

## - Eine kleine Einführung -

Die systematische Beurteilung von Mitarbeitern findet in der betrieblichen Praxis eine immer größere und häufigere Anwendung. Im Rahmen von Auswahlverfahren, Beurteilungs-, Mitarbeiterentwicklungs-, Coaching-, Zielvereinbarungs-, Prämien- oder auch Feedback-Systemen steht immer das angemessene Sammeln und Auswerten von Leistungsbeiträgen und -potenzialen von Kandidaten oder Mitarbeitern im Vordergrund. Dabei geht es in der Regel und im Wesentlichen darum, die für Positionen, Funktionen, Aufgaben oder Weiterqualifizierungen wirklich relevanten Einstellungen, Eigenschaften und Verhaltensweisen eines (möglichen) Mitarbeiters oder Kollegen vorbehaltlos aufzunehmen, quantitativ und qualitativ zutreffend einzuordnen bzw. auszuwerten, diese an die betroffene Person zurückzukoppeln und Schlussfolgerungen, mitunter auch Prognosen für die Zukunft abzuleiten bzw. zu ziehen.

Die systematische Mitarbeiterereinschätzung ist damit Bestandteil und Grundlage für eine Reihe darauf aufbauender Funktionen. Dazu zählen unter anderem:

- Auswahl geeigneter Kandidaten
- Vornehmen einer Standortbestimmung mit Ermittlung des Leistungs- und Entwicklungsstandes einer Person
- Vermittlung des Leistungs- und Entwicklungsstandes aus Sicht des Vorgesetzten, ggf. mit Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild
- Würdigen erbrachter Leistungen
- Ableiten von Aufgaben, Schwerpunkten, Projekten oder Zielvereinbarungen für die folgende Zeitperiode
- Analysieren des zukunftsbezogenen Qualifizierungsbedarfs mit Herausarbeiten von zweckmäßigen Qualifizierungsmaßnahmen
- Ermitteln variabler Vergütungsbestandteile und vielleicht auch das
- Stärken des Verständnisses und der Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter.

Im Zusammenhang o. g. Systeme gewinnen systematische Einschätzungen von Mitarbeitern schon durch die mehr oder weniger festgeschriebene Regelmäßigkeit an Bedeutung. Besonders wichtig sind sie indessen aufgrund ihrer Zukunftsausrichtung. Über die vorgenommene Einschätzung durch das Feedback entsteht die Voraussetzung dafür, einen gegebenen Leistungs- und Entwicklungsstand aus Sicht anderer Betroffener (in der Regel aus Sicht des Vorgesetzten, mitunter aus Sicht von Kollegen, Mitarbeitern oder auch Kunden) zu verstehen, die persönliche Wirkung auf andere zu erfahren, zu reflektieren, zu analysieren und in Veränderungen und Weiterentwicklungen umzumünzen. Ohne eine solche Rückmeldung gäbe es andererseits keine Anhaltspunkte, eigene Leistungsbeiträge, Grundhaltungen, Eigenschaften oder Verhaltensweisen zu überdenken und gegebenenfalls zu verändern.

Die systematische Mitarbeitereinschätzung steht also mehr und mehr im Zeichen ständiger Verbesserungen und Weiterentwicklungen. Um dieses zu erreichen, sind jedoch einige Voraussetzungen und Bedingungen zu erfüllen, die im Folgenden grob charakterisiert sind:

## 1. Einschätzung nach ausgewählten und konkret definierten Kriterien

Lässt man Personen von anderen Personen einschätzen, hängt das, was beobachtet und charakterisiert wird, von den Vorlieben, Wertvorstellungen und Einstellungen der beobachtenden und einschätzenden Personen ab. Die Auswahl und Beurteilung ist subjektiv. Hat man dagegen den Anspruch, diese Subjektivität durch generell verstandene Systeme zu ergänzen, ist im ersten Schritt unternehmensweit zu klären, was denn für das Unternehmen als besonders wichtig und bedeutungsvoll gilt. Daraus ableitend wird es möglich, Anforderungen an die Mitarbeiter zu bestimmen.

