

## 1. Ausbildung und Personalgewinnung

Ausbildung kann zur **Fachkräftesicherung und zum positiven Arbeitgeberimage** beitragen. Voraussetzung ist nach Ansicht der Teilnehmer allerdings eine gute Ausbildungsqualität, die von den Auszubildenden auch positiv nach außen kommuniziert wird.

Aus der Praxis wurde berichtet, dass ausreichend **Praxisanleiter, erfahrene Mitarbeitende und Mentoren** eine hohe Ausbildungsqualität ermöglichen. Gleichzeitig verursacht eine solche intensive Betreuung erhebliche Kosten. Damit zeigt sich das Spannungsfeld zwischen langfristiger Fachkräftesicherung und dem erforderlichen Ressourceneinsatz.

## 2. Beurteilungsfehler

Die Teilnehmer nannten verschiedene typische Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler:

**Halo-Effekt, Horn-Effekt, Neuheits-/Rezenzeffekt, Zentraltendenz, Nachsichtsfehler, Härtefehler und Lorbeer-Effekt.**

Besonders diskutiert wurde, dass einzelne positive oder negative Eigenschaften die Gesamtbeurteilung eines Mitarbeiters überstrahlen können. Auch **Mimik, Auftreten und der erste Eindruck** können die Wahrnehmung stark beeinflussen.

## 3. Objektivere Mitarbeiterbeurteilung

Als Konsequenz wurden **feste Kriterien und strukturierte Bewertungsbögen** vorgeschlagen.

**B. B.** berichtet aus der Praxis, dass dort eine **schriftliche Beurteilung ohne Noten und Smileys** eingesetzt wird. Diese sei zwar aufwendiger, aber realistischer.

Weitere Vorschläge aus der Diskussion waren **klare Kriterien, geeignete KPI, regelmäßige Beobachtungen und geschulte Beurteiler**. Dadurch soll der Einfluss subjektiver Wahrnehmungen reduziert werden.

## 4. Beurteilung gemeinsam mit dem Mitarbeiter

Ein zentraler Gedanke aus dem Chat war:

**„Mit dem MA, nicht gegen den MA.“**

Die Beurteilung sollte als **gemeinsames Führungs- und Feedbackgespräch** verstanden werden. Auch die Rahmenbedingungen spielen eine Rolle; vorgeschlagen wurde beispielsweise eine neutrale Örtlichkeit.

Bei Widerständen sollte zunächst gefragt werden, **warum der Mitarbeiter zu seiner Einschätzung kommt** und welche Erfahrungen dahinterstehen.

## 5. Einführung eines Beurteilungssystems

Besonders praxisnah war die Erfahrung von **B. B.**. Die Einführung eines Beurteilungssystems dauerte dort etwa ein Jahr:

**Kriterien definieren → Pilotierung in einer Abteilung → Beurteiler schulen → Evaluation → Rollout**

Die **Evaluation erfolgt vor dem Rollout**. Dadurch können Erfahrungen aus der Pilotphase ausgewertet und notwendige Veränderungen vorgenommen werden, bevor das System im gesamten Unternehmen eingesetzt wird.

**B. B.** beschreibt dieses Vorgehen als eine Art **abgewandelten PDCA-Zyklus**. Auch die Seminarunterlage sieht unter anderem Beteiligung, Transparenz, Testlauf und Evaluation als Elemente bei der Einführung eines Beurteilungssystems vor.

## 6. Mitarbeiterentwicklung, Potenzial und SMART-Ziele

**B. B.** betont, dass zunächst geklärt werden sollte, **welches Ziel mit der Beurteilung eines Mitarbeiters verfolgt wird**. Soll beispielsweise jemand für eine Führungs- oder Leitungsposition entwickelt werden, kann eine intensivere Beobachtung im Arbeitsalltag sinnvoll sein.

Damit wird Mitarbeiterbeurteilung zum Instrument der **Personalentwicklung und Potenzialerkennung**.

**F. B.** brachte die Frage ein, ob dabei auch **SMART-Kriterien** eingesetzt werden können. SMART formulierte Ziele können Klarheit schaffen und die spätere Überprüfung erleichtern. In der Führungsarbeit sollten sie jedoch auch kritisch betrachtet werden.

Ein Ziel kann formal **spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert** sein, ohne dass der Mitarbeiter dieses Ziel selbst gewählt hat oder tatsächlich mitträgt. **SMART ersetzt keine Beteiligung**. Die Messbarkeit und Terminierung eines Ziels sagen noch nichts darüber aus, ob sich der Mitarbeiter damit identifiziert und motiviert an seiner Erreichung arbeitet.

Für die Führungsarbeit sollte deshalb neben der Qualität der Zielformulierung auch berücksichtigt werden, **wie das Ziel zustande gekommen ist und in welchem Umfang der Mitarbeiter beteiligt wurde**.

## 7. Umgang mit kritischen Mitarbeitern

Aus einem persönlichen Praxisfall wurde berichtet, dass bei Widerstand zunächst **nach den Ursachen der ablehnenden Haltung** gefragt werden sollte. Dahinter können beispielsweise schlechte Erfahrungen mit früheren Beurteilungen stehen.

In einem schwierigeren Fall habe es letztlich geholfen, dem Mitarbeiter konkrete Fehler aufzuzeigen und seine Leistung **anonymisiert mit anderen Mitarbeitenden zu vergleichen**.

Hier zeigt sich das Spannungsfeld zwischen **verständnisorientierter Gesprächsführung und notwendiger Klarheit bei Leistungsdefiziten**.

## 8. Situative Gesprächsführung

Die Teilnehmer machten deutlich, dass Mitarbeitende auf Fragen, Kritik und Feedback **unterschiedlich reagieren**. Die Gesprächsführung sollte deshalb an die jeweilige Person und Situation angepasst werden.

Dabei sollte zwischen **Bewertungsmaßstab und Gesprächsführung** unterschieden werden: Die Beurteilungskriterien sollten möglichst einheitlich und transparent bleiben. Die Art der Kommunikation kann dagegen situativ angepasst werden.

## **Fazit**

Aus der Diskussion ergeben sich vier zentrale Gedanken:

**Objektiv beurteilen** – mit nachvollziehbaren Kriterien, geeigneten Kennzahlen und strukturierten Verfahren.

**Gemeinsam beurteilen** – „mit dem Mitarbeiter, nicht gegen den Mitarbeiter“.

**Ziele gemeinsam entwickeln** – SMART formulierte Ziele sind hilfreich, ersetzen aber nicht Beteiligung und Akzeptanz.

**Entwicklung ermöglichen** – Mitarbeiterbeurteilung sollte nicht nur vergangene Leistung bewerten, sondern auch Potenziale erkennen und zukünftige Personalentwicklung unterstützen.