

**Hochschule für öffentliche
Verwaltung und Finanzen
Ludwigsburg**

University of Applied Sciences

Vorgesetztenbeurteilung als Modernisierungsaspekt

Bachelorarbeit

zur Erlangung des Grades eines
Bachelor of Arts (B.A.)
im Studiengang gehobener Verwaltungsdienst – Public Management

vorgelegt von

Dennis Gawronski

Studienjahr 2010/2011

Erstgutachter: Prof. Eberhard Ziegler
Zweitgutachter: Diplom-Verwaltungswirt (FH) Thomas Dupper

"Das Leben gehört dem Lebendigen an, und wer lebt, muß auf Wechsel gefasst sein."

Johann Wolfgang von Goethe

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	VI
Anlagenverzeichnis	VII
1 Einleitung.....	1
2 Grundlagen der Vorgesetztenbeurteilung	3
2.1 Definition	4
2.2 Funktionen und Ziele.....	6
2.3 Exkurs: 360-Grad-Feedback	8
3 Der Prozess und seine Phasen	10
3.1 Formen der Vorgesetztenbeurteilung	12
3.1.1 Vorgesetztenbeurteilung vs. Mitarbeiterbefragung	12
3.1.2 Fremd- vs. Selbstbeurteilung	13
3.1.3 Summarische vs. analytische Bewertung	15
3.2 Kriterien der Vorgesetztenbeurteilung	16
3.2.1 Inhaltliche Kriterien	16
3.2.2 Methodische Kriterien	17
3.2.3 Formale Kriterien	18
3.3 Verfahren	20
3.3.1 Fragebogengestützte Verfahren	20
3.3.2 Workshop-orientierte Verfahren.....	22
3.3.3 Gesprächsorientierte Verfahren.....	23
3.4 Folgeprozesse.....	24
4 Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis	27
4.1 Allgemeine Erfahrungen und Sichtweisen	28

4.1.1	Planung.....	29
4.1.2	Durchführung.....	32
4.1.3	Umsetzung.....	33
4.2	Meinungen von Vorgesetzten zum „Hierarchiewechsel“	35
4.3	Was Mitarbeiter über dieses Verfahren denken	36
4.4	Voraussetzungen für die Implementierung.....	37
5	Leitfaden.....	40
6	Ausblick	49
	Anhang.....	53
	Literaturverzeichnis	108
	Erklärung des Verfassers	112

Abkürzungsverzeichnis

Abs	Absatz.
AG	Aktiengesellschaft.
Aufl.	Auflage.
bzw.	beziehungsweise.
d.h.	das heißt.
dt.	deutsch.
f.	folgende (Seite).
ff.	fortfolgende (Seite).
GBI.	Gesetzblatt.
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung.
Hrsg.	Herausgeber.
lat.	lateinisch.
LBG	Landesbeamtengesetz; In der Fassung vom 17.12.2009.
Lfg.	Lieferung.
S.	Seite(n).
u. a.	unter anderem.
usw.	und so weiter.
Vgl.	Vergleiche.
vs.	versus.
z. B.	zum Beispiel.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der Vorgesetztenbeurteilung in Deutschland	3
Abbildung 2: Ausgewählte Funktionen von Vorgesetztenbeurteilungen	6
Abbildung 3: Beurteilergruppen im 360°-Feedback	9
Abbildung 4: Aktionsplan für eine Vorgesetztenbeurteilung	11
Abbildung 5: Mögliche Maßnahmen von Vorgesetztenbeurteilungen	25
Abbildung 6: Gründe für die Einführung der Vorgesetztenbeurteilung	30
Abbildung 7: Ergebnisempfänger der Vorgesetztenbeurteilung	33
Abbildung 8: Format für die Erstellung eines persönlichen Aktionsplans	47
Abbildung 9: Die 7 Säulen der Vorgesetztenbeurteilung	50

Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Vorgesetztenbeurteilung: Der Chef auf dem Prüfstein?	53
Anlage 2: Vor- und Nachteile einer Vorgesetztenbeurteilung	57
Anlage 3: Anschreiben zur Umfrage	58
Anlage 4: Erhebungsbogen der Umfrage	59
Anlage 5: Auswertung der Umfrage	64
Anlage 6: Mitarbeiterbefragung Regierungspräsidium Stuttgart	81
Anlage 7: Interviewbogen für Gespräche mit Vorgesetzten.....	92
Anlage 8: Auswertung der Interviews mit Vorgesetzten	94
Anlage 9: Interviewbogen für Gespräche mit Mitarbeitern.....	100
Anlage 10: Auswertung der Interviews mit Mitarbeitern.....	102

1 Einleitung

„Der Chef auf dem Prüfstein? – Eine Vorgesetztenbeurteilung gilt vielerorts als heißes Eisen. Allein bei dem Gedanken daran schrillt bei manch einem Vorgesetzten gleich die Alarmglocke. Denn wenn Mitarbeiter ihre Vorgesetzten beurteilen, scheint die Hierarchie auf den Kopf gestellt zu sein. Wo bislang eine Beurteilung allein Aufgabe des Chefs war, soll er sich selbst nun der Diskussion über sein Verhalten stellen.“¹

Dies ist nur ein Beispiel, wie Vorgesetzte auf das Instrument der Vorgesetztenbeurteilung reagieren könnten. Es zeigt jedoch, welche Brisanz Beurteilungen im alltäglichen Leben spielen können. Beurteilungen begleiten uns Menschen schon seit frühester Kindheit. Mit fortschreitender Lebensdauer und Berufserfahrung werden diese Beurteilungen immer häufiger als Entscheidungsgrundlage für die weitere berufliche Qualifikation und Entwicklung herangezogen. Was erst bei näherer Betrachtung deutlich wird, ist die Tatsache, dass das Lob einer Kindergärtnerin, die Mathe-Note des Lehrers oder die Bewertung durch den Personalchef im weiteren Sinne Beurteilungen von Vorgesetzten darstellen. Beleuchtet man dieses uns allen eingebrannte Denkmuster der Beurteilung von oben nach unten etwas genauer, dann ist festzustellen, wie sehr wir dieses Bild der Beurteilung gewohnt sind.

Eine Veränderung dieser Gewohnheiten mit Einführung einer Vorgesetztenbeurteilung, einer Beurteilung von unten nach oben, könnte völlig neue und bisher kaum nachgefragte Erkenntnisse für Vorgesetzte bedeuten. Sie erhalten normalerweise wenig, oft nur positive Rückmeldung von ihren Mitarbeitern. Darüber hinaus könnte dies kurzfristig zu einer Verbesserung des Klimas am Arbeitsplatz führen und langfristig die Arbeits- und Leistungsergebnisse eines ganzen Teams oder

¹ Vgl. geva Gesellschaft für Verhaltensanalyse und Evaluation mbH, Vorgesetztenbeurteilung: Der Chef auf dem Prüfstein?, http://www.geva-institut.de/pdf/vorgesetztenbeurteilung_interview.pdf; [24.07.2010, 13.27 Uhr]; Vgl. Anhang: Anlage 1.

einer Abteilung verbessern. Dieses Verfahren hätte Vorteile für beide Seiten und würde gleichzeitig den kooperativen Führungsstil als Instrument einer modernen Führungskultur unterstreichen.

In dieser Bachelorarbeit soll geklärt werden, ob das Verfahren der Vorgesetztenbeurteilung nur als vorübergehendes Instrument der Personalentwicklung angesehen werden kann, oder ob es gerade wegen des brisanten und die Hierarchie auf den Kopf stellenden Charakters, in Zukunft als nachhaltiges Instrument vielen Behörden und Unternehmen einen großen Nutzen bringen kann. Die vorliegende Arbeit soll das Wissen vermitteln, das erforderlich ist, um die Vorgesetztenbeurteilung als mögliche Option zur Einbindung in die öffentliche Verwaltung richtig einschätzen zu können.

Ziel dieser Bachelorarbeit ist die Untersuchung, welche Bedeutung die Vorgesetztenbeurteilung in der öffentlichen Verwaltung sowie in Unternehmen der freien Wirtschaft hat und inwieweit eine Einführung der Vorgesetztenbeurteilung in die öffentliche Verwaltung als möglich und sinnvoll erscheint. Zu guter Letzt soll den interessierten Führungskräften ein Leitfaden zur Organisation und Implementierung einer Vorgesetztenbeurteilung für die öffentliche Verwaltung an die Hand gegeben werden.

Im ersten Teil werden die Grundlagen der Vorgesetztenbeurteilung im Allgemeinen erläutert. Es folgt ein kleiner Exkurs zu einer erweiterten Form der Vorgesetztenbeurteilung. In den folgenden Kapiteln wird vor allem auf die einzelnen Formen, Kriterien und Verfahren sowie Maßnahmen und Wirkungen eingegangen. Schließlich wird untersucht, wie die Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis, schwerpunktmäßig in Behörden der öffentlichen Verwaltung sowie in Unternehmen der freien Wirtschaft, Anwendung findet. Hier wird der Blick vor allem auf die Umsetzung und Einbindung in Organisationen anhand eines Leitfadens gerichtet sein. Dabei werden mögliche Rechtsfragen im Bereich der Vorgesetztenbeurteilung nicht behandelt.

2 Grundlagen der Vorgesetztenbeurteilung

Die ersten Erfahrungen in der Praxis mit der Vorgesetztenbeurteilung stammen aus den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts. Jedoch lassen sich einige Vorläufer dieser Ansätze bereits aus dem 18. Jahrhundert erkennen.² Erste sporadische Anwendungen des Prinzips der Vorgesetztenbeurteilung sind am Beispiel von König Friedrich II in Preußen zu verzeichnen. Vor Ernung von Pachtverträgen über Staatsgüter befahl er, Knechte und Gesinde über ihre Verhältnisse und über die Behandlung durch den Herrn zu befragen. Die Resultate der Befragungen wurden dann als Grundlage für die Auflösung eines Pachtverhältnisses verwendet. Das Beispiel zeigt, dass das Prinzip der Vorgesetztenbeurteilung und das Prinzip von Befehl und Gehorsam nicht unbedingt Gegensätze sein müssen.³

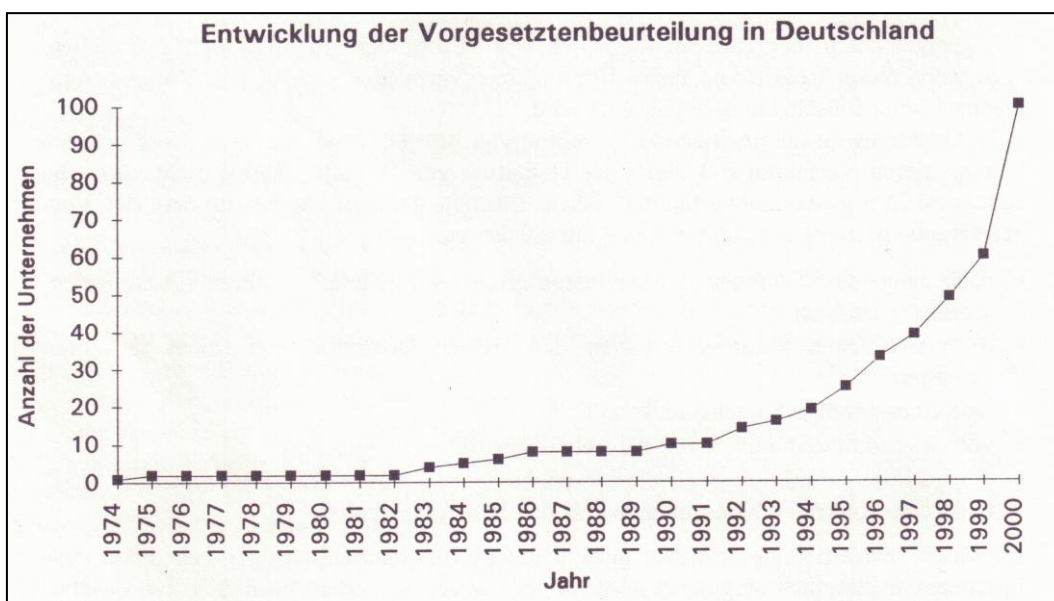


Abbildung 1: Entwicklung der Vorgesetztenbeurteilung in Deutschland⁴

² Vgl. Reinecke, Peter, Vorgesetztenbeurteilung. Ein Instrument partizipativer Führung und Organisationsentwicklung, München, 1983, S. 9.

³ Vgl. Fernau, Joachim, Sprechen wir über Preußen. Die Geschichte der armen Leute, München und Berlin, 1981, S. 145.

⁴ Abbildung entnommen aus: Fecher, Gabi, Vorgesetztenbeurteilung in Deutschland – Eine Bestandsaufnahme, in: Hofmann, Karsten/Köhler, Friedhelm/Steinhoff, Victoria (Hrsg.), Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis. Konzepte, Analysen, Erfahrungen, Weinheim, 1995, S. 16.

2.1 Definition

Während es schon immer selbstverständlich war, dass Vorgesetzte⁵ ihre Mitarbeiter⁶ beurteilen - im öffentlichen Dienst ist die Beurteilung für Beamte in Baden-Württemberg in regelmäßigen Zeitabständen zu vollziehen⁷ - wurde der gegenläufige Vorgang lange Zeit überhaupt nicht in Betracht gezogen. Im Zuge der immer stärker werdenden Debatte um die Bedeutung partizipativer⁸ Führung⁹, als Teil der Personalentwicklung, wurde diese Vorstellung realistischer. Da die Begrifflichkeit nicht eindeutig ist, wird vor allem in der betriebswirtschaftlichen Literatur häufig von „Aufwärtsbeurteilung“ gesprochen, wenn die Beurteilung der Vorgesetzten durch ihre Mitarbeiter gemeint ist.¹⁰ Das Verfahren der „Vorgesetztenbeurteilung“ ist sehr weitläufig und lässt sich definieren als

- ein personalwirtschaftliches Instrument zur Einschätzung von Vorgesetzten
- in Bezug auf ihr Arbeits-, Sozial- und Führungsverhaltens
- durch ihnen unterstellte Mitarbeiter
- mit Hilfe eines standardisierten und systematisierten Vorgangs

⁵ In dieser Bachelorarbeit ist unter „Vorgesetzter“ eine Person zu verstehen, die in der Unternehmenshierarchie eine Funktion ausübt, die mit dem Führen von Unterstellten (Mitarbeitern) verbunden ist.

⁶ Unter „Mitarbeiter“ werden in dieser Bachelorarbeit Personen definiert, die einem Vorgesetzten unterstellt sind. Auf die weibliche Form wird aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung verzichtet.

⁷ Vgl. § 115 Abs 1, Satz 1 LBG, Stuttgart, 17. Dezember 2009 (GBl. S. 801).

⁸ Unter „partizipativ“ (lat.: particeps: an etwas teilnehmend) bzw. „partizipativer Führung“ basiert die Entscheidungsfindung auf einer bestmöglichen Beteiligung der Mitarbeiter. Das Wissen, die Kreativität und der Ideenreichtum der Mitarbeiter sollen für die Ziele und die Aufgabenbewältigung der Organisation nutzbringend eingesetzt werden. Der Vorgesetzte schätzt seine Mitarbeiter als Ratgeber und fällt seine Entscheidungen unter Berücksichtigung ihrer Überlegungen und Vorschläge. Zudem gewährt er durch Delegation einen großen Handlungs- und Freiheitsspielraum.

⁹ Im Rahmen dieser Bachelorarbeit kann auf Führungsstile nicht näher eingegangen werden. Erhellend hierzu sind u. a. die Arbeiten zu Führungsstilmodellen von Lewin; Tannenbaum/Schmidt; Blake/Mouton; Reddin; Hersey/Blanchard; Klages/Genske; Weber; Rahn.

¹⁰ Vgl. Nerdinger, Friedemann W., Vorgesetztenbeurteilung, in: Jöns, Ingela/Bungard, Walter (Hrsg.), Feedbackinstrumente im Unternehmen. Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte, Wiesbaden, 2005, S. 100.

- mit dem Ziel einer partnerschaftlichen, qualitätsorientierten und erfolgreichen Gestaltung
- des Beziehungsgeflechts Vorgesetzte – Mitarbeiter bzw. Coach – Team
- als Element einer kooperativen Führungskultur
- eingebettet in die gesamte Unternehmensstrategie.¹¹

Im Blickpunkt der Vorgesetztenbeurteilung befindet sich das Verhältnis Vorgesetzter zu Mitarbeiter mit der Zielstellung einer verbesserten Führungsbeziehung bzw. Kommunikation zwischen diesen beiden Hierarchieebenen. Die Vorgesetztenbeurteilung soll als reines Instrument der Personalentwicklung verstanden werden und dem Vorgesetzten ein Feedback¹² über sein wahrgenommenes Verhalten seitens der Mitarbeiter geben, ohne dass er negative Konsequenzen wie zum Beispiel den Verlust des Arbeitsplatzes fürchten muss.¹³

Die Gründe solcher Überlegungen für ein Feedback sind vielfältig. Zum einen kann ein schlechtes Betriebsklima bzw. Kritik der Mitarbeiter zum Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten ausschlaggebend für einen Feedbackprozess sein. Zum anderen kann aber auch ein Soll-Ist-Abgleich der im Unternehmen verankerten Führungsleitlinien als Anstoß dienen.¹⁴ Dieses Feedback-Instrument wurde lange Zeit in Frage gestellt, da mit einer Einführung das traditionelle und gewohnte Rollenverständnis der Beurteilung von „oben nach unten“ („top-down“ Verfahren) durchbrochen

¹¹ Vgl. Domsch, Michel E./Ladwig, Desiree H., Zielbildungs- und Konzeptionsphase, in: Hofmann, Karsten/Köhler, Friedhelm/Steinhoff, Victoria (Hrsg.), Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis. Konzepte, Analysen, Erfahrungen, Weinheim, 1995, S. 23.

¹² Das Wort „Feedback“ bedeutet in der wörtlichen Übersetzung zunächst einmal „Rückmeldung“, „Rückkoppelung“ oder „Reaktion“. Als Feedback soll in dieser Bachelorarbeit der Prozess verstanden werden, der die Führungskraft über ihre eigene Leistung informiert, indem ihre Kontaktpersonen ihr Verhalten rückmelden.

¹³ Vgl. Ebner, Hermann G./Krell, Gertraude, Vorgesetztenbeurteilung. Eine Analyse individueller und organisatorischer Bedingungen, Oldenburg, 1991, S. 17f.

¹⁴ Vgl. Felfe, Jörg, Feedbackprozesse in Organisationen. Akzeptanz bei Vorgesetzten und Mitarbeitern, in: Busch, Rolf (Hrsg.), Mitarbeitergespräch – Führungskräftefeedback. Instrumente in der Praxis, München und Mering, 2000, S. 39.

wird. Vorgesetzte in ihrer übergeordneten Position müssen dabei eine Art Schwächung ihres Machtprivilegs hinnehmen. Somit kann eine Abhängigkeit des Vorgesetzten von den Mitarbeitern entstehen, die ihrerseits nun eine Stärkung in ihrer untergeordneten Position erhalten würden, in dem sie ihrem Chef ein „Zeugnis“ ausstellen.

Im Zuge der partizipativen Führung hat sich das Bild der Führungskraft mehr und mehr verändert bzw. weiterentwickelt. Heute sieht man in ihr viel mehr einen Berater oder Teamplayer, der einen partnerschaftlichen Umgang mit seinen Mitarbeitern pflegt und der teamorientiertes Arbeiten in den Vordergrund stellt.¹⁵ Aus diesem Grund soll mit Hilfe der Vorgesetztenbeurteilung unterstellt werden, dass sowohl Vorgesetzte als auch Mitarbeiter ein Recht zur Kritik besitzen, um die Führungsbeziehung und die Zusammenarbeit zu optimieren.

2.2 Funktionen und Ziele

Es gibt eine Vielzahl von Funktionen der Vorgesetztenbeurteilung wie die nachfolgende Abbildung zeigt, die je nach strategischer Ausrichtung und Zielvorstellung des Unternehmens bzw. der Behörde eine unterschiedliche Priorisierung und Kombination erfahren können.¹⁶

Führungskraft	Mitarbeiter/Team	Unternehmen
– Diagnosefunktion	– Motivationsfunktion	– Partizipationsfunktion
– Entwicklungsfunktion	– Leistungsfunktion	– Motivationsfunktion/ Leistungsfunktion
– Kontrollfunktion	– Dialogfunktion	– Personalentwicklung
	– Partizipationsfunktion	– Kontrollfunktion
	– Steuerungsfunktion	– Selektionsfunktion
	– Teamentwicklungsfunktion	– Evaluationsfunktion

Abbildung 2: Ausgewählte Funktionen von Vorgesetztenbeurteilungen

¹⁵ Vgl. Felfe, Jörg, Feedbackprozesse in Organisationen. Akzeptanz bei Vorgesetzten und Mitarbeitern, in: Busch, Rolf (Hrsg.), Mitarbeitergespräch – Führungskräftefeedback. Instrumente in der Praxis, München und Mering, 2000, S. 37f.

¹⁶ Abbildung entnommen aus: Nerdinger, Friedemann W., Vorgesetztenbeurteilung, in: Jöns, Ingela/Bungard, Walter (Hrsg.), Feedbackinstrumente im Unternehmen. Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte, Wiesbaden, 2005, S. 101.

Mit Blick auf die Person des Vorgesetzten bzw. der Führungskraft ist hier zunächst die Diagnosefunktion zu nennen. Sie gibt Aufschluss darüber, wie sich das Selbst- vom Fremdbild unterscheidet, also wie das eigene Verhalten auf die Mitarbeiter wirkt und wie sie sich selbst diesbezüglich eingeschätzt hätte. Es ist nicht verwunderlich, dass gerade in diesem Bereich oft eine große Diskrepanz besteht. Dahinter steht die Annahme über die Wirkung von Feedback, wonach Führungskräfte ihr Verhalten nur ändern können, wenn ihnen mitgeteilt wird, wie dieses von den Mitarbeitern wahrgenommen wird. In Folge dessen bildet die Diagnosefunktion die Grundlage für die Entwicklung der Führungskräfte. Dabei ist anzumerken, dass nicht die Persönlichkeitseigenschaften einer Führungskraft, sondern nur konkretes Führungsverhalten und die sich daraus ergebenden Wirkungen auf die Mitarbeiter bewertet werden. Es wird also nur jenes Verhalten beurteilt, welches unmittelbar die subjektive Zufriedenheit der Mitarbeiter und das Leistungspotential der Arbeitsgruppe beeinflusst.¹⁷

Die Partizipationsfunktion ist für die Mitarbeiter von besonderer Bedeutung. Durch die Vorgesetztenbeurteilung erhalten sie die Möglichkeit, Einfluss auf wichtige Entscheidungen und damit sogar Verantwortung in Bezug auf das Verhältnis zu ihren Vorgesetzten zu übernehmen. Aus der Sicht der Unternehmensführung bzw. Behördenspitze ist diese Funktion im Hinblick auf die Umsetzung einer partizipativen Führungsphilosophie von großer Bedeutung. Das Leitbild soll selbst wiederum der Verbesserung der Leistung im Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern dienen.¹⁸

¹⁷ Vgl. Steinhoff, Victoria, Vorgesetztenbeurteilung: Grundlagen – Philosophie – Anwendung, in: Hofmann, Karsten/Köhler, Friedhelm/Steinhoff, Victoria (Hrsg.), Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis. Konzepte, Analysen, Erfahrungen, Weinheim, 1995, S. 8.

¹⁸ Vgl. Domsch, Michel E., Vorgesetztenbeurteilung, in: Selbach, Ralf/Pullig, Karl-Klaus (Hrsg.), Handbuch Mitarbeiterbeurteilung, Wiesbaden, 1992, S. 255ff.

Aus diesen Funktionen ergeben sich zwei Hauptziele der Vorgesetztenbeurteilung: Sie soll die Beziehung sowie die Arbeitszufriedenheit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern verbessern und letztendlich zu einer Steigerung der Leistungsergebnisse und des Leistungsverhaltens dienen.¹⁹

2.3 Exkurs: 360-Grad-Feedback

Eine verfeinerte Variante der Vorgesetztenbeurteilung stellt das sogenannte 360-Grad-Feedback dar. Dabei soll 360° den Rundum-Charakter zum Ausdruck bringen, bei dem die Führungskraft von allen Seiten beobachtet und bewertet wird.²⁰ Damit erweitert das 360-Grad-Feedback die gewöhnliche Vorgesetztenbeurteilung eines Vorgesetzten durch ihre Mitarbeiter („Bottom-Up-Ansatz“) um einen noch weitergehenden multiperspektivischen Zugang, nämlich die Beurteilung durch Kollegen, eventuell andere relevante Dritte und – last but not least – durch sich selbst.²¹

Als Formel beschrieben lautet dieses Verfahren: Vorgesetztenurteil plus Kollegenurteil plus Aufwärtsbeurteilung verbunden mit einer Selbsteinschätzung des Beurteilten ergibt einen Beurteilungsradius von 360°.²² Bei diesem Verfahren sollen konkrete Verhaltensweisen und Schwächen der Führungskräfte lückenlos aufgedeckt werden.²³

¹⁹ Vgl. Nerdinger, Friedemann W., Vorgesetztenbeurteilung, in: Jöns, Ingela/Bungard, Walter (Hrsg.), Feedbackinstrumente im Unternehmen. Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte, Wiesbaden, 2005, S. 101.

²⁰ Vgl. Neuberger, Oswald, Das 360°-Feedback. Alle fragen? Alles sehen? Alles sagen?, München und Mering, 2000, S. 6.

²¹ Vgl. Scherm, Martin/Sarges, Werner, 360°-Feedback. Praxis der Personalpsychologie, Göttingen, 2002, S. 1.

²² Vgl. Laib, Klaus, Das 360-Grad-Feedback, in: Personalführung, Ausgabe 12, 1997, S. 1138ff.

²³ Vgl. Hopp, Helmut/Göbel, Astrid, Management in der öffentlichen Verwaltung. Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen, 3. Aufl., Stuttgart, 2008, S. 316.

