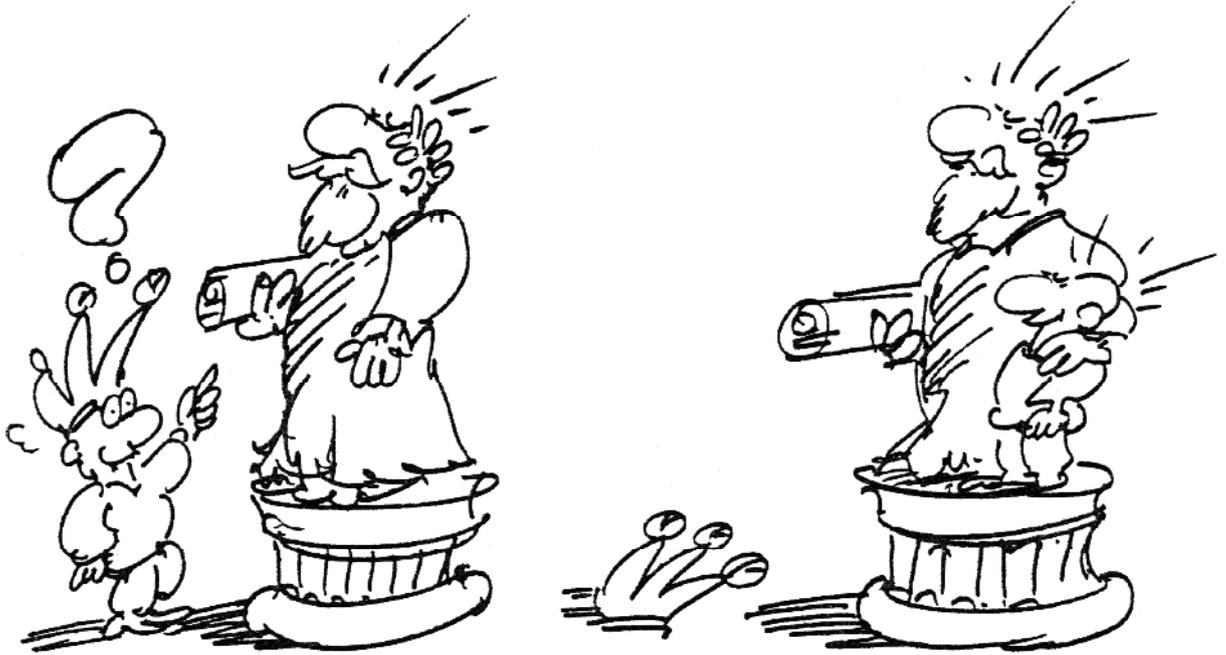


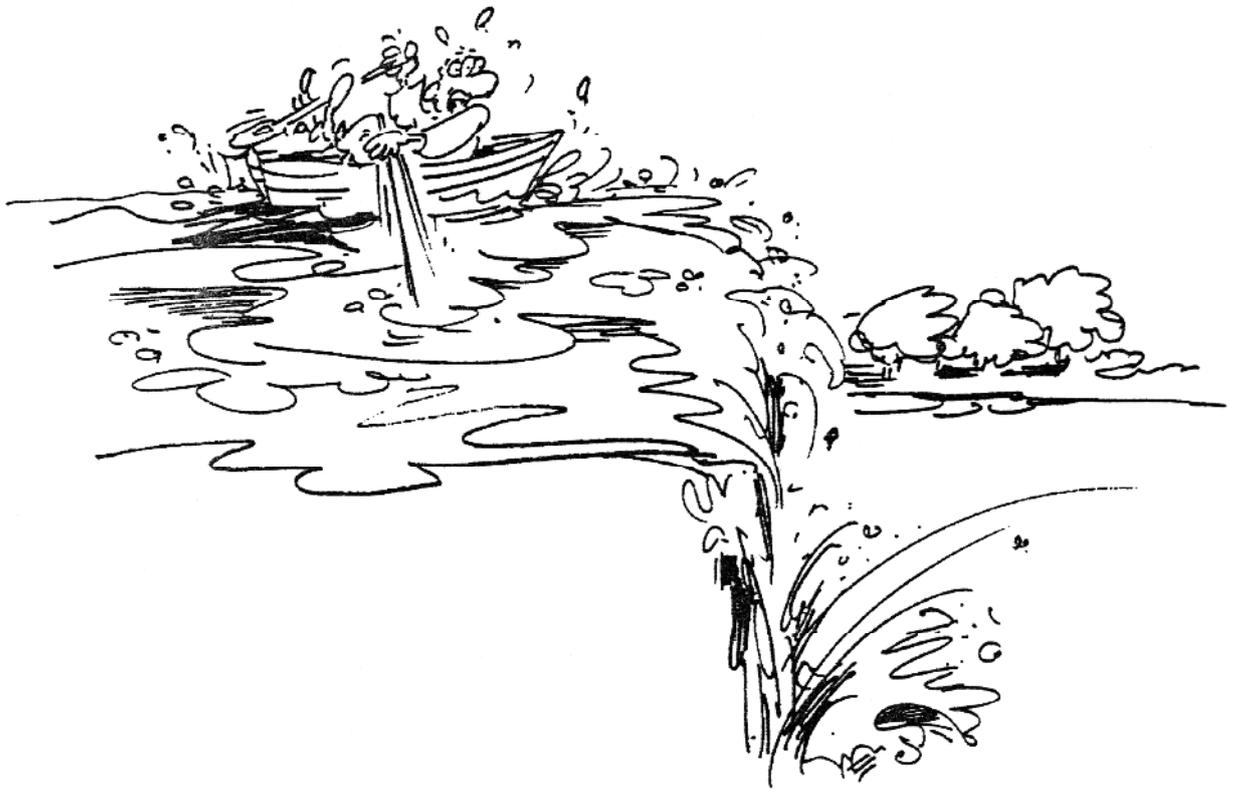
Personal- und Organisations- entwicklung steuern





***”Wer fragt ist ein Narr für fünf Minuten,
wer nicht fragt,
bleibt ein Narr für immer.”***

Aus China



***”Lernen ist wie Rudern gegen den Strom,
sobald man damit aufhört, treibt man
zurück.”***

Britten

Inhaltsverzeichnis

	Seite
4.1 Mitarbeiter beurteilen, deren Potenziale erkennen und fördern	6
4.1.1 Mitarbeiterbeurteilung	6
4.1.1.1 Personalgespräche	29
4.1.1.2 Beurteilungssystem - Standardisiert - Offen	34
4.1.1.3 Methoden der Leistungsmessung	36
4.1.2 Auswertung der Potenzialanalyse	42
4.1.2.1 Qualifikationsstand	45
4.1.2.2 Qualifizierungsgespräch	46
4.1.2.3 Stärken / Schwächen	50
4.1.2.4 Qualifizierungspläne	50
4.2 Konzepte für die Kompetenzentwicklung der MA sowie Qualifikationsanalysen und -programme entwerfen und umsetzen	62
4.2.1 Stellenwert der Kompetenzentwicklung	62
4.2.1.1 Kompetenzbegriff und Qualifikationsbegriff	62
4.2.1.2 Schlüsselqualifikationen	65
4.2.1.3 Zusammenhang Kompetenz Qualifikations- und Unternehmensentwicklung	65
4.2.2 Lernen	66
4.2.2.1 Lernfähigkeit und Lernbereitschaft	71
4.2.2.2 Formales und informelles Lernen	71
4.2.2.3 Learning on the job, near the job, off the job	76
4.2.2.4 Möglichkeiten des E-Learning	85
4.2.2.5 Qualifizierungsprogramme	89
4.2.3 Betriebliche Weiterbildung	90
4.2.3.1 Fachlicher und persönlicher Weiterbildungsbedarf	97
4.2.3.2 Qualifikationsanalysen	109
4.2.3.3 Weiterbildungsmaßnahmen und Abschlüsse	110
4.2.3.4 Externe Bildungsdienstleistungen	120
4.2.3.5 Modelle lebensbegleitenden Lernens	125

4.3	Zielgruppenspezifische Förderprogramme erarbeiten und umsetzen	128
4.3.1	Zielgruppen für Förderprogramme	128
4.3.2	Individuelle und gruppenbezogene Förderprogramme	131
4.3.2.1	Betriebliche Förderprogramme	141
4.3.2.2	Staatliche Programme	149

4.1 Mitarbeiter beurteilen, deren Potenziale erkennen und fördern

4.1.1 Mitarbeiterbeurteilung

Aufgaben und Ziele der Personalbeurteilung

Die systematische Mitarbeiterbeurteilung hat als Instrument der Personalführung in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Sie wird in zunehmendem Maße auch bereits in Tarifabkommen berücksichtigt. Die Mitarbeiterbeurteilung liefert für unterschiedliche personal-wirtschaftliche Aufgabenstellungen aussagefähige und zuverlässige Daten. Anstelle der subjektiven Einschätzung der Mitarbeiter durch den jeweiligen Vorgesetzten ist ein einheitliches System getreten, bei dem Mitarbeiter nach gleich bleibenden Kriterien beurteilt werden. Dadurch wird eine weitgehende Objektivierung des gesamten Beurteilungsverfahrens erreicht.

Als wichtigste Zwecksetzungen der Mitarbeiterbeurteilung gelten:

- Intensivierung der Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter
- Anerkennung der Leistung des Mitarbeiters
- Steigerung der Leistung des Mitarbeiters
- Verbesserung der Führungsqualität des Vorgesetzten
- Optimierung des Personaleinsatzes ("Der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz")
- Kontrolle personalwirtschaftlicher Maßnahmen
- Leistungsgerechte Vergütungssysteme für Mitarbeiter
- Motivation der Mitarbeiter durch Nutzung des vorhandenen Potenzials

In der Praxis werden meistens mehrere dieser Zwecke gleichzeitig verfolgt werden, wenn auch oft eine bestimmte Zwecksetzung dominiert.

Für die Personalentwicklung hat die Mitarbeiterbeurteilung eine doppelte Zielsetzung zu erfüllen: Sie soll sowohl über die Eignung der Mitarbeiter für ihre derzeitige Aufgabenstellung bzw. gleichartige Positionen als auch über die künftige Entwicklungsfähigkeit der Mitarbeiter, das sogenannte **Entwicklungspotenzial**, informieren. Das **Entwicklungspotenzial** eines Mitarbeiters lässt im Vergleich mit den Anforderungen der Arbeitsplätze Rückschlüsse darauf zu, welche Positionen von ihm voraussichtlich ausgefüllt werden können.

Die Mitarbeiterbeurteilung als Instrument der Personalentwicklung ist gleichzeitig vergangenheits- und zukunftsorientiert.

Führungskräfte – geborene Menschenkener ?

Die Beurteilung von Mitmenschen stellt sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext ein alltägliches Phänomen des Zusammenlebens dar: Wir legen für uns fest, ob wir Mitmenschen als sympathisch beurteilen, wir schließen zurück auf Potenziale, d. h. wie sich Mitmenschen wohl in anderen, neuen Situationen verhalten werden. Wir machen Annahmen darüber, ob das durch uns beobachtete Verhalten eher auf die Situation oder die Person des Beurteilten zurückzuführen ist. In der betrieblichen Praxis bilden diese Beurteilungen über Mitmenschen die Grundlage für gravierende Entscheidungen – speziell bei Personalverantwortlichen: Welcher der Mitarbeiter hat das "Zeug" für den Verkaufsleiter? Wer verdient am ehesten einen Zuschlag bei der variablen Tantieme?

Für welchen der Mitarbeiter "rechnet" sich die Investition in das zusätzliche Weiterbildungsseminar oder den Auslandsaufenthalt? Wem traut man die wichtige Mitarbeit in der neuen Projektgruppe zu?

Was berechtigt uns zu der Sicherheit bei diesen weitreichenden Beurteilungsentscheidungen? Normalerweise nehmen wir an, dass wir uns im Rahmen unserer persönlichen Entwicklung eine gute Menschenkenntnis angeeignet haben, die uns dazu befähigt, relativ sichere Urteile über andere Menschen abzugeben. Wir attestieren uns selbst gerne den "Homo Ratio" und unterstellen, dass wir ohne eigene Betroffenheit sachlich, kühl und differenziert in der Lage sind, objektive Urteile über Mitmenschen zu treffen.

Allerdings bekommen wir selten Rückmeldungen über unsere Beurteilungen – was sagt uns im Nachhinein, dass unsere Beurteilung objektiv gewesen ist? Schließlich steht uns kein allgemeingültiger Maßstab zur Verfügung. Dieser Maßstab liegt uns allerdings in Beobachtertrainings vor, die wir zur Vorbereitung von Beurteilern im Rahmen von Assessment-Centern durchführen. Hier stellen wir immer wieder fest, dass objektiv identische Verhaltensweisen – etwa ein beobachtetes Rollenspiel – über die verschiedenen Beurteiler hinweg völlig unterschiedlich wahrgenommen und beobachtet werden. Wenn also objektiv gleiche Dinge von unterschiedlichen Beurteilern unterschiedlich wahrgenommen werden, so bedeutet dies, dass jeder von uns im Besitz seiner eigenen, jeweils unterschiedlichen Wirklichkeit ist.

