



TELENORMA

Bosch Telecom

Personalentwicklung

Personalförderung

Entsprechend den TELENORMA-Grundsätzen ist es der erklärte Wille der Geschäftsleitung, Mitarbeiter nach ihren persönlichen und fachlichen Fähigkeiten und ihren Stärken einzusetzen.

Wir wollen dabei insbesondere Positionen mit Führungsverantwortung in erster Linie aus den Reihen der eigenen Mitarbeiter besetzen. Unseren Mitarbeitern bieten wir damit Chancen für ihre persönliche Entwicklung und einen beruflichen Aufstieg bei TELENORMA.

Diesem Ziel dient das TELENORMA-Personalentwicklungs- und -förderungssystem. Es hilft unseren Mitarbeitern, ihre persönlichen Fähigkeiten besser zu erkennen, sich über ihre Neigungen und Stärken klar zu werden und sich mit den an sie gestellten Anforderungen auseinanderzusetzen. Es unterstützt die Vorgesetzten bei ihrer Verantwortung als Führungskraft gegenüber den ihnen anvertrauten Mitarbeitern. Schließlich trägt es dazu bei, die Entscheidung über die Besetzung von Führungspositionen auf Erkenntnisse zu stützen, die wertfrei und unter Achtung der Persönlichkeit unserer Mitarbeiter gewonnen worden sind.

Das TELENORMA-Personalentwicklungs- und -förderungssystem wird auf allen Ebenen eingesetzt und ist in seiner Methode der Grundeinstellung selbstbewußter Mitarbeiter angemessen. Wir geben es unseren Mitarbeitern mit Führungsverantwortung als verbindliches Instrument zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben an die Hand. Es bedeutet für sie eine Herausforderung und verlangt zugleich persönliches Bemühen und auch zeitliche Beanspruchung. Wir werden alles tun, um unsere Führungskräfte auch in Zukunft dabei zu unterstützen.

Das TELENORMA-Personalentwicklungs- und -förderungssystem wurde unter breiter Beteiligung von Führungskräften aus unterschiedlichen Funktionen und Ebenen erarbeitet. Auch die Betriebsratsgremien wurden einbezogen und stehen hinter dem System und den damit angestrebten Zielen. Betriebsvereinbarungen bilden dabei die entsprechende Grundlage.

In dieser Broschüre werden die Zielsetzungen und die Grundzüge des Personalentwicklungs- und -förderungssystems erläutert. Zugleich dient diese Broschüre als Anleitung für den Umgang mit dem Verfahren.

Die Geschäftsleitung

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Zielsetzung	7
2. Welche Leitideen tragen das System?	9
2.1 Wertneutrale Einschätzungskriterien	9
2.2 Gleichwertige Behandlung von Selbst- und Fremdeinschätzung im Mitarbeitergespräch	9
2.3 Anforderungsprofile und Leitbilder	10
2.4 Verhaltensabsprache bei einverständlich festgestellten Verhaltensabweichungen	11
2.5 Neutrale Überprüfung	11
3. Wertneutrale Einschätzungskriterien	13
3.1 Methode der Persönlichkeitseinschätzung	13
3.2 Aufbau eines Einschätzungskriteriums	14
3.3 Erklärung der Skalenstufen	16
3.4 Wie sind die Einschätzungskriterien entstanden?	18

	Seite
4. Mitarbeitergespräch zur Personalentwicklung	20
4.1 Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs	20
4.2 Wie läuft das Gespräch ab?	22
4.2.1 Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzung	22
4.2.2 Vergleich der Einschätzungen mit dem Anforderungsprofil	25
4.2.3 Verhaltensabsprache bei einverständlich festgestellten Verhaltensabweichungen	26
4.2.4 Wünsche und Vorstellungen des Mitarbeiters	27
5. Neutrale Überprüfung	29

1. Zielsetzung

Das Personalentwicklungs- und förderungssystem dient einer doppelten Zielsetzung:

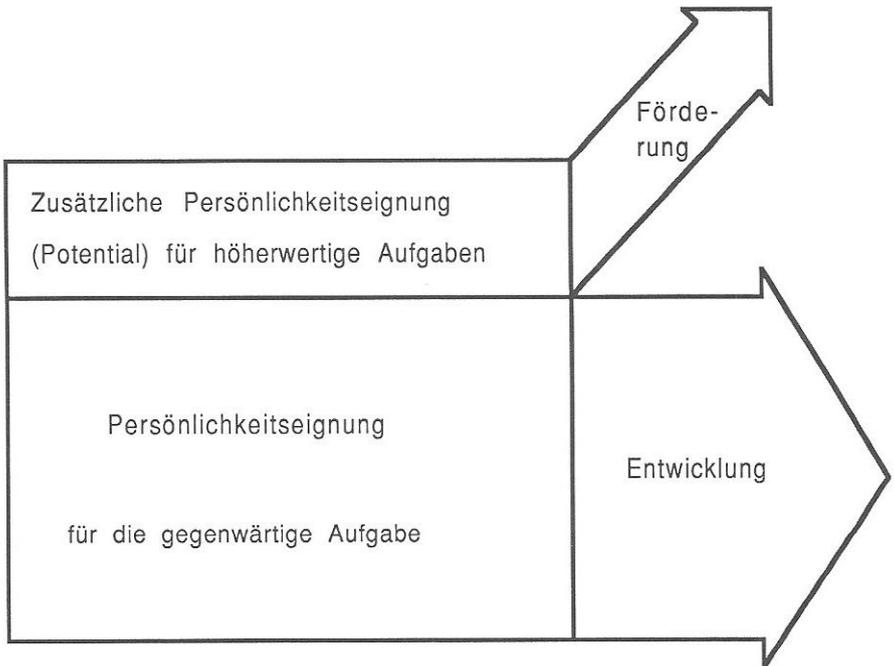
- der **Entwicklung** von Mitarbeitern
- der **Förderung** von Mitarbeitern

Gemeinsame Voraussetzung für jede der beiden Zielsetzungen ist die zutreffende Einschätzung der Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Führungsfähigkeiten. Dabei wird der Blick bewußt nicht in erster Linie auf das fachliche Können gerichtet, sondern vor allem auf persönliche Eigenschaften. Zur Erkennung dieser persönlichen Eigenschaften soll das Personalentwicklungs- und -förderungssystem die angemessene Unterstützung bieten. Häufig finden auch Fehlleistungen und Konflikte ihre Erklärung darin, daß die Persönlichkeit eines oder mehrerer Beteiligten nicht den gestellten Anforderungen entspricht oder die Persönlichkeiten der Beteiligten nicht zueinander passen.

Unter **Entwicklung** von Mitarbeitern verstehen wir Maßnahmen zur Verbesserung persönlicher Fähigkeiten im gegenwärtigen Aufgabengebiet; im Ausnahmefall kann sogar ein Einsatz in einem anderen Arbeitsgebiet sinnvoll sein. Das Leistungsverhalten rückt bei der Entwicklung insoweit ins Blickfeld, als ganz gezielte Verbesserungsmöglichkeiten im gegenwärtigen Aufgabengebiet ausfindig gemacht und als Maßnahme verabredet werden. Personalentwicklung soll also der persönlichen Stagnation den Kampf ansagen, d.h. niemand soll seine Hände in den Schoß legen und sich mit einer erkannten Unzulänglichkeit abfinden.