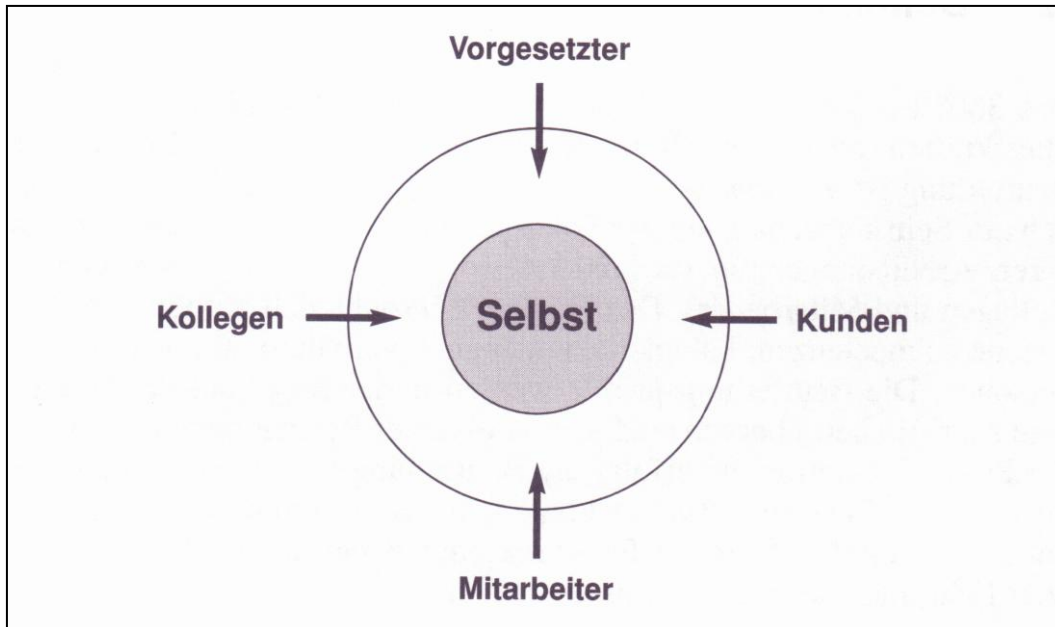


Abbildung 3: Beurteilergruppen im 360°-Feedback²⁴

Kooperative Führung bzw. partizipative Führung erfordert auf beiden Seiten Kritikfähigkeit. Neben der Anerkennung guter Leistungen durch Lob der Mitarbeiter gehört auch die berechnete sachliche Kritik zu den Aufgaben einer Führungskraft. Die Akzeptanz von Kritik auf Seiten der Mitarbeiter ist dann groß, wenn auch die Führungskraft Kritikfähigkeit besitzt. Deshalb erfreut sich das Verfahren des 360-Grad-Feedbacks, in den Unternehmen und Behörden die dieses Verfahren anwenden, auch immer größerer Beliebtheit.

²⁴ Abbildung entnommen aus: Scherm, Martin/Sarges, Werner, 360°-Feedback. Praxis der Personalpsychologie, Göttingen, 2002, S. 2.

3 Der Prozess und seine Phasen

Es kann aufgrund der Komplexität und der je nach Unternehmensstrategie ausgerichteten Leitlinien keine genormte Vorgehensweise für die Durchführung einer Vorgesetztenbeurteilung geben. Vielmehr existieren zahlreiche Gestaltungsmöglichkeiten zur Konzeptionierung und Einführung innerhalb eines Unternehmens.²⁵ Bevor jedoch eine Behörde bzw. ein Unternehmen eine Vorgesetztenbeurteilung einführen kann, sind zuvor noch mehrere Fragen zu klären.²⁶

- 1) Verfügt das Unternehmen über ein Leitbild bzw. Führungsleitlinien?
- 2) Pfl egt das Unternehmen einen kooperativen/ partizipativen Führungsstil?
- 3) Gibt es eine Feedbackkultur?
- 4) Werden regelmäßig Mitarbeitergespräche durchgeführt?
- 5) Ist die Organisationsleitung einschließlich der höheren Führungsebenen gewillt, sich mit dem Verfahren voll zu identifizieren?
- 6) Führt das Unternehmen bereits Beurteilungen durch?
- 7) Welche Führungsebenen bzw. Vorgesetzten sind die Zielgruppe?
- 8) Soll die Teilnahme für die Führungskräfte freiwillig oder verpflichtend sein?
- 9) Bleibt die Anonymität der beurteilenden Mitarbeiter gewahrt?
- 10) Was passiert mit dem Ergebnis der Beurteilung?
- 11) Finden Wiederholungen statt? Wenn ja, wie oft?

²⁵ Vgl. Banners, Christian, Vorgesetztenbeurteilung mittels 360°-Feedback, München und Mering, 2003, S. 16.

²⁶ Vgl. Retz, Christian, Führungskräftebeurteilung von unten, in: Personalwirtschaft 02/1997, S. 18f.

12) Wie werden die Ergebnisse von der Geschäftsleitung verarbeitet etwa in Hinblick auf Personalentwicklungsmaßnahmen?²⁷

Sind diese Fragen geklärt, kann man im Anschluss daran organisatorische Maßnahmen einleiten, um die Vorgesetztenbeurteilung im Unternehmen einzuführen.

Phasen	Stufen
1. Phase: „Planung“	1. Stufe: „Zieldiskussion“ 2. Stufe: „Entscheidung“ 3. Stufe: „Detailplanung“
2. Phase: „Durchführung“	1. Stufe: „Aktions-Marketing“ 2. Stufe: „Organisation“ 3. Stufe: „Ergebnisanalyse“
3. Phase: „Umsetzung“	1. Stufe: „Maßnahmenplanung“ 2. Stufe: „Durchführung“ 3. Stufe: „Erfolgskontrolle“

Abbildung 4: Aktionsplan für eine Vorgesetztenbeurteilung²⁸

Als Hilfestellung zur Einführung dient ein Aktionsplan, der die Phasen „Planung“, „Durchführung“ und „Umsetzung“ einschließlich Evaluierung²⁹ umfasst.³⁰ In der ersten Phase geht es um die Zielsetzung und Ausarbeitung eines Konzeptes, als Beispiel kann hier der Fragebogen

²⁷ Dieser Fragenkatalog ist für interessierte Führungskräfte gedacht, die vor der Entscheidung stehen, das Verfahren der Vorgesetztenbeurteilung in ihr Unternehmen einführen zu wollen. Können die ersten sechs Fragen dabei mit „ja“ beantwortet werden, so sollten sie ernsthaft über die Einführung einer Vorgesetztenbeurteilung nachdenken. Als Ergänzung kann eine Übersicht mit wesentlichen Vor- und Nachteilen, sowie Chancen und Risiken die Entscheidungsfindung erleichtern; Vgl. eigene Darstellung im Anhang: Anlage 2.

²⁸ Abbildung entnommen aus: Bahnert, Christian, Vorgesetztenbeurteilung mittels 360°-Feedback, München und Mering, 2003, S. 17.

²⁹ Unter „Evaluierung“ ist die Überprüfung der Wirksamkeit von Projekten, Prozessen oder sozialen Interventionen zu verstehen.

³⁰ Vgl. Domsch, Michel E./Ladwig, Desiree, Zielbildungs- und Konzeptionsphase, in: Hofmann, Karsten/Köhler, Friedhelm/Steinhoff, Victoria (Hrsg.), Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis. Konzepte, Analysen, Erfahrungen, Weinheim, 1995, S. 30ff.

dienen. In der Durchführungsphase finden dann die eigentliche Befragung und die Auswertung statt, nachdem zuvor alle betroffenen Personen im Unternehmen ausreichend über den Ablauf des Prozesses informiert wurden. In der dritten und letzten Phase folgt dann das Feedback und die Maßnahmenplanung sowie deren konkrete Umsetzung, die einer Endkontrolle unterliegt.

3.1 Formen der Vorgesetztenbeurteilung

In der Praxis werden Vorgesetztenbeurteilungen in den verschiedensten Formen durchgeführt, die sich wiederum nach unterschiedlichen Kriterien systematisieren lassen.³¹ Im Hinblick auf die Beurteilungsverfahren werden drei alternative Formen der Vorgesetztenbeurteilung näher erörtert.

3.1.1 Vorgesetztenbeurteilung vs. Mitarbeiterbefragung

In Unternehmen werden zur Beurteilung des Managements häufig Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, in denen meistens auch einige Fragen zum direkten Vorgesetzten gestellt werden. Die Frage, die sich in Verbindung mit der Durchführung der Vorgesetztenbeurteilung stellt, ist nun:³²

- Kann die Beurteilung des direkten Vorgesetzten im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen erhoben werden oder ist eine separate Vorgesetztenbeurteilung erforderlich?

In Bezug auf den Aufwand und die Beanspruchung der Mitarbeiter bei der Durchführung von zwei getrennten Befragungen, spricht vieles für ein gemeinsames Vorgehen durch eine Mitarbeiterbefragung. Jedoch würde

³¹ Vgl. Nerdinger, Friedemann W., Vorgesetztenbeurteilung, in: Jöns, Ingela/Bungard, Walter (Hrsg.), Feedbackinstrumente im Unternehmen. Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte, Wiesbaden, 2005, S. 101.

³² Vgl. Jöns, Ingela, Entwicklung der Beurteilungsinstrumente, in: Hofmann, Karsten/Köhler, Friedhelm/Steinhoff, Victoria (Hrsg.), Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis. Konzepte, Analysen, Erfahrungen, Weinheim, 1995, S. 42f.

eine einzige Befragung eventuell zu umfangreich ausfallen und es könnte nicht gezielt eine größere Anzahl an Kriterien zum Vorgesetztenverhalten abgefragt werden.

Im Ergebnis sollte die Vorgesetztenbeurteilung getrennt von einer Mitarbeiterbefragung durchgeführt werden, da in der Mitarbeiterbefragung das allgemeine Führungsverhalten erfasst wird und weniger gezielt auf Fragen zum direkten Vorgesetzten eingegangen werden kann. Ist eine getrennte Durchführung jedoch nicht umsetzbar, so sollten auf die Informationen aus der Mitarbeiterbefragung zurückgegriffen werden, um diese als Grundlage für weitere Teamentwicklungsmaßnahmen verwenden zu können.

3.1.2 Fremd- vs. Selbstbeurteilung

Es lassen sich weitere Formen der Vorgesetztenbeurteilung dahingehend unterscheiden, ob lediglich eine Fremdbeurteilung oder ob zusätzlich eine Selbstbeurteilung erfolgt. Die Vorteile einer Selbstbeurteilung als Ergänzung zur Fremdbeurteilung liegen allgemein in einer größeren Zustimmung der sich anschließenden Entscheidungen und Maßnahmen, da die Führungskraft selbst aktiv am Beurteilungsverfahren teilnimmt. Eine wichtige Voraussetzung effektiver Führung stellt die Fähigkeit der Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen dar. Es ist für eine gute Führungskraft von großer Bedeutung, die Entwicklung der Fähigkeit zur realistischen Selbsteinschätzung für sich zu erkennen und zu verbessern.³³ Außerdem können durch die Gegenüberstellung der Selbst- und Fremdbeurteilung neue interessante Erkenntnisse gewonnen werden und zugleich können etwaige Missverständnisse leichter zu Tage

³³ Vgl. Esser, Martin, Selbsturteile, in: Sarges, Werner (Hrsg.), Management-Diagnostik, Göttingen, 1990, S. 529ff.

gefördert werden. Die grundsätzliche Frage, die sich bei dieser Form der Beurteilung stellt, ist die Handhabung der Ergebnisse.³⁴

- Wer soll die Ergebnisse der Selbst- und Fremdbeurteilung erhalten und inwieweit sollen die Ergebnisse mit den Vorgesetzten und den Mitarbeitern gemeinsam diskutiert werden?

Die beurteilenden Mitarbeiter sollten über die Ergebnisse der Fremdbeurteilung in ihrem Team grundsätzlich informiert werden, jedoch wird es dem Vorgesetzten überwiegend überlassen, ob er seine Selbsteinschätzung vorträgt oder nicht. Darüber hinaus wird eine Fremdbeurteilung durch verschiedene Beurteilungsgruppen in Betracht gezogen. Hierbei werden neben den unterstellten Mitarbeitern und den nächsthöheren Vorgesetzten vor allem noch Kollegen, externe Kunden und Lieferanten als mögliche Beurteiler angeführt. Diese Form der Erweiterung des Personenkreises in der Vorgesetztenbeurteilung wird als „360-Grad-Beurteilung“ oder als „Multi-Rater-Ansatz“ bezeichnet.

Ein schwerwiegender Nachteil ist neben den praktischen Problemen der Umsetzung sowie der Auswertung und Deutung der Vielzahl an Datenmaterial darin zu sehen, dass sich ein Vorgesetzter sehr leicht unter Druck gesetzt fühlen kann, wenn er mit den Ergebnissen der verschiedenen Beurteiler zu einem Zeitpunkt konfrontiert wird. Aus diesem Grund sollte bei der Betrachtung von Teamentwicklungszielen lediglich eine Selbstbeurteilung durch den Vorgesetzten und eine Fremdbeurteilung durch die unterstellten Mitarbeiter als Diskussionsgrundlage herangezogen werden.

In Folge dessen wird die Durchführung einer Selbstbeurteilung durch den Vorgesetzten grundsätzlich als eine wichtige Ergänzung der

³⁴ Vgl. Jöns, Ingela, Entwicklung der Beurteilungsinstrumente, in: Hofmann, Karsten/Köhler, Friedhelm/Steinhoff, Victoria (Hrsg.), Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis. Konzepte, Analysen, Erfahrungen, Weinheim, 1995, S. 44.

Fremdbeurteilung durch die unterstellten Mitarbeiter angesehen. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass die Teilnahme und die Präsentation der Ergebnisse aus der Selbstbeurteilung auf freiwilliger Basis erfolgt.³⁵

3.1.3 Summarische vs. analytische Bewertung

Bei der Frage wie differenziert die Beurteilung erfolgen soll bzw. durch wie viele unterschiedliche Fragen die Einschätzung des Vorgesetztenverhaltens erfasst wird, lassen sich zwei Grundformen unterscheiden: die summarische und die analytische Beurteilungsvariante. Bei der summarischen Form werden die verschiedenen Bereiche des Vorgesetztenverhaltens insgesamt eingeschätzt. Die Instrumente umfassen zwischen sieben bis zehn Fragen und decken inhaltlich die Verhaltens- und Themenbereiche ab, wie sie in den Leitsätzen bzw. Leitbildern der Unternehmen diskutiert werden. Da es sich um ein relativ einfaches Verfahren handelt, bei dem sehr schnell die Problemschwerpunkte ermittelt werden können, liegt hier der zentrale Vorteil dieser Variante. Jedoch setzt diese sehr vereinfachte Form eine gemeinsame, vertiefende Ergebnisdiskussion voraus, da nur eine globale Einschätzung erfolgt.

Bei der analytischen Form wird eine vertiefte und differenzierte Betrachtung der verschiedenen Aspekte des Vorgesetztenverhaltens angestrebt. Innerhalb der Verhaltensbereiche können nun zusätzlich die Problemschwerpunkte ermittelt werden. Im Vergleich beider Varianten lässt sich sagen, dass der Informationsgehalt aber auch der Erhebungs- und Auswertungsaufwand bei der analytischen Bewertung höher ist. Wird im Anschluss daran eine Gruppendiskussion zur Auswertung und Interpretation der Ergebnisse durchgeführt, stellt sich die Frage, inwieweit sich der höhere Aufwand der analytischen Form lohnt, oder ob die summarische Form nicht ausreichend ist. Jedoch ist der höhere

³⁵ Vgl. Jöns, Ingela, Entwicklung der Beurteilungsinstrumente, in: Hofmann, Karsten/Köhler, Friedhelm/Steinhoff, Victoria (Hrsg.), Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis. Konzepte, Analysen, Erfahrungen, Weinheim, 1995, S. 45.

Informationsgehalt vor allem für die Analyse von Gesamtergebnissen sowie für Vergleiche von Einzel- und Gesamtergebnissen von großer Bedeutung. Es zeigt sich, dass sich einzelne Verhaltensveränderungen der Führungskraft bei einer summarischen Einschätzung nicht so deutlich herauskristallisieren, so dass sich diese Form in Bezug auf die Evaluation oder Selbstkontrolle als zu grob erweist.

Daraus resultierend bietet sich die Durchführung einer summarischen Vorgesetztenbeurteilung mit bis zu zehn Fragen vor allem als Instrument im Rahmen von Teamentwicklungsmaßnahmen an. Mit ungefähr 30 bis 50 Fragen zeichnet sich die analytische Form durch ihren höheren Informationsgehalt aus und sollte daher grundsätzlich bei regelmäßigen Vorgesetztenbeurteilungen verwendet werden. Vor allem wenn sie über die Teamentwicklung hinaus als Grundlage für Informationen der Planung und Evaluation von Entwicklungsmaßnahmen dient.³⁶

3.2 Kriterien der Vorgesetztenbeurteilung

Grundsätzlich ist eine Vielzahl unterschiedlicher Ausprägungen von Vorgesetztenbeurteilungen denkbar. Bei der Entwicklung des Instrumentariums zur Vorgesetztenbeurteilung müssen in der Planungsphase verschiedene konzeptionelle und organisatorische Entscheidungen getroffen werden, die sich vor allem auf drei Aspekte beziehen. Diese Aspekte bzw. Kriterien lassen sich nach inhaltlichen, methodischen und formalen Gesichtspunkten unterscheiden.

3.2.1 Inhaltliche Kriterien

Vorgesetztenbeurteilungen unterscheiden sich inhaltlich betrachtet danach, was jeweils beurteilt wird. Hier wird häufig auf Führungseigenschaften zurückgegriffen, die aus den jeweiligen Leitlinien

³⁶ Vgl. Jöns, Ingela, Entwicklung der Beurteilungsinstrumente, in: Hofmann, Karsten/Köhler, Friedhelm/Steinhoff, Victoria (Hrsg.), Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis. Konzepte, Analysen, Erfahrungen, Weinheim, 1995, S. 45ff.

bzw. Leitbildern zur Führung und Zusammenarbeit abgeleitet sind. Es werden die verschiedenen Bereiche des Führungsverhaltens wie Information, Delegation, Entscheidung, Motivation, Zielvereinbarung usw. abgefragt.³⁷

3.2.2 Methodische Kriterien

Bei der Durchführung bzw. der konkreten Ausgestaltung der Vorgesetztenbeurteilung müssen neben den allgemeinen Gütekriterien der Objektivität, Reliabilität³⁸ und Validität³⁹ weitere verschiedene methodische Kriterien beachtet werden, um effektive Feedbackinformationen gewinnen zu können:⁴⁰

- **Relevanz:** Die Informationen müssen für den Zweck der Beurteilung bedeutungsvoll sein.
- **Verständlichkeit:** Der Vorgesetzte muss die Informationen eindeutig verstehen können.
- **Verifizierbarkeit:** Die Aussagen müssen nachvollziehbar und belegbar sein.
- **Begrenzung:** Der Umfang der Informationen darf die Verarbeitungskapazität des Vorgesetzten nicht überschreiten.
- **Beeinflussbarkeit:** Der Vorgesetzte muss die Möglichkeit haben, die beurteilten Bereiche selbst kontrollieren und damit auch sein Verhalten in diesen Fragen ändern zu können.

³⁷ Vgl. Nerdinger, Friedemann W., Vorgesetztenbeurteilung, in: Jöns, Ingela/Bungard, Walter (Hrsg.), Feedbackinstrumente im Unternehmen. Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte, Wiesbaden, 2005, S. 101f.

³⁸ Unter „Reliabilität“ (dt.: Zuverlässigkeit) ist ein Maß für die formale Genauigkeit bzw. Verlässlichkeit wissenschaftlicher Messungen zu verstehen.

³⁹ Unter „Validität“ (lat.: validus: kräftig, wirksam) ist das argumentative Gewicht einer Aussage, Untersuchung oder Theorie gemeint.

⁴⁰ Vgl. Reinecke, Peter, Vorgesetztenbeurteilung. Ein Instrument partizipativer Führung und Organisationsentwicklung, München, 1983, S. 75.

- Vergleichbarkeit: Der Vorgesetzte muss die Möglichkeit haben, seine Beurteilung anhand bestimmter Standards (Leitlinien, vergleichbare Kollegen) einordnen zu können.

3.2.3 Formale Kriterien

Unter formalen Gesichtspunkten lassen sich Vorgesetztenbeurteilungen in folgender Hinsicht systematisieren und einordnen:⁴¹

- Erfassungsform
- Häufigkeit und Zeitpunkt der Befragung
- Freiwilligkeit
- Personenbezug
- Einbindung
- Anonymität
- Richtung
- Auswertung
- Rückmeldung der Ergebnisse
- Konsequenzen und Maßnahmen

Der erste wichtige Gestaltungsparameter bei der Planung ist die Wahl der Erfassungsform. Die Befragung kann mündlich (Workshop) oder schriftlich (Fragebogen) erfolgen. Die Häufigkeit und der Zeitpunkt der Befragung sind zu beachten. Sinnvoll ist es, ein einmal eingeführtes Schema (z. B. Beurteilung einmal am Ende des Jahres) konsequent beizubehalten, damit eine nachhaltige Vergleichbarkeit und ein Verständnis unter den Mitarbeitern entsteht.⁴²

⁴¹ Vgl. Ladwig, Desiree/Domsch, Michel E., Vorgesetztenbeurteilung, in: Von Rosenstiel, Lutz/Regnet, Erika/Domsch, Michel E. (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern, 5. Aufl., Stuttgart, 2003, S. 501ff.

⁴² Vgl. Voltz, Tom, Mut zur Kritik. Vorgesetztenbeurteilung einsetzen und durchführen, Zürich, 1998, S. 65f.

Große Bedeutung für die Durchführung und Akzeptanz der Beurteilung, hat die Frage der Freiwilligkeit. Durch die Freiwilligkeit wird versucht, Bedenken auf Seiten des Vorgesetzten und auf Seiten der Mitarbeiter zu mindern und ihnen gerecht zu werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass allein schon durch die Einführung eines derartigen Verfahrens ein sozialer Druck zur Teilnahme entsteht. Verweigert die Führungskraft die Teilnahme bzw. stellt sie sich nicht dem Feedback der eigenen Mitarbeiter, so würde dies trotz dem Aspekt der Freiwilligkeit das Ende der Karriere bedeuten. Des Weiteren muss der Personenbezug klar sein, also die Frage, wer überhaupt wen beurteilt. Der Personenbezug zeigt zugleich die Nähe der Vorgesetztenbeurteilung zu allgemeinen Mitarbeiterbefragungen. Wichtig hierbei ist, dass die Befragung dem Personenbezug individuell angepasst wird. Das Kriterium der Einbindung wird dadurch verdeutlicht, dass bei einer Beurteilung des direkten Vorgesetzten in einer Mitarbeiterbefragung, hier von einer indirekten Form der Vorgesetztenbeurteilung gesprochen werden kann.

Das wohl bedeutendste Kriterium der Vorgesetztenbeurteilung ist die Frage der Anonymität. Dahinter verbirgt sich die Befürchtung, dass eine Zuordnung bzw. Zuweisung von Aussagen zur Person des Beurteilers oder auch des Beurteilten negative Konsequenzen mit sich bringt. Mitarbeiter bevorzugen daher lieber die Anonymität, während Vorgesetzte eher wissen möchten, welche Mitarbeiter sie wie eingeschätzt haben. Jedoch zeigen Studien, dass anonym bewertende Mitarbeiter ihre Vorgesetzten schlechter beurteilen als die offen Urteilenden.⁴³ Dies lässt sich darauf zurückführen, dass die Mitarbeiter nun bereit sind, ihren Frust oder ihre Enttäuschung zu äußern und dabei häufig zu Übertreibungen neigen. Es wird empfohlen, die Anonymität der Beurteilten, d. h. die Ergebnismeldung auf die jeweiligen Vorgesetzten zu begrenzen.⁴⁴

⁴³ Vgl. Voltz, Tom, Mut zur Kritik. Vorgesetztenbeurteilung einsetzen und durchführen, Zürich, 1998, S. 61ff.

⁴⁴ Vgl. Jöns, Ingela, Entwicklung der Beurteilungsinstrumente, in: Hofmann, Karsten/Köhler, Friedhelm/Steinhoff, Victoria (Hrsg.), Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis. Konzepte, Analysen, Erfahrungen, Weinheim, 1995, S. 42.

Das Merkmal der Richtung weist darauf hin, dass Vorgesetzte auch aus verschiedenen Richtungen, also nicht nur „von unten nach oben“, beurteilt werden können (360-Grad-Beurteilung). Die Frage der Auswertung kann einerseits von der Personalabteilung übernommen werden, um so Kosten einzusparen. Andererseits ist es bei anonymen Fragebögen, in denen auch offene Fragen handschriftlich beantwortet werden müssen sinnvoll, die Auswertung von externen Beratern durchführen zu lassen.⁴⁵ Es muss auch geregelt sein, wer überhaupt die Ergebnisse mitgeteilt bekommt (Vorgesetzter, Mitarbeiter, Personalabteilung), wie diese rückgemeldet werden (schriftlich, Gespräch, Workshop) und welche Konsequenzen und vor allem welche Verbesserungsmaßnahmen (z. B. Coaching) daraus abgeleitet werden.⁴⁶

3.3 Verfahren

Mit Hilfe dieser Messinstrumente, lassen sich berufliche Leistungen ermitteln. Mit ihnen wird festgelegt, auf welche Weise die Leistungseinschätzungen vorgenommen und dokumentiert werden. In der Praxis findet sich eine Vielzahl von Verfahren, wobei Fragebogen, Workshops und Gespräche am häufigsten Anwendung finden.

3.3.1 Fragebogengestützte Verfahren

Die am häufigsten eingesetzte Form bei Vorgesetztenbeurteilungen sind Fragebögen. Die Erstellung geeigneter Fragebögen ist sehr aufwendig. Deshalb verwenden die meisten Unternehmen und Behörden bereits entwickelte Fragebögen. Jedoch besteht ein Nachteil darin, dass diese nicht an unternehmensspezifische Gegebenheiten angepasst sind.⁴⁷ Es

⁴⁵ Vgl. Voltz, Tom, Mut zur Kritik. Vorgesetztenbeurteilung einsetzen und durchführen, Zürich, 1998, S. 67.

⁴⁶ Vgl. Felfe, Jörg, Feedbackprozesse in Organisationen. Akzeptanz bei Vorgesetzten und Mitarbeitern, in: Busch, Rolf (Hrsg.), Mitarbeitergespräch – Führungskräftefeedback. Instrumente in der Praxis, München und Mering, 2000, S. 41.

⁴⁷ Vgl. Nerdinger, Friedemann W., Vorgesetztenbeurteilung, in: Jöns, Ingela/Bungard, Walter (Hrsg.), Feedbackinstrumente im Unternehmen. Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte, Wiesbaden, 2005, S. 105.

müssen daher häufig noch Fragen in Anlehnung an firmenspezifische Leitbilder oder Leitlinien entwickelt werden.