Um sicherzustellen, dass die einzelnen Anforderungen im Unternehmen in gleicher Weise verstanden und angewandt werden, sind die ausgewählten Kriterien (Anforderungen) zu definieren und abzugrenzen. Im Sinne eines gleichartigen Sprachverständnisses, der sauberen Trennung von in der Praxis unterschiedlich auftretenden Eigenschaften, Einstellungen und Verhaltensweisen sowie einer möglichst gerechten Einschätzung von Mitarbeitern ist es wichtig, dass sich jeder Vorgesetzte mit den ausgewählten Kriterien vertraut macht und sich in die Definitionen einfindet.

Hilfreich ist darüber hinaus ein Finden von kriterienspezifischen Beispielen, wie sich insbesondere im jeweiligen Zuständigkeitsbereich die einzelnen Kriterien zeigen oder niederschlagen. An dieser Stelle sind in Abgrenzung zu Bewertungen oder Beurteilungen Dinge von Bedeutung, die in der Praxis tatsächlich beobachtbar sind. Je konkreter der Rückgriff auf direkt beobachtbare Fähigkeiten, Fertigkeiten oder Verhaltensweisen erfolgt, umso geringer ist die Gefahr von Missverständnissen und Meinungsverschiedenheiten. Beobachtungen sind auch deshalb von besonderer Bedeutung, als sie die nachvollziehbare Begründung für gewonnene Einschätzungen darstellen (können).

## 2. Vermeidung von typischen Einschätzungsfehlern

Dass Wahrnehmungs-, Einschätzungs- oder Beurteilungsfehler häufig unterlaufen, vielleicht sogar als Normalfall gelten, ist weithin unbestritten. Das, was solche Fehlerfaktoren so brisant macht, ist jedoch nicht deren Existenz, sondern die Tatsache, dass sie tendenziell beim anderen und nicht bei der eigenen Person gesehen oder vermutet werden. Als sozialpsychologisches Phänomen akzeptiert, in der eigenen individuellen Ausprägung dagegen eher ignoriert denn reflektiert, sind Wahrnehmungs- und Einschätzungsfehler damit etwas, was den anderen angeht, was andere Personen abstellen oder korrigieren müssen. Genau deshalb sind sie so unberechenbar. In dem Glauben selber, den „richtigen“ Blick für die Realität zu besitzen, unterliegen sie nicht mehr unserer Kontrolle.

Der erste und entscheidendste Schritt ist also das echte selbstkritische Eingeständnis, subjektiven Verfälschungen und Verzerrungen zu unterliegen. Erst über eine solche Grundeinsicht werden die in der Regel unbewusst ablaufenden Wahrnehmungs- und Bewertungsprozesse überprüf-, korrigier- oder auch steuerbar.

Typische Beurteilungsfehler sind in der Anlage im Überblick charakterisiert. Zur Vermeidung solcher Fehleinschätzungen ist zunächst von Bedeutung, sich bewusst zu machen, welche Mitarbeiter eher sympathisch, weniger sympathisch oder indifferent auf die eigene Person wirken. Auf der Basis einer solchen Selbsterkenntnis wird es leichter möglich, auch entgegengesetzte Informationen zum gefassten Sympathieurteil aufzunehmen und zu verarbeiten.

Ähnlich ist es mit der Bewusstmachung individueller Präferenzen. Über die selbstkritische Analyse, welche Eigenschaften und Verhaltensweisen für die eigene Person eine besondere oder umgekehrt eine untergeordnete Bedeutung genießen, ist Aufschluss darüber zu erhalten, welche Eigenschaften und Verhaltensweisen im Vergleich zu anderen tendenziell überbewertet oder unterbewertet werden. Subjektiv besonders wichtig erachtete Kriterien erzeugen darüber hinaus nicht selten den Effekt, auf andere, davon eigentlich unabhängige Kriterien zu überstrahlen. Wenn mir persönlich beispielsweise Zuverlässigkeit von großer Bedeutung ist, bin ich geneigt, als zuverlässig vermutete Personen auch gleichzeitig als geradlinig, zielorientiert, kooperativ oder was auch immer einzuschätzen.

