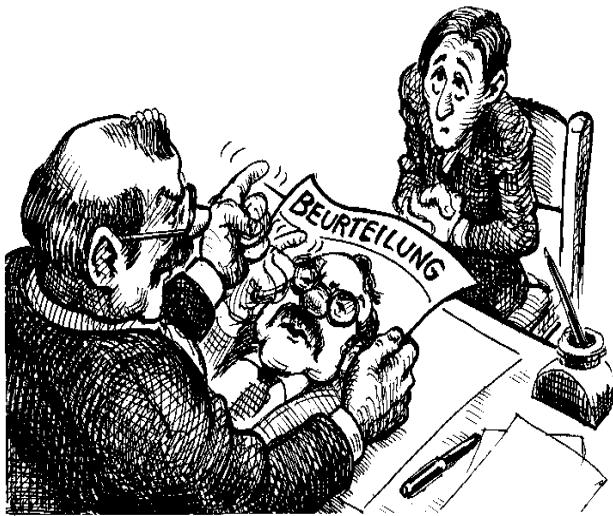


# Training/ Workshop



Es wäre schade, wenn gar nichts getan würde, - nur weil nicht alles getan werden kann!

Sprichwort

Mitunter sagt die Beurteilung mehr über den Beurteiler aus als über den Beurteilten!

Wie lässt sich die Beurteilung als Führungsinstrument nutzen?

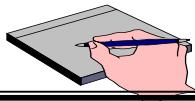
## Die Mitarbeiterbeurteilung als Führungsinstrument

*Urteilen statt Verurteilen*



Prof. Dr.  
H.E. Meixner

Stadtverwaltung



## Die Richtlinie für die dienstliche Beurteilung Stadtverwaltung

- (1) Der Prozessablauf**
- (2) Der Beurteilungsbogen**
- (3) Die Beurteilungsskala**
- (4) Besonderheiten**
- (5) Funktion des Zeitbeurteilers**
- (6) Das Beurteilungsgespräch**

### **(1) Der Prozessablauf**

#### **A. Auf die Einstellung kommt es an!**

*Wer die Beurteilung als ein Hilfsmittel versteht,*

- *um Stärken zu erkennen und zu fördern,*
- *Entwicklungsimpulse zu setzen,*
- *Verhaltensweisen zu steuern,*
- *Sicherheit und Orientierung zu vermitteln,*

*wird Wege finden, um dieses Instrument ständig zu verbessern.*

#### **Rollenbilder und Einstellungen der Beurteiler**

##### **Traditionelle Sicht**

Beurteilung ist eine lästige Pflicht und so überflüssig wie ein Kropf.

Es gibt keine gerechte Beurteilung, also lasse ich die Hände davon!

Beurteilungen demotivieren, statt Leistungsanreize zu setzen!

Der Erhebungsaufwand einer Beurteilung steht in keinem Verhältnis zum dem, was aus diesen Daten gemacht wird.

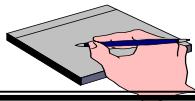
##### **Neue Sicht**

Beurteilungen sind eine zentrale Führungsaufgabe, der ich mich stellen will und muß!

Es geht nicht um das **OB** einer Beurteilung, sondern um die Frage, wie dieses Instrument ständig verbessert werden kann.

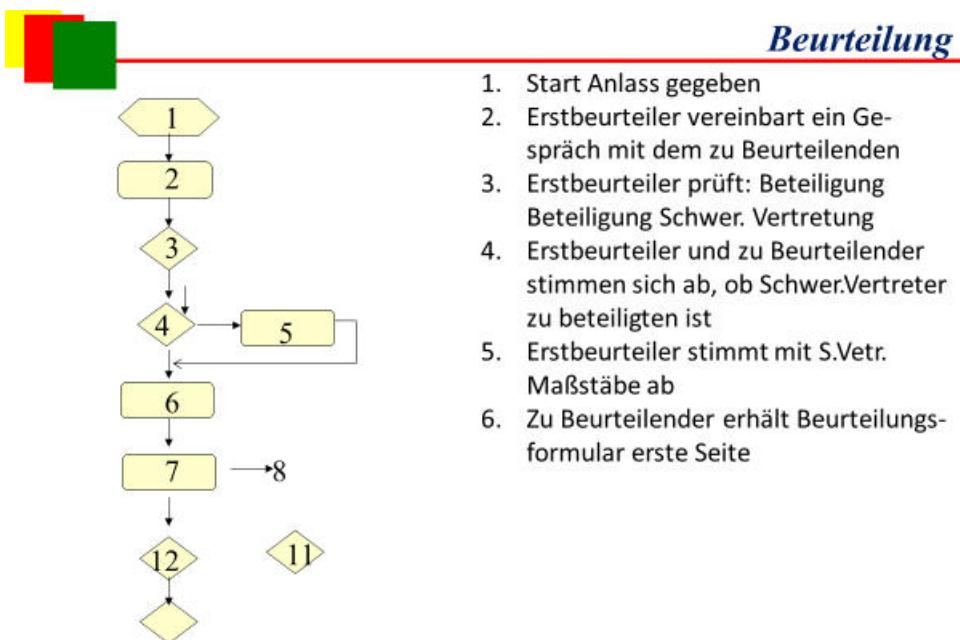
Beurteilungen sind eine wichtige Hilfe, um Verhaltensweisen zu beeinflussen.

