

Erfolgsfaktor Mitarbeiterbeurteilung – mit mehr System und grafischer Visualisierung



© OAPhotography - fotolia.com

38% des Unternehmenserfolgs basieren auf Softfacts

(gemäß Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales ¹)

Die Mitarbeiterführung über Zielvereinbarungen (MbO Management by Objectives) hat sich als effizientes Führungsinstrument in vielen Unternehmen etabliert. In der betrieblichen Praxis stellen die Führungskräfte jedoch regelmäßig fest, dass der Ablauf beim gemeinsamen Abgleich der Zielerreichung ineffizient ist. Entsprechend unbefriedigend verlaufen die Gespräche.

Mehr Frust als Lust für Führungskräfte

Für die meisten Führungskräfte birgt die Mitarbeiterbeurteilung mehr Frust als Lust und der Prozess der Bewertung wird als problematisch empfunden.²

Eine jährlich wiederkehrende Aufgabe, nämlich die Beurteilung der unterstellten Mitarbeiter wird damit als ein eher lästiges Übel der Personalarbeit von Führungskräften erlebt und entsprechend stiefmütterlich behandelt.

Demotivation für Mitarbeiter

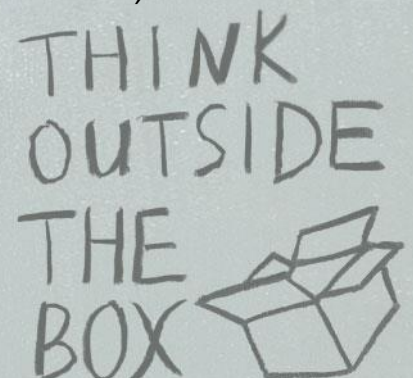
Führungskräfte, die eine Auseinandersetzung mit ihren Mitarbeitern eher fürchten, tendieren zur neutralen Mitte oder beschönigen sogar zum Positiven hin. Andere hingegen neigen zur Strenge und beurteilen in Folge ihre Mitarbeiter zu hart. Derselbe Mitarbeiter kann so von verschiedenen Führungskräften subjektiv völlig unterschiedlich bewertet werden. Soweit das Leistungsentgelt von der Beurteilung abhängt, ist dieser Umstand Anlass für innerbetriebliche Konflikte. Sieht sich der Mitarbeiter nicht objektiv und treffend beurteilt, gehen die mit dem Mitarbeitergespräch verbundenen Chancen der Motivation und Mitarbeiterbindung verloren. Führungskraft und Mitarbeiter sind Bezugspersonen, die einander gut einschätzen können sollten, damit auf Dauer die höher qualifizierten Arbeitskräfte dem Unternehmen erhalten bleiben.

Ziel: Angleichung von Selbst- und Fremdbild

„Das Selbstbild ist das Bild, das ich von mir selbst habe. Das Fremdbild ist das Bild, das andere von mir haben. Selbstbild und Fremdbild beeinflussen sich gegenseitig.“³

Tatsächlich liegt in der Praxis oft eine erhebliche Diskrepanz in der Eigen-/Fremdbild-Wahrnehmung von Mitarbeiter und Vorgesetztem vor. Zunächst gilt es daher, einen möglichst guten und damit objektivierten Eigen-/Fremdbildabgleich zu erreichen, um ein effizientes und für beide Seiten erfolgreiches Mitarbeiterjahres- und/oder Zielvereinbarungsgespräch führen zu können.

In der Umsetzung der Mitarbeiterbeurteilung „sind gerade papierbasierte Bewertungssysteme eher hinderlich, wenn es darum geht die Mitarbeiter angemessen zu fördern und zu vergüten“.⁴





Good Practice in der Mitarbeiterbeurteilung

Der Prozess systematischer Mitarbeiterbeurteilung und Leistungsbewertung wird fruchtbar, wo er auf ein dem „Lust- und Nutzenprinzip“ förderliches Umfeld trifft und die hinreichend bekannten Standardanforderungen an die Gesprächsvorbereitung und –Durchführung⁵ bereichert.

