

Themen der heutigen Stunde:

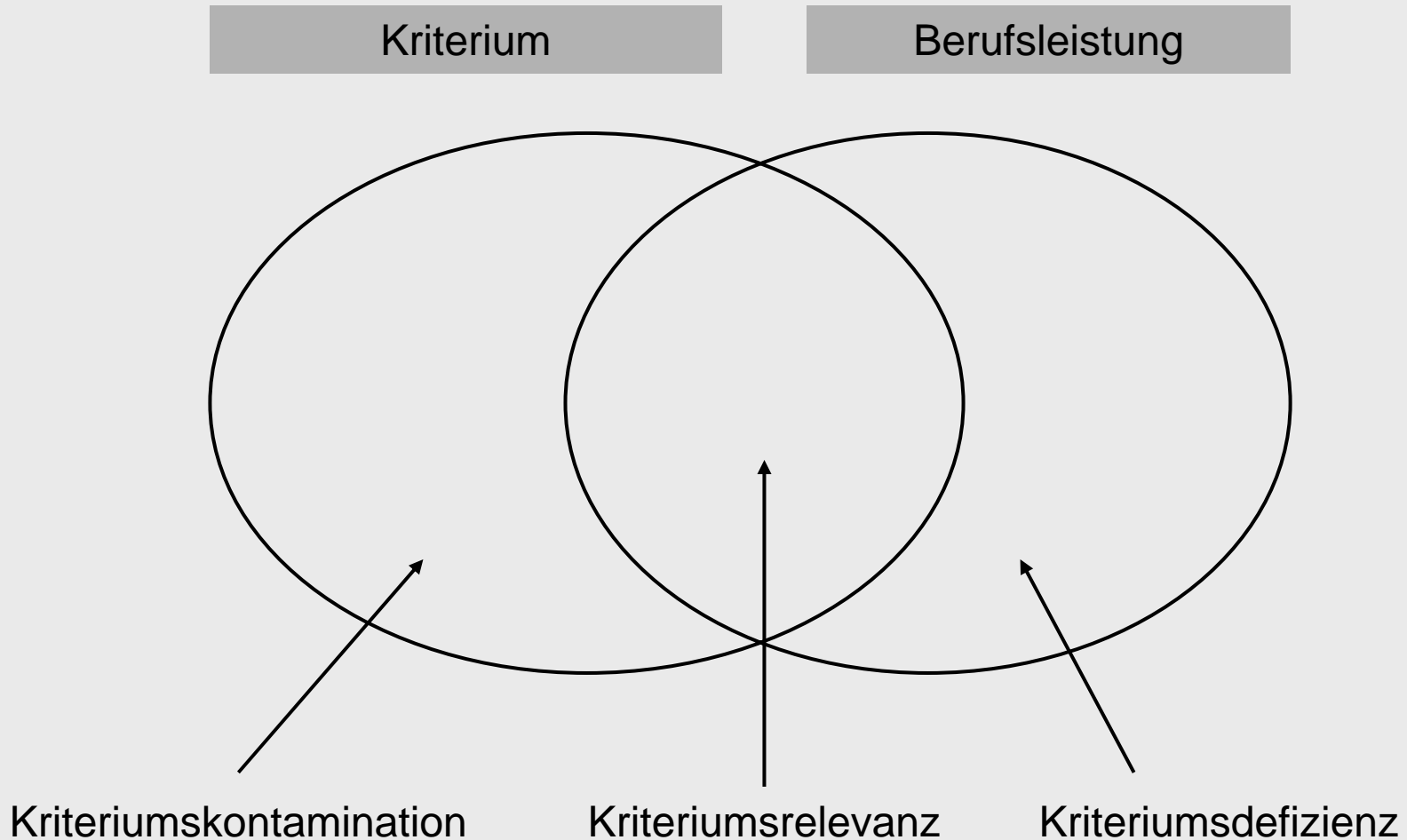
- *Berufliche Eignung*
- *Funktionen und Quellen der Leistungsbeurteilung*
- *Methoden zur Leistungsbeurteilung*
- *Gütekriterien*
- *Einführung und Handhabung von Beurteilungssystemen*
- *Definition zu Mitarbeitergesprächen*
- *Anlässe und Formen des Mitarbeitergesprächs*
- *Prinzipien der Gesprächsführung*
- *Beispiel für Inhalte und Ablauf eines Beurteilungsgesprächs*

