

Genau hinschauen

Eine systematische Mitarbeiterbeurteilung bringt das Unternehmen voran.

Die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens wird von den Fähigkeiten und Kenntnissen seiner Mitarbeiter bestimmt. Das gilt umso mehr, je größer der Einfluss des einzelnen Mitarbeiters auf das Arbeitsergebnis ist. Ein Maler- und Stuckateurbetrieb kann nur die Arbeiten anbieten, die seine Mitarbeiter auch erbringen können. Möchte der Unternehmer seinen Malerbetrieb also beispielsweise im hochwertigen Privatkundensegment positionieren, dann braucht er Mitarbeiter, die sowohl von ihren fachlichen Fähigkeiten als auch von ihrer Persönlichkeit in der Lage sind, den Privatkundenmarkt zu bedienen. Hier ist ein völlig anderer Mitarbeitertypus gefragt als beispielsweise im Objektgeschäft. Deshalb muss ein Unternehmer seine Mitarbeiter kennen und wissen, wen er für was einsetzen kann.

Beurteilungsfehler

Dazu antwortete unlängst der Inhaber eines Malerbetriebs: „Ich weiß genau, wer meine guten und wer meine schlechten Leute sind.“ Und auf die Frage, wie er denn einen guten von einem schlechten Mitarbeiter unterscheidet, antwortete er: „Schließlich mache ich den Job ja schon ein paar Jahre und da weiß ich, auf wen ich mich verlassen kann.“ Haben Sie etwas gemerkt? Dieser Unternehmer setzt einen „guten“ Mitarbeiter mit einem „verlässlichen“ Mitarbeiter gleich. Sei-

ne Bewertung beruht einzig und allein auf seiner Einschätzung hinsichtlich der Verlässlichkeit. Unser Unternehmer hat einen klassischen Beurteilungsfehler gemacht. Er hat seine Mitarbeiter nicht nach sachlichen Kriterien betrachtet und sich dann ein nachvollziehbares Urteil gebildet, sondern er hat sich von einem einzigen Eindruck, von einem Gefühl oder auch einer Erfahrung in einer bestimmten Situation leiten lassen. Man bezeichnet das als „Halo-Effekt“: Der Beurteiler lässt sich von einem positiven oder negativen Merkmal leiten und generalisiert diese Einschätzung. Das findet man häufig. Das menschliche Gehirn hat eine große Neigung dazu, Dinge zu vereinfachen. Das ist in vielen Lebenssituationen auch gut so, aber bei der Beurteilung von Mitarbeitern wird es schnell zur großen Gefahr.

Der heilige Benedikt, Gründer des Benediktinerordens, schrieb bereits vor 1500 Jahren in seiner Ordensregel: „Nach der Eigenart und Fassungskraft jedes Einzelnen soll er (der Abt, Anm. der Red.) sich auf alle einstellen und auf sie eingehen. So wird er an der ihm anvertrauten Herde keinen Schaden erleiden, vielmehr kann er sich am Wachsen einer guten Herde freuen.“ Wer sich auf den Einzelnen einstellen und auf ihn eingehen will, der muss also zunächst einmal die Eigenarten (=Persönlichkeit) und die Fassungskraft (=Fähigkeiten) des Einzelnen kennen. Das ist die Frage nach den Stärken und Schwächen des Mitarbei-



Thomas Scheld

ters und führt uns zur Mitarbeiterbeurteilung. Hier geht es beileibe nicht darum, ein schnelles oberflächliches Urteil zu gewinnen, sondern es geht um den Blick im Detail. Also: Was kann einer besonders gut und was kann er eben auch nicht? Und mit welcher Persönlichkeit haben wir es zu tun? Die Beurteilung darf nicht willkürlich sein. Sie sollte anhand vorher festgelegter Kriterien erfolgen. Und zwar für alle Mitarbeiter gleich.

Fachliche Fähigkeiten

Die Mitarbeiterbeurteilung startet zunächst mit den fachlichen Fähigkeiten. Ein Unternehmen hat ein bestimmtes Leistungsangebot und genau dafür braucht es die richtigen Mitarbeiter. Deshalb sollte zunächst eine übersichtliche und möglichst komplette Auflistung der Leistungspalette erfolgen. Hier könnte beispielsweise unterschieden werden in:

- Hochdruckreinigen
- Spachtelarbeiten
- Tapezierarbeiten
- Anstricharbeiten
- Spritzarbeiten
- Lasurtechnik
- Schablonentechnik

- Glättetechnik
- Bodenbeläge
- Wärmedämmung
- Trockenbau
- Putzarbeiten

Wichtig ist, dass das Leistungsangebot des Unternehmens ganz konkret betrachtet wird. Unter Umständen muss dies sehr fein geschehen, so stellt beispielsweise das Tapezieren von Rohfaser an den Mitarbeiter ungleich andere Anforderungen als das Tapezieren hochwertiger Tapeten. Gleiches gilt bei Anstricharbeiten mit Dispersion oder mit Lacken und natürlich stellt bei der Wärmedämmung das Setzen der Eckschutzschienen andere Anforderungen als das Verlegen der Dämmplatten und die Gewebearmierung. Sie sollten daher versuchen, die Leistungspalette Ihres Unternehmen möglichst detailliert zu erfassen. Ist der Bewertungskatalog aufgestellt, erfolgt die Bewertung eines jeden einzelnen Mitarbeiters für jeden Arbeitsbereich.