Unter **Förderung** von Mitarbeitern verstehen wir Maßnahmen zur Vorbereitung auf ein Aufgabengebiet, das höhere Qualifikation erfordert und größere Führungsverantwortung verlangt. Förderung soll deshalb nur in Betracht gezogen werden, wenn das bisherige Leistungsverhalten bereits voll den Anforderungen in der derzeitigen Aufgabe entspricht. Bei der Förderung rückt die Persönlichkeit ins Blickfeld unter der Fragestellung, ob sie den Anforderungen im künftigen Aufgabenniveau entspricht. Personalförderung in diesem Sinne heißt auch, das sogenannte Peter-Prinzip zu vermeiden, d.h. es soll nicht erst nach der Beförderung die Befähigung oder die Nicht-Befähigung festgestellt werden.

Auch wenn es aus Sicht mancher Betroffener so scheinen mag: Der Förderungsaspekt steht nicht im Vordergrund des gesamten Systems. Entwicklungsmöglichkeiten können für **alle** in das Verfahren einbezogenen Mitarbeiter erkannt und nutzbar gemacht werden; Förderungsmöglichkeiten bieten sich nur einem kleinen Kreis im Rahmen des Besetzungsbedarfs an hochqualifizierten Positionen.



2. Welche Leitideen tragen das System?

Es sind im wesentlichen fünf Leitideen, die das Personalentwicklungs- und -förderungssystem prägen.

2.1 Wertneutrale Einschätzungskriterien

Als methodische Hilfe bei der Personaleinschätzung werden Persönlichkeitslinien benutzt. Deren Besonderheit liegt in der positiven Beschreibung von Charaktereigenschaften, so daß sich jeder in der Beschreibung seiner individuellen Persönlichkeit wiederfinden kann. Vorgesetzter und Mitarbeiter sprechen über die Charaktereigenschaften des Mitarbeiters in vorgegebenen Begriffen. Die Begriffe ermöglichen eine Ausdrucksweise, die das Verständnis fördert und die Mißachtung des Gesprächspartners vermeidet.

25 Persönlichkeitslinien als Einschätzungskriterien sind in dem Personalentwicklungsbogen zusammengefaßt.

2.2 Gleichwertige Behandlung von Selbst- und Fremdeinschätzung im Mitarbeitergespräch

Zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter wird anhand des Personalentwicklungsbogens ein Gespräch über die Einschätzung des Mitarbeiters geführt. Grundlage hierfür ist die vorab erstellte Einschätzung des Vorgesetzten (Fremdeinschätzung) und des Mitarbeiters (Selbsteinschätzung). In dem Gespräch sind beide Einschätzungen gleichwertig. Es wird also nicht davon ausgegangen, daß entweder die Fremdeinschätzung des Vorgesetzten oder die Selbsteinschätzung des Mitarbeiters von vornherein zutreffender ist. Die Gesprächspartner tauschen ihre jeweiligen Einschätzungen aus mit dem Ziel, sich auf eine gemeinsame Einschätzung zu einigen. Sie stehen jedoch nicht unter einem Einigungszwang. Das Ergebnis dieses Teils des Gesprächs halten Vorgesetzter und Mitarbeiter in dem Personalentwicklungsbogen fest.

2.3 Anforderungsprofile und Leitbilder

Die Persönlichkeitseinschätzung für sich allein genommen sagt noch nichts über die persönliche Eignung eines Mitarbeiters für die jetzige oder eine andere Position aus. Für das Herausfinden von Entwicklungsbedarf oder Förderungspotential ist der Vergleich mit Anforderungsprofilen notwendig.

Es gibt zwei verschiedene Arten von Anforderungsprofilen:

- Das **stellenspezifische Anforderungsprofil** sagt aus, welche Anforderungen an die Persönlichkeit in der jetzigen Position gestellt werden. Aus dem Vergleich zwischen dem stellenspezifischen Anforderungsprofil und dem Ergebnis der Einschätzungen (siehe Ziffer 2.2) kann erkannt werden, welche Fähigkeiten - bezogen auf die derzeitige Aufgabe - heute bereits voll, teilweise oder noch nicht erfüllt werden und inwieweit somit eine **Entwicklung** in der Aufgabe erforderlich ist.
- Im **Führungsleitbild** sind die Persönlichkeitsanforderungen festgehalten, die auf einer bestimmten (höheren) Führungsebene generell gestellt werden. Aus dem Vergleich zwischen Führungsleitbild und Ergebnis der Einschätzungen (siehe Ziffer 2.2) kann erkannt werden, welche der verlangten Fähigkeiten auf einer höheren Führungsebene bereits heute voll, teilweise oder noch nicht erfüllt sind.

Bei den Leitbildern unterscheiden wir zwischen

- **allgemeinem Leitbild** für die Ebene unmittelbar unterhalb der Geschäftsleitung,
- **fünf funktionspezifischen Leitbildern** für die Funktionsbereiche **Vertrieb, Technik, Kaufmännischer Bereich, Entwicklung** und **Fertigung** unterhalb der unmittelbar der Geschäftsleitung unterstellten Führungsebene.

In den Anforderungsprofilen und im Führungsleitbild spiegeln sich die Grundzüge der Personalpolitik von TELENORMA. Bei ihrer Erarbeitung wurden daher Führungskräfte aller Ebenen einbezogen, um die Akzeptanz auf breiter, qualifizierter Basis abzusichern. Erkennbare Zukunftstrends in den Anforderungen wurden dabei ebenfalls berücksichtigt.

Führungsleitbilder oder Anforderungsprofile könnten zu der Annahme verführen, daß für TELENORMA die ausschließlich Leitbild-konforme Führungskraft gesucht wird. So wäre die Bedeutung von Leitbildern und Anforderungsprofilen gründlich mißverstanden. Sie sind die Hilfsmittel, um offensichtliche Abweichungen und damit vorhandene oder fehlende Eignung für eine Führungsaufgabe zu erkennen.

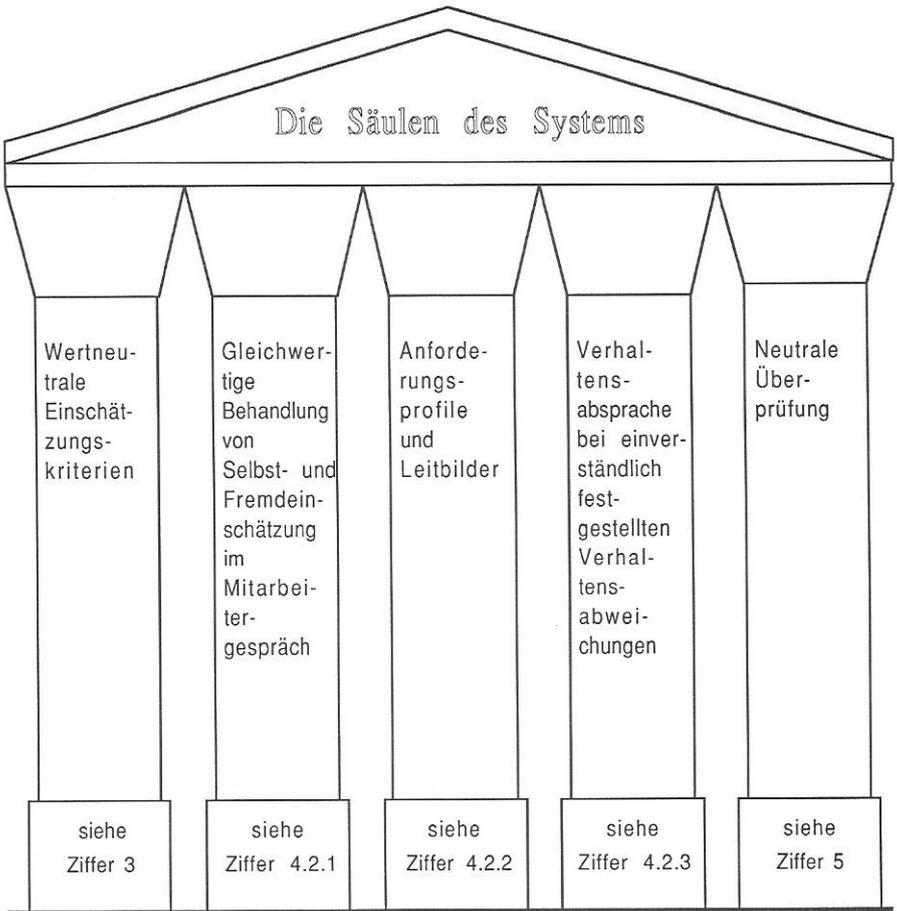
2.4 Verhaltensabsprache bei einverständlich festgestellten Verhaltensabweichungen

