

Mitarbeiterbeurteilung

Das einheitliche Beurteilungsverfahren

Das Streben nach leistungsfähigen und motivierten Mitarbeitern ist ein permanenter Entwicklungsprozess bei dem das gemeinsame Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter/-in und eine intensive Beurteilung der Leistung im Vordergrund stehen. Nutzen Sie dafür Tools, die Ihnen nachfolgend Thomas Eckardt vorstellt.



Als personalpolitische Zielsetzungen stehen bei jeder Beurteilung Fördermaßnahmen im Vordergrund, die den Mitarbeiter(inne)n helfen, ihr Leistungs- und Arbeitsverhalten zu verbessern. Diese Fördermaßnahmen können ihr Ziel aber nur erreichen, wenn sich Vorgesetzte und Mitarbeiter/-innen im Beurteilungsgespräch darüber verständigen.

Das Beurteilungsgespräch, das durch kooperatives Verhalten des/der Vorgesetzten gekennzeichnet ist, ist immer auch ein Motivationsgespräch. Es bietet nicht nur Anlass, Kritik vorzutragen, sondern auch die Möglichkeit Anerkennung auszusprechen. Anerkennung der Leistung und der Person ist der Motor für höhere Effizienz, sie verbessert die zwischenmenschliche Beziehung und steigert das Selbstvertrauen und die Selbstsicherheit der Mitarbeiter/-innen.

Ein abgestimmtes, systematisches und einheitlich angewandtes Beurteilungsverfahren ist Voraussetzung, um es

als wichtige Entscheidungsgrundlage bzw. als Steuerungsinstrument zu nutzen, um sinnvolle Fördermaßnahmen in eine qualitative Personalentwicklung zu implementieren.

Das entwickelte Beurteilungsverfahren dient den Vorgesetzten als Handwerkszeug für die Bewältigung dieser Aufgabe. Es verfolgt das Ziel, das Mitarbeiterpotenzial langfristig zu erhalten bzw. zu erhöhen, um hinreichend qualifizierte Mitarbeiter/-innen für die aktuellen und zukünftigen Aufgaben zur Verfügung zu haben. Damit stellt das Beurteilungsverfahren eine Investition in die Zukunft des Unternehmens dar. Dem Beurteilungsgespräch geht eine ausführliche Beobachtung des Mitarbeiters voraus.

Vorgehensweise bei der Beobachtung

Die Vorgesetzten müssen die Mitarbeiter/-innen, die sie zu beurteilen haben, genau kennen. Das setzt voraus, dass der Beurteilung ein längerer Zeitraum der Zusammenarbeit vorausgegangen sein muss. Die Nähe zu den Mitarbeiter(inne)n muss gewährleistet sein, damit eine möglichst objektive Bewertung erstellt werden kann. Es ist wichtig, nicht von vornherein einen Gesamteindruck zu gewinnen, da dieser meist sehr unscharf und gefühlsbetont ist. Die Vorgesetzten müssen Kenntnisse darüber haben, welche Anforderungen (z.B. durch Arbeitsplatzbeschreibung) an das dem/der Mitarbeiter/-in übertragene Aufgabengebiet gestellt werden.

ENTSCHEIDUNGEN VON HEUTE SIND DER ERFOLG VON MORGEN

Kriterien für die Mitarbeiter-Beobachtung

- aufmerksam beobachten
- das Beobachtete nicht interpretieren und werten, sondern beschreiben
- die Anforderungen der Beurteilung kennen (zu welchen Beurteilungsmerkmalen werden Angaben verlangt?)
- regelmäßig und häufig beobachten
- die Mitarbeiter/-innen über die Beobachtungen im Gespräch informieren

Checkliste für Beobachtungskriterien

Die Beobachtungen sollen das natürliche Verhalten der Mitarbeiter/-innen im Arbeitsprozess erfassen. Wegen der unterschiedlichen individuellen Leistungskurven sollen sie zu verschiedenen Tageszeiten erfolgen. Zum Beobachtungszeitpunkt soll noch keine Bewertung stattfinden. Die kontinuierlichen Beobachtungen helfen den Vorgesetzten, die spätere Beurteilung so objektiv wie möglich zu gestalten.

