

# 4 Personal- und Organisations-entwicklung steuern

*Der Prüfungsteilnehmer soll nachweisen, dass er den Aufbau von fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen im Unternehmen unterstützen, an entsprechenden Personalentwicklungsprojekten mitarbeiten, Zusammenarbeit und Führungsqualität fördern und betriebliche Veränderungsprozesse mitgestalten kann.*

## 4.1 Mitarbeiter beurteilen, deren Potenziale erkennen und fördern

### 4.1.1 Mitarbeiterbeurteilung

Jeder Mitarbeiter soll seinen Fähigkeiten entsprechend eingesetzt werden. Dies setzt die Beurteilung der Person, der Leistungsbereitschaft und des Leistungsverhaltens voraus. Mitarbeiter haben Anspruch auf sachgerechte Beurteilung. Die Beurteilung ist ein wesentlicher Führungsfaktor, weil sie dem Vorgesetzten Informationen gibt, den Beurteilten individuell einzusetzen und zu fördern. Der Beurteilte hat das Recht, eine Stellungnahme zu seiner Beurteilung abzugeben. Eine objektive Beurteilung der Mitarbeiter fördert deren berufliche Qualifikation, motiviert zur Leistung und trägt zu einem offenen und entspannten Betriebsklima bei. Oberster Grundsatz ist das Bemühen um Objektivität. Die Beurteilung kann sich daher nur auf sachliche, belegbare Fakten und Leistungsergebnisse erstrecken. Objektivität setzt sachlich-kritisches Urteilsvermögen voraus. Im Allgemeinen gilt, dass zumindest bei größeren Mitarbeitergruppen nicht nur gute oder nur schlechte Leistungen erbracht werden, sondern diese in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Die Beurteilung eines Mitarbeiters ist unabhängig davon, ob er in einer leistungsstarken oder leistungsschwachen Gruppe beschäftigt ist. Die Beurteilung der betrieblichen Leistung und die Beurteilung der Persönlichkeit des Mitarbeiters sind zweierlei. Eine Beurteilung sollte niemals unter Zeitdruck erfolgen. Der Beurteilungsturnus kann von sechs Monaten bis zu zwei Jahren variieren.

Grundlage ist das im Unternehmen eingeführte Beurteilungssystem, das auch die Methoden der Leistungsmessung enthält.

### **4.1.1.1 Personalgespräche**

Mark Twain wird die Aussage zugeschrieben, dass wir Menschen mögen, die frisch heraus sagen, was sie denken - vorausgesetzt, sie denken dasselbe wie wir. Erschreckend oft entsprechen auch Personalreferenten und Personalleiter nur unvollkommen den an sich selbstverständlichen Anforderungen an das erfolgreiche Führen von Personalgesprächen. Die fünf wichtigsten Regeln:

1. Das Gespräch muss einer klar erkennbaren Ablaufstruktur folgen.
2. Das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters muss beachtet und erforderlichenfalls gestärkt werden.
3. Aktives Zuhörenkönnen ist genau so wichtig wie klare Ausdrucksweise.
4. Der Gesprächspartner soll spüren, dass er und seine Probleme ernstgenommen werden.
5. Das Gespräch schließt mit positiven zukunftsweisenden Bemerkungen.

Das Leistungsverhalten beurteilter Mitarbeiter hängt wesentlich vom Beurteilungssystem, vom Gesprächspartner (-partner, nicht -führer!), aber auch vom Führungsverhalten des Fachvorgesetzten ab.

In modern geführten Unternehmen ist heute Kooperation und Zusammenarbeit vordringlich und damit verbunden auch die kooperative Führung. Beide Theorien sind Modelle verschiedener Menschenbilder. Ohne Toleranz den Mitarbeitern gegenüber geht es heute nicht mehr.

Nähere Angaben zur Gesprächsführung siehe Abschnitt 1.6.3.

### **4.1.1.2 Beurteilungssystem**

Die Qualität des betrieblichen Beurteilungswesens kann nicht hoch genug angesetzt werden. Das Betriebsverfassungsgesetz schreibt in § 80 (1) Nr. 2 und direkt in § 94 (2) die Mitbestimmung des Betriebsrats vor. Das praktizierte Beurteilungssystem muss einer Informations-, einer Selektions- und einer Beweisfunktion genügen. Ausserdem selektieren Leistungsbeurteilungen für die Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen und schließlich liefern sie beweiskräftige Unterlagen bei der Klärung von Meinungsverschiedenheiten, z. B. beim Erstellen eines qualifizierten Zeugnisses.