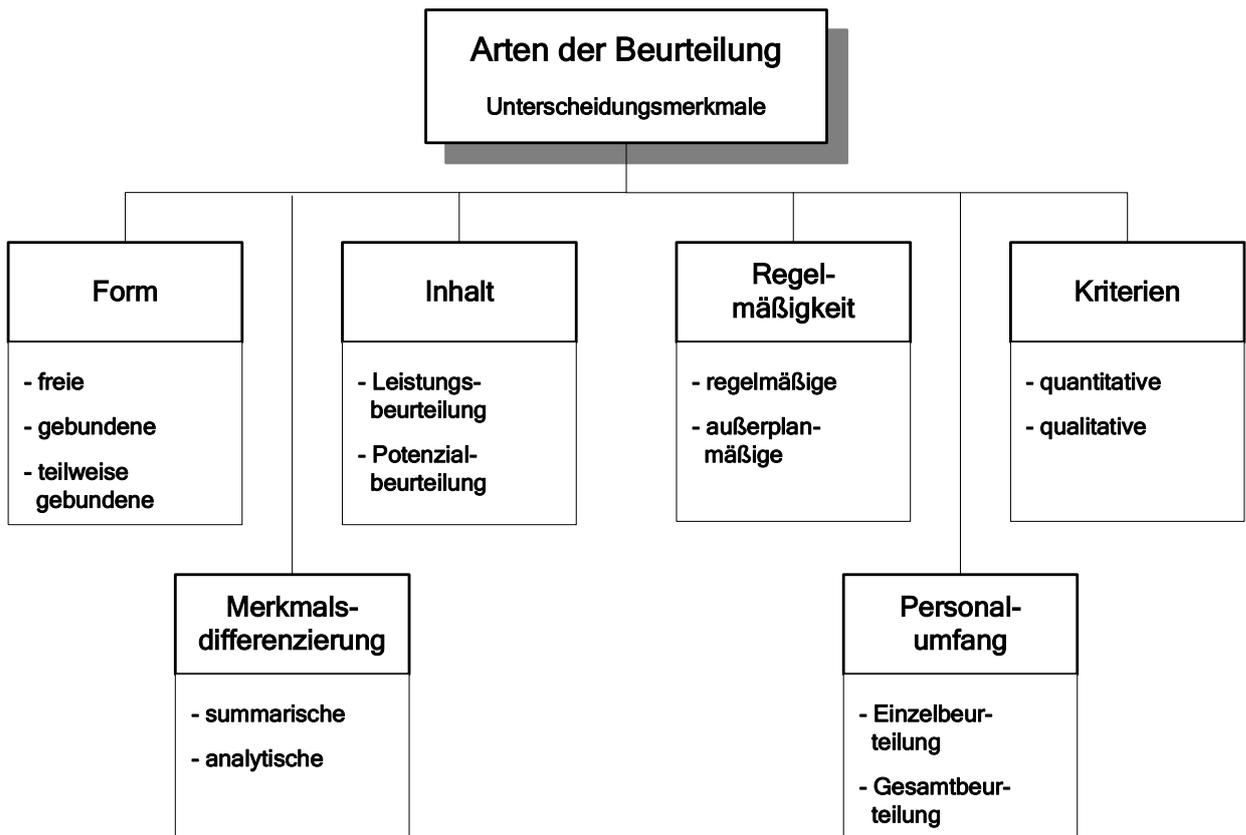
Zuständigkeit

Die Mitarbeiterbeurteilung ist Sache des direkten Vorgesetzten. Nur er vermag ein zuverlässiges Urteil darüber abzugeben, wie die Mitarbeiter die ihnen übertragenen Aufgaben erfüllen. Der Vorgesetzte kennt sowohl die Aufgabenstellung und Leistungsziele als auch die Art und Weise, wie die Mitarbeiter an die Leistungserfüllung herangehen und welche qualitativen und quantitativen Ergebnisse sie tatsächlich erbringen.

Die Beurteilung durch den unmittelbaren Vorgesetzten wird dem nächst höheren Vorgesetzten im allgemeinen zur Kenntnisnahme vorgelegt. Dieser erhält dadurch einen Überblick über alle Beurteilungen in seinem Verantwortungsbereich und kann gleichzeitig überprüfen, ob das Beurteilungsverfahren richtig angewendet wurde. Von Verfahrensfehlern abgesehen, darf der Vorgesetzte vom Beurteilenden nicht verlangen, dass die Beurteilung gegen dessen Willen geändert wird. Es ist jedoch denkbar, dass der nächst höhere Vorgesetzte seine abweichende Meinung durch eine zusätzliche Aktennotiz vermerkt.

Der nächst höhere Vorgesetzte wird auch dann zuständig sein, wenn es zwischen dem Beurteiler und dem Beurteilten zu Meinungsverschiedenheiten über den Inhalt der Beurteilung kommen sollte. Die Beteiligung des nächst höheren Vorgesetzten sollte jedoch die Ausnahme bleiben. Zunächst liegt es am Mitarbeiter und Vorgesetzten, selbst zu versuchen, vorhandene Gegensätze gemeinsam auszuräumen. Das Beurteilungsgespräch bildet dafür den geeigneten Rahmen.

Arten und Anlässe einer Personalbeurteilung



Nach der Form

Man unterscheidet hier:

- **Freie Beurteilungen**, bei denen weder Beurteilungskriterien, Verfahren oder Formulare vorgegeben sind. Der Vorgesetzte legt das Verfahren und den Maßstab selbst fest.
 - Vorteil:** Die besonderen Anforderungen des Arbeitsplatzes sowie die spezielle Eigenart des Mitarbeiters können präziser erfasst werden.
 - Nachteil:** Es besteht die Gefahr einer stark subjektiven Beurteilung, die vom Mitarbeiter nicht nachvollzogen werden kann.
- Bei der **gebundenen Beurteilung** werden Verhaltenskriterien, deren Ausprägung sowie in der Regel auch das Beurteilungsverfahren vorgegeben (Beurteilungssystem). Damit hat man eine bessere Möglichkeit, Beurteilungen zu vergleichen bzw. auszuwerten.
- **Teilweise gebundene Beurteilungen** enthalten einen vorgegebenen Rahmen (Merkmale, Ausprägungen, Verfahren) sowie einen freien Teil, in dem der Vorgesetzte mit seinen Worten ergänzende Hinweise zur Einschätzung des Mitarbeiters abgeben kann. Die teilweise gebundene Beurteilung versucht, die Vorteile der gebundenen und der freien Beurteilung zu verknüpfen.

Nach dem Inhalt

- Bei der **Leistungsbeurteilung** geht es um die vergangenheits- und gegenwartsbezogene Leistung des Mitarbeiters.
- Die **Potenzialbeurteilung** ist zukunftsorientiert; hier soll eine Prognose der zukünftigen Entwicklungsmöglichkeit des Mitarbeiters getroffen werden.

▪ Die Leistungsbeurteilung

Zum Standard der betrieblichen Personalarbeit gehören heute die in einem bestimmten, meistens jährlichen Rhythmus durchgeführten Leistungsbeurteilungen. Diese bieten den Nutzen, dass sich alle Führungskräfte einer Organisation in einem bestimmten Mindest-Rhythmus mit den jeweiligen Mitarbeitern im Sinne einer Bilanz oder Standortbestimmung auseinandersetzen. Der betriebliche Nutzen liegt darin, eine systematische, gegenseitige Rückmeldung zu vermitteln, um damit Hindernisse für die Leistungserbringung zu vermindern und den Prozess des Austausches zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten zu intensivieren.

Instrumente der Leistungsbeurteilungssysteme sind Geschäftsleitfäden und standardisierte Kriterienlisten. Der Vorteil der Standardisierung besteht darin, dass durch die einheitliche Vorgabe von Beurteilungskriterien bestimmte Beurteilungsfehler verringert werden können. Zu unterscheiden ist zwischen zwei wesentlichen Typen von Beurteilungssystemen, den **eigenschaftsbezogenen Beurteilungen** und den **Zielvereinbarungssystemen**.

▪ Die Potenzialbeurteilung

Die Potenzialbeurteilung unterscheidet sich von der Leistungsbeurteilung dahingehend, dass schwierige Prognosen über den Mitarbeiter und über dessen zukünftiges Verhalten in Situationen getroffen werden müssen, die im Moment noch nicht Bestandteil der Position sind. Ein klassisches Beispiel ist etwa die Frage des Potenzials des erfolgreichen Vertriebs-Mitarbeiters zum Vertriebsleiter. Aus den bestehenden Verkaufserfolgen kann nicht geschlossen werden, inwieweit der Mitarbeiter in der Führungsrolle auch schwächere Vertriebsmitarbeiter zu motivieren weiß, ob er die Fähigkeit zur Integration besitzt, wenn er bisher Einzelkämpfer war.

Zur Standardisierung von Potenzialeinschätzungen bieten sich zwei Instrumente an. Zum einen Potenzialbeurteilungsgespräche und -fragebögen sowie ein Potenzialanalyse-Seminar.

Mit Hilfe von Potenzialbeurteilungssystemen werden in einer systematischen Form die Vorgesetzten und Kollegen des zu beurteilenden Mitarbeiters zum Verhalten des Mitarbeiters in Situationen, bei denen ein Zusammenhang zur Zielposition besteht, befragt.

Dies sind beispielhafte Fragen:

- In welchen Situationen hatte der Mitarbeiter die Rolle eines informellen Führers? Wie ist er vorgegangen, wie war seine Akzeptanz?
- In welchen Situationen war es die Aufgabe des Mitarbeiters, einen jüngeren Kollegen einzuarbeiten oder anzuleiten? Wie ist er hier vorgegangen, was waren seine Erfolge, wo hatte er Schwierigkeiten und wie war seine Akzeptanz?
- In welchen Situationen hat der Mitarbeiter in besonderem Maße sein Organisationstalent bewiesen, wann ging dies über das normale Maß der Ist-Position hinaus?

Die Einschränkung dieser Potenzialbeurteilungs-Systeme liegt darin, dass nur mit Unsicherheit Schlussfolgerungen von verwandten Arbeitssituationen auf die eigentlich interessanten Situationen getroffen werden können.

Nach der Regelmäßigkeit kann zwischen

- **regelmäßiger** Regelbeurteilung sowie
- **außerplanmäßiger** Beurteilungen unterschieden werden.

Regelmäßige Leistungsbeurteilungen sind

- vor Ablauf der Probezeit,
- vor Beginn des Kündigungsschutzes, das heißt, vor dem Ablauf des 6. Monats nach Eintritt in das Unternehmen,
- im Rahmen der (meist) jährlichen Entgeltüberprüfung oder
- in bestimmten Zeitabständen, z. B. alle 2 Jahre wegen der Festlegung des jeweiligen Beurteilungsverfahrens erforderlich.

Außerplanmäßig, das heißt im jeweiligen Einzelfall, kann die Beurteilung

- bei Versetzungen oder beim Wechsel des Aufgabengebietes,
- bei Disziplinarmaßnahmen,
- beim Wechsel des Vorgesetzten,
- bei Beförderungen,
- im Zusammenhang mit Fortbildungsmaßnahmen,
- auf Wunsch des Vorgesetzten oder des Mitarbeiters (z. B. Antrag auf Zwischenzeugnis),
- bei außerplanmäßigen Entgeltüberprüfungen sowie
- beim Ausscheiden des Mitarbeiters als Grundlage für die Zeugniserteilung erforderlich werden.

Nach den Kriterien

- Bei **quantitativen** Beurteilungen werden ausschließlich Leistungsmengen als Maßstab herangezogen (z. B. Anzahl der Bearbeitungsvorgänge, verkaufte Menge, Leistungsgrad nach REFA).
- Bei der **qualitativen** Beurteilung werden qualitative, das heißt folglich nicht mathematisch messbare Merkmale herangezogen (z. B. Zusammenarbeit, Zuverlässigkeit, Engagement, Initiative).

Nach dem Grad der Merkmalsdifferenzierung

- Bei der **summarischen** Beurteilung wird die Leistung des Mitarbeiters insgesamt, das heißt en bloc, betrachtet; es werden keine einzelnen Kriterien herangezogen.
- Die **analytische** Beurteilung stützt sich auf die Betrachtung einzelner Kriterien. Die Bewertung der Gesamtleistung ergibt sich als Summe über alle Beurteilungsmerkmale.

Nach dem Personalumfang

- Bei der **Einzelbeurteilung** wird die Leistung eines einzelnen Mitarbeiters aufgrund eines speziellen Anlasses (z. B. Beförderung, Antrag auf Zwischenzeugnis usw.) betrachtet.
- Bei **Gesamtbeurteilungen** werden in der Regel alle Mitarbeiter des Unternehmens erfasst. Im allgemeinen geschieht dies aufgrund eines festgelegten Beurteilungsverfahrens.

Phasen der Personalbeurteilung

Die Bedeutung der Mitarbeiterbeurteilung und die Pflicht, Beurteilungsfehler so weit es geht auszuschalten, verlangen nach einer systematischen Vorgehensweise.

Folgende Schritte können unterschieden werden:

- Beobachten und Fakten sammeln,
- Beschreiben und Fakten ordnen,
- Bewerten der Fakten,
- Besprechen der Beurteilung.

Die **Beobachtung** ist eine Daueraufgabe des direkten Vorgesetzten. Eine zuverlässige Beurteilung ist nur möglich, wenn eine Vielzahl von Eindrücken vorliegt. Einzelbeobachtungen, Vorurteile, Urteile nach dem »ersten Eindruck« oder Urteile auf Hörensagen dürfen das Ergebnis nicht bestimmen. Die Beobachtung richtet sich auf die Arbeitsleistung und das Arbeitsverhalten des Mitarbeiters.

Da der Vorgesetzte nicht in der Lage ist, sich die vielen Einzelbeobachtungen bei mehreren Mitarbeitern alle zu merken, sollte er seine Eindrücke schriftlich festhalten. Wenn genügend Notizen vorliegen, wird es bei der eigentlichen Beurteilung nicht mehr schwerfallen, ein zuverlässiges Urteil abzugeben.

Auf die Beobachtung folgt als nächster Schritt die **Beschreibung** bzw. das **Vergleichen** der getroffenen Feststellungen. Hierbei geht es darum, Ordnung in die Einzelbeobachtungen zu bringen und Tendenzen festzustellen. Dazu kann auch der Vergleich (Rangfolge) der Mitarbeiter untereinander dienen.

Auch in dieser Phase sind noch keine Wertungen vorzunehmen, sondern nur eine Systematisierung und objektive Wiedergabe der vorherigen Beobachtungen. Dadurch wird der Beurteiler gezwungen, die notwendige Verbindung zwischen den beobachteten Leistungsergebnissen und Verhaltensweisen und den zu beurteilenden Kriterien herzustellen.