In der Beurteilung sollte grundsätzlich nur das Verhalten des Vorgesetzten bewertet werden.⁴⁸ Nicht beurteilt werden hingegen persönliche Eigenschaften⁴⁹ (Charakter, Einstellungen) oder aber seine fachliche Qualifikation⁵⁰. Der Nutzen solch einer Rückmeldung wäre sehr eingeschränkt, da diese Art der Bewertung leicht als persönlicher Angriff verstanden werden kann. Ein Soll-/ Ist-Vergleich zwischen erwünschtem Verhalten und tatsächlich gezeigtem Verhalten kann die Aussagekraft der Untersuchung erhöhen.⁵¹

Die meisten Behörden und Unternehmen führen die Beurteilung anhand von Verhaltensbeobachtungsskalen durch (z. B. mit Einstufungen zwischen eins und fünf). Es handelt sich hierbei um vollstandardisierte Verfahren, die nur Informationen über Bereiche liefern, die auch abgefragt werden. Es wird daher empfohlen, auch offene Fragen zu stellen, um den Befragten die Möglichkeit zu geben, ihre Meinung zu weiteren Aspekten zu äußern. Für die Durchführung der Untersuchung sollte entweder ein internes Projektteam mit Vertretern aus allen Unternehmensbereichen oder externe Berater herangezogen werden. Um die nötige Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu schaffen, sollten umfangreiche Informationsmaßnahmen durchgeführt werden. Die Beteiligten müssen über Hintergründe, Ablauf und Ziele sowie die notwendigen Maßnahmen zur Wahrung der Anonymität informiert werden. Günstig ist es, wenn die Fragebögen möglichst unmittelbar nach der Informationsphase z. B. durch

⁴⁸ Vgl. Jöns, Ingela, Entwicklung der Beurteilungsinstrumente, in: Hofmann, Karsten/Köhler, Friedhelm/Steinhoff, Victoria (Hrsg.), Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis. Konzepte, Analysen, Erfahrungen, Weinheim, 1995, S. 48.

⁴⁹ Vgl. Liebel, Hermann J., Personalführung durch Verhaltensbewertung, in: Liebel, Hermann J./Oechsler, Walter A. (Hrsg.), Personalbeurteilung. Neue Wege der Leistungs- und Verhaltensbewertung, Bamberg, 1987, S. 124ff.

⁵⁰ Vgl. Reinecke, Peter, Vorgesetztenbeurteilung. Ein Instrument partizipativer Führung und Organisationsentwicklung, München, 1983, S. 144.

⁵¹ Vgl. Jöns, Ingela, Entwicklung der Beurteilungsinstrumente, in: Hofmann, Karsten/Köhler, Friedhelm/Steinhoff, Victoria (Hrsg.), Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis. Konzepte, Analysen, Erfahrungen, Weinheim, 1995, S. 48.

den Vorgesetzten innerhalb einer Informationsveranstaltung an die Mitarbeiter verteilt werden. Die Auswertung kann durch die Personalabteilung oder ein externes Unternehmen erfolgen, wobei letzteres Bedenken bezüglich der Datensicherheit mindern würde. Im günstigsten Fall sollte die Ergebnisübermittlung an Vorgesetzte und Mitarbeiter in einem persönlichen Gespräch (durch die Personalabteilung oder externe Berater) erfolgen, da bei einer Zusendung oft Missverständnisse oder Fehlinterpretationen entstehen können.⁵²

Das fragebogengestützte Verfahren bietet mehrere Vorteile. Zum einen ist durch die standardisierte Erhebung eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse gesichert und dies ermöglicht verschiedene statistische Auswertungen. Zum anderen bietet es als schriftliches Feedback neben der wichtigen Möglichkeit der Anonymisierung auch die Möglichkeit, differenziertere Rückmeldungen einzelner Verhaltensaspekte im Gegensatz zu weniger konkreten verbalen Äußerungen zu geben.⁵³ Ein Nachteil ist jedoch, dass der individuellen Abstimmung der Beurteilung nicht genügend Rechnung getragen werden kann.⁵⁴

3.3.2 Workshop-orientierte Verfahren

Workshops zeichnen sich dadurch aus, dass sie sehr viel flexibler als fragebogengestützte Verfahren sind. Jede Führungskraft entscheidet selbst, wann und in welcher Form sie eine Vorgesetztenbeurteilung im Rahmen eines Workshops durchführen will.⁵⁵ Bei der Durchführung gilt es

⁵² Vgl. Scheinpflug, Rita, Rückmeldung der Ergebnisse an die Beurteilten, in: Hofmann, Karsten/Köhler, Friedhelm/Steinhoff, Victoria (Hrsg.), Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis. Konzepte, Analysen, Erfahrungen, Weinheim, 1995, S. 68.

⁵³ Vgl. Jochum, Eduard, Gleichgestelltenbeurteilung. Ein Instrument der Personalführung und Teamentwicklung, in: Schuler, Heinz (Hrsg.), Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, Stuttgart, 1991, S. 110.

⁵⁴ Vgl. Nerdinger, Friedemann W., Vorgesetztenbeurteilung, in: Jöns, Ingela/Bungard, Walter (Hrsg.), Feedbackinstrumente im Unternehmen. Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte, Wiesbaden, 2005, S. 107.

⁵⁵ Vgl. Günther, Stefan, Vorgehensvorschlag für eine moderierte Workshopsequenz: Feedback zum Vorgesetztenverhalten, in: Hofmann, Karsten/Köhler, Friedhelm/Steinhoff, Victoria (Hrsg.), Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis. Konzepte, Analysen, Erfahrungen, Weinheim, 1995, S. 202.

auf eine begrenzte Teilnehmerzahl (Nicht mehr als 15 Personen), die genaue Information der Beteiligten und die Moderation durch einen neutralen Moderator (Um Rollenkonflikte des Vorgesetzten zu vermeiden) zu achten. Auch in Workshops sollen die Mitarbeiter das Verhalten ihres Vorgesetzten anhand der Führungsleitsätze, die als Grundlage dienen sollen, beurteilen.

Das Kernstück des Workshops bildet die Ergebnisdiskussion, die zu gemeinsamen Zielvereinbarungen führt, in denen konkrete und möglichst messbare Verbesserungsvorhaben (z. B. mit Hilfe eines Aktionsplans) formuliert werden. Ein Folgetreffen, welches zu diesem Zeitpunkt bereits vereinbart werden kann, dient zur Überprüfung des Erfolgs. Der Vorteil dieses Verfahrens liegt im unmittelbaren Dialog zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern, durch den die Partizipations- und Entwicklungsfunktion der Vorgesetztenbeurteilung am besten erfüllt wird.⁵⁶

3.3.3 Gesprächsorientierte Verfahren

Hierbei handelt es sich um wechselseitige Feedbackgespräche, in denen sowohl der Vorgesetzte dem Mitarbeiter Rückmeldung über sein Arbeitsverhalten als auch der Mitarbeiter dem Vorgesetzten Rückmeldung über sein Führungsverhalten gibt. Meist stellt dies eine Erweiterung des herkömmlichen Mitarbeitergesprächs dar. Eine wechselseitige Rückmeldung wird heutzutage in verschiedenen Unternehmen und Behörden dadurch erreicht, dass auch eine Beurteilung des Führungsverhaltens des Vorgesetzten auf vorgegebene Skalen zum festen Bestandteil des Verfahrens gemacht wird. Dabei kann die Rückmeldung auch in offener Form erfolgen. Bei dieser Form der Beurteilung besteht kaum eine Kontrollfunktion der Änderungsmaßnahmen und somit hängt der Erfolg letztlich von den Beteiligten und der Unternehmenskultur ab. Jedoch kann der Druck auf

⁵⁶ Vgl. Nerdinger, Friedemann W., Vorgesetztenbeurteilung, in: Jöns, Ingela/Bungard, Walter (Hrsg.), Feedbackinstrumente im Unternehmen. Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte, Wiesbaden, 2005, S. 108.

den Vorgesetzten zur Umsetzung vereinbarter Maßnahmen erhöht werden, wenn es sich nicht um ein Vier-Augen-Gespräch handelt, sondern um ein Gruppengespräch mit mehreren, in der Regel drei bis fünf Mitarbeitern.⁵⁷

Ein gewichtiges Argument für das gesprächsorientierte Verfahren ist die große Flexibilität. Der Mitarbeiter kann seine Sichtweise des Vorgesetztenverhaltens schildern und im gleichen Atemzug kann der Vorgesetzte auf Hinweise Bezug nehmen und gezielt Fragen stellen, um so die Ansichten seiner Mitarbeiter besser verstehen zu können. Ein Nachteil dieses Verfahrens ist die mangelnde Vergleichbarkeit der Ergebnisse.

3.4 Folgeprozesse

Obwohl die Vorgesetztenbeurteilung in großen Unternehmen der Wirtschaft mehr und mehr zu den Standardinstrumenten der Personalarbeit zählt, gibt es über deren Wirkung bisher wenig wissenschaftlich-akzeptable Untersuchungen. Die Wirkungen resultieren aus den Maßnahmen, die zuvor mit Hilfe der Beurteilungsergebnisse festgelegt werden. Diese lassen sich unterscheiden in

- individuelle Maßnahmen
- gruppen- bzw. teamorientierte Maßnahmen
- unternehmensbezogene Maßnahmen⁵⁸

Der überwiegende Teil aller getroffenen Maßnahmen dient der Verbesserung des Führungsverhaltens und der Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. In der Regel wird ein Besuch von

⁵⁷ Vgl. Voigt, Hans-Werner, Führungskräftebeurteilung. Führungsgespräche – Vorgehensweise und Erfahrungen bei der Siemens AG, in: Busch, Rolf (Hrsg.), Mitarbeitergespräch – Führungskräftefeedback. Instrumente in der Praxis, München und Mering, 2000, S. 153ff.

⁵⁸ Vgl. Domsch, Michel E., Vorgesetztenbeurteilung, in: Selbach, Ralf/Pullig, Karl-Klaus (Hrsg.), Handbuch Mitarbeiterbeurteilung, Wiesbaden, 1992, S. 255ff.

Führungs- und Persönlichkeitstrainings festgelegt, zunehmend wird jedoch auch individuelles Coaching mit externen Beratern angeboten.⁵⁹

Individuelle Maßnahmen	Teamorientierte Maßnahmen	Unternehmensbezogene Maßnahmen
<ul style="list-style-type: none"> - Änderungen des individuellen Führungsverhaltens - Durchführung individueller Coachinggespräche - Besuch verhaltensorientierter Weiterbildungsseminare - Erlernen von Selbst-Management-Techniken - Einflussnahme auf Laufbahnentscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Durchführung von Teamentwicklung - Einführung neuer Informationsmedien - Änderung der Konflikt-handhabung von und in der Gruppe - Installation von Zirkelarbeit - Überarbeitung und Aktualisierung der Stellenbeschreibung sowie Kompetenzabgrenzung 	<ul style="list-style-type: none"> - Modifikation der Personalauswahlssysteme - Einführung des Instruments des Mitarbeitergesprächs - Veränderung der Diagnose und Entwicklung von Führungspotenzial - Einführung eines Personalcontrollings - Umstrukturierung des vorhandenen Bildungsprogramms

Abbildung 5: Mögliche Maßnahmen von Vorgesetztenbeurteilungen⁶⁰

Es müssen bei der Festlegung von Maßnahmen mehrere Punkte beachtet werden:

- Maßnahmen und Ziele sollten möglichst konkret formuliert werden, damit ihre Umsetzung überprüfbar ist.
- Um die Verbindlichkeit zu erhöhen, sind zu den einzelnen Aktionen immer Verantwortlichkeiten und Termine zu bestimmen.
- Um eine konsequente Verfolgung der Maßnahmen gewährleisten zu können, sollten nicht zu viele Maßnahmen festgelegt werden.

Unter „Wirkung“ wird die Ergebniseffizienz verstanden, d. h. ob die mit der Vorgesetztenbeurteilung angestrebten Ziele erreicht wurden. Neben den reinen unternehmensspezifischen Zielen sind dies gewöhnlich die Veränderung des Vorgesetztenverhaltens und die Zusammenarbeit.

⁵⁹ Vgl. Tzschoppe-Leckzik, Mirja, Management-Evaluation. Führungskräfteeinschätzung bei Nokia Telecommunications GmbH, in: Regnet, Erika/Hofmann, Laila M. (Hrsg.), Personalmanagement in Europa, Göttingen, 2000, S. 240ff.

⁶⁰ Abbildung entnommen aus: Nerdinger, Friedemann W., Vorgesetztenbeurteilung, in: Jöns, Ingela/Bungard, Walter (Hrsg.), Feedbackinstrumente im Unternehmen. Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte, Wiesbaden, 2005, S. 110.

Aufgrund einer Vielzahl methodischer Probleme ist es schwer, die Wirkungen von Vorgesetztenbeurteilungen zu überprüfen. In der Praxis finden sich kaum experimentelle Untersuchungen. Dies bedeutet, dass alle Aussagen zur Wirkung von Vorgesetztenbeurteilungen daher unter Vorbehalt zu treffen sind.

In Folge dessen ist der Stand der Untersuchung über die Wirkung von Vorgesetztenbeurteilungen sowohl quantitativ als auch qualitativ noch relativ unbefriedigend. Glücklicherweise lassen Erkenntnisse über die 360-Grad-Beurteilung als erweiterte Form der Vorgesetztenbeurteilung hoffen, denn es finden sich Hinweise darauf, dass solche Verfahren dazu fähig sind, Verhaltensänderungen bei Führungskräften herbeizuführen.⁶¹

⁶¹ Vgl. Sarges, Werner/Stracke Friedemann, Feedback schon während des Assessment Centers: Das Lernpotenzial-Assessment Center, in: Jöns, Ingela/Bungard, Walter (Hrsg.), Feedbackinstrumente im Unternehmen. Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte, Wiesbaden, 2005, S. 350.

4 Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis

Immer schwierigere Aufgabenverteilungen, komplexere Sachverhalte, steigende Anforderungen und neue Techniken in Unternehmen und Behörden der öffentlichen Verwaltung erfordern eine geänderte Sichtweise auf Strukturen der internen Organisation. Hinzu kommt, dass mit dem eingesetzten Personal die entscheidende Schlüsselfigur in den Fokus gelangt. Nicht nur gegenwärtig, sondern auch in Zukunft ist und bleibt das Personal die wichtigste Ressource. Folglich sind bei allen Maßnahmen, die die Leistungsfähigkeit und –bereitschaft steigern sollen, die Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Empirische Studien haben hinreichend bestätigt, dass die Motivation und die Identifikation der Führungskräfte und Mitarbeiter gepaart mit einer partnerschaftlichen und kooperativ ausgerichteten Unternehmenskultur, maßgeblich zum Erfolg einer Organisation beitragen. Als Folge ergibt sich für die öffentliche Verwaltung, dass hier die Rahmenbedingungen in der Art gestaltet werden müssen, dass Identifikation, Motivation und Mitgestaltungsmöglichkeiten begünstigt werden.⁶²

Genau hier setzt das Verfahren der Vorgesetztenbeurteilung als mögliche Variante partizipativer Führungskultur an. Um die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zu verbessern, müssen bestimmte Gewohnheiten, wie z. B. die Beurteilung der Mitarbeiter durch den Vorgesetzten, mit Hilfe neuer Verfahrensweisen ergänzt werden. So lässt sich langfristig eine Steigerung der Leistungsergebnisse und des Leistungsverhaltens erzielen. Dabei ist es sinnvoll, neben den in der Literatur beschriebenen Ansätzen und Vorgehensweisen zur Durchführung einer Vorgesetztenbeurteilung, vor allem in der Praxis nach Erkenntnissen im Umgang mit diesem Verfahren zu suchen. Hierbei

⁶² Vgl. Hopp, Helmut/Göbel, Astrid, Management in der öffentlichen Verwaltung. Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen, 3. Aufl., Stuttgart, 2008, S. 41ff.

konnten folgende Behörden und Unternehmen für eine Umfrage⁶³ zur Bedeutung der Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis gewonnen werden:

- Regierungspräsidium Karlsruhe
- Regierungspräsidium Stuttgart
- Regierungspräsidium Tübingen
- Finanzministerium Baden-Württemberg
- Burger King GmbH

Im Folgenden wird nun mit Hilfe der oben erwähnten Behörden und Unternehmen ein Praxisbezug hergestellt. Es wird zunächst auf Erfahrungen und Sichtweisen im Umgang mit dem Thema Vorgesetztenbeurteilung eingegangen. Anschließend werden Meinungen von Vorgesetzten und Mitarbeitern eingeholt. Abschließend werden die Voraussetzungen zur Implementierung der Vorgesetztenbeurteilung für die öffentliche Verwaltung erläutert.

4.1 Allgemeine Erfahrungen und Sichtweisen

Obwohl die ersten praktischen Erfahrungen mit der Vorgesetztenbeurteilung bereits aus den 1970er Jahren stammen, findet die Vorgesetztenbeurteilung erst seit der Jahrtausendwende mehrfach Zuspruch. So ist es auch wenig verwunderlich, dass die Befragten bei der Frage nach dem Zeitpunkt der Einführung in ihre Behörde bzw. Unternehmen, Jahreszahlen zwischen 2000 bis 2009 angaben.⁶⁴ Dies zeigt zum einen, dass dieses Verfahren bisher in der Praxis noch sehr wenig Anwendung findet und zum anderen, dass es sich erst etablieren muss.

⁶³ Die Umfrage und Interviews erheben keinen Anspruch auf Repräsentativität im statistischen Sinne. Ziel war es vielmehr, vorhandene Erfahrungswerte dieses relativ neuen Verfahrens aus praktischer Sicht zu beleuchten, um letztlich praktische Anwendungsansätze dieses Verfahrens aufzuzeigen.

⁶⁴ Vgl. Frage 1 von der Auswertung der Umfrage; Vgl. Anhang: Anlage 5.

4.1.1 Planung

Um eine strukturierte Durchführung der Vorgesetztenbeurteilung gewährleisten zu können, wird für den Planungsprozess die Einrichtung einer Projektgruppe empfohlen, was auch 80% der Befragten aus der Praxis bestätigen konnten.⁶⁵ Die Anzahl der in die Planung involvierten Personen, beträgt zwischen einer bis 15 Personen.⁶⁶ Dies ist davon abhängig, in welchem Umfang jede beteiligte Person Verantwortung zur Umsetzung des Verfahrens trägt. Bis jedoch ein solches Verfahren zum ersten Mal angewandt werden kann, sollte mit einer Vorlaufzeit von mindestens sechs Monaten gerechnet werden.⁶⁷ Dieser Wert kann von Unternehmen zu Unternehmen verschieden sein. Hier spielen mehrere Faktoren wie z. B. die Größe der Organisation oder die Anzahl der Mitarbeiter eine wichtige Rolle.

Dass das Verfahren der Vorgesetztenbeurteilung als reines Instrument der Personalentwicklung angesehen werden kann, verdeutlicht die folgende Abbildung, in der nach den Gründen für die Einführung der Vorgesetztenbeurteilung gefragt wurde.⁶⁸

⁶⁵ Vgl. Frage 16 von der Auswertung der Umfrage; Vgl. Anhang: Anlage 5.

⁶⁶ Vgl. Frage 15 von der Auswertung der Umfrage; Vgl. Anhang: Anlage 5.

⁶⁷ Vgl. Frage 14 von der Auswertung der Umfrage; Vgl. Anhang: Anlage 5.

⁶⁸ Eigene Darstellung; Abbildung entnommen aus: Frage 3 von der Auswertung der Umfrage; Vgl. Anhang: Anlage 5.

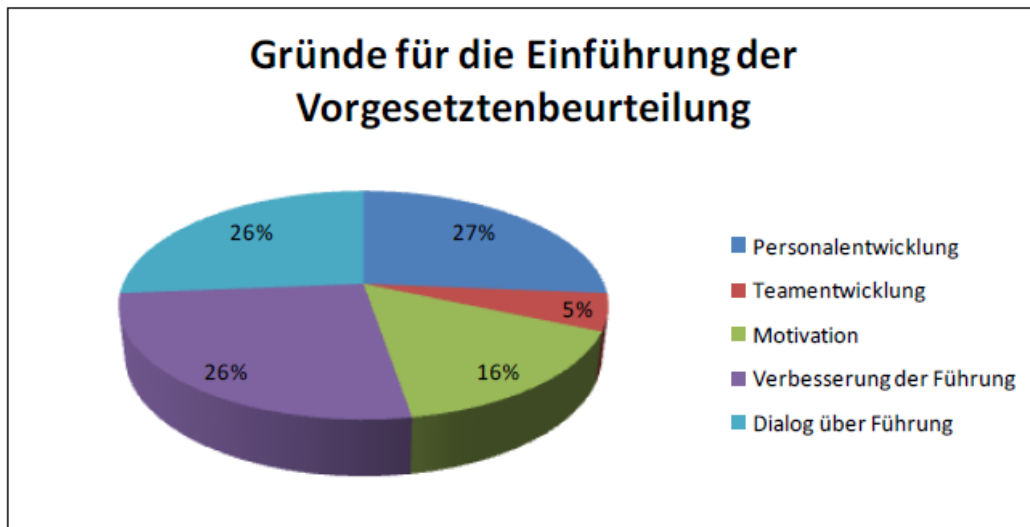


Abbildung 6: Gründe für die Einführung der Vorgesetztenbeurteilung

Die Vorgesetztenbeurteilung soll gerade nicht als Kontroll- oder Personalauswahlfunktion verstanden werden, was den Charakter einer partizipativen Führungskultur unterstreicht. Hierbei ist anzumerken, dass keines der befragten Unternehmen „Kontrolle“ bzw. „Personalauswahl“ als Grund für die Einführung angeführt hat. Als Zielgruppe des Verfahrens werden von den Befragten die Unternehmensspitze, Führungskräfte mit Personalverantwortung, Abteilungsleiter, direkte Vorgesetzte und High Potentials⁶⁹ genannt.⁷⁰

Bei der Einführung neuer Vorgehensweisen bzw. Verfahren steht jedes Unternehmen vor neuen Herausforderungen. Dabei gilt es auch den Blick nach vorne zu richten, um etwaige Probleme erst gar nicht entstehen zu lassen und wenn doch, diese schnellstmöglich zu lösen. In Bezug auf die Praxis wurden als Probleme bei der Einführung unter anderem Befürchtungen bezüglich der Anonymität sowie Ängste der Führungskräfte beschrieben.⁷¹ Um die Anonymität aller Beteiligten zu wahren und

⁶⁹ Als High Potentials werden Mitarbeiter bezeichnet, die eine hohe Leistung zeigen und denen zugleich ein hohes Potential zugesprochen wird.

⁷⁰ Vgl. Frage 4 von der Auswertung der Umfrage; Vgl. Anhang: Anlage 5.

⁷¹ Vgl. Frage 6 von der Auswertung der Umfrage; Vgl. Anhang: Anlage 5.

Vertrauen in das Verfahren zu schaffen, werden aus der Praxis dazu folgende Angaben gemacht:

- Verwendung eines anonymen Fragebogens
- Wenig Angaben zu Strukturdaten
- Abgabe des ausgefüllten Fragebogens in verschlossenem Umschlag mit anschließender Übergabe an Post, Urne, Personalrat
- Auswertung durch renommierte externe Anbieter
- Es erfolgt keine Auswertung bei zu geringer Anzahl an Beurteilungen (mindestens fünf Beurteilungen)⁷²

In der Literatur wird beschrieben, dass sich eine Vielzahl von Verfahren zur Beurteilung des Vorgesetzten finden lassen, wobei Fragebogen, Workshops und Gespräche die am häufigsten angewendeten Formen sind. Aus der Praxis lässt sich bestätigen, dass alle Befragten das fragebogengestützte Verfahren anwenden,⁷³ da die standardisierte Erhebung eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse sichert und verschiedene statistische Auswertungen ermöglicht.⁷⁴ Was die Form der Vorgesetztenbeurteilung angeht, so wird zwischen der reinen Vorgesetztenbeurteilung und der Vorgesetztenbeurteilung innerhalb einer Mitarbeiterbefragung unterschieden. Im Ergebnis wird die reine Vorgesetztenbeurteilung empfohlen, da in der Mitarbeiterbefragung verstärkt das allgemeine Führungsverhalten erfasst wird und weniger gezielt auf Fragen zum direkten Vorgesetzten eingegangen werden kann. In der Praxis hält sich diese Unterscheidung fast die Waage. Beide Formen finden Anwendung, auch wenn die Form der

⁷² Vgl. Frage 8 von der Auswertung der Umfrage; Vgl. Anhang: Anlage 5.

⁷³ Vgl. Frage 12 von der Auswertung der Umfrage; Vgl. Anhang: Anlage 5.

⁷⁴ Um eine Vorstellung zu bekommen, wie z. B. eine Behörde das fragebogengestützte Verfahren in der Praxis anwendet, wie solch ein Fragebogen aufgebaut ist und wie mögliche Fragestellungen in Bezug auf den direkten Vorgesetzten lauten, hat sich das Regierungspräsidium Stuttgart dazu bereit erklärt, für diese Bachelorarbeit eine Rohfassung seiner Mitarbeiterbefragung zur Verfügung zu stellen; Vgl. Anhang: Anlage 6.

Vorgesetztenbeurteilung innerhalb einer Mitarbeiterbefragung mit 60% überwiegt.⁷⁵

4.1.2 Durchführung

Um Skepsis und Zweifel am Verfahren zu mindern, sollten alle Beteiligten rechtzeitig und ausreichend über das bevorstehende Beurteilungsverfahren informiert werden. Dies ist in der Praxis vor erstmaliger Anwendung durch die Unternehmensführung, Informationsveranstaltungen, Personalversammlungen, Vorgesetzte, Intranet und E-Mail-Verkehr auch zu 80% geschehen.⁷⁶ Die Frage der Freiwilligkeit betreffend wurde aus Sicht der Behörden und Unternehmen im Gegensatz zur gängigen Literatur mit 80% verneint.⁷⁷ Das bedeutet, dass die Teilnahme an Vorgesetztenbeurteilungen für Vorgesetzte in den befragten Unternehmen größtenteils verpflichtend ist. Dies bestätigt die Aussage, dass allein schon durch die Einführung eines derartigen Verfahrens ein sozialer Druck zur Teilnahme entsteht. Würde sich die Führungskraft nicht dem Feedback der eigenen Mitarbeiter stellen, so würde dies trotz dem Gesichtspunkt der Freiwilligkeit über kurz oder lang das Ende der Karriere, zumindest in diesem Unternehmen, bedeuten.⁷⁸

Im Anschluss an die Befragung erfolgt die Auswertung. Jedes Unternehmen muss hier für sich entscheiden, ob die Auswertung im eigenen Hause durch eigene Mitarbeiter z. B. durch die Personalabteilung erfolgt (interne Auswertung), oder ob es sich an ein anderes Unternehmen wendet, was für sie die Evaluierung vornimmt (externe Auswertung). In Bezug auf die Umfrage wurde von allen Befragten eine externe Auswertung mit folgender Begründung angegeben:

⁷⁵ Vgl. Frage 10 von der Auswertung der Umfrage; Vgl. Anhang: Anlage 5.

⁷⁶ Vgl. Frage 5 von der Auswertung der Umfrage; Vgl. Anhang: Anlage 5.

⁷⁷ Vgl. Frage 7 von der Auswertung der Umfrage; Vgl. Anhang: Anlage 5.

⁷⁸ Vgl. Nerdinger, Friedemann W., Vorgesetztenbeurteilung, in: Jöns, Ingela/Bungard, Walter (Hrsg.), Feedbackinstrumente im Unternehmen. Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte, Wiesbaden, 2005, S. 102.

