

Vorlauf Zweiter Teil

*Auf einen
guten gemeinsamen Start in den
zweiter Teil des Vorlaufes*

Prof. Dr. H.E.Meixner



Prof. Dr. H. E. Meixner

- ***Eine Vorlauf-/ Vorbereitungsphase: Übungsaufgaben zur Einstimmung***

Teil 1: Die Beurteilung als zentrale Aufgabe der Führung

Vorlauf Teil 2: Ziele und Intentionen der Beurteilung

- ***Eine Präsentations-/ und Diskussionsphase***

Teil 1: Auswertung und Rückschlüsse aus der Vorlaufphase

Teil 2: Formaler Ablauf der Beurteilung

Teil 3: Inhaltlicher Prozess: Qualitative Standards

Teil 4: Gesprächssituationen im Beurteilungsprozess

- ***Eine Nachbereitungsphase***



*Im ersten Teil ging es um die Rollen und Aufgaben der Führung. Dabei stand die **Führungskraft** im Mittelpunkt. Jetzt wenden wir unseren Blick auf das Führungsinstrument „**Beurteilung**“.*

Welche Bedeutung hat die Beurteilung gegenüber anderen Führungsinstrumenten bzw. Führungshilfen allgemein und speziell für Sie?

Der erste Schritt, um sich dieser Frage zu nähern ist getan, wenn wir uns über die **Ziele einer Beurteilung** verständigt haben.



Latente und manifeste Ziele der Beurteilung

Denn: Wer ein Ziel im Auge hat, kann den Weg dorthin bestimmen.

Ansonsten (Mark Twain):

„Als wir unser Ziel aus dem Auge verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.“

Fazit:

Wir sollten nicht versuchen immer schneller zu laufen, sondern uns darauf konzentrieren, den einfachen und kurzen Weg zu finden.



Latente und manifeste Ziele der Beurteilung

Damit stellt sich die Frage:

Frage 1: Welche Ziele werden mit einer Beurteilung aus der Sicht der Stadtverwaltung (vgl. Richtlinie) verfolgt?

Frage 2: Welche Ziele leiten Sie persönlich, wenn Sie Mitarbeitende beurteilen?



Ziele der Beurteilung

In der Beurteilungsrichtlinie der Stadtverwaltung Rheine finden sich Hinweise auf die Ziele der Beurteilung z.B. in den Ziffern 1.1; 1.2; 3.1; 3.6; 9.1.

Ihre Aufgabe:

Formulieren Sie in einem ersten Schritt ein Richtziel für die Beurteilung. Aus diesem Richtziel lassen sich in einem weiteren Schritt Ober- (taktische) und Fein- Ziele (operationale Ziele) ableiten.

Das kann man dann als Zielbaum darstellen.

Zu Ihrer Orientierung, wie so ein Zielbaum aussehen kann, folgen zwei Beispiele aus dem Bereich Kundenzufriedenheit und Gesundheitsmanagement.



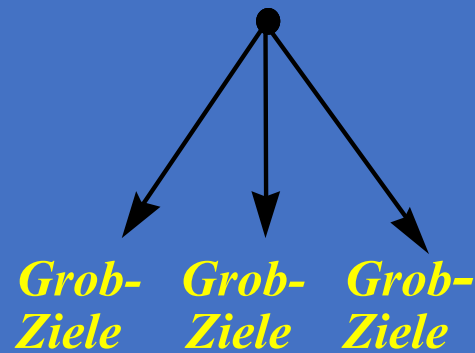
Leitsätze, Organigramm und Zielbaum

<i>Leitsätze</i>	<i>Organigramm</i>	<i>Top down Verfahren</i>
<p><i>Strategische Leitsätze des Gesundheitsmanagements</i></p> <p><i>Taktische Leitsätze des GM</i></p> <p><i>Operative Leitsätze des GM</i></p>	<pre> graph TD VL[Verw. Leitung] --> D1[Dezernat] VL --> D2[Dezernat] VL --> D3[Dezernat] D2 --> FB1[FB] D2 --> FB2[FB] </pre>	<p><i>Richtziel</i></p> <pre> graph TD RZ(()) --> GZ1[Grob-Ziele] RZ --> GZ2[Grob-Ziele] RZ --> GZ3[Grob-Ziele] GZ1 --> FZ1[Fein-Ziele] GZ1 --> FZ2[Fein-Ziele] GZ1 --> FZ3[Fein-Ziele] GZ2 --> FZ4[Fein-Ziele] GZ2 --> FZ5[Fein-Ziele] GZ2 --> FZ6[Fein-Ziele] GZ3 --> FZ7[Fein-Ziele] GZ3 --> FZ8[Fein-Ziele] GZ3 --> FZ9[Fein-Ziele] </pre>

