

Beurteilen als Führungsaufgabe Der erfolgreiche Weg zur realistischen Beurteilung

Zielgruppe

Führungskräfte, die beurteilen

Ausgangssituation

Im Rahmen der **Leistungsbeurteilung** werden Urteile über andere Menschen verlangt und gefällt – häufig mit weitreichenden Folgen. Im Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind Sie als Führungskraft gefordert, möglichst vorurteilsfrei zu beobachten und sich eine **fundierte Meinung** über Menschen zu bilden.

Dabei ist von entscheidender Bedeutung, dass Sie die Beurteilungskriterien möglichst genau, konkret und beobachtbar definieren. Wir werden in diesem Seminar diese Kriterien möglichst objektiv beschreiben und Ihnen damit die Grundlage für eine gerechte Beurteilung geben.

Außerdem werden Sie Ihre **Beobachtungsgabe** schulen, damit Sie die notwendigen Informationen sortiert aufnehmen können. Sie lernen, durch das Benennen, Ordnen und Vergleichen Ihrer Beobachtungen Muster zu erkennen und das „**Gesamtbild**“ einer Persönlichkeit in den Blick zu nehmen.

Sie setzen sich mit der Frage „Was für ein **Beurteiler-Typ** bin ich?“ auseinander, um eine kritische Grundhaltung gegenüber der eigenen Beurteilungsfähigkeit zu bewahren. Dabei arbeiten wir mit einem Persönlichkeitsmodell. Sie lernen, zwischen Beobachtung und Beurteilung zu differenzieren und erleben Ihre **Wahrnehmungskompetenz** gegenüber sich selbst und anderen durch aktive Übungssequenzen.

Ziele

Sie werden befähigt

- eine kriterienbezogene, möglichst gerechte Leistungsbeurteilung zu erstellen
- einen SOLL-IST-Vergleich nach definierten Messkriterien für Normalleistung zu erarbeiten
- sich selbst und andere besser wahrzunehmen
- Fehlerquellen bei der Leistungsbeurteilung zu identifizieren
- ein Beurteilungsgespräch optimal zu gestalten
- Demotivationsentwicklungen bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wirkungsvoll abzufedern

Inhalte

- Probleme und Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Leistungsbeurteilung mit Entwicklung von Lösungen
- Der Prozess der Mitarbeiterbeurteilung
- Anforderungen an eine verhaltensorientierte Beurteilung
- Person- und verfahrensbedingte Beurteilungsfehler
- Fehlerquellenanalyse: selektive Wahrnehmung, Halo-Effekte (Überstrahlungen), Nikolaus-Effekt, Primacy-Effekt, Kleber-Effekt, Hierarchie-Effekt, Lorbeereffekt, Andorra-Effekt (Sich-selbst-erfüllende Prophezeiung), Maßstabsprobleme, Sympathiefehler, Fehldeutungen und -interpretationen, Differenzierungsprobleme

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positiv auf das Gespräch einstimmen
- Die Vermeidung von Beurteilungsfehlern
- Die Phasen des Beurteilungsgesprächs kennen und gestalten
- Prozesse der Selbst- und Fremdwahrnehmung erkennen und reflektieren
- Fall- und Rollenbeispiele zu Beurteilungsgesprächen
- Kommunikationsregeln für den Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern während der dienstlichen Beurteilung
- Umgang mit Demotivationsfaktoren

Methoden

Impulsreferate der Trainerin/des Trainers, Lehrgespräch, Einzel- und Gruppenarbeit, Übungen, simulierte Rollen- und Fallbeispiele, Persönlichkeitsprofile, Videoanalyse und Anleitung zur Verhaltensmodifikation, Transfersicherung

Dauer

Zwei bis drei Tage