1 Beurteilungsgespräche

Anerkennung ist ein wirksames Mittel, um die Motivation des Mitarbeiters zu steigern. Zu schnell geht Lob, aber auch berechtigte Kritik, im Arbeitsalltag unter. Systematisch durchgeführte Beurteilungsgespräche dienen der Standortbestimmung des Mitarbeiters und tragen so zur Motivations- und Leistungssteigerung bei.

1.1 Das Ziel des Gesprächs

Beim Beurteilungsgespräch beurteilen Sie als Führungskraft Arbeitsergebnisse und Leistungen Ihres Mitarbeiters nach einem standardisierten Verfahren. Damit werden folgende Ziele verfolgt:

- Rückmeldung zu den Stärken und Schwächen des Mitarbeiters
- Steigerung der Motivation und Leistung des Mitarbeiters
- Einschätzung des Potentials des Mitarbeiters
- Qualifizierungsplanung für den Mitarbeiter

Wenn das Beurteilungsgespräch fehlerhaft durchgeführt wird, kann es auch zu Frust und Leistungsrückgang beim Mitarbeiter führen. Achten Sie deshalb auf eine gute Vorbereitung, transparente Beurteilungskriterien und nachvollziehbare Bewertungen.

1.2 Hintergründe – die Sie wissen sollten

Bei der Durchführung von Beurteilungsgesprächen müssen Sie rechtliche Rahmenbedingungen beachten. So gibt es bei der Einführung von Leistungsbeurteilungssystemen ein Informations- und Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates sowie ein Beschwerderecht des Mitarbeiters, wenn er mit der Beurteilung seiner Leistung nicht einverstanden ist. In tarifgebundenen Unternehmen müssen zusätzlich die tarifvertraglichen Regelungen zum Thema Mitarbeiterbeurteilung beachtet werden. In diesem Zusammenhang sei auf das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), die jeweils geltenden Tarifverträge und weiterführende Literatur verwiesen.

1.3 Beurteilungsbogen vorbereiten

In vielen Unternehmen ist die Mitarbeiterbeurteilung standardisiert. Dazu gehören vorgegebene Beurteilungsbögen und Gesprächsleitfäden. Wenn Ihnen kein standardisierter Beurteilungsbogen zur Verfügung steht, hilft Ihnen dieses Kapitel weiter. Hier erfahren Sie, auf was Sie bei der Erstellung von Beurteilungsbögen achten sollten und wie ein fertiger Beurteilungsbogen aussehen kann.

1. Schritt: Aufgaben- und Verantwortungsbereich beschreiben

Welche Aufgaben nimmt Ihr Mitarbeiter derzeit wahr? Selbst wenn scheinbar klar ist, was Ihr Mitarbeiter zu tun hat, sollten Sie sich die Zeit nehmen und seine Aufgaben kurz beschreiben. Was sind seine Tätigkeitsschwerpunkte? Welchen Verantwortungsbereich hat der Mitarbeiter? Sind im Beurteilungszeitraum neue Aufgaben hinzugekommen oder gab es sonstige Veränderungen?

Beschreiben Sie den Aufgaben- und Verantwortungsbereich Ihres Mitarbeiters ohne zu bewerten. Das schafft eine gemeinsame Basis und Klarheit für das Gespräch.

Beispiel: Aufgaben- und Verantwortungsbereich von Herrn Meier

- Funktion: Abteilungsleiter interne IT-Dienste
- Berichtet an die Geschäftsleitung
- Strategische Entwicklung der Unternehmens-IT
- Disziplinarischer Vorgesetzter von vier Mitarbeitern
- Verantwortlich für die Datensicherheit im Unternehmen

2. Schritt: Beurteilungskriterien festlegen

Was genau soll beobachtet und bewertet werden? Hier definieren Sie Felder aus der Arbeitsleistung und dem Arbeitsverhalten Ihres Mitarbeiters, die Gegenstand der Beurteilung sein sollen. Die Beurteilungskriterien sind somit das Herzstück der Beurteilung. Je nach Umfang des Kriterienkataloges hilft eine Zusammenfassung in „Beurteilungsfelder“:

Beispiel: Beurteilungsfeld: Teamverhalten

- Kollegialität
- Kooperationsfähigkeit
- Zusammenarbeit
- Konfliktfähigkeit

Diese Beurteilungskriterien können individuell für jeden Mitarbeiter festgelegt oder generell für alle oder mehrere Mitarbeiter gestaltet werden.