1. Arbeitsqualität

- Arbeitet der/die Mitarbeiter/-in fehlerfrei und sorgfältig?
- In welchem Umfang kann der/die Mitarbeiter/-in Arbeiten ohne fremde Hilfe erledigen?
- Greift der/die Mitarbeiter/-in Aufgaben aus eigener Initiative auf?
- Ist er/sie in der Lage, kreative Ideen zu entwickeln oder neue Möglichkeiten der Aufgabenlösung zu finden?

2. Arbeitsquantität

- Erledigt der/die Mitarbeiter/-in Arbeiten in der vorgegebenen Zeit?
- In welchem Verhältnis stehen Arbeitsergebnis und Zeitaufwand?
- Wie verhält sich die Qualität zur Quantität der Arbeit?

3. Fachkenntnisse

- In welchem Verhältnis steht das Fachwissen des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin zu den vorliegenden Arbeitsanforderungen?
- Welche Bereitschaft zeigt der/die Mitarbeiter/-in, sich neue Fertigkeiten beziehungsweise ein erweitertes Fachwissen anzueignen?
- Lässt der/die Mitarbeiter/-in seine/ihre Kenntnisse und Erfahrungen im Gespräch zielgerichtet einfließen?

4. Wirtschaftliches Denken und Handeln

- Zeigt der/die Mitarbeiter/-in Verantwortungsgefühl beim Einsatz sachlicher und personeller Betriebsmittel?
- Bemüht sich der/die Mitarbeiter/-in, Verlustquellen aufzudecken und zu beseitigen?
- Wie ist das Verhältnis des Arbeitsaufwandes zum Nutzen?

5. Zusammenarbeit

- Wie gut ordnet sich der/die Mitarbeiter/-in in Arbeitsgruppen ein?
- Stellt der/die Mitarbeiter/-in sein/ihr Wissen und Können zur Erreichung der Gruppenziele zur Verfügung?

- Pflegt der/die Mitarbeiter/-in ständigen fachbezogenen Informationsaustausch mit den anderen Kolleg(inn)en und gewährt Einblick in den eigenen Arbeitsbereich?

6. Soziales Verhalten

- Zeigt der/die Mitarbeiter/-in kollegiale Wertschätzung, Achtung und Anerkennung?
- Wie kontaktbereit und rücksichtsvoll ist der/die Mitarbeiter/-in im Umgang mit Kolleg(inn)en?

- Bietet der/die Mitarbeiter/-in Kollegen und Kolleginnen unaufgefordert notwendige Hilfestellung an und nimmt er/sie Unterstützung auch von anderen an?