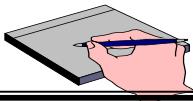
Beurteiler lernen, Maßstäbe zu setzen (SOLL-Vorgabe) und auf deren Einhaltung hinzuwirken.



## B. Schritte/ Prozess

1. Start: Anlass gegeben
2. Wer ist für die Beurteilung zuständig? (über 6 Monate/ über 49 %)
3. Erstbeurteiler prüft: ggf. Beteiligung Schwer. Vertretung
4. Erstbeurteiler vereinbart ein Gespräch mit den zu Beurteilenden
5. Erstbeurteiler klärt mit dem zu Beurteilenden, ob Schwer. Vertretung beteiligt wird
6. (Optional:) Erstbeurteiler klärt mit dem zu Beurteilenden die Inhalte der ersten Seite der Anlage
7. Erstbeurteiler fertigt Beurteilungsentwurf
8. Ggf. werden weitere Beurteilungsbeiträge eingeholt
9. Erst- und Zweitbeurteiler verständigen sich über den Beurteilungsentwurf
10. Beurteilung wird durch den Erstbeurteiler fertiggestellt
11. Beurteilung wird dem Beurteilten in einem Beurteilungsgespräch bekannt-gegeben
12. Beurteilter nimmt frühesten zwei Tage nach Eröffnung zur Beurteilung Stellung
13. Wenn Beurteilter mit der Bewertung einverstanden ist, geht Beurteilung an das Personalamt
15. Der zu Beurteilende ist nicht einverstanden
16. Ggf. wird Beurteilung durch Erstbeurteiler geändert
17. Stellungnahme des Erstbeurteilers an den Zweitbeurteiler
18. Stimmt Zweitbeurteiler zu, wird dies der nächst höhere Instanz zur abschließenden Entscheidung vorgelegt
19. ggf. Zweitbeurteiler stimmt der Korrektur nicht zu
20. Beurteilter nimmt zur Beurteilung Stellung
21. Ggf. wird Beurteilung durch Erstbeurteiler geändert
22. Stellungnahme des Erstbeurteilers an den Zweitbeurteiler
23. Übersendung der Beurteilung an die Personalverwaltung