Stimmen Vorgesetzter und Mitarbeiter darin überein, daß bei einer bestimmten Persönlichkeitslinie der Mitarbeiter deutlich in seinem Verhalten von der stellenspezifischen Anforderung abweicht, ist die Voraussetzung für eine Verhaltensabsprache gegeben. Zwischen beiden wird abgesprochen, auf welche Weise der Mitarbeiter in konkreten Situationen das stellenspezifisch verlangte Verhalten lernen und üben kann.

2.5 Neutrale Überprüfung

Der fehlende Einigungszwang (siehe Ziffer 2.2: Gleichwertige Behandlung von Selbst- und Fremdeinschätzung) macht in bestimmten Fällen die Überprüfung der Einschätzung durch ein neutrales Gremium erforderlich. Diese Überprüfung dient somit zur Unterstützung und Absicherung der Einschätzungen von Vorgesetztem und Mitarbeiter. Die Überprüfungen erfolgen im Rahmen eines Personalförderseminars.

Bei den neutralen Überprüfungen wirken Führungskräfte von TELENORMA mit, die eigens für diese Aufgabe geschult sind und von externen Experten methodisch untergestützt werden. Es gilt der Grundsatz, daß Vorgesetzte hier nicht noch einmal bei der Einschätzung ihrer Mitarbeiter mitwirken.



3. Wertneutrale Einschätzungskriterien

Das wesentliche Instrument des gesamten Personalentwicklungs- und -förderungssystems ist der Personalentwicklungsbogen. Seine 25 Einschätzungskriterien haben für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben besondere Bedeutung. Sie beleuchten die Persönlichkeit von Führungskräften unter dem Blickwinkel der Mitarbeiterführung, wobei davon ausgegangen wird, daß in dieser Führungsaufgabe mehreres enthalten ist:

- Führung und Motivation der einzelnen Mitarbeiter,
- Zusammenführung der Mitarbeiter zu einer Arbeitsgruppe,
- kollegiale Zusammenarbeit,
- Selbstmanagement und Selbstmotivation der Führungskraft,
- Entwicklung und Gestaltung der Organisationsstruktur.

3.1 Methode der Persönlichkeitseinschätzung

Die methodische Eigenart der Einschätzungskriterien und ihr Unterschied gegenüber gängigen Beurteilungsverfahren beruht auf folgenden charakterologischen Erkenntnissen:

1. Jede Charaktereigenschaft kann grundsätzlich positiv gesehen und beschrieben werden; sie kann aber auch in extrem überzogener Ausprägung ins Negative abgleiten und damit dem Betroffenen letztlich zum Nachteil werden. So kann z. B. übermäßige Selbstsicherheit in Überheblichkeit abgleiten.
2. Es wird in Rechnung gestellt, daß jeder Mensch seine eigene Persönlichkeit normalerweise positiv betrachtet und von seinem Umfeld erwartet, daß sein positives Selbstbild respektiert wird. Deshalb sind alle Charaktereigenschaften in den Einschätzungskriterien positiv beschrieben. Eine negative Beschreibung drückt nämlich immer nur aus, daß der Betrachter selbst einen anderen Charaktersstandort hat oder in einer bestimmten Situation eine andere Verhaltensweise erwartet.

Es muß unbedingt vermieden werden, daß Menschen losgelöst vom eigenen Standort des Betrachters und unabhängig vom Situationsbezug in ihrem Charakter negativ bewertet werden.

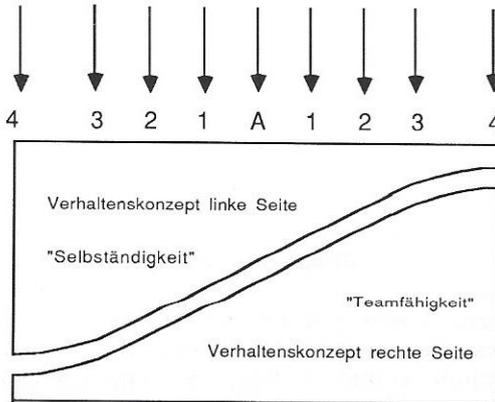
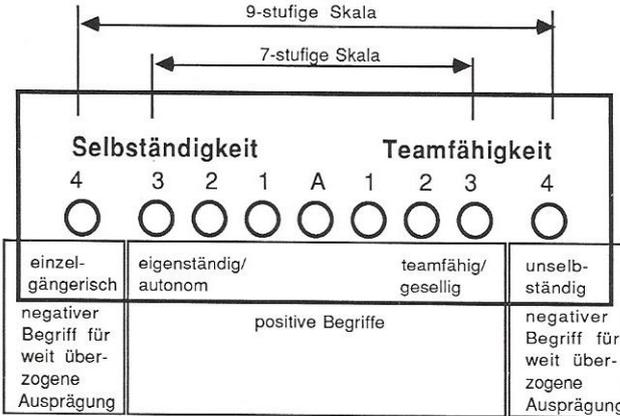
3. Die Konstruktion der Einschätzungskriterien als Persönlichkeitslinien geht davon aus, daß jeder Mensch immer über zwei einander zugeordnete gegensätzliche Charaktereigenschaften verfügt, die sich wechselseitig ergänzen. In den meisten Fällen kommen sie in gleichmäßiger Mischung vor, in Extremfällen können sie sich jedoch nahezu ausschließen. Man kann z. B. nicht zugleich der sehr ausgeprägte ruhige und der sehr ausgeprägte aktive Menschentyp sein.

Die Folgerung aus diesen Erkenntnissen liegt nun zunächst darin, daß mit jedem Einschätzungskriterium zwei gegensätzliche Charaktereigenschaften ausgedrückt sind. Durch dieses Polaritätsprinzip ermöglicht der Personalentwicklungsbogen mit seinen 25 Persönlichkeitslinien eine Aussage über 50 Charaktereigenschaften. Mit dieser recht differenzierten Betrachtungsweise wird das Persönlichkeitsspektrum von Führung im wesentlichen abgedeckt.

