

MITARBEITERFÜHRUNG BEURTEILUNG UND FÖRDERUNG

DIE VERANTWORTUNG

Von Führungskräften aller Hierarchiestufen muß erwartet werden, daß sie sich mit der nötigen Sorgfalt und mit Respekt und Achtung dem Mitarbeiter gegenüber der Beurteilung und Förderung als Teil ihrer Führungsverantwortung widmen.

DAS ZIEL

Beurteilung und Förderung von Mitarbeitern hat eine duale Ausrichtung, denn auch die Beurteilung des Vorgesetzten durch den Mitarbeiter ist ein wesentliches Moment moderner Führung, da erst dann ein Gesamtbild des sozialen Klimas und der Effizienz, Kompetenz und Leistung der verschiedenen Organisationseinheiten des Unternehmens ermittelt werden kann.

Daraus folgt: wir streben im Unternehmen ein fortschrittliches Beurteilungssystem an mit dem Ziel

- Mitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Platz einzusetzen und damit ein hohes Maß an Zufriedenheit am Arbeitsplatz zu erreichen
- das Leistungspotential und das Leistungsvermögen der Mitarbeiter zu erkennen, zielgerecht zu fördern und ihre berufliche Weiterbildung durch Übernahme von Führungsfunktionen oder Aufstieg in der Fachlaufbahn zu fördern
- sich permanent mit dem Mitarbeiter zu befassen, seine Wert- und Zielvorstellungen zu erfahren und ihm Gelegenheit zu geben, sich zu seiner Aufgabe zu äußern. (Aspekte, Probleme, Vorschläge, Positiva/Negativa)

„Vom Mitarbeiter ist eine positive Einstellung zu einem Beurteilungswesen, Verständnis für Kritik und die Bereitschaft, sich dieser entsprechend zu verbessern und sich offen über alle Probleme zu äußern, zu erwarten“

DAS 4 ELEMENTE SYSTEM**BEURTEILUNG****FÖRDERUNG****TRANSPARENZ FÜR DIE BETEILIGTEN**

Eine systemische Beurteilung und Förderung von Mitarbeitern sollte aus den nachstehenden Grundelementen bestehen, die für die Beteiligten nicht zuletzt eine gute Transparenz schaffen, um Akzeptanz und

Vorteile für die eigene Entwicklung und die Mitwirkung am Erfolg des Unternehmens erkennbar werden zu lassen.

Beurteilung und Förderung sind nur bedingt Kontrollmechanismen einer modernen Personalführung, vielmehr sind sie bei richtigem Einsatz motivationsschaffend und fördern den notwendigen Abgleich zwischen eigener Standortbestimmung der Mitarbeiter und Sicht des Unternehmens. Ansonsten bleiben sie eine Einbahnstrasse.



- **BEURTEILUNG DER AUFGABE / TÄTIGKEIT**

und damit verbunden ggfs. eine Anpassung an die Stellen-/ Aufgabenbeschreibung. Für Führungskräfte erfolgt eine weitere Beurteilung über das Führungsverhalten und die Führungskompetenz.

- **BEURTEILUNG DER PERSÖNLICHKEITSMERKMALE**

soweit sie im Arbeitsverhalten eine Rolle spielen

- **MAßNAHMEN**

über Einsatz und Entwicklung, Ausbildung und Förderung

- **BEURTEILUNGSGESPRÄCH**

um die Einzelheiten mit dem Mitarbeiter detailliert zu besprechen

WER WIRD BEURTEILT

WANN WIRD BEURTEILT

WER BEURTEILT

- **WER WIRD BEURTEILT**

Ausnahmslos alle Mitarbeiter

- **WANN WIRD BEURTEILT ?**

Ziel der Beurteilung ist nicht das Sammeln von Daten und Informationen über die Mitarbeiter. Deshalb hat die Beurteilung in einem vernünftigen zeitlichen Rahmen stattzufinden. Die folgende Periodika ist beispielhaft angeführt.