Individuelle Auswahl von Beurteilungskriterien	
Vorteil	Nachteil
Für jeden Mitarbeiter können unterschiedliche Schwerpunkte gewählt werden, die die individuelle Situation berücksichtigen.	Mangelnde Vergleichbarkeit zwischen den Mitarbeitern und hoher Arbeitsaufwand, da für jeden Mitarbeiter ein eigener Kriterienkatalog zusammengestellt wird.

In den meisten Unternehmen wird ein Beurteilungskatalog definiert, der für alle Mitarbeiter zur Anwendung kommt. Der Nachteil eines standardisierten Beurteilungskatalogs: Einzelne Stärken und Schwächen des Mitarbeiters werden eventuell nicht erfasst. Und die allgemeinen Anforderungskriterien passen möglicherweise nicht zur konkreten Funktion des Mitarbeiters. Wenn Sie im Beurteilungsbogen Raum für freie Kommentare vorsehen, lassen sich diese Nachteile jedoch kompensieren.

Worauf sollten Sie bei der Auswahl der Kriterien achten?

Wählen Sie Beurteilungskriterien nach folgenden Fragen aus:

- Erfassen die Kriterien beobachtbare und bewertbare Ereignisse?
- Welche Kriterien sind für den Erfolg des Mitarbeiters und des Unternehmens relevant?
- Sind die Kriterien eindeutig interpretierbar?
- Sind die Kriterien nachvollziehbar?

3. Schritt: Bewertungsskala wählen

Grundsätzlich ist die Mitarbeiterbeurteilung auch ohne eine skalierende Bewertung möglich. Hier werden die jeweiligen Kriterien qualitativ beschrieben und im Gespräch mit dem Mitarbeiter diskutiert.

Beispiel: Beurteilungskriterium Teamfähigkeit

„Im Beurteilungszeitraum war Herr Boll bei allen im Team voll akzeptiert. An der Lösung von Problemen im Team war er stets maßgeblich beteiligt."

In den meisten Unternehmen kommt eine mehrstufige Skala aus Zahlen, Buchstaben oder auch Symbolen bei der Mitarbeiterbeurteilung zur Anwendung. Die Verwendung von Zahlen verleitet jedoch zum Vergleich mit Schulnoten und der Berechnung von „Durchschnittsnoten". Beides ist für ein Beurteilungsgespräch nicht hilfreich. Besser ist die Verwendung einer Skala mit Buchstaben.

Vier Bewertungsstufen wie zum Beispiel A, B, C, D sind ausreichend, um die Beurteilungen übersichtlich darzustellen und dem Mitarbeiter mitzuteilen. Wichtig ist, dass die Bedeutungen der jeweiligen Stufen Ihnen und Ihrem Mitarbeiter bewusst sind.

▶ **BEISPIEL: Alphabetische Bewertungsskala**

Der Mitarbeiter …
A: übertrifft die Anforderungen
B: erfüllt die Anforderungen
C: erfüllt die Anforderungen überwiegend
D: erfüllt die Anforderungen in wesentlichen Teilen nicht

Was bedeuten die einzelnen Stufen nun für den Mitarbeiter konkret?

Teilen Sie dem Mitarbeiter Ihre Erwartungen mit. Stellen Sie sich dazu auch die im Folgenden aufgeführten Fragen.