Einführung

- **Grundlage von Leistungsbeurteilungen:**
Von Mitarbeitern wird erwartet, dass Sie einen Beitrag zu den Zielen der Organisation leisten
- **Verbreitungsgrad und Gegenstand:**
Die Mehrzahl – zumindest der größeren deutschen Unternehmen verfügt über formalisierte (Personal-) Beurteilungssysteme; im Vordergrund steht dabei die formale Beurteilung individueller Arbeitsleistungen, eher selten die Beurteilung von Gruppenleistungen
- **Charakterisierung der Form von Leistungsbeurteilungen:**
Es überwiegen standardisierte, organisationsübergreifende Formulare, in denen Vorgesetzte ihre Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen (meist 1x jährlich) anhand verschiedener Leistungsmerkmale auf Skalen einschätzen; im Anschluss folgt meist eine Mitarbeitergespräch in der die Beurteilung gemeinsam besprochen wird



Das Konstrukt der beruflichen Leistung



Beschreibungsebenen von Leistungskriterien

- **Ergebniskriterien:**
(z.B. Verkaufszahlen, Ausschussrate)
- **Verhaltenskriterien:**
(z.B. Freundlichkeit gegenüber Kunden, Umgang mit Beschwerden)
- **Eigenschafts-/Potenzialkriterien:**
(z.B. Lernfähigkeit, Leistungsmotivation, Teamfähigkeit)



Konzept der aufgaben- und umfeldbezogenen Leistung

von Borman & Motowidlo (1993)

	Aufgabenbezogene Leistung	Umfeldbezogene Leistung
Kennzeichen	Tätigkeiten, die zum formalen Gegenstand der Arbeit gehören; direkt ergebnisbezogen; jobspezifisch	Tätigkeiten, die über die formalen Arbeitsinhalte hinausgehen; indirekt ergebnisunterstützend; jobübergreifend, allgemeingültig
Beispiel	Fehlerfreier Einbau eines Armaturenbretts	Unterstützung ungeübter Kollegen
Inhalte	durch Arbeitsinhalte / Stellenbeschreibungen festgelegt	<ul style="list-style-type: none"> - Bindung an die Organisationsziele - Bereitschaft zu freiwilligem Einsatz über den formalen Arbeitsinhalt hinaus - Kooperation und Unterstützung anderer - Einhaltung von Regeln der Organisation - Anstrengung/Ausdauer bei der Aufgabenerfüllung
Determinanten	Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten sowie Erfahrung	Persönlichkeit und Motivation



Funktionen der Leistungsbeurteilung

(nach Cleveland et al., 1989)

1. Unterstützung <i>interpersonaler</i> administrativer Entscheidungen	(z.B. Entgeltfindung, Beförderung)
2. Unterstützung <i>intrapersonaler</i> persönlicher Entscheidungen	(z.B. Feedback, Verhaltenssteuerung, Stärken-/ Schwächenanalyse für Personalentwicklung)
3. Unterstützung des Personalmanagements	(z.B. Personalplanung, Planung des Personalentwicklungsbedarfs)
4. Dokumentation	(z.B. Dokumentation personeller Entscheidungen gemäß rechtlicher und tariflicher Anforderungen)

