



TELENORMA

Bosch Telecom

Personalentwicklung Personalförderung

Arbeitshilfe für Vorgesetzte



TELENORMA

Bosch Telecom

Personalentwicklung

Personalförderung

Arbeitshilfe für Vorgesetzte

2. Auflage 1989

- nur für den internen Gebrauch -

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. VORBEREITUNG DES MITARBEITERGESPRÄCHS	4
1.1 Selbsteinschätzung des Beurteilers	4
1.2 Vorläufige Fremdeinschätzung aller Mitarbeiter	5
1.3 Beseitigung von Unsicherheiten und Unschärfen im Persönlichkeitsbild der Mitarbeiter	6
1.3.1 Freie Skizzierung der Persönlichkeit	6
1.3.2 Beobachtung in "Schlüsselsituationen"	7
1.3.3 Signale der Lautsprache	7
1.3.4 Signale der Körpersprache und weitere Signale der Persönlichkeit	8
1.4 Vermeidung von typischen Einschätzungsfehlern	9
1.5 Absicherung der Einschätzung im Vorgespräch mit dem nächsthöheren Vorgesetzten	10
1.6 Entwicklung des stellenspezifischen Anforderungsprofils	13
2. DURCHFÜHRUNG DES MITARBEITERGESPRÄCHS	14
2.1 Richtige Reihenfolge der Besprechungspunkte	14
2.2 Abgleichungsschritte zwischen Fremd- und Selbsteinschätzung	15
2.3 Überprüfung des Gesamtbildes und Vermeidung der Tendenz der Mitte	16
2.4 Umgang mit "Wunschbildern" von Mitarbeitern	17
2.5 Information über das stellenspezifische Anforderungsprofil	18
2.6 Verhaltensabsprache	19
2.7 Wünsche und Vorstellungen des Mitarbeiters	20
2.8 Gesprächsabschluß	20
3. NACHARBEIT DES GESPRÄCHS DURCH DEN BEURTEILER	21
4. NACHGESPRÄCH MIT DEM VORGESETZTEN	22
4.1 Information über Einschätzungsergebnisse	23
4.2 Information über Verhaltensabsprachen	23
4.3 Verständigung über Förderkandidaten	23
4.4 Initiative bei Umsetzungen	26
5. INFORMATION DER BETROFFENEN MITARBEITER	26

VORBEMERKUNG

Diese Arbeitshilfe wendet sich in erster Linie an Sie als Beurteiler, also an den unmittelbaren Vorgesetzten der zu beurteilenden Mitarbeiter. Sie soll Ihnen bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des Mitarbeitergesprächs helfen. Ob die mit dem Konzept der Personalentwicklung und -förderung verfolgten Ziele erreicht werden, hängt in sehr starkem Maße von Ihrer erfolgreichen Gesprächsdurchführung ab.

Da im Rahmen des Verfahrens der Personalentwicklung und -förderung wichtige Abstimmungen mit den jeweils nächsthöheren Vorgesetzten erfolgen müssen, beschreibt dieser Leitfaden auch das Vorgehen bei diesen Abstimmprozessen und richtet sich insoweit auch an die weiteren Vorgesetzten.

Die Inhalte dieser Arbeitshilfe sind im wesentlichen in den Beurteiler-Seminaren und Informationsveranstaltungen besprochen worden. Sie stellen eine Zusammenfassung dar und sind insoweit Nachlektüre des Seminars und Vorbereitung auf die Gespräche zugleich. Fragen, die in der Broschüre über das Personalentwicklungs- und -förderungssystem bei TELENORMA behandelt sind, bleiben in dieser Arbeitshilfe ausgespart. Ebenso ist auf die Lese- und Einordnungshilfe für die Einschätzungskriterien des Personalentwicklungsbogens zu verweisen.