Ehrlichkeit mit sich selbst ist auch gefordert, wenn man sich zum Zwecke der Vermeidung von Beurteilungsfehlern die individuellen Betonungen und Überbetonungen des äußeren Erscheinungsbildes von anderen Personen oder jeweils vorhandene Wertigkeiten zu kulturellen Prägungen oder Neigungen vor Augen führt. Gleiches gilt natürlich für in der Regel vorhandene Vorurteile, für die Überbetonung (bloß) situativ auftretender und damit nicht zu verallgemeinernder Ereignisse oder für die individuelle Vorliebe hinsichtlich bestimmter Projektionen (im Sinne von „von sich auf andere schließen“). Immer wieder geht es also darum, herauszufinden, an welcher Stelle der „eigene Zeiger“ in welche Richtung ausschlägt und damit den Blick für die Realität beeinflusst. Denn dass Dinge anders gesehen und eingeschätzt werden, wenn sich neue oder veränderte Informationen zu einer Person auftun, die für den Betrachter eine wie auch immer gefärbte Bedeutung besitzen, liegt auf der Hand. Oder was passiert bei Ihnen, wenn Sie plötzlich erfahren, dass der Vater einer Ihrer Mitarbeiter Vorstandsmitglied eines renommierten Unternehmens ist? Ist die Gesamteinschätzung dieses Mitarbeiters dann immer noch dieselbe wie zuvor? Wenn ja, neigen Sie dazu, bestimmte Informationen nicht aufzunehmen oder zu verarbeiten. Wenn nein, kommt es darauf an, wie diese Information eingeordnet und gewürdigt wird.

In Trainingssituationen ist es im Allgemeinen über spezielle Übungen und Reflexionshilfen recht einfach, vorhandene Beurteilungs- bzw. Einschätzungsfehler zu identifizieren. Sind sie erst einmal erkannt und mit angemessenem Respekt bedacht, ist es auch nicht allzu schwer, Gegenmaßnahmen einzuleiten. Andernfalls kann es auch durchaus hilfreich sein, den eigenen Partner, einen guten Kollegen, Freund oder Freundin um eine Einschätzung der eigenen Person hinsichtlich solcher Vorlieben, Neigungen, Überbetonungen, Verfälschungen oder Verzerrungen zu bitten. Ist auch deren Einschätzung kaum objektiver, ergeben sich trotzdem und immerhin Anhaltspunkte, für die sich vielleicht eine weitere Reflexion über die eigene Person lohnt.

### 3. Kontinuierliche Informationssammlung während der gesamten Zeitperiode

Um zu einer zutreffenden, differenzierten und gerechten Einschätzung von Mitarbeitern zu kommen, sammelt der Vorgesetzte eigentlich permanent, d. h. arbeitsbegleitend Beobachtungen und Informationen. Grundsätzlich gilt hier, dass eine Einschätzung des einzelnen Mitarbeiters umso umfassender und abgesicherter wird, je mehr wir über die Person wissen. Mit dem Anspruch auf Quantität ist auch gemeint, Informationen bzw. Beobachtungen aus den verschiedenartigsten Bereichen bzw. zu den einzelnen arbeitsplatzbezogenen Kriterien zu sammeln. Die Qualität der zu sammelnden Informationen ist wiederum umso höher, je zahlreicher vorhandene Informationsquellen genutzt werden und diese bezüglich der einzuschätzenden Person als unabhängig und glaubwürdig anzusehen sind. Informationen durch Dritte, die in einer wie auch immer gearteten Befangenheit zu der zu beurteilenden Person stehen, sind mit Vorsicht zu behandeln.

Die Sammlung von Beobachtungen und Informationen erfolgt ausschließlich über persönliche Aufzeichnungen des Vorgesetzten. So verstanden und praktiziert ist die Gefahr des Entstehens von Personalnebenakten gebannt.