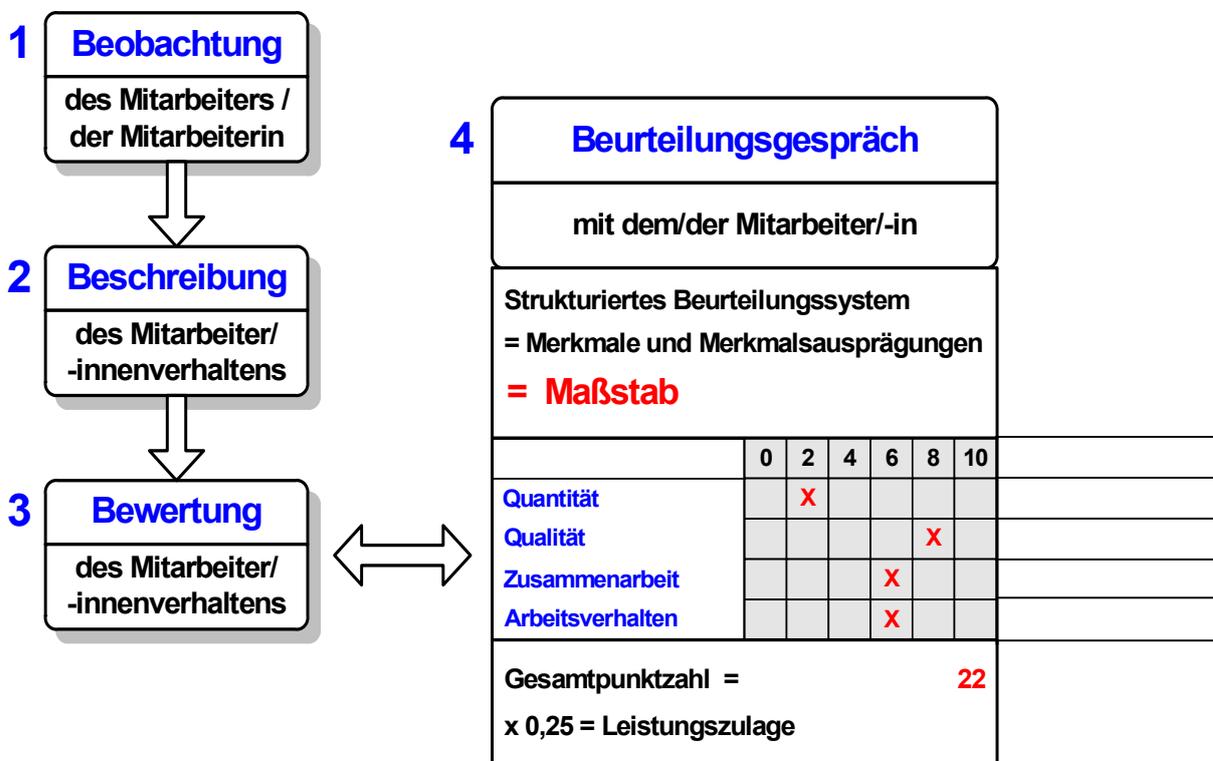
Die Ordnung der Einzelbeobachtungen bildet die Grundlage für die dritte Stufe des gesamten Beurteilungsvorganges, die **Bewertung**. Dabei stellt das Auffinden geeigneter Maßstäbe im allgemeinen die größte Schwierigkeit für den Beurteiler dar. Mancher Vorgesetzte unterliegt der Gefahr, allgemeine Werturteile zu fällen, obwohl nur die Eignung für eine ganz bestimmte Aufgabenstellung beurteilt werden soll. Der richtige Maßstab wird erst dann gefunden, wenn das beobachtete Verhalten mit der Betriebsnorm verglichen wird. Der Abstand zur gültigen Norm, d. h. zu dem, was einem Mitarbeiter unter normalen Umständen zugemutet werden kann, erlaubt es, das gesuchte Urteil zu finden.

Je nach Art des verwendeten Beurteilungsbogens kann die endgültige Urteilsfindung durch vorgegebene Formulierungshilfen erleichtert werden (vgl. z. B. den Beurteilungsbogen auf den Seiten 19/20).

In der letzten Stufe ist dann die Beurteilung mit dem Beurteilten zu **besprechen**.

Ablaufschema einer Beurteilung

Wichtige Voraussetzung: Alle FK sind trainiert, alle MA sind informiert!!



Beispiel eines Beobachtungsprotokolls

Beobachtungsprotokoll			
Name, Vorname Mitarbeiter / -in Mustermann, Fred		Pers.-Nr. 4711	Funktion Team- koordinator / Entwicklung
Beobachtungs- zeitpunkt		Beobachtetes Verhalten in Stichworten	Ort
Datum	Uhrzeit	Beurteilungskriterium: Fachkompetenz	
30.06.10	15:20	Herr Mustermann überblickt fachübergreifende Zusammenhänge	Arbeitsplatz
Datum	Uhrzeit	Beurteilungskriterium: Teamfähigkeit	Ort
03.03.10	11:15	Herr Mustermann ist gegenüber seinen Kollegen aufgeschlossen und unterstützt diese in kooperativer Weise	Teamsitzung
15.06.10	14:30	Herr Mustermann berücksichtigt die Folgen von Entscheidungen und Maßnahmen auch über den eigenen Verantwortungsbereich hinaus	Teamsitzung
Datum	Uhrzeit	Beurteilungskriterium: Kontaktfähigkeit	Besprechung
13.04.10	15:00	Herr Mustermann gibt seinen Kollegen die Informationen zeitgerecht und umfassend weiter	Besprechung

Beurteilungskriterien

Die Leistung der Mitarbeiter kann entweder summarisch in einem Gesamturteil oder analytisch anhand verschiedener Beurteilungsmerkmale erfasst werden. Die analytische Beurteilung führt zu größerer Objektivität, weil die Vorgesetzten gezwungen werden, jedes Beurteilungsmerkmal einzeln zu durchdenken. Das fällt wesentlich leichter und birgt ein geringeres Fehlerrisiko als die Formulierung eines pauschalen Gesamturteils. In der heutigen Praxis dominieren die analytischen Verfahren.

Bezugsbasis der Beurteilung sind die Anforderungen der Arbeitsplätze. Unter Berücksichtigung des Beurteilungszwecks und der Arbeitsanforderungen muss festgelegt werden,

- welche Merkmale beurteilt werden sollen und
- welche Maßstäbe dabei anzulegen sind.

Auswahl

Die vielfältigen Zwecksetzungen, denen die Mitarbeiterbeurteilung dienen kann, führen zu einer großen Zahl denkbarer Beurteilungskriterien. Je nach Fragestellung werden andere Kriterien im Vordergrund stehen, wobei jedoch die Beurteilung der gegenwärtigen Arbeitsleistung immer einen wesentlichen Anteil ausmachen sollte.

Die nachfolgende Aufstellung vermittelt einen Überblick über die in der betrieblichen Praxis am häufigsten anzutreffenden Beurteilungskriterien.

Die Aufstellung zeigt eine Mischung von Merkmalen, die sich auf persönliche Eigenschaften des Beurteilten beziehen, und solchen Merkmalen, die primär auf die Beurteilung der Arbeitsleistung und des Arbeitsverhaltens abstellen. Die Beurteilungsbogen deutscher Unternehmungen enthielten jahrelang zahlreiche Persönlichkeitsmerkmale, wobei stillschweigend unterstellt wurde, dass ein Mitarbeiter, der bestimmte, nach allgemeiner Auffassung positiv zu wertende Eigenschaften erfüllt, auch gute Leistungsergebnisse erbringt.

Diese Auffassung wird heute überwiegend abgelehnt. Es ist bisher noch nicht nachgewiesen worden, dass ein ursächlicher Zusammenhang zwischen Charakter bzw. Persönlichkeit und der Leistung des Beurteilten besteht. Nach herrschender Meinung sollte deshalb auf Persönlichkeitsmerkmale verzichtet werden.

Dieser Verzicht ist darüber hinaus auch deshalb notwendig, weil die betrieblichen Beurteiler nicht über das psychologische und diagnostische Rüstzeug verfügen, das für eine Deutung der Persönlichkeit bzw. Charaktermerkmale notwendig wäre. Anstelle von persönlichen Eigenschaften soll sich die Beurteilung auf darstellbare und gegebenenfalls auch nachprüfbar Leistungsergebnisse beziehen.

Häufig vorkommende Beurteilungskriterien

Kriterien zur Beurteilung der Leistung und des Arbeitsverhaltens	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitsmenge ▪ Arbeitsqualität ▪ Ausdrucksfähigkeit ▪ Engagement ▪ Fachkönnen ▪ Fachwissen ▪ Flexibilität ▪ Kollegialität ▪ Kommunikationsfähigkeit ▪ Kostenbewusstsein ▪ Kundenorientierung ▪ Lernbereitschaft ▪ Motivation. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation ▪ Pünktlichkeit ▪ Qualitätsbewusstsein ▪ Sauberkeit ▪ Sorgfalt ▪ Teamfähigkeit ▪ Termineinhaltung ▪ Verantwortungsfreude ▪ Verantwortungsfähigkeit ▪ Zielstrebigkeit ▪ Zusammenarbeit ▪ Zuverlässigkeit.
Zusätzliche Kriterien zur Potenzialermittlung	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auffassungsgabe ▪ Belastbarkeit ▪ Durchsetzungsvermögen ▪ Initiative ▪ Kooperationsfähigkeit. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neigungen des Mitarbeiters ▪ Selbstständigkeit ▪ Unternehmerisches Denken und Handeln ▪ Urteilsfähigkeit ▪ Weiterbildungsverhalten.
Zusätzliche Kriterien zur Beurteilung der Führungsbefähigung	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Delegationsbereitschaft ▪ Entscheidungsfreude ▪ Führungsverhalten ▪ Information und Anleitung. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontrolle ▪ Mitarbeiterförderung ▪ Planung und Organisation ▪ Überzeugungsfähigkeit.

Die Aufstellung zeigt auch, dass die Merkmale teilweise nur schwer voneinander abzugrenzen sind. Dieses Problem wird sich immer dann ergeben, wenn zu viele Merkmale in die Beurteilung einbezogen werden.

Die allgemeine Tendenz geht dahin, **nur eine überschaubare Zahl von Merkmalen aufzunehmen**. Bei den einbezogenen Merkmalen ist darauf zu achten, dass diese nicht nur prinzipiell beobachtbar sind, sondern am jeweiligen Arbeitsplatz auch tatsächlich vorkommen.

Es wäre z. B. möglich, bei jedem Mitarbeiter das sprachliche Ausdrucksvermögen zu beobachten; dieses Merkmal hat aber für viele Arbeitsplätze keine wesentliche Bedeutung.

Damit ergeben sich für die Auswahl der Beurteilungskriterien folgende Regeln:

1. Die Beurteilung soll sich auf die Leistung des Mitarbeiters erstrecken und nicht auf seine Persönlichkeit.
2. Die einbezogenen Merkmale müssen sich auf die Tätigkeit bzw. das Tätigkeitsergebnis beziehen.
3. Die Merkmale müssen bei der zu beurteilenden Tätigkeit auch tatsächlich vorkommen.
4. Die Beurteilungsmerkmale müssen eindeutig voneinander abgrenzbar sein.
5. Durch eine Begrenzung der Zahl der Merkmale soll die Überschaubarkeit gewahrt bleiben.

Als Beispiel eine Empfehlung aus der chemischen Industrie. Für die Mitarbeiterbeurteilung im Angestelltenbereich werden fünf Beurteilungskriterien vorgeschlagen, von denen sich zwei auf das Arbeitsergebnis und drei auf das Arbeitsverhalten beziehen. Diese fünf Kriterien kommen für alle Mitarbeiterkategorien in Frage; bei Mitarbeitern mit Personalverantwortung sind zusätzlich fünf weitere Kriterien zu beachten.

Im einzelnen werden folgende Merkmale empfohlen:

A Leistungsergebnis

1. Leistungsmenge
2. Leistungsgüte

B Leistungsverhalten

1. Zusammenarbeit (personen- und organisationsbezogenes Verhalten)
2. Arbeitsplanung (sach- und aufgabenbezogenes Verhalten)
3. Selbständigkeit (aufgabenbezogenes Verhalten)

C Personalführung (Leistungsbeurteilung, für Führungskräfte)

1. Planung und Organisation
2. Delegation
3. Information und Anleitung
4. Kontrolle
5. Förderung

Diese Merkmale wurden so ausgewählt, dass das gleiche Beurteilungsschema bis in die oberen hierarchischen Ebenen angewendet werden kann. Auf diese Weise werden die **Einheitlichkeit** und die **Vergleichbarkeit** gewährleistet. Der auf den Seiten 22 / 23 abgebildete Beurteilungsbogen wird ausschließlich für die Beurteilung von gewerblichen Arbeitern verwendet.

Gewichtung

Nachdem feststeht, welche Merkmale in die Beurteilung einbezogen werden, erhebt sich die Frage, welche Bedeutung die einzelnen Kriterien für das Gesamturteil haben. Das Gewicht eines Merkmals ergibt sich daraus, in welchem Umfang die Leistung des Mitarbeiters durch das Merkmal beeinflusst wird.

Für die Lösung dieses Problems gibt es keine wissenschaftlich begründbare Regel; es kann nur aufgrund der betrieblichen Situation und Zielsetzung entschieden werden, ob und gegebenenfalls wie eine Gewichtung vorzunehmen ist. Dabei können folgende allgemeine Überlegungen hilfreich sein:

- Letztlich entscheidend ist das Leistungsergebnis. Daher sollten die leistungsorientierten oder die das Ergebnis unmittelbar beeinflussenden Kriterien stärker gewichtet werden.
- Wenn zwischen zwei Kriterien eine starke Korrelation besteht, ist die Gefahr einer Doppelbewertung gegeben; in solchen Fällen sollte nur ein Merkmal stark, das andere geringer gewichtet werden.
- Bei Führungskräften sollten die auf das Führungsverhalten abgestellten Kriterien besonders betont werden.

Stufung (Skalierung)

Neben der Auswahl und Gewichtung der Beurteilungsmerkmale stellt ihre Abstufung das dritte methodische Problem dar. Dabei sind für die einzelnen Merkmale, entsprechend ihrem Erfüllungsgrad, verschiedene, deutlich voneinander abzugrenzende Bewertungsstufen festzulegen.

Das Problem kann grundsätzlich auf zwei Arten gelöst werden: Entweder es werden dem Beurteiler eine bestimmte Anzahl von Beurteilungsstufen vorgegeben, aus denen er die jeweils zutreffende auszuwählen hat, oder es bleibt dem Beurteiler selbst überlassen, den Ausprägungsgrad jedes Merkmals in eigenen Worten situativ zu beschreiben. Diese letzte Variante ist bei dem in Beispiel I dargestellten Beurteilungsbogen vorgesehen; sie stellt hohe Anforderungen an die Formulierungsfähigkeit des Beurteilenden.