- ✚ Größere Erfahrung im Umgang mit dem Instrument der Evaluation
- ✚ Vertraulichkeit der Daten ist besser gewährleistet
- ✚ Bessere Sicherstellung und Wahrung der Anonymität
- ✚ Know-how
- ✚ Einsparung von Personalkapazitäten
- ✚ Neutralität der Auswertung ist besser gegeben

4.1.3 Umsetzung

Nach Auswertung der Beurteilungsbögen erfolgt die Ergebnismeldung. Hier ist neben der Frage, wer die Ergebnisse mitgeteilt bekommt auch zu klären, wie bzw. auf welchem Wege die Beteiligten am besten in den Feedbackprozess mit einbezogen werden. In der Praxis wird neben der schriftlichen Übermittlung vor allem das persönliche Gespräch gesucht.⁷⁹ Wer die Ergebnisse erhält, wird in folgender Abbildung verdeutlicht.⁸⁰

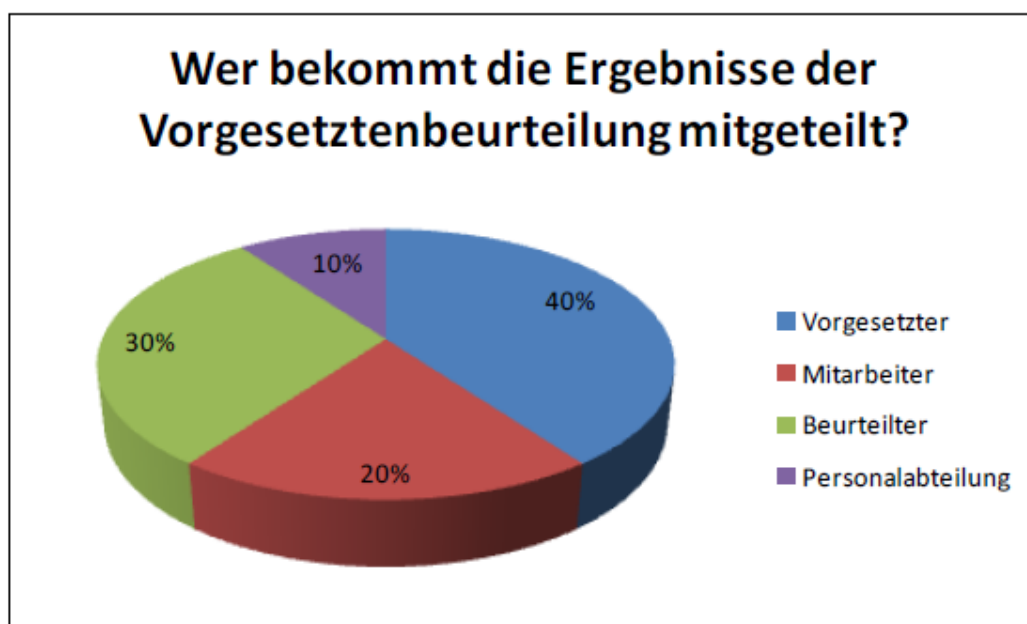


Abbildung 7: Ergebnisempfänger der Vorgesetztenbeurteilung

⁷⁹ Vgl. Frage 19 von der Auswertung der Umfrage; Vgl. Anhang: Anlage 5.

⁸⁰ Eigene Darstellung; Abbildung entnommen aus: Frage 20 von der Auswertung der Umfrage; Vgl. Anhang: Anlage 5.

Damit das Verfahren der Vorgesetztenbeurteilung auch Früchte trägt, sollte ein gemeinsamer Austausch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern erfolgen. Aus der Praxis lässt sich berichten, dass die Beurteilten aufgefordert sind, mit ihren Mitarbeitern die Ergebnisse zu besprechen und zu diskutieren. Desweiteren finden Optimierungsgespräche statt, in denen Ziele und Maßnahmen zur Verbesserung des Führungsverhaltens vereinbart werden.⁸¹ Neben Follow-up-Gesprächen⁸² sind vor allem individuelle Weiterbildungen wie z. B. Coaching die am häufigsten in der Praxis angewendeten Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung.⁸³

Für eine nachhaltige Vergleichbarkeit der Beurteilungsergebnisse sowie zur Überprüfung, ob die Maßnahmen ihre Wirkungen entfalten, sollte die Vorgesetztenbeurteilung in regelmäßigen Abständen wiederholt und ein einmal eingeführtes Schema (z. B. jährliche Beurteilung am Jahresende) konsequent beibehalten werden. Jedes aus der Praxis befragte Unternehmen führt wiederholende Feedback-Prozesse im Abstand von einem bis drei Jahren durch.⁸⁴

Bei jeder Neuerung innerhalb einer Organisation ist die Kostenfrage zu beleuchten. Speziell bei der Vorgesetztenbeurteilung ist der Kostenschwerpunkt eng mit der Auswertung verbunden. Aus praktischer Sicht wird hier hervorgehoben, dass bei einer internen Auswertung Ressourcen gebunden werden und hier somit Personalkosten anfallen. Bei einer externen Auswertung wurden Kosten von bis zu 10.000 € pro Durchführung genannt.⁸⁵ Die Höhe der Kosten, ob durch interne oder externe Auswertung, ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich und abhängig von der Anzahl der am Verfahren beteiligten Personen. Außerdem wird bei externer Auswertung ein Vergleich

⁸¹ Vgl. Frage 21 von der Auswertung der Umfrage; Vgl. Anhang: Anlage 5.

⁸² Unter „Follow-up-Gesprächen“ sind nach absolviertem Erstgespräch Folgegespräche zu verstehen, in denen Zielvereinbarungen kontrolliert und neue Zielvereinbarungen mit den beurteilten Vorgesetzten definiert werden.

⁸³ Vgl. Frage 23 von der Auswertung der Umfrage; Vgl. Anhang: Anlage 5.

⁸⁴ Vgl. Frage 9 von der Auswertung der Umfrage; Vgl. Anhang: Anlage 5.

⁸⁵ Vgl. Frage 17 von der Auswertung der Umfrage; Vgl. Anhang: Anlage 5.

mehrerer Anbieter empfohlen, da hier starke qualitative und finanzielle Unterschiede auftreten können.

4.2 Meinungen von Vorgesetzten zum „Hierarchiewechsel“

Diese neue Art des Feedbacks stellt einen gruppendynamischen Prozess dar, bei dem ein klares Stimmungsbild zu Tage gefördert wird. Dem Vorgesetzten wird bei objektiver Beurteilung mitgeteilt, wie Mitarbeiter sein Führungsverhalten einschätzen und er kann so gezielt an Optimierungen arbeiten. Desweiteren haben Mitarbeiter die Möglichkeit, unter Wahrung der Anonymität, ihre Meinung zu äußern und können nach der Auswertung auch persönliche Abweichungen ihrer Erwartungen gegenüber dem Vorgesetzten wahrnehmen.⁸⁶

Die Vorgesetztenbeurteilung dient der Erkennung und Förderung von Führungskompetenzen und ist als Instrument der Hilfe zur Selbsthilfe zu sehen. Ebenfalls zu erwähnen ist der Werbeeffect, den man mit Hilfe dieses Verfahrens sowohl nach innen wie auch nach außen erreichen kann. Bei der Suche nach geeigneten Mitarbeitern treten Behörden und Unternehmen in einen Wettbewerb um die Ressource Personal. Hierbei spielt nicht nur die Bezahlung eine wichtige Rolle, sondern vor allem die „weichen Faktoren“ (Soft Skills) wie z. B. ein gutes Betriebsklima, eine teamorientierte Führungskultur oder aber eine gute und harmonische Arbeitsatmosphäre innerhalb der Abteilung.⁸⁷

Für eine teamorientierte Führungskultur ist dieses Verfahren unbedingt zwingend. Jedoch hat das Führungskräftefeedback erst einen Nutzen, wenn Konsequenzen aus den Ergebnissen der Beurteilung gezogen werden und die Meinung der Mitarbeiter ernst genommen wird. Wichtig ist, dass dieses Verfahren in regelmäßigen Abständen wiederholt wird, um einerseits Vergleiche anstellen zu können und andererseits die Mitarbeiter

⁸⁶ Vgl. Frage 5 von der Auswertung der Interviews mit Vorgesetzten; Vgl. Anhang: Anlage 8.

⁸⁷ Vgl. Frage 7 von der Auswertung der Interviews mit Vorgesetzten; Vgl. Anhang: Anlage 8.

von dem Nutzen der Vorgesetztenbeurteilung zu überzeugen. Außerdem verlassen Mitarbeiter im Laufe der Zeit ein Unternehmen und neue kommen hinzu, sodass durch die Fluktuation verbunden mit möglichen Veränderungen der Aufgabenstrukturen, Wiederholungen für eine erfolgreiche Durchführung unabdingbar sind.⁸⁸

4.3 Was Mitarbeiter über dieses Verfahren denken

Bei der Einführung eines neuen Verfahrens hegen Mitarbeiter oft Zweifel und es stellen sich zunächst mehrere Fragen:

- Was bringt dieses Verfahren?
- Wo liegt der Zweck dieses Verfahrens?
- Welche Veränderungen sollen nach Durchführung dieser Maßnahme eintreten?
- Was wird mit den gestellten Fragen beabsichtigt?
- Ändert der Vorgesetzte wirklich sein Verhalten nach Durchführung der Beurteilung durch seine Mitarbeiter?
- Bleibt die Anonymität aller beteiligten Mitarbeiter gewahrt?⁸⁹

Neben anfänglichen Bedenken sehen die Mitarbeiter aber auch Vorteile in dieser, bisher nicht vorhandenen, Feedbackkultur. Gerade für ruhige bzw. zurückhaltende Mitarbeiter besteht die Möglichkeit, Anmerkungen zum Vorgesetztenverhalten zu machen. Die Vorgesetztenbeurteilung dient als Basis, um eine gute Arbeitsatmosphäre zu schaffen und ein Gesamtstimmungsbild der Abteilung einzuholen. Ebenfalls können bestehende Abläufe hinterfragt und verbessert werden. Wenn aus den gewonnenen Erkenntnissen der Beurteilung sichtbare Konsequenzen eintreten, dann könnte dieses Verfahren einen Dominoeffekt auslösen und gleichzeitig zu einem Akzeptanzgewinn bei den Mitarbeitern führen. Wenn vereinbarte Ziele mit Hilfe der richtigen Maßnahmen erreicht werden,

⁸⁸ Vgl. Frage 3 von der Auswertung der Interviews mit Vorgesetzten; Vgl. Anhang: Anlage 8.

⁸⁹ Vgl. Frage 1 von der Auswertung der Interviews mit Mitarbeitern; Vgl. Anhang: Anlage 10.

würde sich die Arbeitsatmosphäre verbessern, Arbeitsergebnisse könnten erhöht und ein gesteigertes Leistungsverhalten erzielt werden.⁹⁰ Als weiterer Vorteil dieses Feedbackprozesses ist zu nennen, dass der Vorgesetzte darauf aufmerksam gemacht wird, bestimmte Aufgaben und Entscheidungen aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Außerdem müssen Vorgesetzte mit relativ geringen Konsequenzen nach Durchführung einer Beurteilung rechnen.⁹¹

Im Ergebnis wurden die zu Beginn gehegten Zweifel nicht bestätigt und Meinungen über dieses Verfahren haben sich relativiert. Ebenfalls konnten die Bedenken bezüglich der Anonymität nicht bestätigt werden, was der externen Auswertung zuzurechnen ist. Desweiteren sind Maßnahmen zu erkennen, die zu positiven Resultaten führen können. Es erfolgt eine offenere Reaktion auf Kritik seitens der Vorgesetzten. Die Führungskräfte werden in ihrem Verhalten auch sensibler, wenn sie wissen, dass die Ergebnisse auch die Unternehmensführung erreichen.⁹²

4.4 Voraussetzungen für die Implementierung

Es gibt verschiedene Gründe für Unternehmen bzw. Behörden, eine Vorgesetztenbeurteilung einzuführen. Hierzu zählen zum einen strukturelle und kulturelle Veränderungen bzw. Experimentierfreude⁹³ der Führungsspitze.⁹⁴ Zum anderen erfordern neue Anforderungen und geänderte Zielstellungen ein Umdenken im internen Organisationsablauf. Eine Einführung bzw. Implementierung einer Innovation, insbesondere im Bereich der Führung, ist meist mit nicht unerheblichen Schwierigkeiten verbunden. Um diese Schwierigkeiten und Risiken zu minimieren und

⁹⁰ Vgl. Frage 5 von der Auswertung der Interviews mit Mitarbeitern; Vgl. Anhang: Anlage 10.

⁹¹ Vgl. Frage 7 von der Auswertung der Interviews mit Mitarbeitern; Vgl. Anhang: Anlage 10.

⁹² Vgl. Frage 3 und Frage 8 von der Auswertung der Interviews mit Mitarbeitern; Vgl. Anhang: Anlage 10.

⁹³ Vgl. Bahnert, Christian, Vorgesetztenbeurteilung mittels 360°-Feedback, München und Mering, 2003, S. 27.

⁹⁴ Vgl. Edwards, Mark R./Ewen, Ann J., 360°-Beurteilung. Klares Feedback, höhere Motivation und mehr Erfolg für alle Mitarbeiter, München, 2000, S. 24.

Fehler bei der Anwendung zu vermeiden, sollten bestimmte Voraussetzungen beachtet werden.

- Es müssen neben den personellen und materiellen Ressourcen auch die methodischen Kenntnisse zur Verfügung stehen. In der Regel wird für den Prozess der gesamten Projekt-Abwicklung eine Stelle im Personalmanagement, die über einen relativ langen Zeitraum zeitlich stark gebunden ist, benötigt. Des Weiteren sind in der Phase der Erhebung besonders die Feedbackgeber, in der Phase der Rückmeldung und danach besonders die Feedbacknehmer gefordert.⁹⁵
- Das Verfahren muss sowohl von Seiten der Vorgesetzten als auch von Seiten der Mitarbeiter akzeptiert werden. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass sich die Organisationsleitung einschließlich der höheren Führungsebenen mit dem Verfahren identifiziert. Außerdem muss der Personal- bzw. Betriebsrat die Vorgesetztenbeurteilung ebenfalls voll unterstützen.
- Die Vorgesetztenbeurteilung muss im Einklang mit der herrschenden „Führungsphilosophie“ bzw. dem Leitbild stehen. Die Führungskräfte müssen diese Grundsätze der Führung „vorleben“.
- Verfahren oder Instrumente, welche den Zielsetzungen der Vorgesetztenbeurteilung zuwiderlaufen, sind unbedingt zu vermeiden.
- Die Vorgesetztenbeurteilung darf nicht den Eindruck eines einmaligen Experiments vermitteln und ist in regelmäßigen

⁹⁵ Vgl. Scherm, Martin/Sarges, Werner, 360°-Feedback. Praxis der Personalpsychologie, Göttingen, 2002, S. 72.

Abständen zu wiederholen. Folgemaßnahmen wie z. B. Feedback-Gespräche müssen konsequent durchgeführt werden.

- Darüber hinaus ist der Erfolg des Verfahrens und die daraus resultierenden Entwicklungsmaßnahmen zu überprüfen und den Organisationsmitgliedern offenzulegen.⁹⁶

⁹⁶ Vgl. Reinecke, Peter, Vorgesetztenbeurteilung. Ein Instrument partizipativer Führung und Organisationsentwicklung, München, 1983, S. 232f.

5 Leitfaden

Nachdem die Voraussetzungen zur Risiko- und Fehlervermeidung näher erläutert wurden, geht es nun um die praktische Einbindung einer Vorgesetztenbeurteilung. Anhand der Umfrage zeigte sich, dass über 40% der Befragten ein allgemeiner Leitfaden zur Einführung einer Vorgesetztenbeurteilung in eine Behörde bzw. ein Unternehmen weiterhelfen würde.⁹⁷ Wie nun systematisch zur Integration einer Vorgesetztenbeurteilung in eine Organisation vorgegangen werden kann, soll der folgende Leitfaden⁹⁸ in Anlehnung an Edwards und Ewen verdeutlichen.⁹⁹ Der Leitfaden gliedert sich in drei Phasen mit insgesamt elf Schritten:

Phase I: Die Verfahrensentwicklung

Wird das Verfahren der Vorgesetztenbeurteilung ernsthaft in Erwägung gezogen, sollte ein Projektteam gebildet werden, welches den gesamten Verfahrensablauf verantwortungsvoll begleitet. Dieses Projektteam entwickelt das Verfahren, führt es durch und ist auch für die Auswertung verantwortlich. Darüber hinaus kümmert sich das Team um die Teilnahme der Beschäftigten und die Kommunikationsprozesse. Als optimale Größe wird ein Team von sechs bis 15 Personen empfohlen, die aus unterschiedlichen Hierarchieebenen der Organisation kommen sollten.

1. Schritt: Die Auswahl des Anwendungsbereichs

Ob die Organisation für eine Vorgesetztenbeurteilung überhaupt bereit ist, kann zu Beginn ermittelt werden. Mit Hilfe eines Fragebogens kann die potentielle Unterstützung des Umfelds und der Unternehmens- bzw. Behördenkultur festgestellt werden.

⁹⁷ Vgl. Frage 31 von der Auswertung der Umfrage; Vgl. Anhang: Anlage 5.

⁹⁸ Der Leitfaden ist organisationsneutral gestaltet worden, damit jede Behörde und jedes Unternehmen diesen auf sich anwenden kann.

⁹⁹ Vgl. Edwards, Mark R./Ewen, Ann J., 360°-Beurteilung. Klares Feedback, höhere Motivation und mehr Erfolg für alle Mitarbeiter, München, 2000, S. 87ff.

2. Schritt: Zielformulierung

Im nächsten Schritt sollten die Ziele, die durch die systematische Vorgesetztenbeurteilung erreicht werden sollen, festgelegt werden.¹⁰⁰ Über Erfolg oder Misserfolg des Projekts entscheidet letztlich der Zielerreichungsgrad, der ohne zuvor beschlossene Ziele nicht ermittelt werden kann. Die Einführung einer Vorgesetztenbeurteilung wird dadurch erleichtert, dass die Ziele auch den Beschäftigten mitgeteilt werden.

3. Schritt: Entwicklung eines Umfrageinstrumentes

Eine Vorgesetztenbeurteilung sollte mit Hilfe eines standardisierten und systematisierten Verfahrens vorgenommen, erfasst und ausgewertet werden. In Folge dessen ist der Einsatz von Fragebogen sehr zu empfehlen. Da die Variationsmöglichkeiten, die ein Fragebogen bietet, schier unbegrenzt sind, können folgende sechs Punkte bei der Entwicklung des Fragebogens hilfreich sein:

(1) Entwicklung

Welches sind die entscheidenden Verhaltenskriterien auf dem Weg zur optimalen Zielerreichung für die Organisation? Das Hauptziel liegt darin, eine möglichst große Anzahl an Verhaltenskriterien aufzustellen.

(2) Expandieren

Mit Hilfe zusätzlicher Informationen die Verhaltenskriterien erweitern.

(3) Ähnliche Kriterien kombinieren

Vergleichbare Verhaltensweisen in Gruppen ordnen.

¹⁰⁰ Vgl. Lohaus, Daniela, Leistungsbeurteilung. Praxis der Personalpsychologie, Göttingen, 2009, S. 91.

(4) Kombinieren

Die Verhaltenskriterien werden (z. B. auf einem Flipchart) gesammelt und zusammengetragen.

(5) Verbesserung

Überdenken der Fragen und Gruppierungen.

(6) Verhaltensbeschreibungen

Für die Verhaltensweisen werden konkrete Verhaltensbeschreibungen entwickelt, damit das beurteilte Verhalten auch in der Praxis beobachtbar ist. Dabei ist es wichtig, den Beurteilern auf dem Beurteilungsbogen die Möglichkeit einzuräumen, Aussagen zu treffen wie „nicht beobachtbar“ oder „entfällt“. Diese Felder können dann benutzt werden, wenn die Beurteiler spezielle Fragen nicht einschätzen können. Dadurch reduzieren sich Fehler in der späteren Auswertung.¹⁰¹

Phase II: Die Durchführung des Verfahrens

Sobald der Fragebogen fertiggestellt worden ist, steht der Einsatz der Vorgesetztenbeurteilung nun unmittelbar vor dem Beginn. Jedoch geht es bei der Durchführung nicht nur um das Verteilen von Fragebögen und Kugelschreibern. Sie beinhaltet viele Elemente, angefangen bei der Auswahl von Bewertungsteams bis zur Umsetzung der Aktionspläne.

4. Schritt: Die Auswahl des Beurteilungsteams

Hierbei ist zu beachten, dass die gewählte Anzahl der Beurteilenden zu jedem Zeitpunkt Anonymität gewährleisten muss. Es sollten mindestens fünf Personen als Beurteilungsteam ausgewählt werden, um später keine Rückschlüsse auf die Beurteilenden ziehen zu können. Um ein Beurteilungsteam auszuwählen, können folgende Fragen hilfreich sein:

¹⁰¹ Vgl. Tornow, Walter W./London, Manuel, Maximizing the value of 360-degree-feedback. A process for successful individual and organizational development, San Francisco, 1998, S. 166.

- Welche Sicherungen bei der Vorgehensweise und Auswahl sind zu treffen, um einen gewissen Maßstab an Fairness zu schaffen, den alle Beteiligten akzeptieren?
- Mit welcher Vorgehensweise und Auswahl erlangt man verlässliche Ergebnisse?
- Welche Beurteiler geben „verlässliches“ Feedback?

5. Schritt: Feedback-Schulung Teil 1: Wie man anderen Feedback gibt

Hierbei gilt das Motto „Konstruktives Kritisieren will gelernt sein“. Bei der Anfangsschulung „Wie man anderen Feedback gibt“ wird den Mitarbeitern die Vorgesetztenbeurteilung vorgestellt. Des Weiteren werden die einzelnen Schritte näher beschrieben und den Beteiligten wird gezeigt, wie sie Feedback-Bögen zum Verhalten ausfüllen. Auch folgende häufig gestellte Fragen der Benutzer sollen hier beantwortet werden:

- Was ist Vorgesetztenbeurteilung?
- Warum wird dieses Verfahren in unserer Organisation angewandt?
- Welche Vorteile hat dieses Verfahren für den Einzelnen?
- Wie gebe ich Feedback?
- Wie wird die Anonymität des Einzelnen gewahrt?

Diese Schulung dient auch dazu, die Skepsis gegenüber einem neuen Verfahren zu verringern und Zweifel zu nehmen.

6. Schritt: Durchführung der Bewertungen

Das Verfahren ist so zu gestalten, dass weder das Ausfüllen der Fragebögen noch die nachfolgende Auswertung zu viel Zeit in Anspruch nimmt. Als Richtwert erscheinen 15 Minuten für das Ausfüllen eines Beurteilungsbogens als angemessen, da bei zu starker zeitlicher Beanspruchung die Motivation der Beurteiler sinken würde. Außerdem wird durch die lustlose Beantwortung zu vieler Fragen die Vorgehensweise der Feedback-Geber immer ungenauer und dies würde

geradezu unnötige Fehler provozieren. Die Erfassung der Daten kann auf mehreren Wegen erfolgen:

- ✚ Papier
- ✚ Maschinenlesbare Erhebungsbögen
(Papier)
- ✚ Telefon
(Befragte antworten per Telefon mittels Tasten- und Spracheingabe)
- ✚ Fax
(Benutzer faxen die auf dem Papier festgehaltenen Bewertungen)
- ✚ E-Mail
- ✚ Diskette/CD/USB-Stick
(Befragte antworten auf einem dieser Speichermedien, deren Daten verschlüsselt sind)
- ✚ LAN oder WAN
(LAN = Local Area Network, WAN = Wide Area Network; dies sind lokale oder öffentliche Netze, an die am Arbeitsplatz Netzwerk-PCs angeschlossen sind. Somit kann der Befragte die Daten dort direkt eingeben)

Die Wahl der besten Methode für die Datenerfassung ist stark abhängig von den finanziellen und organisatorischen Möglichkeiten der Organisation. Die Anzahl der involvierten Mitarbeiter spielt dabei eine gewichtige Rolle.

7. Schritt: Auswertung und Bericht der Ergebnisse

Hier ist die Abwägung zu treffen, ob die Daten inner- oder außerbetrieblich ausgewertet werden sollen. Folgende Fragen können Ihnen bei der Entscheidung über eine interne oder externe Auswertung helfen:

- ❖ Wie viel Kosten verursacht eine interne, wie viel eine externe Auswertung?
- ❖ Sind in einer Organisation ausreichend Leute vorhanden, die den Vorgang intern erledigen können?
- ❖ Verfügen die Mitarbeiter vor Ort über ausreichendes Wissen und Interesse zur Erledigung dieser Aufgabe?
- ❖ Bleibt die Anonymität durch eine interne Auswertung noch gewahrt?

Um sich bei diesem Verfahren bezüglich der Anonymität völlig abzusichern, sollte trotz eventuell höherer Kosten eine externe Auswertung vorgenommen werden. Wichtig ist eine übersichtliche Darstellung der Ergebnisse, um unmittelbare Vergleiche in der Bewertung anstellen zu können. Gleichwohl müssen die Feedbackberichte statistisch fundiert und für den Feedback-Nehmer leicht verständlich sein. Es ist sinnvoll, den Mitarbeitern die bewertet wurden, zuerst das Feedback zukommen zu lassen (Empfohlen wird die Ergebnisübermittlung mittels Feedback-Bericht unter vier Augen). Außerdem sollten Personen, die Feedback bekommen, nicht allein gelassen werden. Im Anschluss daran erhalten die Vorgesetzten die Berichte und entwerfen nun Schritt für Schritt Maßnahmen zur Verbesserung des Führungsverhaltens.

Mit etwas Zeit können dann Mitarbeiter und Führungskräfte über die Ergebnisse nachdenken und sich auf eine fundierte Diskussion vorbereiten. Wichtig ist, dass eine Methode ausgewählt wird, die im Empfinden der Personalverantwortlichen der gegenwärtigen Organisationskultur entspricht. Eine offene Feedbackkultur ist nicht in jeder Organisation bereits vorhanden und kann durch behutsames Vorgehen bei der Einführung einer Vorgesetztenbeurteilung erarbeitet werden. Insgesamt bleibt festzuhalten, dass die Art der Rückmeldung den Erfolg des Verfahrens maßgeblich beeinflusst.

8. Schritt: Feedback-Schulung Teil 2: Wie man selbst Feedback annimmt

In der zweiten Schulungsmaßnahme sollen die Feedback-Nehmer lernen, wie sich die Vorgesetztenbeurteilung von anderen Rückmeldungen unterscheidet und wie sie konstruktiv mit Feedback umgehen können. Hier soll sichergestellt werden, dass die Informationen richtig interpretiert und auch akzeptiert werden. Für die richtige Reaktion auf Feedback kann die Schulung folgendes zum Inhalt haben:

- ✚ Wie man konstruktiv und positiv mit Kritik umgeht
- ✚ Was die Berichte (Ergebnisse der Evaluierung) enthalten
- ✚ Wie man diese Ergebnisse interpretiert
- ✚ Wie man einen persönlichen Aktionsplan erstellt und in die Tat umsetzt

Als Zeitansatz sollten für die Schulung zwei bis drei Stunden angedacht werden, wobei mindestens ein Viertel der Zeit für Fragen und Antworten den Anwendern zur Verfügung stehen sollte.