### 4. Vorbereitung von Feedbackgesprächen

Die Vermittlung der Vorgesetztenbeurteilung ist eine Rückkopplung über den Leistungsstand des Mitarbeiters aus Sicht des Vorgesetzten (Fremdbild) und damit nicht etwa Ergebnis einer Verhandlung. Das Vermitteln von kriterienbezogenen Stärken und Schwächen des Mitarbeiters geschieht in der Absicht, positiv gesehene Leistungsbeiträge zu erhalten und weniger günstig eingeschätzte Leistungsbeiträge zu verändern oder zu ergänzen. Um diesem Anspruch zu genügen, ist es in jeder Phase des Gesprächs wichtig, die Aufnahme- und Gesprächsbereitschaft des Mitarbeiters zu erhalten. Schon „scheinbare“ Kleinigkeiten können dazu führen, dass sich der Mitarbeiter verletzt, ungerecht oder unangemessen behandelt fühlt und von daher das Gespräch als eher zwecklos ansieht. Sind erst einmal die „Schotten gefallen“, hat sich also erst einmal ein solches oder ähnliches Bild beim Mitarbeiter ergeben, ist es schwer, das Gespräch wieder in konstruktive Bahnen zu lenken. Vor diesem Hintergrund fällt der soliden Vorbereitung von Beurteilungsgesprächen eine gewichtige Funktion zu.

Zwecks Vermeidung typischer Fehler in der Vorbereitung von Beurteilungen lassen sich folgende Aufgaben und Anforderungen grob skizzieren:

- Zuordnung der gesammelten Einzelinformationen zu den einzelnen Kriterien
- Begründen der Einschätzung durch leicht nachvollziehbare Beobachtungen anstelle von Bewertungen und Interpretationen
- Ausfüllen des Gesprächsformulars bzw. des Beurteilungsbogens
- Erstellen eines geeignet erscheinenden Ablaufplans für das Gespräch
- Mentale Einstellung auf das Gespräch und den Gesprächspartner
- Bewusstmachung vermeintlich heikler Punkte im Gespräch

- Andenken von Möglichkeiten zur Motivierung des Mitarbeiters
- Vorüberlegen möglicher Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Mitarbeiters
- Hinreichend Zeit für das Gespräch einplanen
- Zeitpunkt und Ort für das Gespräch mit dem Mitarbeiter vereinbaren
- Störungsfreiheit für das Gespräch sicherstellen

## 5. Qualitative und quantitative Einschätzung des Mitarbeiters

Im Sinne der Eindeutigkeit, Klarheit und Nachvollziehbarkeit steht bei der Einschätzung von Mitarbeitern die konkret beobachtete Beschreibung von Stärken und Vorzügen bzw. noch vorhandenen Schwachpunkten bzw. Entwicklungsansätzen eindeutig im Vordergrund. Im Gegensatz zur puren Vermittlung eines abstrakten Zahlenwertes sind für den Mitarbeiter die tatsächlichen Beobachtungen und deren Würdigung wichtig. Bezüglich hervorzuhebender Stärken oder Schwachstellen ist dabei auf Verhaltensweisen, Eigenschaften oder Haltungen zurückzugreifen, die im jeweiligen Kriterium besonders auffällig und für die Leistungserbringung wichtig sind. Allgemeinplätze oder Trivialitäten helfen daher nicht, die gewünschten Funktionen zu erfüllen.

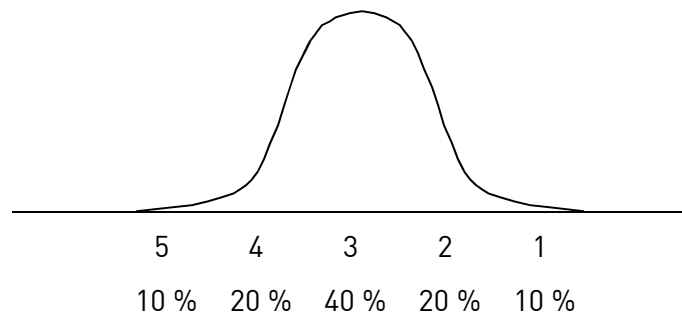
Erst auf der Basis einer solchen qualitativen Einschätzung ist es möglich, begründete, maßgeschneiderte und vom Mitarbeiter akzeptierte Maßnahmen hinsichtlich der Weiterentwicklung und Weiterqualifizierung zu finden und zu vereinbaren.

