

Mitarbeiterführung

Modul 6 – Mitarbeiterbeurteilung

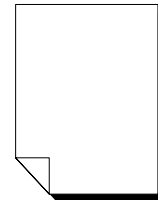
Andrea Kronenthaler

Soziologin MA

Inhaberin der magnuna consulting

Mitarbeiterbeurteilung - Theorie

- Grundlagen zur Mitarbeiterbeurteilung > Folien 3-6
 - Begriffsklärung > Folie 3
 - Zielstellung > Folie 3-4
 - Beurteilung als Aufgabe der Menschenführung > Folie 5
 - Beurteilungsvorgang in 4 Phasen > Folie 6
- Voraussetzungen für ein erfolgreiches Gespräch > Folien 7-8
- Das Beurteilungsgespräch > Folien 9-14
 - Vorbereitung > Folie 9
 - Gesprächsbeginn > Folie 10
 - Aufbau > Folie 11
 - Selbsteinschätzung > Folie 12
 - Beweisführung > Folie 13
 - Ergebnisse > Folie 14
 - Anerkennung von Verhaltensweisen > Folie 14



Grundlagen zur Mitarbeiterbeurteilung

- Begriffsklärung:
 - Formalisiertes Verfahren
 - Regelmäßige Zeitabstände
 - Beurteilung anhand festgelegter Kriterien
 - Vorgang erst nach MA-Gespräch abgeschlossen
- Zielstellung:
 - MA hat Recht darauf
 - Pflicht des Vorgesetzten,
MA zu fördern
 - Für Zulagenvergabe relevant



3

Grundlagen zur Mitarbeiterbeurteilung

- Notwendigkeit der MA-Beurteilung:
 - Personaleinsatzentscheidungen
 - Kontrollen über Personalmaßnahmen
 - Unterstützung bei der Personalführung
 - Entwicklung und Förderung der MA
- Achtung: wenn Entscheidungen von MA-Beurteilung abhängen, fließt häufig unbewusst der Wunsch des Vorgesetzten mit ein.



4

Grundlagen zur Mitarbeiterbeurteilung

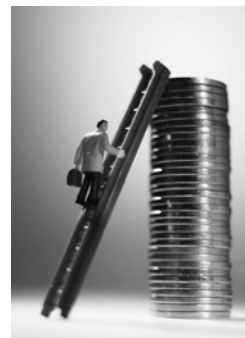
- Beurteilung als Aufgabe der Menschenführung
 - Verlässliche Informationsquelle über die Fähigkeiten eines MA
 - Entwicklung eines Persönlichkeitsbildes des MA
 - Vorgesetzter leitet aus Beurteilung Vermutungen über Fähigkeiten, Verlässlichkeit und Belastbarkeit seiner MA ab → Aufgabenplanung & -durchführung



5

Grundlagen zur Mitarbeiterbeurteilung

- Beurteilungsvorgang in 4 Phasen:
 - Beobachtungsphase
 - Verschiedene Zeiten
 - Mehrfach
 - Stichwortartige Notizen
 - Vergleiche mit einem Maßstab (Beurteilungsbogen)
 - Kontrollphase
 - Beurteilungsgespräch
 - Evtl. Korrektur der Einstufung
 - Schlussfolgerungen für die Arbeit
 - Vergleich des aktuellen Verhaltens mit den Anforderungen der zu besetzenden Stelle



6

Voraussetzungen für ein erfolgreiches Gespräch

- Vorgesetzter sollte nur eigene Beobachtungen und Erkenntnisse über das Verhalten des Mitarbeiters einbringen
- Beide Partner sollten ihre eigenen Auffassungen darlegen können
- Verhalten des Vorgesetzten beeinflusst Verhalten des MA



7

Voraussetzungen für ein erfolgreiches Gespräch

- Gebote für erfolgreiche Kommunikation zwischen Vorgesetztem (VG) und MA:
 - VG sollte sich offen & ehrlich äußern
 - VG soll sich sensibel auf MA einstellen
 - VG soll wohlwollend auf MA eingehen
 - Beurteilungsgespräch = Dialog!