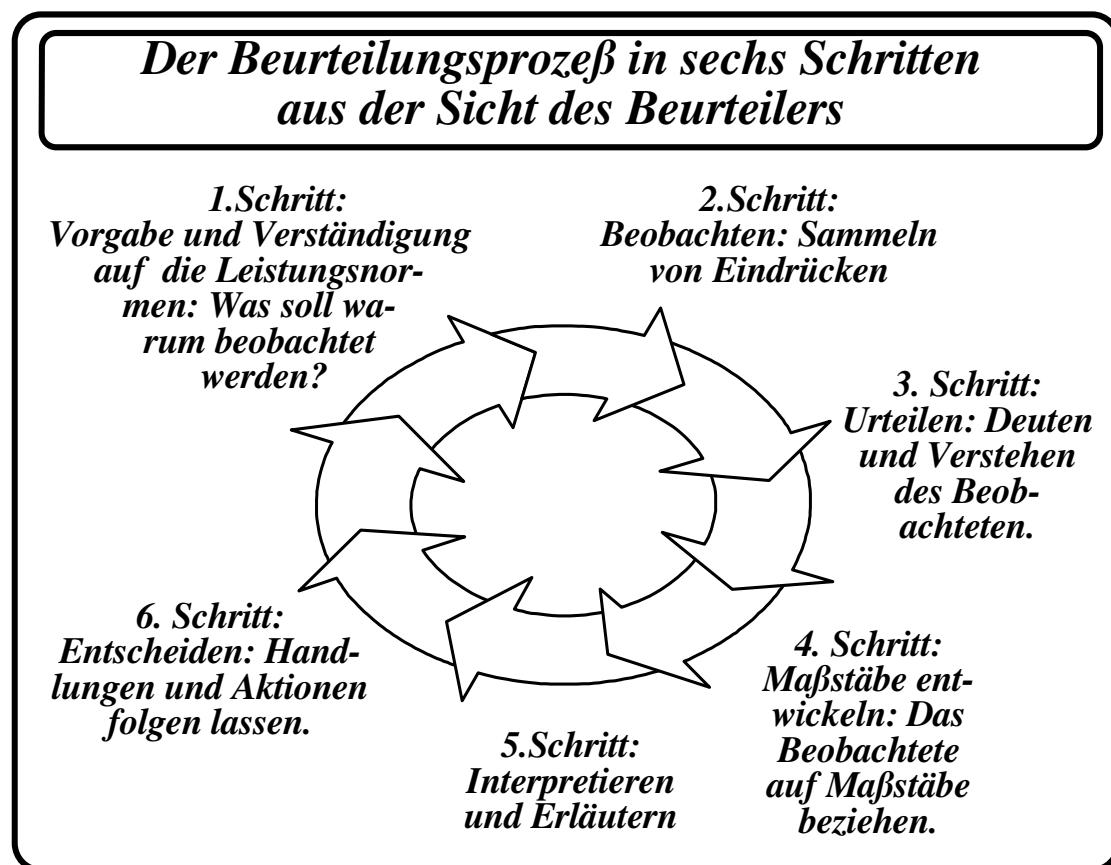


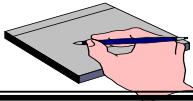
## C. Schritte zur inhaltlichen Beurteilung

**Was können wir bei der Beurteilung besser machen?**

Beurteilung ist ein komplexer Vorgang, der sich aus mehreren Schritten zusammensetzt. Es handelt sich um sechs Schritte. Bei jedem Schritt sind Beurteilungsverzerrungen möglich. Das Erkennen dieser Probleme ist ein erster Schritt, um diese Fehler zu vermeiden.

- 1.Schritt:** Vorgabe und Verständigung auf die Leistungsnormen: Was soll beobachtet werden? (Vgl. Übung: Schritte 1 bis 4)
- 2.Schritt:** Beobachten: Korrigieren der Beobachtungen (nicht Beurteilungsfehler), Ableiten und Sammeln von Eindrücken
- 3.Schritt:** Urteilen: Deuten und Verstehen des Beobachteten (vgl. Leistungs- und Befähigungsmerkmale)
- 4.Schritt:** Bewerten: Maßstäbe entwickeln, das Beobachtete auf Normen und Maßstäbe beziehen (vgl. Maßstäbe, Beurteilungsfehler)
- 5.Schritt:** Interpretieren: Besprechen und erläutern (Beurteilungsgespräch)
- 6.Schritt:** Entscheiden: Handlungen folgen lassen (vgl. Perspektive, Mitarbeitergespräch)





## Mögliche Beurteilungsverzerrungen

Die möglichen Fehlerquellen einer Mitarbeiterbeurteilung lassen sich in drei Fehlergruppen unterteilen:

- ❖ die verfahrensbedingten Fehler,
- ❖ die vom Beurteiler ausgehenden beabsichtigten und unbeabsichtigten Beurteilungsfehler und
- ❖ die beabsichtigten und unbeabsichtigten Fehler, die durch den Beurteilten verursacht werden.

### a) Die verfahrensbedingten Fehler

Verfahrensbedingte Fehler gehen auf eine Fehlsteuerung im System zurück. Das können ungenaue Merkmalsdefinitionen sein, unklare Beurteilungsbestimmungen, zu lange Beurteilungszeiträume (etwa Regelbeurteilungstermine von fünf Jahren), falsche bzw. missverständliche Skalierungen und/oder erzwungene Überbetonungen.

#### □ Die Maßstabsprobleme

Ein besonderes Problem für die Beurteiler vor Ort ist die Maßstabsfindung. Um den Beurteilern eine Orientierung an die Hand zu geben, werden in vielen Beurteilungsbestimmungen „Quotierungen“ vorgegeben.