Nähere Angaben siehe Abschnitte 3.4.3 und 3.4.5.

### **4.1.1.3 Methoden der Leistungsmessung**

In der Regel erfolgen Leistungsmessungen zur Entgeltfindung und - in Zusammenhang mit einer Potenzialanalyse - im Aufgabenbereich der Personalentwicklung. Zur Verbesserung der Qualität von Personalentscheidungen, von Personalarbeit insgesamt stehen den Personalentwicklern zwei Clearingstellen zur Verfügung: die Deutsche Gesellschaft für Personalwesen (DGP) und die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP), die 2002 ihr 50-jähriges Jubiläum mit einem Personalmanagement-Kongress beging. Die DGFP-Akademie für Personalführung bietet Seminare, Workshops und Fachtagungen zu allen Fragen der professionellen Personalarbeit, von der Personalbeschaffung und -betreuung, über Arbeitsrecht und Vergütung, Personal- und Bildungscontrolling bis hin zur Personal- und Organisationsentwicklung und zum internationalen Personalmanagement. Weitere Bereiche befassen sich mit der Vermittlung von allgemeinen Management- und Führungskompetenzen.

Seit Herbst 2002 ist durch die neue DIN 33430 »Berufsbezogene Eingangsbeurteilungen« ein Instrument verfügbar, die Personalauswahl auf ein wissenschaftlich begründbares Niveau anzuheben. Die Norm umfasst den gesamten Prozess der Personalauswahl – von der Anforderungsanalyse bis zum Vertragsabschluss. Die Anforderungsanalyse ist Voraussetzung, um das gesamte Verfahren zur Auswahl eines Bewerbers mit genau definierten Kompetenzmerkmalen festlegen zu können. Eine Anforderungsanalyse sollte enthalten

1. die Beschreibung der Einzelanforderungen
2. den Anteil der Anforderungsarten an der Gesamttätigkeit
3. die Gewichtung der Anforderungen an der Erfüllung der Aufgabe
4. die quantitativ gestufte Höhe der Arbeitsanforderungen.

Um die Fortbildung von Führungs- und Nachwuchskräften für allgemeine Managementaufgaben kümmert sich die 1956 gegründete C. R. Poensgen-Stiftung, die seit 1998 zur DGFP gehört. Zu den wichtigsten Leistungen zählen ein vierteiliges General-Management-Programm sowie Seminare zu Leadership, Customer Relationship Management und zur betriebswirtschaftlichen Praxis für Mitarbeiter ohne entsprechendes Studium. Die Stiftung führt unternehmensübergreifende Mentoren-Programme durch und erstellt individuelle Management-Potenzialanalysen für Führungskräfte.

Nähere Angaben siehe Abschnitt 1.3.2.5.

## **4.1.2 Auswertung der Potenzialanalyse**

### **4.1.2.1 Qualifikationsstand**

#### **Mitarbeiterbeurteilung (Leistungsbeurteilung)**

Eine Leistungsbeurteilung ist stets vergangenheitsbezogen – im Gegensatz zur zukunftsbezogenen Potenzialbeurteilung (vergleiche Abschnitt 1.3.2.5), die jedoch stets auf einer Leistungsbeurteilung aufbaut.

Die Leistungsbeurteilung setzt Beurteilungskriterien, deren Gewichtung, einen Beurteilungsmaßstab und eine Verteilungsvorgabe voraus.

#### **Beurteilungskriterien**

Die Vielzahl von möglichen Beurteilungskriterien macht für die Anwendung in der Praxis eine Gruppierung in Hauptkriterien erforderlich. C. Gollnow unterscheidet fünf Hauptkriterien und ordnet folgende Einzelkriterien zu:

**Arbeitsverhalten:** Arbeitsplanung, Arbeitsqualität, Arbeitstempo, Augenmaß, Ausdauer, Belastbarkeit, Entschlusskraft, Fleiß, Fachkenntnisse, Fehlerhaftigkeit, Initiative, Lernwille, Pünktlichkeit, Selbstständigkeit, Verantwortungsbereitschaft und Zuverlässigkeit.