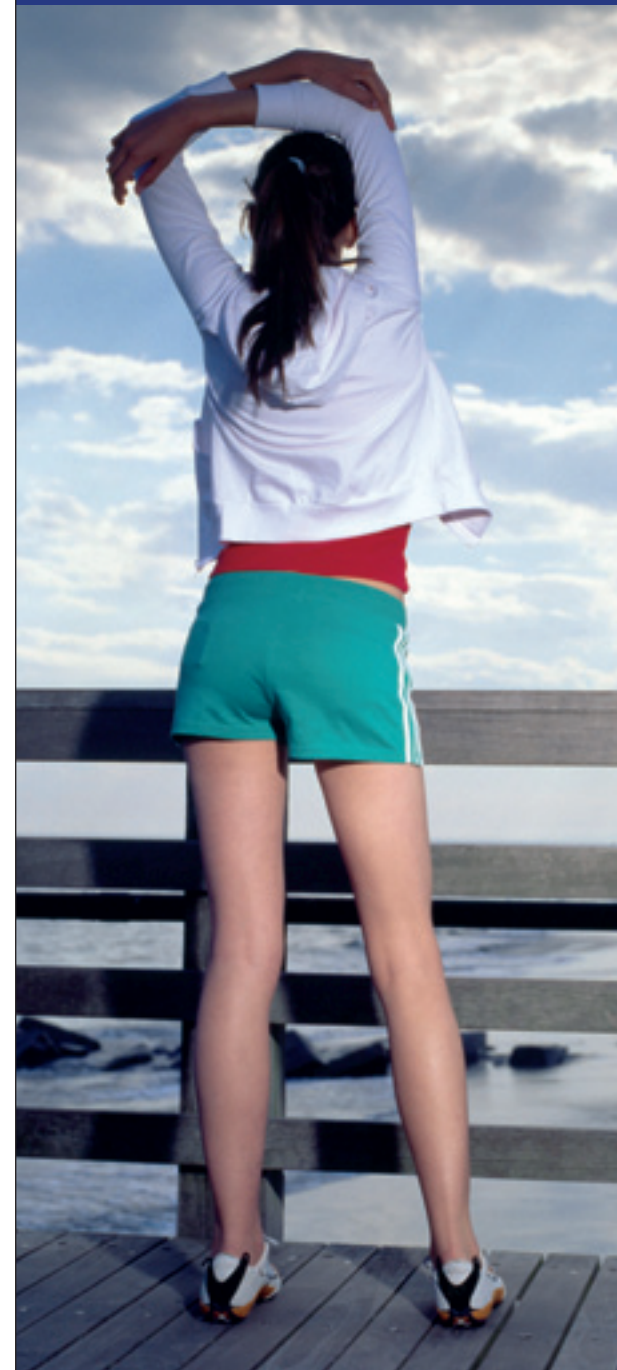
Für Mitarbeiter/-innen (Beurteilte) mit Führungsaufgaben gelten folgenden Kriterien:

- Erkennt der/die Beurteilte Leistungen an und übt sachliche Kritik?
- Fördert der/die Beurteilte die berufliche Qualifikation seiner/ihrer Mitarbeiter/-innen im Rahmen der betrieblichen Erfordernisse und Möglichkeiten?
- Informiert der/die Beurteilte über Dinge, die die Arbeit betreffen, rechtzeitig und ausreichend?
- Beachtet der/die Beurteilte die Meinung seiner/ihrer Mitarbeiter/-innen bei wichtigen Entscheidungen?
- Vereinbart der/die Beurteilte mit seinen/ihren Mitarbeiter(inne)n Ziele und kontrolliert ergebnisbezogen?
- Delegiert der/die Beurteilte qualifizierte Aufgaben, die seinen/ihren Mitarbeiter(inne)n Entfaltungsmöglichkeiten geben?
- Bevormundet der/die Beurteilte seine/ihre Mitarbeiter/-innen in deren Zuständigkeitsbereich?
- Verkauft der/die Beurteilte Leistungen anderer als eigene Leistung?

Darstellung und Handhabung des Beurteilungsbogens

Die Mitarbeiter/-innen müssen wissen, von wem, wann und anhand welcher Merkmale sie beurteilt werden, um sich darauf einstellen und vor allem sich ein eigenes Urteil bilden zu können. Die Leistungsbeurteilung (Bewertung der Beobachtungen) sollte im gemeinsamen Gespräch mit den Mitarbeiter(inne)n erfolgen. Der/die unmittelbare Vorgesetzte eröffnet die Beurteilung und begründet sie.

Ergeben sich im Gespräch neue Tatsachen, die für die Beurteilung wichtig und



Niemand bewundert den Zweitbesten.

Wir nicht, Sie nicht und erst recht nicht Ihre Kunden! FGL / WHL bieten hohe Flexibilität bei den Leasingbedingungen, bei den Raten, ebenso wie variable Laufzeiten, saisonangepasste Raten und abgestimmte Gesamtkonzepte mit individuellem Kreditrahmen.

Wir haben unsere Unternehmen aus einer einfachen Philosophie heraus gegründet:

ANDEREN BEIM ERFOLG HELFEN!