#### □ Der Beurteilungszeitraum

Einen Beurteilungszeitraum von drei oder gar mehr Jahren zu überschauen, überfordert viele Beurteiler. In diesem Zusammenhang wird dann gern auf Beurteilungsnotizen hingewiesen. Dies ist sicherlich ein Ansatz, doch das Problem ist damit kaum befriedigend zu lösen, selbst wenn man einmal voraussetzt, daß in allen Bereichen einheitlich verfahren wird.

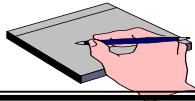
#### Das Verhältnis von Anlass zu Regelbeurteilungen

Anlassbezogene Beurteilungen verschärfen den Trend hin zu den besseren Noten und erhöhen das Konfliktpotenzial.

### b) Fehlerquellen, die vom Beurteiler ausgehen

Selbst bei bester Schulung der Beurteiler wird man die Qualität einer Mitarbeiterbeurteilung kaum verbessern können, wenn der Beurteiler es auf bewusste Verzerrungen anlegt. Anlässe hierzu lassen sich nicht selten finden. Da heute Personalbewegungen aus einer Reihe von Gründen seltener werden, ist es für viele Vorgesetzte fast schon ein Gebot der Fürsorge für die anderen Mitarbeiter einer Arbeitsgruppe, wenn man einen schwachen Mitarbeiter besser darstellt, als er es von seinen Potenzialen und Leistungen verdient hätte (Abschiebeeffekte). Wer hier etwas ändern will, muss die Rahmenbedingungen ändern. Das gilt auch für andere Fehlerquellen dieser Kategorie wie etwa für den Mildeeffekt, die überzogene Strenge etc.





## Noch Fehlerquellen, die vom Beurteiler ausgehen

- der Trend zur Milde: Häufig steht hinter diesem Bewertungsmuster eine Schwäche des Beurteilers, mitunter lässt sich auch eine mangelnde Identifikation mit der Aufgabe ausmachen. Für dieses Verhaltensmuster steht auch häufig der Begriff „Harmoniemanagement“: „Auf keinen Fall jemanden auf die Füße treten!“

Selbst- und Fremdreflexion zum Beispiel zwischen Erst- und Zweitbeurteiler sind wichtig: Beobachtet der Zweitbeurteiler einen Trend zur Milde bei seinem Erstbeurteiler, dann sollte er in einem ersten Schritt Impulse zur Selbstreflexion bei dem Erstbeurteiler setzen.

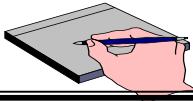
Die Beweggründe der MILDETENDENZ sind vielfältig. Die hohe Kunst des Beurteilers liegt in dem Aufdecken dieser Beweggründe. Denn vor der Therapie steht die Diagnose. Denkbare Beweggründe für die Mildetendenz können sein:

- Fehlende Identifikation mit dem Beurteilungssystem
- Schlechte eigene Erfahrungen
- Verdecken von eigenen Schwächen
- Überspielen von eigenen Versäumnissen
- Scheu vor sozialen Konflikten
- Weihnachtsmann- Effekt
- Fehlendes Selbstvertrauen
- Eigene Unzulänglichkeiten
- Mangelndes Selbstwertgefühl

- der Trend zur Strenge: In die Beurteilung spielt viel „Personare“ mit hinein: Dann könnte der Leitsatz des Beurteilers heißen: „Wenn ich schon nicht geliebt werde, dann sollten sie mich wenigstens fürchten!“ Denkbar ist aber auch das persönliche Erlebnisfeld: Wer in seinen Beurteilungen es mit „scharfen Beurteilern“ zu tun hatte, neigt häufig zur Strenge. Aber auch Perfektionisten sind gegenüber sich selbst und anderen sehr kritisch.

Adressatenanalyse „Tendenz zur Strenge“

- Eigene Erfahrungen: Wer selbst um eine gute Note kämpfen musste, ist geprägt.
- Perfektionist, für den die gute Lösung noch nicht gut genug ist
- Schwache Persönlichkeit, die sich Respekt verschaffen will
- Machtmensch, der die Beurteilung auf diese Weise instrumentalisiert
- Wer abwertet, wertet sich auf
- Formalist, weil er wörtlich nimmt, was in den Bestimmungen und in den Skalenwerten ausgewiesen wird
- Das Menschenbild.



## Noch Fehlerquellen, die vom Beurteiler ausgehen

- der Trend zur Mitte: Extremwerte werden gemieden. Mittelwerte geben in der Regel wenig Anlass zu Konflikten sei es bezogen auf den Betroffenen, sei es bezogen im Miteinander von Erst- und Zweitbeurteiler.