Wenn eine Beurteilungsskala vorgegeben wird, können wiederum zwei Möglichkeiten unterschieden werden: Entweder es wird eine bestimmte Anzahl von Leistungsstufen definiert, die auf jedes Beurteilungsmerkmal anzuwenden ist, oder die Beurteilungsstufen werden für jedes Merkmal gesondert definiert. Die erste Möglichkeit hat zwar den Vorteil, dass sie sehr übersichtlich ist, aber die einzelnen Definitionen können nur sehr allgemein gehalten werden, da sie gleichzeitig für mehrere Merkmale Gültigkeit haben. Bei der zweiten Möglichkeit können die Definitionen dagegen genau auf den Inhalt des jeweiligen Beurteilungskriteriums abgestimmt werden, wodurch dem Beurteiler die Zuordnung wesentlich erleichtert wird.

In dem Beispiel II wurden jeweils fünf Bewertungsstufen / Leistungsstufen berücksichtigt. Diese Fünfer-Skala hat sich bewährt und ist in der betrieblichen Praxis relativ häufig anzutreffen. Eine geringere Anzahl von Beurteilungsstufen bietet nicht genügend Differenzierungsmöglichkeiten; bei einer größeren Anzahl besteht die Gefahr, dass die Unterschiede zwischen den einzelnen Bewertungsstufen nicht mehr deutlich genug erkennbar sind.

Beurteilungsskala		Eigenschaft
I	Numerische Skalen	Die Abstufungen basieren auf Zahlenwerten (z. B. 1 [sehr gut], 2 [gut] usw.).
II	Alphabetische Skalen	Statt der Zahlenwerte werden den Abstufungen Buchstaben zugeordnet zur Vermeidung der Assoziation mit Schulnoten (z. B. A [sehr gut], B [gut] usw.).
III	Graphische Skalen	Sie geben dem Beurteiler die Möglichkeit, die Ausprägung durch einen Buchstaben auf einem Skalenstrahl festzuhalten.
IV	Nominalskalen	Sie beschreibt die Abstufungen mit einzelnen Begriffen (sehr gut, gut, befriedigend usw.).
V	Skalenwertbeschreibung (1)	Das Beurteilungskriterium wird verbal umschrieben (z. B. Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten, Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit usw.). Die Beurteiler bewertet das Kriterium anhand einer numerischen oder alphabetischen Skala (z. B. 1-6, A-E).
	Skalenwertbeschreibung (2)	Beurteilungskriterium wird in allen Ausprägungen verbal umschrieben (z. B. Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten stets hervorragend, trägt in außerordentlichem Maße zum Teamerfolg bei usw.).

Beurteilungsbogen

Das Ergebnis der Mitarbeiterbeurteilung wird in einem Beurteilungsbogen festgehalten. Nach der Art der Darstellung kann zwischen freien und gebundenen Beurteilungen unterschieden werden. Die freie Beurteilung ist an kein äußeres Schema gebunden. Sie hat mehr den Charakter eines Gutachtens. Es bleibt dem Beurteiler überlassen, welche Kriterien und Maßstäbe er anlegt und wie er die Beurteilung aufbaut. Der Hauptvorteil der freien Beurteilung besteht in der Möglichkeit des Beurteilers, durch eine geschickte Auswahl der Beurteilungskriterien und Bewertungsmaßstäbe seine Aussage gezielt auf den jeweiligen Anlass und die individuelle Eigenart des Beurteilten abzustellen.

Zur Wahrung der Übersichtlichkeit empfiehlt es sich allerdings, die freie Beurteilung durch ein dem jeweiligen Beurteilungszweck entsprechendes Gliederungsschema grob zu strukturieren. Ein typisches Beispiel für eine freie Beurteilung ist das qualifizierte Arbeitszeugnis.

Wegen der hohen Anforderungen, welche die freie Beurteilung an die Beurteiler stellt, dominiert in der betrieblichen Praxis die gebundene Beurteilung. Dabei werden dem Beurteiler die zu beurteilenden Merkmale sowie die anzulegenden Maßstäbe vorgeschrieben.

Die Vorgesetzten sind an diese Vorgaben gebunden, und es wird eine einheitliche Vorgehensweise sichergestellt.

Ein Beurteilungsbogen enthält im Allgemeinen folgende Bestandteile:

Gliederungsschema eines Beurteilungsbogens		
I	Persönliche Angaben	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Name, Vorname des Beurteilten ▪ Personalnummer des Beurteilten ▪ Geburtsdatum des Beurteilten ▪ Beurteilungszeitraum ▪ Name des Beurteilers / Vorgesetzten.
II	Angaben zur Funktion des Beurteilten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abteilung ▪ Funktionsbezeichnung / Stellenbezeichnung ▪ Kurze Funktionsbeschreibung (Aufgabeninhalte).
III	Leistungsprofil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beurteilungskriterien ▪ Bewertungsskalen.
IV	Gesamtbeurteilung	Zusammenfassende qualitative Darstellung der Gesamtleistung auf Grundlage der Beurteilungskriterien.
V	Potenzialbeurteilung / -einschätzung	Bewertung der Eignung und Neigung des Mitarbeiters für die Übernahme zusätzlicher Aufgaben in der Zukunft.
VI	Zielvereinbarung (optional)	Zielvereinbarungen können sich sowohl auf jetzige als auch auf zukünftige Aufgabeninhalte beziehen.
VII	Stellungnahme des Mitarbeiters	Der Beurteilte ist aufgefordert, die aus seiner Sicht vorhandenen Fertigkeiten und Kenntnisse, Stärken und Schwächen und die notwendigen Fördermaßnahmen darzulegen.
VIII	Abschließende Angaben	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Datum der Beurteilung ▪ Unterschrift des Beurteilers ▪ Unterschrift des Beurteilten.

Die **sachlich-organisatorischen Angaben** stehen am Kopf und am Ende des Beurteilungsbogens. Sie erleichtern die Bearbeitung der Beurteilung in der Personalabteilung und machen den Leser mit den wichtigsten Personalien des Beurteilten vertraut.

Weiterhin sollte in jedem Beurteilungsbogen unbedingt eine **Kurzbeschreibung des Aufgabengebietes** des Beurteilten aufgenommen werden. Auf diese Weise erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass der Vorgesetzte auch tatsächlich die zu erfüllenden Aufgaben als Maßstab für die Beurteilten heranzieht und sich nicht an einer Idealvorstellung orientiert. Die Aufgabenbeschreibung sollte so kurz wie möglich gehalten werden und keine vollständige Wiedergabe der Stellenbeschreibung darstellen.

Bei der **eigentlichen Leistungsbeurteilung** muss jedes der vorgegebenen Kriterien durch den Beurteiler bewertet werden. Um sicherzustellen, dass der Inhalt der Beurteilungsmerkmale durch die Beurteiler richtig interpretiert wird, können in den Beurteilungsbogen Hinweise aufgenommen werden, wie die Ausprägung der einzelnen Merkmale im konkreten Fall festgestellt werden kann.

Wegen des begrenzten Raumes und im Sinne einer Entlastung des Beurteilungsbogens ist es auch möglich, derartige Hinweise in eine Begleitschrift (Einführung) zum Beurteilungswesen aufzunehmen.

Beispiel I eines Beurteilungsbogens (Seite 1)

PERSONALABTEILUNG		Beurteilung	
<p><i>Beurteilen Sie Ihren Mitarbeiter erst dann, wenn Sie seine Leistungen gedanklich mit denen anderer Mitarbeiter auf Arbeitsplätzen mit entsprechendem Anforderungs-Niveau verglichen haben. Überprüfen Sie anhand der Angaben in der Kontrollspalte, ob von Ihnen alle für den betreffenden Arbeitsplatz wichtigen Anforderungskriterien berücksichtigt wurden.</i></p>			
Personal-Nr.	Name und Vorname	geboren am	Abt.-Kurzzeichen
Stellenbezeichnung		Tarifgruppe	
Grund der Beurteilung (nur bei außergewöhnlichen Beurteilungsanlässen auszufüllen, z. B. bei Versetzung)	Beurteiler (direkter Vorgesetzter)	Wie lange sind Sie Vorgesetzter des Beurteilten? Jahre	
Kurzbeschreibung der Tätigkeit			
		Kontrollspalte	
1. Arbeitsgüte		<p>a) Geschicklichkeit je nach Arbeitsplatz (z. B. Handfertigkeit, Verhandlungsgeschick, Organisationsgeschick, Geschick beim Umgang mit Kunden); Sicherheit im Urteil; geistige Wendigkeit; Einsetzbarkeit an verschiedenen Arbeitsplätzen.</p> <p>b) Zuverlässigkeit; Sorgfalt; Beachtung der Sicherheitsvorschriften, Anweisungen u. a.</p>	
2. Arbeitsmenge / Arbeitstempo		Zeitbedarf für eine einwandfreie Leistung; Termineinhaltung; Stetigkeit der Arbeitsleistung u. a.	
3. Anstrengungs- und Verantwortungsbereitschaft		<p>Arbeitseifer; Energie und Initiative; Verhalten bei außergewöhnlicher Belastung; Zielstrebigkeit; Ausdauer; Entschlußfreudigkeit; Ausschöpfen der Kompetenzen; Bereitwilligkeit, sich weiterzubilden; Bereitwilligkeit, auch unangenehme Aufgaben zu übernehmen u. a.</p>	

Beispiel I eines Beurteilungsbogens (Seite 2)

4. Zusammenarbeit		Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten; Bereitschaft, sich gemeinsamen Zielen unterzuordnen, sachliche Kritik zu üben oder entgegenzunehmen; Bereitschaft zur Teamarbeit; Kontaktfreudigkeit; Hilfsbereitschaft; Aufrichtigkeit u. a.
5. Bereitschaft, rationell zu arbeiten und die Arbeitsweise ständig zu überprüfen und zu verbessern		Sparsamkeit; Kostenbewußtsein; konstruktive Ideen; Verbesserungsvorschläge u. a. Bei Vorgesetzten auch: Fähigkeit, Arbeitsabläufe des Bereichs optimal zu gestalten, klare Organisation zu schaffen, wirtschaftlich zu disponieren u. a.
6. Führungsverhalten (nur bei Vorgesetzten zu beurteilen)		Verhalten nach den Führungsgrundsätzen (z. B. Delegationsbereitschaft, Erfüllen der Kontroll- und Informationspflichten, Mitarbeiterförderung u. a.); Sicherheit des Auftretens; Durchsetzungsvermögen; Überzeugungskraft; Bereitschaft, Unternehmensentscheidungen zu vertreten; Sinn für Gerechtigkeit; Ausgeglichenheit u. a.
7. Theoretisches und praktisches Fachkönnen		Reichen Ausbildung, Weiterbildung und Betriebserfahrung für den jetzigen Arbeitsplatz aus oder gehen die Kenntnisse über die am Arbeitsplatz geforderten hinaus?
8. Urteil über künftige Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters (Wie beurteilen Sie seine künftige Entwicklung in Ihrem Bereich? Sehen Sie bestimmte in der Person begründete Grenzen für eine Weiterentwicklung? Könnte der Beurteilte an einem anderen Arbeitsplatz mehr leisten? Welche Kenntnisse und Eigenschaften müßte er verbessern, um weiterzukommen?)		
Die Beurteilung habe ich gelesen. Ihr Inhalt wurde mit mir besprochen.		Begründung des Beurteilers, wenn Eröffnung der Beurteilung unterblieb, oder Notizen über bemerkenswerte Einzelheiten des Eröffnungsgespraches.
_____ Datum Mitarbeiter	_____ Datum Beurteiler	
Zur Kenntnis genommen		
_____ Nachsthöherer Vorgesetzter	_____ Personalabteilung	

KIMBERLY-CLARK GMBH Mitarbeiterbeurteilung (Für gewerbliche Arbeitnehmer)

KIMBERLY-CLARK GMBH

Name und Vorname	Abteilung							Datum	Punktzahl Gewerkschafts-Beurteilung		
Leistungskategorie	5	4	3	2	1						
I. Arbeitsleistung Arbeitstempo Leistungsstufe ▶ Gewichtungsfaktor 20	Hervorragend Arbeitet immer sehr schnell Arbeitsleistungswert liegt immer über dem Durchschnitt	Sehr gut Aus eigenem Antrieb liegen Arbeitstempo und Arbeitsleistung über dem Durchschnitt	Gut Gutes Arbeitstempo auch ohne ständige Aufsicht	Verbesserungsbedürftig Unter Aufsicht zufriedenstellendes Arbeitstempo entspricht nicht immer den Leistungsanforderungen	Unzureichend Arbeitsleistung liegt deutlich unter dem Durchschnitt Arbeitstempo ist unzureichend						
II. Güte der Arbeitsausführung 20	Hervorragende Arbeitsausführung. Gibt sich nur mit höchster qualitativer Leistung zufrieden	Sehr gute Arbeitsausführung ist gründlich und genau Sehr selten Beanstandungen	Arbeitet sorgfältig Arbeitsausführung im wesentlichen einwandfrei	Qualität der Arbeit meistens zufriedenstellend Nur gelegentlich größere Beanstandungen	Die Qualität der Arbeit entspricht nicht den Anforderungen Arbeit ungenau und nicht sehr gründlich						
III. Arbeitsinsatz/ Initiative/ Selbständigkeit 10	Einsatzbereitschaft und Initiative stets vorbildlich Arbeitet sehr selbständig und äußerst zuverlässig	Überdurchschnittlich, ein-satzfreudig, pflichtbewußt und eifrig	Ist an der Arbeit interessiert und zeigt Initiative Entspricht den Anforderungen des Arbeitsplatzes	Liegt leicht unter dem Durchschnitt Muß Einsatz und Anstrengungsbereitschaft steigern	Wenig Interesse an der Arbeit Einsatzbereitschaft entspricht nicht den Anforderungen						
IV. Kostenbewußtes Arbeiten 10	Außergewöhnlich erfolgreich im kostengünstigen Umgang mit Betriebsmitteln und Energie Strebt ständig größtmögliche Wirtschaftlichkeit an	Erzielt aus eigener Initiative Ersparnisse durch Verbesserung von Arbeitsabläufen sowie Energie und Materialersatz	Versteht es im allgemeinen Kosten und Leistung in ein ausgewogenes Verhältnis zu bringen	Im großen und ganzen kostenbewußt Manchmal zu nachlässig im Einsatz von Betriebsmitteln und Energie	Wenig interessiert an Kosten Eher gleichgültig und nachlässig beim Einsatz von Energie und Betriebsmitteln						
V. Zusammenarbeit 10	Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen stets vorbildlich Beeinflußt die Arbeitsgruppe sehr positiv	Überdurchschnittlich guter Teamarbeiter Trägt zum Erfolg des Teams bei	Kommt mit Kollegen und Vorgesetzten gut aus Ordnet sich gut in das Team ein	Im allgemeinen umgänglich Verursacht gelegentlich Probleme mit Vorgesetzten und Kollegen	Stellt ein Störfaktor im Team dar Ofters unverträglich mit Kollegen und/oder Vorgesetzten						
V. Sicherheitsverhalten 10	Arbeitet selbst sehr sicherheitsbewußt und trägt durch ständige gute Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitssicherheit bei Weist Mitarbeiter auf sicherheitswidriges Verhalten hin	Beteiligt sich aktiv an der Sicherheitsarbeit und befolgt selbst immer die Sicherheitsvorschriften	Befolgt regelmäßig die Sicherheitsvorschriften und gibt nie Anlaß zu Beanstandung	Ist hin und wieder nachlässig hinsichtlich der Sicherheitsvorschriften Muß gelegentlich zu sicherem Arbeiten angehalten werden	Schenkt den Sicherheitsvorschriften wenig Beachtung Ist nachlässig und befolgt nicht in wünschenswertem Maße Vorschriften und Anweisungen						
Gesamtpunktzahl											

