



SRH Hochschule
Heidelberg

Personal & Organisation

P&O II Kurs (2)

6. Veranstaltung

Leistungsbeurteilung als
personalerische Intervention

SRH Hochschule Heidelberg

Staatlich anerkannte Hochschule der SRH

Prof. Dr. Janicke Kirksæter



Zur Einbindung des Themas



- In vielen grösseren Unternehmen findet eine regelmässige Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter bzw. ausgewählter Zielgruppen statt.
- Der Aufwand für Design, Einführung und laufenden Betrieb eines LBU-Systems ist relativ hoch.
- Die Ergebnisse bleiben oft hinter den Erwartungen zurück.
- Hier werden die Komponenten und das Design eines LBU-Systems vor allem unter dem Aspekt beleuchtet, wie Standardfehler vermieden und das Gesamtsystem so effektiv wie möglich gestaltet werden kann.

Zum Ende dieser Veranstaltung sollen Sie ...

- ... mit unterschiedlichen LBU-Verfahren sowie Kriterienkatalogen (einschliesslich Schlüsselkompetenzen) vertraut sein
- ... die prinzipielle Problematik von LBU-Systemen (Operationalisierung, Skalierung, Leistungsstandards, Urteilsfehler, Kalibrierung) verstanden haben
- ... in der Lage sein, für eine konkrete Aufgabenstellung ein zielführendes LBU-System zu entwerfen

Inhalt Leistungsbeurteilung



- Was ist ein Beurteilungssystem?
- Zur Durchführung von Leistungsbeurteilungen
- Beurteilungsverfahren
- Beurteilungskriterien
- Schlüsselkompetenzen
- Skalierung
- Leistungsstandards
- Zielerreichungsgrad beurteilen
- Klassische Urteilsfehler
- Kalibrierung
- 360-Grad-Feedback

Das Beurteilungssystem (LBU)



Kennzeichen eines Beurteilungssystems

- Die Beurteilung erfolgt nach festgelegten Regeln / Verfahren
- Zielgruppen der Beurteilung sind festgelegt
- Die Teilnahme am Verfahren ist zwingend
- (meist) definierter Kriterienkatalog und Skalierung
- Das Formblatt steht Mitarbeitern und Führungskräften im Vorfeld zur Verfügung
- Das von beiden unterschriebene Original („Kenntnisnahme“) wird in der Personalakte des Mitarbeiters archiviert
- Die Beurteilungen sind Grundlage für weitere Massnahmen wie bspw. PE, Beförderung / Nachfolgeplanung, Gehaltsanpassung etc., sowie Zeugnisformulierung

Das Beurteilungssystem - Ziele



Mehr Führungseffektivität

- Gegenseitiges Korrektiv für die Einschätzung von MA-Leistungen

Aufzeigen von Optimierungspotential

- Optimierung des Personaleinsatzes
- Bei Beförderung, Versetzung; ggf. Abmahnung / Entlassung

Basis für PE-Entscheidungen

- Ausgleich von Defiziten
- Potentialeinschätzung

Das Beurteilungssystem - Ziele



Basis für leistungsgerechte Vergütungssysteme

- Abstufungen innerhalb derselben Gehaltsgruppe
- Prämien, Boni, sonst. Variable Anteile

Objektivierung der Personalarbeit

- Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Gesamtsystems

Erfolgskontrolle

- Effektivität des Inputs, Höhe und Qualität des Outputs

Das Beurteilungssystem - Anforderungen



Akzeptanz

- Ziel der Beurteilung und Verwendung der Beurteilungsergebnisse muss klar sein
- Beurteilung muss als Unterstützung (nicht als Kontrolle) verstanden werden
- FK müssen in Anwendung des Beurteilungssystems ausreichend geschult werden

Praktikabilität

- Verständlichkeit von Kriterien und Verfahren für alle Beteiligten
- Einfache Handhabung
- Angemessener Zeitaufwand

Objektivität

- Nachvollziehbare Bezugsgrößen der Beurteilung
- Interpersonelle Vergleichbarkeit / Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse

Handlungssteuerung durch LBU



- LBU ist eine institutionalisierte Rückmeldung der FK an den MA
- Man vermutet, dass der MA sein künftiges Handeln an der vorangegangenen Beurteilung ausrichtet
- Idealerweise werden Erwartungen konkretisiert und Fehlentwicklungen angesteuert
- Es werden immer wieder Leistungsstandards an konkreten Beispielen vermittelt
- Die Bewertung soll beim Setzen von Prioritäten im Tagesgeschäft helfen
- Der MA erhält konkrete Hinweise für seine fachliche und persönliche Weiterentwicklung

Typische Anlässe für Beurteilung

- LBU-Turnus (meist 1 x p.a.)
- Ende der Probezeit
- Entscheidung über Beförderung soll getroffen werden
- Entscheidung über Aufnahmen in „Förderkreise“ steht an (Teilnahme an spezifischen Qualifizierungsmassnahmen)
- In erweiterter Form: Management Audit (FK eines Unternehmens werden „auf Herz und Nieren“ geprüft)
- Individuelle Standortbestimmung (z.B. vor Stellenwechsel intern oder extern), meist auf Wunsch des MA