Über diese qualitative Präferenz hinausgehend herrscht bei vielen Mitarbeitern der Wunsch vor, eine Einstufung im Vergleich zu anderen Kollegen zu erfahren. Des Weiteren soll die qualitative Beschreibung von Dingen natürlich nicht dazu führen, gegebene Einschätzungen zu verschleiern. Dementsprechend ist vorgesehen, die qualitative Einschätzung um eine quantitative Einstufung pro Kriterium zu ergänzen. Auf einer Skala von 5 - 1 stuft hier der Vorgesetzte jeweils den Leistungsgrad des Mitarbeiters im entsprechenden Kriterium ein. Die einzelnen Stufen haben dabei folgende Bedeutung:

- 5 = höchstes Leistungsniveau, vorbildliche Leistungsausprägung
- 4 = überdurchschnittliches Leistungsniveau
- 3 = durchschnittliches Leistungsniveau
- 2 = (noch) unterdurchschnittliches Leistungsniveau
- 1 = erfüllt bisher die Mindestanforderung

Als Maßstab für die Einstufung kann immer nur der Vergleich zwischen den Mitarbeitern einer vergleichbaren Gruppierung innerhalb des Unternehmens gelten, da ein systematischer Vergleich mit außen stehenden Personen nicht möglich ist. Die Betrachtung homogener, d. h. vergleichbarer Gruppierungen soll hier auch vermeiden, etwa den Geschäftsführer mit dem Telefonisten zu vergleichen.

Als Basis für die jeweiligen Einstufungen der Mitarbeiter pro Kriterium gilt die Gaußsche Normalverteilungskurve. Der Mathematiker Gauß konnte mittels statistischer Beobachtungen erkennen, dass besonders gute und besonders negative Leistungsausprägungen deutlich seltener, durchschnittliche Leistungsausprägungen dagegen häufiger auftreten. Diese so genannte Normalverteilungskurve ist Leitlinie für die Einstufung von Mitarbeitern mit gleichem oder ähnlichem Anforderungsprofil.



Entsprechend dieser Normalverteilung wird

- die 5 etwa zu 10 %
- die 4 etwa zu 20 %
- die 3 etwa zu 40 %
- die 2 etwa zu 20 % und
- die 1 etwa zu 10 %

vergeben.

Die Normalverteilungskurve gilt dabei jeweils pro Kriterium und nicht etwa pro Mitarbeiter. Zwischen den einzelnen Kriterien kann also ein Mitarbeiter völlig unterschiedlich eingestuft werden. Sowie üblicherweise jeder einzelne Mitarbeiter Stärken oder Schwächen im Vergleich zu Kollegen aufweist, kann und soll kriterienspezifisch zwischen den Stufen 1 und 5 differenziert werden.

Viele Beurteiler glauben, dass die Einhaltung dieser Gaußschen Normalverteilungskurve eine willkürliche oder zwanghafte Einstufung der Mitarbeiter in ein „künstliches System“ darstellt. Manche glauben beispielsweise, eh schon über die besten Mitarbeiter zu verfügen, was sich dementsprechend auch in den Beurteilungen niederschlagen muss. Andere glauben, tendenziell unzureichend qualifizierte Mitarbeiter einzusetzen, was sich in deren Augen ebenfalls in der Beurteilung niederschlagen müsste. Unter der Prämisse, dass der Vergleich immer nur auf der Basis der jeweils vorhandenen Mitarbeiter möglich ist, handelt es sich hier jedoch um systematisch angelegte Beurteilungsfehler.