1. VORBEREITUNG DES MITARBEITERGESPRÄCHS

Es ist wenig sinnvoll, sich als Beurteiler erst im Gespräch mit dem Mitarbeiter Vorstellungen über dessen Persönlichkeit zu bilden; vielmehr erfordert ein erfolgsversprechendes Gespräch gerade auf diesem Gebiet eine sehr eingehende Vorbereitung. Die Schritte dieser Vorbereitung sind folgende:

- Ihre eigene Selbsteinschätzung, um bei der Einschätzung des Mitarbeiters Distanz zu sich selbst zu gewinnen,
- vorläufige Fremdeinschätzungen des Mitarbeiters, um noch vor dem Mitarbeitergespräch Unsicherheiten und Unschärfen im Persönlichkeitsbild zu beseitigen,
- Absicherung Ihrer Fremdeinschätzung in einem Vorgespräch mit Ihrem Vorgesetzten,
- Vorentwicklung und Abstimmung des stellenspezifischen Anforderungsprofils.

1.1 SELBSTEINSCHÄTZUNG DES BEURTEILERS

Eine besonders häufige Quelle von Einschätzungsfehlern sind erfahrungsgemäß Fehleinschätzungen oder verzerrte Einschätzungen, die sich aus dem einseitigen Standort des Beurteilers ergeben.

Deshalb empfiehlt es sich, daß Sie sich als Beurteiler vor dem Gespräch mit Ihren Mitarbeitern noch einmal anhand des Personalentwicklungsbogens selbst einschätzen.

Vor diese Notwendigkeit hat Sie gegebenenfalls bereits Ihr Mitarbeitergespräch mit Ihrem Vorgesetzten gestellt; auch war zur selbstkritischen Betrachtung in den Beurteiler-Seminaren eine weitere Gelegenheit geboten. So wird es also im wesentlichen darauf ankommen, daß Sie sich nochmals Ihre eigenen deutlichen Verhaltensausprägungen - vor allem in den Ausprägungen 3 und 2 - bewußt machen und sich darauf besinnen, ob in Ihrer Persönlichkeit mögliche Handicaps in Bezug auf Menschenkenntnis ruhen.

Dies kann Sie davor bewahren, entweder zu überzeichnen oder gar allzu strenge Maßstäbe anzulegen.

Als Denkhilfe mag hierbei der charakterologische Hinweis genügen, daß in der Einschätzung **unscharfe Bilder** entstehen können, wenn beim Beurteiler die Charakterzüge

gesamthafte Denken	d. h. wenig Differenzierung	(Linie 10)
Strenge	d. h. wenig Einfühlung	(Linie 13)
Meinungsfestigkeit	d. h. wenig Unvoreingenommenheit	(Linie 15)
Emotionalität	d. h. wenig Rationalität	(Linie 16)
Selbstsicherheit	d.h. wenig Distanz zu sich selbst	(Linie 17)

zusammenkommen.

Beurteiler neigen bei ihren Einschätzungen zur **"Tendenz zur Mitte"**, also zum Persönlichkeitsbild ohne Profil, wenn folgende Charaktereigenschaften zusammenkommen:

Kompromißverhalten	d. h. wenig Durchsetzungskraft	(Linie 1)
Unbeschwertheit	d. h. wenig Verantwortungsgefühl	(Linie 7)
Einfühlsamkeit	d. h. wenig Strenge	(Linie 13)
Unvoreingenommenheit	d. h. wenig Urteilskraft	(Linie 15)
Toleranz	d.h. wenig Bestimmtheit	(Linie 20)
Anpassung	d. h. wenig Stetigkeit und "Kantigkeit"	(Linie 22)

1.2 VORLÄUFIGE FREMDEINSCHÄTZUNGEN ALLER MITARBEITER

Es ist ratsam, in größerem Zeitabstand vor den Mitarbeitergesprächen sich in einer stillen Stunde alle Mitarbeiter vor sein geistiges Auge zu stellen und sehr spontane Einschätzungen auf dem Personalentwicklungsbogen vorzunehmen.

Dabei können Sie sich einmal bewußt werden, ob Sie in Ihrem Urteil noch zögern und unsicher sind, und zum anderen zeigt auch der Quervergleich aller Einschätzungen auf, wo man möglicherweise zu Einseitigkeiten neigt: Überall dort, wo alle Mitarbeiter durchgängig auf eine Seite des Einschätzungskriteriums gelegt werden, besteht die Vermutung, daß das eigene extreme Konzept zu dieser Sichtweise verführt (siehe Selbsteinschätzung).