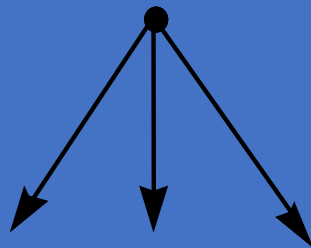


Zielbaum Kundenzufriedenheit

*Richtziel
strategische Ziele*



Fein-Ziele Fein-Ziele Fein-Ziele



R 1: Verbesserung oder Kundenfreundlichkeit

Daraus leiten sich folgende Grobziele ab:

G 1. 1: Verbesserung der Personalpräsenz

G 1.2: Verbesserung der Erreichbarkeit

G 1.3: Verbesserung der Qualität der Auskünfte

G 1.4: Vereinfachung von Verfahrensabläufen

Aus G 1.3 leiten sich folgende Feinziele ab:

F 1.3.1: Bürgerfreundliche Formulare

Bereich X bis Y überarbeiten

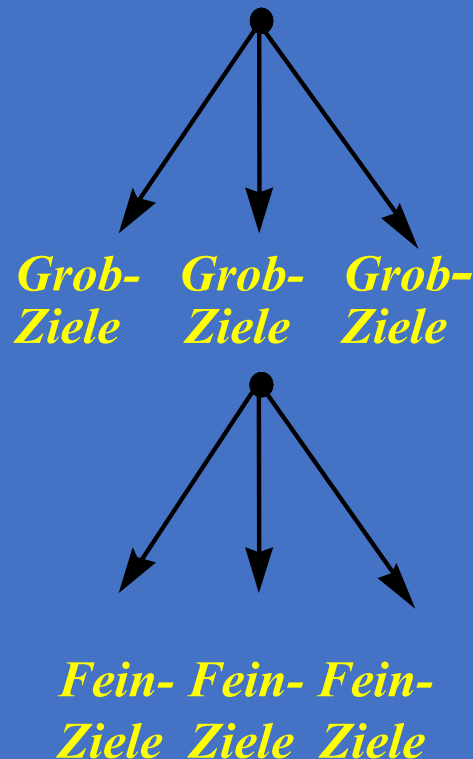
F 1.3.2: Verständliche Sprache im Schalterbereich

F 1.3.3: Reduzieren von Korrekturen von 130 auf 115



Zielbaum Gesundheitsmanagement

Richtziel strategische Ziele



Richtziel : Erhalten und Fördern gesunder Arbeit in einer gesunden Organisation

G1 Erhaltung der Gesundheit und Krankheiten vorbeugen (Vermeiden von gesundheitlichen Schädigungen)

G2 Förderung der Gesundheit durch Stärken des Gesundheitsbewusstseins und durch Aktivierung der Gesundheitsressourcen der Beschäftigten

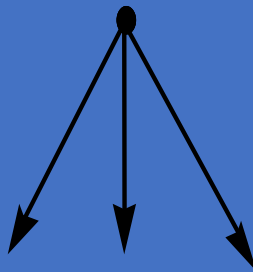
G3 Wohlbefinden fördern und Arbeitsklima gesundheitsförderlich ausgestalten

G 4 Menschengerechte Gestaltung der Arbeit und des Arbeitsfeldes

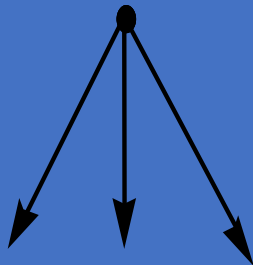


Zielbaum Kundenzufriedenheit

Grob- Ziele Grob- Ziele Grob- Ziele



Fein- Ziele Fein- Ziele Fein- Ziele



*Operationale Ziele
und Maßnahmen*

G 4 Menschengerechte Gestaltung der Arbeit und des Arbeitsfeldes

- F 4.1 Gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsinhalte
- F 4.2 Gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsorganisation
- F 4.3 Gesundheitsförderliche Gestaltung des Arbeitsplatzes
- F 4.4 Gesundheitsförderliche Gestaltung des sozialen Arbeitsumfeldes
- F 4.5 Gesundheitsförderliche Gestaltung des physiologischen Arbeitsumfeldes
- F 4.6 Gesundheitliche Förderung des Führungsfeldes...