**Verhalten gegenüber Kollegen und Vorgesetzten:** Aggressivität, Aufgeschlossenheit, Empfindlichkeit, Hilfsbereitschaft, Mitteilungsbereitschaft, Toleranz, Zusammenarbeit.

**Führungsverhalten:** Arbeitsanleitung, Ausgeglichenheit, Delegation, Durchsetzungsvermögen, Kontrolle, Motivationsfähigkeit und Objektivität.

**Geistige Anlagen:** Auffassungsgabe, Gedächtnis, Kreativität und Logik.

**Persönliches Auftreten:** Ausdrucksvermögen, Erscheinungsbild, Selbstbewusstsein und Umgangsformen.

### Kriteriengewichtung

Damit erreicht man eine unterschiedliche Gewichtung der Kriterien nach ihrer Bedeutung für die Unternehmung oder/und nach ihrer Bedeutung für verschiedene Beschäftigungsgruppen (z. B. Produktions-, Verwaltungs-, dispositive und ausführende Kräfte). Die Gewichtung kann als Faktor oder als Indexzahl erfolgen.

### Beurteilungsmaßstab

Mit Maßstäben wird einer subjektiven Beurteilung entgegengewirkt. Olfert/Steinbuch (Klaus Olfert und Pitter A. Steinbuch, Personalwirtschaft, Friedrich Kiehl Verlag, Ludwigshafen) unterscheiden vier Verfahren:

#### Skalenverfahren

- Nominalskala:  
Skalendefinitionen = sehr gut / gut / zufriedenstellend / schlecht oder  
stets / häufig / manchmal / selten / nie
- Grafische Skala: Auf einer Geraden mit den beiden Eckpunkten stark ausgeprägt und schwach ausgeprägt wird eine Markierung angebracht.
- Skalenwertbeschreibung: Verbale Definition bei jedem Stellenwert.


Natürlich können auch mehrere Skalenarten kombiniert werden, wie ein Beispiel aus einem deutschen Großunternehmen zeigt:

<b>Beurteilungskriterium: Leistungsquantität</b>	
<b>5</b>	Es wird sehr schnell gearbeitet. Alles geht sehr flott von der Hand. Es wird stets die jeweils höchstmögliche Menge ohne Überhastung geschafft.
<b>4</b>	Es wird schnell gearbeitet. Die Arbeit geht flott von der Hand. Die jeweils mögliche Menge wird ohne Überhastung gemacht.
<b>3</b>	Es wird gleichmäßig, wenn auch nicht sehr schnell, gearbeitet. Mengenmäßig wird das geschafft, was man im Durchschnitt erwarten kann.
<b>2</b>	Es wird langsam gearbeitet und zu allem etwas mehr Zeit gebraucht, wenn auch beständig bei der Sache geblieben wird. Die durchschnittliche Mengenleistung wird nicht ganz erbracht.
<b>1</b>	Es wird müde und lahm gearbeitet. Nichts kommt richtig voran. Die zu erwartende Mengenleistung wird bei weitem nicht erbracht.

**Rangordnungsverfahren**

Für die einzelnen Beurteilungskriterien werden Rangordnungen der Mitarbeiter gebildet. Der zu beurteilende Mitarbeiter wird paarweise mit den anderen Mitarbeitern verglichen.

Beurteilungskriterium	Initiative
Beurteilungsordnung:	1. Schmidt 2. Mai 3. Glock 4. Zerb 5. Müller



Durch die Rangplätze für die betrachteten Beurteilungskriterien kann bei diesem Verfahren ein Gesamturteil ermittelt werden.

**Methode der kritischen Vorfälle**

Gesammelt werden in einem genau festgelegten Zeitraum negative und positive Vorfälle, die miteinander aufgerechnet werden.

**Vorgabevergleichsverfahren**

Die Beurteilungsstufen sind in der Regel Prozentangaben für die Zielerreichung. Ein Wert von 100 % bedeutet, dass das vorgegebene Ziel vollständig erreicht wurde, Werte unter 100 % bedeuten ein Unterschreiten der vorgegebenen Ziele und Werte über 100 % entsprechen einer Übererfüllung der anzustrebenden Ziele.

