

---

# Grundlegende Führungstechniken

Ohne dass Sie Ihre Mitarbeiter nach objektiven Kriterien beurteilen und ihnen Ziele setzen, können Sie nicht erfolgreich führen.

Lesen Sie in diesem Kapitel, wie Sie

- die Arbeitsleistung Ihrer Mitarbeiter korrekt einschätzen,
- mit Ihren Mitarbeitern Ziele vereinbaren und
- das Mitarbeiter-Jahresgespräch richtig gestalten.

---

## Mitarbeiter beurteilen

Auch wenn es manchmal unangenehm ist: Die Einschätzung der Arbeitsleistung und der Fähigkeiten der Mitarbeiter ist eine unumgängliche und immer wiederkehrende Aufgabe. Doch die Mühe lohnt sich, denn erst eine fundierte Beurteilung erlaubt Ihnen

- einen Austausch und Abgleich der gegenseitigen Vorstellungen und Erwartungen,
- eine detaillierte Rückmeldung über die erbrachte Arbeitsleistung,
- eine bedarfsgerechte, individuelle Personalentwicklung,
- qualifizierte und transparente Personalentscheidungen,
- einheitliche und vergleichbare Beurteilungen aller Mitarbeiter.

---

## Was beurteilen Sie?

In der betrieblichen Praxis stehen drei Themenfelder im Mittelpunkt der Beurteilung:

- **Arbeitsleistung:** Hier geht es um die in der Vergangenheit erbrachte Leistung des Mitarbeiters. Die erreichten Ergebnisse können quantitativ und/oder

qualitativ beschrieben werden.

- Kompetenzen und Arbeitsverhalten: Verfügt der Mitarbeiter über die fachlichen Fähigkeiten, um angemessene Leistungen zu erbringen? Mit welchen Verhaltensweisen und Einstellungen erreicht er das Ziel? Passen diese zur Unternehmenskultur?
- Potenziale: Hier sollte sich die Führungskraft fragen, inwieweit der Mitarbeiter für Aufgaben jenseits seines momentanen Tätigkeitsbereichs geeignet ist. Unternehmensbedarf und Karriere werden aufeinander abgestimmt.

---

## Wie gehen Sie vor?

Eine vollständige Beurteilung erfolgt in drei Schritten anhand einer Reihe von Hilfsmitteln.

Schritt	Hilfsmittel
Beobachten	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Notizen persönlicher Beobachtungen</li><li>▪ Checklisten</li></ul>
Beurteilen	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Stellenbeschreibung</li><li>▪ Anforderungsprofil</li><li>▪ Katalog mit Beurteilungskriterien</li></ul>
Besprechen	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Beurteilungsformular</li><li>▪ Checklisten</li></ul>

---

### Schritt 1: Beobachten

Eigentlich selbstverständlich: Vor der Beurteilung steht die Beobachtung. In der Praxis fällen wir dennoch oft unser Urteil schon lange bevor wir uns bewusst gemacht haben, was wir eigentlich beobachtet haben.

#### Wahrnehmung ist immer subjektiv

Die Beurteilung wird in diesem Fall zu einem höchst subjektiven Vorgang, dessen Ergebnis der Mitarbeiter vorsichtshalber skeptisch betrachtet. Seien Sie also darauf bedacht, Beobachtungsfehler und -verzerrungen zu vermeiden, denn dies ist eine unabdingbare Voraussetzung für ein faires Beurteilungsgespräch. Unterscheiden Sie dazu bewusst zwischen den folgenden vier Vorgängen:

1. der Wahrnehmung an sich,

2. der Interpretation des Wahrgenommenen,
3. den dadurch ausgelösten Gefühlen und
4. der aus Ihren Wahrnehmungen und Gefühlen resultierenden Beurteilung.

Jede Beobachtung, auch diejenige des Vorgesetzten, kann falsch sein.

### **Mögliche Beobachtungsfehler**

Wahrnehmung ist immer ein selektiver Prozess, der streng genommen mehr über die Urteilsfähigkeit des Beobachtenden als über den Beurteilten selbst aussagt. Jede Beurteilung kann deshalb durch eine ganze Reihe von Beobachtungsfehlern verzerrt werden:

#### **Fehler in der Informationsgewinnung:**

- Vorschnelle Beurteilung ohne repräsentative Beobachtungen über einen längeren Zeitraum,
- durch subjektive Vorlieben geschönte oder selektierte Informationen mit denen man geheime Absichten verfolgt.

#### **Persönlichkeitsbedingte Wahrnehmungsverzerrungen: Viele**

Beurteilungsfehler haben mit der Persönlichkeit der Führungskraft zu tun. Hier einige der wichtigsten Verzerrungen, die sich ergeben, weil der Beobachtende quasi nicht anders kann:

- **Der nachsichtige Beurteiler** – Er liebt die Harmonie, schaut großzügig über Fehler hinweg und ist froh, wenn rechtfertigende Erklärungen des Mitarbeiters es ihm ersparen, Konsequenzen zu ziehen. Die Beurteilungen fallen zu positiv aus.
- **Der fordernd-strenge Beurteiler** – Das eigene rastlose Streben nach dem Idealzustand wird zum strengen Maßstab für die anderen. Herausragende Leistung ist der selbstverständliche Normalzustand. Die Beurteilungen sind zu streng.
- **Der vorsichtig-zurückhaltende Beurteiler** – Ihm fehlt der Mut, sich festzulegen und Unterschiede zwischen den Mitarbeitern offen auszusprechen. Seine Einschätzungen sind schwammig und ohne Profil.
- **Vorurteile** – Kein Mensch ist frei von Vorurteilen. In ihnen spiegeln sich unsere Lebenserfahrung und bestimmte Einstellungen wider, die sich in anderen Situationen bewährt haben. Wichtig ist, sich der eigenen Vorurteile bewusst zu werden.