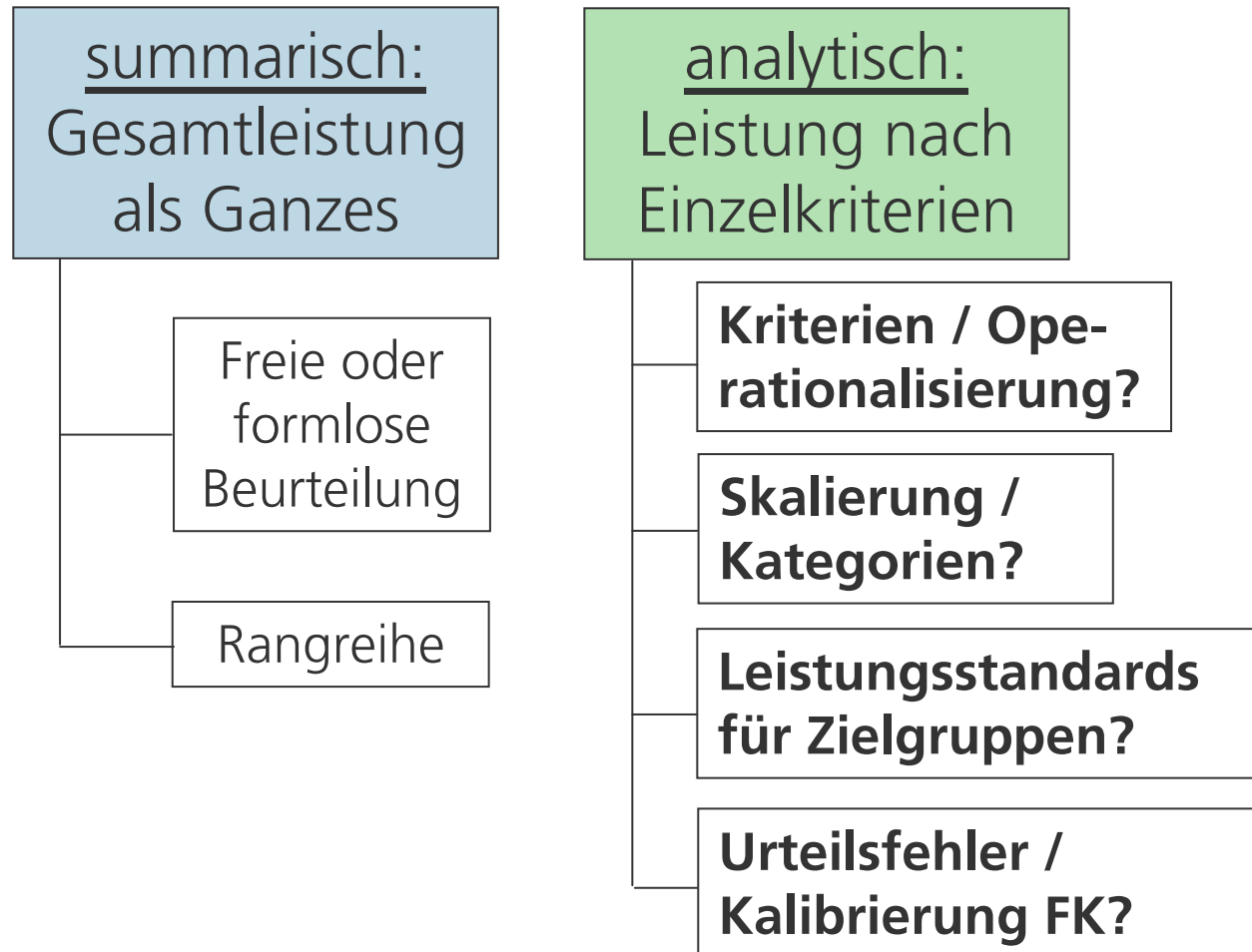
Das Beurteilungsgespräch

- Zwischen FK und MA, beide bereiten sich vor (Einschätzung)
- Vorlauf meist ca. 2 Wochen, formelle Terminvereinbarung
- Dauer meist zwischen ½ und 2 Stunden
- Geschützter Raum, Ruhe, beiderseitige Wertschätzung
- MA trägt seine Selbsteinschätzung zuerst vor, begründet mit Ereignissen / Beispielen; dann erst FK
- Beitrag zum Führungsprozess: Standortbestimmung, Orientierung, Erwartungsabgleich
- Manchmal Schlichtungsinstanz formell vorgesehen

Beurteilungsverfahren: Überblick



Beurteilungsverfahren



Beurteilungsverfahren: freie Beschreibung



SRH Hochschule
Heidelberg

Ziel

- Grobe Rückmeldung an den Mitarbeiter über die erbrachte Leistung / gezeigtes Verhalten
- Herausheben besonderer Leistungen
- Offenlegung von Optimierungspotential

Besonderheiten

- Keine definierten Merkmale / Kategorien
- Keine festgelegten Referenzgrößen

Anwendung

- Als Kommentar zum Mitarbeitergespräch
- Nicht vergütungswirksam

Beurteilungsverfahren: Rangfolge



Ziel

- Relationale Einschätzung des Leistungsbeitrages der Mitarbeiter eines Teams / einer Abteilung

Besonderheiten

- Sowohl summarisch als auch nach Einzelkriterien möglich
- Referenzgrösse für Einzelbeurteilung ist der / die Nächstbessere / -schlechtere
- Methodische Hilfen:
 - „Abschälen“ (1., n., 2., n-1., 3., n-2., ...)
 - erzwungene Verteilung (10, 20, 40, 20, 10%)
 - Paarvergleich durch Prioritätenstift

Anwendung

- Die Bildung der Rangfolge ist die Vorarbeit der Führungskraft zur Einzelbeurteilung
- Die Einzelbeurteilung wird mit Bezug auf beobachtete Situationen / erzielte Leistungen kommuniziert (nicht Vergleich zu Kollegen!)

Beurteilungsverfahren: Einstufung



Ziel

- Präzise, transparente Rückmeldung an den MA über die erbrachte Leistung / gezeigtes Verhalten

Besonderheiten

- Begrenzte Anzahl klar definierter Merkmale
- Festgelegte Kategorien für Ausprägung (definierte Skala)

Anwendung

- Stark formalisiert
- Einsatz im Beurteilungsgespräch; Selbst- und Fremdeinschätzung

Vorsicht ...

- Oft Scheingenaugigkeit
- Referenzgrösse oft unklar
- Typische Urteilsfehler

Beurteilungsverfahren – übliche Lösungen



- Am meisten verbreitet: Einstufungsverfahren
- Einzelkriterien unternehmensspezifisch
- Vordefinierte Leistungskategorien (z.B. von sehr gut bis optimierungsbedürftig)
- Teils ergänzt durch Zielvereinbarung
- Meist kombiniert mit freier Beschreibung (Kommentarfeld)
- Vorbereitung der LBU durch FK teils mit Hilfe des Rangfolgeverfahrens
- LBU Verabschiedung per Betriebsvereinbarung
- Im gewerblichen Bereich oft Bestandteil von Tarifvereinbarungen

Beurteilungsverfahren – typisches Formblatt



SRH Hochschule
Heidelberg

Beurteilungsbogen Walkow GmbH	
Name _____	Datum _____
Abt. _____	Stelle _____
+ <u>Skalierung</u> -	
Kriterium 1	
Kriterium 2	
Kriterium 3	
Kriterium 4	
Zielvereinbarung	/ Zielerreichung
Ziel 1	
Ziel 2	
Bemerkungen	ggf. Fördermassnahmen
.....
Unterschriften: Führungskraft / Mitarbeiter	
.....	/

Prof. Dr. Janicke Kirksaeter

Beurteilungskriterien - Anforderungen



- Nicht zu viele! (Daumenregel: zwischen 5 und 10)
- Allgemein verständlich (z.B. Arbeitseffizienz)
- Operationalisierbar und mit Handlungsbeispielen hinterlegt (Bsp. Teamfähigkeit: eigeninitiative Beiträge, ist um Ausgleich bemüht, trägt zur Leistungskontrolle bei, etc.)
- Daumenregel: „SMART“
- Kriterien nach:
 - Input (**Arbeitsverhalten**); *welches Verhalten trägt zur Verbesserung des (Abteilungs-)Ergebnisses bei?*
 - Output (**Arbeitsergebnis**); *wie lässt sich der Output überhaupt messen?*
- Gewichtung der Kriterien? (eher unüblich)

Beurteilungskriterien – Input (Bsp.)



