



Juliane Feldner & Rainer König

Richtig Beurteilen

1. Beurteilung ist als *Prozess* zu betrachten. Der beginnt nicht erst kurz vor dem Stichtag der Regelbeurteilung, der LAS/LOB oder bei einer anlassbezogenen Beschäftigtenbeurteilung. Vielmehr gilt: Beschäftigte sollten *regelmäßig* ein Feedback über ihre Leistungen erhalten.
2. Eine gute/gerechte Beurteilung ist *auch* für den beurteilten Beschäftigten eine Chance: er erhält eine Standortbestimmung über die eigene Leistung und die eigenen Potenziale und somit eine notwendige Grundlage der Weiterentwicklung
3. Eine gute/gerechte Beurteilung lebt davon, dass
 - a. sowohl die Hauptaufgaben der Stelle (Stellenprofil) und die hier geforderten Merkmals-Anforderungen (Anforderungsprofil) klar sind als auch die Art und Weise, wie die Merkmale gemessen werden. Will sagen: jeder muss wissen, was er genau wie leisten muss, um bei einem Merkmal auf der Beurteilungsskala z.B. eine 4 (entspricht den Anforderungen), 5 (entspricht den Anforderungen voll), 6 (über den Anforderungen) oder 7 (deutlich über den Anforderungen) zu erhalten.
 - b. all diese Punkte zusammen mit den zu Beurteilenden entwickelt und vereinbart werden. Ein guter Einstieg in diese Entwicklungs-Diskussion könnten Fragen wie die folgenden sein: „Woran macht Ihr den Erfolg Eurer Arbeit fest“, „Was bedeutet für Euch z.B. Verhandlungsgeschick, woran macht ihr das fest?“, „Was sind für Euch die Merkmale eines ‘guten Gesprächs’?“ etc.
4. Es macht auch Sinn, sich hierüber mit den Führungskollegen und Vorgesetzten in sog. „Beurteilerkonferenzen“ auszutauschen und rückzuversichern.
5. Es ist sinnvoll und nötig, sich zu Beurteilungen Notizen zu machen. Beurteilungen erstrecken sich anders als Prüfungen über einen relativ langen Zeitraum. Und das Gedächtnis bzw. die Erinnerung verzerrt die eigenen Wahrnehmungen. Zudem hat jeder Beschäftigte das Recht, seine Beurteilung erläutert/begründet zu bekommen. Auch dazu können Notizen sehr hilfreich sein. Wichtig: Die Notizen sind nach der Beurteilung zu vernichten!
6. Es gibt zwar gute und schlechte, aber es gibt keine absolut objektive Beurteilung. Jede Beurteilung enthält Subjektives. Aber anders als ein rein subjektives (Wert-)Urteil ist die Beurteilung *relativ* objektiv: denn alle Führungskräfte benutzen dieselben „Messinstrumente“ wie z.B. den Maßstab (das Anforderungsprofil, das sich aus der Stelle ergibt), die Merkmale und die Skala.

