam auf Augenhöhe mit dem Gesprächspartner den Gesprächsablauf ab. Zeigen Sie auf, welche Themenbereiche für Sie in diesem Gespräch wichtig sind, und fordern Sie den/ die Beurteilten auf, seine/ ihre Themen einzubringen. Erarbeiten Sie gemeinsam die zu besprechende Reihenfolge und die zeitliche Gewichtung der Themen.  
(Hinführungsphase)*



- 1. In einem Brainstorming (bspw. auf Karten) sollten Sie gemeinsam die Themen herausarbeiten und in einem weiteren Schritt diese Quellen strukturieren. Vor dem Vertiefen steht das Sammeln.*
- 2. Die Reihenfolge der zu bearbeitenden thematischen Schwerpunkte wird gemeinsam festgelegt.*
- 3. Die Themen budgetieren: Wieviel Zeit von unserem Zeitbudget wollen wir für dieses Thema reservieren/ einplanen?*
- 4. Den in der Hinführungsphase erarbeiteten Ablauf-Plan noch einmal auf Vollständigkeit und Schlüssigkeit hinterfragen.*



## *Merksatz 12*

*In der Interaktionsphase geht es darum, das Ergebnis zu erarbeiten und kommunizieren.*

*Gutsherren und Administratoren verkünden, der Coach begründet, erläutert, wägt ab und klärt in einem offenen Dialog auf!*



- 1. Das Eröffnungsgespräch ist eine Herausforderung, aber kein Kampf oder Krampf. Daher: Lassen Sie sich nicht in verbale Ringkämpfe ein. Suchen Sie auch dann den Dialog, wenn der andere sagt, es gäbe nichts zu besprechen, egal, ob die Beurteilung gut oder schlecht ausgefallen ist. Für viele Mitarbeiter ist nur die Gesamtnote entscheidend. Zeigen Sie auf, dass es für die Entwicklung der Persönlichkeit insbesondere auf die Einzelbewertungen ankommt.*
- 2. Dieses Gespräch ist eine Chance zum Lernen – das gilt für beide Seiten. Daher: Wirken Sie in dem Gespräch durch Anschaulichkeit, genaues und sorgfältiges Hinsehen sowie Fairness auf ein Klima von Gelassenheit und ein Klima des gemeinsamen Lernens!*



## Erläuterung zu Merksatz 12/ 1 bis 5

3. *Sie stärken das Vertrauensverhältnis zu Ihrem Mitarbeiter, indem Sie ein deutliches Bereitschaftssignal senden: Wir wollen ständig daran arbeiten, besser zu werden. Dabei nutzen wir mögliche Fehler.*
4. *Achten Sie darauf, dass sich die Redeanteile angemessen verteilen. Schaffen Sie eine Gesprächsatmosphäre, in der sich Interaktionen entwickeln können.*
5. *Fragen Sie Ihren Partner\*in, bei welchen Punkten die Selbstwahrnehmung von Ihrer Wahrnehmung abweicht. Nehmen Sie das Gesagte ernst und arbeiten Sie in einer offenen Aussprache Unterschiede in der Bewertung heraus.*



### Merksatz 13

*Bleiben Sie authentisch und stehen Sie zu ihrem Urteil. Vermeiden Sie ein weichspülendes Harmoniemanagement. Reden Sie nicht schön, was verbessert werden kann und verbessert werden sollte. Zerreden sie nicht, wovon Sie überzeugt sind. Auch dann nicht, wenn es dem Mitarbeiter hart angeht. Aber bedenken Sie: Feedback ist nur dann nützlich, wenn sich daraus Entwicklungsimpulse ergeben.*





- 1. Die Beurteilung ist keine Suchleistung, wie etwa in der Physik. Aber schaffen Sie Transparenz: Zeigen Sie auf, wie und warum Sie zu dem Urteil gekommen sind.*
- 2. Sie können nicht davon ausgehen, dass der Beurteilte Ihre Bewertungen und Beobachtungen genauso einschätzt und teilt. Unterschiedliche Standpunkte führen meist zu unterscheidenden Schlüssen. Daher: Versetzen Sie sich in den Standpunkt des Gegenübers.*
- 3. Verdeutlichen Sie Ihrem Standpunkt, den Sie Ihrer Beurteilung zugrunde gelegt haben. Das schafft, wenn auch mitunter schmerzhaft, Sicherheit: Der Mitarbeiter weiß, wo er steht und wie er gesehen wird.*