Fachkompetenz: Einbringen von Erfahrung und Fachkenntnis

- Kennt den Markt / die Branche und hält sich über wichtige Entwicklungen auf dem laufenden
- Kennt die internen Abläufe und Zuständigkeiten / Funktionsweise von Technik
- Erkennt Chancen und Entscheidungs- / Eingriffsnotwendigkeit

Methodenkompetenz: Einsatz von Methoden und Verfahren

- Umgang mit Software / Werkzeug / Instrumenten
- Bsp. Fertigung (v.a. technisch): Nachbearbeitung, Fehlererkennung, etc.
- Bsp. Admin: Planung, Entscheidungsfindung, Sitzungsleitung, Arbeitsorganisation, etc.

Beurteilungskriterien – Input (Bsp.)



Soziale Kompetenz: Umgang mit Anderen, Gestaltung des Interaktionsprozesses

- Umgangsformen / „preussische Primärtugenden“
- Kommunikationsfähigkeit (klare Botschaften, Feedback, etc.)
- Team-/Konfliktfähigkeit (Eigenbeitrag, Ausgleich, etc.)

Selbstmanagement: Umgang mit sich selbst, Erhalt / Steigerung der eigenen Leistungsfähigkeit

- Stressresistenz, Belastbarkeit, Selbstorganisation, Prioritäten, Arbeitsorganisation
- Intellekt / Aufmerksamkeit / Reaktionsgeschwindigkeit
- Lern-/Leistungswille, Flexibilität, Initiative, etc.

Beispielkriterien zum Arbeitsergebnis

- Umfang / Menge: Stück pro Stunde (Akkord), Umsatz, Neukundengewinnung, Anzahl Buchungen / Belegverarbeitung, etc.
- Qualität: Ausschussquote, Leistungsfähigkeit einer Problemlösung, etc.
- Ressourceneinsatz: wenig Materialverbrauch / Kostenverursachung, vermeidet Doppelarbeit, geringer Zeiteinsatz / schnelle Zielerreichung, etc.
- Bei Führungsverantwortung: Ziele werden erreicht, Regeln werden eingehalten, MA-Potentiale werden genutzt, etc.

Beurteilungskriterien – weitere Überlegungen



SRH Hochschule
Heidelberg

Auf welcher Ebene sollen die Kriterien festgemacht werden?

- Stellenbeschreibung / Arbeitsplatzbewertung
- Rollenbeschreibung?
- Funktionsbereich?
- Hierarchische Position?

Welche / wie viele Unterschiede in den Kriterien sind notwendig (differenzierte Aussagefähigkeit), wie viele sind vom Aufwand her verkraftbar (Komplexität des LBU-Systems, Anschlussfähigkeit innerhalb des PIS)?

Schlüsselkompetenzen - Grundgedanke



- Jedes Unternehmen hat Kernkompetenzen, die es im Markt erfolgreich machen und vom Wettbewerb unterscheiden
- Frage: welche grundlegenden Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten (**Schlüsselkompetenzen**) müssen bei den Mitarbeitern vorhanden sein, um diese Kernkompetenzen des Unternehmens zu stärken / ausbauen zu können?
- Umsetzung: diese Schlüsselkompetenzen sind als Beurteilungskriterien unternehmensweit für alle Mitarbeiter gleich. Differenzierung erfolgt z.B. über:
 - Detaillierung / Interpretation nach Funktionsbereich (Erläuterung, zusätzliche Einzelkriterien)
 - unterschiedliche Leistungsstandards für Hierarchiestufen

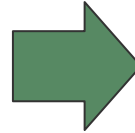
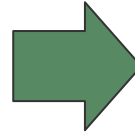
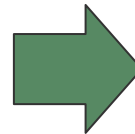
Schlüsselkompetenzen – mögliche Beispiele



SRH Hochschule
Heidelberg

Kernkompetenzen des Unternehmens

- Innovationskraft
- Kostenführerschaft
- Serviceorientierung
- Sonderanfertigungen



Schlüsselkompetenzen der Mitarbeiter

- Technisches Verständnis, Marktkenntnis, Kreativität
- Ressourceneinsatz, Arbeitseffizienz
- Kommunikationsstärke, Empathie, Initiative
- Verständnis für Kundenprobleme, Technisches Knowhow, Vorstellungskraft

Schlüsselkompetenzen - Nutzen



- Viel leichtere Handhabbarkeit des Gesamtsystems
- Konzentration auf das Wesentliche, Ergebnisorientierung
- Aktualisierungsbedarf sinkt beträchtlich
- Koordination zwischen PER-internen Schnittstellen sinkt exponentiell (z.B. Dokumentation, Recruiting PE, Nachfolgeplanung, etc.)
- Qualifikationsstandards sind viel leichter einzusetzen und nachzuhalten
- Zielgruppenprogramme können effektiver umgesetzt werden
- Falls mit Vergütung gekoppelt: transparenteres und „gerechteres“ Gesamtsystem
- Anwendungsfehler können leichter festgestellt werden (Vergleichbarkeit)