9. Schritt: Entwicklung von Aktionsplänen für die persönliche Weiterentwicklung

Mit Hilfe eines Aktionsplans soll ein Programm erstellt werden, mit dem auf Grundlage des Feedbacks persönliche Verbesserungen umgesetzt werden sollen. Dabei handelt es sich um einen fortlaufenden Prozess, der ständig weiterentwickelt und aktualisiert werden muss. In der Regel werden der Aktionsplan und der Bewertungsprozess mit dem Vorgesetzten oder dem Arbeitsteam abgesprochen. Förderprogramme, wie z. B. Personal- oder Karriereentwicklungsprogramme, können als Anregungen für kontinuierliches Lernen und Möglichkeiten zur professionellen Fortbildung dienen.

<i>Persönlicher Aktionsplan – auf einer Stärke aufbauen</i>	
Ziel Welche Stärke wird angestrebt? Was will ich genau erreichen?	
Strategie/Ressourcen Wie werde ich das Ziel erreichen und welche Ressourcen brauche ich dafür?	
Zieldatum Wann werde ich das Ziel erreichen?	
Erkennbare/messbare Ergebnisse Wie merke ich, dass ich mein Ziel erreicht habe?	

Abbildung 8: Format für die Erstellung eines persönlichen Aktionsplans¹⁰²

Im Voraus ist es sehr wichtig, dass mit der Akzeptanz des Verfahrens der Vorgesetztenbeurteilung auch eine grundsätzliche Bereitschaft des Beurteilten zur individuellen Veränderung vorhanden sein muss.

Phase III: Die Prozessevaluation

In der dritten und letzten Phase der Vorgesetztenbeurteilung erfolgt die Überprüfung und Bewertung des Verfahrens der Vorgesetztenbeurteilung. Hierbei wird erörtert, ob das Verfahren erwartungsgemäß abgelaufen ist, ob die gesteckten Ziele erreicht wurden und ob für die Organisation ein Nutzen erkennbar war. Im Anschluss daran erfolgen Optimierungsprozesse, die zur Verbesserung des Vorgangs bei der nächsten Bewertungsrunde dienen sollen.

10. Schritt: Analyse der Sicherungsmechanismen

Um Zweifel am gesamten Verfahren zu minimieren, tragen Sicherungsmechanismen dazu bei, das System zu verteidigen und die

¹⁰² Abbildung entnommen aus: Edwards, Mark R./Ewen, Ann J., 360°-Beurteilung. Klares Feedback, höhere Motivation und mehr Erfolg für alle Mitarbeiter, München, 2000, S. 148.

Feedback-Resultate zu beweisen. Problembereiche der Vorgesetztenbeurteilung können insbesondere sein:

- Missverständlich formulierte Fragestellungen auf dem Fragebogen
- Höhe der Antwortquote
- Zu allgemein formulierte Fragestellungen
- Beurteilungsfehler aufgrund der Persönlichkeitsstruktur des Beurteilers
- Verteilung der Punkte in Abhängigkeit der Hierarchieebene
- Strenge des Bewertungsteams
- Wechselseitig überhöhte Werte

11. Schritt: Die Durchführung einer Anwenderbewertung

Als letzten Schritt wird eine Bewertung der Vorgesetztenbeurteilung durch die Anwender selbst durchgeführt. Als Kernelement des Interesses steht neben der Effektivität des Verfahrens und dem daraus resultierendem Nutzen auch die Zufriedenheit der Teilnehmer. Die Bewertung kann sich mittels Umfrage nach der Fairness, Genauigkeit und anderen für die Organisation und seine Mitarbeitern bedeutungsvollen Kriterien erkundigen.

6 Ausblick

Das Verfahren der Vorgesetztenbeurteilung als Instrument der Personalentwicklung besitzt das Potential, in Behörden und Unternehmen mit einer kooperativen bzw. partizipativen Führungskultur, die Führungsbeziehung sowie die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern nachhaltig zu verbessern. Das Verfahren wurde bei den meisten der befragten Behörden und Unternehmen seit der Einführung schon mehrfach angewandt und kann somit nicht als vorübergehendes Instrument oder gar als Modeerscheinung angesehen werden.¹⁰³ Neben den Vorteilen der Förderung eines klaren und aktuellen Stimmungsbildes, dem Offenlegen von Missständen und der persönlichen Weiterentwicklung von Führungskräften, bietet das Instrument der Vorgesetztenbeurteilung für Behörden und Unternehmen in Zukunft vor allem auch Chancen. Kurzfristig lässt sich die Arbeitszufriedenheit, Motivation sowie die Kreativität und das Mitdenken steigern (operative Ebene). Langfristig bzw. als nachhaltiges Ergebnis leiten sich daraus ein gesteigertes Leistungsergebnis und ein erhöhtes Leistungsverhalten ab (strategische Ebene).

Der Nutzen dieses Verfahrens ist schwer quantifizierbar und von mehreren Elementen abhängig. Hinzu kommt, dass mit Hilfe der Vorgesetztenbeurteilung nicht von heute auf morgen ein messbarer Erfolg zu realisieren ist. Das Verfahren wird maßgeblich bestimmt durch den Faktor Mensch. Mit diesem Verfahren kann man keinen Testlauf durchführen und anschließend an den richtigen Stellschrauben drehen, um dann einen schnellen Erfolg verzeichnen zu können. Die folgende Abbildung soll verdeutlichen, von welchen tragenden Elementen der Erfolg dieses Verfahrens abhängig ist.¹⁰⁴

¹⁰³ Vgl. Frage 3 von der Auswertung der Interviews mit Vorgesetzten; Vgl. Anhang: Anlage 8.

¹⁰⁴ Eigene Darstellung.

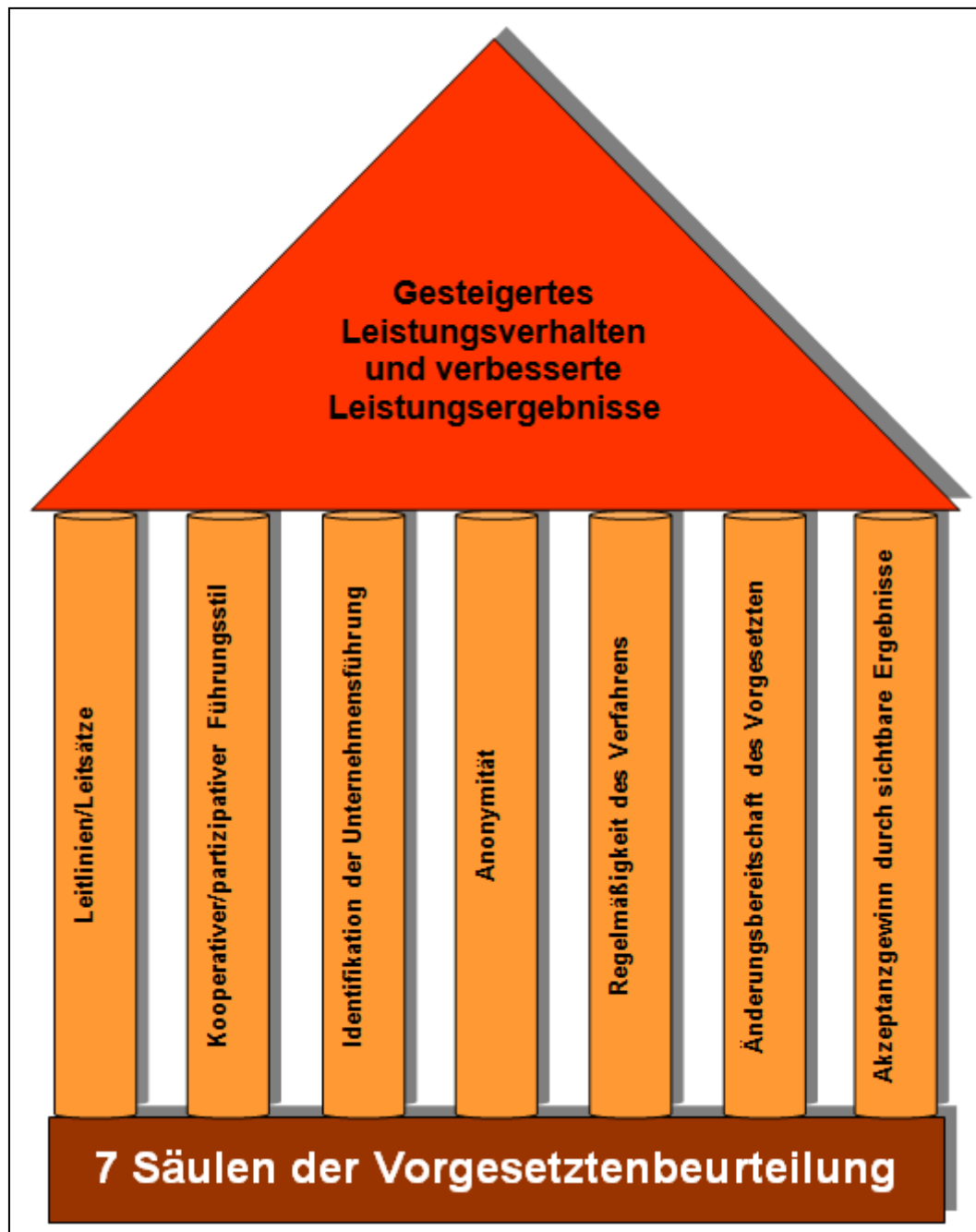


Abbildung 9: Die 7 Säulen der Vorgesetztenbeurteilung

Als eine der Grundvoraussetzungen sollte die Organisation über Leitlinien verfügen und eine kooperative Führungskultur verinnerlicht haben. Daneben muss sich die Unternehmensführung voll mit dem Verfahren der Vorgesetztenbeurteilung identifizieren und dieses auch vorleben. Im gesamten Feedbackprozess muss die Wahrung der Anonymität oberste

Priorität genießen. Um Ergebnisse vergleichen zu können und statistische Auswertungen vornehmen zu können, muss das Verfahren regelmäßig wiederholt werden. Damit dieses Verfahren einen nachhaltigen Erfolg erzielen kann, müssen Vorgesetzte offen gegenüber der Beurteilung durch ihre Mitarbeiter sein und einen Willen zur eigenen Verhaltensänderung entwickeln. Der richtige Umgang mit Kritik stellt eine Herausforderung dar. Ist dieser „Angriff“ jedoch objektiv und dient einem langfristigen Ziel, bei dem am Ende alle Beteiligten profitieren, so hat diese Form der negativen Information einen positiven Effekt. Entscheidend für einen nachhaltigen Verlauf dieser Feedbackkultur sind sichtbare und spürbare Veränderungen. Die Enttäuschung bei Mitarbeitern ist besonders stark ausgeprägt, wenn ein ausgefüllter Fragebogen in den Auswertungen untergeht und wirkungslos bleibt. Dabei ist das hohe Frustrationspotential auf Seiten der Mitarbeiter nicht zu unterschätzen.

Welche Bedeutung die Vorgesetztenbeurteilung in den kommenden Jahren sowohl in der öffentlichen Verwaltung, als auch in Unternehmen der freien Wirtschaft besitzt, ist stark vom Erfolg des Verfahrens aus der praktischen Anwendung abhängig. Bei den befragten Behörden und Unternehmen findet die Vorgesetztenbeurteilung Zuspruch, was für die Einführung dieses Verfahrens spricht. Auch waren erste Veränderungen in Form einer angenehmeren Arbeitsatmosphäre sowie einer offeneren Reaktion auf Kritik seitens der Vorgesetzten spürbar. Sollten durch diese ersten positiven Einschätzungen auch die mit diesem Verfahren langfristig verfolgten Ziele erreicht werden, könnte sich die Vorgesetztenbeurteilung mehr und mehr etablieren und einen größeren Zuspruch in Behörden und Unternehmen erfahren. Laut Umfrage bestätigten 80% der Befragten, dass sich dieses Verfahren für die öffentliche Verwaltung lohnen könnte, da es organisationsunabhängig ist. Dieser Feedbackprozess lohnt sich überall, da er gezieltere Entwicklungen ermöglicht, den Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern fördert und das Arbeitsklima sowie die

Mitarbeiterzufriedenheit verbessert.¹⁰⁵ Desweiteren ist das Instrument der Vorgesetztenbeurteilung auch für kleinere Behörden und Unternehmen sinnvoll, da die Größe der Organisation unbedeutend ist. Die Anzahl der Beurteilungen eines Vorgesetzten sollte jedoch nicht zu gering sein, um Rückschlüsse auf die beurteilenden Mitarbeiter ausschließen zu können. 80% der Befragten sind der Meinung, dass jeder Vorgesetzte seine Stärken und Schwächen kennen sollte und sich mit diesem Verfahren eine Organisationskultur mit stärkerem Zusammenhalt entwickeln kann.¹⁰⁶ Im Ergebnis steht einer Einführung der Vorgesetztenbeurteilung in die öffentliche Verwaltung nichts entgegen und bei gewillter Umsetzung aller Beteiligten sollte sich der Erfolg über kurz oder lang einstellen.

Abschließend ist anzumerken, dass die Ressource Mensch im Arbeitsleben die wichtigste Komponente darstellt. Ob eine Person gerne zur Arbeit kommt bzw. motiviert und interessiert, oder aber gelangweilt und frustriert ist, hängt nur zu einem geringen Teil von der Tätigkeit als solche ab. Ob eine Person einer körperlichen oder geistigen Tätigkeit nachgeht, spielt meiner Meinung nach nur eine untergeordnete Rolle. Der Mensch ist im Arbeitsalltag vielen Einflüssen ausgesetzt, wobei andere Menschen bzw. die eigenen Mitarbeiter und Vorgesetzten entscheidende Einflussgrößen darstellen. Viele Probleme im Arbeitsalltag treten zwischen den handelnden Personen auf und nicht bei der einfachen Umsetzung der erlernten Tätigkeit. Das Verfahren der Vorgesetztenbeurteilung bietet dabei eine Chance, das Miteinander bei der täglichen Arbeit leichter zu gestalten und erzielt langfristig, wenn auch unbewusst, ein besseres Arbeitsergebnis.

¹⁰⁵ Vgl. Frage 29 von der Auswertung der Umfrage; Vgl. Anhang: Anlage 5.


¹⁰⁶ Vgl. Frage 32 von der Auswertung der Umfrage; Vgl. Anhang: Anlage 5.

Anhang

Anlage 1: Vorgesetztenbeurteilung: Der Chef auf dem Prüfstein?

http://www.geva-institut.de/pdf/vorgesetztenbeurteilung_interview.pdf; 24.07.2010

Mein Finanzportal AG


BankerTomorrow.com
FINANZPROFIS WISSEN MEHR.

23.07.2003

Vorgesetztenbeurteilung: Der Chef auf dem Prüfstein?

Interview mit Britta Grebe-Bruns, Geschäftsleiterin des geva-Instituts

Eine Vorgesetztenbeurteilung gilt vielerorts als heißes Eisen. Allein bei dem Gedanken daran schrillt bei manch einem Vorgesetzten gleich die Alarmglocke. Denn wenn Mitarbeiter ihre Vorgesetzten beurteilen, scheint die Hierarchie auf den Kopf gestellt zu sein. Wo bislang eine Beurteilung allein Aufgabe des Chefs war, soll er sich selbst nun der Diskussion über sein Verhalten stellen. Im Interview mit BankerTomorrow.com würdigt Britta Grebe-Bruns, Psychologin und Geschäftsführerin des geva-Institutes, die Maßnahme als wichtiges Element der Entwicklung von Führungskräften. Das geva-Institut führt im Auftrag von Unternehmen seit zehn Jahren Vorgesetztenbeurteilungen durch.

BT.com: *Frau Grebe-Bruns, welchen Nutzen zieht ein Unternehmen daraus, wenn es seine Führungskräfte durch die Mitarbeiter beurteilen lässt?*

Grebe-Bruns: Der Nutzwert für das Unternehmen liegt in der besseren Positionierung der Führungskräfte. Durch die Vorgesetztenbeurteilung erhält die Geschäftsleitung Rückmeldung darüber, inwieweit die vorgegebenen Führungsziele tatsächlich erreicht werden und inwieweit die Zielgruppe der Führungskräfte die häufig theoretisch antizipierten Modelle von Führungsleitlinien und Verhaltenscodizes in der täglichen Praxis lebt. Es gibt zwei Strömungen, aus denen heraus ein Unternehmen eine Vorgesetztenbeurteilung durchführt. Die eine Seite nutzt sie als Instrument der Entwicklung von Führungskräften. Aus der Maßnahme wird der Bedarf an Fortbildungsmaßnahmen oder individuellen Coaching-Ansätzen abgeleitet. Dies ist die eher „weiche“ Form der Beurteilung. Zum anderen gibt es Unternehmen, die – wie wir intern sagen – die „harte“ Variante wählen. Diese Firmen betrachten die Maßnahme primär als Beurteilungsinstrument. Je nachdem, wie weit die Beurteilung der Mitarbeiter von einem internen Zielkorridor abweicht, werden dann im Rahmen der Regelbeurteilung der Führungskräfte Plus- oder Minuspunkte erteilt.

BT.com: *Was für Unternehmen lassen Ihre Führungskräfte beurteilen?*

Grebe-Bruns: Die Kundenstruktur beim geva-Institut ist branchenübergreifend – vom Finanzdienstleistungsbereich bis hin zu Bauunternehmen. In der Regel sind es aber Unternehmen des gehobenen Mittelstands aufwärts, die ihre Führungskräfte dann auch jährlich beurteilen lassen.

BT.com: *Ist es die Regel, die Beurteilung jährlich stattfinden zu lassen?*

Grebe-Bruns: Eine Vorgesetztenbeurteilung sollte nichts statisches sein. Das ist wie bei allen Messungen, die man im Bereich der Mitarbeiter- und Führungskräfte macht: Mit einer Einmal-Erhebung ist es nicht getan. Aus den Vorgesetztenbeurteilungen werden häufig Vereinbarungen mit der Führungskraft getroffen, in welche Richtung sie sich weiterqualifizieren soll. Das ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Und diese Verbesserung muss nach angemessener Zeit nachgewiesen werden. Deshalb gibt es Follow-Up-Erhebungen. Es macht wenig Sinn, wenn sie seltener als einmal im Jahr stattfinden.

BT.com: *Wie reagieren die Chefs, wenn eine Vorgesetztenbeurteilung ins Haus steht?*

Grebe-Bruns: Bei einer Ersteinführung muss man schon viel Überzeugungsarbeit leisten und alles möglichst transparent machen. In einem Unternehmen, dessen Führungskräfte ihre Rolle gut angenommen haben, ist das eigentlich auch gar kein Problem. Da wird es als Teil des Jobs gesehen, und schließlich kann die Führungskraft

1

ja auch die eigene Leistungsfähigkeit im Führungsbereich unter Beweis stellen. Mehr Überzeugungsarbeit ist in Unternehmen erforderlich, die sich gerade im Umbruch befinden – beispielsweise bei einer Restrukturierung oder dem Übergang vom Öffentlichen Dienst in die Privatwirtschaft.

BT.com: *Nach welchen Kriterien werden die Führungskräfte beurteilt?*

Grebe-Brunns: Das hängt im Einzelnen von den Führungsrichtlinien des jeweiligen Hauses ab. Allgemein geht es oft um praktische Führungstools, Durchführung von Mitarbeitergesprächen, Feedback-Kultur, motivationale Faktoren und die eigene Beurteilungsfähigkeit, also inwieweit die Führungskraft das Potenzial der Mitarbeiter einschätzen und sie richtig positionieren kann. Weitere Punkte sind weiche Faktoren wie zum Beispiel Teamorientierung, Kontaktfähigkeit und Klimafaktoren.

Die Befragung erfolgt schriftlich – nicht durch Multiple-Choice-Bögen, sondern in Form von Fragebögen. Immer häufiger nutzen unsere Kunden auch unser Angebot der Online-Befragung. Die Bögen können unterschiedlich lang sein, je nachdem, wie viele Führungsmerkmale der Bogen erfasst. Die Fragen können sich auf einzelne Prozessschritte beziehen. Zum Beispiel: Wenn in dem Unternehmen Zielvereinbarungsgespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter üblich sind, wird der ganze Zielvereinbarungsprozess befragt: Wie macht die Führungskraft was, wie bereitet sie sich darauf vor, wie führt sie das Gespräch durch, gibt es unterjährig Unterstützung, usw.

Zuerst füllt die Führungskraft ihren Selbstbeurteilungsbogen aus. Anschließend geben die Mitarbeiter nach den gleichen Merkmalsdimensionen ihre Bewertung ab. Das Selbstbild der Führungskraft wird hierbei mit dem Fremdbild abgeglichen. Die Antworten werden dann in Form eines schriftlichen Gutachtens ausgewertet. Dieses Gutachten wird der Führungskraft persönlich und vertraulich übermittelt. In Einzelgesprächen mit dem Beurteilten interpretieren wir das Gutachten unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen, unter denen die Befragung durchgeführt wurde.

Es ist ja ein großer Unterschied, ob ich beurteilt werde, wenn im Unternehmen gerade Restrukturierungen laufen oder nicht. Das hat einen großen Einfluss auf die Beurteilungsqualität der Mitarbeiter. Am Ende des Gesprächs werden die weiteren Maßnahmen abgeleitet. Das heißt: Wie geht der Prozess weiter? Wie weit werden die Ergebnisse den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt? In der Regel ist es sehr wichtig, die Ergebnisse auch mit dem Mitarbeiter-Team zu besprechen.

BT.com: *Gibt es oft große Abweichungen zwischen dem Fremdbild und dem Selbstbild?*

Grebe-Brunns: Es gibt systematische Abweichungen, die man auch mit der Führungserfahrung gleichsetzen kann. Kräfte, die schon länger Führungsaufgaben wahrnehmen, haben häufig ein eher realistisches Selbstbild von ihren Stärken und Schwächen. Eine zu positive Selbstwahrnehmung tritt hingegen oft bei jungen Führungskräften auf, die ihre erste leitende Funktion und entsprechend hohe Ziele haben. Sie wollen es besonders gut machen, können aber aufgrund ihrer mangelnden Erfahrung viele Dinge nicht so richtig durchsetzen. Wir haben häufiger erlebt, dass die Mitarbeiter sie kritischer bewerten als sie sich selbst.

BT.com: *Welche Kritikpunkte an den Vorgesetzten werden häufig genannt?*

Grebe-Brunns: Relativ häufig und branchenübergreifend wird eine mangelnde Führungstransparenz kritisiert. Viele Mitarbeiter wissen oft nicht, was die Führungskraft konkret von ihnen erwartet. Es fehlt die Messlatte, was gute Leistungen ausmacht und was weniger gute. Ein anderer Punkt ist, dass Gesamtziele des Unternehmens oft nicht bis in die Abteilungen hinein dringen, weil die Ziele viel zu global sind. Manchmal widersprechen sich die Punkte auch. Ein Mitarbeiter will die lange Leine und Entscheidungspartizipation, ein anderer klagt über zu wenig Richtschnur. Weiterhin bekommen „harte“ Kräfte, die sehr eng und stark auf der Sach- und Ergebnisebene führen, häufig die Rückmeldung, dass sie auf der persönlichen Kontaktebene zu wenig bei ihren Mitarbeitern sind. Umgekehrt gibt es den Effekt, dass Führungskräften, die sich stark um

ein gutes Klima und hohe Teamorientierung bemühen, dann eher Schwächen in den harten Führungsfaktoren attestiert werden.

BT.com: *Gibt es bisweilen Hemmungen der Mitarbeiter, die Kritik angemessen zu äußern?*

Grebe-Bruns: Die gibt es in der Tat. Diese Hemmungen muss man durchbrechen. Es wird zuweilen als etwas ungebührlich angesehen, eine Aufwärtsbeurteilung abzugeben. Und abhängig vom Unternehmensklima befürchten Mitarbeiter manchmal, dass ihre Bewertung auf sie zurückfällt, wenn sie selbst wiederum beurteilt werden. Es ist ganz wichtig, vor einer Vorgesetztenbeurteilung an alle Mitarbeiter klar zu kommunizieren, wer die Daten bekommt und dass Einzelergebnisse oder -meinungen nicht zurückgeführt werden können. Dass mit den Daten vertraulich umgegangen wird. Für dieses Vertrauen muss man wirklich werben. Und am Ende muss man die Zusagen einhalten.

BT.com: *Zur anderen Seite: Wie reagieren die Führungskräfte auf die Beurteilungen? Gibt es die Furcht, dass abhängig von der Beurteilung der Job auf dem Spiel stehen könnte?*

Grebe-Bruns: Das haben wir eigentlich weniger erlebt. Natürlich werden gelegentlich Vorbehalte gesehen, wenn eine kritische Beurteilung herauskommt. Schließlich interessiert sich ja die nächsthöhere Ebene dafür, wie ihre Führungskräfte gesehen werden. Doch in der Regel gibt es diese Befürchtung nicht.

Aber ein Unternehmen muss bei der Etablierung eines solchen Verfahrens ganz glaubwürdig kommunizieren, dass es ein Verbesserungsprozess ist. Und dass die Beurteilung – wenn sie im Sinne der Führungskräfteentwicklung eingesetzt wird – keine negativen Folgen für die Führungskräfte nach sich zieht. Die Vorgesetztenbeurteilung darf nicht als Feigenblattfunktion für andere Personalentscheidungen missbraucht werden, und das wird sie in der Regel auch nicht.

BT.com: *Welche Nachteile oder Gefahren sehen Sie bei einer Vorgesetztenbeurteilung?*

Grebe-Bruns: Wir beim geva-Institut bewerten das Instrument als außerordentlich positiv, sofern es ordnungsgemäß durchgeführt wird. Wenn man eine Aufwärtsbeurteilung macht, die nicht in entsprechenden Prozessschritten weiter umgesetzt wird, werden die Ergebnisse bloß für die Schublade erzeugt. Manchmal überlassen es Unternehmen den Führungskräften weitestgehend selbst, nach deren individuellen Geschmack damit umzugehen. Dann geht der ganze Schuss nach hinten los. Die Mitarbeiter sind enttäuscht: Sie haben ihre Meinung kundgetan und bekommen kein Feedback. In einem solchen Fall sind in der Regel auch wenig Effekte zu verzeichnen. Die einzelnen Prozessschritte – Messung des Verhaltens, Feedback-Gespräch mit der Führungskraft, Umsetzungsprozess mit den Mitarbeitern –, das sind wichtige Qualitätsparameter, die auch eingehalten werden sollten.

BT.com: *Vielen Dank für das Gespräch.*

Am Puls des Unternehmens

Einen anschaulichen Vergleich brachte der Publizist Tom Voltz, der in seinem Buch „Mut zur Kritik“ auf die Vorteile von Vorgesetztenbeurteilungen weist. Voltz setzt ein Unternehmen mit einem Heizungssystem gleich. Die Direktion stellt dabei die Heizungspumpe dar. Sie pumpt das heiße Wasser (im übertragenen Sinn die Zielvorgaben, Strategien und Pflichtenhefte) durch die Rohre (die Vorgesetzten) bis in die Heizkörper (die Mitarbeiter). Die Heizkörper produzieren Wärme (das heißt, sie arbeiten), das Wasser kühlt sich ab und kehrt zurück zur Heizung (symbolisch für die Jahresresultate).