Personalbeurteilung		Herr Müller-Scharf
Beurteilungskriterium	Zielerreichung	
Leistungsqualität	110 %	
Berufliches Können	105 %	
Verantwortungsbereitschaft	90 %	
Führungsqualität	100 %	
Dispositivfähigkeit	90 %	
Rationalisierungserfolge	70 %	
Gesamtergebnis	94 %	

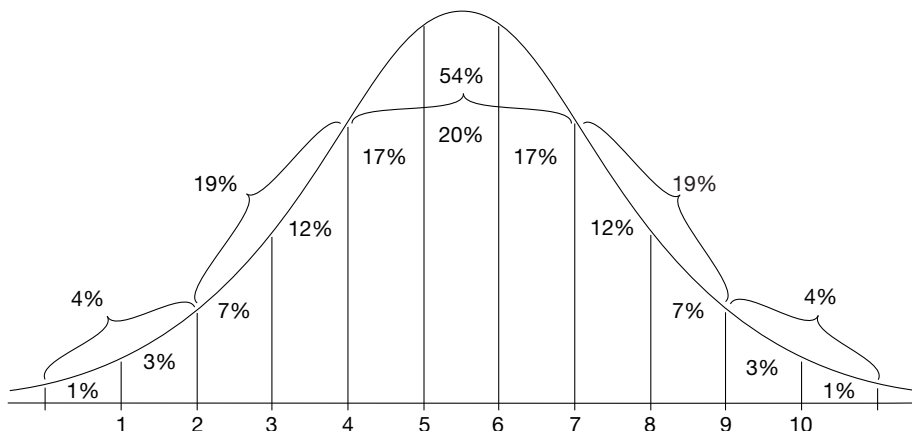
**Verteilungsvorgabe**

Bei der nach dem Mathematiker Gauß benannten Normalverteilungskurve (siehe Abbildung) wird eine Leistung nach dem Mittelwert bewertet, d. h. Leistungen, die am häufigsten vorkommen, stellen den Mittelwert oder Durchschnittswert dar. Leistungen, die davon nach oben oder unten abweichen, kommen seltener vor. Voraussetzung für die Normalverteilung ist jedoch eine größere Anzahl von Beurteilten.

Es gibt auch Abweichungen von dieser Kurve, die auf Fehler des Beurteilers zurückzuführen sind: Phasenverschiebungen.

### Positive Phasenverschiebung

Hierbei hat sich die gesamte Kurve nach rechts verschoben. Ein Grund hierfür kann sein, dass der Beurteiler zu großzügig beurteilt hat. Dies kann einen negativen Effekt bewirken: »Wozu sich anstrengen? Ich werde sowieso gut beurteilt«.



### Negative Phasenverschiebung

Es wird zu kritisch beurteilt, gute Leistungen werden nicht entsprechend gewürdigt. Negative Auswirkungen: »Wozu soll ich mich anstrengen, wenn ich sowieso keine gute Beurteilung bekomme?«

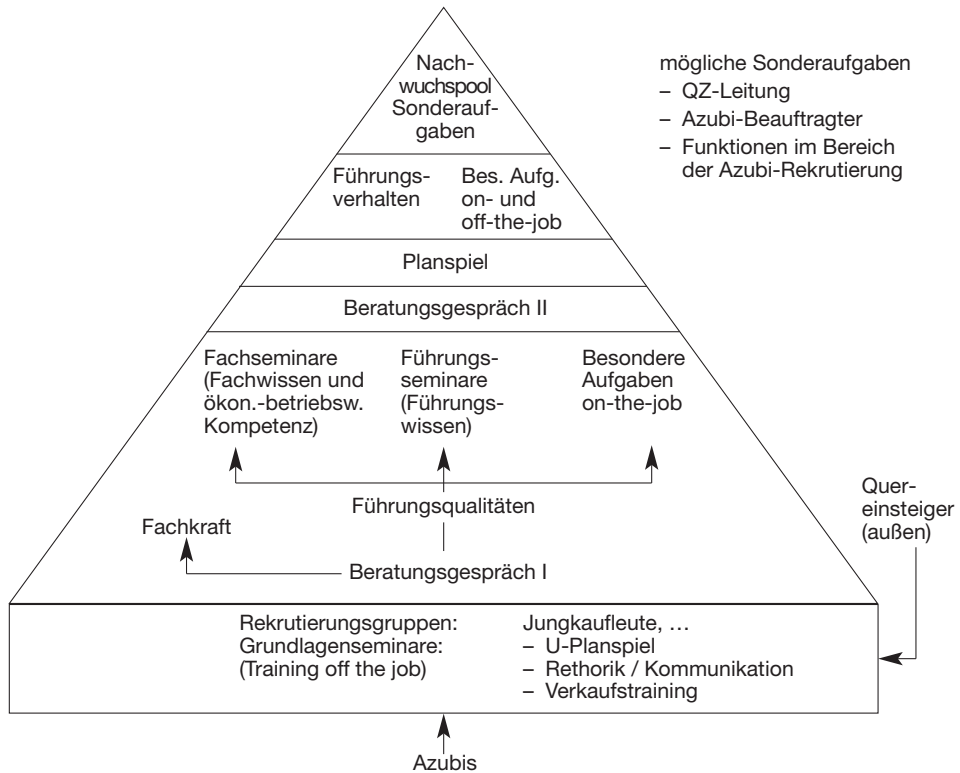
Ist der Beurteiler zu ängstlich in seiner Beurteilung, so ordnet er die meisten seiner Gruppe durchschnittlich ein.