Mit dem Richtziel werden die Weichen zur strategischen und operativen Aussteuerung der Beurteilung gestellt.

Daher: Zurück zu der ersten Frage

1. Wie könnte das Richtziel für die Beurteilung lauten? Entwickeln Sie ein Richtziel. Dabei sollten Sie sich an Ihrer Beurteilungsrichtlinie orientieren
2. Sie finden in Ihrer Beurteilungsrichtlinie eine Reihe von Ober- bzw. Grobzielen. In einem ersten Schritt sollten Sie diese Ziele herausarbeiten.
3. Wenn Sie die Ober- und Fein- Ziele analysieren, dann werden Sie zwei Kategorien ausmachen können. Zum einen geht es um das „Was“ zum anderen um das „Wie“ (z.B. objektiv etc.).



Aufgabe Frage 2

Und nun die Frage 2:

Welche Ziele leiten Sie persönlich, wenn Sie Mitarbeitende beurteilen?

- (1) Was wollen Sie persönlich mit einer Beurteilung erreichen?*
- (2) Was wollen Sie bei Beurteilung in jedem Fall vermeiden?*
- (3) Welche Priorität messen Sie einer Beurteilung zu? Z.B. Wieviel Zeit und Energie sind Sie bereit in diese Aufgabe zu investieren?*

Skizzieren Sie kurz hierzu Ihre Gedanken



Ein Einstellungstest zur Beurteilung

Es kommt auf Sie und Ihre Einstellung an!

Entscheidend für die Qualität der Beurteilungsergebnisse ist die Einstellung, mit der die Beurteilenden, aber auch die Zu-Beurteilenden an die Beurteilung herangehen. Selbst das beste Instrument kann zerreden werden. Andererseits lässt sich, wenn die Einstellung stimmt, aus einer weniger gelungenen Vorlage etwas Vernünftiges gestalten. Prüfen Sie Ihre Einstellung zur Beurteilung. Die folgenden Fragen laden zur Reflektion ein. Sie auf diesem Weg herausfinden, ob Ihre Einstellung zur Beurteilung eher förderlich oder eher hinderlich ist.



Ihre Einstellung zum Führungsinstrument Beurteilung

Aufgabe:

Testen Sie Ihre Einstellung zur Beurteilungsverfahren

Man muss von einer Sache überzeugt sein, um auch andere davon zu überzeugen

Das gilt insbesondere auch für die Mitarbeiterbeurteilung. Wer von der Notwendigkeit einer Beurteilung überzeugt ist, wird Wege finden, um dieses Instrument ständig zu verbessern.

Im Folgenden finden Sie 26 Statements/ Aussagen. Gewichten Sie diese Statements auf einem Rating von 1 (stimme nicht zu) bis 5 (stimme zu).



1 Stimme nicht zu 5 stimmt

1	<i>Beurteilung ist eine lästige Pflicht und so überflüssig wie ein Kropf. Aufwand und Nutzen dieses Instrumentes stehen in keinem Verhältnis zueinander.</i>					
2	<i>Beurteilung schafft Transparenz und engt Willkürlichkeit und „Hinterzimmer-politik“ ein!</i>					
3	<i>Eine Beurteilung ist kaum geeignet, sachfremde Einflüsse auf Personalentscheidungen zu verhindern; mitunter werden sie zur Legitimation missbraucht.</i>					
4	<i>Der Erhebungsaufwand einer Beurteilung steht in keinem Verhältnis zum dem, was aus diesen Daten gemacht wird.</i>					
5	<i>Die mit viel Energie, mitunter mit großem Ärger erhobenen Beurteilungsdaten landen viel zu häufig in einem Datenfriedhof.</i>					
6	<i>Ich maße mir kein so gravierendes Urteil – wie es in den Beurteilungen gefordert wird - gegenüber anderen an! Dazu fehlen die Vergleichsmöglichkeiten und in einigen Bereichen auch die hierfür erforderliche Kompetenz.</i>					
7	<i>Wenn die Leitung es will, dann beurteile ich halt, aber so, dass ich nach Möglichkeit auch keinem schade!</i>					
8	<i>Beurteilungen sind eine wichtige Hilfe, um den Leistungsverlauf eines Mitarbeiters bzw. einer Mitarbeiterin im Berufsleben zu dokumentieren und Rückschlüsse hieraus zu ziehen.</i>					
9	<i>Beurteilungen – so wie sie heute angewendete werden – demotivieren, statt Leistungsanreize zu setzen!</i>					
10	<i>Beurteilungen sind ein „Frühwarnsystem“, um Fehlentwicklungen beizeiten zu erkennen und auszusteuern.</i>					
11	<i>Die meisten Beurteiler halten sich ohnehin nicht an den vorgegebenen Orientierungspunkten, um vergleichbare Maßstäbe zu entwickeln.</i>					