Dort ist ein Thermometer dazwischengeschaltet, das die Ist-Temperatur mit der Soll-Temperatur vergleicht. Je nach Resultat ergreift die Heizungspumpe (die Direktion) entsprechende Maßnahmen, heizt also das System wieder auf.

Verliert nun aber das frisch geheizte Wasser sehr stark an Temperatur, so kommt der Wartungsingenieur und prüft, weshalb und wo der rasche Temperaturabfall auftritt. Dazu bringt

er an verschiedenen Stellen zwischen Heizpumpe und Heizkörper weitere Thermometer an. Durch die einzelnen Thermometer erfährt die Heizpumpe (die Direktion), mit welcher Wärme das Wasser (die Zielvorgaben) beim Heizkörper (Mitarbeiter) ankommt, und ob Handlungsbedarf entsteht.

Eines der zwischengeschalteten Zusatzthermometer kann Voltz zufolge für ein Unternehmen die Vorgesetztenbeurteilung sein.

Quelle: BankerTomorrow.com

Anlage 2: Vor- und Nachteile einer Vorgesetztenbeurteilung

Vor- und Nachteile sowie Chancen und Risiken einer Vorgesetztenbeurteilung (in Anlehnung an eine SWOT-Analyse):

Vorteile	Nachteile	Chancen	Risiken
Man erhält ein offenes Feedback zum Führungsverhalten der Vorgesetzten	Das Verfahren ist zum Teil kostenintensiv	Die Arbeitszufriedenheit kann auf operativer Ebene gesteigert werden	Das Verfahren birgt ein hohes Frustrationspotential, bei zu geringer Rückmeldung der Ergebnisse an die Mitarbeiter
Es werden Probleme angesprochen, die sonst nicht offen diskutiert werden	Die Planung, Durchführung und Umsetzung ist mit einem hohen Aufwand verbunden	Die Motivation bzw. das Leistungsverhalten kann erhöht werden	Eine zu hohe Erwartungshaltung von Seiten der Mitarbeiter
Die persönliche Weiterentwicklung der Führungskräfte kann vorangetrieben werden	Das Verhältnis von Aufwand und Ertrag lässt sich nur schwer quantifizieren	Die Kreativität und das Mitdenken der Mitarbeiter wird gefördert	Es kann zu Unruhen bzw. Motivationseinbrüchen kommen, wenn keine Konsequenzen nach Durchführung des Verfahrens zu erkennen sind
Bestehende Abläufe können hinterfragt werden		Die Leistungsergebnisse können auf strategischer Ebene gesteigert werden	Der Nutzen des Verfahrens hängt von der Bereitschaft der zu Beurteilenden/ Vorgesetzten ab
Es werden Missstände offengelegt		Das interne und externe Ansehen kann verbessert werden	Eintritt einer Verschlechterung der Führungsleistung bei negativer Bewertung
Es wird ein klares und aktuelles Stimmungsbild zu Tage gefördert		Die Organisation hat einen Wettbewerbsvorteil bei der Suche neuer Mitarbeiter durch einen besseren Ruf	
Die Vorgesetztenbeurteilung ist ein Instrument der Hilfe zur Selbsthilfe			

Anlage 3: Anschreiben zur Umfrage

Dennis Gawronski
Seestr. 4/3
74379 Ingersheim
☎ 07142 / 919779
☎ 0162 / 7663037
✉ dennis.gawronski@gmx.de

An die Leiter /-innen der Personal- bzw. Organisationsabteilung

Sehr geehrte Damen und Herren,

mein Name ist Dennis Gawronski und ich bin Student an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg. Meine Bachelorarbeit befasst sich mit dem Thema „Vorgesetztenbeurteilung als Modernisierungsaspekt“. Darin will ich vor allem die Bedeutung der Vorgesetztenbeurteilung in der öffentlichen Verwaltung sowie in Unternehmen der freien Wirtschaft untersuchen. Ziel meiner Bachelorarbeit soll ein Leitfaden zur Umsetzung und Einbindung der Vorgesetztenbeurteilung in die öffentliche Verwaltung sein. Innerhalb meiner Bachelorarbeit führe ich eine Umfrage durch, bei der ich besonders die Sichtweise der Behörden und Unternehmen, die dieses Verfahren schon in der Praxis anwenden, analysieren möchte.

Um den Fragebogen noch zu ergänzen und um somit noch ein aussagekräftigeres Bild aus der Praxis erhalten zu können, würde ich gerne auf freiwilliger Basis ein oder zwei Vorgesetzte sowie Mitarbeiter persönlich zum Thema Vorgesetztenbeurteilung befragen. Vorab bitte ich Sie mir mitzuteilen, ob die Durchführung von Interviews in Ihrem Hause möglich ist und wenn ja, bitte ich Sie mir einen Termin zu nennen.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie den Fragebogen bis zum 27.08.2010 ausfüllen und mir diesen per E-Mail oder per Post zukommen lassen.

Ihre Antworten werden anonym behandelt und nicht an Dritte weitergegeben. Wenn Sie darüber hinaus Interesse an der Auswertung der Fragebögen bzw. der Thematik dieser Bachelorarbeit haben, können Sie sich gerne jederzeit an mich wenden.

Im Voraus bedanke ich mich für Ihre Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen

Dennis Gawronski

Anlagen
Fragebogen
Interviewbogen für Vorgesetzte
Interviewbogen für Mitarbeiter

Anlage 4: Erhebungsbogen der Umfrage

**- Umfrage zur Bachelorarbeit von Dennis Gawronski -
„Vorgesetztenbeurteilung als Modernisierungsaspekt“**

1. Wann wurde bei Ihnen das Verfahren der Vorgesetztenbeurteilung eingeführt? Jahr: _____

2. Wie wurden Sie auf dieses Verfahren aufmerksam?

3. Was waren die Gründe für die Einführung der Vorgesetztenbeurteilung? (Mehrfachnennung möglich)

Personalentwicklung Personalauswahl Teamentwicklung
 Partizipation Motivation Diagnose
 Verbesserung der Führung Kontrolle Dialog über Führung

4. Welche Führungsebenen bzw. Vorgesetzten sind die Zielgruppe des Verfahrens?

5. Wurden die Mitarbeiter vor der erstmaligen Anwendung der Vorgesetztenbeurteilung informiert? ja nein

Wenn ja, wie ist dies erfolgt?

6. Welche Probleme gab es bei der Einführung der Vorgesetztenbeurteilung?

7. Ist die Teilnahme für die (zu beurteilenden) Führungskräfte freiwillig? ja nein

8. Wie stellen Sie die Anonymität der Beteiligten sicher?

9. Finden Wiederholungen der Vorgesetztenbeurteilung statt?

ja nein

Wenn ja, wie oft?

jährlich alle 2 Jahre Sonst.

10. Wird die Beurteilung des direkten Vorgesetzten im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung erhoben oder wird eine separate Vorgesetztenbeurteilung durchgeführt?

innerhalb einer Mitarbeiterbefragung separate Vorgesetztenbeurteilung

11. Welche Vergleichsinstrumente ziehen Sie bei der Vorgesetztenbeurteilung zu Rate?

Leitbild Kriterienkatalog Sonst.

12. Welches Verfahren wenden Sie in der Vorgesetztenbeurteilung an? (Form der Befragung)

Fragebogengestütztes Verfahren Workshop-orientiertes Verfahren Gesprächsorientiertes Verfahren

13. Was für eine Variante der Vorgesetztenbeurteilung verwenden Sie?

Reine Aufwärtsbeurteilung („Bottom-Up“) 360° Beurteilung Sonst.

14. Welche Vorlaufzeit wird benötigt, bis dieses Verfahren zum ersten Mal angewandt werden kann?

- 1 Monat 3 Monate 6 Monate 1 Jahr 2 Jahre Sonst.

15. Wie viele Personen bindet die Planung der Einführung der Vorgesetztenbeurteilung ungefähr?

16. Sollte für den Planungsprozess eine Projektgruppe eingerichtet werden?

- ja nein

17. Mit welchen Kosten muss man bei der Einführung einer Vorgesetztenbeurteilung rechnen? (Wie hoch sind die Folgekosten?)

18. Werden die Auswertungen intern z. B. durch die Personalabteilung oder extern durch ein Unternehmen durchgeführt?

- interne Auswertung externe Auswertung

Was sind die Gründe dafür?

19. Wie erfolgt die Ergebnismeldung an den Vorgesetzten bzw. die Mitarbeiter?

- schriftlich im persönlichen Gespräch in einem Workshop

20. Wer bekommt die Ergebnisse der Vorgesetztenbeurteilung mitgeteilt?

- Vorgesetzter Mitarbeiter Beurteiler Personalabteilung

21. Inwieweit werden die Ergebnisse mit dem Beurteilten und den Mitarbeitern gemeinsam diskutiert?

22. Ist die Vorgesetztenbeurteilung für Sie ein wichtiges Instrument der Personalentwicklung? ja teilweise nein

23. Welche Maßnahmen wurden bisher nach der Durchführung einer Vorgesetztenbeurteilung getroffen? Coaching individuelle Weiterbildung

- Teamentwicklungsmaßnahme Modifikation d. Personalauswahlverfahrens Einführung eines Personalcontrollings Sonst.

24. Welche Ziele wollen Sie mit Hilfe der Vorgesetztenbeurteilung erreichen?

25. Wurden diese angestrebten Ziele bisher erreicht? ja teilweise nein

26. Was hat sich seit Einführung der Vorgesetztenbeurteilung grundlegend verbessert?

27. Worin sehen Sie die entscheidenden Vorteile dieses Verfahrens?

28. Welche Nachteile können Sie über dieses Verfahren berichten?

29. Würde sich Ihrer Meinung nach solch ein Verfahren für die öffentliche Verwaltung lohnen? (Bitte begründen!) ja teilweise nein

30. Wie sehen Sie das Verhältnis von Aufwand zu Ertrag einer solchen Maßnahme?

31. Würde ein allgemeiner Leitfaden zur Einführung einer Vorgesetztenbeurteilung in ein Unternehmen/Behörde die Planung erleichtern? ja teilweise nein

32. Empfehlen Sie dieses Verfahren auch für kleinere Unternehmen/Behörden? (Bitte begründen!) ja nein

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Zurück an:
Dennis Gawronski
Seestr. 4/3
74379 Ingersheim
Tel.: 07142 / 919779
Mobil:0162 / 7663037
E-Mail: dennis.gawronski@gmx.de

Anlage 5: Auswertung der Umfrage

Bachelorarbeit:
„Vorgesetztenbeurteilung als Modernisierungsaspekt“

Fragebögen an Leiter /-innen der Personal- bzw. Organisationsabteilungen

Auswertung der Umfrage:

Folgende Behörden der öffentlichen Verwaltung sowie Unternehmen der freien Wirtschaft konnten, für die Umfrage zur Bedeutung der Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis, gewonnen werden.

- Regierungspräsidium Karlsruhe
- Regierungspräsidium Stuttgart
- Regierungspräsidium Tübingen
- Finanzministerium Baden-Württemberg
- Burger King GmbH

Zu Wahrung der Anonymität der Befragten wird eine, allen Fragen betreffende, zusammengefasste Auswertung vorgenommen, damit keine Rückschlüsse auf die beteiligten Personen der Behörden und Unternehmen gezogen werden können.

Der Fragebogen als empirische Untersuchung ist deswegen verwendet worden, da alle Befragten anhand der gleichen Merkmale und Fragestellungen urteilen und entscheiden sollten.

In den häufigsten Fällen sind Leiter /-innen der Personal- bzw. Organisationsabteilungen verantwortlich für Vorgesetztenbeurteilungen, somit waren sie die Zielgruppe der Befragung mittels Fragebogen.

Frage 1:

Wann wurde bei Ihnen das Verfahren der Vorgesetztenbeurteilung eingeführt?

Genannt wurden Jahreszahlen zwischen:

- > 2000 – 2009

Frage 2:

Wie wurden Sie auf dieses Verfahren aufmerksam?

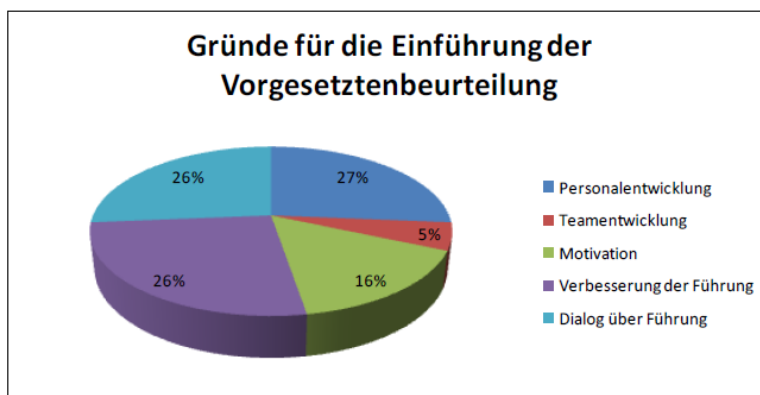
Genannt wurde unter anderem:

- > durch Mitarbeiterbefragungen
- > durch Vorgesetzte
- > mit Hilfe des Intranets
- > durch verschiedene Literatur

Frage 3:

Was waren die Gründe für die Einführung der Vorgesetztenbeurteilung?
(Mehrfachnennung möglich)

Kriterium:	Anzahl Nennungen:	in %:
Personalentwicklung	5	27%
Personalauswahl	0	0%
Teamentwicklung	1	5%
Partizipation	0	0%
Motivation	3	16%
Diagnose	0	0%
Verbesserung der Führung	5	26%
Kontrolle	0	0%
Dialog über Führung	5	26%



Frage 4:

Welche Führungsebenen bzw. Vorgesetzten sind die Zielgruppe des Verfahrens?

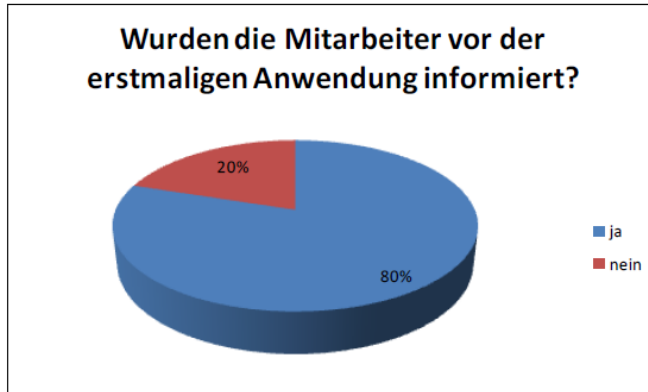
Genannt wurde unter anderem:

- > Direkte Vorgesetzte
- > Abteilungsleiter
- > Unternehmensspitze
- > Führungskräfte mit Personalverantwortung
- > High Potentials (Mitarbeiter, die eine hohe Leistung zeigen und denen zugleich ein hohes Potential zugesprochen wird)

Frage 5:

Wurden die Mitarbeiter vor der erstmaligen Anwendung der Vorgesetztenbeurteilung informiert?

	Antworten:	in %:
ja	4	80%
nein	1	20%



Wenn ja, wie ist dies erfolgt?

Genannt wurde unter anderem:

- > durch Informationsveranstaltungen
- > durch Personalversammlungen
- > durch die Unternehmensspitze
- > durch Vorgesetzte
- > über das Intranet
- > durch E-Mails

Frage 6:

Welche Probleme gab es bei der Einführung der Vorgesetztenbeurteilung?

Genannt wurde unter anderem:

- > Befürchtungen bezüglich der Wahrung der Anonymität
- > Ängste der Führungskräfte

Frage 7:

Ist die Teilnahme für die (zu beurteilenden) Führungskräfte freiwillig?

	Antworten:	in %:
ja	1	20%
nein	4	80%



Frage 8:

Wie stellen Sie die Anonymität der Beteiligten sicher?

Genannt wurde unter anderem:

- > durch Verwendung anonymer Fragebogen
- > durch wenig Angaben zu Strukturdaten
- > durch die Abgabe des ausgefüllten Fragebogens in verschlossenem Umschlag mit anschließender Übergabe an Post, Urne, Personalrat
- > Auswertung erfolgt durch renommierte externe Anbieter
- > Es erfolgt keine Auswertung bei zu geringer Anzahl an Beurteilungen (mindestens fünf Beurteilungen)

Frage 9:

Finden Wiederholungen der Vorgesetztenbeurteilung statt?

Antwort:

> Diese Frage wurde von allen mit ja beantwortet

Wenn ja, wie oft?

Genannt wurde ein Zeitraum zwischen:

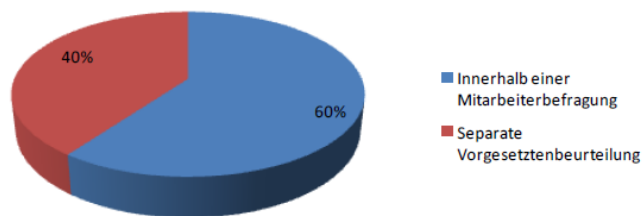
> 1 Jahr – 3 Jahren

Frage 10:

Wird die Beurteilung des direkten Vorgesetzten im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung erhoben oder wird eine separate Vorgesetztenbeurteilung durchgeführt?

	<i>Antworten:</i>	<i>in %:</i>
Innerhalb einer Mitarbeiterbefragung	3	60%
Separate Vorgesetztenbeurteilung	2	40%

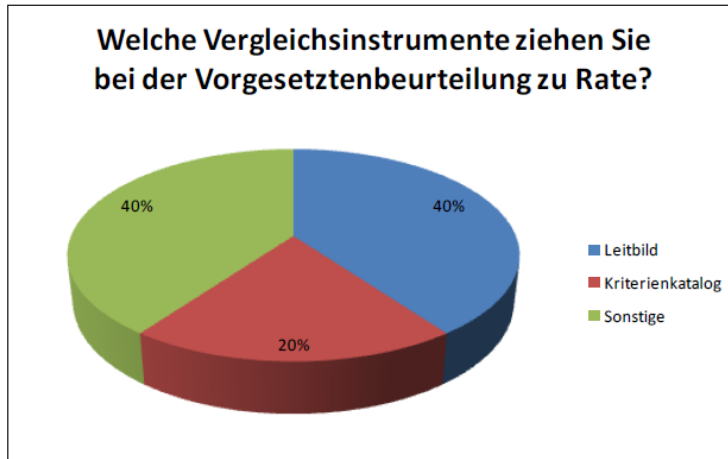
Wird die Beurteilung im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung oder durch eine separate Vorgesetztenbeurteilung durchgeführt?



Frage 11:

Welche Vergleichsinstrumente ziehen Sie bei der Vorgesetztenbeurteilung zu Rate?

	<i>Antworten:</i>	<i>in %:</i>
Leitbild	2	40%
Kriterienkatalog	1	20%
Sonstige	2	40%



Frage 12:

Welches Verfahren wenden Sie in der Vorgesetztenbeurteilung an? (Form der Befragung)

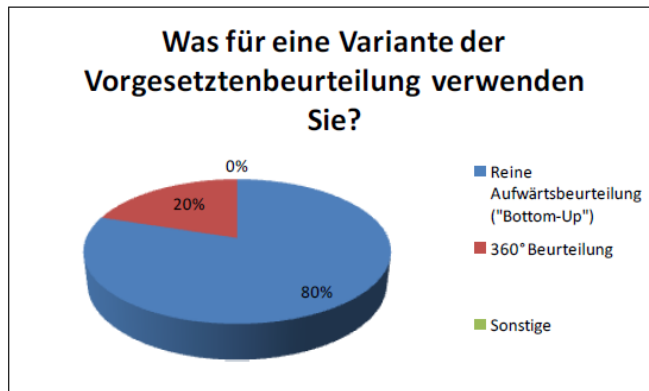
Antwort:

- > Das Fragebogengestützte Verfahren findet bei allen Befragten Anwendung

Frage 13:

Was für eine Variante der Vorgesetztenbeurteilung verwenden Sie?

	<i>Antworten:</i>	<i>in %:</i>
Reine Aufwärtsbeurteilung („Bottom-Up“)	4	80%
360° Beurteilung	1	20%
Sonstige	0	0%



Frage 14:

Welche Vorlaufzeit wird benötigt, bis dieses Verfahren zum ersten Mal angewandt werden kann?

Genannt wurde:

- > Hier wurde von allen Befragten eine Vorlaufzeit von mindestens **sechs Monaten** angegeben

Frage 15:

Wie viele Personen bindet die Planung der Einführung der Vorgesetztenbeurteilung ungefähr?

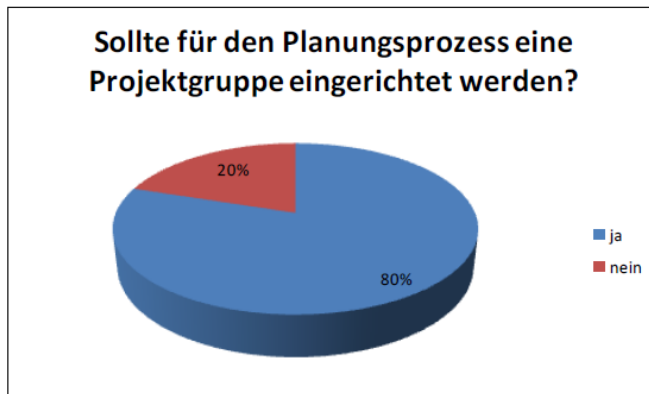
Genannt wurde eine Anzahl:

- > zwischen einer bis 15 Personen, die in die Planung mit involviert sind, wobei effektiv ein bis zwei Arbeitskräfte die Abwicklung (z. B. innerhalb eines Projektes) vornehmen können

Frage 16:

Sollte für den Planungsprozess eine Projektgruppe eingerichtet werden?

	Antworten:	in %:
ja	4	80%
nein	1	20%



Frage 17:

Mit welchen Kosten muss man bei der Einführung einer Vorgesetztenbeurteilung rechnen? (Wie hoch sind die Folgekosten?)

Genannt wurde unter anderem:

- > Mit anschließender interner Auswertung fallen **Personalkosten** an
- > Mit anschließender externer Auswertung wurde ein Betrag von bis zu **10.000 €** genannt

Frage 18:

Werden die Auswertungen intern z. B. durch die Personalabteilung oder extern durch ein Unternehmen durchgeführt?

Genannt wurde:

- > Hier wurde von allen Befragten eine **externe Auswertung** angegeben

Was sind die Gründe dafür?

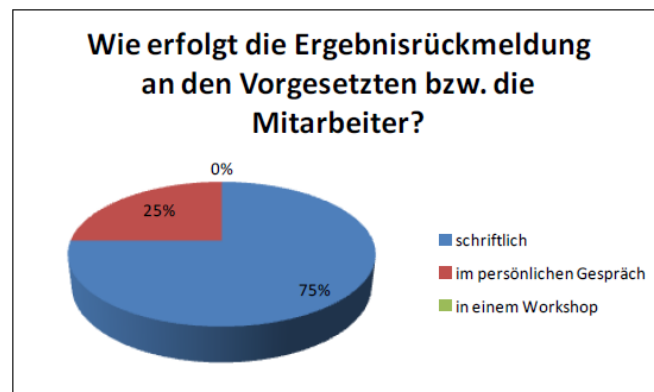
Genannt wurde unter anderem:

- > Größere Erfahrung des externen Beraters
- > Neutralität ist bei externer Auswertung besser gegeben
- > Vertraulichkeit der Daten ist besser gewährleistet
- > Wahrung der Anonymität wird durch externes Unternehmen ständig gewährleistet
- > Mehr Know-how im Umgang mit Evaluierungen
- > Einsparung von Personalkapazitäten im eigenen Hause

Frage 19:

Wie erfolgt die Ergebnismeldung an den Vorgesetzten bzw. die Mitarbeiter?

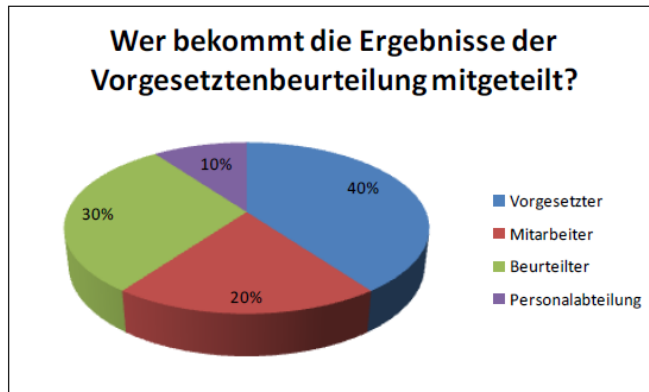
	<i>Antworten:</i>	<i>in %:</i>
schriftlich	6	75%
im persönlichen Gespräch	2	25%
in einem Workshop	0	0%



Frage 20:

Wer bekommt die Ergebnisse der Vorgesetztenbeurteilung mitgeteilt?

	<i>Antworten:</i>	<i>in %:</i>
Vorgesetzter	4	40%
Mitarbeiter	2	20%
Beurteilter	3	30%
Personalabteilung	1	10%



Frage 21:

Inwieweit werden die Ergebnisse mit dem Beurteilten und den Mitarbeitern gemeinsam diskutiert?

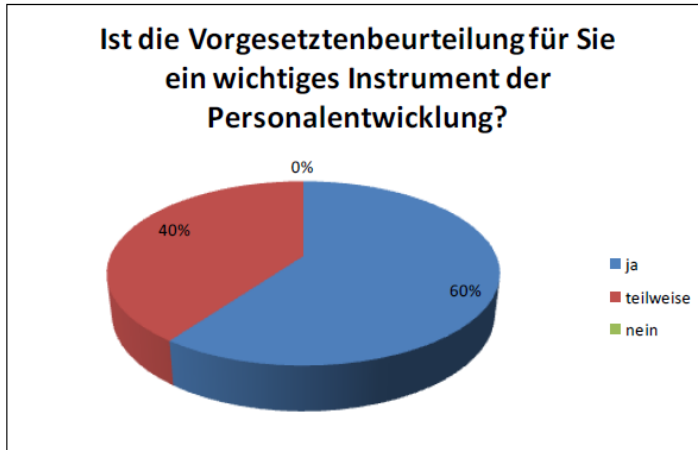
Genannt wurde unter anderem:

- > Es erfolgt eine Analyse mit den Beurteilten
- > Es finden Optimierungsgespräche statt, in denen Ziele und Maßnahmen vereinbart werden
- > Die Beurteilten sind aufgefordert, die Ergebnisse mit ihren Mitarbeitern zu besprechen
- > Es erfolgt eine Diskussion der Gesamtergebnisse mit allen Beschäftigten

Frage 22:

Ist die Vorgesetztenbeurteilung für Sie ein wichtiges Instrument der Personalentwicklung?

