Personalwirtschaft Buch

Geprüfte Personalfachkaufleute • Lehrbuch

Nach geltender Prüfungsverordnung und Rahmenplan des DIHK

Bearbeitet von
Dr. Dietmar Franke, Burckhard Zicke, Dr. Frank Zils

6., neu bearbeitete Auflage 2014. Buch. 576 S. Gebunden
ISBN 978 3 472 08554 6

Wirtschaft > Betriebswirtschaft > Personal und Arbeit

Zu Inhaltsverzeichnis

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

4 Personal- und Organisationsentwicklung steuern

4.1 Mitarbeiter beurteilen, deren Potenziale erkennen und fördern

Ausgangspunkt für die systematische Entwicklung und Förderung von Mitarbeitern ist eine qualifizierte Standortbestimmung. Die Beurteilung der Leistung und des Verhaltens von Mitarbeitern und Führungskräften ist somit ein wichtiges **Führungs- und Personalentwicklungsinstrument** (siehe Kapitel 1.6). Die Mitarbeiterbeurteilung sollte als Bestandteil einer zielgerichteten Förderung der Mitarbeiter verstanden werden. Nur so gewinnt sie auch die Akzeptanz von Mitarbeitern und Betriebsrat.

4.1.1 Mitarbeiterbeurteilung

Mitarbeiterbeurteilungen werden bereits seit den 70er-Jahren in Unternehmen durchgeführt. Waren die entsprechenden Beurteilungsgespräche anfangs noch sehr an Schulsystemen orientiert, so sind die heutigen **Beurteilungssysteme** differenzierter und mitarbeiterorientiert. Sie entsprechen einem zeitgemäßen Verständnis von Führung und Zusammenarbeit. Beurteilungsgespräche werden in regelmäßigen Abständen, in der Regel einmal jährlich durchgeführt. Bei besonderen Anlässen, z. B. einem Wechsel in eine andere Abteilung, oder auf Wunsch eines Mitarbeiters können Beurteilungsgespräche häufiger durchgeführt werden. Wird ein Beurteilungssystem neu eingeführt, sollten Vertreter des Betriebsrates und Führungskräfte mit einbezogen werden, um eine breite Akzeptanz sicherzustellen. Zunächst sollten die **Zielsetzungen und die Anforderungen** eines solchen Systems festgelegt werden. Zielt das Beurteilungssystem auf eine gegenseitige Standortbestimmung, um die Entwicklungsbedarfe der Mitarbeiter zu erheben, oder ist das Beurteilungssystem Teil eines Zielvereinbarungsprozesses, bei dem es um die Festlegung von Prämien oder Boni geht? Gibt es möglicherweise Führungsleitlinien im Unternehmen, an denen sich das Beurteilungssystem orientieren soll? Schließlich ist die **Zielgruppe** zu definieren, die später beurteilt werden soll. In der **Entwicklungsphase** ist es zweckmäßig, eine Projektgruppe zu gründen – möglichst mit Führungskräften verschiedener Abteilungen besetzt –, die einen Mitarbeiterbeurteilungsbogen erarbeitet. Die Einbindung des Betriebsrates sollte ebenfalls möglichst frühzeitig erfolgen. Vor der Implementierung des neuen Beurteilungssystems sollten Informationsveranstaltungen für Mitarbeiter und Führungskräfte durchgeführt und Informationsmaterialien erarbeitet werden. Bei der verbindlichen Einführung eines Beurteilungsgespräches hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht gemäß § 94 BetrVG. Der Abschluss einer Betriebsvereinbarung ist somit erforderlich. Während der **Implementierungsphase** sollten Begleitseminare für Führungskräfte angeboten werden, in denen die Durchführung der Mitarbeiterbeurteilung trainiert wird.