Prof. Dr. H. E. Meixner

1 Stimme nicht zu 5 stimmt

12	Beurteilungen sind eine zentrale Führungsaufgabe, der sich jede Führungskraft stellen muss!					
13	Beurteilungen sind ein Instrument zur Disziplinierung. Hier kann die Führungskraft ihre Macht demonstrieren.					
14	Es gibt bei Beurteilungen keine Objektivität, also lassen wir es. Ich will nicht ungerecht sein!					
15	Erkennbare Ungereimtheiten, die durch die unterschiedlichen Beurteiler erkennbar sind (z.B. Strenge, Milde etc), werden auf Kosten der Beurteilten einfach hingenommen.					
16	Bei Quotierungen der Noten und der Beurteilerkonferenz der Noten setzten sich vor allem die starken Führungskräfte auf Kosten der weniger geschickten Vorgesetzten durch.					
17	Beurteilungen sind eine wichtige Hilfe, um Verhaltensweisen zu beeinflussen.					
18	Beurteilungen helfen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, das eigene Leistungsverhalten zu hinterfragen. Dies ist ein wichtiger Impuls, um sich weiter zu entwickeln.					
19	Beurteiler müssen lernen, Maßstäbe zu setzen (SOLL-Vorgabe) und auf deren Einhaltung hinzuwirken.					
20	Führen, Fördern und Befördern sind ohne Urteil und Entscheidung nicht möglich.					
21	Eine Beurteilung erzwingt von der Führung eine systematische Auseinandersetzung mit den Aufgaben, Kompetenzen und Mitarbeitern.					
22	Bei Beurteilung gibt es doch nur Gute und Bestgeeignete! Wer diese Norm durchbricht, benachteiligt seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.					



Prof. Dr. H. E. Meixner

1 Stimme nicht zu 5 stimmt

23	Die Beurteilung ist ein Meilenstein auf dem Weg hinzu einer besseren Führung.					
24	Beurteilungen erzwingen klare Worte. Der Beurteilte erfährt „unge-schminkt“, wie er gesehen wird.					
25	Die Beurteiler müssen sich den Herausforderungen einer Bewertung stellen und sich den daraus ergebenden Konflikten stellen.					
26	Es geht nicht um das OB einer Beurteilung, sondern um die Frage, wie dieses Instrument ständig verbessert werden kann.					

Addieren Sie die Summe der Ziffern – Werte

A	1	3	4	5	6	7	9	11	13	14	15	16	22	Summe
	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	

B	2	8	10	12	17	18	19	20	21	23	24	25	26	Summe
	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	



Prof. Dr. H. E. Meixner

Fakultativ: Eignung, Leistung und Befähigung

In ihrer Richtlinie zur Beurteilung wird unterschieden in Leistungsmerkmale (vgl. Ziffer 8 ff.) und Befähigungsmerkmale (vgl. Ziff. 9 ff.) . Die Leistungsmerkmale (vgl. Ziff. 8.1) werden auf einer sieben-stufigen Skala und die Befähigungsmerkmale (vgl. Ziff. 9.3) auf einer fünfstufigen Skala bewertet.

- (1) Welche Unterschiede sehen Sie zwischen diesen beiden Merkmalkategorien?
- (2) In welcher Abhängigkeit stehen diese beiden Merkmalkategorien zueinander?
- (3) Was fällt Ihnen bei der Skala der Leistungs- und bei der Skala der Befähigungsmerkmale auf?
- (4) Die Leistungsmerkmale (vgl. Ziff. 8.2, Anlage Formular S. 3) werden in einer Gesamtnote zusammengefasst. Bei den Befähigungsmerkmalen ist dies nicht der Fall. Was folgern Sie hieraus?