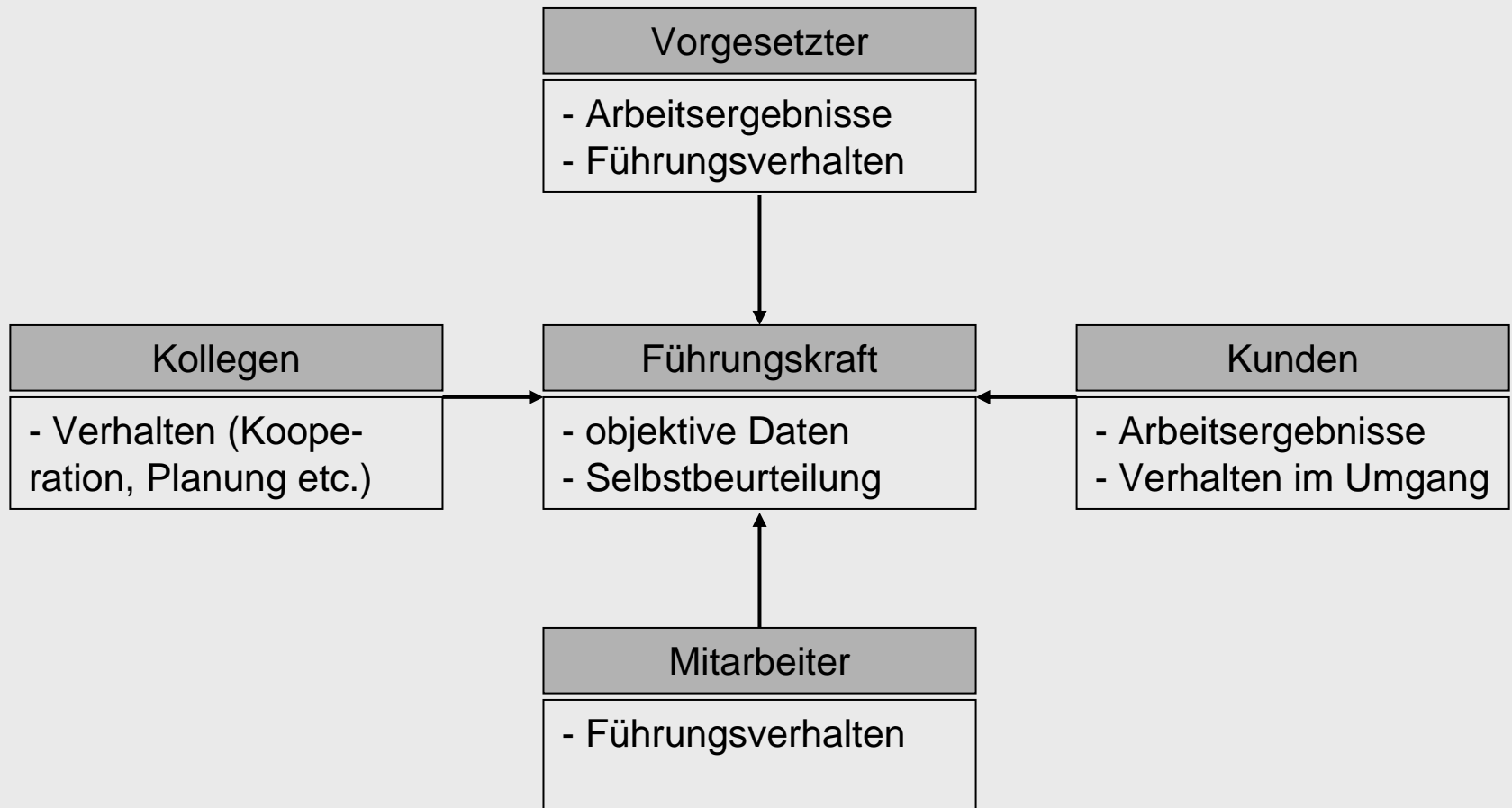


Quellen der Beurteilung

- Objektive Quellen
 - *Quantitative Arbeitsergebnisse*
 - *Kennzahlen der Arbeitsqualität*
- Subjektive Quellen
 - *Vorgesetzte (Abwärtsbeurteilungen)*
 - *Kollegen (Seitwärtsbeurteilungen)*
 - *Mitarbeiter (Aufwärtsbeurteilungen)*
 - *Selbst*
 - *Kunden*



360-Grad-Beurteilungen



Übersicht zu Beurteilungsverfahren

- Einstufungsverfahren
 - *Graphische Einstufungsskalen*
 - *Verhaltensbeobachtungsskalen*
 - *Verhaltensverankerte Einstufungsskalen etc.*
- Rangordnungsverfahren
 - *Direkte Rangreihen*
 - *Paarvergleiche*
 - *Sequentielle Prozentrangskala etc.*
- Beurteilung der Zielerreichung (Management by Objectives)