3.2 Aufbau eines Einschätzungskriteriums

Nachstehend wird dargestellt, wie die oben beschriebenen Erkenntnisse in eine handhabbare Form gebracht sind. Jedes Einschätzungskriterium ist als Persönlichkeitslinie auf einer 9-stufigen Skala dargestellt. Die Skala geht von einem mittleren Wert A aus, bei dem sich die beiden polaren Charaktereigenschaften (im nachstehenden Beispiel Selbständigkeit und Teamfähigkeit) gleichmäßig mischen. Auf beiden Seiten zeigen von 1 bis 3 ansteigende Skalenwerte auf, daß die jeweiligen Charaktereigenschaften sich stärker ausprägen und gleichzeitig die gegensätzliche Charaktereigenschaft entsprechend zurückgedrängt wird. Es ist also nicht so, daß bei stärkerer Ausprägung der einen Charaktereigenschaft die andere überhaupt nicht mehr vorhanden ist, sondern es bilden sich lediglich unterschiedliche Mischungsverhältnisse. Dies gilt selbst für die Skalenstufe 4, bei der jedoch eine Charaktereigenschaft so weit überzogen ist und so negativ auffällt, daß der betreffende Mensch fast nur noch einseitig erlebt wird. Diesen Zusammenhang veranschaulicht das Verhaltenskontinuum.

Aufbau einer Persönlichkeitslinie



Verhaltenskontinuum

3.3 Erklärung der Skalenstufen

Mit der Einordnung auf der Skala einer Persönlichkeitslinie soll sichtbar gemacht werden, ob und inwieweit jemand eine bestimmte Verhaltensseite bevorzugt. Erkennbar wird dies dadurch, daß jemand eine Vorliebe für ein bestimmtes Verhalten in verschiedenen Lebenslagen und Arbeitssituationen zeigt und sich damit gleichzeitig mit dem gegensätzlichen Verhalten schwertut.

Ausprägungsgrad A

Selbstverständlich hat jeder Mensch die Fähigkeit, nach beiden gegensätzlichen Handlungsmustern vorzugehen. Wenn jemand je nachdem, wie es die Situation erfordert, das eine oder das andere Verhalten gleichermaßen und jeweils angemessen an den Tag legt, dann trifft für ihn Ausprägungsgrad A zu. Er kann mit beiden Verhaltensweisen einer Persönlichkeitslinie gleichwertig umgehen; seine innere Beziehung zu beiden Seiten der Linie ist ausgeglichen. Man kann in diesem Fall von einem ausgewogenen Persönlichkeitsbild in dieser Linie sprechen und es auch so ausdrücken: Die betreffende Person ist in diesem Kriterium vielseitig und verfügt über ein breites Verhaltensrepertoire.

Ausprägungsgrad 1

Bei Ausprägungsgrad 1 wird eine Vorliebe für eine Seite nur in der leichten Tendenz erkennbar. Der Betreffende ist ohne weitere Schwierigkeiten auch zum gegensätzlichen Verhalten fähig. Er hat allenfalls leichte innere Widerstände zu überwinden, die oftmals nur ihm bewußt sind und von außen schwierig zu erkennen sind. Die leichte innere Neigung zeigt sich bevorzugt in Situationen, bei denen sich darüber streiten läßt, mit welchem Verhalten sie angemessen bewältigt werden.

Ausprägungsgrad 2

Ausprägungsgrad 2 ist dann gegeben, wenn eine bereits deutliche Bevorzugung einer Verhaltensseite besteht. Erkennbar wird dies vor allem, wenn jemand in Situationen, die eindeutig das gegensätzliche Verhalten verlangen, mit dem von ihm bevorzugten, an dieser Stelle aber offensichtlich unangemessenen Verhalten reagiert. Aus solchen "Pannensituationen" bezieht der Menschenkenner im Alltag seine Einschätzung der Persönlichkeit, indem er jemanden spontan und entschieden einer Seite zuordnet.

Ausprägungsgrad 3

Ausprägungsgrad 3 kennzeichnet die besonders markanten Seiten einer Persönlichkeit. In diesem Fall bildet sich jemand eine ganz eindeutige und auch einseitige Wertvorstellung. Auf diese Verhaltensseite ist er stark ansprechbar. Im Alltagsumgang erhalten Menschen mit dem Ausprägungsgrad 3 oft einen Spitznamen (wenn es mißfällt) oder einen Kosenamen (wenn es gefällt), der auf das auffällige Verhalten anspielt. Sie werden von Menschen mit gegensätzlicher Ausprägung oftmals schon mit einer negativen Charakterbezeichnung belegt, obwohl objektiv gesehen die Ausprägung 4 noch lange nicht vorliegt.

Bei Ausprägungsgrad 3 kommt das gegensätzliche Verhalten nur selten zum Vorschein. Es kann aber passieren, daß bei diesem seltenen Andersverhalten eine einmalige Überreaktion (eine sog. Überkompensation) zutage tritt, die einen zufälligen Beobachter, der den Betreffenden ansonsten nicht kennt, zu einer krassen Fehleinschätzung verleiten könnte. Eine Einschätzung mit der Ausprägung 3 kommt bei dieser Betrachtung von Persönlichkeitslinien, wie sie der Personalentwicklungsbogen enthält, in der Regel bei einem Menschen nur einige wenige Male vor.

Ausprägungsgrad 4

Mit der negativen Beschreibung beider Außenseiten wird für jede Persönlichkeitslinie verdeutlicht, wohin eine völlig überzogene Ausprägung dieses Merkmals im Extremfall weist. Im Selbstbild ist es sehr unwahrscheinlich, daß sich jemand unter der Ausprägung 4 einstuft. Bei Fremdeinschätzungen von Mitarbeitern sollte die Einschätzung in Stufe 4 nur ganz krassen Fällen vorbehalten bleiben.

Gesamtbild der Persönlichkeitseinschätzung

Wird die Einschätzung in der beschriebenen Weise über alle 25 Kriterien vorgenommen, so sollte im Gesamtbild der Einschätzungen mehrerer Mitarbeiter eine Häufigkeitsverteilung entstehen, deren Schwerpunkt in der Nähe der Mitte liegt und die nur in wenigen Linien bis zur Ausprägung 3 reicht. In Einzelfällen kann bei sehr ausgeglichenen Persönlichkeiten Ausprägungsgrad 3 möglicherweise fehlen, während sie bei sehr profilierten und "kantigen" Persönlichkeiten häufiger vorkommen.