- Eine **jährliche** Beurteilung erfolgt für alle Mitarbeiter vom ersten bis dritten Beschäftigungsjahr, wobei die erste Beurteilung nach Beendigung der Probezeit stattfindet, in der Regel also nach drei bzw. sechs Monaten.
- Vom vierten bis neunten Beschäftigungsjahr erfolgt die Beurteilung **alle 2 Jahre**
- Ab dem zehnten Beschäftigungsjahre **alle 3 Jahre**
- Auch **auf Antrag des Mitarbeiters** kann eine Beurteilung durchgeführt werden.

- **WER BEURTEILT ?**

Der direkte Vorgesetzte ist in der Regel der Beurteilende. Es sollte jedoch Wert darauf gelegt werden, daß im Sinne der Anwendung eines gerechten und vor allem gleichen Beurteilungsmaßstabes auf der Basis von Quervergleichen, die Beurteilungen im Team der Vorgesetzten eines Bereiches/Hauptbereiches miteinander verglichen werden. Die Beurteilung wird mit dem Mitarbeiter im Rahmen eines Beratungs- und Förderungsgespräches erörtert und ausgehändigt.

Vor jeder Beförderung ist grundsätzlich eine Beurteilung zu erstellen, sofern die vorherige mehr als 1 Jahr zurückliegt.

DAS GESPRÄCH

Sinnvoll ist die Verwendung eines Formulars, in dem zu Beginn die feststehenden Daten über Einsatz, Ausbildung und Berufspraxis des zu Beurteilenden festgehalten sind. Dieses Beurteilungsformular wird dem Beurteilenden in der Regel von der Personalabteilung

zur Verfügung gestellt. Die Gesamtentwicklung des Mitarbeiters im Vergleich zur vorherigen Beurteilung wird bewertet. Eine zusammenfassende Feststellung über die Qualifikation (Gesamteindruck, Zielsetzungen, Resultate, positive und verbesserungswürdige Aspekte, rundet die Beurteilung ab. **Für Führungskräfte** ist die allgemeine und bereichsinterne Führungssituation sowie Abweichungen gegenüber dem Zeitpunkt der letzten Beurteilung aufzuführen.

• BEURTEILUNG DER TÄTIGKEIT UND DES FÜHRUNGSVERHALTENS

Grundlage der Tätigkeitsbeurteilung bildet die Funktions-(Aufgaben-) und Stellenbeschreibung des Mitarbeiters, die indirekt ebenfalls einen Teil der Beurteilungsaufgabe darstellt und bei jeder Beurteilungsperiode überprüft und eventuell angepaßt wird.

- **Bewertung 1 – ausgezeichnet:** Ein ausgezeichnetes Merkmal kann nur dann festgestellt werden, wenn der Mitarbeiter im Vergleich zu anderen mit vergleichbaren Aufgaben Betrauten überragende Leistungen erbringt.
- **Bewertung 2 – sehr gut:** wenn der Mitarbeiter im Vergleich zu anderen mit vergleichbaren Aufgaben Betrauten bessere Leistungen erbringt.
- **Bewertung 3 – gut:** Die Bewertung der Leistung erfolgt unter dem Aspekt, daß ein Mitarbeiter im Normalfall eine gute Leistung erbringt und den Anforderungen voll gerecht wird.
- **Bewertung 4 – genügend:** Eine genügende Leistung ist festzustellen, wenn der Mitarbeiter im allgemeinen den Anforderungen in dem entsprechenden Merkmal entspricht. Die Leistungen liegen partiell unter der vorgegebenen Norm.

- **Bewertung 5 – ungenügend:** Eine ungenügende Leistung liegt vor, wenn der Mitarbeiter den Anforderungen nicht entspricht. Grundsätzlich sind bei einer ungenügenden Leistung detaillierte Begründungen für die Feststellungen erforderlich. Das Votum muß klar darstellen, weshalb die Leistung dieses Merkmal beinhaltet und welche direkten Maßnahmen unter Angabe des Verantwortlichen und des Zeitrahmens getroffen werden.

Eine weitere Möglichkeit besteht, in dem verschiedene Tätigkeiten einzeln bewertet werden. Das ist sinnvoll, wenn es unterschiedliche Leistungsmerkmale bei diversen Aufgaben gibt. Man errechnet in diesen Fällen einen Durchschnittswert, der wieder in die Gesamtbeurteilung einfließt.