Beispiel für eine Graphische Einstufungsskala

Kontaktfähigkeit

1

2

3

4

5

6

7

ist im Umgang mit
anderen befangen und
ängstlich

ist unkompliziert und
wird von anderen
akzeptiert

findet selbst zu
schwierigen Menschen
leicht Kontakt



Beispiel für eine Verhaltensbeobachtungsskala zur Beurteilung von Servicekräften

Kommt pünktlich zur Arbeit

fast nie 1 2 3 4 5 6 7 fast immer

Sagt im Gespräch mit Gästen bitte und danke

fast nie 1 2 3 4 5 6 7 fast immer

Hält den Aschenbecher sauber

fast nie 1 2 3 4 5 6 7 fast immer

Vermeidet Klatsch über das Privatleben der Kollegen

fast nie 1 2 3 4 5 6 7 fast immer

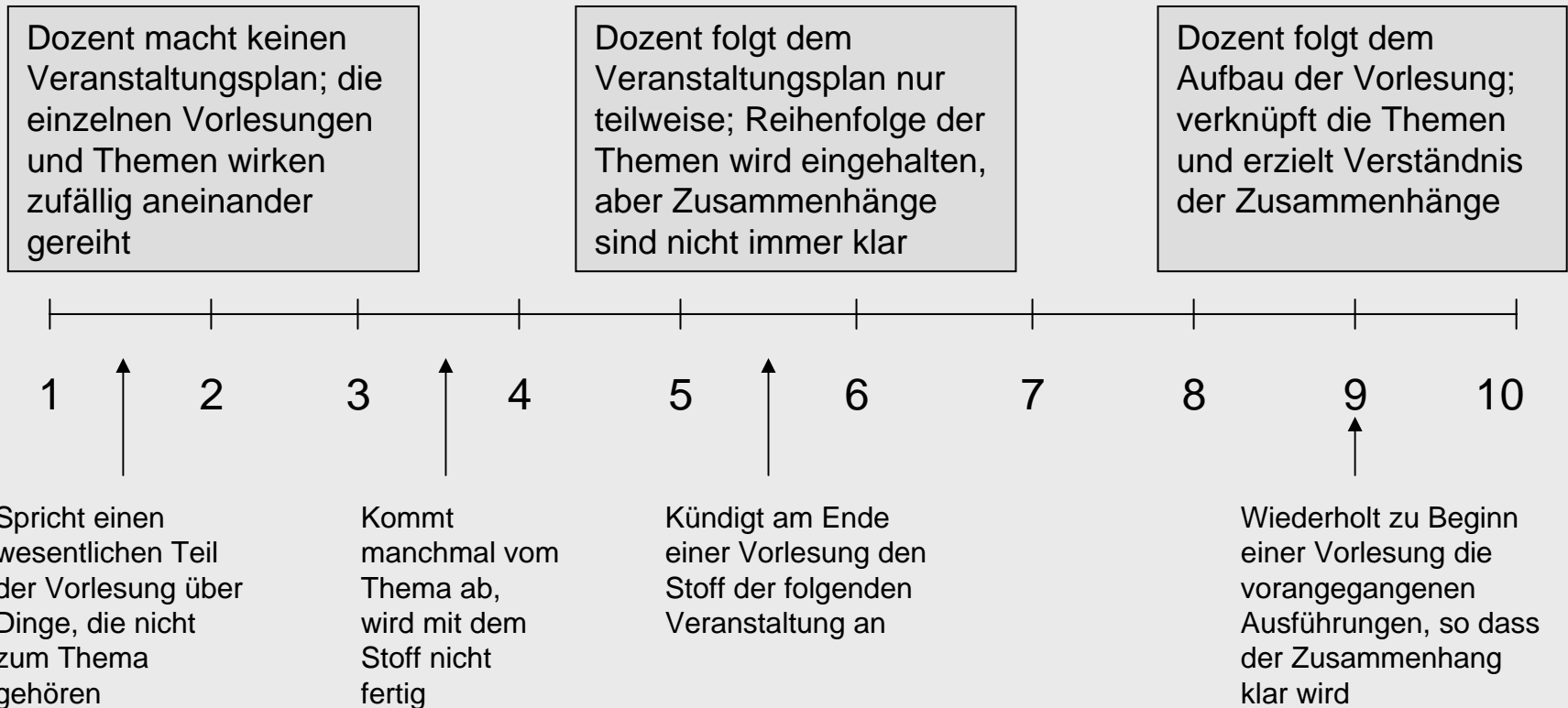
Fragt die Gäste, ob sie mit allem zufrieden sind.

