



Arbeitsrecht und Personal

▷ Personalführung und -entwicklung

Marco De Micheli

Mitarbeiterleistung professionell beurteilen

Probeseiten

Weitere Informationen zur Fachbroschüre
und eine Bestellmöglichkeit finden Sie [hier](#).



Verlag Dashöfer

Marco De Micheli

Mitarbeiterleistung professionell beurteilen

Darstellung anhand von Beispielen aus der betrieblichen Praxis
inkl. diverser direkt einsetzbarer Musterbögen und Checklisten

© 2005 Dashöfer Holding Ltd., Zypern & Verlag Dashöfer GmbH, Hamburg.

Alle Rechte, insbesondere Titelrecht, Lizenzrecht und gewerbliche Schutzrechte sind im alleinigen Eigentum der Dashöfer Holding Ltd. Zypern. Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung. Kein Teil des Werkes darf in irgend einer Form (durch Druck, Fotokopie, elektronische oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert werden. Die in diesem Werk enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung erarbeitet, erfolgen aber wegen der einheitlichen Ergebnisse in Forschung, Rechtsprechung und Verwaltung ohne Gewähr. Der Verlag haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Mitarbeiterbeurteilung früher und heute	2
2.1	Früher: Schulmeisterliche Notenvergabe mit Rückschau	2
2.2	Heute: Partnerschaftlicher Dialog mit Zielorientierung	2
3	Bandbreite der Mitarbeiterbeurteilung	4
3.1	Stellenwert der Mitarbeiterbeurteilung	4
3.2	Dialog zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem	5
4	Ziele der Mitarbeiterbeurteilung	6
5	Mitarbeiterbeurteilungen aus Sicht von Mitarbeitern	9
5.1	Gründe für die Beliebtheit von Mitarbeiterbeurteilungen	9
5.2	Gründe für Ablehnung und fehlende Akzeptanz	9
6	Methoden der Mitarbeiterbeurteilung	10
6.1	Die freie Beurteilung	10
6.2	Die Anwendung von Einstufungsverfahren	10
6.3	Das Rangreihenverfahren	10
6.4	Zielorientierte Beurteilung	11
6.5	Kennzeichnungsverfahren	12
7	Alternative Beurteilungsmethoden	13
7.1	Mitarbeiterbeurteilung mit der 360-Grad-Rückmeldung	13
7.2	Weitere Beurteilungsformen in Kürze	15
7.3	Überblick zu Beurteilungsinstrumenten	19
8	Stellenwert und Bedeutung von Zielvereinbarungen	20
8.1	Die Vorteile von Zielvereinbarungen	20
8.2	Systematik und Ablauf einer Zielvereinbarung	22
8.3	Anforderungen an Ziele	23
8.4	Anforderungen an die Zielformulierung	25
8.5	Ziele aus Visionen heraus formulieren	26
8.6	Zielarten und Zielkategorien	26
8.7	Zielbereiche	28
8.8	Stellenwert von Zielvereinbarungen und Zielarten	28

9	Häufige Fehler in der Praxis	30
9.1	Risiken der Verknüpfung mit dem Gehalt	31
9.2	Checkliste zur Vorbereitung auf Zielvereinbarungsgespräche	32
9.3	Vorbereitungsblatt für das Zielvereinbarungsgespräch	33
9.4	Muster Maßnahmenplan zur Ermöglichung von Zielerreichungen	34
9.5	Muster einer detaillierten Zielbeschreibung	35
9.6	Muster zur Einladung zu einem Zielvereinbarungsgespräch	36
10	Beurteilungskriterien und Bewertungsraster	38
10.1	Detaillierungsgrad von Beurteilungskriterien	38
10.2	Merkmale zur Beurteilung von Leistungen und Verhalten	41
10.3	Soft Skills - wichtige Persönlichkeitsmerkmale	42
11	Entwicklung des Bewertungsverfahrens	44
11.1	Die Skalierungsverfahren	44
11.2	Wichtige Punkte zur Erstellung einer Bewertungsskala	45
11.3	Beispiel einer Bewertungsskala mit Definitionen	47
11.4	Bewertung und Definitionen von Fachwissen	48
11.5	Umschreibungen von Fähigkeiten und Fertigkeiten	49
12	Der Ablauf einer Mitarbeiterbeurteilung	50
12.1	Einführung mit Konzept und Zielsetzungen	50
12.2	Erstellung oder Aktualisierung des Merkmalkatalogs	50
12.3	Abstimmung mit der Geschäftsleitung und Linienvorgesetzten	50
12.4	Information der Mitarbeiter	51
12.5	Einladung an alle Teilnehmenden mit Terminfahrplan	52
12.6	Eigenbeurteilungen	52
12.7	Eigentliche Mitarbeiterbeurteilungen	53
12.8	Persönliche Gespräche mit einzelnen Mitarbeitern	53
12.9	Auswertungen und Analysen	54
12.10	Erstellung des Maßnahmenplans	54
13	Das Beurteilungsgespräch	55
13.1	Aufgaben eines Beurteilungsgesprächs	55
13.2	ABC-Systematik eines Beurteilungsgesprächs	56
13.3	Generelle Kommunikationsregeln für das Leistungsgespräch	57
13.4	Spezifische Kommunikationsregeln der Leistungsbeurteilung	66
13.5	Objektivitätsminderungen bei der Beurteilung	68
13.6	Muster eines Mitarbeiterbeurteilungsbogens	71
13.7	Muster einer Mitarbeiterbeurteilungs-Auswertung	75