Die Leasing-Experten für die Fitnessbranche

FGL Leasing AG / info@fgl-leasing.de
WHL LeasingGesellschaft mbH / info@whl-leasing.de

HOTLINE: 07157 222-57 -58 -59



HUR Smart Circuit

Konzepte für:

- Kids u. Senioren
- Herz-Kreislauf Patienten
- Rückenprävention
- Übergewichtige
- Fitness Begeisterte

von Krankenkassen unterstützt

Komplett Zirkel
Ab € 499,- monatliche
Leasingrate



Exclusive distributor
FITPARTNER

bisher noch nicht berücksichtigt worden sind, muss der/die Vorgesetzte seine/ihre Beurteilung nochmals überprüfen und diese evtl. entsprechend ändern. Die Korrektur darf jedoch nie aus Unsicherheit oder Schwäche geschehen, um den/die Mitarbeiter/-in zufrieden zu stellen.

Der Kopf des Beurteilungsbogens informiert mit wenigen Angaben über die wichtigsten Personalien der Mitarbeiter/-innen. Die merkmalsorientierten Einstufungsverfahren stellen für die Praxis das eindeutig dominierende Instrument der Personalabteilung dar:

- Diese Verfahren bestehen in der Regel aus einer vorgegebenen Anzahl von Beurteilungsmerkmalen.
- Die jeweilige Ausprägung der Leistung wird auf einer Skala eingestuft.

Der Beurteilungsbogen enthält sechs definierte Beurteilungsmerkmale: Arbeitsqualität, Arbeitsquantität, Fachkenntnisse, wirtschaftliches Denken und Handeln, Zusammenarbeit, soziales Verhalten.

Für jedes Beurteilungsmerkmal muss das damit verbundene Verhalten so beschrieben werden, wie es sich im Arbeitskontext zeigt.

Download-Service: In unserem Downloadbereich haben wir einen ausgearbeiteten Beurteilungsbogen für Sie bereitgestellt.



Thomas Eckardt – Jahrgang 1959, ist Fachautor zahlreicher Veröffentlichungen, Herausgeber eigener Hörbücher, Videos und beliebter Referent. Der Diplom-Psychologe verfügt über langjährige Erfahrungen im Bereich „Training und Beratung“ für namhafte Unternehmen und ist seit 1989 Leiter des Trainingsinstituts „Eckardt & Koop.-Partner“ in Lahnau. Kontakt: www.eckardt-online.de

Zielsetzung des Beurteilungsgesprächs

Ein entscheidender Baustein des Beurteilungsverfahrens ist das Beurteilungsgespräch. Es bietet die Möglichkeit, die Ziele, Aufgaben und Arbeitsergebnisse jedes Mitarbeiters/jeder Mitarbeiterin im Gesamtzusammenhang zu erörtern. Dadurch werden der Erfolg der Arbeit und der Zusammenarbeit und damit der Führungserfolg entscheidend beeinflusst. Wenn die Beurteilung als Führungsinstrument genutzt werden soll, muss ihr Inhalt dem/der Mitarbeiter/-in in angemessener Form unterbreitet werden. Das im Zusammenhang mit der Beurteilungseröffnung geführte Gespräch hat mehrere Funktionen:

- Es soll dem/der Mitarbeiter/-in transparent machen, wie sein/ihr Verhalten und seine/ihre Leistungen in der vergangenen Zeit beurteilt werden (Aufklärungsfunktion).

Die Beurteilung erfolgt in vier Stufen der Ausprägung des Verhaltens:

Die Anforderungen werden

- a) übertroffen (16 P)
- b) in vollem Umfang erfüllt (12 P)
- c) überwiegend erfüllt (8 P)
- d) nicht ausreichend erfüllt (4 P)

Die Abstufungen werden durch Punktvorgabe ausgedrückt. Die höchste Punktzahl stellt die beste, die niedrigste die schlechteste Merkmalsausprägung dar.

Der Beurteilungsbogen ist einfach und zeitsparend zu handhaben. Der/die Vorgesetzte braucht jeweils nur die Stufe anzukreuzen, die das Verhalten des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin am besten kennzeichnet. Zusätzlich können die Vorgesetzten unter der Rubrik „Bemerkung“ Beobachtungen hinzufügen und bestimmte Gesichtspunkte in den Vordergrund stellen.

Das Gesamturteil wird durch eine Punktzahl (Spanne von 24 bis 96 Punkten und in den Teilmerkmalen in der Staffellung 4, 8, 12 und 16) zum Ausdruck gebracht.