fast nie 1 2 3 4 5 6 7 fast immer



Beispiel für eine Verhaltensverankerte Einstufungsskala

Organisationsgrad der Vorlesung: Eine gute Vorlesung ist klar strukturiert; die Beziehung zwischen den Themen wird deutlich; der Dozent hält sich an den Ablauf der Vorlesung



Beispiele für Rangordnungsverfahren

Direkte Rangreihe Gesamtbewertung

1. Universität A
2. Universität B
-
-
-
9. Universität I
10. Universität K

Direkte Rangreihe Wissenschaftl. Ruf

1. Universität B
2. Universität A
-
-
-
9. Universität K
10. Universität I

Paarvergleich Gesamtbewertung

- A > B
I > K

Paarvergleich Wissenschaftl. Ruf

- B > A
K > I



Beispiel für eine sequentielle Prozentrangskala

Über gute Fachkenntnisse verfügt: wer umfangreiches Wissen auf seinem Gebiet besitzt, praktische Erfahrungen hat; seine Kenntnisse erfolgreich anwenden kann



Erfüllt, was seine Fachkenntnisse betrifft nicht die Anforderungen, die an ihn gerichtet sind



Seine Fachkenntnisse liegen über den Mindestanforderungen (trifft auf etwa 90% der Mitarbeiter an vergleichbaren Arbeitsplätzen zu)



Hat mindestens ebenso gute Fachkenntnisse wie 50% der anderen Mitarbeiter an vergleichbaren Arbeitsplätzen



Hat mindestens ebenso gute Fachkenntnisse wie 25% der anderen Mitarbeiter an vergleichbaren Arbeitsplätzen



Hat mindestens ebenso gute Fachkenntnisse wie 10% der anderen Mitarbeiter an vergleichbaren Arbeitsplätzen



Hat mindestens ebenso gute Fachkenntnisse wie 5% der anderen Mitarbeiter an vergleichbaren Arbeitsplätzen



Gütekriterien von Leistungsbeurteilungen

Technische Gütekriterien

- Urteilstendenzen
 - *Mittelwertstendenzen (z.B. Strenge- oder Mildetendenz)*
 - *Streuungstendenzen (z.B. Tendenz zur Mitte)*
 - *Korrelationstendenzen (z.B. Haloeffekt)*
- Reliabilität / Beurteilerübereinstimmung
- Validität

Praktische Gütekriterien

- Nutzenschätzungen
- Praktikabilität
- Akzeptanz



Modelle des Urteilsprozesses

Leistungsbeurteilung als Informationsverarbeitungsprozess gegliedert nach Phasen (z.B. DeNisi et al., 1984)

- Wahrnehmung/Informationsaufnahme
- Informationsenkodierung
- Informationsspeicherung
- Informationszugriff/-wiedergabe

Prozessmodell der Beurteilung gegliedert nach Stufen der sozialen Urteilsbildung (nach Brandstätter, 1969 und Schuler, 1989)