Die daraus resultierenden erweiterten Komponenten sind:

- leitfragengestütztes System, das den Vorgesetzten zwingt sich mindestens einmal pro Jahr strukturiert Gedanken über den Mitarbeiter zu machen (also nicht zwischen Tür und Angel);
- Instrument der kontinuierlichen Sammlung von Verhaltensbeobachtungen;
- Vorgesetzte gehen mit Unterstützung durch ein System vorbereitet ins Mitarbeitergespräch;
- Funktionalität, die erlaubt Verhaltensänderungen an den Vorjahresergebnissen zu spiegeln;
- Feedbackgeber (Führungskräfte) sich auf beispielhafte Sachverhalte stützen können;
- zuverlässige Dokumentation der Ergebnisse gewährleistet ist (keine Zettelwirtschaft);
- Vorgesetzte geschult sind in der Interpretation der Ergebnisse sowie bezogen auf persönlichkeitsbezogene bzw. wahrnehmungsbedingte Beurteilungsfehler;
- Systemlayout, das den „Spieltrieb“ in Design/Funktionalitäten, etc. ermöglicht;
- Integration akzeptanzhebender themenspezifischer Cartoons;
- den Austausch der Vorgesetzten in Integrationsrunden ermöglicht.

Time2talk als Best-Practice-Instrument der Mitarbeiterbeurteilung:

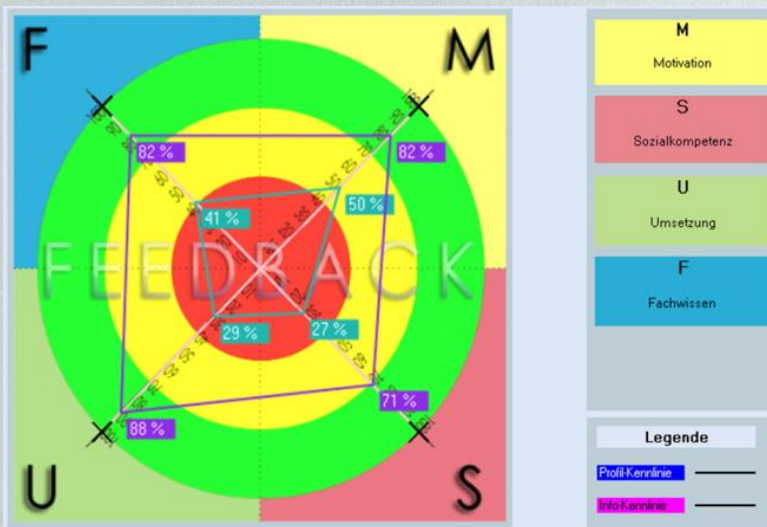
IT-gestützt wird mit *Time2talk*[®] ein standardisierter oder unternehmensspezifischer Fragenkatalog nach den vier Kriterien-Dimensionen **Fachwissen**, **Motivation**, **Umsetzung** und **Sozialkompetenz** vorgegeben, den sowohl die Führungskraft als auch der Mitarbeiter unabhängig voneinander beantworten. Die Auswertung liegt in Form von zwei Profilen vor und bildet die Basis für das zeitlich versetzt folgende Mitarbeiterbeurteilungsgespräch. Je nach Ausprägung der Profile ist zum einen zu erkennen, wo Einschätzungsdifferenzen zwischen beiden Personen bestehen.

Ferner erlaubt die Beurteilungssampel eine Systematisierung und Visualisierung der Stärken (grün) und Schwächen (rot) des Mitarbeiters. Rote Bereiche weisen auf einen dringenden Handlungsbedarf hin. Z.B. kann es bei einer Ausprägung im roten Bereich Fachwissen erforderlich sein, den Mitarbeiter entsprechend fachspezifisch zu qualifizieren. Mit persönlicher Kenntnis der Person des Mitarbeiters hinter der jeweiligen Profilausprägung hält die Führungskraft ein Instrument in Händen, das der Interpretation von Mitarbeiterpotenzialen neue Darstellungs- und Erkenntnismöglichkeiten eröffnet.





