



MICHAEL KOHLHAAS

GESCHÄFTSFÜHRER

MOBIL:

FON:

FAX:

E-MAIL:

INTERNET:

100PersEnt GmbH & Co. KG

Brunnring 65 ° 72108 ROTTENBURG

+ 49 (0) 176 431 109 81

+ 49 (0) 7472 16745 46

+ 49 (0) 7472 16745 47

M.KOHLHAAS@100PERSENT.DE

WWW.100PERSENT.DE

Fordern Sie die komplette Studie an.

Die Studie " Die Leistungsbeurteilung von Führungskräften als Mittel der Entwicklung von Unternehmenskultur und der Etablierung von Werten in Unternehmen" zeigt am Beispiel des Wertes "Leistungsorientierung", wie Sie Werte von dem abstrakten Niveau der Hochglanzbroschüre in Ihre täglichen Prozesse überführen können und somit wirksam werden lassen.

Sie können diese Studie als pdf-File **zum Preis von nur 19,80 €** erwerben. Schicken Sie uns einfach eine Mail mit dem Stichwort "Leistungsbeurteilung" und Ihrer Rechnungsanschrift.. Nach Eingang des Betrages auf unserem Kto.-Nr. 74 164 1003 bei der Volksbank Herrenberg – Rottenburg, BLZ 603 913 10, werden wir Ihnen die Studie umgehend per Mail zusenden.

Da Führungskräfte als Multiplikator maßgeblich am Unternehmenserfolg beteiligt sind, beziehen sich die nachfolgenden Ausführungen speziell auf Führungskräftebeurteilungen. Die Inhalte sind aber ohne weiteres auf alle Mitarbeiter übertragbar.

Was soll das Beurteilungssystem leisten?

Es lohnt, sich intensiv mit der Zielsetzung des Beurteilungssystems auseinanderzusetzen. Insbesondere die Verbindung zu leistungsabhängigen Vergütungsbestandteilen muss sehr sorgfältig abgewogen werden, um Fehllenkungen zu vermeiden. Die praktischen Auswirkungen können nicht unterschätzt werden.



In der Regel werden folgende Ziele mit der Einführung von Beurteilungsverfahren verfolgt:

- Leistungsverbesserung durch Verhaltenssteuerung;
- > auf der Beurteilung basierende Durchführung und Steuerung von Maßnahmen der
- Personalentwicklung;
- personelle Entscheidungen auf individuellem Niveau (Beförderung, Versetzung, Kündigung);
- Verbesserung der Führungskompetenz;
- ➤ Bestimmung leistungsabhängiger Vergütungsbestandteile.

Woran erkennen Sie, ob Führungskräfte erfolgreich sind?

Es ist letztlich eine unternehmenspolitische Entscheidung, an welchen Kriterien Vorgesetzte gemessen werden sollen.

Die Unternehmensleitung macht mit der Auswahl der Kriterien deutlich, wonach sie die Leistung von Führungskräften beurteilt sehen will, d.h. worauf es ihr ankommt.

Gleichzeitig und unvermeidlich wird auch deutlich, auf welche Kriterien die Unternehmensleitung offenbar weniger großen Wert legt: und zwar auf all diejenigen, die **nicht** zur Beurteilung von Vorgesetzten herangezogen werden. Mit diesem "Auswahl**verhalten**" wird – bewusst oder unbewusst - eine Wertevorstellung der Unternehmensleitung offenkundig, die die Unternehmenskultur prägt.

Führungsverhalten in Unternehmen ist kein Selbstzweck, sondern es soll dazu beitragen, dass Ziele, die sich aus den übergeordneten Unternehmenszielen ableiten, im Sinne des Führungserfolges realisiert werden.

.



Hierzu gehört auch, dass Führungskräfte ein leistungsförderndes Arbeitsklima schaffen. Daher ist es ratsam, neben der reinen Leistungsdimension (Umsatz, Gewinn, Stückzahlen etc.) auch die Verhaltensdimension zu bewerten.