Schlüsselkompetenzen - Beispiel



Differenzierung nach Hierarchie: WK1 / WK2

Schlüsselkompetenzen	Competencies WK2	Competencies WK3
<p>Clarity of Purpose Hat die intellektuelle Kraft, die Richtung vorzugeben Versteht die Gesamtheit einer Geschäftssituation und sieht klar, was getan werden muß und wie es zu erreichen ist</p>	<p>Sieht das ganze Bild und was es braucht, Ziele zu erreichen, entwickelt kreativ realistische Pläne und akkurate, realistische Einschätzungen</p> <ul style="list-style-type: none"> Sieht unterschiedliche Aspekte von Problemen und konzentriert sich auf die wesentlichen Kombiniert Informationen aus verschiedenen Quellen, um Aktionspläne zu entwickeln 	<p>Sieht das ganze Bild und was es braucht, Ziele zu erreichen, entwickelt kreativ realistische Pläne und akkurate, realistische Einschätzungen</p> <ol style="list-style-type: none"> Sieht das ganze Bild und identifiziert ein Ziel Weiß genau, was getan werden muß, um dieses Ziel zu erreichen
<p>Praktische Kreativität Zeigt flexibles Denken. Schafft neue Geschäftseinsichten, die in realistische Pläne umgesetzt werden können</p>	<ul style="list-style-type: none"> Denkt über bestehende Grenzen hinaus Generiert innovative, aber praktische Lösungen für Probleme 	<ul style="list-style-type: none"> Denkt lateral, um neue Lösungen für alte Probleme zu finden Identifiziert Muster oder Trends, die auf Erfahrung oder gegenwärtigen
<p>Objektive Analysekraft Entwickelt eine akkurate, objektive Einschätzung von Problemen selbst in komplexen oder schwierigen Situationen</p>	<ul style="list-style-type: none"> Identifiziert Gründe und Auswirkungen in Situationen und berücksichtigt Verbindungen Ist vorausschauend auf den nächsten Schritt und antizipiert Hindernisse 	<ul style="list-style-type: none"> Ist intellektuell rigoros Geht unter die Oberfläche
<p>Stellt sicher, daß die Richtung vom Markt vorgegeben ist</p>	<p>Konzentriert sich auf die Bedürfnisse der Konsumenten und Kunden, versteht die extern stattfindenden Entwicklungen und deren Einfluß auf UNILEVER, und setzt dieses Wissen zur Wertschöpfung ein</p>	<p>Konzentriert sich auf die Bedürfnisse der Konsumenten und Kunden, versteht die extern stattfindenden Entwicklungen und deren Einfluß auf UNILEVER, und setzt dieses Wissen zur Wertschöpfung ein</p>
<p>Marktorientierung Versteht die Entwicklungen der externen Welt und bei UNILEVER. Antizipiert, versteht und adressiert die sich verändernden Bedürfnisse von Konsumenten und Kunden</p>	<ul style="list-style-type: none"> Versucht, Wert für Konsumenten und Kunden zu schaffen Nimmt Ideen und Konzepte von UNILEVER und von außerhalb begierig auf 	<ul style="list-style-type: none"> Ist nach außen orientiert, konzentriert sich auf Konsumenten, Kunden und den Markt Stellt sich zur Verfügung von externen und internen Kunden, um deren Probleme zu lösen
<p>Treibt Leistungssteigerung entschieden voran</p>	<p>Ergreift die Initiative, um die Geschäftsergebnisse zu verbessern. Wägt Risiken ab und nimmt sie in Kauf und überwindet stets die Hindernisse</p>	<p>Ergreift die Initiative, um die Geschäftsergebnisse zu verbessern. Wägt Risiken ab und nimmt sie in Kauf und überwindet stets die Hindernisse</p>

Nur zur Ansicht!

Schlüsselkompetenzen - Beispiel



Schlüsselkompetenzen	Competencies WK2	Competencies WK3
Andere führen Inspiriert andere, höhere Leistungsstandards zu erreichen. Setzt sich dafür ein, das Beste aus Menschen zu gewinnen.	<ul style="list-style-type: none"> „Builds Ownership“, um Ziele zu erreichen Übernimmt die Führung bei der Lösung von Problemen, die die Leistungserbringung gefährden 	<ul style="list-style-type: none"> Klärt Rollen und Verantwortlichkeiten individuell und im Team Setzt herausfordernde Ziele und bekommt Commitment hierzu
Andere entwickeln Baut Skills und Competencies bei anderen auf und leitet sie in Verhaltensweisen an. Schafft für Andere Möglichkeiten der Entwicklung und des Wachstums.	<ul style="list-style-type: none"> Schafft Entwicklungsgelegenheiten für andere Coached und fördert ausdauernd, um Skills und Competencies zu entwickeln und Verhaltensweisen zu leiten 	<ul style="list-style-type: none"> Drückt positive Erwartungen an andere aus Gibt spezifisches und konstruktives Feedback und macht maßgeschneiderte Vorschläge zur Entwicklung
Andere beeinflussen Baut bei anderen erfolgreich Unterstützung für Ideen auf ohne den Einsatz hierarchischer Macht. Baut effektive Beziehungen zu Kollegen, Kunden und Konsumenten auf.	<ul style="list-style-type: none"> Bemüht sich um Unterstützung von Ideen vor Entscheidungsmeetings Erhält ein wertvolles Kontaktnetwork über Geschäftsbereiche hinweg aufrecht 	<ul style="list-style-type: none"> Stellt sich in Ziel und Ansprache auf unterschiedliche Zielgruppen ein Sucht Beziehungsaufbau, Unterstützung und Commitment
Gewinnt durch Integrität, Teamwork und Lernen	Unser langfristiger Erfolg basiert auf gemeinsamen Verhaltensstandards, die von erfolgreichen Managern vorgelebt werden	Unser langfristiger Erfolg basiert auf gemeinsamen Verhaltensstandards, die von erfolgreichen Managern vorgelebt werden
Selbstbewusste Integrität Agiert integer. Steht für Überzeugungen und Werte ein und trifft schwierige Entscheidungen	<ul style="list-style-type: none"> Steht für Überzeugungen und Werte ein „in the face of challenge“ Ist kompromißlos in seiner Geschäftsethik 	<ul style="list-style-type: none"> Agiert entsprechend der Unternehmensstandards zur Integrität Bringt selbstbewußt und konstruktiv eigene Überzeugungen und Ideen zum Ausdruck
Team Commitment Arbeitet kooperativ als Teammitglied und ist eher auf die übergreifenden Teamziele ausgerichtet als auf eigene Interessen	<ul style="list-style-type: none"> Respektiert Unterschiede in Kultur und Meinungen Agiert im Sinne der Kooperation und des Vertrauens innerhalb des Teams 	<ul style="list-style-type: none"> Zeigt Commitment zum Team und unterstützt Team Entscheidungen Teilt Informationen offen und proaktiv mit dem Team
Lernen durch Erfahrung Lernt kontinuierlich und aktiv von eigenen Fehlern und Erfolgen und denen Anderer	<ol style="list-style-type: none"> Ergreift grundsätzlich Gelegenheiten zum Lernen Identifiziert eigene Entwicklungsbedürfnisse und entwickelt hierfür einen Plan 	<ul style="list-style-type: none"> Arbeitet an der eigenen Leistungssteigerung Zeigt ureigenes Interesse an Feedback auch dann, wenn es kritisch ist