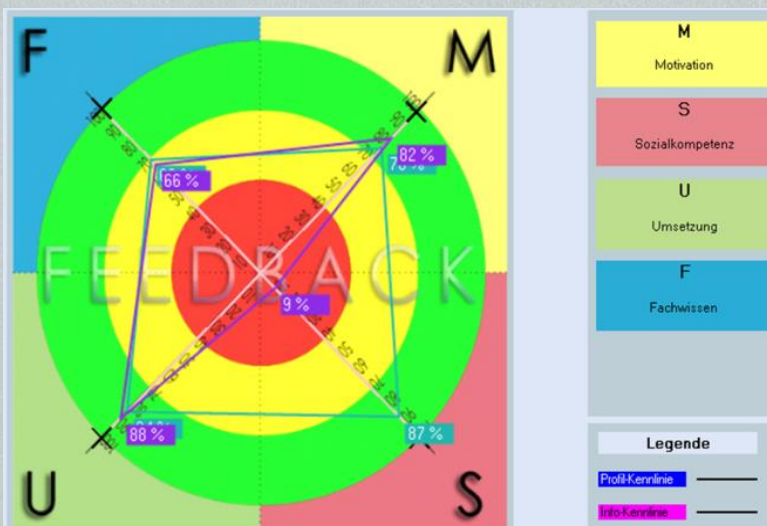
Beispiel Selbstunterschätzung des Mitarbeiters
(Ergebnisprofil des Mitarbeiters liegt niedriger als das der Führungskraft)



Grafik: www.siris-systeme.de

Fazit: Aufgabe der Führungskraft ist es in Kombination mit den Erkenntnissen aus dem Mitarbeitergespräch festzustellen, ob Lob und Anerkennung in der Vergangenheit zu kurz kamen oder z.B. ganz generell der Mitarbeiter ein zu schwach ausgeprägtes Selbstwertgefühl besitzt.

Bsp. Selbstüberschätzung des Mitarbeiters



Grafik: www.siris-systeme.de

THINK
OUTSIDE
THE
BOX 



© OAPhotography - fotolia.com

Der Chart zeigt unterschiedliche Ergebnisse in einem Bereich. Derlei gravierende Differenzen bestehen in so einem Fall ganz losgelöst davon, ob es zu dieser Form der Erkenntnis und Visualisierung kommt oder nicht. Die Grafik bringt hier dezidiert auf den Punkt, was keines Aufschubs bedarf.

Fazit: Die Führungskraft steht vor einer nicht geringen Herausforderung dem Mitarbeiter eine nahezu diametral entgegengesetzte Einschätzung zu erläutern. Die Chance für das Gelingen eines solchen Gesprächs liegt im Objektivierungsgrad des mit beobachtbaren Sachverhalten hinterlegten und im Idealfall kommentierten Fragebogens.