Sowohl der Härtefehler, der Mildefehler, die Tendenz zur Mitte oder die Kontrasteinschätzung stellen Neigungen oder Vorlieben des Beurteilers dar. Entsprechend dieser Vorlieben, Neigungen oder Einstellungen der Beurteiler ist auch die verbreitete Aussage zu verstehen, dass Beurteilungen mitunter mehr über den Beurteiler als über den Mitarbeiter aussagen. Nebenbei sei erwähnt, dass sowohl der Härte- und Mildefehler, die Tendenz zur Mitte als auch die Kontrasteinschätzung eine gegebene Differenzierbarkeit der Kriterien von 5 Stufen auf tendenziell 3 Stufen verkürzt und damit nicht ausnutzt.

## 6. Aufbau und Ablauf von Feedbackgesprächen

Im Sinne einer strukturierten Vorgehensweise sollen die zu führenden Gespräche eine gewisse Reihenfolge einhalten. Grob charakterisiert lässt sich diese Reihenfolge wie folgt beschreiben:

- Herstellen einer konstruktiven Arbeitsatmosphäre
- Eröffnung des Gesprächs mit einer kurzen Erläuterung des Sinns und Zwecks bzw. der Zielvorstellung des Gesprächs, der Abgrenzung der Thematik und der Klärung der Vorgehensweise.
- Einschätzung der erbrachten Leistung des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten. Basis hierfür sind die Eindrücke bezüglich der Aufgabenerfüllung und der Zielerreichung im vergangenen Jahr sowie der Einschätzung von Stärken und Schwächen anhand konkreter, ausgewählter Kriterien.
- Einholen einer jeweiligen Stellungnahme des Mitarbeiters zu den differenzierten Rückmeldungen des Vorgesetzten. An dieser Stelle ist auch Platz für Erklärungen oder ggf. Rechtfertigungen und Entschuldigungen des Mitarbeiters einzuräumen.
- Gemeinsames Analysieren der Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten des Mitarbeiters und deren Hintergründe durch den Mitarbeiter und den Vorgesetzten.
- Gemeinsames Entwickeln von Lösungen und Maßnahmen, die dazu beitragen, vorhandene Stärken weiterzuentwickeln bzw. zu erhalten und noch vorhandene Schwachstellen abzustellen bzw. zu minimieren.
- Gemeinsame Vereinbarung von Maßnahmen, die im Kontext der Weiterentwicklung und Weiterqualifizierung des Mitarbeiters auch Maßnahmen und Unterstützungsfunktionen beinhalten, welche als Hilfe und Unterstützung durch den Vorgesetzten zu leisten sind.
- Gesprächsausklang mit Beendigung des offiziellen Gesprächsthemas mit Herausarbeiten eines positiven Ausblicks für die kommende Zeitperiode, der Bitte, sich (weiterhin) zu engagieren und ggf. der Verabredung, zu welchen Zeiten kleine Zwischenbilanzen oder Milestone-Besprechungen erfolgen sollen.

Wie schon oben angesprochen, ist für jede Phase sicherzustellen, dass das Beurteilungsgespräch inhaltlich, von der Wortwahl und vom Tonfall in einer Weise erfolgt, die es dem Mitarbeiter leicht macht, das Gesagte anzunehmen und konstruktiv zu verarbeiten. Sollte, aus welchen Gründen auch immer, trotzdem eine Irritation oder Verunstimmung auftreten, ist zunächst die atmosphärische Basis wiederherzustellen, bevor eine inhaltliche Fortführung erfolgt. Wichtig ist letztendlich nicht so sehr, wer mehr oder weniger Recht hat als der andere. Wichtig ist vielmehr, dass der Boden bereitet und Einverständnis darüber erzielt wird, mit konkreten Schritten die Weiterentwicklung und Weiterqualifizierung einzuleiten und/oder zu stützen.

## 7. Ableiten von Entwicklungsmaßnahmen

Natürlich bedeutsamer als die Bestandsaufnahmen von Stärken und Schwächen ist also das, was zukunftsbezogen an Konsequenzen aus dem Feedbackgespräch gezogen wird. Über das Gespräch kommen Führungskraft und Mitarbeiter in einen intensiveren Austausch über Selbst- und Fremdbild. Die eigentliche Weiterentwicklung und -qualifizierung geschieht allerdings über Qualifizierungsprogramme bzw. -maßnahmen.

