HWK
HANDWERKSKAMMER MÜNSTER

Mitarbeiter und ihre Leistungen richtig beurteilen

Immer, wenn Menschen aufeinandertreffen, findet eine Beurteilung statt. Dabei gründet sich unsere Meinung über Andere oft auf den ersten Eindruck. In diesem Zusammenhang spielen Sympathie, Antipathie, Vorurteile, Sprache, Gestik und Mimik eine wesentliche Rolle. Dieser Beurteilungsvorgang ist ein automatischer Ablauf, der unbewusst gesteuert wird. Auch in der betrieblichen Praxis lässt man sich in seiner Urteilsbildung von diesen Eindrücken leiten und beeinflussen. Leider führen solche Gefühlsentscheidungen nicht selten zu Fehlbeurteilungen.

Um Fehlbeurteilungen möglichst gering zu halten und die Leistung und das Verhalten der Mitarbeiter gerecht zu beurteilen, ist es ratsam, bei der Bewertung seiner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf systematische Beurteilungsmethoden zurückzugreifen. Als Unternehmen profitieren Sie davon, indem Sie Ihre Mitarbeiter besser einschätzen und sie ihrer Leistungsfähigkeit entsprechend einsetzen können. Ihre Mitarbeiter wiederum können so ihre eigenen Leistungen besser einordnen. Darüber hinaus sollten Sie wissen, welche Ziele Sie mit einer Personalbeurteilung verfolgen.

Kontakt:

Im Münsterland
Telefon 0251 5203-202 oder
Telefon 0251 5203-211

In der Emscher-Lippe-Region
Telefon 0209 38077-0

Handwerkskammer Münster
Bismarckallee 1
48151 Münster

www.hwk-muenster.de/personal

Ziele der Personalbeurteilung

Personalbeurteilung bedeutet für einen Handwerksbetrieb in erster Linie Folgendes: Die persönliche Leistung der Mitarbeiter wird bewertet. Ferner sollte die Durchführung einer Personalbeurteilung allen Beteiligten, nämlich dem Beurteiler (in der Regel ist es der Betriebsinhaber selbst) und den Beurteilten, also den Mitarbeitern, nutzen.

Dazu gehört Folgendes:

- die Rückmeldung an die Mitarbeiter über ihre Arbeitsleistung und ihr Verhalten im Betrieb;
- die Möglichkeit für die Betriebsinhaber, über die erbrachten/nicht erbrachten Leistungen mit den Mitarbeitern zu sprechen und diese zu motivieren;
- Wertvolle Informationen für die Betriebsinhaber über die Mitarbeiter, die wesentlich sind für die gesamte Unternehmenssteuerung.

Anhand der gewonnenen und dokumentierten Einzelheiten können Sie ein sachgerechtes Personalmanagement aufbauen. Dies ist der Grundstein für den langfristigen Aufbau eines Mitarbeiter-Stammes, der sich mit Ihrem Unternehmen identifiziert.

Durch Beurteilungskriterien zu Objektivität

Bei der Beurteilung empfiehlt es sich, anhand von sogenannten Beurteilungskriterien vorzugehen. Die zehn am häufigsten verwendeten Beurteilungskriterien sind:

- Fachkenntnisse,
- Fleiß und Arbeitseinsatz,
- Verhalten gegenüber Führungskräften und Mitarbeitern,
- Zuverlässigkeit,
- Arbeitsqualität,
- Belastbarkeit,
- Ausdrucksfähigkeit,
- Arbeitstempo,

DAS HANDWERK
DIE WIRTSCHAFTSMACHT. VON NEBENAN.

- Organisations- und Planungsfähigkeit,
- Verantwortungsbereitschaft.

In der betrieblichen Praxis wird ferner zwischen zwei Hauptbeurteilungsbereichen unterschieden:

- **Soziale Kompetenzen:**
  Arbeitsverhalten, Verhalten gegenüber Kollegen und Vorgesetzten, Führungsverhalten, geistige Anlagen, persönliches Auftreten, soziales Verhalten

- **Fachliche Kompetenzen:**
  Dazu zählen Leistungsverhalten, fachliches Wissen und Kenntnisse.

Betriebsziele einer Personalbeurteilung sind somit:

- Planung, Auswahl und Gestaltung von Maßnahmen der Personalentwicklung,
- Leistungsverbesserung durch Fördermaßnahmen oder gezielte Aufgabenübertragung,
- Verbesserung von Arbeitsbedingungen (Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung),
- Entgeltfindung,
- Individuelle Beratung und Förderung von Mitarbeitern,
- Verbesserung der Führungskompetenz des Vorgesetzten,
- Regelmäßige Kommunikation von Leistungserwartungen und -ergebnissen,
- Ausgangspunkt für Betriebsdiagnosen, zum Beispiel Mitarbeiterbefragungen.