Beispiel II eines Beurteilungsbogens (Seite 2)

Gesamtbeurteilung:

- 5 Hervorragend (360-400 Pkt)
- 4 Sehr gut (280-350 Pkt)
- 3 Gut (200-270 Pkt)
- 2 Verbesserungsbedürftig (130-190 Pkt)
- 1 Unzureichend (80-120 Pkt)

bei Probezeitbeurteilung

- Arbeitsvertrag beenden
- Arbeitsverhältnis fortsetzen
- Probezeit verlängern

Eignungsbeurteilung (Stärken, Schwächen, allgemeine Eignung):

Empfehlung zur weiteren Forderung / Ausbildung:

Beurteilungsgespräch hat stattgefunden am _____

Unterschrift des Beurteilers

Unterschrift des Mitarbeiters

Unterschrift d nachsicheren Vorgesetzten



Beurteilungsbogen

Vertraulich

Name, Vorname			Personal-Nr.
Jahrgang	Eintrittsdatum	Letzte Beurteilung erfolgte durch	Letzte Beurteilung am
Stellenbezeichnung			Stellen-Nr.
S-F-R-ST/Bereich			Kostenstelle
Für die Beurteilung verantwortlich			
Direkter Vorgesetzter		Nächsthöherer Vorgesetzter	

I. Aufgaben

Wichtigste Aufgaben in Stichworten aufführen oder auf entsprechende Schriftstücke (Stellenbeschreibung, Arbeitsprogramme . . .) hinweisen.

II. Leistungsbeurteilung

A Leistungsergebnis

Zutreffendes ankreuzen	Punktzahl ankreuzen
Dieses Beurteilungsmerkmal hat geringe <input type="checkbox"/> mittlere <input type="checkbox"/> große <input type="checkbox"/> Bedeutung	Punkte min. — max. 1 2 3 4 5
1 Leistungsmenge Leistungsmenge ist der quantitative Umfang der Arbeit.	
Dieses Beurteilungsmerkmal hat geringe <input type="checkbox"/> mittlere <input type="checkbox"/> große <input type="checkbox"/> Bedeutung	Punkte min. — max. 1 2 3 4 5
2 Leistungsgüte Leistungsgüte ist die qualitative Ausprägung der Arbeit.	

B Leistungsverhalten

Dieses Beurteilungsmerkmal hat geringe <input type="checkbox"/> mittlere <input type="checkbox"/> große <input type="checkbox"/> Bedeutung	Punkte min. — max. 1 2 3 4 5
1. Zusammenarbeit Zusammenarbeit ist das fachliche und persönliche Kontaktverhalten zu Vorgesetzten und Kollegen.	
Dieses Beurteilungsmerkmal hat geringe <input type="checkbox"/> mittlere <input type="checkbox"/> große <input type="checkbox"/> Bedeutung	Punkte min. — max. 1 2 3 4 5
2. Arbeitsplanung Arbeitsplanung ist die fachliche und organisatorische Planung der eigenen Arbeit.	
Dieses Beurteilungsmerkmal hat geringe <input type="checkbox"/> mittlere <input type="checkbox"/> große <input type="checkbox"/> Bedeutung	Punkte min. — max. 1 2 3 4 5
3. Selbständigkeit Selbständigkeit ist die Fähigkeit zum eigenständigen und erfolgreichen Handeln.	

Beispiel III eines Beurteilungsbogens (Seite 2)

C Personalführung (nur bei Mitarbeitern mit Personalführungsverantwortung)

<p>1. Planung und Organisation Planung und Organisation ist der koordinierte Einsatz von Mitarbeitern und Sachmitteln.</p>	<p>Dieses Beurteilungsmerkmal hat geringe <input type="checkbox"/> mittlere <input type="checkbox"/> große <input type="checkbox"/> Bedeutung</p>	<p>Punkte min. — max. 1 2 3 4 5</p>
<p>2. Delegation Delegation ist die Übertragung von Aufgaben und Befugnissen an die Mitarbeiter.</p>	<p>Dieses Beurteilungsmerkmal hat geringe <input type="checkbox"/> mittlere <input type="checkbox"/> große <input type="checkbox"/> Bedeutung</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
<p>3. Information und Anleitung Information und Anleitung ist die fachliche und organisatorische Unterrichtung der Mitarbeiter.</p>	<p>Dieses Beurteilungsmerkmal hat geringe <input type="checkbox"/> mittlere <input type="checkbox"/> große <input type="checkbox"/> Bedeutung</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
<p>4. Kontrolle Kontrolle ist die Überprüfung der Arbeitsleistung und des Arbeitsfortschrittes der Mitarbeiter.</p>	<p>Dieses Beurteilungsmerkmal hat geringe <input type="checkbox"/> mittlere <input type="checkbox"/> große <input type="checkbox"/> Bedeutung</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
<p>5. Förderung und Entwicklung Förderung und Entwicklung ist die Unterstützung der fachbezogenen Interessen und Fähigkeiten der Mitarbeiter.</p>	<p>Dieses Beurteilungsmerkmal hat geringe <input type="checkbox"/> mittlere <input type="checkbox"/> große <input type="checkbox"/> Bedeutung</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
<p>Gesamtbeurteilung der Leistung (A und B) - bei Führungskräften (A, B und C)</p>		<p>1 1.5 2 2.5 3 3.5 4 4.5 5</p>

III. Eignungsbeurteilung

1. Stärken und Schwächen des Mitarbeiters in der jetzigen Stelle :

Beispiel III eines Beurteilungsbogens (Seite 3)

2. Eignung für zusätzliche oder andere Aufgaben Erläuterungen; spezielle Hinweise
3. Eignung für Führungsaufgaben Erläuterungen; spezielle Hinweise

IV. Empfehlungen zur weiteren Förderung des Mitarbeiters

Erweiterung des Aufgabenbereichs, Job-Rotation, Zuteilung zu Projektgruppen, Übernahme von Stellvertretungen, Teilnahme an internen und externen Seminaren u. a.
Förderungsmaßnahmen, welche ?

V. Stellungnahme des Mitarbeiters

Übereinstimmung bzw. abweichende Meinung zur Beurteilung; Stärken und Schwächen, ungenutzte Fähigkeiten und Kenntnisse aus der Sicht des Mitarbeiters; Vorstellungen zur eigenen Entwicklung und Förderung.

Beurteilungsgespräch hat stattgefunden am: _____		
Unterschrift des Vorgesetzten	Unterschrift des nächsthöheren Vorgesetzten	Unterschrift des Mitarbeiters

Neben der Einzelbeurteilung jedes Merkmals sollte der Beurteilungsbogen zusätzlich die Möglichkeit für eine zusammenfassende Gesamtbeurteilung vorsehen. Der Vorgesetzte wird dadurch veranlasst, auf der Basis der verschiedenen Beurteilungsmerkmale nochmals eine ganzheitliche Betrachtung über den Mitarbeiter anzustellen.

Das gibt ihm die Möglichkeit, gezielt auf besonders wichtige Tatbestände und spezielle Fertigkeiten und Kenntnisse hinzuweisen. Außerdem kann die Enge des Schemas bei der gebundenen Beurteilung durch verbale Begründungen zu bestimmten Kriterien etwas aufgelockert werden.

Die Beurteilung der Einzelmerkmale und die Gesamtbeurteilung sind vergangenheitsorientiert. Demgegenüber stellt die Frage nach der **Eignung und Entwicklung** des Mitarbeiters auf die Zukunft ab. Es liegt im Interesse des Betriebs und des Mitarbeiters zu erfahren, ob dieser für die Übernahme zusätzlicher und / oder anspruchsvollerer Aufgaben geeignet erscheint und welche Fertigkeiten und Fähigkeiten entwickelt werden sollen. Aufgrund seiner ständigen Zusammenarbeit mit dem Mitarbeiter ist der Vorgesetzte am ehesten in der Lage, besondere Eignungen und Neigungen zu erkennen und Vorschläge für den künftigen Einsatz zu unterbreiten.

Die Frage nach der Eignung und Entwicklungsfähigkeit des Mitarbeiters stellt die Kernfrage im Rahmen der Personalentwicklung dar. Ihre Beantwortung bildet die Grundlage für die weiteren Entwicklungsmaßnahmen. Hierbei wird erwartet, dass der Vorgesetzte sich auch Gedanken über **geeignete Förderungsmaßnahmen** macht. Die Empfehlungen des Vorgesetzten können sich sowohl auf den jetzigen Arbeitsplatz als auch auf mögliche künftige Aufgabenstellungen beziehen. Bei dem im Beispiel III dargestellten Beurteilungsbogen wird dem Vorgesetzten diese Aufgabe durch die beispielhafte Aufzählung denkbarer Förderungsmöglichkeiten erleichtert.

Schließlich sollte jeder Beurteilungsbogen auch Raum für eine **Stellungnahme des Mitarbeiters** vorsehen. Zuvor muss ihm Gelegenheit eingeräumt werden, die Beurteilung in einem Gespräch mit seinem Vorgesetzten kennen zu lernen und seine eigenen Wünsche und Vorstellungen darzulegen. Die Äußerungen des Mitarbeiters können sich auf bisher ungenutzte Fertigkeiten und Kenntnisse, auf besondere Stärken und Schwächen sowie auf die aus seiner Sicht notwendigen Maßnahmen zur Förderung und Entwicklung beziehen. Auch abweichende Meinungen des Mitarbeiters zu seiner Beurteilung können dabei angesprochen werden. Durch Aufnahme der wesentlichen Ergebnisse des Beurteilungsgesprächs in den Beurteilungsbogen wird sichergestellt, dass auch die Meinung des Mitarbeiters bei künftigen Entwicklungsmaßnahmen in ausreichendem Maß berücksichtigt werden kann.

Die wichtigsten Beurteilungsfehler

Der Nutzen jeder Mitarbeiterbeurteilung kann durch **Beurteilungsfehler** in Frage gestellt werden. Beurteilungsfehler beruhen auf Fehleinschätzungen gegenüber Sachverhalten, Personen oder Situationen. Sie können sowohl bei der Beobachtung als auch beim Vergleichen und Bewerten des Beobachteten und sogar noch bei der Weitergabe der Beurteilungsergebnisse entstehen. Beurteilungsfehler lassen sich niemals völlig verhindern, weil in jede Beurteilung subjektive Momente einfließen, die von der Person und Situation des Beurteilers abhängen. Kein Mensch ist frei von Vorurteilen und Fehleinstellungen, so dass auch das beste Beurteilungssystem nicht absolut fehlerfrei praktiziert werden kann.

Wer mögliche Fehlerquellen bei der Mitarbeiterbeurteilung, kennt, dem wird es leichter fallen, sich darauf einzustellen, um sie zumindest teilweise zu vermeiden. Die hauptsächlichen Ursachen für Beurteilungsfehler sind im folgenden zusammengestellt:

(a) Selektive Wahrnehmung

Jeder Beurteiler nimmt nur einen Teil des Geschehens seiner Umwelt wahr. Aufgrund seiner persönlichen Situation, seiner Interessen, Einstellungen oder Bedürfnisse wählt der Beurteiler aus der Vielzahl möglicher Daten immer nur eine begrenzte Anzahl aus und macht sie zur Grundlage seines Urteils. Diese Selektion geschieht unbewusst und kann zu einer Verfälschung des Urteils führen.

(b) Situationsbedingte Beurteilungsfehler

Jedes Urteil wird bis zu einem gewissen Grad von der Situation beeinflusst, in der sich der Beurteiler gerade befindet. Persönliche Hochstimmung wird sich zu Gunsten des Beurteilten auswirken, ein seelisches Tief führt dagegen zu tendenziell schlechteren Urteilen. Derartige Einflüsse können von momentanen Gefühlen, von der körperlichen Verfassung des Beurteilers, von persönlichen Problemen, von der verfügbaren Zeit, von der augenblicklichen Tageszeit oder von der äußeren Umgebung des Beurteilers ausgehen.

(c) Überstrahlungen (Halo-Effekt, Thorndike 1920, engl. für "Heiligenschein")

Viele Beurteiler machen den Fehler, von einzelnen auffallend guten oder schlechten Leistungen oder Verhaltensweisen auf das Gesamtbild des Mitarbeiters zu schließen, obwohl sie nicht typisch für den Beurteilten sein müssen. Ein einmaliges Vergehen eines Mitarbeiters, an das sich der Vorgesetzte jahrelang erinnert, kann z. B. immer wieder zu einer negativen Beurteilung führen. Eine bestimmte Verhaltensweise, die vom Beurteiler als angenehm empfunden wird, führt zu einer generell vorteilhaften Beurteilung.

(d) Sympathie und Antipathie

Sympathie oder Antipathie des Vorgesetzten gegenüber seinem Mitarbeiter werden sich niemals völlig ausschließen lassen; sie wirken aus dem Unbewussten auf das Urteil ein. Wenn sich der Beurteiler allerdings dieser Gefahr bewusst ist, dann wird es nicht dazu kommen, dass sich Sympathie und Antipathie unkontrolliert in den Vordergrund schieben und die Beurteilung völlig verfälschen.

(e) Statusfehler (Hierarchieeffekt)

Als Statusfehler wird die Tatsache bezeichnet, dass Mitarbeiter der oberen hierarchischen Ebenen tendenziell besser beurteilt werden als Mitarbeiter niedriger Ebenen. Auch das Vorhandensein oder Fehlen von Titeln, akademischen Graden oder anderen Auszeichnungen kann sich in gleicher Richtung auswirken.