- Ebene des Verhaltens
- Ebene des Eindrucks
- Ebene der Aussage



Konstruktion und Einführung von Leistungsbeurteilungssystemen

1. Bestandsaufnahme	Analyse vorhandener Beurteilungsverfahren und Rahmenbedingungen
2. Zielformulierung	Partizipative Festlegung der angestrebten Funktionen
3. Kosten-/ Nutzenkalkulation	Investitionsrechnung anhand der geschätzten Validität und Leistungsvarianz, Abschätzung sozialer Wirkungen
4. Zielgruppen	Festlegung der Beurteiler und der zu Beurteilenden
5. Arbeitsanalyse	Ermittlung der wichtigsten Tätigkeiten/Aufgaben und ihrer Verhaltensanforderungen
6. Beurteilungskriterien	Bestimmung der Ebenen und Maße; Ableitung der wichtigsten Kriterien anhand der Arbeitsanalyse
7. Skalierungsverfahren	Wahl der Methoden entsprechend den Zielsetzungen
8. Skalenkonstruktion	Sammlung und Zuordnung von Einzelaussagen zu Beurteilungskriterien; statistische Überprüfung
9. Probeverwendung	Erprobung an repräsentativen Gruppen
10. Beurteilertraining	Training bezüglich der Urteilsprozesse, der Verfahrensanwendung, der Gesprächsführung und Zielsetzung



Handhabung von Leistungsbeurteilungssystemen

Ebene	Funktion	Verfahrensweise
1. Ebene Day-to-day-Feedback	Verhaltenssteuerung Lernen	Gespräch Unterstützung
2. Ebene Regelbeurteilung	Leistungseinschätzung Zielsetzung	Systematische Beurteilung Beurteilungsgespräch
3. Ebene Potenzialbeurteilung	Fähigkeitseinschätzung Prognose	Eignungsdiagnose Assessment Center



Mitarbeitergespräche

Was versteht man unter einem Mitarbeitergespräch?

- Institutionalisiertes Gespräch mit spezifischer Zielsetzung, das auf Grund eines formalen Anlasses fest terminiert ist, ein größeres Zeitbudget erfordert und von beiden Seiten ausreichend vorbereitet werden kann. In der Regel ist die Führungskraft Initiator des Mitarbeitergesprächs und ihm kommt in der Regel auch die Gesprächsführung zu.

Funktionen von Mitarbeitergesprächen:

- Austausch von Sachinformationen
- Beziehungsklärung und -entwicklung
- Feedback und Zielsetzung
- Leistungs- bzw. Potenzialbeurteilung
- Förderung



Anlässe und Formen des Mitarbeitergesprächs

- Begrüßung und Orientierung eines neuen Mitarbeiters
- Klärung von Sachfragen
- Feedback- und Beurteilungsgespräch
- Konfliktlösungsgespräch
- Kritik- bzw. Problemlösungsgespräch
- Kündigungsgespräch
- Austrittsgespräch



Prinzipien der Gesprächsdurchführung

Gesprächsvorbereitung

- frühzeitige Einladung
- konkrete Festlegung des Gesprächsziels
- Erstellung eines Leitfadens
- für Störungsfreiheit und angenehmes Umfeld sorgen

Gesprächsdurchführung

- Kontaktaufnahme (Small-talk, positive Atmosphäre schaffen)
- Informationsphase (Gesprächsziele klären, ggf. Zeit und Ablauf klären)
- Argumentationsphase (offenes, faires Gespräch, inhaltlicher Austausch, Gesprächsanteile beachten, kooperative Dialogform)
- Beschlussphase (Ergebnisse und weiteres Vorgehen festhalten)
- Abschluss (positiver bzw. angemessener Abschluss)

Gesprächsnachbereitung

- Evaluation (z.B. in Bezug auf Behandlung aller Gesprächsthemen/-ziele)
- Umsetzung der Beschlüsse
- Vereinbarung weiterer Gespräche (z.B. zur Evaluation der Maßnahmen)



Beispiel für Inhalte und Ablauf eines Beurteilungsgesprächs

(vgl. Fiege et al., 2001)

- Erörterung der Arbeitssituation
- Klärung der Aufgaben und Ziele
- Feststellung der Zielerreichung
- Positive Würdigung konkreter Erfolge
- Ursachenanalyse bei Abweichungen
- Abfrage von weiteren Problemen
- Festlegung der Beurteilung
- Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen und Zielen
- Zusammenfassung der Gesprächsergebnisse
- Feststellung des Qualifizierungsbedarfs
- Erörterung der persönlichen beruflichen Entwicklungsziele
- Schriftliche Vereinbarungen