Bewertungsskala

Natürlich können Sie dabei eine Skala von 1 bis 6 wählen, ähnlich wie ein Notensystem in der Schule. Für die Praxis ist das allerdings oft schwierig, denn wer will schon genau unterscheiden, ob die Leistung des Mitarbeiters beispielsweise bei Lasurarbeiten mit einer 1 oder einer 2 zu beurteilen ist – entweder er kann es oder er kann es nicht! Sie merken: Beurteilung ist gar nicht so einfach. Hinzu kommt noch, dass viele Menschen eine Tendenz zur Mitte haben, d.h. sie werden in ihren Bewertungen wahrscheinlich eher selten die 1 und die 6 nennen, dafür aber öfter die 3. Deshalb sollten Sie es sich nicht zu schwer machen. Bewerten Sie nach maximal vier Kriterien und zwar wie folgt:

- „0“ bedeutet, dass der Mitarbeiter die Arbeit überhaupt nicht kann.
- „1“ bedeutet, dass er die Arbeit zwar ausführen kann, dass das Ergebnis aber nicht dem entspricht, was Sie bzw. Ihr Kunde erwarten.
- „2“ bedeutet, dass der Mitarbeiter die Arbeit so ausführt, wie sie sein soll.
- „3“ heißt, dass er die Arbeit besser kann als notwendig oder dass er sie

so kann wie gewünscht und dabei viel schneller als der Durchschnitt ist.

soft skills

Nachdem Sie die fachliche Leistung bewertet haben, steht noch ein Urteil über das Verhalten aus. Das ist besonders wichtig, denn manchmal sind die fachlich besten Mitarbeiter nicht fähig, im Team zu arbeiten oder mit dem Kunden umzugehen. Auch das müssen Sie wissen, wenn Sie Ihre Mitarbeiter optimal einsetzen wollen. Mindestens bewerten sollten Sie:

- Die Fähigkeit zur Selbstorganisation, d.h. hat der Mitarbeiter einen Überblick über seine Arbeit und erledigt er diese nach sachlichen, situationsbezogenen und wirtschaftlichen Kriterien? Kontrolliert er seine Arbeitsergebnisse regelmäßig selbst? Trifft er sichere Entscheidungen in seinem Kompetenzbereich? „Sieht“ er die Arbeit?
- Zielorientierung, d.h. berücksichtigt er Zielabsprachen und setzt diese konsequent um?
- Einsatzbereitschaft, d.h. zeigt er Initiative und Leistungsbereitschaft im normalen Arbeitsalltag und vielleicht auch über die normale Arbeitszeit hinaus, wenn es notwendig ist?
- Problembewusstsein, d.h. erkennt er Probleme rechtzeitig und kann er diese auch wirklich realistisch einschätzen?
- Anpassungsfähigkeit und Lernbereitschaft, d.h. ist er in der Lage sich auf unterschiedliche Sachverhalte und Personen schnell und sicher einzustellen? Ist er aufgeschlossen gegenüber Neuerungen?
- Belastbarkeit, d.h. arbeitet er auch unter Zeitdruck oder in unbehaglichen Situationen konzentriert, ausdauernd und mit gleichbleibender Qualität?
- Teamfähigkeit, d.h. unterstützt er seine Kollegen, wenn es erforderlich ist? Akzeptiert er Vorschläge und Ideen anderer und arbeitet konstruktiv im Team mit? Ist er gegenüber schwächeren Kollegen hilfsbereit?

- „Bild nach außen“, d.h. ist sein Auftreten sicher und überzeugend? Hat er eine saubere und gepflegte Erscheinung? Kann er sich eindeutig und verständlich gegenüber dem Kunden ausdrücken?

Beurteilungsgespräch

Wenn Sie eine Mitarbeiterbeurteilung in dieser systematischen Form durchgeführt haben, dann wissen Sie genau, wo jeder Einzelne steht. Aber das alleine bringt Sie nicht weiter. Wichtig ist, dass jeder Ihrer Mitarbeiter erfährt, wie Sie zu seiner Leistung stehen. Und deshalb sollten Sie das Beurteilungsergebnis mit jedem Einzelnen besprechen. Hierbei geht es natürlich nicht darum, dem Einzelnen seine Schwächen und vermeintlichen Fehler vor Augen zu führen. Und das Gespräch sollte auch wirklich ein Gespräch sein und kein Vortrag. Natürlich ist die Grundlage eine gegenseitige Wertschätzung. Üben Sie dosierte Kritik und richten Sie diese immer am Arbeitsverhalten und nicht an der Persönlichkeit aus. Und entwickeln Sie gemeinsam einen Plan, was bis wann und in welcher Art verbessert werden soll. Es geht darum, dass Sie Ihren Mitarbeitern helfen weiterzukommen. Ein Chef, der schlechte Mitarbeiter hat, hat genau das versäumt.

Thomas Scheld

kompakt

Eine systematische Mitarbeiterbeurteilung hilft, die Mitarbeiter gezielt zu fördern und damit das Unternehmen voranzubringen. Das ist die oberste Aufgabe einer Führungskraft.

Thomas Scheld
c/o C.A.T.S.-Soft GmbH
Eigenroder Straße 1
35075 Gladenbach
Tel.: (06462) 9374 – 0
Fax: (06462) 9374 – 30
scheld@cats-soft.de
www.cats-soft.de