Adressatenanalyse zu den Beweggründen des „grauen-Flanell-Stiles“, der Tendenz zur Mitte:

- erhöhtes Urteilsrisiko wird gemieden
- will sich nicht exponieren
- Orientierung an der Normalverteilung
- Nur nicht auffallen

- der Weglobeffekt: Der Beurteiler sieht in einer geschönten Beurteilung eine wirkungsvolle Chance, sich von einem Mitarbeiter zu trennen.

Die Beweggründe können zum Weglobeffekt sind vielschichtig:

- Mitarbeiter stört den Arbeitsfrieden im Team
- Mitarbeiter leistet zu wenig
- Mitarbeiter ist in dieser Funktion überfordert, würde aber an anderer Stelle weit mehr leisten können.
- Probleme auf der Beziehungsebene zwischen Beurteiler und Beurteilten

## □ Unbeabsichtigte Fehler

Die beabsichtigten Fehler sind dem Beurteiler bekannt und auch in ihren Auswirkungen überschaubar. Er weiß um diese Verzerrungen und setzt sie in der Regel auch bewußt ein. Diese Nachvollziehbarkeit ist bei den unbeabsichtigten Fehlern, von denen hier einige beispielhaft erläutert werden sollen, nicht gegeben:

**Der Halo-Effekt:** Angesprochen ist hierbei die Neigung des Beurteilens, sich von eindrucksvoll erlebten Einzelbeobachtungen beeinflussen zu lassen. Ein positiver Gesamteindruck überstrahlt die Schwächen. Im Umkehrfall werden positive Aspekte durch ein negatives Ereignis überstrahlt.

**Der Reihungseffekt:** Der Reihungseffekt kann auftreten, wenn mehrere Beurteilungen hintereinander anstehen. Dann besteht die Gefahr, daß durch die erste Beurteilung die folgenden „präjudiziert“ werden.

**Der Primacy-Effekt** (erster Eindruck): Diesem Fehlertyp unterliegt, wer sich aufgrund eines ersten Eindrucks bereits ein „festes Urteil“ bildet und alle folgenden Verhaltensweisen nur noch selektiv wahrnimmt.

**Die selektive Wahrnehmung:** Unbewusst oder auch bewusst sieht der Bewerter nur das, was er sehen möchte. Wer sich beispielsweise eine Bein gebrochen hat, dem fallen vor allem die vielen Leidensgenossen ins Auge.

**Der Nikolaus-Effekt:** Die „Weihnachtsstimmung“ kann sich für den zu Beurteilenden günstig auf Bewertungen auswirken. Der Beurteiler lässt sich durch diese Stimmung bei der Urteilsfindung leiten. Dies gilt auch für vergleichbare Ereignisse im übertragenen Sinne (z.B. Geburt eines langersehnten Kindes oder Enkels, die Beförderung des Beurteilers).



## Noch Fehlerquellen, die vom Beurteiler ausgehen

**Der Andorra-/Pygmalion-Effekt:** Es handelt sich hierbei um mögliche Beurteilungsverzerrungen, die durch Interaktionsprozesse zustande kommen. Häufig lassen wir uns in unserem Rollenverhalten durch die Erwartungen unserer Umwelt beeinflussen. Man kann dabei leicht so werden, wie es die Umwelt von einem erwartet: Der Chef, der über die Schulter einer Schreibkraft sieht und auf einen Fehler „lauert“, sieht sich meist schon bald bestätigt. Die Benennung dieses Effekts geht auf das Stück von Max Frisch „Andorra“ zurück. Demgegenüber deutet der Pygmalion-Effekt (vgl. hierzu das Schauspiel „Pygmalion“ von George Berhard Shaw) in die positive Richtung. In beiden Fällen geht es um die Sich-Selbst-Erfüllende-Vorhersage: Positiv oder negativ bewertete Informationen beeinflussen die Wahrnehmung und führen dazu, daß man bewußt oder unbewußt vieles unternimmt, so dass sich die Vorhersage und Rollenerwartung tatsächlich bestätigen.

**Der logische Fehler:** Es wird von einigen beobachteten Merkmalen auf andere geschlossen: Wer lügt, der klaut auch.

**Das dramatische Ereignis:** Eine hilfreiche Geste zum rechten Augenblick oder ein falsches Wort an falscher Stelle kann - selbst wenn es für die tatsächlich erbrachte Leistung ansonsten völlig belanglos ist - die Bewertung nachhaltig beeinflussen.