- **BEURTEILUNG DER PERSÖNLICHKEITSMERKMALE**

Persönlichkeitsmerkmale lassen sich nur schwerlich mit gut, normal, genügend oder ungenügend bewerten, weil gerade in diesem Beurteilungsbereich das eigene Verhalten und Empfinden den eigentlichen Wertmaßstab darstellt. Aus diesem Grunde werden alle Persönlichkeitsmerkmale verbal (textlich formlos) beurteilt.

Die Beurteilung erfolgt nur nach Faktoren, die in der betrieblichen Zusammenarbeit eine Rolle spielen. Damit soll verhindert werden, daß im Unternehmen emotionsbezogen beurteilt wird und Charaktereigenschaften aufgelistet werden, die wenig oder gar nichts mit der beruflichen Ausübung zu tun haben.

- **MAßNAHMEN**

Die zu treffenden Maßnahmen über Einsatz und Entwicklung werden schriftlich fixiert und in der Regel mit Vorgesetzten und dem Personalbereich erörtert und beschlossen / abgelehnt.

➤ **Einsatz und Entwicklung** : an welchem Arbeitsplatz und für welche Zeitdauer wird der Mitarbeiter eingesetzt, welche Entwicklungsmöglichkeiten sind vorgesehen in Bezug auf

- job enrichment – Tätigkeitsbereicherung
- job enlargement – Tätigkeitserweiterung
- promotion - hierarchischer Aufstieg

Der Zeitraum innerhalb [des Personalentwicklungsplans] eines Unternehmens kann nicht als klare Vorgabe definiert werden, allerdings sind Perioden von 2, höchstens 3 Jahren sinnvoll.

➤ **Aus-/ Weiterbildung, Förderung** : Analog zu den Maßnahmen für Einsatz und Entwicklung sind hier ebenfalls Maßnahmen zu definieren, die mit Vorgesetzten und Personalbereich abgestimmt werden. Kernpunkte sind

- Initiativen des Mitarbeiters, um Erwartungen zu erfüllen
- Unterstützung des Arbeitgebers dazu (Förderung)

- **BEURTEILUNGS- UND FÖRDERUNGSGESPRÄCH**

Die Gespräche sind aus unterschiedlichen Anlässen durchzuführen. Eine Beurteilung ist aber absolut nutzlos ohne das anschließende Gespräch. Der Mitarbeiter hat ein Anrecht zu wissen, wie er von seinem Vorgesetzten beurteilt wird. Gleichzeitig muß man ihm zu verstehen geben, was man an ihm schätzt oder was er verbessern muß.

➤ **Anlässe**

- Ablauf der Probezeit
- Versetzung / Beförderung
- Ausscheiden
- turnusmäßig

Viele Vorgesetzte scheuen sich vor einem solchen Gespräch. Einerseits ist es ihnen peinlich, allein und ohne die gewohnte Arbeitsgruppe mit einem Mitarbeiter zu sprechen, ihn zu loben oder zu tadeln. Andererseits herrscht die Tendenz der Einseitigkeit vor, in dem die Beurteilung Punkt für Punkt, ohne jegliches persönliches Engagement, einfach vorgelesen wird. Dabei soll das Gespräch

- Vertrauen erwecken
- motivieren
- klare Verhältnisse schaffen
- helfen, Ziele festzulegen

Die wesentlichen Grundlagen, um ein erfolgreiches Gespräch zu führen, sind

- Lob, Kritik
- Einfühlungsvermögen
- Räumlichkeit, entspannte Atmosphäre
- Sitzordnung
- Sprache

Vor allem beim letzten Punkt gilt: das rechte Wort im rechten Augenblick ist von entscheidender Bedeutung, bewahrt vor kritischen Phasen.

Ein gewohnt heikles Thema des Beurteilungsgesprächs sind gewöhnlich Lob und Tadel. Richtig dosiert, sind beide Komponenten die tragenden Mittel der Qualifikation in Form der Anerkennung der Arbeitsleistung und der Hinweise auf eine entsprechende Steigerung.