- Stufe A: Wodurch übertrifft der Mitarbeiter die Erwartungen? Ist der Mitarbeiter möglicherweise unterfordert? Sollte der Mitarbeiter anspruchsvollere Aufgaben übernehmen?
- Stufe B: Die Bewertungsstufe B sagt aus, dass Sie mit den Leistungen des Mitarbeiters voll zufrieden sind. Er erfüllt exakt die Erwartungen.

- Stufe C: Ihr Mitarbeiter erfüllt die meisten Erwartungen, sollte aber noch an sich arbeiten. Hier ist es wichtig aufzuzeigen, woran genau Ihr Mitarbeiter noch arbeiten muss. Welche unterstützenden Maßnahmen können Sie ihm anbieten?
- Stufe D: Bei einer D-Bewertung besteht in diesem Kriterium ein klarer Entwicklungsbedarf. Die Leistungen des Mitarbeiters reichen nicht aus. Teilen Sie ihm offen mit, an was er arbeiten muss. Ist der Mitarbeiter eventuell mit der Aufgabe überfordert? Ist er fachlich und persönlich in der Lage, sich in diesem Kriterium zu verbessern? Welche Unterstützung benötigt er dazu?

4. Schritt: Potentialeinschätzung und Entwicklungswünsche des Mitarbeiters

Im vierten Schritt geben Sie Ihrem Mitarbeiter eine zukunftsorientierte Potentialeinschätzung: Welche Leistungen wird der Mitarbeiter in Zukunft erbringen können? Welche Verantwortungsbereiche und Aufgaben passen zu seinen Fähigkeiten? Gibt es konkrete Vorschläge für einen künftigen Einsatz?

Der Mitarbeiter gibt an dieser Stelle auch seine eigenen Entwicklungswünsche an. Stimmen die Wünsche mit den Einschätzungen der Führungskraft überein oder gibt es deutliche Differenzen? Hier gilt es, unterschiedliche Vorstellungen und Wahrnehmungen zu diskutieren.

▶ **BEISPIEL: Potentialeinschätzung und Entwicklungswünsche**

Potentialeinschätzung der Führungskraft

- Wegen der hohen fachlichen Kompetenz ist der Verbleib im technischen Entwicklungsumfeld sinnvoll.
- Verstärkte Einbindung in Projektarbeit wegen hoher Teamkompetenz wird empfohlen.
- Die Übernahme von Führungsaufgaben wird derzeit noch nicht empfohlen. Dazu sollte Herr Huber die führungsrelevanten Kompetenzen: Kommunikation und Delegation erst weiterentwickeln.

Entwicklungswünsche des Mitarbeiters

- Weiterhin Tätigkeit als Entwicklungsingenieur.
- Erweiterung des Verantwortungsbereiches durch die Übernahme von Projektleitungen.

5. Schritt: Ziele und Maßnahmen vereinbaren

Was soll sich im kommenden Beurteilungszeitraum verändern? Gibt es konkrete Ziele, die Ihr Mitarbeiter in dieser Zeit erreichen kann? Formulieren Sie die Ziele so konkret wie möglich! Leiten Sie gemeinsam entsprechende Maßnahmen ab. Was muss der Mitarbeiter tun, um diese Ziele zu erreichen? Welche Unterstützung benötigt er?

▶ **BEISPIEL**

Entwicklungsziel: Projektpräsentationen professionell durchführen.
Herr Huber ist derzeit bei der Präsentation der Projektergebnisse noch unsicher. Da die Präsentation zu den wichtigsten Aufgaben des Projektleiters gehört, soll Herr Huber diese Kompetenzen ausbauen.
Maßnahmen: Teilnahme an Training
Herr Huber wird an einem Training „Professionell präsentieren" teilnehmen und innerhalb seiner Projekttätigkeit regelmäßig Präsentationen durchführen.