**KOMPLIZIERT das Ganze!
Operationalisierung?**

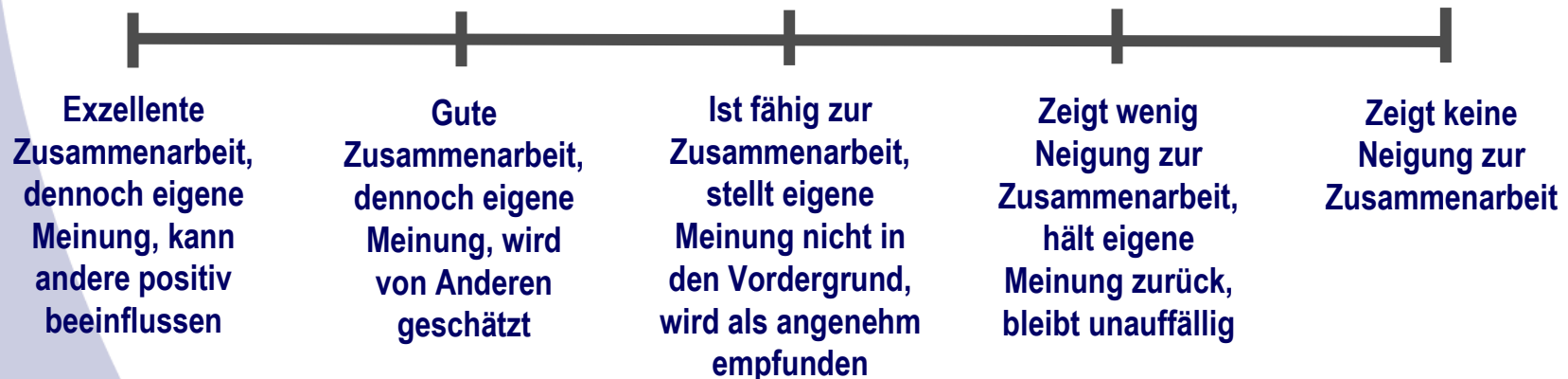
Kompetenzmodell als Steuerungssystem für Rekrutierung, PE und Nachfolge

- Modularer Aufbau von **Kompetenzclustern**, die Typen von Positionen / Aufgaben zugeordnet werden
- Dadurch **zielgruppenspezifisches** Herunterbrechen von Schlüsselkompetenzen (Sollanforderung) möglich
- **Potentialeinschätzung** durch Einstiegsdiagnostik
- **Überprüfung** durch LBU / AC / Managementaudit
- Die **PE-Massnahmen** des Sortiments werden den Einzelkompetenzen / Clustern zugeordnet
- Wenn Soll \neq Ist (Ausprägung): -> **PE-Massnahme**
-> **Beförderung**

Skalierung



- Stetige Skala (sämtliche Zwischenwerte denkbar); oft kommentiert. Beispiel: **Zusammenarbeit**



- Diskrete Skala – Leistungskategorien, Kommentierung jeweils für die Extrema („polar“); Bsp. **Kommunikationsstärke**

Sehr gute Kommunikation

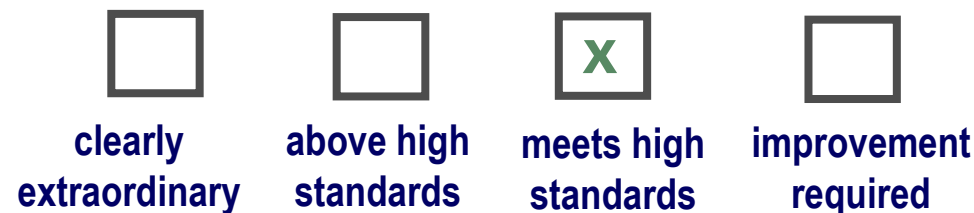
- Geht auf Andere zu
- Hat klare Botschaften
- Verständlicher Ausdruck
- Pointiert
- Situationsadäquat
- Gutes Info-Management



Kommunikation optimierungsbedürftig

- Interpretationsbedürftige / wenig anschlussfähige Beiträge
- In Menge / Aussage wenig auf Situation abgestimmt
- Wird als „schwierig im Umgang“ gesehen

- Minimalvariante: Zuordnung der Kategorien zu Leistungslevels



Skalierung - Tipps



- Diskrete Skalierung, da Zwischenwerte schlecht im System erfassbar / interpretierbar
- Nicht zu viele Leistungskategorien (4-6, sonst Gefahr der Scheingenauigkeit)
- Gerade Anzahl von Leistungskategorien (wg. Tendenz zur Mitte)
- Kommentierung auf jeden Fall hilfreich; oft separater Erläuterungsbogen
- Referenz für Kategorisierung:



Leistungsstandards!

- Leistungsstandards sollten unbedingt Bestandteil des Gesamtsystems sein
- Leistungsstandards definieren Leistungskategorien innerhalb eines typischen Spektrums von Möglichkeiten
- Sie stellen eine Verbindung her zwischen dem, was in Bezug zu einer Aufgabe oder zur hierarchischen Verortung (dauerhaft) maximal leistbar ist (Bestleistung) und / oder einer optimierungsbedürftigen bzw. Minimalleistung
- Sie müssen messbar / operationalisierbar sein
 - konkretes / beobachtbares Handeln des MA?
 - wie oft ist „manchmal“, „meistens“, „i.d.R.“ etc.?
 - was ist eine „zufriedenstellende Arbeitsqualität“?
 - was ist eine „überdurchschnittliche Leistung“?



SMART-Formel!

- Bei einer 4-er Skalierung wird üblicherweise die Kategorie „meets high standards“ je Hierarchielevel / ggf. (auch) je Funktionsbereich definiert

Beispiel: unternehmerisches Denken

- Sachbearbeiter/in interner Kundendienst:
 - ruft Kunden eigenaktiv an
 - macht Vorschläge zu Kundenoptimalen Angeboten
 - ist über Wettbewerbsangebote informiert
- Vertriebsleiter/in Europa:
 - intime Marktkenntnis. Antizipiert Entwicklungen durch erkennbare Massnahmen.
 - Verteidigt Marktanteil durch strategische Preispolitik
 - Hält auch schwierige Märkte durch Positionierungsmassnahmen stabil

Zielerreichungsgrad beurteilen



- Zielvereinbarungen (ZV) sind eine sinnvolle Ergänzung des LBU-Systems
- Jenseits der schematischen Kriterienerfüllung können hier individuelle / situative Gegebenheiten berücksichtigt werden
- Sonderaufgaben / -projekte können auch dann in die Beurteilung einbezogen werden, wenn sie durch die Bewertungskriterien nicht abgedeckt sind
- Meist 2-3 Ziele; ggf. (unterschiedlich) gewichtet
- Individual- und / oder Teamziele?
- Leistungsstandard: was ist 100%? (SMART!) muss vorher festgelegt werden
- Externe (hemmende / fördernde) Effekte?