*Als Faustregel soll der Grundsatz gelten: immer soviel anerkennen,
wie getadelt wurde.*

➤ **Anerkennung**

- wirkt grundsätzlich konstruktiv
- aktiviert positive Kräfte
- stärkt das Selbstvertrauen
- legt verschiedene Energien frei
- beeinflusst das persönliche Verhalten beider Parteien

In der Praxis gibt es eine Reihe von Fehlerquellen, die beim Beurteilenden vielfach aus einem falsch empfundenen Gefühl der Verantwortung resultieren. Er richtet seine Aufmerksamkeit zu stark auf die Vermeidung von Fehlern, so daß ein gegenteiliger Effekt eintritt:

Nur die Elite wird gelobt – so werden nur die besten Leistungen anerkannt. Aber es gilt: auch der Schwächste hat ein Recht auf Anerkennung !

Das Ergebnis des Beurteilungs- und Förderungsgesprächs soll sich in einer guten Motivation des Beurteilten ausdrücken, so daß dieser bereit ist, sein Bestes zu geben.

- **Kritik** wirkt grundsätzlich destruktiv
- ruft Abwehrreaktionen hervor
- läßt Antipathien, Hass und Rache entstehen
- verursacht bei passiven Mitarbeitern Resignation, Nachlässigkeit
- setzt negative Energien frei (Zurückhaltung)

Deshalb sollten folgende Punkte Beachtung finden:

- ist Tadel beim Betreffenden wirklich notwendig
- Tadel nur in beherrschtem Ton und konzilient vortragen
- Nur die Arbeit, nicht den Menschen tadeln
- Tadel nur unter 4 Augen, nie vor anderen Menschen
- Zu jeder Beanstandung die Lösungsmöglichkeit aufzeigen

HINWEISE**BEURTEILUNG DER
PERSÖNLICHKEIT**

- Leistungswille / Leistungsbereitschaft
- Verhalten zu Mitarbeitern
- Verhalten zu Vorgesetzten
- Einhalten der betrieblichen Regularien
- Auftreten und Umgangsformen
- Beweglichkeit und Selbstständigkeit

➤ **Leistungswille / Leistungsbereitschaft**

- zeigt der Mitarbeiter Leistungswillen?
- entwickelt er Initiativen?
- ist der Mitarbeiter bereit, ausserhalb des reglementierten Rahmens Arbeitsleistung zu erbringen?
- ist er bestrebt, qualitativ und quantitativ optimale Ergebnisse zu erbringen?
- hat er die nötige Konzentration und Ausdauer für die Tätigkeit?

Beurteilungskriterien: initiativ, konzentriert, ehrgeizig, bemüht sich, interessiert, desinteressiert, träge Minimalist, normales/durchschnittliches/ überdurchschnittliches Leistungsvermögen

➤ **Verhalten zu Mitarbeitern**

- Hilfsbereitschaft
- Verständnis für Kollegen und deren Arbeit
- Gemeinschaftsgefühl und Soziabilität

Beurteilungskriterien: kollegial, verträglich, ausgeglichen, hilfsbereit, rücksichtsvoll, nachgiebig, kontaktfreudig, distanziert, zurückgezogen, egoistisch, neidisch, empfindlich, schwatzhaft

➤ **Verhalten zu Vorgesetzten**

- Verhalten gegenüber Vorgesetzten
- ist er offen oder verschlossen?
- hat er Mut zur Meinungsäußerung?
- wie reagiert er auf Kritik?

Beurteilungskriterien: korrekt, taktvoll, einsatzfreudig, offen, ungezwungen, einsichtig, Widerspruchsgeist, rechthaberisch, eigenmächtig, unaufrichtig, unterwürfig

➤ **Einhalten betrieblicher Regularien**

- hält sich der Mitarbeiter an Regularien und Gepflogenheiten?
- ist er pünktlich und zuverlässig?
- hält er sich an die Arbeitszeitenregelung (Pausen)
- „feiert“ er oft krank?
- hält er vorgeschriebene Dienstweg ein?

Beurteilungskriterien: pünktlich, zuverlässig, hält sich an Vorschriften, ist großzügig gegenüber bestehenden Regelungen, unzuverlässig, nimmt sich Freiheiten, häufiges Fehlen, kommt oft zu spät

➤ **Auftreten und Umgangsformen**

- welche Umgangsformen hat er?
- ist er höflich zu Kunden, Vorgesetzten, Mitarbeitern?
- wirkt er sicher / unsicher?
- wie wirkt er auf Kunden, wie verhält er sich?