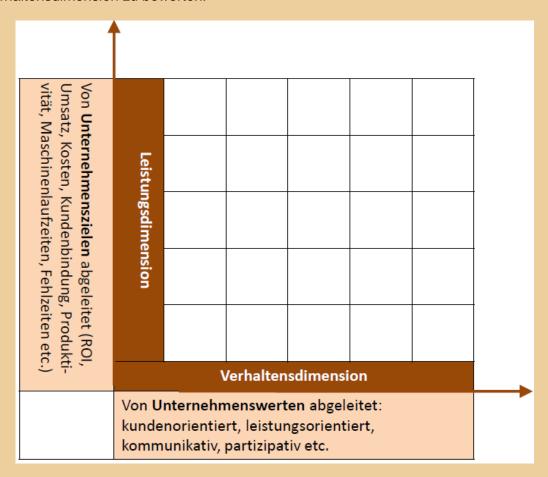


Abb.: Verhalts- und Leistungsdimension bei der Beurteilung von Führungskräften.

Es entspricht unserem Menschenbild, dass dabei nur solche Verhaltens- und Leistungsdimensionen beurteilt werden, die ein Mitarbeiter auch tatsächlich verändern kann.

Das bedeutet andererseits, dass für das Unternehmen relevante Persönlichkeitsmerkmale und grundlegende Wertemuster auf der Verhaltensdimension sowie Intelligenz, Talente und Motivationsstrukturen als Leistungsdisposition <u>im Vorhinein bei der Personalauswahl</u> zu berücksichtigen sind (siehe auch unsere Ausführungen zur "Personalauswahl").



Wie wird Führungsleistung beurteilt?

Der direkte Vorgesetzte gilt als die bei weitem wichtigste Quelle subjektiver Beobachtungen. So ist es nur folgerichtig, dass die Leistungsbeurteilung durch den Vorgesetzten in der Praxis die üblichste Form der Beurteilung darstellt.

Die beste Methode zur Beurteilung dessen, was Führungskräfte tun und wie sie es tun ist die Beobachtung. Nicht, was die Leute sagen, ist wesentlich, sondern was sie tun und wie sie es tun..." (Malik, 2006, S. 41).

Diese "Beobachtungen" sind mit Hilfe diverser Beurteilungsverfahren "messbar". Grundsätzlich können zwei Gruppen von Verfahren unterschieden werden:

- > die freien Verfahren, mit und ohne Vorgabe von Merkmalen, sowie
- die gebundenen Verfahren.

Aus Praktikabilitätsgründen empfehlen wir den Einsatz von gebundenen Verfahren. In Unternehmen am meisten verwendet werden heutzutage Verhaltensbeobachtungsskalen (Behavior Observation Scales [BOS]).

Bei diesem Verfahren wird ausschließlich beobachtbares, relevantes Leistungsverhalten auf Skalen eingestuft, zum Beispiel:

setzt anspruchsvolle, spezifische, messbare Ziele und kommuniziert sie den						
Unterstellten in angemessener Weise.						
fast nie	1	2	3	4	5	fast immer
setzt Follow up-Routinen zur Sicherstellung der Zielerreichung ein						
fast nie	(1)	(2)	(3)		(5)	fast immer
			9)	4)	9)	last miller
hält auch bei W	iderständ					last minici



Ein typischer Ablauf zur Erarbeitung eines Personalbeurteilungssystems kann in etwa so aussehen:

1. Auftragsklärung und Projektablauf

- > Erfassung des aktuellen Unternehmensumfeldes (Werte, Strategie, Leistungskennzahlen);
- ➤ Klärung des Zweckes für der Beurteilung;
- Art und Umfang der Einbeziehung des Betriebsrats;
- > Festlegung der Projektorganisation

2. Erarbeiten der Verhaltens- und / oder Leistungsdimensionen

In Workshops unter Beteiligung der Führungsmannschaft und Vertretern der Fachabteilungen werden die Verhaltens- und / oder Leistungsdimensionen erarbeitet und den zuständigen Gremien zur Entscheidung vorgelegt.

Eine frühzeitige Einbindung des Betriebsrates ist empfehlenswert.

3. Erarbeiten der Unterlagen/ Leitfäden für Vorgesetzte

4. Schulung und Kommunikation

Die projektbegleitende Kommunikation, auch und vor allem mit dem Betriebsrat, ist ebenso erfolgsentscheidend wie die Schulung der Vorgesetzten.

Erst der sichere und den Mitarbeitern gegenüber wertschätzende Umgang mit diesem Instrument wird den Erfolg zeitigen: Schaffung einer vertrauensvollen und leistungsfördernden Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.

.