Erfüllung der ERA Leistungsentgeltanforderungen

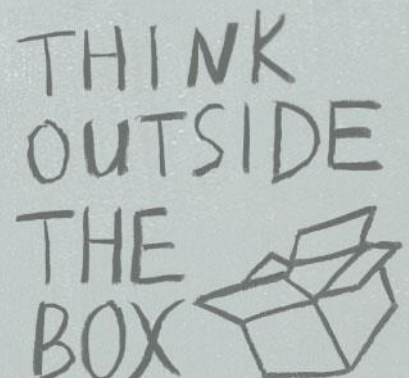
Personalentwicklung und Leistungsbeurteilung sind untrennbar miteinander verknüpft. Sobald ein Mitarbeiter eine Leistungsbeurteilung mit dem Ziel der Bestimmung des Leistungsstandards⁶ erhält, stellt sich diesem die Frage nach dem „wie kann ich besser werden?“ Mühelos lässt sich daher der Prozess der Leistungsbeurteilung in den Personalentwicklungsprozess integrieren. Es werden ja ohnehin die Leistungstreiber identifiziert, welche idealerweise auch der Leistungsbeurteilung (nach ERA-TV) zur Ermittlung des Leistungsentgelts herangezogen werden. Daher werden quasi „Nebenbei“ die bekannten Probleme der Leistungsbeurteilung überfachlicher Kompetenzen gelöst. Die Güte und Transparenz der Beurteilung steigt aufgrund der detaillierten und strukturierten Vorgehensweise, damit sinken die „Reklamationsrunden“. Auch besteht die Chance die im Unternehmensleitbild verankerten Unternehmenswerte dezidiert zu vermitteln, zu messen und im Ergebnis zu vergüten.

Leistungsbeurteilung 200x						
Max. Mustermann	9231	08	2-7350			
Sachträger	Passiv	Einzelkategorie	Kategorie			
manuell zu füllen						
Vorgesetzter	Deum	SPK/Neu				
Leistungsmerkmal	Bewertungsskizzen				Bemerkung	
	Das Leistungsergebnis erfüllt die Anforderungen nicht ausreichend	Das Leistungsergebnis erfüllt die Anforderungen überwiegend	Das Leistungsergebnis entspricht den Anforderungen in vollem Umfang	Das Leistungsergebnis übertrifft die Erwartungen deutlich		
	0	1	2	3	4	
1. Arbeitsqualität und -menge Wie sorgfältig arbeitet der Mitarbeiter? Welche Arbeitsqualität liefert er ab?		1				
2. Effizienz Wie sachlich und rational erfolgt er seine Arbeitsaufträge?		1				
3. Engagement und Flexibilität Wie setzt sich der Mitarbeiter ein? Wie gelingt es ihm, sich an veränderte Arbeitsaufgaben und -bedingungen anzupassen?			2			
4. Wirtschaftliches Unternehmensverhalten Welches Denken und Handeln ist zielorientiert und kostenbewusst? Wie handelt der Mitarbeiter? Wie verhält er die Interessen des Unternehmens?		1				
5. Interne und externe Kundenorientierung Wie verhält sich der Mitarbeiter gegenüber Kunden? Wie gestaltet er die Zusammenarbeit mit co- und nachgelagerten Bereichen?				3		
6. Konformität und Soziale Bindung Wie verhält er sich gegenüber Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern aus anderen Bereichen?		1				
7. Führungseigenschaften Wie gelingt es ihm, seine Mitarbeiter zu motivieren, um die Unternehmensziele zu erreichen?	0					
Summe Beurteilungspunkte:					9	
Leistungsentgelt [%]					11,25	

Datum, Unterschrift Mitarbeiter zur Kenntnis genommen
Datum, Unterschrift Vorgesetzter
Für Bemerkungen bzw. Stellungnahmen zur Leistungsbeurteilung verwenden Sie bitte die Rückseite bzw. die 2. Seite

Nutzenspektrum eines IT-gestützten Feedbackinstruments:

- objektiviertes und strukturiertes Feedback,
- Reduzierung des Konfliktpotenzials zwischen den Mitarbeitern,
- Produktivitätssteigerung (u.a. aufgrund Orientierungsfunktion entlang der Ziele und Strategien sowie mentale Bezugsgröße zur Ausrichtung des eigenen Tuns und Lassens),
- Potenzialerkennung und -Thematisierung,
- Steigerung der Motivation und Mitarbeiterbindung,
- Anhebung der Identifikation mit dem Unternehmen,
- imagefördernd im Innen- und Außenverhältnis,
- individuell anpassbar.