Eine besondere Schwierigkeit besteht dabei darin, die richtigen Qualifizierungsmaßnahmen herauszufinden. Wenn beispielsweise ein Mitarbeiter Berichte verfasst, die auf den Leser konfus wirken, kann dies etwa daran liegen, dass derjenige Konzentrationsprobleme hat. Es kann aber auch daran liegen, dass dieser Mitarbeiter kausale Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung nicht so recht zuzuordnen oder zu trennen vermag. Ein anderer Grund könnte darin liegen, dass dieser Mitarbeiter Schwierigkeiten besitzt, eine Orientierung vermittelnde Gliederung und Ablaufsystematik für Berichte aufzubauen. Vielleicht hat sich derjenige aber auch noch nie in die Situation anderer Leser versetzt und weiß von daher nicht, dass andere Menschen Dinge anders verarbeiten als er. Ein ganz anderer Grund könnte auch darin liegen, dass dieser Mitarbeiter im Sprachlichen Defizite aufweist und deshalb oft Formulierungen wählt, die für andere missverständlich wirken oder zu Fehlinterpretationen führen. Die Liste mit Gründen ließe sich sicherlich um ein Vielfaches erweitern. Vielleicht ist aber auch hier schon deutlich geworden, dass vor der Auswahl von Qualifizierungsmaßnahmen eine gründliche Ursachenanalyse vorzunehmen ist. Sicherlich sind geeignete Maßnahmen völlig anders, wenn zutreffende Ursachen in Konzentrationsschwächen oder in sprachlichen Schwierigkeiten oder in unzureichender Strukturierungsfähigkeit begründet wären.

Nach erkannten und vermittelten Stärken und herausgearbeitetem Entwicklungsbedarf geht es also im Besonderen darum, Gründe bzw. Ursachen für wichtig oder gravierend erachtete Dinge herauszufinden. Dies geschieht vorzugsweise in einer gemeinsam durchgeführten Analyse mit dem Mitarbeiter zusammen. Über gezieltes Fragen und Hinterfragen ist der Vorgesetzte in dieser Phase gehalten, Hintergründe für Verbesserungsfähiges zu ermitteln. Leichtfertiges Vermuten oder Unterstellen führt hier schnell in die Irre. Erst, wenn die herausgearbeiteten Ursachen plausibel und abgesichert erscheinen, ggf. noch nach Bedeutung priorisiert sind, ist es an der Zeit, ursachenbezogene und zielgerichtete Maßnahmen abzuleiten.

Interessanterweise denken Mitarbeiter und auch Führungskräfte im Zusammenhang von Entwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen zumeist an den Besuch von Weiterbildungsveranstaltungen. Entgegen dieser verbreiteten Vorstellung ist ein Lernen und Weiterentwickeln im beruflichen Alltag oft bedarfsgerechter, individueller, transferorientierter und auch effektiver. Im beruflichen Alltag gibt es einfach zahlreiche Aufgabenstellungen und damit Entwicklungsmöglichkeiten, die entsprechend der jeweiligen Person konzipiert und dosiert werden können. Im beruflichen Alltag können vielfältige Trainingsgelegenheiten geschaffen werden, in denen Mitarbeiter ihre Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen erweitern.



In der Regel besteht für Schwachstellen die Chance, ein kleines, individuell zugeschnittenes Trainings- bzw. Maßnahmenpaket zu entwickeln und im Rahmen des üblichen „Normalgeschäftes“ umzusetzen und regelmäßig hinsichtlich des erzielten Erfolges auszuwerten. Um nur ein paar Ansätze zu nennen, seien hier

- das Zugucken bei einem Kollegen
- das Mitarbeiten in einer anderen Abteilung
- das Mitwirken in Projekten
- die Übertragung einer Projektleitung als ersten Schritt zur Übernahme von Führungsverantwortung
- das schrittweise Übernehmen von Präsentationen
- die Moderation von Arbeitssitzungen oder Abteilungsmeetings
- das Durchführen und Auswerten interner Kundenbefragungen
- das Recherchieren im Internet
- oder das Aufbereiten und Strukturieren ausgewählter Problemstellungen genannt.