Kommentarzeile in LBU Blatt



In der Kommentarzeile werden vermerkt:

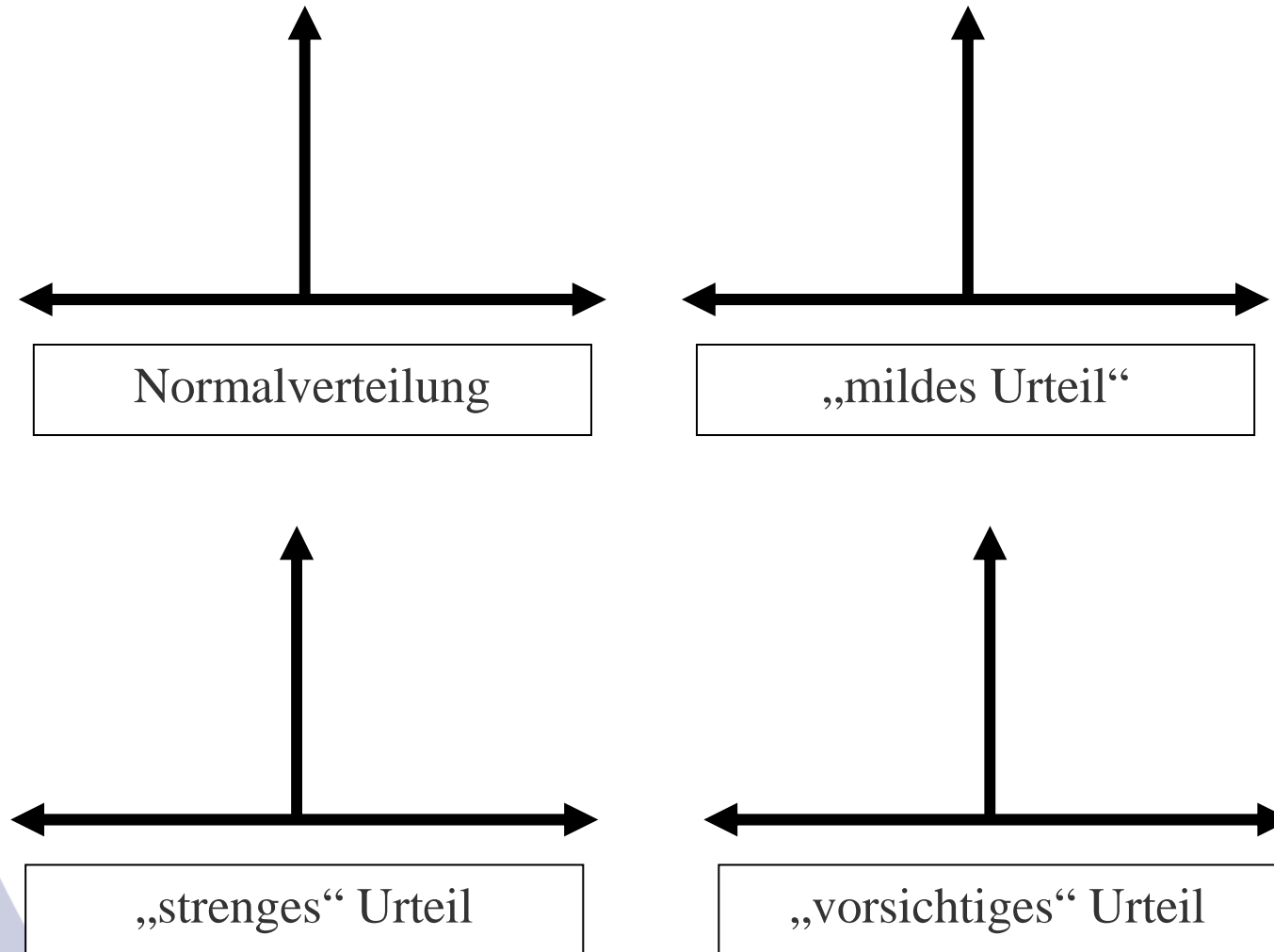
- Die Würdigung externer Effekte bei der Zielerreichung
- Spezifizieren von Ansatzpunkten zur Leistungssteigerung
- Herausheben individueller Entwicklungen des MA
- Vorschlag der Teilnahme an PE-Massnahmen
- Künftige Aufgabenschwerpunkte
- Etc.

Schwierigkeit:



nicht ohne Weiteres in PIS einspeisbar

Klassische Urteilsfehler



„Bloss keine Ausreisser“ (Error of Central Tendency)

- Gerade dann, wenn man sich seines Urteils nicht sicher ist, neigt man zur „goldenen Mitte“. Denn bei überdurchschnittlicher, noch mehr aber bei unterdurchschnittlicher Beurteilung in einem oder mehreren Punkten entsteht ein Erklärungsbedarf dem MA gegenüber, der häufig als Rechtfertigungsdruck empfunden wird.

Verschobene Zeitschiene (Primacy-Recency-Effekt)

- Die weniger lang zurückliegenden Ereignisse schieben sich in der Wahrnehmung über die Eindrücke, die bereits länger zurück liegen. In der Beurteilung des Mitarbeiters kann dies dazu führen, seine kürzlichen Leistungen stärker zu werten als diejenigen, die er zu Beginn der Beurteilungsperiode erbracht hat.

„Alles im selben Topf“ (Halo-Effekt)

- Es besteht die Tendenz, sich in der Beurteilung einzelner Kriterien zu sehr vom Gesamteindruck leiten zu lassen. Damit geht die Trennschärfe verloren, und die besonders guten Leistungen und das deutliche Verbesserungspotential des MA kommen nicht mehr differenziert zum Ausdruck.

Die „Brille“ der Vorurteile (Logical Error)

- Vorurteile können negativ wie positiv sein: „Frauen haben mehr soziale Kompetenz als Männer“, „Kleine Menschen neigen zu erhöhtem Geltungsdrang“, etc. Wissenschaftlich gesehen ist dies eine unzulässige logische Verknüpfung, z.B. von einem äusseren Merkmal mit einer Wesenseigenschaft. Auch wenn die Lebenserfahrung diese Verknüpfungen zuweilen zu bestätigen scheint, hilft es, sich als Beobachter dieser „Brille“ der eigenen Wahrnehmung bewusst zu sein.

Der Kontrastfehler (Rater-Ratee-Interaction)

- Durch Interaktionseffekte kann es dazu kommen, dass der Beurteiler aufgrund einer angenommenen Ähnlichkeit mit sich selbst dem Beurteilten Eigenschaften zuschreibt, die dieser tatsächlich nicht hat. Grund hierfür ist eine besonders starke oder geringe Identifikation des Beurteilers mit dem Beurteilten.