Es empfiehlt sich, von Zeit zu Zeit Mitarbeiter und Führungskräfte nach ihren Erfahrungen mit dem neuen Mitarbeiterbeurteilungssystem zu befragen. Ein Mitarbeiterbeurtei-

lungssystem lebt von der Akzeptanz auf beiden Seiten – Mitarbeitern und Führungskräften. Erforderlichenfalls muss das Beurteilungssystem an geänderte Bedürfnisse angepasst werden.

Personalgespräch und Mitarbeitergespräch

Ein jährliches Personalgespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter dient einer **gegenseitigen Standortbestimmung** (siehe Abbildung 215). Der Mitarbeiter erhält ein Feedback zu seiner Leistung, seinem Verhalten sowie seinen persönlichen und sozialen Kompetenzen. **Beurteilungskriterien** können sein: Persönlichkeit, Teamverhalten, Arbeitsmethode, Eigenschaften (z. B. Kreativität, Ausdauer), Führungsverhalten (bei Führungskräften) (vgl. Neges/Neges 1999, S. 229 f.). Weitere Ziele sind der Einsatz der Mitarbeiter gemäß ihrer individuellen Potenziale und die Erarbeitung einer Entwicklungsperspektive für den Mitarbeiter. In einem solchen Personalgespräch sollte nicht nur der Mitarbeiter ein Feedback von der Führungskraft erhalten, sondern auch umgekehrt. Auch Führungskräfte benötigen ein Feedback von ihren Mitarbeitern hinsichtlich ihres Führungsverhaltens. Eine ungestörte, **vertrauensvolle und angenehme Gesprächsatmosphäre** sind grundlegende Voraussetzungen für ein konstruktiv verlaufendes Gespräch. Weiterhin sind folgende Faktoren wichtig:

- Das Gespräch sollte gut vorbereitet und strukturiert sein.
- Es sollte in einer freundlichen und entspannten Atmosphäre stattfinden, die von gegenseitigem Respekt getragen wird.
- Die Redeanteile von Mitarbeiter und Führungskraft sind gleichberechtigt. Führungskräfte sollten vor allem zuhören können (siehe Kapitel 1.6.5).
- Das Gespräch sollte sachlich sein, aber sowohl positive wie auch negative Aspekte ansprechen, dort wo erforderlich.
- Es sollte konstruktive Tipps für die persönliche Entwicklung beinhalten.
- Die Beurteilung sollte sich auf konkretes, veränderbares Verhalten beziehen und möglichst durch Beispiele untermauert werden.

Zur **Vorbereitung auf ein Mitarbeitergespräch** können folgende Fragen für Führungskräfte hilfreich sein:

- ☐ Hat der Mitarbeiter die mit ihm vereinbarten Ziele erreicht?
- ☐ Wie haben sich Leistungen und Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters entwickelt?
- ☐ Hat der Mitarbeiter besondere Fähigkeiten erworben?
- ☐ Hat der Mitarbeiter den richtigen Arbeitsplatz?
- ☐ Soll der Mitarbeiter in besonderer Weise gefördert werden? Könnte er an einer anderen Stelle des Unternehmens seine Potenziale noch besser entwickeln?
- ☐ Wo und wie sind vorhandene Defizite bei Leistung und Führung zu beheben?
- ☐ Welche Personalentwicklungsmaßnahmen sind dem Mitarbeiter zu empfehlen?

(Neges/Neges 1999, S. 226)

