

Die sieben Qualitätskriterien einer guten Beurteilung

Eine gute Beurteilung ist für eine faire und effektive Personalentwicklung von entscheidender Bedeutung. Damit Beurteilungen ihren Zweck erfüllen, sollten sie klaren Qualitätskriterien folgen. Die folgenden sieben Kriterien sind m.E. essenziell, um Beurteilungen aussagekräftig, gerecht und hilfreich zu gestalten:

1. Klares Stellenprofil und Zielvereinbarungen als Maßstab

Die Basis einer guten Beurteilung ist ein eindeutiges Stellenprofil, das die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen einer Position definiert. Hinzu kommen klare Zielvereinbarungen, die den Mitarbeitenden Orientierung bieten. Diese Elemente dienen als objektive Bewertungsgrundlage. Ohne sie wird die Beurteilung schnell subjektiv und unsystematisch. Zielvereinbarungen ermöglichen zudem, Leistungen anhand vereinbarter Standards zu messen und den Fokus auf das Wesentliche zu lenken. Generell ist es ratsam, die zu Beurteilenden in den Prozess der Maßstabsbildung so weit wie möglich zu beteiligen. Das schafft Vertrauen und Akzeptanz.

2. Mess- bzw. wahrnehmbare Daten des Arbeitsverhaltens

Beurteilungen sollten auf konkret messbaren oder zumindest beobachtbaren Daten beruhen. Subjektive Eindrücke können eine Beurteilung verzerren und deren Glaubwürdigkeit infrage stellen. Stattdessen sollte man Ergebnisse, Verhaltensweisen oder Prozesse bewerten, die tatsächlich beobachtet oder gemessen werden können. Beispiele sind erreichte Ziele, Pünktlichkeit oder ein für alle verständliches Kommunikationsverhalten. Auch bei diesem Punkt ist es ratsam, die Beschäftigten zu beteiligen und zumindest zu informieren, wie und welche Wahrnehmungen aus welchem Grunde zur Beurteilung herangezogen werden.

3. Realistische und nicht zu viele Kriterien oder Merkmale

Eine Überladung der Beurteilung mit zu vielen Kriterien macht die Bewertung unübersichtlich und erschwert es, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Es ist wichtig, sich auf eine realistische Anzahl relevanter Merkmale zu beschränken, die mit den Zielen und Aufgaben der Stelle übereinstimmen. Zu viele Kriterien können die Beurteilenden überfordern und die Transparenz für die Mitarbeitenden verringern. Die Fokussierung auf fünf bis sieben Merkmale sollte in der Regel reichen. Hinzu kämen bei Führungskräften noch z.B. drei weitere, spezifische Merkmale.

4. Eine überschaubare 5er-Skala zur Bewertung

Eine 5er-Skala zur Bewertung von Leistungen hat sich nicht zuletzt in der Schule als praktikabel erwiesen. Sie ist ausreichend differenziert und dennoch leicht zu verstehen. Extrem schlichte Skalen wie "Erfüllt" und "Nicht erfüllt" sind oft zu ungenau, während sehr feingliedrige Skalen (z. B. 7, 10 oder mehr Stufen) verwirrend sein können. Eine 5er-Skala bietet hingegen Klarheit, indem sie zwischen sehr guten, guten, durchschnittlichen, verbesserungswürdigen und mangelhaften Leistungen unterscheidet. Auch rate ich dazu, hier am Bekannten anzusetzen und z.B. die „1“ wie in der Schule für sehr gute Leistungen zu reservieren. Es irritiert, wenn umgekehrt die „5“ für die Bestbeurteilung steht.

5. Kontinuierliche Rückmeldungen oder Feedbacks mit dem Beschäftigten

Eine Beurteilung sollte kein isoliertes Ereignis am Jahresende oder gar erst nach drei Jahren sein. Kontinuierliche Rückmeldungen während des gesamten Beurteilungszeitraums sind unverzichtbar. Solche Gespräche bieten den Mitarbeitenden Gelegenheit, ihre Leistung zu reflektieren, Anpassungen vorzunehmen und sich weiterzuentwickeln. Regelmäßiges Feedback fördert nicht nur die Leistungsbereitschaft, sondern signalisiert auch, dass die Arbeit wahrgenommen und geschätzt wird. Auf einen Nenner gebracht: Eine Beurteilung, die den Beurteilten völlig 'überrascht', ist eine schlechte Beurteilung!

6. Eigene Notizen, um die Erinnerung zu stützen

Gerade bei längeren Beurteilungszyklen muss die Beurteilung auf einer soliden Daten-Basis stehen. Notizen können helfen, Entscheidungen zu begründen und Vorurteile zu vermeiden. Zudem schaffen sie eine objektive Grundlage für das Gespräch mit dem Mitarbeitenden. Sie sollten aber nach der Beurteilung vernichtet werden. Es gilt, bei jedem Beurteilungszeitraum einen 'Neustart' vorzunehmen. Neues Spiel, neue Chance! Frühere Beurteilungen dürfen nicht 'kleben' bleiben.

7. Der Austausch mit beurteilenden Führungs-Kolleginnen und Kollegen

Der regelmäßige Austausch mit anderen Führungskräften in Gestalt von Führungszirkeln oder Beurteilungskonferenzen ist eine wertvolle Hilfe, die eigene Vorgehensweise immer wieder zu reflektieren und zu verbessern. Es wird dann zudem klarer, ob man zu 'streng' oder zu 'milde' urteilt. Voraussetzung ist jedoch, dass dieser Austausch vertraulich und personendatenneutral erfolgt.

Resümee

Anders als rein subjektive Werturteile erfordern gute Beurteilungen Struktur, Klarheit und eine objektive Basis. Die sieben dargestellten Kriterien helfen, sie in diesem Sinne fair, nachvollziehbar und förderlich zu gestalten. Sie schaffen Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden und unterstützen zugleich eine zielgerichtete Entwicklung. Indem diese Prinzipien beachtet werden, kann aus der Beurteilung ein effektives Instrument werden, das sowohl den Mitarbeitenden als auch den organisatorischen Zielen dient.