Der Mitleidsfaktor (Leniency-Severity-Fehler)

- Nicht allen Mitarbeitern kann man eine gleich grosse Sympathie entgegen bringen, ebenso wenig wie allen Kollegen oder Führungskräften. Das ist völlig normal. Allerdings sollte dies nicht zu einer „gefärbten“ Beurteilung führen, weder positiv noch negativ. Bemühen Sie sich bei der Beurteilung um innere Distanz, besonders sochen MA gegenüber, die Sie sehr bzw. weniger sympathisch finden

Klassische Urteilsfehler - Konsequenzen



- Urteilsfehler zeigen sich um so stärker:
 - je weniger sie den Betroffenen bewusst sind
 - je interpretationsbedürftiger die Beurteilungskriterien sind
 - je unsauberer (wenn überhaupt!) die Leistungsstandards definiert sind
- Urteilsfehler führen zu Ungleichgewichten innerhalb der Organisation, und ggf. zu Ungerechtigkeiten in der variablen Leistungsvergütung
- Die Vergleichbarkeit der Beurteilung, z.B. bei Stellenwechsel oder Beförderung in eine andere Organisationseinheit, ist damit gefährdet
- Festgestellte Entwicklungsmöglichkeiten sind nur bedingt für den Ansatz von PE-Massnahmen / Nachfolgeplanung verwendbar

Kalibrierung der Beurteiler - laufend



- Aufgaben / Anforderungen in Organisationen ändern sich laufend, und deswegen müssen auch Leistungsstandards permanent kommuniziert bzw. angepasst werden.
- *Was?* - Das kann nur interaktiv geschehen, indem nämlich im Führungskreis immer wieder hierüber diskutiert wird.
- *Wie?* - Zunächst im Rahmen von PE-Massnahmen (FKE-Programme für Nachwuchs-FK), sowie zusätzlich über Workshopkaskaden im Vorfeld einer LBU.
- *Warum?* - Ziel ist, die Interpretationen der Kriterien sowie die Einschätzung der Leistungsstandards innerhalb der FK anzugleichen (**Kalibrierung**).
- *Zusatznutzen?* – Dadurch erhöht sich zugleich die Visibility des Themas, und damit der wahrgenommene Stellenwert / die Wertschätzung der Beurteilung als sinnvolles Instrument.

Überprüfung / Optimierung des LBU Systems



SRH Hochschule
Heidelberg

- Voraussetzung für systematische Auswertung: elektronische Datenerfassung

Ansätze für Prüfung:

- Vollständigkeitskontrolle: sind alle MA beurteilt worden?
-> wenn nein: Ursachenanalyse / Zeitvergleich
- Streuwerte / Urteilstendenzen: sind besondere Typen von Beurteilern erkennbar?
-> wenn ja: Detailanalyse, Gespräch mit den Betroffenen
- Beförderungsrelevanz: sind die besonders gut bewerteten MA in der Nachfolgeplanung berücksichtigt worden?
-> Zeitreihenbetrachtung
- PE-Relevanz: hat die Teilnahme an PE-Massnahmen zu einer Verbesserung der Beurteilung geführt?
-> Teilnehmerauswertung

Typische Fehler bei der LBU Durchführung

- FK und oder MA nehmen das Verfahren nicht ernst
- Gespräch wird als Belastung empfunden; wenig direkter MA-Kontakt, „Erinnerungslücken“, Konfliktscheu
- Die Werte des letzten Jahres werden fortgeschrieben (sowohl im tariflichen, als auch im „white collar“ Bereich)
- Bei den Kriterien wird nicht klar, wie sie im Bezug auch die Aufgaben des Mitarbeiters gemeint sein sollen; zu kompliziertes System, Scheingenauigkeit
- Die Einschätzung der FK ist beliebig, weil Operationalisierungshilfen fehlen („woran erkenne ich ...?“)
- Die Urteilsfehler sind nicht bekannt und können nicht antizipiert werden

Häufige Schwächen von LBU-Systemen:

- Kriterien sind kaum sinnvoll operationalisierbar
- Leistungsstandards sind nicht definiert
- Das System ist insgesamt zu kompliziert
- Nutzen unklar; LBU-Gespräche „Zeitverschwendung“
- Besonders gute oder besonders schlechte Beurteilungen bleiben konsequenzenlos
- Ergebnisse werden lediglich in Personalakten der MA archiviert und nicht breitflächig verarbeitet / genutzt
- Überprüfen / Hinterfragen des Systems findet nicht statt. Fehler können nicht aufgedeckt werden

Typische Optimierungsansätze:

- Klärung der Kriterien / Leistungsstandards durch Kalibrierung
- Überarbeitung / Vereinfachung des LBU-Systems
- Unbeschränkter Zugriff auf Formblätter / Erläuterungshilfen
- Internes Marketing für Visibility / Wertschätzung
- Schulung der FK im Geben von differenzierter (!) Rückmeldung an die MA sowie im Führen der Beurteilungsgespräche
- Gute Rückmeldung zu LBU-Gesprächen als Bestandteil der FK-Beurteilung
- Ggf. Benennung eines internen Ansprechpartners für MA-Fragen (bei Neueinführung / Veränderung LBU-System)