(f) Egoismus

Ein egoistisches Verhalten liegt vor, wenn ein Beurteiler seine Mitarbeiter bewusst zu gut oder zu schlecht beurteilt, um damit persönliche Ziele zu verfolgen. Das ist z. B. dann der Fall, wenn ein schwacher Mitarbeiter durch eine zu gute Beurteilung "weg gelobt" werden soll, oder, der umgekehrte Fall, ein guter Mitarbeiter wird in seiner Beurteilung gedrückt, um zu vermeiden, dass er möglicherweise befördert wird und man ihn damit in der eigenen Abteilung verliert. Auch die bewusste Fehlbeurteilung, um z. B. einem Mitarbeiter Schaden zuzufügen oder die Protektion eines Mitarbeiters durch ein zu gutes Urteil, gehört in diese Kategorie möglicher Fehler.

(g) Erster Eindruck

Es kommt immer wieder vor, dass der erste Eindruck, den ein Mitarbeiter bei dem Beurteiler hinterlässt, das gesamte spätere Bild verfälscht. Das ist im positiven wie im negativen Sinne möglich. Jeder Beurteiler sollte sich dieser Gefahr bewusst sein, denn die Beurteilung muss sich auf zahlreiche Fakten stützen und darf nicht das Ergebnis eines einmaligen Effektes sein.

(h) Trend zur Mitte

Viele Beurteiler scheuen sich, in einem Beurteilungsschema die Extremwerte im positiven wie im negativen Bereich – anzustreichen. Sie zeigen vielmehr eine Tendenz zur Mitte, wodurch gute Leistungen abgewertet und schlechte Leistungen aufgewertet werden. Solchen Beurteilern fehlt es am notwendigen Mut, festgestellte und begründbare Urteile auch tatsächlich auszusprechen.

(i) Persönlicher Maßstab

Maßgebend für die Bewertung ist die betriebliche Normalleistung. Wenn diejenigen Werte, die z. B. im Rahmen der Leistungsbewertung als Normalleistung festgelegt wurden, unter normalen Arbeitsbedingungen von den Mitarbeitern erreicht werden, dann haben diese ihre Aufgaben zufriedenstellend erfüllt. Es kommt jedoch immer wieder vor, dass ein Beurteiler sich nicht an der Normalleistung orientiert, sondern persönliche Maßstäbe zugrunde legt; weil er selbst vielleicht ein Spezialist in einem bestimmten Gebiet ist und überdurchschnittliche Ergebnisse erzielt, erwartet er gleiches von seinen Mitarbeitern.

(j) Vorurteile

Vorurteile bedeuten eine große Gefahr für die Mitarbeiterbeurteilung. Sie können entweder aus bereits vorliegenden Urteilen resultieren, es kann sich auch um die kritiklose Übernahme der Aussagen Dritter handeln oder Äußerlichkeiten beim Beurteilen, wie z. B. der Name, die Nationalität oder landsmannschaftliche Herkunft, das Aussehen oder die Kleidung bilden die Ursache. In allen Fällen versäumt es der Beurteiler, eine tatsächliche Analyse der zu beobachtenden Merkmale vorzunehmen. Das kann aus Bequemlichkeit, Unsicherheit oder Scheu vor der Verantwortung geschehen.

(k) Beurteilertyp

Großen Einfluss auf das Ergebnis der Beurteilung hat auch die Art des Beurteilertyps. Man unterscheidet im Allgemeinen zwischen dem objektiven, nachsichtigen, scharfen und vorsichtigen Beurteilertyp, wobei jedoch Vermischungen zwischen den verschiedenen Ausprägungsgraden nicht auszuschließen sind.

Der objektive Beurteiler wägt fair zwischen den Anforderungen des Arbeitsplatzes und den erbrachten Leistungen und Verhaltensweisen des Mitarbeiters ab. Soweit es die gezeigten Leistungen rechtfertigen, scheut er auch nicht davor zurück, die höchsten oder niedrigsten Bewertungsstufen zu vergeben. Bei einer genügend großen Zahl von Fällen wird sich eine Streuung der Bewertungen des objektiven Beurteilers nach der Gauß'schen Normalverteilung ergeben.

Die Darstellung der Beurteilungsergebnisse des nachsichtigen Beurteilers zeigt eine deutliche Verschiebung zum Positiven. Das kann entweder daran liegen, dass er die Anforderungen zu niedrig setzt oder dass er nicht den Mut hat, schwächere Mitarbeiter gemäß ihren Leistungen zu beurteilen.

Dem scharfen Beurteiler rutscht die Kurve im Vergleich zur Normalverteilung, ins Negative ab. Er hält gute Leistungen für selbstverständlich, so dass mittlere und schwächere Leistungen im Wesentlichen das Bild seiner Verteilung bestimmen. Dem vorsichtigen Beurteiler fehlt es am notwendigen Mut, sich festzulegen. Bei der Verteilung seiner Urteile ist eine deutliche Tendenz zur Mitte, zum Durchschnittlichen, festzustellen.

Schließlich soll nicht unerwähnt bleiben, dass auch das Verhalten des Beurteilten selbst Ursache für Beurteilungsfehler sein kann. Das Wissen, von einem anderen beurteilt zu werden, kann den Mitarbeiter bewusst oder unbewusst veranlassen, sein Verhalten durch Anpassung an beim Beurteiler vermutete Verhaltenserwartungen zu modifizieren. Falls dies vom Vorgesetzten nicht erkannt wird, können daraus Beurteilungsfehler resultieren.

4.1.1.1 Personalgespräche

Beurteilungsgespräch

Eine Mitarbeiterbeurteilung ohne Besprechung mit dem Beurteilten erfüllt nicht ihren Zweck. Das Beurteilungsgespräch stellt das letzte Glied des gesamten Beurteilungsverfahrens dar. Wenn die Mitarbeiter – der heutigen Auffassung entsprechend – als verantwortungsbewusste und mündige Partner im Betrieb akzeptiert werden, dann muss ihnen auch das Recht zugestanden werden, zu erfahren, wie ihre Leistungen und ihr Verhalten durch ihre Vorgesetzten eingeschätzt werden und wie die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten aussehen können. Damit dient ein richtig geführtes Beurteilungsgespräch sowohl der Besprechung der in der Vergangenheit erbrachten Leistungen als auch der Abstimmung über künftige Aufgabenstellungen (Arbeitsziele). Durch eine objektive Beurteilung und die faire Anerkennung guter Leistungen werden die Mitarbeiter für ihr künftiges Verhalten motiviert. Eine konstruktive und sachliche Kritik trägt dazu bei, die Ursachen bestehender Mängel zu ermitteln und Wege zu ihrer Behebung aufzuzeigen.

Die Mitarbeiter erfahren, inwieweit die Beurteilung durch den Vorgesetzten mit der eigenen Einschätzung ihrer Leistung übereinstimmt. Eventuell bestehende Hindernisse und Missverständnisse können besprochen und ausgeräumt werden.

Die Chancen des Beurteilungsgesprächs hat auch der Gesetzgeber erkannt. Nach **§ 82 BetrVG** kann der Arbeitnehmer verlangen, dass mit ihm die Beurteilung seiner Leistung sowie die Möglichkeiten seiner beruflichen Entwicklung im Betrieb erörtert werden.

Ziele des Beurteilungsgesprächs

- Besprechung der im Beurteilungszeitraum erbrachten Leistungen anhand der einzelnen Beurteilungskriterien.
- Anerkennung und Bestätigung guter Leistungen.
- Kritik und Ursachenerforschung ungenügender Leistungen im Beurteilungszeitraum.
- Diskussion und Beschluss von Maßnahmen zur Leistungsverbesserung.
- Möglichkeit zur Stellungnahme des Mitarbeiters zu den Ergebnissen der Beurteilung.
- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern durch Schaffung einer offenen und vom gegenseitigen Vertrauen getragenen Atmosphäre.
- Förderung der Motivation und Kooperationsbereitschaft des Mitarbeiters.
- Besprechung der Wünsche und Vorstellungen des Mitarbeiters hinsichtlich seiner künftigen Aufgabenstellung und Entwicklungsmöglichkeiten.
- Festlegung des künftigen Aufgabengebietes des Mitarbeiters.
- Abstimmung von Maßnahmen zur Förderung, und Entwicklung des Mitarbeiters.

Das "ideale" Beurteilungsgespräch sollte, wie jedes andere Mitarbeitergespräch auch, unter vier Augen stattfinden. Es ist allerdings denkbar, dass bei Meinungsverschiedenheiten der nächst höhere Vorgesetzte vorübergehend zugezogen wird. Außerdem haben die Mitarbeiter nach **§ 82 Abs. 2 BetrVG** die Möglichkeit, ein Mitglied des Betriebsrats hinzuzuziehen. Die Teilnahme Dritter sollte jedoch die Ausnahme darstellen. Es muss bezweifelt werden, ob das Gespräch seine Aufgabe noch in vollem Umfang erfüllt, wenn aus dem ursprünglich vorgesehenen Dialog eine Gesprächsrunde wird.

Durch eine Gliederung des Gesprächs in verschiedene Abschnitte wird sichergestellt, dass nichts Wesentliches vergessen wird. Insbesondere ist darauf zu achten, dass jedes Beurteilungskriterium einzeln durchgesprochen wird. Geschieht dies nicht, besteht die Gefahr, dass bestimmte Verhaltensweisen (z. B. einzelne "schlecht" bewertete Merkmale) im Gesamturteil untergehen.

Vorbereitung des Beurteilungsgesprächs

Beurteilungsgespräche müssen, wenn sie erfolgreich verlaufen sollen, sorgfältig vorbereitet werden. Daher empfiehlt es sich, folgende Überlegungen anzustellen bzw. folgende Maßnahmen zu treffen. Der Vorgesetzte sollte

- dem Mitarbeiter rechtzeitig den Gesprächstermin mitteilen und ihn bitten, sich ebenfalls vorzubereiten.
- den "äußeren Rahmen" gewährleisten:
 - keine Störungen,
 - ausreichend Zeit,
 - keine Hektik,
 - geeignete Räumlichkeit,
 - unter "4-Augen"
- u. ä.

- die Informationen sammeln und strukturieren:
 - Wann war die letzte Leistungsbeurteilung ?
 - Mit welchem Ergebnis ?
 - Was ist seitdem geschehen?
 - Welche positiven Aspekte lassen sich erkennen ?
 - Welche negativen Aspekte sind festzustellen ?
 - Sind dazu Unterlagen erforderlich?
- Was ist das Gesprächsziel ?
 - Mit welchen Argumenten kann es gestützt werden?
 - Was wird der Mitarbeiter vorbringen (Gegenargumente vorüberlegen) ?

Ablauf des Beurteilungsgesprächs – Gesprächsphasen

Für ein erfolgreich verlaufendes Beurteilungsgespräch gibt es – wie bereits erwähnt – kein Patentrezept. Trotzdem ist es sinnvoll, bereits vor Gesprächsbeginn dieses Gespräch in Phasen einzuteilen, das heißt, das Gespräch zu strukturieren und dabei eine Reihe von Hinweisen zu beachten, die sich in der Praxis bewährt haben. Wie eine Einteilung der Gesprächsphasen aussehen kann, wird im folgenden exemplarisch veranschaulicht:

1. Eröffnung:

- sich auf den Gesprächspartner einstellen, eine zwanglose Atmosphäre schaffen,
- die Gesprächsbereitschaft des Mitarbeiters gewinnen, evtl. Hemmungen beseitigen,
- ggf. beim Mitarbeiter Verständnis für die Beurteilungssituation wecken.

2. Konkrete Erörterung der positiven Gesichtspunkte:

- nicht nach der Reihenfolge der Kriterien im Beurteilungsrahmen vorgehen,
- ggf. positive Veränderungen gegenüber der letzten Beurteilung hervorheben,
- Bewertungen konkret belegen,
- nur wesentliche Punkte ansprechen,
- den Sachverhalt beurteilen, nicht die Person.

3. Konkrete Erörterung der negativen Gesichtspunkte:

- analog – wie Ziffer 2,
- negative Punkte zukunftsorientiert darstellen (Förderungscharakter).

4. Bewertung, der Fakten durch den Mitarbeiter:

- den Mitarbeiter zu Wort kommen lassen, interessierter und aufmerksamer Zuhörer sein,
- aktives Zuhören, ggf. durch offene Fragen zu weiteren Äußerungen anregen,
- asymmetrische Gesprächsführung, d. h., in der Regel dem Mitarbeiter den größeren Anteil an Redezeit überlassen,
- evtl. noch einmal einzelne Beurteilungspunkte genauer begründen,
- zeigen, dass die Argumente ernst genommen werden,
- eigene Fehler und betriebliche Pannen offen darlegen,
- in der Regel keine Gehaltsfragen diskutieren, falls notwendig "abtrennen", Gespräch zu einem späteren Zeitpunkt fortführen.

5. Vorgesetzter und Mitarbeiter diskutieren alternative Strategien und Maßnahmen zur Vermeidung zukünftiger Fehler:

- Hilfestellung nach dem Prinzip "Hilfe zur Selbsthilfe" leisten (ihn selbst darauf kommen lassen),
- ggf. konkrete Hinweise geben und Unterstützung kundtun (betriebliche Fortbildung, Fachleute usw.),
- kein unangemessenes Eindringen in den Privatbereich,
- sich Notizen machen; den Mitarbeiter anregen, sich ebenfalls Notizen zu machen.

6. Positiver Gesprächsabschluss mit Aktionsplan:

- wesentliche Gesichtspunkte zusammenfassen,
- Gemeinsamkeiten und Unterschiede klarstellen,
- ggf. zeigen, dass die Beurteilung überdacht wird,
- gemeinsam festlegen:
 - Was unternimmt der Mitarbeiter ?
 - Was unternimmt der Vorgesetzte ? (Wer macht was ? Wie ? Bis wann ?)
- ggf. Folgegespräch vereinbaren,
 - Termin festlegen; welche Hauptaufgaben übernehmen die Gesprächsteilnehmer ?
- Zuversicht über den Erfolg von Leistungskorrekturen vermitteln,
- Dank für das positive und effektive Gespräch äußern.