Beurteilungskriterien: selbstbewußt, höflich, gepflegt, zuvorkommend, klare und gute Ausdrucksweise, linkisch, unsicher, ängstlich, gewinnendes Auftreten

➤ **Beweglichkeit und Selbstständigkeit**

- wie groß ist die geistige Beweglichkeit
- kann er sich laufend neu orientieren
- Anpassung an neue oder unvorhergesehene Situationen
- ist er in der Lage, sich aus eigenem Antrieb ohne dauernde Aufsicht und Kontrolle auf neue Gegebenheiten einzustellen?

Beurteilungskriterien: selbstständig, flexibel, verhalten, mobil, urteilsfähig, anpassungsfähig, mitdenkend, vorausschauend, starre Haltung

HINWEISE**BEURTEILUNG DER
FÜHRUNGSFÄHIGKEITEN**

- Planung und Realisation
- Organisation eigener Bereich
- Kontrolle und Steuerung
- Entscheidungsfähigkeit/-freudigkeit
- Information / Kommunikation
- Förderung/Motivation von Mitarbeitern
- Einsatz / Überwachung Mitarbeiter

➤ **Planung und Realisation**

- inwieweit plant der Vorgesetzte eine Arbeit optimal so, daß er mit einem vernünftigen Zeitaufwand einen größmöglichen Nutzen erreicht?
- erfolgt die Planungstätigkeit in einer Art und Weise, daß andere Mitarbeiter in den Panungsprozeß integriert werden?
- sind bei der Realisierung der Planung Problemlösungen dermaßen vorbereitet, daß nicht auf dauernd Improvisationen ausgewichen werden muß?

➤ **Organisation des eigenen Bereiches**

- setzt er seine ihm zur Verfügung stehenden personellen- und Sachmittel ökonomisch sinnvoll ein, so daß ein maximaler Nutzen entsteht?
- sind die Aufgaben sinnvoll und der Situation entsprechend auf die verschiedenen Aufgabenträger abgestimmt?
- ist die Stellvertretung im ganzen Aufgabengebiet stets gewährleistet?

➤ **Kontrolle und Steuerung**

- kommt der Vorgesetzte seiner Kontrollpflicht nach?
- betrachtet er seine Kontrollpflicht als Führungs- und Überwachungsinstrument?
- regt er seine Mitarbeiter zur Selbstkontrolle an ?
- fixiert er Kontrollpunkte bereits in der Planungstätigkeit?
- kann er aufgrund der Kontrollergebnisse steuernd und korrigierend eingreifen?

- **Entscheidungsfähigkeit / Entscheidungsfreudigkeit**
 - ist er Vorgesetzte in der Lage, Entscheidungen zu treffen?
 - nutzt er seine Entscheidungskompetenz aus?
 - sichert er sich laufend vor Entscheidungen ab
 - weicht er Entscheidungen aus?
 - steht er zu seinen Entscheidungen?

- **Information / Kommunikation**
 - sind die Mitarbeiter gut informiert?
 - hält sich der Vorgesetzte an Informationswege?
 - informiert er selbst rechtzeitig und situationskonform seine Vorgesetzten?
 - hält er sich global an seine Informationspflicht?
 - ist er in der Lage, ein effizientes Informationsnetz aufzubauen und zu pflegen?

- **Förderung und Motivation der Mitarbeiter**
 - ist er in der Lage, Mitarbeiter beruflich und persönlich zu fördern?
 - kann er motivieren und anspornen?
 - herrscht ein gutes Klima in seinem Bereich?
 - werden die Mitarbeiter zielgerichtet motiviert?
 - drückt sich das in der Leistungsfähigkeit des Bereiches aus?

- **Einatz und Überwachung der Mitarbeiter**
 - erstellt der Vorgesetzte Abwesenheitspläne? (Urlaub)
 - kontrolliert er die Einhaltung der betrieblichen Regelungen?
 - sind die Mitarbeiter gemäß der Einsatzpläne eingesetzt ?