13.8 Auszugs-Muster eines Beurteilungsbogens für Führungskräfte	77
13.9 Mustervorlage einer einfachen Kurzbeurteilung	80

1 Einleitung

Beurteilungen sind stets spontane Prozesse und Bedürfnisse. Immer wenn Menschen aufeinander treffen und Mitarbeiter Leistungen erbringen, findet eine Beurteilung statt. Dabei gründet sich unsere Meinung über andere oft auf den ersten Eindruck. In diesem Zusammenhang spielen Sympathie, Antipathie, Vorurteile, Sprache, Gestik und Mimik, erste Reaktionen und bestimmte Verhaltensweisen eine wesentliche Rolle. Dieser Beurteilungsvorgang ist ein automatischer Ablauf, der unbewusst und oft aus dem Bauch heraus gesteuert wird. Auch in der betrieblichen Praxis lässt man sich in seiner Urteilsbildung von diesen Eindrücken leiten und beeinflussen. Solche Beurteilungs- und Einschätzungsvorgänge sind natürliche psychologische Prozesse, die uns helfen, uns im Beziehungsumfeld orientieren und zurechtfinden zu können. Leider führen solche Gefühlsentscheidungen aber nicht selten zu Fehlbeurteilungen, wenn es um Qualifikationen, Leistungen und objektive Verhaltensbeurteilungen geht.

Um Fehlbeurteilungen möglichst gering zu halten und die Leistung und das Verhalten der Mitarbeiter gerecht, ganzheitlich und zielkonform zu beurteilen, ist es ratsam, bei der Bewertung seiner Mitarbeiter auf systematische Beurteilungsmethoden zurückzugreifen. Als Unternehmen profitiert man davon, indem man seine Mitarbeiter besser einschätzen und sie ihrer Leistungsfähigkeit entsprechend einsetzen kann. Mitarbeiter wiederum können so ihre eigenen Leistungen besser einordnen, wissen klarer, womit sie woran und wofür gemessen werden.

2 Mitarbeiterbeurteilung früher und heute

Die Mitarbeiterbeurteilung spiegelt in einigen Punkten die tief greifenden Veränderungen des Menschenbildes im Betriebsalltag und im partnerschaftlichen Führungsstil wider.

2.1 Früher: Schulmeisterliche Notenvergabe mit Rückschau

Mitarbeiterbeurteilungen liefen früher in einem wesentlich autoritäreren Stil ab. Leistungen wurden schulmeisterlich benotet und in einer negativen und destruktiven Atmosphäre ging es im Endeffekt oft darum, dem Mitarbeiter "wieder mal zu zeigen, was alles falsch lief". Oft war es ein Monolog, bei dem der Vorgesetzte ein 30-seitiges kompliziertes Notenformular in Händen hielt und Schwächen und Mängel Punkt für Punkt abhakte. Ein wesentlicher Unterschied zu heute war auch, dass eine ausschließlich vergangenheitsorientierte Beurteilung stattfand, ohne Vorschau auf Ziele oder kommende Herausforderungen. Dem teilweise auch heute noch negativen Image der Mitarbeiterbeurteilung haftet noch immer diese Vorgehensweise des Abqualifizierens an, welches auf Seiten des Vorgesetzten und des Mitarbeiters Unsicherheiten auslöst und zu einer abwehrenden Haltung führt.

2.2 Heute: Partnerschaftlicher Dialog mit Zielorientierung

Mitarbeiterbeurteilung wird heute – zumindest in vielen oder den meisten Unternehmen – anders verstanden. Eine wesentliche Veränderung ist der partnerschaftliche Dialog und das dem Lernen dienende, beidseitige Feedback unter konsequentem Einbezug des Mitarbeiters. Konkret heißt dies, dass in einem modernen Beurteilungsgespräch Beurteilungen gemeinsam vorgenommen werden, der Mitarbeiter seine Sicht der Dinge und seine Zielerreichungsmöglichkeiten einbringt und Kritik an leistungshemmenden Umständen nicht nur zugelassen, sondern erwünscht ist.