**Das Ähnlichkeits-/ bzw. Kontrastphänomen:** Während die personale Ähnlichkeit - das gilt insbesondere im weiten Feld der Meinungen, Werte und Normen - Sympathie erzeugt, entwickelt sich häufig Antipathie, wenn sich Beurteiler und Beurteilter wesensfremd gegenüberstehen.

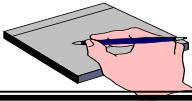
## Fehler, die vom Beurteilten ausgehen

„Kontakt schafft Sympathie!“ Wenn Kontakt Sympathie schafft, dann gilt das auch in Umkehrung. Mitarbeiter, die die Nähe zum Beurteiler suchen, schneiden häufig besser ab, als Mitarbeiter, die sich still in ihre Arbeit zurückziehen. Selbstwert, rhetorische Fähigkeiten und Dominanz, Erregbarkeit, Bescheidenheit und ähnliche Persönlichkeitsfaktoren wirken sich auf die Beurteilung aus. Gutes tun und darüber reden, wirkt sich auf Beurteilungen meist positiver aus, als in Bescheidenheit seine Arbeit zu verrichten.

Fehler, die von dem Beurteilten ausgehen, liegen somit häufig in der Person begründet. Wer seine Kritik ohne Diplomatencodes äußert, in Worten überzieht, kann in der Sache Recht haben, wird aber kaum die Bestätigung finden, die er objektiv verdient.

Verzerrungen ergeben sich beim

- O ungeschickten Querdenker
- O Abwehrtyp
- O Ängstlichen
- O Selbstsicheren
- O Bescheidenen
- O Komplizierten
- O wortreichen Selbstdarsteller
- O penetranten Kritiker



## Das Beurteilungsgespräch

Worauf Sie bei einem Beurteilungsgespräch i.e.S. (Eröffnung des Ergebnisses) achten sollten

Wer ein Beurteilungsgespräch führt, kann unterschiedliche Akzente setzen: Die Akzente können auf einem Kritikgespräch und/ oder einem Förderungsgespräch legen. In beiden Fällen gilt es, die Regeln des Feedback Gebens und des Feedback Annehmens zu beachten.

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 zu verlieren
- 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.

Einstieg: Auf den Einstieg kommt es an! Holen Sie den Gesprächspartner dort ab, wo er steht! Drei Bereiche sind wichtig: Die non verbalen Ziechen - Die ersten zehn Worte - die Türöffner.

Denkbarer Einstieg: Ich habe Ihnen vor zwei Tagen die Beurteilung gegeben. Sie haben sich diese Beurteilung angesehen und Sie haben sich mit ihrer Beurteilung befasst.

Eher schlecht: Vielleicht haben Sie hierzu einige Fragen, die wir als ersten Klären sollten?

Eher gut: Welche Frage haben Sie hierzu?

Ggf. erst einmal die Punkte sammeln. Erst sammeln, dann vertiefen!

1. ...

Ergänzen Sie in einem weiteren Schritt, was Sie noch sagen wollen:

1. ...

Gibt es sonst noch etwas, was wir klären sollten? Was wollen Sie von mir erfahren? Was wollen Sie mir sagen?

Ich schlage folgendes Vorgehen vor:

1. Ihre Frage beantworten
2. Was ich Ihnen noch gerne sagen möchte
3. Wege und Perspektiven für die Zukunft.



## Checkliste für das Beurteilungsgespräch

Von der Beurteilung hängt für den die Mitarbeiter viel ab. Dabei geht es nicht nur um fördern und befördert werden, sondern es geht auch um das Selbstbild. Wer hieran kratzt, muss mit Widerständen rechnen. Motivation und Demotivation bewegen sich auf diesem sensiblen Feld auf einem sehr schmalen Grad! Es gilt daher im Beurteilungsgespräch, die Worte besonders sensibel abzuwägen. Die folgenden Merksätze sind als Leitplanken gedacht.