Zur Ergänzung des Gesprächsleitfadens noch einige, weitere Hinweise und konkrete Beispiele über **wirksames** und **weniger wirksames** Gesprächsverhalten:

Wirksam:

- Positive Gesprächseröffnung:
Beispiel: "Ich bin der Meinung, Sie haben sich in der Probezeit sehr engagiert und sich mit großem Interesse in das neue Aufgabengebiet eingearbeitet. Dafür möchte ich Ihnen danken"
(Möglichst in der Ich-Form sprechen – Ich als Vorgesetzter – und nicht in der Wir-Form – wir als Betrieb, weil die Wir-Form weniger verbindlich wirkt)
- Richtig formulierte Beanstandungen:
Beispiel: "Ich sehe in ihren Arbeitsergebnissen noch die Möglichkeit, sich in dem Gebiet XY zu verbessern, z. B. durch..." "Mir ist aufgefallen, dass Ihnen bei folgenden Aufstellungen ...
(konkretes Beispiel) noch Fehler unterlaufen."
- Kritik an der Sache (nicht an der Person):
Beispiel: "Ich musste feststellen, dass Sie im letzten Monat – wenn ich mir das Ergebnis ihrer Zeitsummenkarte betrachte – häufiger zu spät gekommen sind."
(Formulierungen wie "Sie kommen ständig zu spät" nicht verwenden.)
- Überleitung zur Stellungnahme durch den Mitarbeiter:
Beispiel: "Ich habe Ihnen eine Reihe von Punkten genannt ... ; mich interessiert nun, wie Sie das sehen ?"

Negativ wirkende Gesprächsführung:

- Die Person wird beanstandet, statt die Sache zu kritisieren: Beispiel: "Sie arbeiten fehlerhaft und nachlässig." "Ihre Bereitschaft, sich engagiert in die neu gebildete Gruppe einzubringen, lässt noch sehr zu wünschen übrig."
- Suggestivfragen / Fangfragen werden verwendet:
Beispiel: "Sie sind doch wohl mit mir auch der Meinung, dass....?"
"Ich glaube kaum, dass Sie behaupten können, dass...."
- Der Gesprächsteilnehmer wird durch unangemessene Unmutsäußerungen frustriert:
Beispiel: "Das kann man so doch wohl nicht sehen."
- Auch unangemessen langes Schweigen (mit "Pokerface") kann zu Frustration führen.

Weitere beachtenswerte Gesichtspunkte für die Durchführung eines Beurteilungsgesprächs:

- Der Vorgesetzte sollte nicht versuchen, im Beurteilungsgespräch zu viel zu erreichen. Gegebenenfalls sollten sich beide Seiten mit Teilerfolgen zufrieden geben. Es kann unter Umständen notwendig sein, das Gespräch zu vertagen, weil eine oder beide Seiten im Moment nicht über die Gelassenheit verfügen, das Gespräch erfolgreich und sachlich weiter zu führen.
- Das abschließende Gesprächsergebnis sollte mit Blick in die Zukunft folgende Fragestellungen beinhalten.
 - Wie sehen beide Gesprächspartner die einzelnen Punkte ?
 - Welche Vereinbarungen / Kontrakte werden getroffen ?

Die Ergebnisse sind der Grundstein für das nächstfolgende Gespräch.

- Der Sinn des Beurteilungsgesprächs wird völlig verfehlt, wenn durch die Art der Gesprächsführung die zukünftige, emotionale Basis der Zusammenarbeit nachhaltig gestört wird. In diesem Falle ist es besser, das Gespräch abubrechen und zu vertagen.
- Die objektive Dauer des Beurteilungsgesprächs ist weniger bedeutsam als die Vermittlung des subjektiven Gefühls, für den Mitarbeiter "Zeit zu haben".
- Auch bei harten Auseinandersetzungen und bei massiven Meinungsverschiedenheiten hinsichtlich der Leistungsbeurteilung ist ein konstruktiver Ausgang des Gesprächs anzustreben.
- Ein unvorbereitetes Beurteilungsgespräch führt in der Regel zum Desaster. Dazu gehört auch, dem Mitarbeiter rechtzeitig den Gesprächstermin anzukündigen, und ihn zu bitten, sich selbst darauf vorzubereiten.
- Ebenfalls zu vermeiden ist eine einseitige Entscheidung des Vorgesetzten über notwendige Aktionen (Fortbildung, Nachholen von Einarbeitungsschritten u. ä.).
- Der Vorgesetzte sollte weiterhin keinesfalls neue Informationen, die der Mitarbeiter in das Gespräch einbringt, in der Beurteilung einfach ignorieren.
- Und last but not least ist eine "versteckte Beurteilung", die dem Mitarbeiter nicht bekannt ist bzw. nicht mit ihm besprochen wurde, abzulehnen.

4.1.1.2 Beurteilungssystem, standardisiert / offen

Das betriebliche Beurteilungssystem muss eine außerordentlich gute Qualität aufweisen, um einer Informations-, einer Selektions- und einer Beweisfunktion zu genügen. Das Betriebsverfassungsgesetz sieht in § 80 Abs. 1 Nr. 2 und direkt in § 94 Abs. 2 die Mitbestimmung des Betriebsrats vor.

Es wird unterschieden, ob eine Beurteilung standardisiert oder offen in einem Unternehmen durchgeführt wird.

Ein **standardisiertes System** hat vorgegebene Beurteilungskriterien und vorgegebene Stufendefinitionen. Sind die Beurteiler und die Beurteilten über das Beurteilungsverfahren optimal unterrichtet, so wird durch die Standardisierung die bestmögliche Objektivität erreicht. Wird bei den einzelnen Stufen noch mit einer Gewichtung der einzelnen Stufen pro Arbeitsplatz gearbeitet, werden die Beurteilungen untereinander vergleichbar. Man gelangt dadurch zu einem globalen Überblick, wie gut oder schlecht im Unternehmen gearbeitet wird.

Bei einem **offenen Beurteilungssystem** schreibt der Beurteiler seine Beurteilung nach seinem Ermessen und mit seinen Worten auf. Die subjektive Färbung, die bei jeder Beurteilung vorhanden ist, ist in diesem Falle sehr ausgeprägt. Die Beurteilungen sind untereinander nicht vergleichbar und für den Außenstehenden sehr schwer bewertbar.

In der Praxis wird meistens die **Mischform** durchgeführt. Standardisierte und offene Beurteilung in Kombination, das bedeutet: Zusätzlich zu dem standardisierten Beurteilungsbogen kann der Beurteiler auch noch frei – mit seinen eigenen Worten – zu einigen Punkten Stellung nehmen, wenn er dies für notwendig ansieht und seine Anmerkungen in der standardisierten Form nicht treffsicher beurteilt werden können.

Personalbeurteilung und Betriebsverfassungsgesetz

§ 82, Abs. 2 BetrVG

Danach kann der Arbeitnehmer verlangen, dass mit ihm die Beurteilung seiner Leistungen erörtert wird. Der Mitarbeiter kann zu diesem Gespräch ein Mitglied des Betriebsrates hinzuziehen.

§ 83 BetrVG

Dieser Paragraph gibt dem Mitarbeiter ein Einsichtsrecht in seine Personalakte. Damit hat der Mitarbeiter die Möglichkeit, auch eine Beurteilung, die nicht mit ihm besprochen wurde, in Erfahrung zu bringen.

Fazit: Abgesehen von sonstigen Nachteilen, die eine nicht besprochene Beurteilung mit sich bringt, sollte jedem Vorgesetzten bewusst sein, der sich vor dem Beurteilungsgespräch "drückt", dass jeder Mitarbeiter aufgrund dieser gesetzlichen Regelung die Möglichkeit hat – über den Umweg seiner Personalakte – seine Beurteilung kennen zu lernen.

§ 94, Abs. 2 BetrVG

Danach hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht für die Ausstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze. Das heißt also: Will der Betrieb allgemeingültige Grundsätze für die Beurteilung der Mitarbeiter einführen, z. B. in Form eines Beurteilungssystems mit festgelegten Merkmalen, Merkmalsausprägungen und einem strukturiertem Beurteilungsverfahren, so ist die Zustimmung des Betriebsrates erforderlich. Damit soll sichergestellt werden, dass das Beurteilungsverfahren möglichst objektiv gestaltet wird und Kriterien gewählt werden, die für die einzelnen Arbeitsverhältnisse wirklich relevant sind. Kommt zwischen dem Betriebsrat und dem Arbeitgeber keine Einigung zustande, so entscheidet die Einigungsstelle.

Tarifverträge

Zu berücksichtigen ist weiterhin, dass eine Reihe von Tarifverträgen konkrete Ausgestaltungen von Leistungsbeurteilungen enthalten. Diese Beurteilungsverfahren sind für tarifgebundene Unternehmen bindend.

4.1.1.3 Methoden der Leistungsmessung

Methoden der Arbeitsbewertung

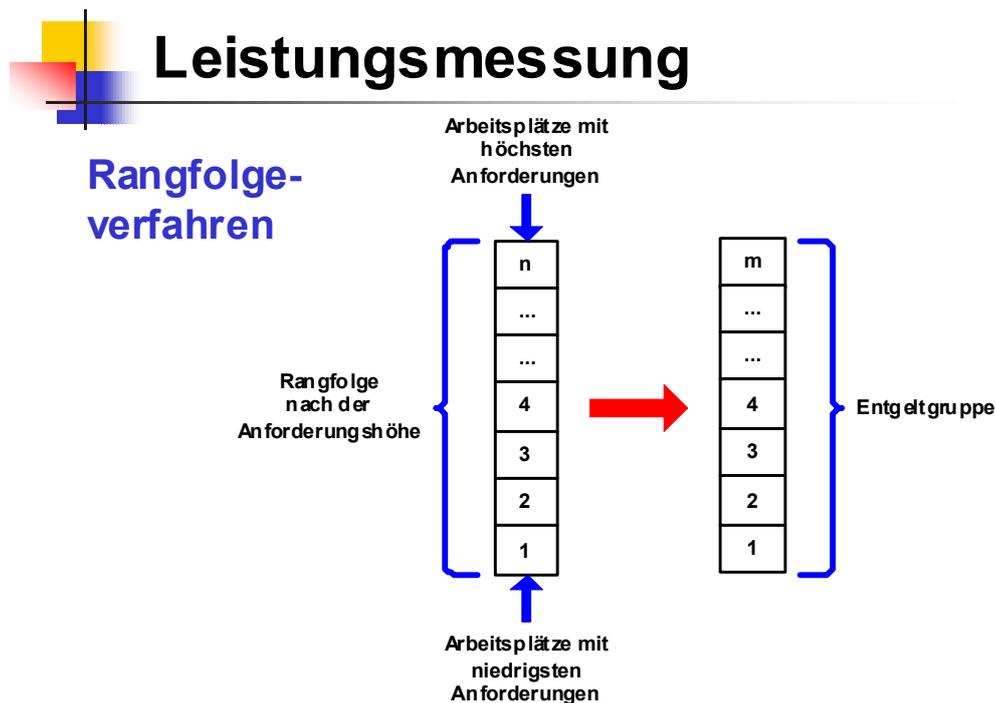
	Methode der qualitativen Analyse	
Methode der Quantifizierung	Summarisch	Analytisch
Reihung	Rangfolgeverfahren	Rangreihenverfahren
Stufung	Lohngruppenverfahren	Stufenwertzahlenverfahren

Summarische Arbeitsbewertung

Unter der summarischen Arbeitsbewertung werden Verfahren verstanden, bei denen die Arbeitsanforderungen einer Tätigkeit in ihrer Gesamtheit erfasst werden. Man verzichtet hier auf die systematische Analyse der einzelnen Anforderungskriterien. Die Arbeitsschwierigkeit wird folglich global beurteilt. Das Ergebnis wird meist in Form der Eingruppierung in eine Lohn- oder Gehaltsgruppe ausgewiesen.

▪ Rangfolgeverfahren

Beim Rangfolgeverfahren werden zunächst alle im Unternehmen vorkommenden Tätigkeiten aufgelistet. Dazu dienen Arbeitsbeschreibungen, also Zustandsbeschreibungen der Arbeitsaufgaben der jeweiligen Tätigkeiten, die man etwa den Stellenbeschreibungen entnehmen kann. Man definiert die Anforderungskriterien durch Beobachtungen oder Befragungen. Dann fasst man Arbeitsplätze mit gleichen Anforderungskriterien zu einer homogenen Gruppe zusammen. Die Gruppen werden nun nach Maßgabe der gesamten Arbeitsschwierigkeit verglichen und in eine Rangfolge gebracht. Das erfolgt zumeist durch Paarvergleiche, beispielsweise



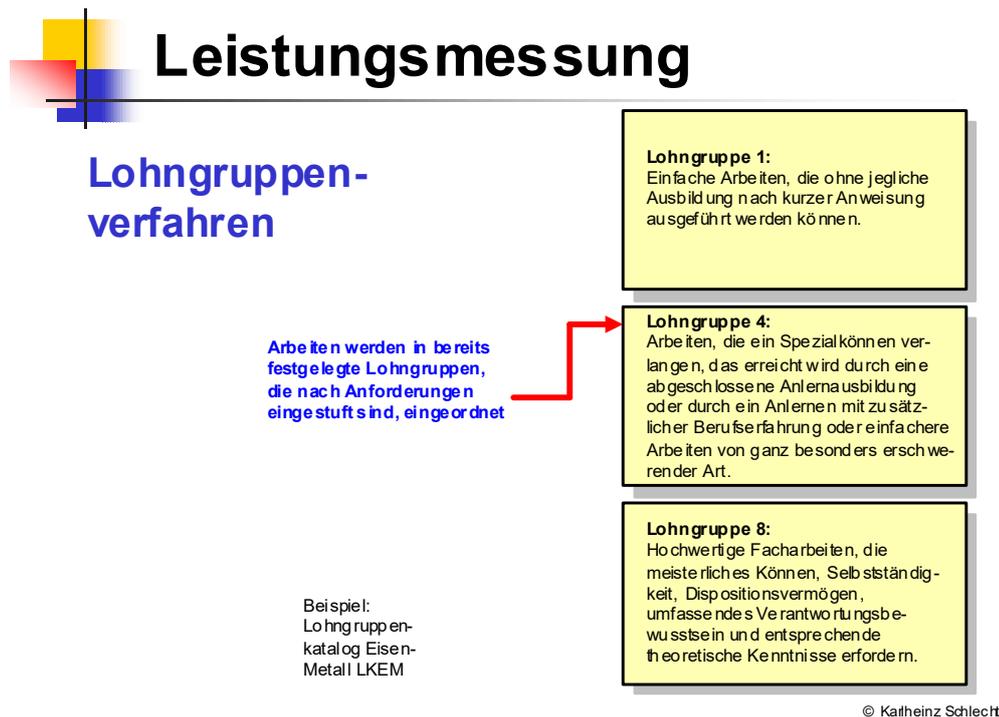
Der Gruppe mit den geringsten Anforderungen, also dem geringsten Schwierigkeitsgrad, wird demnach eine niedrigere Lohngruppe, mithin ein geringerer Lohnsatz zugeordnet, wie der nächsten Gruppe mit höheren Anforderungen.