Um die verbleibenden Unsicherheiten bis zu den Mitarbeitergesprächen zu beseitigen, bieten sich verschiedene Hilfswege an:

- Freie Skizzierung der Persönlichkeit der Mitarbeiter (mit eigenen Worten) und Rückschluß von den dabei entdeckten Charaktereigenschaften auf die Kriterien des Personalentwicklungsbogens.

- Beobachtung von "Schlüsselsituationen", in denen sich das Verhalten des Mitarbeiters in dem fraglichen Einschätzungskriterium zeigt.
- Genaues Zuhören, wenn der Mitarbeiter spricht. Dabei die Gesetzmäßigkeiten der Persönlichkeitserkennung über die Lautsprache beachten.
- Vorsichtige und ergänzende Deutung der Körpersprache und auch Beachtung weiterer aufschlußreicher Signale der Persönlichkeit.

Keiner der Hilfswege allein wird in der Regel vollen Aufschluß bringen, in ihrer Gesamtheit aber ergeben sie meistens ein treffendes Bild.

1.3 BESEITIGUNG VON UNSICHERHEITEN UND UNSCHÄRFEN IM PERSÖNLICHKEITSBILD DER MITARBEITER

1.3.1 Freie Skizzierung der Persönlichkeit

Wenn Sie sich Ihren Mitarbeiter vor Augen stellen und sich auf die an ihm auffälligen Charaktereigenschaften besinnen und konzentrieren, fällt Ihnen in der Regel einiges Positive oder einiges Negative ein, je nachdem, wie Sie zu diesem Mitarbeiter stehen. Die Auffälligkeiten sollten Sie für sich notieren. Suchen Sie danach in der "Lese- und Einordnungshilfe zum Personalentwicklungsbogen" die Begriffe und Symbole der Einschätzungskriterien daraufhin ab, ob sie diese Eigenschaften im Positiven oder Negativen enthalten. Falls nicht, schauen Sie im zweiten Schritt in die "Übersetzung der gängigen Begriffe in die Sprache des Personalentwicklungsbogens". Falls auch hierbei noch keine Klarheit entsteht, zerlegen Sie die gefundene Charaktereigenschaft in einzelne Bestandteile; meistens wird es sich ja um sogenannte "Mischbegriffe" handeln, die oft mehrere Charaktereigenschaften in sich tragen. Z. B. stecken in der Charakterisierung "zielstrebig" die Elemente von Dauerhaftigkeit, Zukunftsorientierung, Genauigkeit und Strebsamkeit.

Auf diesem Weg werden Sie Spuren der Persönlichkeit entdecken, und wenn dabei ein Kriterium des Personalentwicklungsbogens mehrmals aufscheint, kann dies sogar ein Fingerzeig für eine stärkere Ausprägung sein.

1.3.2 Beobachtung in "Schlüsselsituationen"

Bei genauem Überlegen kann für jedes Einschätzungskriterium des Personalentwicklungsbogens herausgefunden werden, daß es ganz bestimmte "Schlüsselsituationen" gibt, aus denen man Aufschluß über die Persönlichkeit gewinnen kann, wenn man den Betreffenden in seinem Verhalten in dieser Situation beobachtet. Z. B. zeigt sich die Meinungsfestigkeit in Diskussionssituationen oder die Härte beim Aussprechen von Disziplinarmaßnahmen.

Sammeln Sie deshalb an den noch offenen Einschätzungskriterien einige derartige trachtige Situationen, und nutzen oder schaffen Sie die Gelegenheit, den Mitarbeiter dabei zu beobachten.

Das Herausfinden derartiger Schlüsselsituationen kann manchmal ein etwas schwieriger und kreativer Denkkakt sein. Suchen Sie deshalb den Erfahrungsaustausch mit Kollegen, die möglicherweise vor ähnlichen Problemen stehen. Gerade eine derartige Aufgabe gelingt zu mehreren meist besser.