3.4 Wie sind die Einschätzungskriterien entstanden?

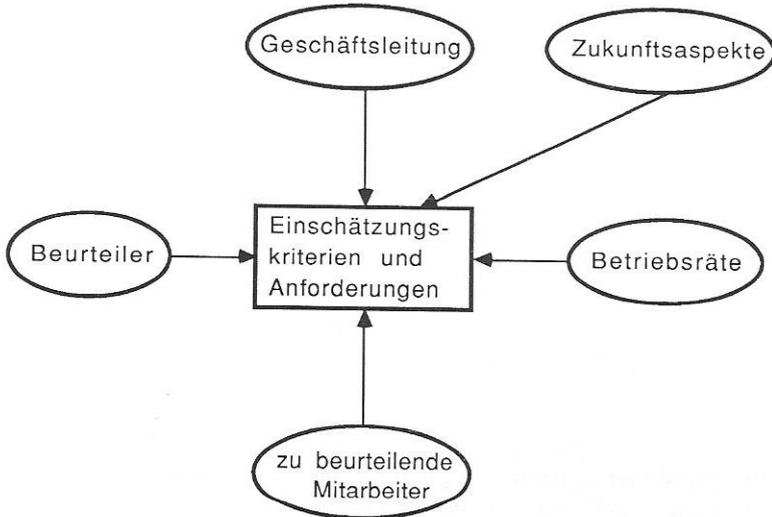
Die 25 Einschätzungskriterien sind das Ergebnis breit angelegter Abfragen und Abstimmverfahren bei TELENORMA. Insbesondere waren die betroffenen Führungsebenen danach befragt worden, auf welche Führungseigenschaften es in ihrer Position ankommt bzw. was sie von ihren Vorgesetzten an Eigenschaften erwarten.

Üblicherweise wird die Wahrnehmung von Führungsaufgaben mit sehr komplexen Begriffen beschrieben (beispielsweise Motivations-, Delegations- und Kommunikationsfähigkeit). Deshalb war es notwendig, diese komplexen Begriffe auf einfache Begriffe zurückzuführen, wie sie im alltäglichen Sprachgebrauch für die Beschreibung von Charaktereigenschaften überwiegend verwendet werden. Damit werden Persönlichkeitslinien mit Hilfe der gefundenen Einschätzungskriterien leichter, differenzierter und vollständiger erfaßbar.

Nach dieser Vorarbeit wurden über die herausgearbeiteten Persönlichkeitslinien im Unternehmen weitere Meinungen eingeholt, und zwar in Seminaren und Workshops von Mitarbeitern der betroffenen Führungsebenen sowie von den Betriebsräten. Dabei wurde besonderer Wert darauf gelegt, daß die Kriterien nicht nur die gegenwärtigen Anforderungen erfassen, sondern auch die Führungssituation, wie sie sich in einigen Jahren darstellen wird (Zukunftsaspekte). Der abschließende Beratungsdurchgang und die Verabschiedung erfolgte durch die Geschäftsleitung.

Das nachstehende Schaubild verdeutlicht die Erarbeitung der Einschätzungskriterien.

Erarbeitung der Einschätzungskriterien und Anforderungen für Führungsaufgaben bei TELENORMA in Abfragen und Bewertungen



Besonders bemerkenswert bei der Erarbeitung war, daß sich die Führungseigenschaften unterschiedlicher Führungsebenen und Funktionen durch die Gesamtheit der 25 Einschätzungskriterien erfassen lassen. Die jeweiligen Anforderungen in den 25 Einschätzungskriterien können in den verschiedenen Führungsebenen und Funktionen dagegen durchaus voneinander abweichen (siehe Ziffer 2.3: Anforderungsprofile und Leitbilder).

4. Mitarbeitergespräch zur Personalentwicklung

Grundsätzlich sind alle Führungskräfte mit Personalverantwortung unterhalb der Geschäftsleitung in ihrer Persönlichkeit einzuschätzen und hinsichtlich ihrer Eignung für die gegenwärtige Stelle zu beurteilen.

Vergleichbare Mitarbeiter in Stabsfunktionen (d.h. ohne zugeordnete Mitarbeiter) werden in das Beurteilungsverfahren einbezogen.

Mitarbeiter ohne Personalverantwortung können durch die jeweiligen Vorgesetzten in das Beurteilungsverfahren einbezogen werden, wenn bei ihnen ein hohes Führungspotential vermutet wird. Sie können sich um eine solche Einbeziehung auch selbst bewerben.

Anmerkung: Für Mitarbeiter, die erstmalig für die Übernahme einer Führungsaufgabe vorgesehen sind, ist die Teilnahme an dem Führungsnachwuchsprogramm Voraussetzung.

Die Beurteilung von Führungskräften verschiedener Leitungsfunktionen erfolgt zeitlich versetzt regelmäßig jeweils im Abstand von drei Jahren. Auf diese Weise können Verhaltensänderungen erfaßt werden. Wiederkehrende Beurteilungen sind aber auch ein Ansporn, sich im Unternehmen zu bewähren, und sie bieten dem einzelnen die Chance, daß dies auch erkannt wird.

Der Zeitraum von drei Jahren wurde gewählt, weil in einem kürzeren Abstand Persönlichkeitsveränderungen sich kaum nachhaltig vollziehen werden und sich auch kaum beobachten lassen.

4.1 Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs

Die Persönlichkeitseinschätzung wird auf dem Personalentwicklungsbogen vorgenommen.

Beurteiler ist grundsätzlich der unmittelbare Vorgesetzte. Er trägt die Führungsverantwortung. Er kann seine Mitarbeiter, die in der Regel selbst wiederum Führungsaufgaben haben, aus der Zusammenarbeit am besten beurteilen.

Der Vorgesetzte übergibt rechtzeitig vor dem beabsichtigten Gesprächstermin jedem seiner Mitarbeiter den Personalentwicklungsbogen mit der Bitte, sich selbst unter Zuhilfenahme der "Lese- und Einordnungshilfe zum Personalentwicklungsbogen" einzuschätzen und den ausgefüllten Bogen zum Gespräch mitzubringen. Die Zeit bis zum Gespräch ist auch vom Beurteiler zu nutzen, um sein Bild über den Mitarbeiter zu überdenken; auch er füllt den Bogen vor dem Gespräch aus.

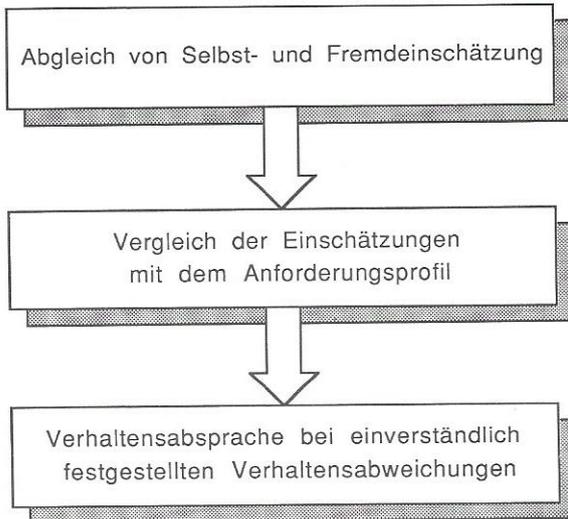
Beide, Vorgesetzter und Mitarbeiter, sollten bei ihren Einschätzungen die gesamte Persönlichkeit erfassen und auch die ganze Skalenbreite nutzen, um die Persönlichkeit deutlich zu machen. Dabei ist zu berücksichtigen, daß sich ein zutreffendes Gesamtbild nur aus einer Vielzahl von Beobachtungen und Selbstbeobachtungen in unterschiedlichen Situationen ergeben kann. Das Ankreuzen im Bogen sollte möglichst spontan vorgenommen werden. Wo die spontane Einschätzung Schwierigkeiten bereitet, kommt es darauf an, sich zusätzliche Sicherheit zu verschaffen. Es kann immer nur ein Feld auf der Linie angekreuzt werden.