4. *Hören Sie aktiv zu: Achten Sie darauf, was der Mitarbeiter sagt, wie er es sagt, und achten Sie darauf, wie Sie darauf reagieren! Lesen Sie zwischen den Zeilen! Fordern Sie möglichst bald den Mitarbeiter\*in auf, die Gefühle und Gedanken zu der Beurteilung zu äußern. Hören Sie aufmerksam zu, gerade dann, wenn sich der Mitarbeiter verletzt fühlt.*
5. *Bauen Sie Widerstände ab! Lenken Sie das Gespräch erst dann auf die Sachebene, wenn diese Gesprächsbarriere überwunden ist. Entwickeln Sie den Gesprächsablauf von den Einzelmerkmalen hin zu einem Gesamtergebnis und nicht vom Gesamtergebnis hin zu den Einzelwerten. (Erst die Einzelkriterien, dann das Gesamtergebnis)*



### *Merksatz 14*

*Setzen Sie sich mit möglichen Fehlern und Verzerrungen bei einer Beurteilung auseinander. Es gibt nicht nur Fehler im System, es gibt auch Beurteilungsverzerrungen, die von Ihnen bzw. von dem zu Beurteilenden ausgehen können.*

*Fehlerquellen erkennen, heißt, Fehler zu vermeiden.*



1. *Bekennen Sie sich zu Ihrer Fehlbarkeit. Spielen Sie nicht das Spiel „Recht-Haben- Wollen“!*
2. *Entkrampfen Sie bei Widerspruch und Unterstellungen die Gesprächs-Atmosphäre! Verteidigen Sie nicht ihre Position, sondern hinterfragen Sie, wieso Ihr Partner es anders sieht. Suchen Sie auch hier den Dialog.*
3. *Machen Sie sich und dem zu Beurteilenden klar: Dies ist eine Leistungsinventur und damit auch ein Fakt. Eine Korrektur der jetzt anstehenden Beurteilung, das muss deutlich bleiben, ist grundsätzlich nicht gewollt, da das Urteil nach bestem Wissen zustande gekommen ist.*



5. *Haben Sie den Mut, sich zu entscheiden. Entscheidungen und Bewertungen im sozialen Bereich sind immer mit Stress verbunden. Falsch wäre es, aus einem Gefühl der Unsicherheit heraus, das eigene Urteil zu revidieren. Das schließt nicht aus, dass man klüger werden kann.*
6. *Signalisieren Sie Ihrem Mitarbeiter/ Mitarbeiterin, dass man auch als Beurteiler ständig hinzulernen muss. Es ist daher Ihr Ziel, mögliche Diskrepanzen zwischen Ihrer Beurteilung und der Selbstbeurteilung des Mitarbeiters zu verringern. Das ist aber keine Einbahnstraße!*
7. *Eine Korrektur der jetzt anstehenden Beurteilung, das muss deutlich bleiben, ist grundsätzlich nicht gewollt, da das Urteil nach bestem Wissen zustande gekommen ist. Gleichwohl ist das Gespräch wichtig: Denn es geht um Akzeptanz und Entwicklungsimpulse.*



### *Merksatz 15*

*Enden Sie das Gespräch mit einer Perspektive. Es geht nicht um das Bewältigen der Vergangenheit, es geht um eine realistische Perspektive auch für die Zukunft. Vereinbaren Sie motivierende Schritte zu einer kontinuierlichen Verbesserung.*



### *Merksatz 16*

*Nehmen Sie sich die Zeit für die Reflektion des Gesprächsablaufs. Was ist Ihnen gut gelungen und was können Sie in einem weiteren Gespräch besser machen?*



1. Gleichen Sie ab, ob Ihre Überlegungen aus der Vorlaufphase (Zielanalyse, Adressatenanalyse, Selbstreflektion) sich mit den Gesprächsablauf decken und an welchen Stellen Sie zukünftig genauer hinschauen müssen.
2. Was wollen Sie in einem weiteren Gespräch anders machen, welche Varianten wollen Sie erproben?
3. Was können Sie in einem weiteren Eröffnungsgespräch besser machen?





*Auf ein gutes Gespräch!*