1.3.3 Signale der Lautsprache

Eine in der Regel nicht breit bekannte, aber doch sehr aufschlußreiche Technik zur Persönlichkeitserkennung liegt darin, daß man dem anderen genau zuhört und dabei nicht nur darauf achtet, was er inhaltlich sagt, sondern noch stärker darauf achtet, wie er es sagt, d. h., welche Worte er benutzt. Unsere Sprache ist gerade bei Ausdrücken über Charaktereigenschaften meistens emotional gefärbt und "aufgeladen". So besagen positiv benutzte Charaktereigenschaften in der Regel, daß der Sprecher diese Eigenschaft positiv sieht und sehen will, da der Mensch normalerweise positiv über sich selbst spricht und mit dem Gefühl lebt, daß der Sprecher diese Eigenschaft in sich trägt.

Noch aufschlußreicher sind in dieser Hinsicht Unbehagensäußerungen oder gar "Schimpfworte", die jemand benutzt. Darin drückt sich aus, daß sein Standort auf der anderen Seite der Persönlichkeitslinie liegt. Die Besinnung darüber, was man nicht mag und wen man nicht mag, führt deutlich auf Ausprägungen des eigenen Charakters. Umgekehrt erfährt man auch deutlich den Charakter, wenn jemand bestimmte andersartige Verhaltensweisen beim besten Willen nicht mehr positiv zu sehen vermag.

Hier zeigt sich sogar die tiefe Verstrickung und die überdeutliche Ausprägung; so z. B. bei der Abneigung des sehr fleißigen Menschen gegenüber dem Faulenzer oder bei der Abneigung des sehr wahrhaftigen Menschen gegenüber dem Lügner. Hier finden die Betroffenen oftmals keine positive Bezeichnung für den anderen, wie sie ja in den Begriffen des "Lebenskünstlers" oder des "Cleveren" möglich sind.

Immer wieder kann man auch beobachten, daß bestimmte Begriffe von verschiedenen Menschen sehr unterschiedlich gehört werden; so hören z. B. die einen den Begriff "anti-autoritär" positiv, während andere ihn klar negativ hören. Solche "ambivalenten Begriffe" können geradezu eine Blitzerkennung herbeiführen, weil der Sprecher den Begriff immer nach seinem eigenen Standort bewertet.

Auch Mottos, Sprüche und Lebensweisheiten werden beim eigenen Konzept gespeichert und abgeholt. So sagt der eindrucksvolle Mensch: "Wer angibt, hat mehr vom Leben", während der eher Bescheidene von sich sagt: "Mehr sein als scheinen".

Schließlich sind auch häufig gebrauchte Redewendungen und Füllwörter nicht nur bedeutungslose "Marotten", sondern geradezu "Fingerabdrücke" der Persönlichkeit. Häufiges Aussprechen von "Nicht wahr?" verlangt z. B. nach Geltung. Hier gilt allerdings eine wichtige Ausnahme: wenn nämlich solche Formulierungen allzu häufig sind und zum Gesamtzusammenhang überhaupt nicht passen, dann kann geradezu das Gegenteil richtig sein; so z. B. die Redewendung "kurz gesprochen" des typischen Vielredners, der mit seiner Rede nicht zum Schluß kommt, obwohl er die Kürze immer wieder betont.

1.3.4 Signale der Körpersprache und Signale der Persönlichkeit

Eine weitere Fundgrube für die Persönlichkeitserkennung sind die körpersprachlichen Signale, allerdings auch ein unerschöpflicher Quell von Vorurteilen. Wer behutsam mit derartigen Signalen umgeht, kann allerdings Spuren der Persönlichkeit unschwer ausfindig machen. Für ganz bestimmte Charaktereigenschaften kommt man bei einiger Besinnung dann auch auf ganz typische Verhaltens- und Ausdrucksweisen.

So ist z. B. der schnelle Gang und die lebhaftige Mimik und Gestik charakteristisch für den sehr aktiven Menschen; eine fröhliche Miene, Lachfalten und hochgezogene Mundwinkel sind sicheres Erkennungszeichen für Optimisten.

Und schließlich kann man sogar auch die weiteren Signale der Persönlichkeit, wie Kleidung, Schmuck, Haartracht usw. in die Betrachtung einbeziehen. Sehr extravertierte Menschen sind oft schon an auffälliger Kleidung und ihrer Extravaganz zu erkennen.