8

Das Beurteilungsgespräch

- Vorbereitung auf das Beurteilungsgespräch:
 - Identifizierung des Chefs mit dem Beurteilungsvorgang
 - Ankündigung des Beurteilungsgesprächs
 - Sachliche Vorbereitung auf das Gespräch
 - Einstimmung auf den MA



9

Das Beurteilungsgespräch

- Gesprächsbeginn
 - Einleitung: kürzlich vergangene, aktuelle und bevorstehende Arbeit
 - Positives/negatives/durchschnittliches Gesamturteil erzeugt Reaktionen des MA



10

Das Beurteilungsgespräch

- Aufbau
 - Vorgehen nach dem Beurteilungsbogen?
 - Probleme:
 - Gefahr der Wiederholungen
 - Positive und negative Blöcke
 - Positives/Negatives zu Beginn oder zum Schluss
 - Aufbau nach grundlegenden Charaktereigenschaften:
 - Beispiel Ehrgeiz ⇒ positive + negative Folgen
 - Erst Lob, dann Kritik, dann wieder Lob!

11

Das Beurteilungsgespräch

- Selbsteinschätzung:
 - Warum Selbsteinschätzung?
 - Selbsteinschätzung = Selbstkritik?
 - Anleitung zur Selbsteinschätzung im Dialog



12

Das Beurteilungsgespräch

- Beweisführung:
 - Zusammentragen des Materials
 - Beispiele sind keine Beweise
 - Selbstüberführung des MA



13

Das Beurteilungsgespräch

- Ergebnisse:
 - Deutliche Kritik
 - „*vielleicht* könnten Sie das ändern!“
 - Unverbindliche Ratschläge
- Anerkennung von Verhaltensweisen
 - Positive Kritik wirkt motivierend
 - Lob macht nicht übermütig

14

Mitarbeiterbeurteilung - wie die Praxis aussieht

Wie ein
Beurteilungsbogen
aussehen könnte:

Beurteilungsbogen

Name, Vorname:	Geburtsdatum:
Eintrittsdatum:	Beurteilungszeitraum:
Abteilung:	Beurteiler:
Tätigkeit:	Seit wann Vergesetzter
Vergütungsgruppe:	des Beurteilten:
seit:	Fälligkeit d. Beurteilung:

	Leistungsbereiche									
	oberer		mittlerer				unterer			
Denkvermögen										
1. Auffassung	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Denken und Urteilen	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3. Arbeitsorganisation - und -planung	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
4. Selbständigkeit und Verantwortung	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Arbeitsqualität										
5. Fachwissen	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
6. Belastbarkeit	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
7. Sorgfalt und Konzentration	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
8. Nutzung der Zeit	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
9. Zuverlässigkeit	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10. Vielseitigkeit	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Sozialverhalten										
11. Teamfähigkeit	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
12. Informationsverhalten	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
13. Unterstützung anderer	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
14. Kommunikation	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

15

Beurteilungsbogen

Hier die Rückseite:

Beurteilungsbogen

Zusammenfassende Stellungnahme einschließlich Vorschlägen

Beurteilungsgespräch

Die getroffene Beurteilung wurde am _____ eingehend mit der / dem Beurteilten erörtert.

Mir ist bekannt, innerhalb einer Woche gegen diese Beurteilung Einspruch bei FOR schriftlich einlegen zu können.

Unterschrift
der / des Beurteilten
Unterschrift der / des
Beurteilerin / Beurteilers

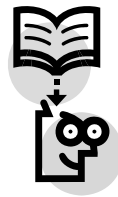
Punktefassung

Denkvermögen	Punkte
Arbeitsqualität	Punkte
Zusammenarbeit	Punkte

16

Was kann man besser machen?

- Wie könnte man den eben gesehenen Beurteilungsbogen verbessern?
- Wo könnte man Kritik anbringen?



- Ideen:
 - Selbst-/Fremdbild
 - Zu fokussiert auf Zahlen
 - Entkopplung Leistungszulage / MA-Gespräch

17

Vielen Dank
für Ihre
Aufmerksamkeit!

18