Abb. 215: Verlauf eines Mitarbeitergesprächs

Beurteilungssysteme

Jede Beurteilung unterliegt bestimmten Kriterien und Bewertungsmaßstäben. Im Wesentlichen unterscheidet man zwischen einem offenen und einem geschlossenen Beurteilungssystem. In einem **offenen Beurteilungssystem** gibt es keine vorformulierten Kriterien und Bewertungsskalen. Die Einschätzungen erfolgen intuitiv durch die Führungskraft und verlangen ein hohes Maß an Urteils- sowie sprachlicher Ausdrucks- und Differenzierungsfähigkeit. Offene Beurteilungen im Sinne einer qualitativen Bewertung sind somit oftmals subjektiv. Ferner ist die Vergleichbarkeit verschiedener Beurteilungen schwierig und die Erstellung eines Beurteilungsbogens aufwendig. Daher werden heute meistens standardisierte Bögen, mit **geschlossenen oder halboffenen Beurteilungssystemen** eingesetzt. In solchen Beurteilungssystemen werden konkrete Kriterien bzw. Merkmale formuliert und mit einzelnen Skalierungsstufen versehen. Darüber hinaus finden sich häufig halboffene Fragen, die dem Mitarbeiter und der Führungskraft einen Interpretations- und Gestaltungsspielraum ermöglichen (z. B. bei der Frage: »Wo sehen Sie einen Entwicklungsbedarf?«). Die einzelnen Merkmale werden in **leistungsorientierte Merkmale** wie Qualität und Quantität der Leistung und **verhaltensorientierte Merkmale** wie Qualifikation, Motivation (Arbeitseinsatz, Übernahme von Verantwortung, Fleiß, Durchsetzungsvermögen) und soziales Verhalten (Zusammenarbeit, Kontakt zu Kunden, Kollegen, Führungskräften) unterschieden (vgl. Sommerhoff 1999, S. 41 ff.).

Die **Auswahl und Gewichtung** der Merkmale sollte auf das Unternehmen zugeschnitten sein und entsprechend individuell entwickelt werden. Bisweilen ist die Auswahl von Merkmalen (Handlungskompetenz) für bestimmte Zielgruppen, z. B. für Mitarbeiter im

technischen Bereich oder aus dem kaufmännischen Bereich, sinnvoll (siehe Abbildung 216). Bei der Auswahl der Merkmale sind vier Prinzipien bedeutsam (vgl. Sommerhoff 1999, S. 44):

- Prinzip der **Vollständigkeit:** Alle wichtigen Arbeitsbereiche des Mitarbeiters sollten sich im Beurteilungsbogen wiederfinden.
- Prinzip der **Eindeutigkeit:** Die Merkmale sollten deutlich voneinander unterschieden und klar definiert sein.
- Prinzip der **Ganzheit:** In der Summe sollten die Merkmale ein Gesamtbild ergeben, das keine logischen Sprünge oder Ungereimtheiten aufweist.
- Prinzip der **Praktikabilität:** Die Merkmale sollten gut einschätzbar sein und für Mitarbeiter und Führungskräfte eine Hilfestellung zur Standortbestimmung bieten.