1.4 VERMEIDUNG VON TYPISCHEN EINSCHÄTZUNGSFEHLERN

Nur selten gibt sich die Gelegenheit, aus einer einmaligen Beobachtung zwingende Rückschlüsse auf die gesamte Persönlichkeit zu ziehen. Man kann in Extremfällen sogar geradezu in die Irre geleitet werden, wie das Beispiel der Überkompensation zeigt, wenn z. B. sehr in sich gekehrte und beherrschte Menschen eines Tages an einer kleinen Begebenheit explodieren und der ohne Vorwissen und Vorkenntnisse hinzutretende Betrachter den Eindruck eines "Cholerikers" gewinnen könnte.

Es kommt also auf regelmäßiges und genaues Beobachten auch in unterschiedlichen Situationen an. Wenn man immer nur eine Gelegenheit für die Situation nutzen kann, wird sich kein rundes Bild ergeben. Mitarbeiter sind in häuslicher und privater Umgebung oft anders als im Betrieb. Wer dies nicht weiß oder in Rechnung stellt, gewinnt leicht ein falsches Bild. Schon aus diesem Grund ist die Beachtung der Selbsteinschätzung des Mitarbeiters im späteren Gespräch so wichtig. Aber auch vor der endgültigen Einschätzung kann gerade das gezielte Gespräch mit dem Mitarbeiter über seine sonstigen Interessen und Betätigungen das Gesamtbild bereichern und abrunden.

Im Gegensatz zu den üblichen Methoden bei der Personalbeurteilung bietet das System der wertneutralen Einschätzungskriterien allerdings eine Absicherung gegen emotionale Vorurteile, die mit Sympathie und Antipathie zusammenhängen. Denn Sie werden als Beurteiler durch die wertneutralen Formulierungen zu positiven Aussagen gezwungen, unabhängig davon, ob Sie den Mitarbeiter besonders mögen oder gerade nicht mögen. Eine Wertung könnte allerdings dadurch ins Spiel kommen, daß man den sympathischen Mitarbeiter instinktiv in die Nähe des Anforderungsprofils oder des Führungsleitbildes drängt. Hüten Sie sich deshalb strikt davor, in die Einschätzungssituation Gedanken der Anforderung hineinzutragen. Ist-Einschätzung und Soll-Anforderung sind zwei getrennte und zu trennende Fragestellungen.

Bei dem System der wertneutralen Einschätzungskriterien ist nach bisherigen Erfahrungen die Tendenz zur Mitte die größte methodische Gefahrenstelle für Einschätzungsverzerrungen. Sie kommt in Selbsteinschätzungen allerdings häufiger vor als in Fremdeinschätzungen. Haben Sie deshalb den Mut, Ausprägungen möglichst deutlich zu zeichnen.

Die Gefahr, daß hieraus Überzeichnungen werden, ist weitaus geringer. Ihr unterliegen allenfalls sehr kantige Menschen, die gerne überzeichnen und übertreiben.

Zum Abschluß noch ein Hinweis auf einige geradezu klassische Einschätzungsfehler:

Bilden Sie sich Ihren Eindruck nicht allein nach dem äußeren Erscheinungsbild einer Person; es kann täuschen.

Haften Sie mit Ihrem Urteil nicht am letzten Eindruck. Er bleibt meistens nachhaltig hängen, trifft aber nicht unbedingt die wichtigsten Charakterseiten. Menschen mit schlechtem Gedächtnis sollten sich deshalb entsprechende Hilfsmittel zulegen und sich z. B. persönliche Aufzeichnungen machen.

Schließlich entstehen Vorurteile häufig aus der sogenannten "Projektion". Man schließt von sich auf andere, wenn es um die Ausdeutung von Verhaltensweisen in bestimmten Situationen geht. Hier ist zu berücksichtigen, daß jeder Mensch einzigartig ist und hinter seinem Handeln oft ein ganzes Motivbündel steckt. Ein und dasselbe äußere Handeln kann aber aus völlig unterschiedlichen Motiven entstehen. Das zutreffende Motivbündel wird nur erkennbar, wenn der jeweils Handelnde über seine Situation selbst aussagen darf und gehört wird. Hier schließt sich der Kreis zum Zuhören, welches der Schlüssel der guten Menschenkenntnis ist.