Das Rangfolgeverfahren ist vergleichsweise **einfach in der Anwendung** und deshalb recht **kostengünstig**. Zudem ist es allseits **leicht verständlich**. Allerdings ist die **Beurteilung subjektiv**. Zudem wird **nicht deutlich**, wie groß die **Abstände der Gruppen** voneinander sind. Und schließlich werden die **Anforderungskriterien nicht gewichtet**. Das kann zu Verzerrungen in der Lohnstruktur führen, soweit größere Unternehmen betroffen sind. In kleineren Unternehmen fallen derartige Verzerrungen schnell ins Auge und können deshalb vermieden werden.

▪ Lohngruppenverfahren

Das Lohngruppenverfahren wird auch als **Katalogverfahren** bezeichnet. Hier definiert man aufgrund von Erfahrungswerten aus der Unternehmerschaft und den Belegschaften eine Anzahl von Lohngruppen, die unterschiedliche Schwierigkeitsgrade repräsentieren. Ein solcher Lohngruppenkatalog wird häufig durch eine Vielzahl von Richtbeispielen komplettiert. Das Lohngruppenverfahren findet häufig in Tarifverträgen Anwendung.

Die einzelnen Gruppen sind oftmals mit Prozentzahlen versehen, die Relationen der jeweiligen Gruppen zu einer ausgewählten Bezugsgruppe angeben. Diese Bezugsgruppe entspricht 100 % und wird als Eckgruppe bezeichnet. Unter einer **Ecklohngruppe** wird regelmäßig die Lohngruppe verstanden, die erstmals Facharbeiten ausweist. Keller und Kurth (Grundlagen der Entlohnung) zitieren einen beispielhaften Lohngruppenkatalog aus einem Tarifvertrag:



Im Unternehmen kann man nun eine konkrete Arbeitstätigkeit mit den Lohngruppendefinitionen vergleichen und einer dieser Definitionen zuordnen. Sobald der Ecklohn festgelegt ist, hat man damit den Lohnsatz bestimmt.

Auch das Lohngruppenverfahren ist, wie das Rangfolgeverfahren, vergleichsweise **einfach in der Anwendung**, deshalb recht **kostengünstig** und allseits **leicht verständlich**. Es birgt gleichwohl die **Gefahr der Schematisierung** in sich, das heißt, die **speziellen Gegebenheiten** des jeweiligen Unternehmens und der betroffenen Beschäftigten **können nicht** oder nicht **ausreichend berücksichtigt werden**.

Das kann zu Recht auf reibenden Diskussionen mit den Betroffenen über die richtige Zuordnung zu einer Gruppe führen.

Diese Diskussion wird zudem dadurch angeheizt, dass die Tarifpartner die **Lohngruppendefinitionen der technischen Entwicklung nur in recht großen Zeitabständen anpassen**. Das hat seinen Grund darin, dass der Interessenausgleich in dieser gewichtigen Entgeltangelegenheit den Tarifpartnern gleichfalls große Mühe bereitet.

Da sich das Lohngruppenverfahren in Tarifverträgen durchgesetzt hat, wird es von den Unternehmen im großen Stile angewendet.

Analytische Arbeitsbewertung

Bei der analytischen Arbeitsbewertung werden die Arbeitsanforderungen einer Tätigkeit in Anforderungskriterien, so genannte Anforderungsarten, zerlegt. Jede dieser Anforderungsarten wird einzeln einer wertenden Betrachtung unterzogen. Die dadurch ermittelten Werte für jede Anforderungsart werden zueinander in eine Relation gesetzt.

Mussten bei den analytischen Personalbeurteilungsverfahren die Beurteilungskriterien gewichtet werden, so müssen bei den analytischen Arbeitsbewertungsverfahren die Anforderungskriterien, die so genannten Anforderungsarten, gewichtet werden, um zu verdeutlichen, welche Bedeutung die einzelnen Kriterien für das Gesamturteil haben. Die gewichteten Anforderungsarten werden dann aufsummiert. Aus ihrer Summe resultiert der Arbeitswert der gesamten Tätigkeit, der ein Symbol der Arbeitsschwierigkeit dieser Tätigkeit ist. Die ermittelten Arbeitswerte aller untersuchten Tätigkeiten werden schließlich durch Multiplikation mit einem Geldfaktor in Löhne umgerechnet.

Nun gibt es aber eine schier unüberschaubare Vielfalt von Anforderungsarten. Deshalb muss man sich auf einige wenige typische Anforderungsarten beschränken. Die meisten analytischen Arbeitsbewertungsverfahren greifen in unterschiedlichen Formulierungen und Varianten auf jene Anforderungsarten zurück, die bereits 1950 auf einer Konferenz für Arbeitsbewertung in Genf erarbeitet wurden. Das **Genfer Schema** kennt vier Anforderungsarten: Das Können, die Belastung, die Verantwortung und die Arbeitsbedingungen. Die Anforderungsarten Können und Belastung werden in geistige und körperliche Anforderungen unterteilt.

Anforderungsarten nach dem Genfer Schema



Leistungsmessung

Genfer Schema (1950)	nach REFA
▪ geistige Anforderung ●●	▪ Kenntnisse
▪ körperliche Anforderung ●●	▪ Geschicklichkeit
▪ Verantwortung ●	▪ Verantwortung
▪ Arbeitsbedingungen ●	▪ geistige Belastung
	▪ muskelmäßige Belastung
Können ●	▪ Umgebungseinflüsse
Belastung ●	

© Karlheinz Schlecht

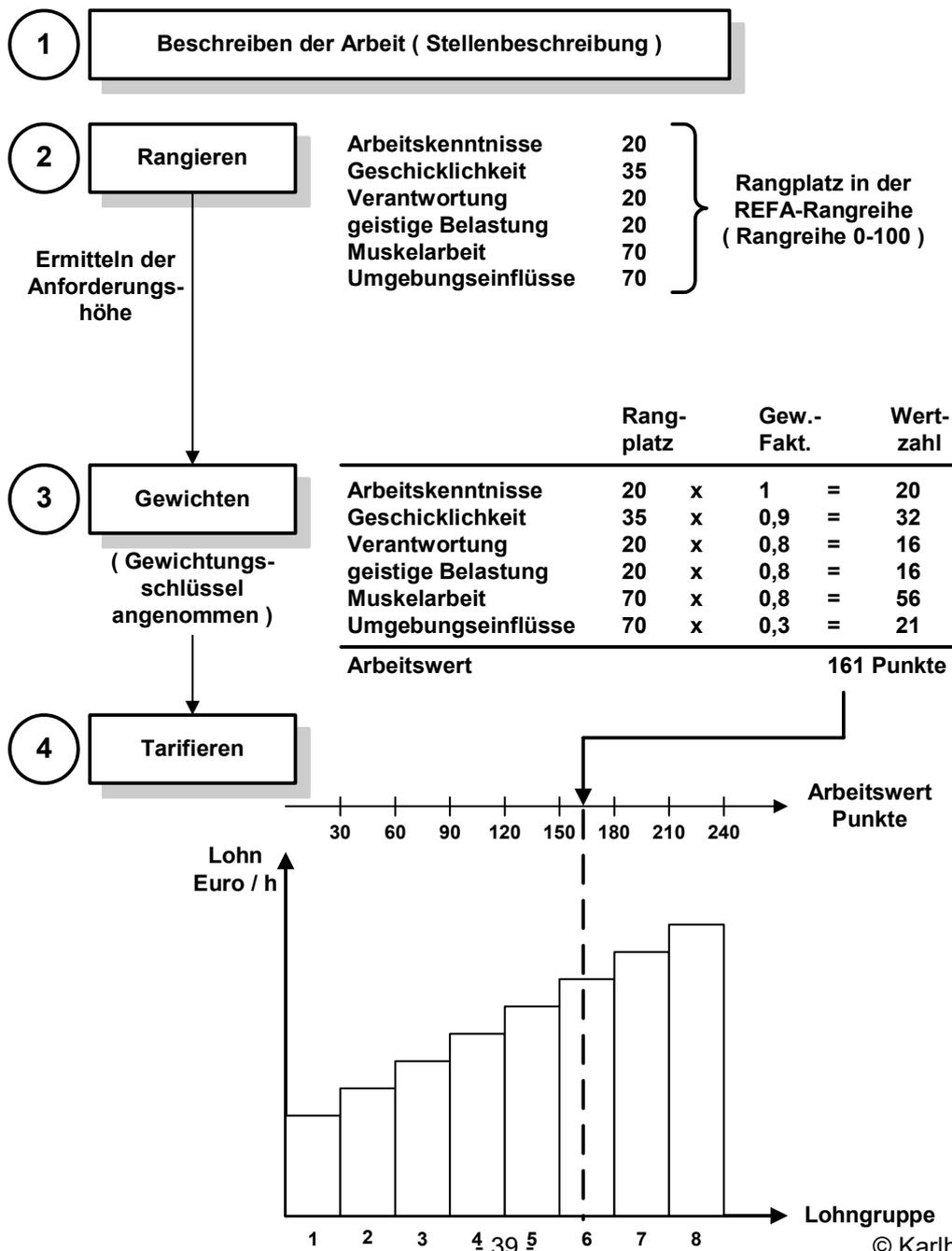
Können und Belastung sind die Oberbegriffe des Schemas, denen sich die geistigen und körperlichen Anforderungen unterordnen, so dass sechs Anforderungsarten entstehen.

▪ Rangreihenverfahren

Wie beim summarischen Rangfolgeverfahren werden auch beim analytischen Rangreihenverfahren zunächst auf der Grundlage einer Arbeitsbeschreibung die Anforderungskriterien einer Tätigkeit durch Beobachtungen oder Befragungen definiert. Diese Anforderungskriterien reduziert man regelmäßig auf Anforderungsarten nach dem Genfer Schema. Danach nimmt man eine Einordnung von der einfachsten bis zur schwierigsten Verrichtung vor, allerdings für jede Anforderungsart einer Tätigkeit getrennt. Hierin unterscheidet sich das analytische Rangreihenverfahren vom summarischen Rangfolgeverfahren.

Man ordnet jeder einzelnen Anforderungsart jeder untersuchten Tätigkeit einen Rangplatz zu. Die Stellung einer bestimmten Tätigkeit in der Rangreihe der konkreten Anforderungsart wird in Rangplatznummern, das sind die Rangplätze in umgekehrter Reihenfolge, ausgedrückt, beispielsweise:

Rangreihenverfahren



Ein Katalog mit Arbeitsbeispielen unterschiedlichen Schwierigkeitsgrades ermöglicht üblicherweise die nicht immer leichte Einordnung.

Das Rangreihenverfahren ist im Vergleich zu den Verfahren der summarischen Arbeitsbewertung **genauer und im Ansatz weniger subjektiv**. Allerdings lässt es den Beurteilerinnen und Beurteilern immer noch **große Ermessensspielräume** bei der Einschätzung des Schwierigkeitsgrades und damit der Zuteilung von Rangplätzen. **Zudem fehlen für die Gewichtung der einzelnen Anforderungsarten objektive Kriterien.**

Das Rangreihenverfahren eignet sich, wenn die zu beurteilenden Tätigkeiten vergleichbar und nicht zu umfangreich sind.

▪ Stufenwertzahlverfahren

Leistungsmessung

Stufenwertzahlverfahren I

1. Schritt:

Es muss ein **Katalog von Anforderungsarten** gebildet werden; dazu wird in diesem Beispiel auf das Genfer Schema zurückgegriffen (aus Gründen der Vereinfachung wird nicht nach Können und Belastung differenziert):

- **geistige Anforderungen**
- **körperliche Anforderungen**
- **Verantwortung**
- **Arbeitsbedingungen**

Beim Stufenwertzahlverfahren, auch Stufen-, Stufenwert- oder Punktebewertungsverfahren genannt, wird für jede Anforderungsart eine mehr oder minder große Zahl von Anforderungsstufen festgelegt und definiert. Diesen Anforderungsstufen sind jeweils Wertzahlen, das heißt Punkte, kurze verbale Beschreibungen und häufig auch Arbeitsbeispiele zugeordnet. So entsteht für jede Anforderungsart eine Punktwertreihe, eine so genannte Bewertungstafel, zum Beispiel:

Leistungsmessung

Stufenwertzahlverfahren II

2. Schritt:

Die Anforderungsarten werden mit einem Faktor zwischen 0 und 1 gewichtet:

Anforderungsarten	Gewichtungsfaktor
geistige Anforderungen	0,4
körperliche Anforderungen	0,3
Verantwortung	0,5
Arbeitsbedingungen	0,3

Leistungsmessung

Stufenwertzahlverfahren III

3. Schritt:

Festlegung von Bewertungsstufen: Es werden in diesem Beispiel 6 Bewertungsstufen zwischen 0 und 10 mit einem kardinalen Abstand von 2 gewählt:

Bewertungsarten	
äußerst gering	0
gering	2
mittel	4
groß	6
sehr groß	8
extrem groß	10

© Kartheinz Schlecht

Leistungsmessung

Stufenwertzahlverfahren IV

4. Schritt:

Für beide Arbeitsplätze

- werden die Anforderungen analysiert,
 - wird jede Anforderungsart bewertet zwischen 0 und 10,
 - wird jede Bewertungszahl mit dem Gewichtungsfaktor je Anforderungsart multipliziert
- und
- jeweils die Summe der Arbeitswerte gebildet.

Leistungsmessung

Stufenwertzahlverfahren V

Anforderungsart	Faktor	Baustellenhelfer		Transportarbeiter	
		Bewertung	Arbeitswert	Bewertung	Arbeitswert
geistig	0,4	2,0	0,8	2,0	0,8
körperlich	0,3	6,0	1,8	4,0	1,2
Verantwortung	0,5	2,0	1,0	4,0	2,0
Arbeitsbedingungen	0,3	4,0	1,2	4,0	1,2
Arbeitswertsommen			4,8		5,2

© Kartheinz Schlecht

lheinze Schlecht