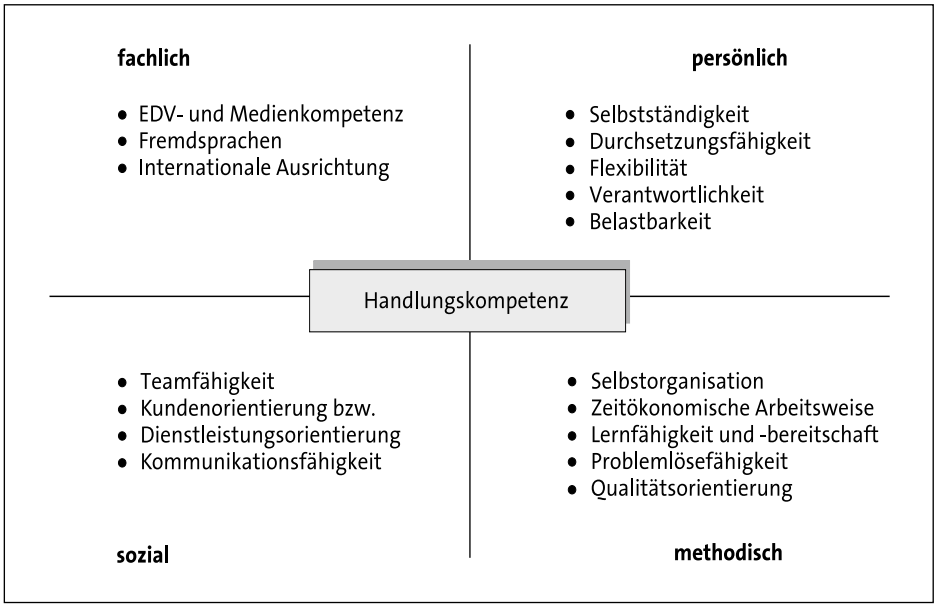

Abb. 216: Kompetenzmatrix

Die Merkmale werden in der Regel in verschiedene Kompetenzbereiche untergliedert: Fachkompetenz, Führungskompetenz, Persönlichkeitskompetenz, Sozialkompetenz, Methodenkompetenz. Für jedes Merkmal innerhalb der einzelnen Kompetenzbereiche werden verschiedene Skalierungen hinterlegt. Im Allgemeinen können drei **Skalierungsarten** unterschieden werden:

- Skalierung in Anlehnung an Schulnoten,
- Skalierung nach Punkten,
- verbale Skalierung.

Skalierungen nach Schulnoten und Punkten können bei Mitarbeitern negative Assoziationen an die eigene Schulzeit hervorrufen. Die verbale Skalierung ist in der Praxis meist angemessener. Erfahrungsgemäß können die Mitarbeiter verbale Einschätzungen einer

Leistung, z. B. hervorragend, zufrieden stellend, nicht mehr ausreichend, eher als konstruktives Feedback annehmen, insbesondere wenn die Einschätzung begründet und näher erläutert wird (siehe Abbildung 217).

Beispiel: Beurteilungsbogen

Einschätzung des Mitarbeiters durch die Führungskraft					
Fachliche Kompetenz					
		Trifft in außerordentlichem Maße zu	Trifft vollständig zu	Trifft fast immer zu	Trifft nicht zu
Fachwissen	Verfügt über spezielle Fachkenntnisse und setzt diese am Arbeitsplatz gezielt ein	☐	☐	☐	☐
	Besitzt arbeitsplatzübergreifende Fachkenntnisse und interessiert sich für übergeordnete Zusammenhänge	☐	☐	☐	☐
Bemerkungen					
Selbstständiges Arbeiten	Erledigt Arbeiten nach Erklärung, ohne dass weitere Hilfestellungen nötig sind	☐	☐	☐	☐
Bemerkungen					
Arbeitsqualität	Arbeitet sorgfältig und präzise	☐	☐	☐	☐
Bemerkungen					
Arbeitstempo	Erledigt übertragene Aufgaben schnell und zügig	☐	☐	☐	☐
Bemerkungen					
Systematisches Arbeiten	Geht Aufgaben und Probleme gezielt an	☐	☐	☐	☐
	Kann Aufgaben nach Prioritäten einordnen und abarbeiten	☐	☐	☐	☐
Bemerkungen					
Ggf. besondere Anforderungen des Fachbereichs: →					

Persönliche Kompetenz					
		Trifft in außerordentlichem Maße zu	Trifft vollständig zu	Trifft fast immer zu	Trifft nicht zu
Zuverlässigkeit	Hält Terminvereinbarungen ein	☐	☐	☐	☐
Bemerkungen					
Initiative	Macht sich eine Sache zu eigen und treibt sie voran	☐	☐	☐	☐
	Sucht alternative Wege und entwickelt neue Ideen	☐	☐	☐	☐
	Erkennt Probleme und kann verschiedene Lösungsmöglichkeiten in ihren Vor- und Nachteilen gegeneinander abwägen	☐	☐	☐	☐
Bemerkungen					
Flexibilität	Kann sich schnell in neuen Situationen orientieren	☐	☐	☐	☐
	Behält den Überblick auch bei komplexen Aufgaben	☐	☐	☐	☐
	Kann auch unter Zeitdruckzielgerichtet arbeiten und bleibt in Stresssituationen kontrolliert	☐	☐	☐	☐
	Ist bei personellen Engpässen verfügbar	☐	☐	☐	☐
Bemerkungen					→