## Mitarbeiterpotenzialermittlung

Bei der Potenzialermittlung und -beurteilung – sie baut auf der Leistungsbeurteilung auf – stehen die Eignung von Mitarbeitern für bestimmte Aufgaben und die Möglichkeiten ihrer weiteren beruflichen Entwicklung im Mittelpunkt.

Vom Entwicklungspotenzial sind die Fördermaßnahmen abhängig: Potenzialermittlung ist Voraussetzung für Personalentwicklungsmaßnahmen, nicht zuletzt zum Aufbau eines Nachwuchsführungskräftepools.

Die Abbildung zeigt den Weg zur Ermittlung des Mitarbeiterpotenzials in einem mittelständischen Unternehmen.



Die Potenzialermittlung kann am Arbeitsplatz oder in besonders dafür geschaffenen Situationen erfolgen.

### 4.1.2.2 Qualifizierungsgespräche

In aller Regel sollten Qualifizierungsgespräche nach der Potenzialanalyse (siehe Abschnitte 1.3.2.5 und 4.1.2) stattfinden.

Inhalte sind

- die Aufgabe, für die qualifiziert werden soll
- die für die Qualifizierung vorgesehenen Maßnahmen und die Art ihrer Durchführung
- die Stellungnahme des Arbeitnehmers vor der Qualifizierungsmaßnahme
- die Aushändigung eines Lernzielkatalogs der Maßnahme mit der Aufforderung, das Erreichen der Lernziele nachprüfbar zu bewerten.

Das Qualifizierungsgespräch zwischen dem Personalverantwortlichen und dem qualifizierten Mitarbeiter sollte situationsabhängig in Anwesenheit des Fachvorgesetzten erfolgen.

### **4.1.2.3 Stärken/Schwächen**

Den Erfolg von Qualifizierungsmaßnahmen festzustellen ist letztlich Aufgabe des betrieblichen Bildungscontrollings.

Peter Möser (Berufliche Bildung, IHK Berlin), gliedert Bildungscontrolling in vier Prozesse, die durch Leitfragen skizziert sind. In Form einer Matrix erfolgt die Zuordnung betrieblicher Personengruppen zu bestimmten Controlling-Aktivitäten. Anschließend hat er Methoden und Instrumente zusammengestellt, die Informationen für weitere Entscheidungen abgeben. Diese Zusammenstellung ist in ihrer Übersichtlichkeit bis heute nicht übertroffen, so dass wir sie hier übernehmen:

Diese Inhalte des Rahmenstoffplans sind im Abschnitt 1.6.4 (Seite 170 bis 174) aufbereitet worden.

### **4.1.2.4 Qualifizierungspläne**

Die Pläne hängen ab von den Aktionsfeldern, den Prozessen und den Instrumenten betrieblicher Personalentwicklung.