Für die **Selbsteinschätzung** durch den Mitarbeiter können z.B. Gespräche mit eng vertrauten Menschen aufschlußreich sein. Durch Beachtung von Rückmeldungen aus dem beruflichen und privaten Umfeld auf die eigene Verhaltensweise und Wesensart kann die Selbsteinschätzung an Treffsicherheit gewinnen. Dabei sollte der Mitarbeiter jedoch objektiv gegenüber sich selbst sein und sich nicht von einem Wunschbild leiten lassen oder danach gehen, wie andere ihn gerne sähen.

Für die **Fremdeinschätzung** durch den Vorgesetzten ergeben sich zwei Wege der Absicherung. Er schätzt sich zunächst selbst ein, um zu erkennen, an welchen Kriterien er selbst eine starke Ausprägung hat und damit der Gefahr einer verzerrten Fremdeinschätzung unterliegen kann. Weiterhin ist er gehalten, seine Fremdeinschätzung durch ein **Vorgespräch** mit seinem Vorgesetzten abzusichern. Ist er erst neu in seiner Funktion, so kann er sich auch mit seinem Vorgänger beraten. Das Vorgespräch mit dem Vorgesetzten soll dem Beurteiler die Chance geben, Beobachtungen und Meinungen seines Vorgesetzten über den Mitarbeiter aufzunehmen und kritisch zu verarbeiten. Wo Übereinstimmung in den Ansichten besteht, wird der Beurteiler in seiner Einschätzung bestärkt; wo unterschiedliche Auffassungen bestehen, soll er das Gespräch mit seinem Mitarbeiter an dieser Stelle besonders sorgfältig führen. Auf jeden Fall nimmt aber der Beurteiler seine eigene Meinung als Ausgangspunkt in das Mitarbeitergespräch. Schließlich ist es sein Gespräch und er hat die Einschätzung des Mitarbeiters zu verantworten. Der Vorgesetzte ist somit im Vorgespräch ein Ratgeber des Beurteilers bezüglich der Fremdeinschätzung.

4.2 Wie läuft das Gespräch ab?

Das Mitarbeitergespräch enthält drei Kernstücke, die in der Gesprächsfolge nacheinander zu behandeln sind:



4.2.1 Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzung

Im Mitarbeitergespräch werden zunächst Selbst- und Fremdeinschätzung wechselseitig offengelegt und - zunächst mit Bleistift - in die Bogen übertragen. Der wechselseitige Übertrag ermöglicht beiden Gesprächspartnern zunächst einen Überblick und eine Abschätzung der wichtigen Gesprächspunkte. Selbst- und Fremdeinschätzung sind grundsätzlich als gleichwertig anzusehen.

Es besteht am Ende des Gesprächs auch kein Konsenszwang, jedoch wird von den Beteiligten erwartet, daß sie im Gespräch versuchen, durch Überzeugung eine Einigung über die Einschätzung herbeizuführen.

Der besondere Nutzen dieser Gesprächsphase besteht in der Chance, miteinander wertneutral über persönliche Eigenschaften des Beurteilten reden zu können, und zwar losgelöst von Sollvorstellungen. Deshalb muß die Betrachtung des Anforderungsprofils thematisch getrennt erst im zweiten Teil des Mitarbeitergesprächs behandelt werden (siehe unten). Eine Vermischung der beiden Teile würde das Gespräch erschweren.

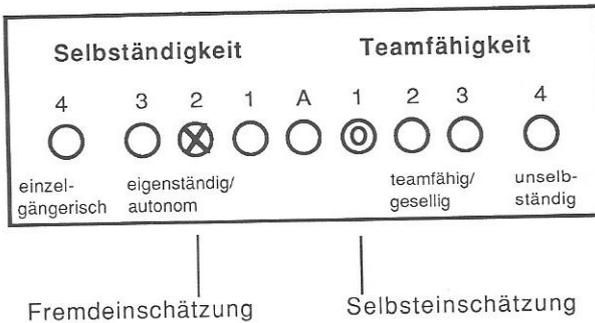
Bei der gemeinsamen Durchsprache werden identische Einschätzungen sicher keiner weiteren Erörterung bedürfen. Einschätzungen, die nur um ein Feld voneinander abweichen, werden in der Regel ebenfalls unproblematisch sein. Dabei sollte man sich möglichst schnell auf ein Feld verständigen. Das Gespräch sollte sich also in der Hauptsache auf die Kriterien konzentrieren, bei denen deutliche Abweichungen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung bestehen. Besonders wichtig ist die Besprechung dort, wo Selbst- und Fremdeinschätzung deutliche Ausprägungen jeweils rechts und links von der Mitte aufweisen und damit von beiden Gesprächspartnern offensichtlich unterschiedliche Handlungsmuster im Alltag gesehen werden. Hier lohnt es sich für beide, nach dem Grund dieser Einschätzung zu fragen.

Bei dem Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzung kann sowohl der Vorgesetzte als auch der Mitarbeiter seine Einschätzung korrigieren. Es geht dabei überhaupt nicht darum, wer Recht behält; keiner kann dabei das Gesicht verlieren. Es geht ausschließlich darum, der Persönlichkeit des Mitarbeiters voll gerecht zu werden.

Der Abgleichversuch sollte in zwei Phasen vorgenommen werden. Zunächst ist zu überprüfen, ob das Kriterium von beiden gleich verstanden und interpretiert wird. Hierbei kann erforderlichenfalls die "Lese- und Einordnungshilfe zum Personalentwicklungsbogen" zu Rate gezogen werden. Manchmal ergibt sich schon nach Abklärung eines einheitlichen Verständnisses des Kriteriums eine Korrekturmöglichkeit.

In der zweiten, besonders wichtigen Phase geht es darum, daß auf der Grundlage des einheitlichen Kriteriumsverständnisses die richtige Einschätzung gefunden wird. Zu diesem Zweck begründen beide Gesprächspartner ihre Einschätzungen mit Beispielen aus dem Arbeitsalltag. Dabei achten sie wechselseitig darauf, ob aus dem geschilderten Verhalten auch die zutreffenden Rückschlüsse auf das in Frage stehende Kriterium gezogen werden.

In der beschriebenen Vorgehensweise werden nach und nach alle Persönlichkeitslinien mit einer größeren Abweichung zwischen Fremd- und Selbsteinschätzung behandelt. Kommt es zu einer Einigung, dann markieren der Beurteiler und der Beurteilte die Einschätzung mit einem Kreuz in dem entsprechenden Feld ihres Bogens. Bleiben trotz des Einigungsversuchs abweichende Meinungen bestehen, so wird die Fremdeinschätzung des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten mit einem X, die Selbsteinschätzung des Mitarbeiters mit einem O in dem entsprechenden Feld markiert.



Gegensätzliche Meinungen sollen und können im Gespräch nicht weiterverfolgt werden. Das Gespräch soll einer Konsenslinie folgen, d.h., es sollen die Punkte behandelt werden, über die Einigkeit erzielbar ist. Stehengebliebene stark abweichende Einschätzungen signalisieren indessen einen künftigen Klärungsbedarf für beide Gesprächspartner, den sich insbesondere der Vorgesetzte vormerken sollte.