Führen durch Personalbeurteilung

Indem Sie in Ihrem Betrieb Personalbeurteilung einsetzen, bedienen Sie sich eines wichtigen Führungsinstrumentes. Durch die Art und Weise, wie Sie Ihr Personal beurteilen, machen Sie deutlich, welchen Führungsstil Sie bevorzugen und welche Werte Ihnen als Chef wichtig sind. Mitarbeiter zu beurteilen, heißt sie zu fördern und zu motivieren. Das Wissen, beurteilt zu werden, beeinflusst das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter, insbesondere dann, wenn es sich um eine positive Beurteilung handelt. Nutzen Sie die im Rahmen einer Beurteilung herausgearbeiteten Stärken und Verbesserungsbereiche für die individuelle Weiterentwicklung des Mitarbeiters, zum Beispiel durch darauf aufbauende Entwicklungs- und Trainingsmaßnahmen!

Methoden und Ansätze der Personalbeurteilung

Um möglichst aussagefähige Ergebnisse bei der Beurteilung Ihrer Mitarbeiter zu erzielen, müssen Sie neben den konkreten Arbeitsanforderungen die Besonderheiten Ihres Betriebes mitberücksichtigen. So spielen die Größe des Unternehmens, die Anzahl der Mitarbeiter, Aufgabenbereiche, Arbeitsbedingungen (Arbeitsklima, Arbeitsplatz) Arbeitszeiten und so weiter eine wichtige Rolle bei der Beurteilung. Denn all dies wirkt sich entsprechend auf die Leistung und das Verhalten Ihrer Mitarbeiter aus. Ferner wird nach der Art der Beurteilung, der Häufigkeit und den zu bewertenden Kriterien unterschieden.

Arten der Beurteilung

- **Leistungsbeurteilung:**
  Bei der Leistungsbeurteilung wird die erbrachte Leistung eines Mitarbeiters bewertet.
- **Potenzialbeurteilung:**
  Hierbei stehen die Fähigkeiten und Fertigkeiten von Mitarbeitern, also deren Eignung für bestimmte Aufgaben, aber auch Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung im Zentrum der Beurteilung. Potenzialbeurteilung ist immer auf die zukünftigen Aufgaben ausgerichtet. Die Basis für die Bewertung sind die bisherigen Leistungsbeurteilungen.

Häufigkeit

- **Regelmäßige Beurteilung:**
  Diese wird in bestimmten Zeitabständen durchgeführt, zum Beispiel alle sechs Monate.
- **Anlassbedingte Beurteilung:**
  Erfolgt situations- und ereignisbezogen. Dazu gehören zum Beispiel Versetzungen, Beförderungen, Disziplinarmaßnahmen, Beendigung der Probezeit.

Kriterienbeurteilung

- **Quantitative Beurteilung:**
  Hierbei werden Mengengrößen zur Beurteilung herangezogen. Das können sein: die Zahl der bearbeiteten Vorgänge, die Höhe des erreichten Umsatzes, oder der erreichte Leistungsgrad.
- **Qualitative Beurteilung:**
  Hierbei werden qualitative Merkmale zur Leistungsbeurteilung verwendet. Das können sein: Engagement, Zuverlässigkeit, Eigeninitiative, Teamfähigkeit, Verantwortungsbereitschaft und so weiter.

Methoden der Beurteilung

Zur Beurteilung der Mitarbeiter bieten sich drei Methoden an: das freie Beurteilen, das systematische Beurteilen und die tätigkeitsorientierte Methode. Im nachfolgenden Text werden die Methoden vorgestellt.

- **Freies Beurteilen**

Das freie Beurteilen stellt die einfachste, aber zugleich auch die mit den meisten Beurteilungsfehlern behaftete Methode dar. Es geht um die freie Eindrucksschilderung. Dabei orientieren Sie sich entweder an bestimmten, vorher vorgegeben Merkmalen oder Sie verzichten auf jegliche Merkmalsvorgaben und konzentrieren sich auf Ihre Eindrücke, die Ihr Mitarbeiter zum Beispiel in den letzten drei Monaten auf Sie gemacht hat. Dieses Verfahren ist sehr subjektiv und lässt einen hohen Beurteilungsspielraum zu.

- **Systematisches Beurteilen**

Bei dem systematischen Verfahren sind Sie schon eher auf der sicheren Seite, da es sich hier um Methoden handelt, die klar abgegrenzt bestimmte Merkmale unter die Lupe nehmen. So können zum Beispiel arbeitsrelevante Aspekte und bestimmte Leistungsmerkmale genauer bewertet werden.