Ferner geht es heutzutage auch viel mehr darum, Stärken, Talente, Fachwissen und Sozialkompetenzen anzuerkennen und zu fördern und weniger darum, Schwächen und Defizite anzuprangern und vorzuhalten. Es gibt sogar

Unternehmen, die von statischen Qualifikationsprofilen mit dem Feststellen negativer Abweichungen wegkommen und Kompetenzprofile anwenden, die primär positive Abweichungsanalysen in den Vordergrund stellen. Der Fokus liegt hier also darauf, Stärken zu fördern und festzustellen, was Mitarbeiter besonders gut können und nicht Schwächen zu bekämpfen und zur Sprache zu bringen, was ein Mitarbeiter schlecht oder gar nicht kann.

Wesentlich im Vergleich zu früher ist heute auch die Zukunftsorientierung und das gemeinsame Vereinbaren von Zielen. Man konzentriert sich also auf künftige Anforderungen und Zielsetzungen, was sich nicht nur verändern und beeinflussen lässt, sondern auch motivierend und anspornend ist, da so der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg in den Vordergrund rückt. Wichtig sind bei einer modernen Auffassung von Mitarbeiterbeurteilungen im Gegensatz zu früher auch kontinuierlich stattfindende Gespräche mit gegenseitigem Feedback in Standortbestimmungen, Zwischengesprächen, Projekt- und Einzelaufgabengesprächen und Zwischenbeurteilungen. Des Weiteren haben heutzutage Entwicklungs- und Fördermaßnahmen ein größeres Gewicht und werden ebenfalls gemeinsam besprochen und entschieden. Worklife-Balance-Bedürfnisse des Mitarbeiters, seine persönliche und ganzheitliche Entwicklung und seine Laufbahnziele im Unternehmen werden dabei ebenso einbezogen und berücksichtigt.

3 Bandbreite des Führungsinstruments „Mitarbeiterbeurteilung“

Die Mitarbeiterbeurteilung bzw. Qualifikation ist ein zentrales Führungsinstrument. Anhand der Unternehmensziele werden die Ziele für die einzelnen Mitarbeiter abgeleitet. Dabei werden die gesetzten Leistungsziele systematisch überprüft und deren Erreichung kontrolliert. Es wird hierbei ein Gesamtbild der Leistung und des Verhaltens erzeugt und nicht lediglich eine Momentaufnahme. Gezielte Maßnahmen hinsichtlich neuer Ziele, wie Weiterbildung und Nachwuchsplanung, sind weitere Schwerpunkte einer Mitarbeiterbeurteilung.

3.1 Stellenwert der Mitarbeiterbeurteilung

Im einfachsten Fall kann der Mitarbeiterbeurteilung die einfache, aber klare und pragmatische Aufgabe zukommen, dem Mitarbeiter eine Standortbestimmung zu geben, mit der er weiß, ob der Betrieb mit seinen Leistungen zufrieden ist und im Unternehmen die Gewissheit besteht, für die Leistungserbringung die richtigen Mitarbeiter mit notwendigen Leistungen zu haben.

Im anspruchsvollsten Fall ist Mitarbeiterbeurteilung ein strategisches Instrument, welches eine zentrale Aufgabe als Führungs-, Personalentwicklungs-, Mitarbeiterbindungs- und Qualitätssicherungsinstrument erfüllt und eingebettet ist in ein vielschichtiges Instrumentarium weiterer Maßnahmen zur Erhaltung unternehmerischer Kernkompetenzen. Oft sind dann auch die Vorgehensweisen entsprechend unterschiedlich und reichen von Standortbestimmungen über schriftliche Beurteilungen und Fördergespräche bis zu speziellen Beurteilungssystemen für Schlüsselpositionen. Welche Ausprägung zur Anwendung kommt, ist eine Frage der Unternehmensgröße, der Führungskapazitäten, der Ressourcen und des Stellenwertes des Human Resource Managements überhaupt. Wie so oft bewegen sich die in der Praxis anzutreffenden Mitarbeiterbeurteilungssysteme in der Mitte der oben skizzierten Möglichkeiten.

3.2 Dialog zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem

Der aktuelle Informationsstand über das Können, Verhalten und die Leistung eines Mitarbeiters ist nur dann gewährleistet, wenn eine regelmäßige Beurteilung vorgenommen wird. Diese darf jedoch nie ein einseitiges Vorgehen sein. Die Beurteilung ist heutzutage ein konstruktiver und zukunftsgerichteter Dialog zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten - lehrmeisterhaftes Verteilen von Schulnoten gehört der Vergangenheit an. Der Mitarbeiter soll die Beurteilung durch seinen Vorgesetzten kennen, seine eigene Einschätzung einbringen sowie Maßnahmen und Konsequenzen, die aus der Beurteilung entstehen, mitbestimmen können. Oberste Ziele der Mitarbeiterbeurteilung sind die Steigerung der Produktivität und die Erhöhung der Motivation der einzelnen Mitarbeiter. Diese Ziele werden dann erreicht, wenn die Mitarbeiterbeurteilung systematisch und professionell vorgenommen wird.