Das Verhalten der Mitarbeiter/-innen mit Führungsaufgaben wird nicht nach dem Punktesystem bewertet, sondern nur verbal beschrieben und in der entsprechenden Stufe gekennzeichnet. Empfehlungen für den weiteren Einsatz und Mitarbeiterwünsche werden von dem/der Vorgesetzten formuliert.

Der/die Vorgesetzte unterschreibt den Beurteilungsbogen. Der/die Mitarbeiter/-in bestätigt durch Unterschrift, dass ihm/ihr die Beurteilung bekannt gegeben und erläutert wurde. Er/sie kann auch eine eigene Stellungnahme abgeben. Sie wird Bestandteil des Beurteilungsbogens.

Download-Service

Der exklusive Service für unsere Abonnenten:

Unter www.bodylife.com/service können Sie sich den **Beurteilungsbogen** herunterladen.

User: **bodylife**
Passwort: **personal**
(August)

- Es soll dem/der unmittelbaren Vorgesetzten die Möglichkeit geben, sich über die Hintergründe der beobachteten Verhaltensweisen zu informieren (diagnostische Funktion).
- Es soll als klärende Bestandsaufnahme wünschenswerte Verhaltensänderungen des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin einleiten (Korrekturfunktion).
- Es soll als Ansatzpunkt für die berufliche Förderung und Motivation des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin dienen (Motivationsfunktion).
- Es soll das persönliche Interesse des/der Vorgesetzten an der beruflichen Situation des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin signalisieren (Kontaktfunktion).

Beurteilungsgespräche mit weitschweifigen Reden einzuleiten erweckt bei den Mitarbeiter(inne)n eher den Eindruck, dass der/die Vorgesetzte um den heißen Brei herumredet. Es hat sich dagegen bewährt, wenn zunächst positive Merkmale benannt werden. Durch diese Feststellungen werden Achtung und Anerkennung signalisiert, auf deren Basis kritische Bemerkungen eher angenommen werden.

Fehlerquellen bei der Beurteilung

Der Halo-Effekt – Halo-Effekt bedeutet, dass ein bestimmtes positives oder negatives Merkmal alle anderen Merkmale oder Eigenschaften überstrahlt. Bei der Personalbeurteilung bezeichnet man mit „Halo-Effekt“ die Tendenz, einen/eine Mitarbeiter/in, der/die sich auf einem bestimmten Gebiet besonders ausgezeichnet hat, im Zweifelsfall auch auf anderen Gebieten als „gut“ zu beurteilen, ohne das weiter zu überprüfen. Der/die Vorgesetzte lässt sich in seiner Wahrnehmung und Beurteilung von einem hervorstechenden Persönlichkeits- oder Leistungsmerkmal leiten und schließt daraus auf andere Merkmale.

Stereotype – Stereotype sind Vorstellungen, die sich auf ganze Gruppen von Menschen beziehen. Stereotype sind vorgefasste Meinungen oder vorgefertigte Bilder darüber, wie ein Mensch als Mitglied dieser Gruppe beschaffen sein müsse. Wenn wir irgendeine Information über einen Menschen besitzen, z.B. den Beruf oder die Na-

tionalität, treten diese Stereotype in Aktion. Wir beginnen, den Unbekannten „einzuordnen“, wir machen uns ein Bild von ihm, bevor wir ihn kennen.

Der Primacy-/Recency-Effekt (erster Eindruck und Schluss-Effekt) – Die Beurteilung einer Person wird stark von der Einschätzung auf den ersten Blick, dem ersten Eindruck des Wahrnehmenden, bestimmt. Dieser wiederum kann auf der Wahrnehmung minimaler Informationen beruhen. Auf den Arbeitsbereich bezogen, kann eine zuerst gezeigte Leistung sehr stark den Gesamteindruck prägen. Ist diese Leistung besonders positiv, besteht die Gefahr, dass vor dem Hintergrund dieses ersten Eindrucks die nachfolgenden Leistungen auch bei deutlicher Schwäche höher bewertet werden. Entsprechend gilt im umgekehrten Fall: Wurde die zuerst gezeigte Leistung besonders negativ wahrgenommen, besteht die Gefahr, dass auch durch nachfolgende durchschnittliche bis gute Leistungen der erste schwache Eindruck nur noch schwer widerlegt werden kann.