	<i>Antworten:</i>	<i>in %:</i>
ja	3	60%
teilweise	2	40%
nein	0	0%

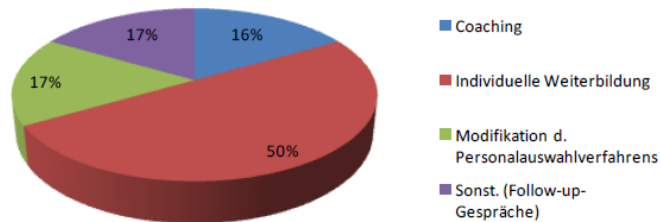


Frage 23:

Welche Maßnahmen wurden bisher nach der Durchführung einer Vorgesetztenbeurteilung getroffen?

Maßnahme:	Anzahl Nennungen:	in %:
Coaching	1	16%
Individuelle Weiterbildung	3	50%
Teamentwicklungsmaßnahme	0	0%
Modifikation d. Personalauswahlverfahrens	1	17%
Einführung eines Personalcontrollings	0	0%
Sonst. (Follow-up-Gespräche)	1	17%

Welche Maßnahmen wurden bisher nach der Durchführung einer Vorgesetztenbeurteilung getroffen?



Frage 24:

Welche Ziele wollen Sie mit Hilfe der Vorgesetztenbeurteilung erreichen?

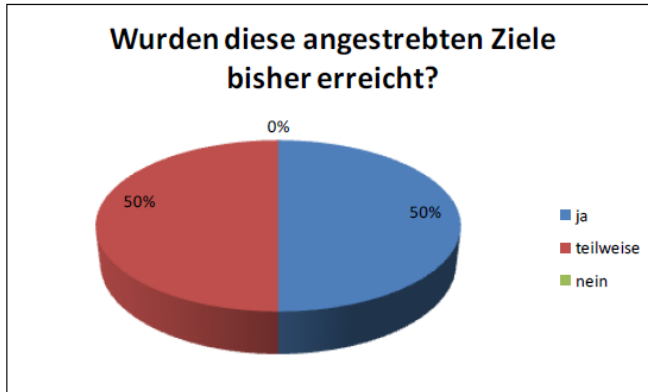
Genannt wurde unter anderem:

- > Die persönliche Weiterentwicklung der High Potentials
- > Einen Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeitern
- > Die Reflexion und Weiterbildung des Führungsverhaltens
- > Eine gesteigerte Motivation
- > Schaffung von Transparenz
- > Ein Stimmungsbild bezüglich der Führungskräfte

Frage 25:

Wurden diese angestrebten Ziele bisher erreicht?

	Antworten:	in %:
ja	2	50%
teilweise	2	50%
nein	0	0%



Frage 26:

Was hat sich seit Einführung der Vorgesetztenbeurteilung grundlegend verbessert?

Genannt wurde unter anderem:

- > Eine gezieltere Arbeit an relevanten Themen
- > Führungsthemen sind in den Fokus aller Beschäftigten gerückt
- > Es findet ein offenerer Dialog statt
- > Es sind bisher keine Veränderungen festzustellen

Frage 27:

Worin sehen Sie die entscheidenden Vorteile dieses Verfahrens?

Genannt wurde unter anderem:

- > Man erhält ein offenes Feedback zum Führungsverhalten der Vorgesetzten
- > Mitarbeiter erhalten die Möglichkeit, der Führungskraft anonymisiert ein Feedback zu geben
- > Es werden Probleme angesprochen, die sonst in der Regel nicht offen diskutiert werden würden
- > Es erfolgt eine Identifikation mit verschiedenen Ansatzpunkten zur persönlichen Weiterentwicklung
- > Die Führungskraft erhält Denkanstöße
- > Das Verfahren ist neutral
- > Das Verfahren ist objektiv

Frage 28:

Welche Nachteile können Sie über dieses Verfahren berichten?

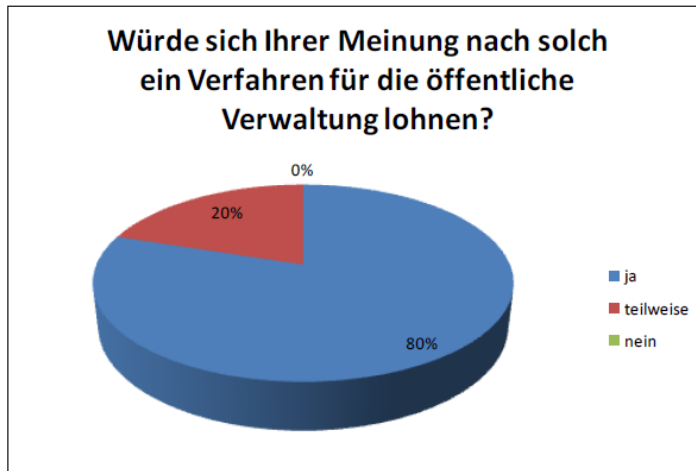
Genannt wurde unter anderem:

- > Das Verfahren ist kostenintensiv
- > Das Verfahren ist mit einem hohen Aufwand verbunden
- > Es kann bei der Durchführung des Verfahrens zu Unruhen kommen
- > Der Nutzen hängt von der Bereitschaft des Vorgesetzten zur offenen Diskussion und ggf. der (Verhaltens-) Änderung ab
- > Frust/Ängste können bei schlechter Beurteilung die Folge sein (Aus Sicht der Beurteilten)
- > Evtl. Verschlechterung der Führungsleistung (Aus Sicht der Beurteilten)
- > Zu hohe Erwartungen (Aus Sicht der Mitarbeiter)
- > Evtl. Frustration, wenn sich „zu wenig ändert“ (Aus Sicht der Mitarbeiter)

Frage 29:

Würde sich Ihrer Meinung nach solch ein Verfahren für die öffentliche Verwaltung lohnen? (Bitte begründen!)

	Antworten:	in %:
ja	4	80%
teilweise	1	20%
nein	0	0%



Genannt wurde als Begründung unter anderem:

- > Dieses Verfahren lohnt sich überall, da es ein ehrliches Feedback gibt und gezieltere Entwicklungen ermöglicht; Voraussetzung: Der Beurteilte muss offen dafür sein
- > Probleme mit der Führungskraft werden von den Mitarbeitern nur sehr selten angesprochen. Um den Arbeitsalltag zu erleichtern, sollten diese jedoch offen diskutiert werden. Durch dieses Verfahren wird der Dialog gefördert
- > Die Ergebnisse haben in der Regel keine Konsequenzen zur Folge
- > Dieses Verfahren kann zur Verbesserung der Führungsleistung, des Arbeitsklimas und der Mitarbeiterzufriedenheit dienen

Frage 30:

Wie sehen Sie das Verhältnis von Aufwand zu Ertrag einer solchen Maßnahme?

Genannt wurde unter anderem:

- > Auch wenn ein Führungskräftefeedback aufgrund der Beteiligung externer kostenintensiver ist, überwiegt dennoch der Nutzen einer solchen Maßnahme
- > Im Rahmen einer allgemeinen Mitarbeiterbefragung ist das Verfahren sinnvoll
- > Dieses Verfahren ist mit einem hohen Aufwand verbunden und hat wenig Nutzen
- > Der Erfolg ist abhängig vom Umsetzungswillen der Hausspitze und von der Objektivität der Mitarbeiter
- > Das Verhältnis von Aufwand zu Ertrag ist angemessen

Frage 31:

Würde ein allgemeiner Leitfaden zur Einführung einer Vorgesetztenbeurteilung in ein Unternehmen/Behörde die Planung erleichtern?

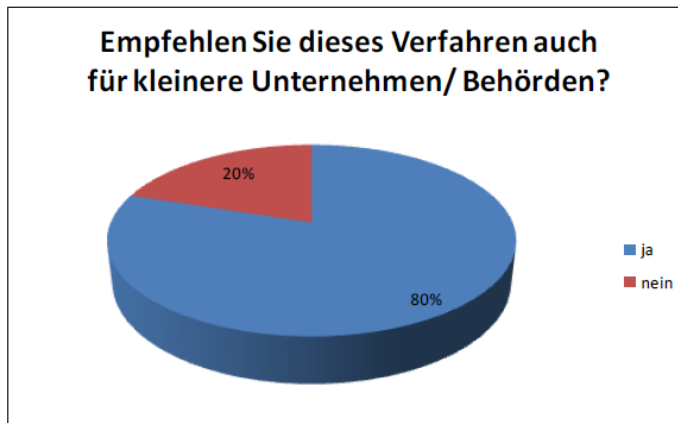
	<i>Antworten:</i>	<i>in %:</i>
ja	2	40%
teilweise	2	40%
nein	1	20%



Frage 32:

Empfehlen Sie dieses Verfahren auch für kleinere Unternehmen/ Behörden? (Bitte begründen!)

	Antworten:	in %:
ja	4	80%
nein	1	20%



Genannt wurde als Begründung unter anderem:

- > Jeder Vorgesetzte sollte seine Stärken und Schwächen kennen, um sich weiterentwickeln zu können
- > Die Größe der Behörde ist unerheblich
- > Eine entsprechende Verwaltungskultur kann/ sollte sich mit Hilfe des Verfahrens entwickeln
- > Das Verfahren passt immer, jedoch sollte die Mindestzahl an Beurteilungen nicht unterschritten werden (Hier ist besonders der Aspekt der Anonymität zu beachten)
- > Bei zu kleinen Einheiten kann es zu Spannungen kommen, weil eine Rotation nicht möglich ist; Hier ist der offene Dialog/ Workshops besser geeignet

Anlage 6: Mitarbeiterbefragung Regierungspräsidium Stuttgart

Mitarbeiterbefragung 2010 im Regierungspräsidium Stuttgart Teil 1						
Bitte kreuzen Sie in jeder Zeile nur ein Kästchen an!						
Je nach Zugehörigkeit beziehen sich die Fragen auf Ihren Bereich (z.B. Abteilung, Referat, Koordinierungsstelle); zur Vereinfachung ist die Bezeichnung im Folgenden deshalb „Organisationseinheit“.						
I. Angaben zur Person						
1. In welcher Organisationseinheit arbeiten Sie?						
Referat Nr. _____	oder	Stabstelle / Koordinierungsstelle / BfC	<input type="checkbox"/>			
Abteilung Nr. _____	und	Standort*: _____				
<small>(*bitte Ort und Straße angeben)</small>						
II. Arbeitsbereich						
a) Inhalte der Arbeit						
	trifft völlig zu	trifft eher zu	teils/ teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	kann ich nicht beurteilen
2. Meine Tätigkeit entspricht meinen persönlichen Fähigkeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ich empfinde meine Arbeit als verantwortungsvoll.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ich finde meine Arbeit abwechslungsreich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ich kann selbständig und eigenverantwortlich arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ich kann bei meiner Arbeit meine Vorstellungen nicht einbringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Anmerkungen	<hr/> <hr/>					
b) Arbeitsanforderungen						
	trifft völlig zu	trifft eher zu	teils/ teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	kann ich nicht beurteilen
8. Die Arbeit in meiner Organisationseinheit ist gleichmäßig verteilt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Die Qualität meiner Arbeit wird durch zu hohes Arbeitsaufkommen beeinträchtigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1						

FORTSETZUNG: Arbeitsanforderungen						
	trifft völlig zu	trifft eher zu	teils/ teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	kann ich nicht beurteilen
10. Ich fühle mich bei meiner Arbeit überlastet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Ich fühle mich durch die Arbeitsmenge und -intensität gesundheitlich beeinträchtigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Anmerkungen	<hr/> <hr/>					
c) Fortbildung und Personalentwicklung						
	trifft völlig zu	trifft eher zu	teils/ teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	kann ich nicht beurteilen
13. Ich bin mit den Fortbildungsmöglichkeiten zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Ich kann die Fortbildungsmöglichkeiten die ich möchte, nicht wahrnehmen, weil...						
14.1 ... ich keine Zeit habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.2 ... mein/e Vorgesetzte/r diese nicht für notwendig hält.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.3 ... ich nicht ausreichend informiert werde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.4 ... sie nicht angeboten werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Ich bin mit den Personalentwicklungsmöglichkeiten (z. B. Aufstieg, Wechsel der Tätigkeit/Referat) zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Anmerkungen	<hr/> <hr/>					
d) Ausstattung und Service						
	trifft völlig zu	trifft eher zu	teils/ teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	kann ich nicht beurteilen
17. Ich bin zufrieden mit ...						
17.1 ... dem Büromaterial.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FORTSETZUNG: Ich bin zufrieden mit ...	trifft völlig zu	trifft eher zu	teils/ teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	kann ich nicht beurteilen
17.2 ... dem Werkzeug.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.3 ... den Maschinen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.4 ... der EDV-Hardwareausstattung (z. B. Drucker, Plotter, PC).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Ich bekomme die für eine sachgerechte Aufgabenerledigung notwendige Software zur Verfügung gestellt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Die Büromöbel sind funktionell.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Das Literaturangebot ist nicht ausreichend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Ich bin mit dem Fuhrpark zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Ich bin mit der Registratur zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Ich bin mit dem Service der Personalverwaltung zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Ich bin mit dem Service des Haushaltsreferats zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Der IuK-Benutzerservice des Referats 11 ist gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Ich bin mit der IuK-Benutzerbetreuung in meiner Abteilung zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Die Poststelle arbeitet zügig und verlässlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Der Reinigungsdienst arbeitet ordentlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Anmerkungen (auch zu hier nicht aufgeführten Serviceeinrichtungen)	<hr/> <hr/>					
e) Persönliche Arbeitssituation / Rahmenbedingungen						
	trifft völlig zu	trifft eher zu	teils/ teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	kann ich nicht beurteilen
30. Die Parkmöglichkeiten an meiner Arbeitsstätte sind nicht ausreichend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Ich bin zufrieden mit ...						
31.1 ... den Besprechungszimmern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FORTSETZUNG: Persönliche Arbeitssituation / Rahmenbedingungen						
Ich bin zufrieden mit ...	trifft völlig zu	trifft eher zu	teils/teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	kann ich nicht beurteilen
31.2 ... den Pausenräumen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.3 ... den sanitären Einrichtungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.4 ... der Schalldämmung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.5 ... dem Sonnen- und Blendschutz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.6 ... der Heizung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.7 ... der Wärmedämmung / Fensterdichtung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Die Möglichkeiten, Telearbeit wahrzunehmen, sind gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Ich habe Interesse an einem KITA-Platz in Stuttgart-Vaihingen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.1 Ich benötige für mein Kind (unter 3 Jahren) einen Ganztagesbetreuungsplatz.	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.2 Ich benötige für mein Kind (unter 3 Jahren) eine flexible Tagesbetreuung.	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.3 Ich bin an einer Betreuung für Kinder über 3 Jahren interessiert.	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Anmerkungen	<hr/> <hr/>					

III. Zusammenarbeit						
	trifft völlig zu	trifft eher zu	teils/teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	kann ich nicht beurteilen
35. Der Informationsfluss funktioniert gut ...						
35.1 ... innerhalb des Regierungspräsidiums.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.2 ... innerhalb meiner Abteilung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.3 ... innerhalb des Referats.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Die Zusammenarbeit zwischen den Standorten und dem Haupthaus funktioniert gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FORTSETZUNG: Zusammenarbeit	trifft völlig zu	trifft eher zu	teils/ teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	kann ich nicht beurteilen
37. Die Zusammenarbeit am Dienstsitz / Standort zwischen den Kolleginnen und Kollegen funktioniert gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Die Arbeitsabläufe in meiner Organisationseinheit sind gut organisiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. In meiner Organisationseinheit sind die Zuständigkeiten nicht klar geregelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Die Urlaubs- und Krankheitsvertretung funktioniert in der Praxis gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Über die Arbeitsverteilung kann innerhalb der Organisationseinheit offen gesprochen werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Die Zusammenarbeit in meiner Organisationseinheit zwischen den Kolleginnen und Kollegen funktioniert gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. In meiner Organisationseinheit herrscht keine gute Arbeitsatmosphäre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Neben der Aufgabenerledigung ist in meiner Organisationseinheit auch das persönliche Wohlergehen wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Probleme und Konflikte zwischen Kolleginnen und Kollegen werden in meiner Organisationseinheit fair ausgetragen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Anmerkungen	<hr/> <hr/>					

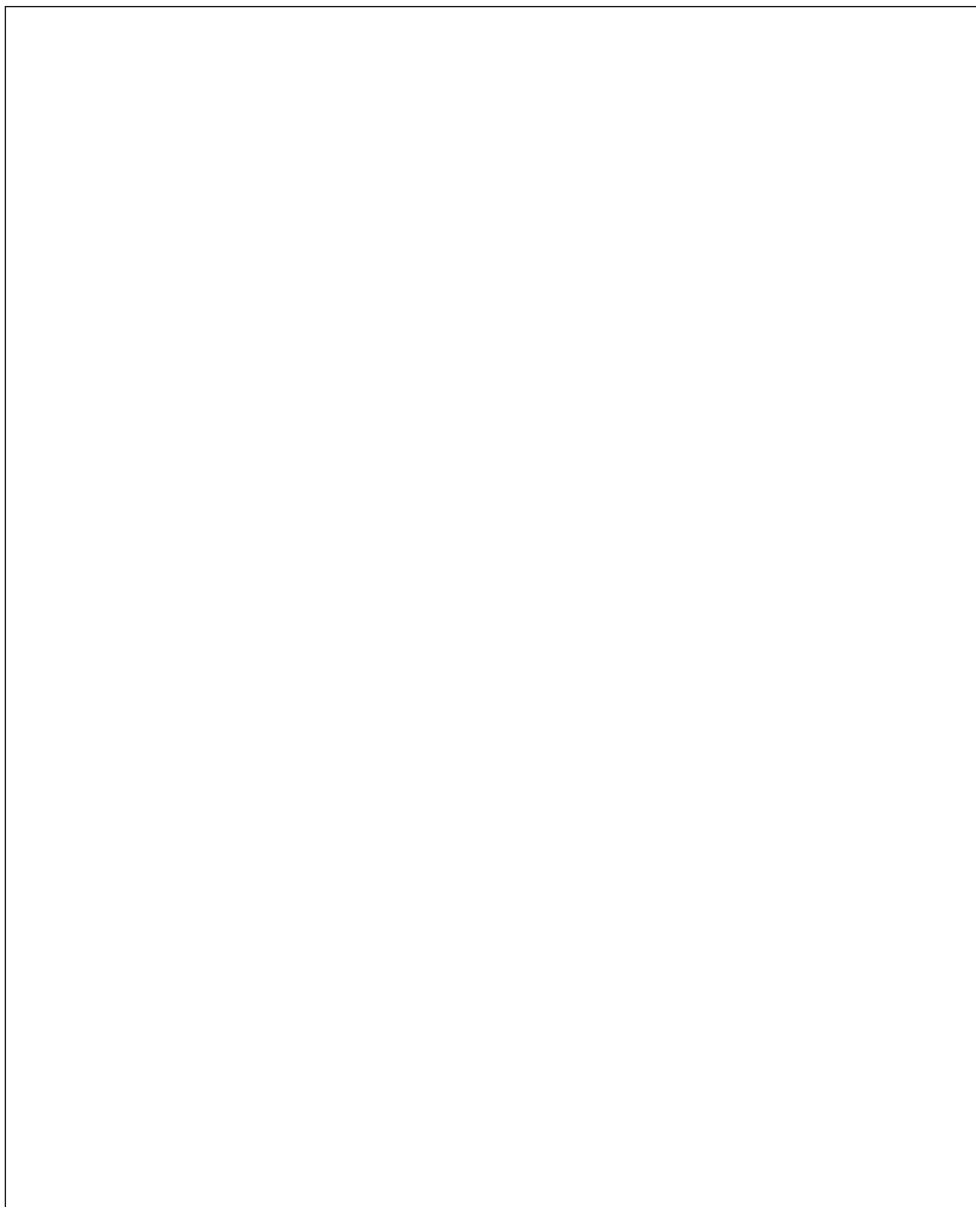
IV. Arbeitsschutz und Gesundheitsprävention						
	trifft völlig zu	trifft eher zu	teils/ teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	kann ich nicht beurteilen
47. Der Gefährdungs- und Arbeitsschutz ist ausreichend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Die Arbeitsschutzausrüstung (z. B. Schuhe, Kleidung) ist ...						
48.1 ... ausreichend vorhanden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48.2 ... unproblematisch zu bekommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5

FORTSETZUNG: Arbeitsschutz und Gesundheitsprävention						
	trifft völlig zu	trifft eher zu	teils/ teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	kann ich nicht beurteilen
49. Die Qualität der Arbeitsschutzausrüstung ist gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Anmerkungen	<hr/> <hr/> <hr/>					
51. Das Angebot der Lenkungsgruppe DV Gesundheit ist gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Welche Sportangebote / Vorträge sollen angeboten werden?	<hr/> <hr/>					
V. Interessenvertretung						
	trifft völlig zu	trifft eher zu	teils/ teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	kann ich nicht beurteilen
53. Ich fühle mich gut vertreten ...						
53.1 ... vom Örtlichen Personalrat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53.2 ... von der Vertrauensperson der schwer behinderten Menschen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53.3 ... von der Beauftragten für Chancengleichheit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Anmerkungen	<hr/> <hr/> <hr/>					

VI. Anregungen - Ideen - Kritik

Was Sie uns sonst noch sagen wollen:



Mitarbeiterbefragung 2010 im Regierungspräsidium Stuttgart
Teil 2

VII. Führung

Wer sind Ihre Vorgesetzten?

Hinweis: Sie beurteilen mit Ihren Aussagen Ihre Vorgesetzten. Bitte kreuzen Sie in der ersten Spalte Ihre Organisationseinheit an.

Sie gehören zu:	Vorgesetzte/r (1):	Vorgesetzte/r (2):
<input type="checkbox"/> Abteilungsleitung	X	X
<input type="checkbox"/> Vorzimmer und Schreibdienst	X	X
<input type="checkbox"/> Referatsleitungen Referate 21-26	X	X
<input type="checkbox"/> Referat 21	X	X
<input type="checkbox"/> Referat 22	X	X
<input type="checkbox"/> Referat 23	X	X
<input type="checkbox"/> Referat 24	X	X
<input type="checkbox"/> Referat 25 Design Center Stuttgart	X	X
<input type="checkbox"/> Referat 25 Informationszentrum Patente	X	X
<input type="checkbox"/> Referat 26	X	X

Bitte kreuzen Sie in jeder Zeile nur ein Kästchen an!						
a) Mein/e Vorgesetzte/r (1) / mein/e Vorgesetzte/r (2) ...						
	trifft völlig zu	trifft eher zu	teils/ teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	kann ich nicht beurteilen
55. ... informiert regelmäßig über Aufgabenschwerpunkte in der Organisationseinheit.	(1) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(2) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. ... gibt mir genügend Informationen, die ich für meine Arbeit benötige (z.B. aktuelle Entwicklungen, Arbeitsziele, Zusammenhänge).	(1) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(2) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. ... führt Besprechungen zielgerichtet und ergebnisorientiert.	(1) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(2) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. ... motiviert mich.	(1) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(2) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. ... setzt sich nicht für die Umsetzung neuer Ideen und Verbesserungsvorschläge ein.	(1) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(2) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. ... überträgt mir Verantwortung in angemessenem Umfang.	(1) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(2) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. ist an meiner fachlichen Meinung interessiert.	(1) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(2) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. ist fachlich kompetent.	(1) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(2) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. ... handelt nach dem Leitbild.	(1) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(2) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. ... bezieht mich nicht in Entscheidungen mit ein.	(1) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(2) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. ... trifft Entscheidungen zeitnah.	(1) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(2) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. ... hat eine klare Linie, entscheidet nicht mal so mal so.	(1) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(2) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. übt konstruktive Kritik.	(1) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(2) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FORTSETZUNG:						
Mein/e Vorgesetzte/r (1) / mein/e Vorgesetzte/r (2) ...	trifft völlig zu	trifft eher zu	teils/ teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	kann ich nicht beurteilen
68. ... behandelt die Beschäftigten unterschiedlich.	(1) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(2) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. ... stellt sich nicht hinter von mir getroffene Entscheidungen.	(1) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(2) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. ... kann sich durchsetzen, wenn es darauf ankommt.	(1) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(2) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71. ... weist bei Erfolgen auf meine Leistung hin und stellt diese nicht als seine / ihre dar.	(1) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(2) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72. ... erteilt klare Arbeitsaufträge.	(1) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(2) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73. ... achtet auf die Erfüllung der erteilten Aufträge.	(1) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(2) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74. ... gibt mir Rückmeldung über Qualität, Ergebnisse und Wirkungen der von mir erbrachten Leistung.	(1) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(2) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75. ... achtet auf eine gute Einführung und Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen.	(1) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(2) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76. ... nimmt auf meine persönliche / familiäre Situation Rücksicht.	(1) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(2) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77. ... setzt sich für meine berufliche Entwicklung ein.	(1) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(2) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78. ... unterstützt mich, die Gesundheitsangebote im RPS wahrzunehmen.	(1) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(2) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Mitarbeitergespräch						
	trifft völlig zu	trifft eher zu	teils/ teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	kann ich nicht beurteilen
79. Mit dem Inhalt des letzten Mitarbeitergesprächs war ich insgesamt zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
80. Zielvereinbarungen aus dem letzten Mitarbeitergespräch wurden umgesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FORTSETZUNG: Mitarbeitergespräch

81. Wann haben Sie das letzte Mal auf Initiative Ihres Vorgesetzten / Ihrer Vorgesetzten ein Mitarbeitergespräch über Ihre Arbeit und Ihre berufliche Zukunft geführt?

vor weniger als 1 Jahr

vor 1 - 2 Jahren

vor 2 - 5 Jahren

noch nie

82. Anmerkungen zum Bereich Führung

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Anlage 7: Interviewbogen für Gespräche mit Vorgesetzten

**- Interview zur Bachelorarbeit von Dennis Gawronski -
„Vorgesetztenbeurteilung als Modernisierungsaspekt“**

Interviewbogen für persönliche Gespräche mit Vorgesetzten

1. Hatten Sie bei der Einführung der Vorgesetztenbeurteilung Zweifel gegenüber diesem Verfahren? ja teilweise nein

Wenn ja bzw. teilweise, warum?

2. Weicht Ihre Selbsteinschätzung stark von der Beurteilung Ihrer Mitarbeiter ab? ja teilweise nein

Wenn ja bzw. teilweise, was denken Sie woran das liegen könnte?

3. Sehen Sie die Vorgesetztenbeurteilung nur als „Modeerscheinung“ oder denken Sie, dass dieses Verfahren in der Zukunft als nachhaltiges Instrument vielen Unternehmen und Behörden einen großen Nutzen bringt?

4. Denken Sie, dass die Vorgesetztenbeurteilung eine zusätzliche Chance ist, einen Sprung nach oben auf der Karriereleiter zu machen? (Sonst erfolgt nur eine Beurteilung des Vorgesetzten von oben - wenn diese unbefriedigend ausfällt, dann...)