#### **Allgemeine Wahrnehmungsverzerrungen:**

Nicht zuletzt die wichtigsten Verzerrungen, für die wir alle anfällig sind, unabhängig von unserer Persönlichkeit:

- **Überstrahlungseffekt** – Wir schließen von einem einzelnen, besonders auffälligen Charaktermerkmal auf das Gesamtbild des Mitarbeiters. Eine einmalige, als positiv oder negativ wahrgenommene Verhaltensweise überstrahlt alle neuen Wahrnehmungen.
- **Aktualitätseffekt** – Die noch frischen Erinnerungen aus der jüngeren Vergangenheit, ob gut oder schlecht, prägen den Gesamteindruck.
- **Sympathieeffekt** – Uns nahe stehende Menschen beurteilen wir oft entweder großzügig positiv oder im Gegensatz dazu negativ, wenn wir ihnen mehr zumuten als anderen und wenn wir höhere Erwartungen an sie stellen.
- **Hierarchieeffekt** – Mitarbeiter höherer Hierarchiestufen werden tendenziell aufgewertet. Titel und Status beschönigen die Wahrnehmung. Die Beurteilung orientiert sich an der bisherigen Karriere statt an konkreten Gegebenheiten.

### **Wie Sie Fehler vermeiden**

Die obige Auflistung macht es deutlich: Es ist nicht leicht, die Verhaltensweisen Ihrer Mitarbeiter so wahrzunehmen, dass Sie damit die Grundlage für eine möglichst objektive Beurteilung schaffen. Einen Schritt in die richtige Richtung gehen Sie, wenn Sie sich die möglichen Wahrnehmungsverzerrungen bewusst machen und Ihre Beobachtungen immer wieder anhand der Liste überprüfen. Wichtig ist natürlich auch Ihre Grundeinstellung: Empathie und Interesse sind in diesem Zusammenhang Soft Skills, die es Ihnen ermöglichen, sich auf Ihre Mitarbeiter besser einzustellen.

Versuchen Sie, neugierig auf Ihre Mitarbeiter und offen für deren Sichtweisen zu sein. So vermeiden Sie vorschnelle Etikettierungen und Schubladendenken.

---

## **Schritt 2: Beurteilen**

Zur Beurteilung gibt es eine Reihe verschiedener Verfahrensweisen, die jeweils ihre Vor- und Nachteile haben.

### **Freie Eindruckschilderung**

Rückmeldungen dieser Art berücksichtigen in hohem Maß die individuelle Situation des Mitarbeiters und fördern den offenen Dialog. Allerdings sollten Sie

dazu über ausgeprägte rhetorische Fähigkeiten verfügen, weil die Darstellung Ihres Eindrucks sonst oberflächlich oder verletzend ausfallen kann. Ungeeignet sind sie für Gehaltsabstimmungen und Personalentscheidungen, da sie keine Vergleiche erlauben und einen eher subjektiven Charakter haben.

### Standardisierte Beurteilung

Bei diesem am häufigsten verwendeten Beurteilungssystem sind die Beurteilungskriterien und die Bewertungsstufen vorgegeben. Viele Unternehmen benutzen dafür klar strukturierte Beurteilungsformulare. Die Kriterien bezeichnen meist persönliche Eigenschaften des Mitarbeiters, die anhand einer vorgegebenen Skala mit üblicherweise fünf bis sieben Abstufungen benotet werden. Voraussetzung des Verfahrens ist die Wahl sinnvoller Beurteilungskriterien. Die Vorteile: Die Ergebnisse sind besser vergleichbar und der Prozess ist standardisiert. Nachteile sind, dass die Führungskraft dabei anfälliger ist für Beurteilungsfehler oder sich beim Gespräch auf die verlangten Beurteilungsmerkmale beschränkt. Nicht zuletzt besitzt die Note nur eine geringe Aussagekraft über die Person, was häufig zu Kränkungen des Beurteilten und selten zu Verbesserungen in der Zukunft führt.

#### BEISPIEL: NOTENSKALA ZUR MITARBEITERBEURTEILUNG

Kriterium Kontaktfähigkeit				
++	+	0	-	--
sehr gut	gut	zufriedenstellend	ausreichend	unzureichend
Findet auch zu schwierigen Menschen leicht Kontakt		Unkompliziert im Kontakt, wird von anderen akzeptiert		Verhält sich zurückhaltend und ängstlich, wenig eigene Initiative

### Rangordnungsverfahren

Die Mitarbeiter werden miteinander verglichen und zum Beispiel anhand ihrer jeweiligen Leistung in eine Reihenfolge gebracht. Diese Vorgehensweise erweist sich als sehr zuverlässig, schürt aber das Konkurrenzdenken. Sie sollte deshalb nur ergänzend zu anderen Verfahren angewendet werden.

### Zielorientierte Verfahren

Mitarbeiter sollen vorher wissen und mitbestimmen können, woran sie später gemessen werden. Dies geschieht, indem die Führungskraft und der Mitarbeiter sich in einem Gespräch darauf verständigen, welche Ziele bis zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht sein sollen. Die Ziele bilden also die Grundlage für ein Gespräch über wichtige Arbeitsinhalte und zugleich den Maßstab der Beurteilung. Dieses Verfahren, das Führen mit Zielen, hat den Vorteil, dass Erfordernisse der aktuellen Arbeitssituation und die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten des Mitarbeiters in besonderem Maße berücksichtigt werden können.

### Beurteilungskriterien