Soziale Kompetenz					
		Trifft in außerordentlichem Maße zu	Trifft vollständig zu	Trifft fast immer zu	Trifft nicht zu
Verhalten gegenüber Kunden, Kollegen, Führungskräften	Ist kunden- und serviceorientiert (gegenüber internen und externen Partnern, z. B. anderen Abteilungen, Tochtergesellschaften, Lieferanten und Kunden)	☐	☐	☐	☐
Bemerkungen					
Überzeugungsfähigkeit	Kann andere für die eigene Sicht der Dinge gewinnen	☐	☐	☐	☐
Bemerkungen					
Kritik- und Konfliktfähigkeit	Kann mit Kritik an der eigenen Person und Arbeit umgehen	☐	☐	☐	☐
	Übt selbst Kritik und verhält sich dabei konstruktiv Setzt sich mit auftretenden Konflikten offen und sachlich auseinander	☐	☐	☐	☐
	Setzt sich mit auftretenden Konflikten offen und sachlich auseinander	☐	☐	☐	☐
Bemerkungen					
Teamfähigkeit	Bringt eigene Fähigkeiten in die gemeinsame Arbeit ein	☐	☐	☐	☐
	Steht hinter Entscheidungen	☐	☐	☐	☐
Bemerkungen					
Der Mitarbeiter ist mit der Einschätzung der Führungskraft einverstanden ☐ ja ☐ nein					
Anmerkungen: →					

Rückmeldung des Mitarbeiters an die Führungskraft					
		Trifft in außerordentlichem Maße zu	Trifft vollständig zu	Trifft fast immer zu	Trifft nicht zu
Mitarbeiterorientierte Führung	Informiert Mitarbeiter zügig über die abteilungs- und arbeitsrelevanten Themen	☐	☐	☐	☐
	Erkennt und achtet die Bedürfnisse und Ziele der Mitarbeiter und handelt entsprechend	☐	☐	☐	☐
	Gibt den Mitarbeitern regelmäßig Rückmeldungen zu Leistung und Verhalten	☐	☐	☐	☐
	Delegiert Aufgaben und Verantwortung	☐	☐	☐	☐
	Hält Zusagen ein	☐	☐	☐	☐
Bemerkungen					
Mitarbeiterförderung	Fördert die Mitarbeiter systematisch entsprechend ihrer Fähigkeiten und Kenntnisse	☐	☐	☐	☐
	Vereinbart herausfordernde Ziele mit den Mitarbeitern, plant geeignete Maßnahmen und überprüft deren Umsetzung	☐	☐	☐	☐
Bemerkungen					
Allgemeine Anmerkungen:					

Abb. 217: Beurteilungsbogen mit verschiedenen Merkmalen und verbaler Skalierung

Die klassischen Beurteilungssysteme sehen lediglich eine Beurteilungsrichtung vor: die Führungskraft beurteilt den Mitarbeiter. Im Sinne einer gegenseitigen Standortbestimmung ist es jedoch sinnvoll, dass auch die Führungskraft ein Feedback seitens der Mitarbeiter erhält. Um nun möglichst viele Perspektiven in die Beurteilung eines Mitarbeiters oder einer Führungskraft einfließen zu lassen, und damit ein »objektiveres« Urteil zu bekommen, wurde das sog. **360-Grad-Feedback** konzipiert (siehe Abbildung 218). Damit ist gemeint, dass in das Beurteilungssystem nicht nur die Urteile der zuständigen Führungskraft einfließen, sondern ebenso Beurteilungen von Kollegen des Mitarbeiters und von Kunden. Das Ganze wird ergänzt durch eine Selbsteinschätzung des Mitarbeiters. Dadurch soll ein »ganzheitliches« Feedback, in der Regel in anonymisierter Form,