



nach Fredmund Malik

Führungswerkzeug: LEISTUNGEN beurteilen

aus: Führen - Leisten - Leben

Wo liegt das Kernproblem der Leistungsbeurteilung?

Die Leistungsbeurteilung scheint für viele Führungskräfte ein heikles Thema, egal ob es nun der Lehrer, der Abteilungsleiter eines Betriebes oder der Direktor einer Schule ist. Bei genauer Betrachtung stellt sich allerdings meist heraus, dass nicht die Leistungsbeurteilung an sich das Problem darstellt, sondern vielmehr die oft aufgezwungenen schematisierten **Beurteilungssysteme**. Auf den Punkt gebracht, scheuen sich viele kompetente Führungskräfte instinktiv, die diesen Beurteilungssystemen innewohnende Betonung der Schwächen der Mitarbeiterinnen zu bewerten. Sie wollen ja keine ärztliche Diagnose stellen und die Schwachstelle des Körpers finden, sondern die **Stärken und individuellen Besonderheiten**, der ihnen anvertrauten Menschen im jeweiligen Aufgabenbereich erkennen und auf Dauer zum Durchbruch bringen (siehe Führungsgrundsätze). Diesem Fördern von Stärken stehen standardisierte Tests jedoch eher entgegen, da sie meist nur allgemeine, am Durchschnitt orientierte Profile produzieren. Die entscheidende Frage lautet aber: **"Welche Qualitäten meiner Mitarbeiterinnen brauche ich in einer konkreten Situation zu einem bestimmten Zeitpunkt"**. Ein bildhaftes Beispiel aus der Welt des Sports: Von einem Kugelstoßer der Spitzenklasse wird niemand erwarten, dass er zwei Meter hoch springt.

Wie lässt sich nun optimal herausfinden, wer in einer Organisation welche besonderen Stärken hat?

Ein Zaubermittel scheint immer noch das **leere** Blatt zu sein. Es animiert zur individuellen Beurteilung. Man soll sich als Führungskraft einfach die Stärken seiner Mitarbeiterinnen zusammenschreiben. Allerdings müssen zwei Grundregeln beachtet werden. Erstens muss Leistung **auf Ziele** bezogen werden, darf also nicht im luftleeren Raum stehen. Und zweitens gilt es, ganz **spezifische Stärken** Einzelner zu entdecken.

Was muss eine Führungskraft mitbringen?

Dieses hier angesprochene Zaubermittel setzt aber auch auf der Seite der Führungskraft eines voraus, nämlich **Urteilsvermögen**. An anderer Stelle wurde schon betont, dass Urteilsvermögen viel an **Erfahrung** braucht. Die Fähigkeit, möglichst objektiv zu urteilen, kann gelernt und entwickelt werden, dennoch bleibt das Ergebnis eine sehr persönliche Angelegenheit. Beispiel: Jeder Betrachter sieht ein Bild mit anderen Augen, wenn auch der Experte ein begründetes Urteil über die Qualität der Arbeit abgeben wird, der Laie dagegen kaum ausdrücken kann, weshalb er so oder so empfindet.

Wollen Mitarbeit eine Leistungsbeurteilung?

Das oft gehörte Argument, dass sich Menschen nicht beurteilen lassen wollen, ist bei genauer Betrachtung sehr löchrig. Was niemand will, ist ein ständiges Aufzeigen von Schwachstellen. Aber jeder, der eine **gute Leistung** bringt, die seinen individuellen Stärken entspricht, wird diese gerne beurteilen lassen, einfach um noch besser zu werden.