6. Schritt: Stellungnahme und Feedback des Mitarbeiters

Fordern Sie den Mitarbeiter auf, eine Rückmeldung zum Beurteilungsgespräch und zu Ihnen als Führungskraft abzugeben. Dieser Schritt ist besonders wichtig, wenn zu einzelnen Punkten kein Einverständnis erzielt werden konnte. Dieses Feedback könnte zum Beispiel lauten:

- „Das Beurteilungsgespräch war offen und ehrlich. Die Rückmeldungen fair und nachvollziehbar."
- „Unterschiedliche Auffassungen konnten offen diskutiert werden."
- „Ich würde mir häufiger solche Gespräche mit meinem Vorgesetzten, Herrn Maier, wünschen."

Muster: Beurteilungsbogen

Beurteilungsbogen					
Mitarbeiter:	Personalnummer:	Zeitraum:			
Norbert Scharl	123456	1.1.2013 — 31.12.2013			
I. Funktion — Verantwortungsbereich — Aufgaben					
Abteilungsleiter Controlling Verantwortlich für: Berichtswesen, Kostenplanung, Absatzplanung, Betriebsmittelsteuerung, … Aufgaben: ▪ Erstellung der Monats-, Quartals- und Jahrespläne ▪ Führung von 3 Mitarbeitern ▪ Berichtet direkt an die Geschäftsleitung ▪ Unterstützt die Abteilungen Produktion und Einkauf ▪ Enge Zusammenarbeit mit Vertrieb und Marketing					
II. Leistungsbeurteilung					
A: übertrifft die Anforderungen B: erfüllt die Anforderungen C: erfüllt die Anforderungen überwiegend D: erfüllt die Anforderungen in wesentlichen Teilen nicht					
Fachliche Qualifikation		A	B	C	D
Fachwissen		x			
Arbeitsqualität			x		
Organisation			x		
Selbstständigkeit		x			
Engagement		A	B	C	D
Motivation			x		
Ausdauer		x			
Arbeitseinstellung			x		
Weiterbildungen			x		
Verantwortlichkeit		A	B	C	D
Kostenbewusstsein		x			
Kooperationsverhalten				x	
Zielstrebigkeit			x		
Qualitätsbewusstsein			x		

Beurteilungsbogen				
Teamverhalten	A	B	C	D
Kommunikation		x		
Konfliktverhalten			x	
Zusammenarbeit		x		
Informationsverhalten		x		
Führungsverhalten	A	B	C	D
Entscheidungsfreude	x			
Überzeugungsfähigkeit		x		
Delegationsbereitschaft			x	
Empathie		x		

III. Potentialeinschätzung durch die Führungskraft

Herr Scharl ist durch seine hohe fachliche Kompetenz genau richtig positioniert. Eine weitere führende Tätigkeit im Controlling wird empfohlen. Herr Scharl sollte verstärkt mit anderen Abteilungsleitern und Unternehmensbereichen kooperieren. Dann könnte er sich aufgrund seiner Fähigkeit des vernetzten Denkens in eine Bereichsleiterfunktion entwickeln.

IV. Entwicklungswünsche

Verbleib im Bereich als Leiter Controlling.
Aufstiegsperspektiven im Fachbereich.
Zusätzliche Entscheidungskompetenzen.

V. Ziele und Maßnahmen

Herr Scharl führt zur Verbesserung der Kooperation regelmäßige Arbeitstreffen mit den anderen Abteilungsleitern durch.
Er wird zur Entwicklung seiner Konfliktkompetenzen an einem Konflikttraining teilnehmen.
Gemeinsam werden Themen definiert und beschrieben, die Herr Scharl an seine Mitarbeiter delegieren wird, um diese gezielt in ihrer Entwicklung zu fördern.

VI. Stellungnahme des Mitarbeiters

Offenes Gespräch und fairer Austausch.
Bewertungen decken sich im Wesentlichen mit den eigenen Wahrnehmungen.
Dankbar für das Weiterbildungsangebot.

Datum

Unterschrift Führungskraft Unterschrift Mitarbeiter