4.2.2 Vergleich der Einschätzungen mit dem Anforderungsprofil

In der weiteren Folge des Gesprächs macht der Beurteiler den Mitarbeiter mit dem stellenspezifischen Anforderungsprofil bekannt. Er erläutert ihm die Anforderung in jedem einzelnen Einschätzungskriterium. Dieses Anforderungsprofil hat der Beurteiler entweder im Einzelgespräch mit seinem Vorgesetzten oder aber im Gruppengespräch auf Veranlassung des Vorgesetzten mit anderen Kollegen abgestimmt. In diesen Vorgesprächen wurde jedes stellenspezifische Anforderungsprofil aus dem entsprechenden Führungsleitbild abgeleitet. Die Festlegung der stellenspezifischen Anforderungen ist notwendig, weil sich nur aus ihrem Vergleich mit der Persönlichkeitseinschätzung zeigen kann, inwieweit der Mitarbeiter seinen Aufgaben uneingeschränkt gewachsen ist. Die Persönlichkeitseinschätzung für sich genommen sagt ja noch nichts über die Eignung eines Mitarbeiters für eine bestimmte Position aus.

Bei der Erläuterung des stellenspezifischen Anforderungsprofils achtet der Beurteiler darauf, ob dieses die Zustimmung des Mitarbeiters findet. Lehnt der Mitarbeiter die Stellenanforderungen in einzelnen Kriterien klar ab, so ergibt sich für den Vorgesetzten hieraus ein späterer Gesprächs- und eventueller Überzeugungsbedarf, den er sich gleichfalls vormerken sollte.

Im Gesamtbild ergeben sich aus dem Vergleich zwischen Persönlichkeitseinschätzung und Stellenanforderung wertvolle Aufschlüsse. Zunächst einmal liegen überall dort, wo entweder Selbst- und Fremdeinschätzung stark voneinander abweichen oder das Anforderungsprofil klar abgelehnt wird, mögliche Konfliktfelder. Des weiteren zeigt sich dort, wo übereinstimmende Persönlichkeitseinschätzung und akzeptiertes Anforderungsprofil deckungsgleich sind oder dicht beieinander liegen, die Eignung des Mitarbeiters in diesem Kriterium. Wenn jedoch die übereinstimmende Persönlichkeitseinschätzung und das akzeptierte Anforderungsprofil deutlich auseinanderklaffen, zeigt dies die noch nicht ausreichende Eignung des Mitarbeiters in diesem Kriterium und macht damit die Notwendigkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen deutlich.

4.2.3 Verhaltensabsprache bei einverständlich festgestellten Verhaltensabweichungen

Mit der Verhaltensabsprache als wichtigstem Schritt bei der Personalentwicklung befassen sich Vorgesetzter und Mitarbeiter im dritten Gesprächsabschnitt. Ausgangspunkt einer Verhaltensabsprache ist immer ein Kriterium, bei dem ein großer Abstand (mindestens 2 Leerfelder Zwischenraum) zwischen deckungsgleicher Persönlichkeitseinschätzung und akzeptiertem Anforderungsprofil besteht. Nur unter diesen Voraussetzungen kann angenommen werden, daß der Mitarbeiter ein ureigenes Interesse hat, an sich selbst zu arbeiten, um der jeweiligen Anforderung besser gerecht zu werden. Deshalb ist es auch notwendig, daß Vorgesetzter und Mitarbeiter gemeinsam den geeigneten Inhalt der Verhaltensabsprache herausfinden. Für diese Aufgabe ist ein Formblatt entwickelt worden, welches ihnen die Suche erleichtern soll. Es kommt hierbei besonders darauf an, konkrete Maßnahmen für die Zukunft dort zu verabreden, wo der Mitarbeiter durch seine einseitige Verhaltensausrprägung ganz offensichtlich Schwierigkeiten hat, sich angemessen auf bestimmte Situationen einzustellen. So ist z.B. die Verhaltensausrprägung des sehr strengen und mitteilbaren Typus nicht gefragt in Situationen, die einfühlsames Zuhören verlangen. Der Zweck der Verhaltensabsprache liegt nun darin, derartige Situationen im Alltag als Lernfeld gemeinsam festzulegen, die geeignet sind, das weniger stark vorhandene gegensätzliche Verhalten zu trainieren. Im vorgenannten Fall wären dies z. B. Situationen wie die Entgegennahme einer Kundenreklamation oder ein Gespräch über persönliche Probleme eines Mitarbeiters. Eine Verhaltensabsprache in diesem Falle könnte sein, daß sich der Beurteilte für derartige Situationen vornimmt, besonders gut zuzuhören und sich mit Wertungen im Gespräch weitgehend zurückzuhalten. In kurzen Zeitabständen könnte sich der Mitarbeiter über die Wirkung seines veränderten Verhaltens Gedanken machen. Zu einem verabredeten Termin wird er hierüber mit seinem Vorgesetzten erneut sprechen.

Es ist zu erwarten, daß ein einsichtiger Mitarbeiter den Vorzug einer derartigen Maßnahme erkennt. Sie bietet ihm eine Zielerweiterung für seine eigene Persönlichkeit zugleich mit einer verbesserten Befähigung zur Wahrnehmung seiner Aufgaben.

Die im Formblatt festgehaltene Verhaltensabsprache ist eine vertrauliche Angelegenheit zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Deshalb verbleibt die Unterlage bei den Beteiligten und wird **nicht** in der Personalakte abgelegt. Im Personalentwicklungsbogen wird lediglich festgehalten, ob und bei welchen Kriterien Verhaltensabsprachen getroffen wurden. Dies liegt im Interesse des Mitarbeiters, weil sich so auch beim nächsten Beurteilungsdurchgang in drei Jahren prüfen läßt, ob und inwieweit der Mitarbeiter seine Eignung und damit seine Chancen auf Förderung verbessert hat. Sollten die Beteiligten im Mitarbeitergespräch zeitlich in Verzug kommen, so ist gerade bei der Verhaltensabsprache daran zu denken, diese in einem zweiten, naheliegenden Termin festzulegen, um sich beiderseits gründlicher darauf vorzubereiten.

Verhaltensabsprachen werden in der Regel höchstens bei einem oder zwei Einschätzungskriterien notwendig sein. Keinesfalls sollten sich die Beteiligten mehr als drei Absprachen vornehmen, weil sonst die Gefahr der Überforderung besteht. Ergibt sich aus dem Gesamtbild die Notwendigkeit für Verhaltensabsprachen in weit mehr als drei Einschätzungskriterien, so ist dies ein deutlicher Hinweis auf die Probleme, die der Mitarbeiter bei der Bewältigung seiner Aufgaben hat. In diesem Fall sollte sich der Beurteiler mit seinem Vorgesetzten beraten und sich mit ihm gemeinsam um eine geeignetere Aufgabenstellung für den Mitarbeiter bemühen.