Erfahrungen mit der IT-gestützten Mitarbeiterbeurteilung:

- für Beide, Mitarbeiter und Führungskraft, ist der strukturierte Prozess der Mitarbeiterbeurteilung gut investierte Zeit;
- der Zeitaufwand für die Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch sollte in etwa gleich lang sein wie das persönliche Vieraugengespräch selbst;
- eine angenehme Gesprächsatmosphäre in der Sachverhalte kritisch beleuchtet werden, aber keinesfalls die Person!
- Fragen Sie als Beurteilungsgeber nach, wie der Mitarbeiter die Situation bzw. den Vorfall einschätzt, die Anlass für beanstandetes Verhalten gab;
- Bringen Sie auf den Punkt, wo unterschiedliche Standpunkte und Wahrnehmungen Abweichungen im Selbst- und Fremdbild auslösen bzw. auf mögliche Missverständnisse zurückzuführen sind;
- benennen Sie (beiderseitig) gewünschte/erwartete Verhaltensänderungen;
- regen Sie beim Mitarbeiter Lösungsvorschläge in offenen Fragen (W-Fragen) an;
- Abweichungen zwischen Selbst- und Fremdbild sind willkommene Marktplätze der Kommunikation mit hohem Potenzial für ein künftiges, gemeinsames Verständnis;
- größere Abweichungen zwischen Selbst- und Fremdbild verhalten sich umgekehrt proportional zur Intelligenz des Fehleinschätzenden;

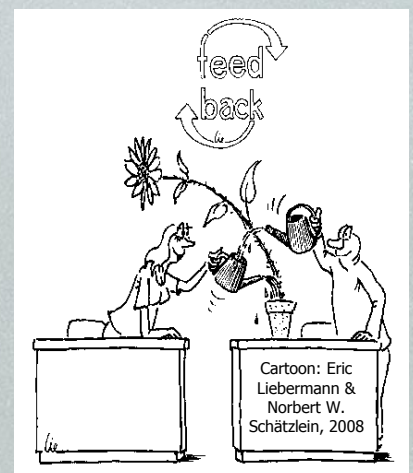
Fazit: So wie man nicht *nicht* kommunizieren ⁷ kann, kann man auch nicht *nicht* führen. Das heißt Führungskräfte führen auch dann, wenn es zum Nicht-Einsatz von Führungsinstrumenten wie der Mitarbeiterbeurteilung kommt, die beim Mitarbeiter als ein Defizit und Führungsversäumnis erlebt werden.

Die eingangs zitierte Studie des Bundesministeriums untermauert die kaum zu überschätzende personalpolitische Bedeutung einer regelmäßigen und professionellen Mitarbeiterbeurteilung. Mit Berücksichtigung aller erforderlichen Erfolgskriterien in einem Feedback-Instrument wie *Time2talk®* kann sich ein Unternehmen von seinem Wettbewerb abheben und zukunftsgerichtet am Personalmarkt als Arbeitgebermarke positionieren.

Autoren: Norbert W. Schätzlein und Michael Kneissle, www.siris-systeme.de

Quellen:

- 1: Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland, Ein Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Durchführung: psychonomics AG in Kooperation mit dem Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Universität zu Köln, 2008
- 2: Probleme bei der Mitarbeiterbewertung, in www.personaler-online.de, Personalnews, 2007
- 3: Brommer, Ulrike: Konfliktmanagement statt Unternehmenskrise, Moderne Instrumente zur Unternehmensführung, Zürich: Orell Füssli Verlag, 1994
- 4: vgl. ebd.
- 5: Hofbauer, Helmut und Winkler, Brigitte: Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument, 3. erweit. Aufl., München: Carl Hanser Verlag, 2004
- 6: vgl. Kiefer, Bernd-Uwe und Knebel, Heinz: Taschenbuch Personalbeurteilung, Feedback in Organisationen, 11. Aufl., Heidelberg: Verlag Recht und Wirtschaft GmbH, 2004
- 7: vgl. Watzlawick, Paul, Beavin, Janet H., und Jackson, Don D.: Die menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien, 10. Aufl., Bern: Verlag Hans Huber, 2000



THINK
OUTSIDE
THE
BOX 