5. Hat dieses Feedback Vorteile für beide Seiten (Vorgesetzte und Mitarbeiter)? ja teilweise nein

Bitte begründen!

6. Welche Schulnote würden Sie dem Verfahren der Vorgesetztenbeurteilung geben?

1 2 3 4 5 6

7. Nennen Sie die entscheidenden Vorteile, warum dieses Verfahren ein Muss für jedes Unternehmen/ Behörde ist.

8. In Bezug auf Frage 1, wie ist Ihr heutiger Standpunkt gegenüber dem Verfahren der Vorgesetztenbeurteilung?

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Anlage 8: Auswertung der Interviews mit Vorgesetzten

Bachelorarbeit:
„Vorgesetztenbeurteilung als Modernisierungsaspekt“

Interviewbögen für persönliche Gespräche mit Vorgesetzten, die an einer Vorgesetztenbeurteilung teilgenommen haben

Auswertung der Interviews mit Vorgesetzten:

Um den Fragebogen als empirische Untersuchung zu ergänzen, und um somit noch ein aussagekräftigeres Bild aus der Praxis erhalten zu können, ist das strukturierte Interview verwendet worden. Ebenfalls wie schon beim Fragebogen, sollten auch hier alle Befragten anhand der gleichen Merkmale und Fragestellungen urteilen und entscheiden.

Zu Wahrung der Anonymität der Vorgesetzten wird eine, allen Fragen betreffende, zusammengefasste Auswertung vorgenommen, damit keine Rückschlüsse auf die Interviewten gezogen werden können. Dabei ist anzumerken, dass aus Zeitgründen nur mit Vorgesetzten aus zwei der insgesamt fünf mittels Fragebogen befragten Behörden und Unternehmen, Interviews geführt werden konnten.

Frage 1:

Hatten Sie bei der Einführung der Vorgesetztenbeurteilung Zweifel gegenüber diesem Verfahren?

	Antworten:	in %:
ja	0	0%
teilweise	0	0%
nein	2	100%



Genannt wurde als freiwillige Begründung unter anderem:

- > Es war nicht die erste Befragung, somit war der Ablauf bekannt und durch positive Erfahrungen der Vergangenheit gab es auch keine Bedenken
- > Es wurden schon mehrfach Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, die was den Ablauf angehen, bisher immer unproblematisch waren

Frage 2:

Weicht Ihre Selbsteinschätzung stark von der Beurteilung Ihrer Mitarbeiter ab?

Diese Frage konnte von den Interviewten nicht beantwortet werden, da die diesjährige Auswertung der Vorgesetztenbeurteilung zum Zeitpunkt des Interviews den Vorgesetzten noch nicht vorlag.

Frage 3:

Sehen Sie die Vorgesetztenbeurteilung nur als „Modeerscheinung“ oder denken Sie, dass dieses Verfahren in der Zukunft als nachhaltiges Instrument vielen Unternehmen und Behörden einen großen Nutzen bringt?

Genannt wurde unter anderem:

- > Das Verfahren der Vorgesetztenbeurteilung bringt einen Nutzen, wenn Konsequenzen aus den Ergebnissen der Beurteilung gezogen werden und die Meinung der Mitarbeiter ernst genommen wird
- > Dies ist keine Modeerscheinung, da dieses Verfahren in unserem Hause nun schon mehrfach durchgeführt wurde
- > Für teamorientiertes/ partizipatives Arbeiten/ Führen, ist dieses Verfahren unbedingt zwingend
- > Es ist sehr wichtig, um ein aktuelles Stimmungsbild der Abteilung zu erhalten
- > Wichtig ist, dass dieses Verfahren in regelmäßigen Abständen wiederholt wird, um einerseits Vergleiche anstellen zu können und andererseits die Mitarbeiter von dem Nutzen der Vorgesetztenbeurteilung zu überzeugen; außerdem wechseln Mitarbeiter aus und in die Abteilung, zusätzlich kann die Aufgabenstruktur wechseln, deshalb sind Wiederholungen zwingend erforderlich für eine erfolgreiche Durchführung

Frage 4:

Denken Sie, dass die Vorgesetztenbeurteilung eine zusätzliche Chance ist, einen Sprung nach oben auf der Karriereleiter zu machen? (Sonst erfolgt nur eine Beurteilung des Vorgesetzten von oben – wenn diese unbefriedigend ausfällt, dann...)

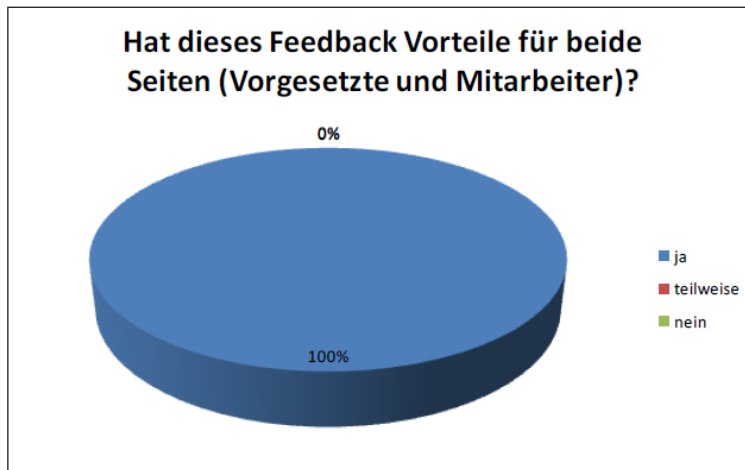
Genannt wurde unter anderem:

- > Derzeit ist dieser Gedanke eher noch unrealistisch
- > Erst wenn eine konstante Regelmäßigkeit der Vorgesetztenbeurteilung stattfindet und Ergebnisse verfolgt werden, könnte es ein zusätzliches Kriterium sein
- > Es kommt darauf an:
 - A: Auf die Fähigkeit, Führungskräfte richtig einschätzen zu können
 - B: Auf die Stelle, die besetzt werden soll; wird eher ein „harter Hund“ bevorzugt oder ein „Teampayer“
- > Die Vorgesetztenbeurteilung stellt immer auch eine Momentaufnahme dar
- > Erst wenn viele Vorgesetztenbeurteilungen durchgeführt würden, wäre es eine mögliche Option

Frage 5:

Hat dieses Feedback Vorteile für beide Seiten (Vorgesetzte und Mitarbeiter)?

	Antworten:	in %:
ja	2	100%
teilweise	0	0%
nein	0	0%



Bitte begründen!

Genannt wurde unter anderem:

- > Der Vorgesetzte weiß bei objektiver Beurteilung, wie ihn seine Mitarbeiter sehen und kann gezielt an Optimierungen arbeiten
- > Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, unter Wahrung der Anonymität zu sagen, wie sie ihren Vorgesetzten sehen, damit Verbesserungen möglich sind
- > Aus Sicht des Mitarbeiters:
Die Wahrheit kommt auf den Tisch und er sieht bei der Auswertung persönliche Abweichungen
- > Aus Sicht des Vorgesetzten:
Die Stimmung sowie positive und negative Meinungen aus der Abteilung werden bekannt
- > Dieses Feedback stellt einen gruppendynamischen Prozess dar, bei dem ein klares Stimmungsbild zu Tage gefördert wird, wobei eben auch negative Ergebnisse Informationen darstellen

Frage 6:

Welche Schulnote würden Sie dem Verfahren der Vorgesetztenbeurteilung geben?

Genannt wurden in einer Notenskala von 1 - 6:

- > Note 2,5 2 mal genannt

Frage 7:

Nennen Sie die entscheidenden Vorteile, warum dieses Verfahren ein Muss für jedes Unternehmen/ Behörde ist.

Genannt wurde unter anderem:

- > Dieses Verfahren dient der Erkennung und Förderung von Führungskompetenz
- > Desweiteren fördert es die Führungskräfteentwicklung und steht als Instrument der Hilfe zur Selbsthilfe
- > Wenn man nach innen und außen Werbung für sein Unternehmen/ seine Behörde machen will, kann dies ein wichtiger Faktor sein
- > Bei der Suche nach geeigneten Mitarbeitern treten Unternehmen und Behörden in einen Wettbewerb, bei dem nicht nur die Bezahlung eine Rolle spielt, sondern vor allem die „weichen Faktoren“ (Soft Skills) wie gutes Betriebsklima, teamorientierte Führungskultur oder eine gute Arbeitsatmosphäre in der Abteilung

Frage 8:

In Bezug auf Frage 1, wie ist Ihr heutiger Standpunkt gegenüber dem Verfahren der Vorgesetztenbeurteilung?

Genannt wurde unter anderem:

- > Es bestehen weiterhin keine Zweifel gegenüber diesem Verfahren
- > Bedenken sind seit der Einführung keine entstanden, jedoch sollten Verbesserungen des Verfahrens sowie des Ablaufs vorgenommen werden
- > Fragestellungen sollten differenzierter ausgestaltet und nicht zu allgemein gestellt werden
- > Wenn, dann sind es Kleinigkeiten im Verfahrensablauf, die verbesserungswürdig sind, jedoch bestehen gegenüber dem Kern des Beurteilungsverfahrens als solches keine Zweifel

Anlage 9: Interviewbogen für Gespräche mit Mitarbeitern

**- Interview zur Bachelorarbeit von Dennis Gawronski -
„Vorgesetztenbeurteilung als Modernisierungsaspekt“**

Interviewbogen für persönliche Gespräche mit Mitarbeitern

1. Hatten Sie bei der Einführung der Vorgesetztenbeurteilung Zweifel gegenüber diesem Verfahren? ja teilweise nein

Wenn ja bzw. teilweise, warum?

2. Finden Sie es gut, dass Sie Ihren/ Ihre Vorgesetzte/ n beurteilen können? ja teilweise nein

Warum?

3. Was hat sich für Sie persönlich durch die Einführung der Vorgesetztenbeurteilung im Arbeitsalltag verbessert?

4. Denken Sie, dass Sie Ihren/ Ihre Vorgesetzte/ n aufgrund der Anonymität sehr viel strenger beurteilen als z. B. in einem persönlichen Gespräch? ja nein

Bitte begründen!

5. Hat dieses Feedback Vorteile für beide Seiten (Vorgesetzte und Mitarbeiter)? ja teilweise nein

Bitte begründen!

6. Welche Schulnote würden Sie dem Verfahren der Vorgesetztenbeurteilung geben?

1 2 3 4 5 6

7. Nennen Sie die entscheidenden Vorteile, warum dieses Verfahren ein Muss für jedes Unternehmen/ Behörde ist.

8. In Bezug auf Frage 1, wie ist Ihr heutiger Standpunkt gegenüber dem Verfahren der Vorgesetztenbeurteilung?

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Anlage 10: Auswertung der Interviews mit Mitarbeitern

Bachelorarbeit:
„Vorgesetztenbeurteilung als Modernisierungsaspekt“

Interviewbögen für persönliche Gespräche mit Mitarbeitern, die an einer Vorgesetztenbeurteilung teilgenommen haben

Auswertung der Interviews mit Mitarbeitern:

Um den Fragebogen als empirische Untersuchung zu ergänzen, und um somit noch ein aussagekräftigeres Bild aus der Praxis erhalten zu können, ist das strukturierte Interview verwendet worden. Ebenfalls wie schon beim Fragebogen, sollten auch hier alle Befragten anhand der gleichen Merkmale und Fragestellungen urteilen und entscheiden.

Zu Wahrung der Anonymität der Mitarbeiter wird eine, allen Fragen betreffende, zusammengefasste Auswertung vorgenommen, damit keine Rückschlüsse auf die Interviewten gezogen werden können. Dabei ist anzumerken, dass aus Zeitgründen nur mit Mitarbeitern aus zwei der insgesamt fünf mittels Fragebogen befragten Behörden und Unternehmen, Interviews geführt werden konnten.

Frage 1:

Hatten Sie bei der Einführung der Vorgesetztenbeurteilung Zweifel gegenüber diesem Verfahren?

	Antworten:	in %:
ja	1	25%
teilweise	3	75%
nein	0	0%



Wenn ja bzw. teilweise, warum?

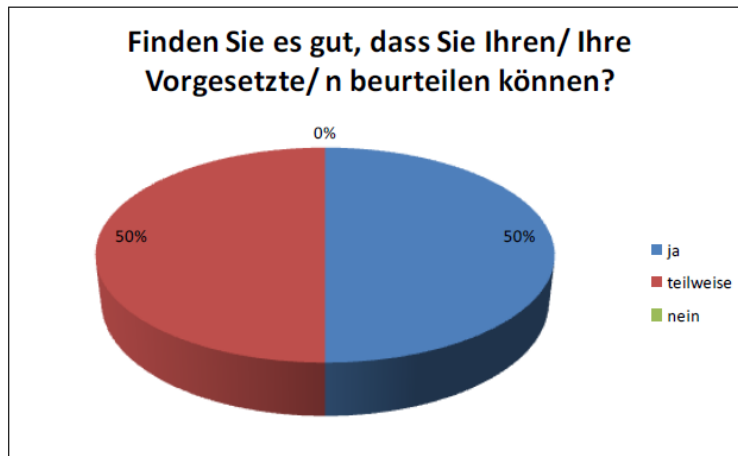
Genannt wurde unter anderem:

- > Bleibt die Anonymität der Mitarbeiter gewahrt?
- > Was wird mit den gestellten Fragen beabsichtigt?
- > Was bringt dieses Verfahren? Wo liegt der Zweck? Was ändert sich?
- > Bei interner Auswertung gäbe es große Bedenken
- > Ändert der Vorgesetzte wirklich sein Verhalten nach Durchführung dieses Verfahrens?
- > Die Befragung dient lediglich der Beruhigung des „Gewissens“, man tue ja etwas

Frage 2:

Finden Sie es gut, dass Sie Ihren/ Ihre Vorgesetzte/ n beurteilen können?

	Antworten:	in %:
ja	2	50%
teilweise	2	50%
nein	0	0%



Warum?

Genannt wurde unter anderem:

- > Man erhält die Möglichkeit, das Führungsverhalten zu spiegeln
- > Man erhält ein Gesamtstimmungsbild der Abteilung
- > Es bietet eine solide Ausgangslage, um eine gute Arbeitsatmosphäre zu schaffen, da es solch eine Möglichkeit bisher nicht gab
- > Es ist sehr gut für ruhige bzw. zurückhaltende Mitarbeiter, Anmerkungen zu machen

Frage 3:

Was hat sich für Sie persönlich durch die Einführung der Vorgesetztenbeurteilung im Arbeitsalltag verbessert?

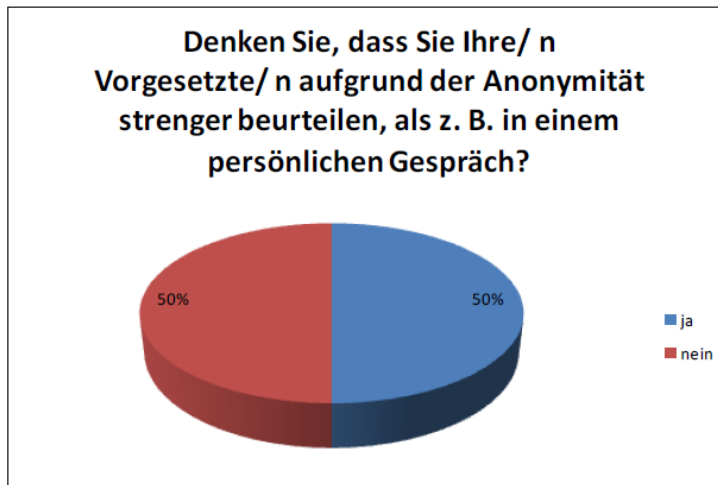
Genannt wurde unter anderem:

- > Es sind keine persönlichen Verbesserungen erkennbar
- > Vorgesetzte reagieren auf Kritik offener
- > Der Chef wird sensibler, da die Ergebnisse auch die Hausspitze erreichen
- > Die Arbeitsatmosphäre wird angenehmer (Wir-Gefühl)
- > Es sind keine persönlichen Auswirkungen spürbar

Frage 4:

Denken Sie, dass Sie Ihre/ n Vorgesetzte/ n aufgrund der Anonymität sehr viel strenger beurteilen, als z. B. in einem persönlichen Gespräch?

	Antworten:	in %:
ja	2	50%
nein	2	50%



Bitte begründen!

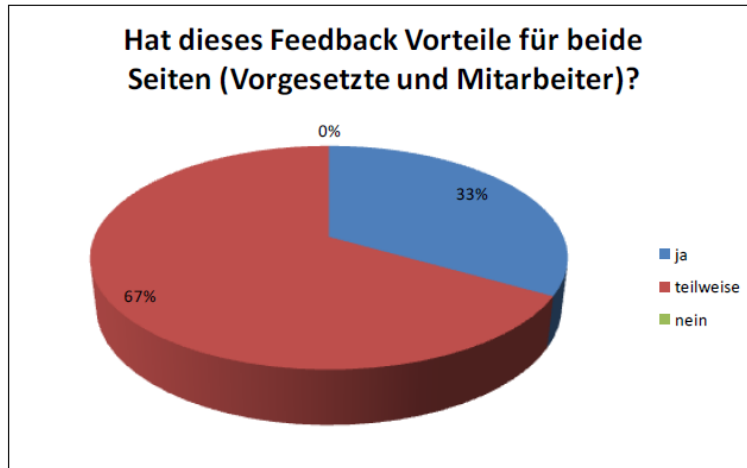
Genannt wurde unter anderem:

- > Das kann teilweise vorkommen
- > Aufgrund der Anonymität ist man geschützt und traut sich dadurch (vielleicht auch unbewusst) härtere Aussagen zu machen
- > Man sollte immer die sachliche Ebene im Auge behalten

Frage 5:

Hat dieses Feedback Vorteile für beide Seiten (Vorgesetzte und Mitarbeiter)?

	Antworten:	in %:
ja	1	33%
teilweise	2	67%
nein	0	0%



Bitte begründen!

Genannt wurde unter anderem:

- > Die bestehenden Abläufe können hinterfragt werden
- > Es hat Vorteile, wenn man Konsequenzen draus zieht
- > Die Arbeitsatmosphäre wird besser; Arbeitsergebnisse werden besser; langfristig gewinnt jeder
- > Der Chef weiß jetzt, was die Mitarbeiter über ihn denken, ob er sein Verhalten allerdings ändert, ist die andere Frage

Frage 6:

Welche Schulnote würden Sie dem Verfahren der Vorgesetztenbeurteilung geben?

Genannt wurde in einer Notenskala von 1 - 6:

- > Note 2,5 1 mal genannt
- > Note 3,0 3 mal genannt

Frage 7:

Nennen Sie die entscheidenden Vorteile, warum dieses Verfahren ein Muss für jedes Unternehmen/ Behörde ist.

Genannt wurde unter anderem:

- > Die Einführung einer Feedbackkultur hat den Vorteil, dass es wenig Konsequenzen für den Vorgesetzten/Beurteilten hat und gleichzeitig Mitarbeiter ihre Meinung zum Vorgesetztenverhalten äußern können
- > Langfristig können gute Arbeitsergebnisse erzielt werden
- > Durch eine bessere Führung wird das Sozialgefüge angenehmer, was die Arbeitsergebnisse besser werden lässt und was wiederum einen guten Ruf nach außen hin zur Folge hat
- > Es werden Missstände offengelegt
- > Der Vorgesetzte wird darauf aufmerksam gemacht, Aufgaben und Entscheidungen auch mal aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten

Frage 8:

In Bezug auf Frage 1, wie ist Ihr heutiger Standpunkt gegenüber dem Verfahren der Vorgesetztenbeurteilung?

Genannt wurde unter anderem:

- > Die anfänglichen Zweifel wurden nicht bestätigt, dies ist mit unter eine Folge der externen Auswertung
- > Zweifel der Anonymität haben sich gelegt (aufgrund externer Auswertung)
- > Es ist zu erkennen, dass sich manche „Sachen“ bewegen
- > Man kann konkrete Maßnahmen erkennen, die zu positiven Resultaten führen können
- > Die Meinung hat sich relativiert
- > Die Vorgesetztenbeurteilung stellt lediglich eine ABM-Maßnahme bezüglich der Auswertung dar; der Nutzen ist letztlich marginal

Literaturverzeichnis

Bahners, Christian: Vorgesetztenbeurteilung mittels 360°-Feedback, München und Mering, 2003.

Domsch, Michel E.: Vorgesetztenbeurteilung, in: Selbach, Ralf/Pullig, Karl-Klaus (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterbeurteilung, Wiesbaden, 1992, S. 255 - 298.

Domsch, Michel E./Ladwig, Desiree H.: Zielbildungs- und Konzeptionsphase, in: Hofmann, Karsten/Köhler, Friedhelm/Steinhoff, Victoria (Hrsg.): Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis. Konzepte, Analysen, Erfahrungen, Weinheim, 1995, S. 23 - 36.

Ebner, Hermann G./Krell, Gertraude: Vorgesetztenbeurteilung. Eine Analyse individueller und organisatorischer Bedingungen, Oldenburg, 1991.

Edwards, Mark R./Ewen, Ann J.: 360°-Beurteilung. Klares Feedback, höhere Motivation und mehr Erfolg für alle Mitarbeiter, München, 2000.

Esser, Martin: Selbsturteile, in: Sarges, Werner (Hrsg.): Management-Diagnostik, Göttingen, 1990, S. 529 - 534.

Fecher, Gabi: Vorgesetztenbeurteilung in Deutschland – Eine Bestandsaufnahme, in: Hofmann, Karsten/Köhler, Friedhelm/Steinhoff, Victoria (Hrsg.): Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis. Konzepte, Analysen, Erfahrungen, Weinheim, 1995, S. 15 - 20.

Felfe, Jörg: Feedbackprozesse in Organisationen. Akzeptanz bei Vorgesetzten und Mitarbeitern, in: Busch, Rolf (Hrsg.): Mitarbeitergespräch – Führungskräftefeedback. Instrumente in der Praxis, München und Mering, 2000, S. 37 - 63.

Fernau, Joachim: Sprechen wir über Preußen. Die Geschichte der armen Leute, München und Berlin, 1981.

geva Gesellschaft für Verhaltensanalyse und Evaluation mbH:

Vorgesetztenbeurteilung: Der Chef auf dem Prüfstein?, http://www.geva-institut.de/pdf/vorgesetztenbeurteilung_interview.pdf; 24.07.2010.

Günther, Stefan: Vorgehensvorschlag für eine moderierte Workshopsequenz: Feedback zum Vorgesetztenverhalten, in: Hofmann, Karsten/Köhler, Friedhelm/Steinhoff, Victoria (Hrsg.): Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis. Konzepte, Analysen, Erfahrungen, Weinheim, 1995, S. 195 - 204.

Hopp, Helmut/Göbel, Astrid: Management in der öffentlichen Verwaltung. Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen, 3. Auflage, Stuttgart, 2008.

Jochum, Eduard: Gleichgestelltenbeurteilung. Ein Instrument der Personalführung und Teamentwicklung, in: Schuler, Heinz (Hrsg.): Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, Stuttgart, 1991, S. 107 - 134.

Jöns, Ingela: Entwicklung der Beurteilungsinstrumente, in: Hofmann, Karsten/Köhler, Friedhelm/Steinhoff, Victoria (Hrsg.): Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis. Konzepte, Analysen, Erfahrungen, Weinheim, 1995, S. 37 - 56.

Ladwig, Desiree H./Domsch, Michel E.: Vorgesetztenbeurteilung, in: Von Rosenstiel, Lutz/Regnet, Erika/Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, 5. Auflage, Stuttgart, 2003, S. 501 - 512.

Laib, Klaus: Das 360-Grad-Feedback, in: Personalführung , Ausgabe 12, 1997, S. 1138 - 1143.

Landesbeamten-gesetz (LBG): GBl. 2009/801, Vorschriftensammlung für die Verwaltung in Baden-Württemberg, Loseblatt, Stand: 121. Lfg., Mai 2010.

Liebel, Hermann J.: Personalführung durch Verhaltensbewertung, in: Liebel, Hermann J./Oechsler, Walter A. (Hrsg.): Personalbeurteilung. Neue Wege der Leistungs- und Verhaltensbewertung, Bamberg, 1987, S. 89 - 162.

Lohaus, Daniela: Leistungsbeurteilung. Praxis der Personalpsychologie, Göttingen, 2009.

Nerdinger, Friedemann W.: Vorgesetztenbeurteilung, in: Jöns, Ingela/Bungard, Walter (Hrsg.): Feedbackinstrumente im Unternehmen. Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte, Wiesbaden, 2005, S. 99 - 112.

Neuberger, Oswald: Das 360°-Feedback. Alle fragen? Alles sehen? Alles sagen?, München und Mering, 2000.

Reinecke, Peter: Vorgesetztenbeurteilung. Ein Instrument partizipativer Führung und Organisationsentwicklung, München, 1983.

Retz, Christian: Führungskräftebeurteilung von unten, in: Personalwirtschaft 02/1997, S. 18 - 19.

Sarges, Werner/Stracke Friedemann: Feedback schon während des Assessment Centers: Das Lernpotenzial-Assessment Center, in: Jöns, Ingela/Bungard, Walter (Hrsg.): Feedbackinstrumente im Unternehmen. Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte, Wiesbaden, 2005, S. 347 - 354.

Scheinflug, Rita: Rückmeldung der Ergebnisse an die Beurteilten, in: Hofmann, Karsten/Köhler, Friedhelm/Steinhoff, Victoria (Hrsg.): Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis. Konzepte, Analysen, Erfahrungen, Weinheim, 1995, S. 67 - 74.

Scherm, Martin/Sarges, Werner: 360°-Feedback. Praxis der Personalpsychologie, Göttingen, 2002.

Steinhoff, Victoria: Vorgesetztenbeurteilung: Grundlagen – Philosophie – Anwendung, in: Hofmann, Karsten/Köhler, Friedhelm/Steinhoff, Victoria (Hrsg.): Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis. Konzepte, Analysen, Erfahrungen, Weinheim, 1995, S. 7 - 14.

Tornow, Walter W./London, Manuel: Maximizing the value of 360-degree-feedback. A process for successful individual and organizational development, San Francisco, 1998.

Tzschope-Leckzik, Mirja: Management-Evaluation. Führungskräfteeinschätzung bei Nokia Telecommunications GmbH, in: Regnet, Erika/Hofmann, Laila M. (Hrsg.): Personalmanagement in Europa, Göttingen, 2000, S. 240 - 255.

Voigt, Hans-Werner: Führungskräftebeurteilung. Führungsgespräche – Vorgehensweise und Erfahrungen bei der Siemens AG, in: Busch, Rolf (Hrsg.): Mitarbeitergespräch – Führungskräftefeedback. Instrumente in der Praxis, München und Mering, 2000, S. 153 - 158.

Voltz, Tom: Mut zur Kritik. Vorgesetztenbeurteilung einsetzen und durchführen, Zürich, 1998.

Erklärung des Verfassers

Erklärung

„Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.“

Ingersheim, 10.09.2010

Dennis Gawronski