

Arbeit

Finanzen

Digitalisierung

Nachfolge

Frank Uffmann

# Die KMU-Führungskolumne: Mit und zum Erfolg führen!

## Teil IV: Beurteilung

06. Februar 2020

# Mit und zum Erfolg führen!

## Teil IV: Beurteilung

Hand aufs Herz: Wer ist schon mal aus einem Beurteilungsgespräch heraus- gekommen und hat gedacht: das war ja toll und hat mir praktische Hinweise für meine weitere Entwicklung gegeben? Oder zeichnet sich in der Vorstellung das Bild eines Richters ab, zudem ich hinaufschau und der, bevor er sein Urteil spricht, mit dem Hammer auf seinen Resonanzblock schlägt um für Respekt zu sorgen? Zurück aus der Welt der Fantasie wagen wir einen Blick in ein Buch und machen uns schlau über den Sinn einer B-E-U-R-T-E-I-L-U-N-G.

### Definition/Bedeutung:

Die Beurteilung ist eine innerbetriebliche, systematische Urteilsbildung eines Vorgesetzten über seinen Mitarbeiter hinsichtlich seiner Potentiale und Leistungen respektive seines (Sozial-) Verhaltens und Ergebnisse (Definition nach Wunderer, „Führung und Zusammenarbeit“). Beurteilungen sind immer ein subjektives Feedback, da sie in der Regel nur von einer Person ausgestellt werden.

### WARUM ist eine Beurteilung eines Mitarbeiters wichtig?

#### aus Sicht der Firma:

- ✓ für Stellenbesetzungen
- ✓ als Grundlage für eine Weiterentwicklung des Mitarbeiters
- ✓ als Grundlage für Anreizsysteme bzw. deren Honorierung
- ✓ eine Beurteilung soll den Mitarbeiter motivieren

#### aus Sicht des Mitarbeiters:

- ✓ um ein Feedback zu seiner Leistung zu bekommen
- ✓ um ein Feedback zu seinem Potential und damit zu seiner persönlichen Weiterentwicklung zu bekommen
- ✓ als Grundlage für sein Arbeitszeugnis/Gehaltsverhandlungen

Ein wichtiger Punkt für ein **gutes** Beurteilungsgespräch ist die **Beziehung** zwischen Chef und Mitarbeiter, weil sie den Grad der Offenheit für ein ehrliches Feedback zu Leistung und Potential bestimmt. Ein weiterer Aspekt ist die Konfliktfähigkeit des Vorgesetzten, inwieweit er Willens und in der Lage ist, ein negatives Feedback zu geben, denn wir alle wissen ja, aus negativen Erlebnissen lernen wir Menschen mehr als aus positiven.

### WIE beurteile ich einen Mitarbeiter?

Formal sollte eine Beurteilung in schriftlicher Form erfolgen und inhaltlich sich auf das Verhalten im Arbeitskontext beziehen. Der Mensch als solches ist nicht Gegenstand der

---

<sup>1</sup> Frank Uffmann, Diplom-Leader, Autor, Macher und EX-Manager der Finanzindustrie gibt Tipps aus der Praxis für die Praxis zum Selbermachen.

Beurteilung und Sympathie oder Antipathie für eine Person sind keine Grundlagen für den Inhalt einer Beurteilung.

#### Praxistipp:

1. Kündigen sie ihren Mitarbeitern an, dass sie sich im Laufe des Jahres Notizen machen, um konkrete Erlebnisse/Situationen für die Beurteilung festzuhalten.
2. Kaufen sie sich ein kleines Din A5 Buch und notieren sie selbst erlebte einzelne Aussagen, Eindrücke oder Verhaltensweisen, die sie ggf. auch sofort ansprechen.
3. Stellen sie sich in Outlook eine monatliche Terminserie mit einer Stunde Zeit ein, damit sie regelmäßig über ihre Mitarbeiter reflektieren (Notizen machen).
4. Äussert ein Mitarbeiter den Wunsch nach einer positiven Abänderung seiner Beurteilung, ohne dass es für sie hierfür hinreichende neue Erkenntnisse gibt, dann machen sie niemals ihre Beurteilung zum Verhandlungsgegenstand, denn das kostet Ihre Glaubwürdigkeit als Vorgesetzter!

#### Risiken und Nebenwirkungen:

Bei der heutigen Arbeitsverdichtung ist eine höhere Anzahl von Mitarbeitern Normalität, was zu einer Vielzahl von Beurteilungsgesprächen führt und zu einem zeitlichen Stressfaktor werden kann. Nehmen Sie sich ausreichend **Zeit für jeden einzelnen Mitarbeiter, denn das ist eine Form der Wertschätzung!**

#### No-Gos:

Wenn ein Mitarbeiter im Beurteilungsgespräch aufgrund der Bewertung aus allen Wolken fällt, dann haben sie in ihrer Funktion als Führungskraft einen Fehler gemacht. Im Beurteilungsgespräch darf es keine Überraschungen für den Mitarbeiter geben, denn in einer Führungskultur mit Offenheit und Ehrlichkeit sollten Sie diese Dinge **immer sofort** ansprechen. Sollten Sie dies unterlassen, verletzen Sie in der Konsequenz genau diese Werte.

#### Fazit:

Wahrnehmungen aufschreiben, Zitate notieren, miteinander reden und nachfragen, wenn etwas unklar ist – und dass sofort und nicht erst im Beurteilungsgespräch! Negatives Feedback ist eine Chance für einen Vorgesetzten, den Mitarbeiter zu seinem Fan zu machen.