Beachten Sie bei der Personalbeurteilung immer, dass nur der Vergleich mit den durchschnittlichen Leistungen der anderen Mitarbeiter/-innen dazu führt, Leistungen möglichst objektiv zu beurteilen.

Thomas Eckardt

Ablauf Personalbeurteilungsgespräch

Einleitung

- Begrüßung
- Frage zum Befinden des Beurteilten
- Ziel des Gespräches
- Gesprächsstruktur
- Aufgabengebiet
- Besonderheiten der Beurteilungsperiode

Gefühl des Beurteilten

- Emotionale Sicht
- Hinweise

Bewertung des Beurteilten

- Besprechung der Leistungskriterien
- Bewertung der Leistung
- Beispiele

Selbsteinschätzung des Beurteilten

- Aktives Zuhören
- Begründung des Stärken-/Schwächenprofils
- Selbsteinschätzung der Zufriedenheit und der beruflichen Entwicklung

Abweichungsanalyse

- Unterschiedliche Auffassungen herausfiltern
- Ursachen ergründen
- Klare und verbindliche Aussage des Beurteilers

Perspektiven aufzeigen

- Notwendige und mögliche Entwicklungsschritte und -maßnahmen aufzeigen
- Wünsche und Anregungen austauschen
- Erwartungen für die nächste Beurteilungsperiode aufzeigen

Nachbereitung

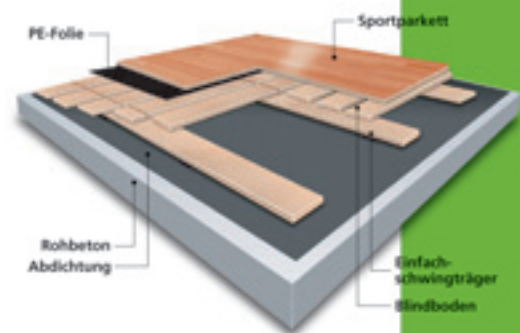
- Kritische Analyse des Gesprächsverlaufs
- Maßnahmen mit Kompetenzträgern abstimmen
- Beurteilungsergebnis

– part of the game!

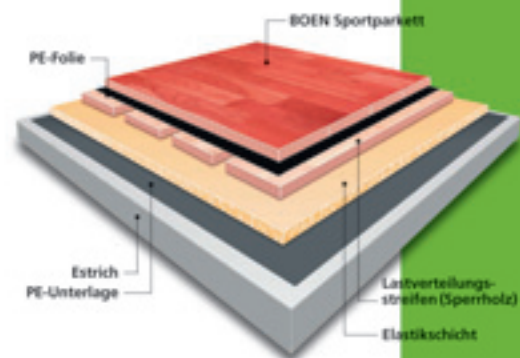
Mit unseren flächeneelastischen Sportböden treffen Sie immer die richtige Wahl.

(Zertifiziert nach DIN 18032/2. April 2001 mit Gütesicherung nach DIN CERTCO)

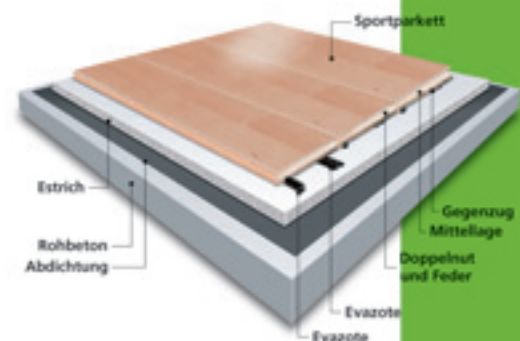
Singleflex



Elastflex



Boflex



BOEN Parkett Deutschland GmbH & Co. KG

Postfach 1240 - D-23872 Mölln

Telefon 04542/8003-0 - Telefax 04542/8003-47