Trotz der Vielfalt von Qualifizierungsmöglichkeiten im Arbeitsalltag ist es natürlich hier und da sinnvoll, spezielle Qualifizierungsschritte durch fachlich versierte Trainer oder Spezialisten einzuleiten bzw. betreuen zu lassen. Wichtig ist aber hier selbstverständlich, dass eine solche Qualifizierungsmaßnahme exakt zu der Bedürftigkeit bzw. zu den herausgefundenen Ursachen passt und anschließend in den Arbeitsalltag integriert und nachbetreut wird.

Ganz grundsätzlich gilt noch für die Ableitung und Vereinbarung von Maßnahmen, dass sie aus einem gemeinsamen Dialog zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten entstehen und gemeinsam getragen werden. Einen Mitarbeiter für eine Weiterqualifizierung „zu vergattern“, schafft in der Regel keine günstige Voraussetzung für die eigentlich positive Grundidee. Nur dann, wenn auch der Mitarbeiter die Maßnahme und/oder das damit verbundene Ergebnis als reizvoll ansieht, nur dann, wenn Mitarbeiter und Vorgesetzte sich mit der zu vereinbarenden Maßnahme identifizieren, ist die Chance groß, den angestrebten Nutzen wirklich zu realisieren und beidseitig zu profitieren.

## 8. Eine kleine Schlussbemerkung

Wenn im vorstehenden Text immer wieder auf Schwierigkeiten beim angemessenen Einschätzen und Beurteilen von Personen hingewiesen wird, stellt sich vielleicht auch die Frage, ob es überhaupt legitim und vertretbar erscheint, andere Personen zu beurteilen. Ist es nicht vermessen und arrogant, sich ein Urteil über andere zu erlauben? Ist es angesichts der Fülle von Tücken, Fallen und Fehlerquellen, angesichts der anspruchsvollen Voraussetzungen überhaupt realistisch, eine einigermaßen zutreffende und insgesamt gerechte Einschätzung und deren Vermittlung vorzunehmen? Und tatsächlich sind meines Erachtens solche oder ähnliche Fragestellungen mehr als berechtigt, um ein erforderliches Maß an Nachdenklichkeit zu erzeugen.

Denn mit vorschnellen oder sorglosen Beurteilungen kann schnell Porzellan zerschlagen werden, welches nicht so ohne weiteres wieder zu kitten ist. Im Vergleich zu den oben aufgeführten ehrgeizigen Zielsetzungen und Funktionen können dilettantische Einschätzungen und Gespräche genau das Gegenteil von dem eigentlich Gewollten bewirken. Andererseits stellt sich die Frage nach den Alternativen. Ist es im umgekehrten Sinne überhaupt möglich, auf Einschätzungen anderer Personen zu verzichten? Die Antwort hierauf ist ein klares Nein.

Um uns in dieser komplexen Umwelt zu orientieren, um Übersicht und insbesondere Handlungsfähigkeit zu erhalten, sind immer wieder Wertungen und damit Bewertungen erforderlich. Im täglichen Leben schaffen wir es nur, mit einer begrenzten Anzahl von Fragezeichen umzugehen. Bewertungen helfen uns, Themen abzuschließen bzw. schlussfolgernd zu beenden. Bewertungen helfen uns, den Weg auszuwählen, wie wir uns einer Person gegenüber verhalten. Vor diesem Hintergrund wäre somit der Anspruch, auf Beurteilungen zu verzichten, unrealistisch bzw. unrealisierbar. Wenn es damit keine echte Alternative gibt, sind wir letztendlich doch wieder beim „Wie“ und damit bei den aufgestellten Postulaten. Wir wünschen Ihnen deshalb für das weitere Einschätzen und Beurteilen von Personen und der entsprechenden Rückkopplung eine insgesamt glückliche Hand. Vielleicht helfen die obigen Ausführungen ein wenig, die von Ihnen angestrebten Zielsetzungen zu erreichen.