- **Tätigkeitsorientiertes Beurteilen**

Bei der tätigkeitsorientierten Methode, haben Sie die Möglichkeit, zu beurteilen, was und wie der jeweilige Mitarbeiter arbeitet. Hier betrachten Sie den Tätigkeitsvollzug an sich und somit das Leistungsverhalten. Im Rahmen Ihrer Beurteilung fällen Sie dann ein Urteil darüber, inwieweit ein anforderungsgerechtes Verhalten tatsächlich von Ihrem Mitarbeiter gezeigt wurde.

Achten Sie bitte bei dieser Methode auch tatsächlich darauf, das konkret beobachtbare Arbeitsverhalten zu beurteilen und nicht die Person oder gar die Persönlichkeit des Mitarbeiters. Anhand dieser Beobachtung können Sie zielorientiert auf das Arbeitsverhalten steuernd einwirken und den Aufgabenbereich des Mitarbeiters nach seinen Fähigkeiten und Kenntnissen ändern.

EIN BEISPIEL:
Lautet zum Beispiel der Kundenauftrag: Verlegung aller Steckdosen in der Küche und im Esszimmer, so wird im Rahmen der Personalbeurteilung das gesamte Arbeitsergebnis bewertet. Es wird anhand von vorher definierten Zielen, die Sie mit Ihrem Mitarbeiter festgelegt haben, (zum Beispiel sauber verlegte Steckdosen innerhalb von zwei Tagen) eingeschätzt. So stehen also im Mittelpunkt Ihrer Beurteilung die tatsächlich erzielten Arbeitsergebnisse. Diese Methode können Sie vor allem dann einsetzen, wenn viele verschiedene Verhaltensweisen Ihrer Mitarbeiter zum Arbeitsergebnis führen, es aber unmöglich ist, sie alle genau zu beobachten.

Bewertung

Kriterien	weit überdurchschnittlich	überdurchschnittlich	durchschnittlich	unterdurchschnittlich	verbesserungswürdig
Kann auch bei Termindruck konzentriert arbeiten					
Verfolgt seine Ziele, auch wenn Hindernisse auftreten					
Kann seine Meinung auch bei Widerständen vertreten					

Das Beurteilungsgespräch

Um den Mitarbeiter in den Prozess der Personalbeurteilung einzubeziehen und daraus gemeinsam Maßnahmen abzuleiten, empfiehlt sich ein Beurteilungsgespräch. Das Gespräch mit dem Mitarbeiter sollte immer nach der Beurteilung erfolgen, also nachdem Sie die Verhaltensweisen und Leistungen genau beobachtet, bewertet und dokumentiert haben. Auf diese Weise können Sie Ihre Beobachtungen und Beurteilungen anhand Ihrer Dokumentation sachlich erklären.

Der Ablauf eines Beurteilungsgesprächs gestaltet sich folgendermaßen:

- Beschreiben Sie das Verhalten des Mitarbeiters aus Ihrer Sicht.
- Begründen Sie Ihre Beurteilung der niedergeschriebenen Beobachtungen.
- Lassen Sie den Mitarbeiter zu seinem Verhalten Stellung nehmen.
- Machen Sie konstruktive Verbesserungsvorschläge.
- Vereinbaren Sie mit dem Mitarbeiter Ziele und erstellen Sie mit ihm einen Maßnahmenplan.

Um einen möglichst effektiven Verlauf des Gesprächs zu ermöglichen, sollten Sie folgende allgemein geltenden Regeln berücksichtigen:

- Führen Sie das Gespräch prinzipiell unter vier Augen.
- Die Gesprächsatmosphäre sollte einen kooperativen Charakter haben: Der Mitarbeiter muss ebenfalls Stellung nehmen können.
- Inhalt, Stil und Ablauf des Gesprächs müssen auf die Persönlichkeit des beurteilten Mitarbeiters abgestimmt sein.
- Die Leistungen und das Verhalten während der Arbeit sind der Gegenstand des Gesprächs, nicht die Person des Mitarbeiters.
- Bleiben Sie konstruktiv: Orientieren Sie sich weniger an Fehlern, die in der Vergangenheit gemacht wurden, sondern machen Sie vielmehr konkrete Hinweise zur Verbesserung von Fehlern.
- Um das Gespräch abzurunden, zeigen Sie dem Mitarbeiter am Ende, dass Sie ihm vertrauen.

Denken Sie immer daran, dass jede Personalbeurteilung eine wesentliche Bedeutung für die Mitarbeitermotivation und das Arbeitsklima hat. Deswegen sollten Personalbeurteilungen und die anschließenden Gespräche mit den Mitarbeitern wohl durchdacht sein und mit größer Sorgfalt und Verantwortung durchgeführt werden!

Wir wünschen Ihnen dabei viel Erfolg.

NOTIZEN