## **Aktionsfelder, Prozesse und Instrumente betrieblicher Personalentwicklung**

Der Ausbau der in unserer Wettbewerbswirtschaft dringend erforderlichen Innovationsfähigkeit setzt eine permanente Entwicklung der Organisation (= lernfähige Unternehmung) und permanente Entwicklung des Personals (= lernfähige Mitarbeiter) voraus. Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) hat übersichtlich die wichtigsten Aktionsfelder, deren Prozesse und die erforderlichen Instrumente zusammengestellt.

### **Aktionsfelder, Prozesse und Instrumente der betrieblichen Personalentwicklung**

Die wichtigsten Zusammenhänge zwischen einzelnen Aktionen, deren Prozesse und den erforderlichen Instrumenten sind in der Übersicht auf der folgenden Seite dargestellt.

<b>Aktionsfeld</b>	<b>Prozesse</b>	<b>Instrumente</b>
Personalbeschaffung: Auswahlgespräche planen, führen und auswerten	Personalbedarf planen, Leitfaden vorbereiten, Erwartungswerte definieren.	Funktionendiagramm, Stellenplan, Nachfolgeplan, Stellenbeschreibung, Anforderungsprofil, Checkliste vorbereiten.
Neue Mitarbeiter einführen und einarbeiten	Einführung in den Betrieb mit allen Führungskräften vorbereiten und durchführen. Für die Probezeit einen Betreuer bzw. Coach bestimmen. Förder- und Einschätzungsgespräche führen.	Mitteilung über Personalveränderung im Betrieb, Einarbeitungsplan, Checkliste mit Kriterien für Fördergespräche, Anforderungsprofil.
Nachwuchskräfte fördern	Potenziale in der Praxis erkennen – training on the job – Jobrotation – etc.	Beurteilungskriterien, Förderkartei
Führungskräfte beraten	Selbstinitiiertes Lernen fördern, berufliche Entwicklung planen	Förderkartei, Stellenbesetzungsplan
Bedarfsanalyse	Fördergespräche und Zielvereinbarungsgespräche führen: Stärken-Schwächen-Analyse und Maßnahmeplanung gemeinsam vornehmen.	Führungskonzept und Beurteilungskriterien: z. B. Zielvereinbarungen
Wirtschaftlichkeit erfolgswirksame Kostensteuerung	Kosteneinsparungen durch Personalentwicklungsmaßnahme kalkulieren, erwartete Kostensenkungen mit tatsächlichen Kosten nach der Maßnahme vergleichen, betriebliche Erfahrungswerte bilden.	Plan-Budget aufstellen, direkt und indirekt wirksame Einflussgrößen auf die Arbeitsbedingungen als feste Bezugsgrößen eingrenzen und festlegen.
Trainings- und Bildungsmaßnahmen	Auswahl geeigneter Maßnahmen, Erkundung des Bildungsmarktes, bei firmeninternen Veranstaltungen: ggf. externen Trainer einbeziehen, Kosten-Nutzen-Risiko abwägen, Ziele und Konzept entwickeln.	Auswahlkriterien: Qualität, Kosten, Referenzen, Branchenerfahrung des Trägers/Trainers, Anforderungskriterien an Maßnahme, Leistungskatalog, Vertragsgestaltung
Betriebspädagogische Erfolgskontrolle	Erwartungen der Teilnehmer und Zufriedenheit mit der Maßnahme abfragen, Feedback-Gespräche mit Teilnehmern und Trainer führen.	Checkliste mit erwarteten Kriterien, Bewertungsskala und offenen Fragestellungen
Lerntransfer in die Praxis und betriebswirtschaftliche Erfolgskontrolle	Umsetzung am Arbeitsplatz fördern, Umsetzungshürden beseitigen, Erfolge der Verbesserungen bekanntgeben.	Zielvereinbarung: Berichtspflicht der verantwortlichen Führungskraft an den Vorgesetzten, Feedback-Gespräche, ggf. Führungskräfteentwicklung

Personalentwicklung beginnt am ersten Tag der Ausbildung. Wichtig sind daher die richtige Einführung und Betreuung, das Führen von Gesprächen, das Zur-Verfügungstellen eines Partners (Pate, Coach), das Hinführen zu Erkenntnissen auf der Grundlage stabiler Kenntnisse und die Sensibilisierung für selbst initiiertes Lernen.

Beispiele für die Fortbildungsbedarfsermittlung siehe Abschnitte 1.3.2.3 und 1.3.2.4.