1. Bereiten Sie sich auf das Beurteilungsgespräch umsichtig vor! Bauen Sie auf Fakten. Je konkreter Sie Ihre Beurteilung an nachvollziehbaren, exemplarischen und für die Arbeit charakteristischen Beobachtungen und Leistungsergebnissen festmachen können, desto transparenter wird Ihre Einschätzung für den Mitarbeiter. Das erhöht die Akzeptanz Ihres Urteils.
2. Auf Ihre Einstellung kommt es an: Wenn Sie von der Notwendigkeit einer Beurteilung nicht überzeugt sind, wird es schwer sein, den Betroffenen Ihre Beurteilung glaubhaft zu vermitteln. Die Beurteilung ist eine Führungsaufgabe, der Sie sich als Führungskraft stellen müssen! (Auftrags- und Rollenanalyse)
3. Wägen Sie ab, was Sie mit der Beurteilung bei Ihrem Mitarbeiter erreichen wollen. Erfolgserlebnisse motivieren, konstruktive Kritik hilft, Stärken auszubauen und Schwächen anzugehen! (Zielanalyse)
4. Versetzen Sie sich in die Rolle des zu Beurteilenden. Prüfen Sie, wie er mit Kritik umgeht, versetzen Sie sich in seine Ängste, Erwartungen. Hinterfragen Sie aber auch, das "Warum" seines Leistungsverhaltens. (Adressatenanalyse)
5. Setzen Sie sich mit den möglichen Fehlern und Verzerrungen bei einer Beurteilung auseinander. Es gibt nicht nur Fehler im System, es gibt auch Beurteilungsfehler, die von Ihnen bzw. von dem zu Beurteilenden ausgehen können. Fehlerquellen erkennen, heißt, Fehler zu vermeiden. (Selbstreflexion)
6. Raum, Zeitpunkt, Terminabsprache und Abfolge der Gespräche sind wichtige Eckwerte. Sie bestimmen die Atmosphäre des Beurteilungsgespräches. Schaffen Sie optimale Voraussetzungen.
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.



8. Spielen Sie nicht die Rolle des Richters! Die Beurteilung ist und bleibt ein Prozess der Meinungsbildung und unterliegt somit vielen Verzerrungen. Lassen Sie erkennen: "Nobody is perfect!" Wir lernen ständig hinzu! Aber stehen Sie zu dem Bild, das Sie sich nach besten Wissen von den Leistungen des Mitarbeiters/ Mitarbeiterin gemacht haben! Bauen sie keine inneren Begründungswände auf! Sie müssen Ihre Bewertung nicht rechtfertigen: Konzentrieren Sie sich auf die Begründung

9. Auf den Einstieg kommt es bei dem Beurteilungsgespräch an! Suchen Sie bei der Eröffnung der Beurteilung die Dialogform! Achten Sie auf die verbalen und non – verbalen Botschaften! Auf die ersten Worte kommt es an! Monologisieren sie nicht, sondern fordern sie möglichst bald den Gesprächspartner auf, sich zu äußern.

10. Sie stärken das Vertrauensverhältnis zu Ihrem Mitarbeiter, indem Sie ein deutliches Bereitschaftssignal geben: "Es liegt mir daran, Ihnen aufzuzeigen, wie ich zu meiner Einschätzung gekommen bin. 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!" Es geht nicht darum, das Ergebnis zu verkünden, das Ergebnis soll kommuniziert werden. Gutsherren verkünden, der Coach begründet, erläutert, wägt ab und klärt durch einen offenen Dialog!

11. Bauen Sie mögliche Widerstände bereits zu Beginn des Gesprächs ab! Lassen Sie sich nicht in verbale Ringkämpfe ein. Holen Sie den Partner im Beurteilungsgespräch dort ab, wo er steht. 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.

12. 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!

13. Strukturieren Sie das Gespräch. Achten Sie auf die „warming up Phase“ zu Beginn des Gesprächs. Fordern Sie dann möglichst bald den Mitarbeiter auf, seine Gefühle und Gedanken zu der Beurteilung zu äußern. Hören Sie aufmerksam zu, gerade dann, wenn sich der Mitarbeiter verletzt fühlt. Lenken Sie erst dann auf die auf die Sachebene, wenn diese Gesprächsbarriere überwunden ist. Entwickeln Sie den Gesprächsablauf von den Einzelmerkmalen hin zum Gesamtergebnis.

