

## Beurteilungsgespräche

### *Wie Sie Ihre Beurteilungsgespräche ab sofort noch besser führen und Beurteilungsfehler vermeiden können*

Das Jahresende naht – und damit auch die Zeit, in der sich in den meisten Unternehmen die jährlich stattfindenden Beurteilungsgespräche häufen. In diesem Erfolgstipp wollen wir Ihnen deshalb – anhand eines konkreten Beispiels - aufzeigen, wie Sie Ihre Beurteilungsgespräche noch besser führen können. Zusätzlich haben wir die häufigsten Fehler zusammengestellt, die wir beim Beurteilen von anderen machen können.

### *Effektive und effiziente Beurteilungsgespräche*

#### *Die Eröffnungsphase*

- Am Besten starten Sie mit einem kurzen warming-up und steigen sofort in die Thematik ein. Ein langer Vorspann bewirkt oftmals Stress beim Gegenüber.
- Schlagen Sie den Gesprächsablauf (siehe Aufzählung unten) vor.

#### *Das eigentliche Beurteilungsgespräch*

- Stellen Sie als Einstieg einige positive Leistungen heraus, die Sie während des vergangenen Beobachtungszeitraums wahrgenommen haben.
- Lassen Sie nun den Mitarbeiter schildern, was ihm oder ihr in der vergangenen Periode wichtig war. Hier können und sollten Sie natürlich Fragen stellen, wenn Ihnen etwas unklar sein sollte. Jetzt ist der Zeitpunkt gekommen, wo Sie die Selbstwahrnehmung des Mitarbeiters mit Ihrer Beurteilung abgleichen sollten. Am Besten gehen Sie hierzu wie folgt vor: Der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin gibt jeweils eine Selbstwahrnehmung ab, die dann – Merkmal für Merkmal oder Aufgabe für Aufgabe oder Ziel für Ziel ... – mit Ihrer Beurteilung abgeglichen wird.
- Abschließend erhalten beide Gelegenheit, ihre Sichtweise der Zusammenarbeit in der vergangenen Periode auszutauschen (sofern dies nicht eines der Beurteilungsmerkmale ist). Jetzt sollten Verbesserungschancen für die Zusammenarbeit gesucht und vereinbart werden.
- Sofern nicht bereits geschehen, müssen nun noch Vereinbarungen im Hinblick

darauf getroffen werden, wie mit nicht erreichten Zielen verfahren werden sollen.

- Gegebenenfalls ist jetzt mit dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin zu klären, welche Entwicklungsbedarfe oder –wünsche besprochen und verfolgt werden sollten oder müssen.
- Abschließend werden die Leistungsvereinbarungen für die künftige Periode besprochen und vereinbart.

*Tipp: Nehmen Sie sich für diesen Gesprächsteil genügend Zeit, vor allem, wenn Sie damit rechnen, dass der Mitarbeiter seine Leistung besser einschätzt als Sie!*

### *Zusammenfassung und Gesprächsabschluss*

- Geben Sie zuerst dem Mitarbeiter Gelegenheit, das Gespräch aus seiner Sicht zusammen zu fassen.
- Fassen Sie nun selbst zuerst die positiven Leistungen des Mitarbeiters in der Vergangenheit nochmals zusammen.
- Stellen Sie nochmals klar, was im aktuellen Gespräch vereinbart wurde und was Sie nun erwarten.
- Falls es Sachverhalte gibt, über die Sie aufgrund der Rückmeldung durch den Mitarbeiter nachdenken wollen, so sollten Sie dies ebenfalls bemerken.
- Sorgen Sie für ein positives Gesprächsende.

### *Beurteilungsfehler*

Andere Menschen zu beurteilen, ist keine leichte Sache. Oft machen wir – unbewusst – Fehler, die uns nicht passieren würden, wenn wir die Hintergründe für unser Beurteilungsverhalten berücksichtigen. Aus diesem Grund haben wir hier für Sie nochmals die wesentlichsten Beurteilungsfehler zusammengefasst:

*Halo-Effekt*, d.h. ein positives oder negatives Merkmal überstrahlt die Beurteilung (z.B. Schlechte Beurteilung, da irgendwann im Beurteilungszeitraum etwas sehr sehr schlecht gemacht wurde, wiewohl ansonsten gute Leistungen erbracht wurden.).

*Vorrang-Effekt*: Der erste Eindruck überstrahlt spätere Wahrnehmungen.  
*Kontrast-Effekt*, d.h. nach einer schlechten Leistung wird eine

durchschnittliche Leistung als „sehr positiv“ bewertet und umgekehrt.

*Logischer Fehler:* Scheinbar zusammengehörende Merkmale werden gleich bewertet, obwohl sie tatsächlich unabhängig voneinander sind (z.B. Entscheidungsfreude und Durchsetzungskraft).

*Attributionsfehler,* d.h. für ein gezeigtes Verhalten wird eine unzutreffende Ursache „vermutet“.

*Einzelbeobachtung,* d.h. man macht ein gesamtes Kriterium an einer einzigen Beurteilung fest.

*Maßstabseffekt,* d.h. man nimmt das eigene Anspruchsniveau zum Maßstab und kommt damit zu falschen Einschätzungen (z.B. wenn Ihre „Selbstakzeptanz“ im PST größer als 120 Punkte ist!)

*Projektion,* d.h. eigene negative Eigenschaften werden dem Beurteilten zugeschrieben.

*Hierarchieeffekt,* d.h. Mitarbeiter in höheren Positionen werden in der Regel besser beurteilt als rangniedere Mitarbeiter.

*Sympathie und Antipathie,* d.h. aufgrund des Aussehens, Erfahrungen oder sonstigen Merkmalen wird das Urteil abgefärbt.

*Persönliche Interessen,* wenn z.B. Mitarbeiter schlechter beurteilt werden, um sie „klein“ zu halten oder besser beurteilt werden, um sie „weg zu loben“.

Sofern Sie sich für das Thema „Beurteilungsfehler“ interessieren, dann senden Sie doch einfach eine kurze mail an <mailto:klarissa.peters@jbt.de> und fordern Ihr persönliches Exemplar des Artikels „Beurteilungsfehler in der Praxis“ von mir an.

Selbstverständlich stehen wir Ihnen auch hier wieder für Ihre Fragen und Anregungen zur Verfügung: eine mail an [klarissa.peters@jbt.de](mailto:klarissa.peters@jbt.de) oder [ralf.jansen@jbt.de](mailto:ralf.jansen@jbt.de) genügt.