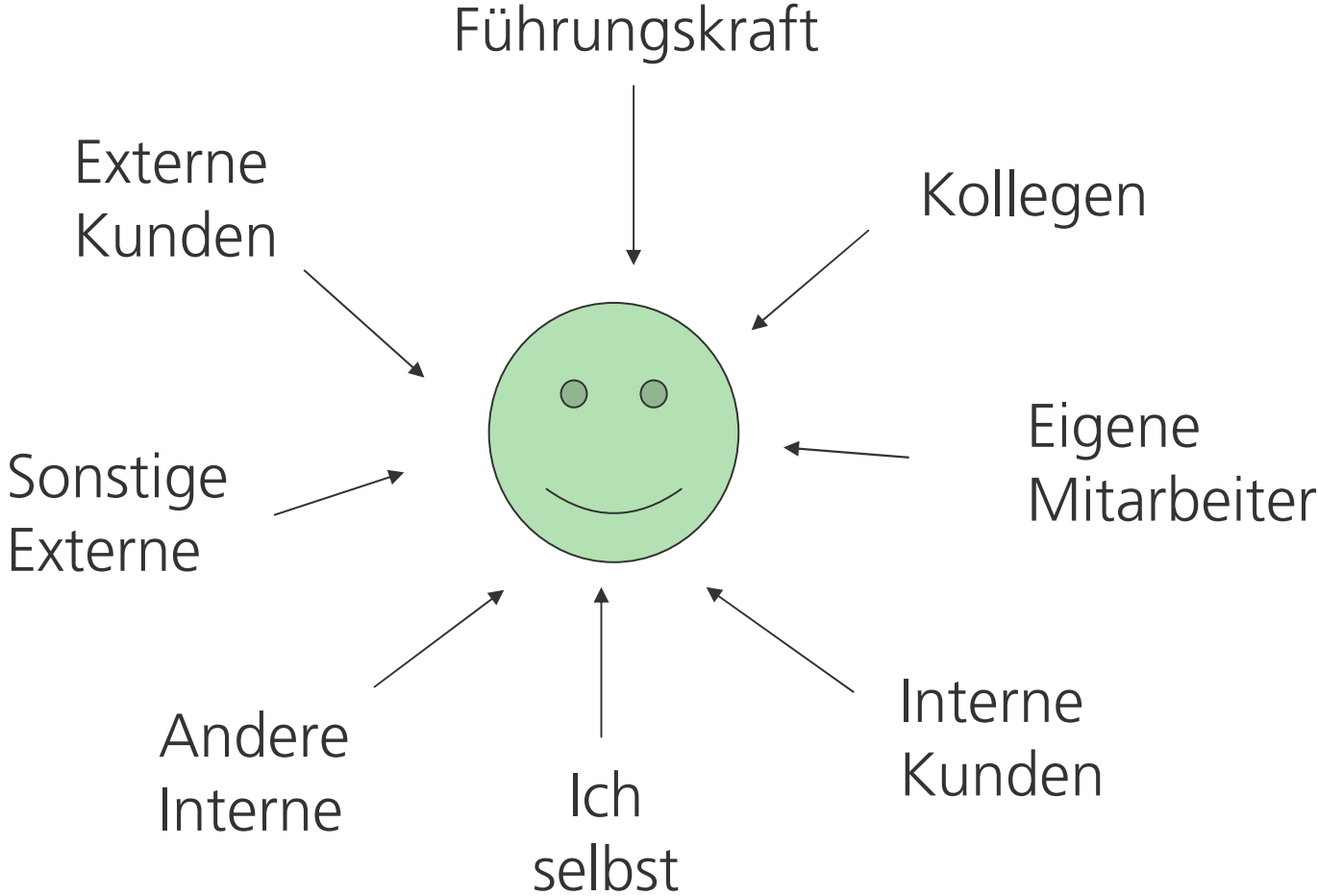
360-Grad-Feedback



Ansatz: „Rundumblick“ auf den Mitarbeiter, weil:

- Die Bewertung „top – down“ nur einer der möglichen Ansätze ist
- Urteilsfehler in der „Einbahnstrassenoptik“ FK – MA besonders ins Gewicht fallen
- Die FK nur einen kleinen Ausschnitt der Tätigkeit Ihres MA zuverlässig bewerten kann (Abwesenheit, hohe Leitungsspanne, selbständige Arbeit, etc.)
- Durch breite Sichtweise möglichst viele Potentiale beleuchtet werden
- Rückmeldung nicht unbedingt als Beurteilung erfolgen muss, um handlungsrelevant zu wirken
- Ähnliche Rückmeldung aus unterschiedlichen Perspektiven eine besondere Glaubwürdigkeit hat

360-Grad-Feedback



Zum Verfahren

- Ziel: Stärken / Entwicklungspotentiale sichtbar machen
- 6-8 Bewerter mit je ca. 20 spezifizierten Fragen
- D.h. je gefeedbackter Person einige hundert Daten (Auswertung = aufwendig und ggf. fehleranfällig)
- Auswertung für Gefeedbackten (ratee) meist anonym
- Rückmeldung für Bewerter (rater) über Positionierung der eigenen Einschätzung im Vergleich zu den anderen
- Als situative Kurzversion in Trainings / AC's platzierbar

Chancen und Risiken

- Sehr nützliche Information für Beteiligte und PE; ggf. im Vorfeld von Coachings
- Zur Unterstützung von OE-Prozessen bestens geeignet
- Keine Reduktion der Betroffenen auf eine Handvoll Kriterien wie in der üblichen LBU
- Bei erstmaliger Durchführung oft Widerstände in Feedback ungeübten Kulturen
- Zeitbedarf, Qualität und Leistungsfähigkeit des Verfahrens vom einzelnen Dienstleister abhängig
- Leistungspaket meist „Rumpfverson“ mit Customizing Möglichkeit

- Gehen Sie drein Standardwerke / Lehrbücher für Personal(Management) Ihrer Wahl durch. Welche Informationen über Leistungsbeurteilung finden Sie dort?
- Konsultieren Sie einen Titel, der sich speziell mit LBU beschäftigt. Was ist hier über die Wahl der Kriterien gesagt? Kommentieren Sie kurz dessen Kernaussagen!

Selbstlernzeit - Übungsfragen



1. Was sind eigentlich die Bestandteile eines Beurteilungssystems?
2. Wenn nun das Einstufungsverfahren das Üblichste ist; wann / in welchem Zusammenhang könnte es hilfreich sein, freie Beschreibung oder Rangfolge zusätzlich oder stattdessen einzusetzen?
3. Worin genau besteht das Operationalisierungsproblem der Beurteilungskriterien?
4. Wie ist der Unterschied zwischen Input- und Outputkriterien aus der Perspektive der Handlungssteuerung zu bewerten? Argumentieren Sie!
5. Was können fünf geeignete Beurteilungskriterien für Projektleiter sein? Bitte begründen!
6. Was könnten fünf geeignete Schlüsselkompetenzen für ein Chemieunternehmen sein? Bitte begründen!
7. Wie ist der Unterschied zwischen dem Ansatz von Beurteilungskriterien und dem Ansatz von Schlüsselkompetenzen aus Perspektive der Handlungssteuerung zu bewerten? Argumentieren Sie!
8. In welchem Zusammenhang steht die Art und Detaillierung der Skalierung mit der Messbarkeit der Arbeitsergebnisse? – Konsequenzen?
9. Welche Rolle spielt der Zielerreichungsgrad als Bestandteil der Beurteilung? Welche Steuerungseffekte versprechen Sie sich als Führungskraft davon?
10. Bitte erläutern und kommentieren Sie fachkundig folgende Aussage: „Urteilsfehler sind zwar nicht vermeidbar, aber minimierbar“.
11. Wie kann Kalibrierung praktisch vonstatten gehen?
12. Welchen Sinn macht es, die Ergebnisse von LBU-Runden unabhängig von den beurteilten Mitarbeitern zu analysieren, d.h. welche Erkenntnisse erwarten Sie hieraus?
13. Welchen prinzipiellen Unterschied zwischen LBU und 360-Grad-Feedback gibt es, und welche Konsequenz für den Einsatz hat dies?

Das Letzte ...



SRH Hochschule
Heidelberg

In der Jugend überschätzt man sein Talent...



... und im Alter seine Leistungen

Prof. Dr. Janicke Kirksaeter