14. Organisieren Sie nach dem Einstieg in das Beurteilungsgespräch mit dem Mitarbeiter den Gesprächsablauf. Zeigen Sie auf, welche Punkte in diesem Gespräch Ihnen wichtig sind, und fordern sie den zu Beurteilenden auf, seine Punkte einzubringen. (Hinführungsphase)



15. Achten Sie darauf, dass sich die Redeanteile angemessen verteilen. Schaffen Sie eine Gesprächsebene, in der sich Interaktionen entwickeln können. Fragen Sie, Ihren Partner, bei welchen Punkten seine Einschätzung von der Ihrigen abweicht. Nehmen Sie das Gesagte ernst und arbeiten Sie in einer offenen Aussprache Unterschiede in der Wahrnehmung heraus,

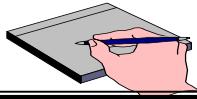
16. Erzeugen Sie in dem Gespräch durch Anschaulichkeit, fundierte Beobachtung und Fairness ein Klima von Gelassenheit und ein Klima des gemeinsamen Lernens! Die Beurteilung ist keine Suchleistung, wie etwa in der Physik. Aber schaffen Sie Transparenz: Zeigen Sie auf, wie und warum Sie zu dem Urteil gekommen sind. Sie können nicht immer davon ausgehen, dass der Mitarbeiter das genauso einschätzt und sieht. Unterschiedliche Standpunkte müssen nicht immer auch zu einem gleichen Bewertungsergebnis führen. Aus Ihrem Standpunkt heraus sehen Sie den Beurteilten so und so wird es in der Beurteilung dokumentiert! Das schafft, wenn auch mitunter schmerhaft, Sicherheit: Der Mitarbeiter weiß, wo er steht und wie er gesehen wird.

17. Machen Sie sich und dem zu Beurteilenden klar: Dies ist eine Leistungsinventur und damit auch ein Fakt. Selbst ein Fehlurteil wäre ein Fakt! Aber auch vermeintliche Fehlurteile können sich im Nachhinein als richtig erweisen und werden dann akzeptiert. Haben Sie als Beurteiler den Mut, sich zu entscheiden. Entscheidungen 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.

18. 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. 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 nicht nur um die folgenden Beurteilungen, es geht auch um Akzeptanz und Entwicklungsimpulse.

19. Menschen wollen Recht haben. Spielen Sie nicht das Spiel des Recht- Haben- Wollen! Entkämpfen Sie bei Widerspruch die Gesprächs- Atmosphäre! Verteidigen Sie nicht ihre Position, sondern hinterfragen Sie bei Abweichungen von Ihrem Bild, wieso der Partner es anders sieht. Suchen Sie auch hier den Dialog. Unterscheiden Sie dabei zwischen Meinungsverschiedenheiten, Missverständnissen und unterschiedlichen Standpunkten.

20. Lassen Sie sich nicht auf Vergleiche mit anderen und anderen Abteilungen ein! Orientieren Sie sich an Fakten, nicht an Kronzeugen! Ihr Massstab, den Sie aus den Beurteilungsbestimmungen abgeleitet haben, ist entscheidend! Der Maßstab anderer Beurteiler bzw. anderer Abteilungen kann kein Argument sein.



21. Gehen Sie über mögliche Beurteilungsfehler oder einen unaufgelösten Dissens nicht einfach hinweg! Sagen Sie es Ihrem Mitarbeiter, wenn es Aspekte gibt, die für Sie neu sind und die Sie so bei ihrem Urteil nicht berücksichtigt haben. Wer sich auf den Standpunkt des anderen einlässt, dem werden sich neue Perspektiven eröffnen. Aber legen Sie sich nicht fest: Jeder Richter weiß: Im Leben gibt es immer mehrere Wahrheiten.
22. Achten Sie auf eine situations- und persongerechte Ausgewogenheit bei der Vermittlung von Stärken und Schwächen, von Anerkennung und Kritik. Setzen Sie auf eine angemessene Wortwahl. Bieten Sie Hilfe an, wenn Sie Möglichkeiten sehen. Bleiben Sie aber realistisch.
23. Vermeiden Sie ein unrealistisches Harmoniemanagement. Reden Sie nicht schön, was verbessert werden kann und verbessert werden. Zerreden sie nicht, wovon Sie überzeugt sind. Auch dann nicht, wenn es dem Mitarbeiter hart angeht. Aber denken Sie daran: Feedback ist nur dann nützlich, wenn sich daraus Entwicklungsimpulse ergeben.
24. Enden Sie das Gespräch mit einer Perspektive. Es geht nicht um das Bewältigen der Vergangenheit, es geht um eine realistische Perspektive für die Zukunft. Vereinbaren Sie motivierende Schritte für die Zukunft.
25. Lassen Sie das Beurteilungsgespräch noch einmal auf sich wirken: Notieren Sie sich, was sie nachdenklich stimmt, und was Sie in den weiteren Beurteilungsgesprächen verbessern können. Denken Sie daran: Alles lässt sich verbessern und kein Mensch ist perfekt!