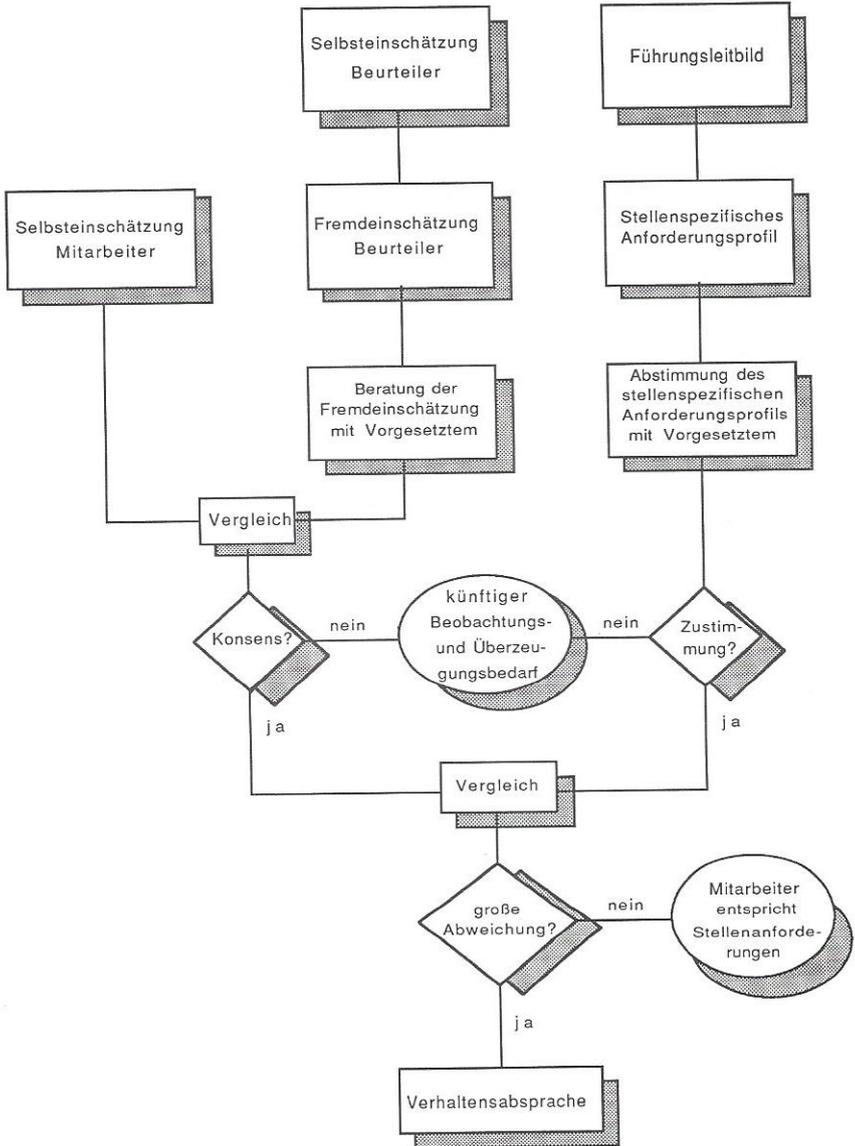
4.2.4 Wünsche und Vorstellungen des Mitarbeiters

Zum Abschluß des Mitarbeitergesprächs hält der Beurteiler die persönlichen Wünsche und Vorstellungen des Mitarbeiters fest, soweit sie sich auf seine berufliche Entwicklung beziehen und ausdrücklich geäußert werden. Hierfür ist im Personalentwicklungsbogen ein besonderes Feld vorgesehen. Der Mitarbeiter erhält Gelegenheit, seine Vorstellungen zu äußern; es liegt natürlich bei ihm selbst, davon Gebrauch zu machen.

Die besondere Bedeutung dieses Gesprächsabschlusses liegt darin, möglichst Personalentwicklungs- und -förderungsmaßnahmen herauszufinden, die an eine spezielle Interessenlage des Mitarbeiters anknüpfen können.

Im nachfolgenden Bild ist der gesamte Ablauf der Personalentwicklungsbeurteilung schematisch dargestellt.

Gesamtbild des Ablaufs der Personalentwicklungsbeurteilung



5. Neutrale Überprüfung

Der Beurteiler informiert im Anschluß an die Mitarbeitergespräche seinen Vorgesetzten in einem **Nachgespräch** über deren Ergebnis. Wenn im Mitarbeitergespräch Verhaltensabsprachen getroffen wurden, die vom Vorgesetzten unterstützt werden sollen, wird die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Beurteiler abgestimmt.

Sollte sich aufgrund der Beurteilung herausgestellt haben, daß ein Mitarbeiter falsch eingesetzt ist, bemühen sich Beurteiler und Vorgesetzter gemeinsam um einen der Persönlichkeitsstruktur besser entsprechenden Einsatz.

Im Nachgespräch verständigen sich Beurteiler und Vorgesetzter auch darüber, welche Mitarbeiter als Förderkandidaten vorgeschlagen werden sollen. Dabei betrachten sie, wie nahe jeweils die Persönlichkeitseinschätzung dem zutreffenden Führungsleitbild der nächsthöheren Ebene kommt und ob der Mitarbeiter sich in seiner gegenwärtigen Position schon über einen längeren Zeitraum bewährt hat. Voraussetzung ist also, daß der Mitarbeiter in seiner Leistung voll zufriedenstellt. Mitarbeiter, bei denen eine mangelnde Mobilität, ein auffallender Loyalitätsbruch zum Unternehmen, erhebliche Mängel im Auftreten oder ein deutlich mangelndes Kostenbewußtsein erkennbar sind, können für eine Förderung nicht in Betracht kommen.

Wenn größere Abweichungen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung dokumentiert sind und der Mitarbeiter grundsätzlich für eine Förderung in Betracht kommen kann, besteht Überprüfungsbedarf. Die neutralen Überprüfungen abweichender Einschätzungen erfolgen im Personalförderseminar.

Beurteilte Mitarbeiter können sich auch selbst um die Teilnahme an einem Personalförderseminar bewerben. Über die Teilnahme entscheidet die verantwortliche Stelle im Geschäftsleitungsbereich Personal.

Das Ergebnis der überprüften Einschätzung wird mit dem Mitarbeiter am Ende des Seminars besprochen. Der Mitarbeiter hat Gelegenheit, zu dem Ergebnis Stellung zu nehmen. Auch der Vorgesetzte wird über das Ergebnis der Überprüfung informiert. Das Ergebnis wird im Personalentwicklungsbogen dokumentiert und Bestandteil der Personalakte.

Aus dem Kreis der Mitarbeiter mit entsprechendem Führungspotential werden Förderkreise gebildet, die sich in Größe und Struktur nach dem Bedarf auf der jeweils nächsthöheren Führungsebene richten. Mitarbeiter können auch ohne Teilnahme am Personalförderseminar in den Förderkreis aufgenommen werden, wenn sie als Förderkandidaten vorgeschlagen wurden und bei ihnen offensichtlich kein Überprüfungsbedarf besteht.

Für die Förderkreismitglieder werden gezielt individuelle Fördermaßnahmen durchgeführt. Hier kommen Weiterbildungsmaßnahmen in Frage, aber auch die Übertragung neuer oder erweiterter Aufgabengebiete, Projektarbeit bzw. Projektleitung.

Förderkreismitglieder werden bei der Besetzung von Führungspositionen vorrangig berücksichtigt, sofern die persönlichen Fähigkeiten und fachlichen Voraussetzungen dem umfassenden Anforderungsprofil der zu besetzenden Position entsprechen. Hier spielen dann neben den persönlichen Eigenschaften z.B. auch die Vorbildung, Sprachkenntnisse und zusätzliche stellenspezifische Notwendigkeiten eine Rolle.

Das Personalentwicklungs- und -förderungssystem wird in Verbindung mit einer weitsichtigen Personalplanung entscheidend dazu beitragen, daß die Führungspositionen in unserem Unternehmen mit denjenigen besetzt sind, die für ihre Aufgaben am besten geeignet sind.