1.5 ABSICHERUNG DER EINSCHÄTZUNG IM VORGESPRÄCH MIT DEM NÄCHSTHÖHEREN VORGESETZTEN

Da für Einschätzungen ganz allgemein der Grundsatz gilt, daß mehrere Augen mehr sehen als zwei, sollen von Ihnen vor dem Mitarbeitergespräch alle Chancen genutzt werden, ein rundes Bild Ihrer Mitarbeiter zu erlangen. Eine wichtige Station hierzu ist das Vorgespräch mit dem nächsthöheren Vorgesetzten.

Ihr Vorgesetzter kennt Sie genau, hat mit Ihnen in der Regel seinerseits schon ein derartiges Gespräch geführt und kann Ihnen aus seiner Personenkenntnis wichtiges Feedback zu Ihrem Beurteilungsverhalten geben wie auch methodische Erfahrungen weitergeben, die er sammeln konnte. Sehen Sie deshalb dieses Vorgespräch als eine wichtige Hilfe zur Absicherung Ihrer Einschätzungen an. Der Vorgesetzte soll Ihnen nicht seine Einschätzungen oder gar Vorurteile "aufs Auge drücken". Aber er kennt ja manchmal Ihre Mitarbeiter auch ganz gut und zum Teil aus einem anderen Blickwinkel und kann Ihnen wertvolle Tips und Denkanstöße mitgeben.

Es soll kein Hehl daraus gemacht werden, daß das Gespräch mit dem Vorgesetzten vor allem auch deshalb für notwendig gehalten wird, damit der Tendenz zur Mitte begegnet wird, und um die Verhaltensabsprachen zu konsequenterer Anwendung zu bringen.

Für dieses Beratungsgespräch mit dem Vorgesetzten ist folgendes Vorgehen zu empfehlen:

Bitten Sie Ihren Vorgesetzten um ein Gespräch und ausreichend Zeit, um alle Beurteilungen Ihrer Mitarbeiter mit ihm durchzusprechen. Am besten legen Sie in diesem Gespräch zuerst Ihre Einschätzungen in den einzelnen Kriterien zügig offen und registrieren in Ihrem Bogen die jeweilige Kurzkomentierung des Vorgesetzten.

Stimmt er zu, markieren Sie dies durch das Symbol der Erhärtung (!). Lehnt er ab, markieren Sie dies durch das Symbol des Konfliktes (⚡), fragen ihn nach seiner Einschätzung und tragen diese in Ihrem Bogen ein. Werden Bedenken an der Einschätzung kundgetan, ohne daß sich der Vorgesetzte festlegt, markieren Sie dies durch das entsprechende Symbol des Zweifels (?). Gibt der Vorgesetzte seine Einschätzung als Tendenz an, werden Sie diese durch einen Pfeil (→) in Ihrem Bogen markieren.

Die Vorbereitung des Vorgesetzten auf dieses Gespräch kann natürlich nicht so eingehend wie Ihre eigene Vorarbeit sein. Sie müssen sich ja zuvor eine Meinung zu allen Einschätzungskriterien gebildet haben. Kennt Ihr Vorgesetzter einen Ihrer Mitarbeiter gut, dann wird er möglicherweise vorab gleichfalls einen Einschätzungsbogen spontan ausfüllen und sich mit Ihnen austauschen. Kennt er den Mitarbeiter nicht so gut, so wird es ausreichend sein, wenn er sich vor dem Gespräch darauf besinnt, wo der oder die betreffenden Mitarbeiter ihm bisher - sei es positiv, sei es negativ - aufgefallen sind. In solchen Fällen wird sich seine Überprüfung im Gespräch darauf konzentrieren, ob die Ausprägungen an den einschlägigen Kriterien auch vermerkt sind.

Insgesamt wird das Gespräch natürlich auf die kontroversen Punkte zusteuern. Aber nehmen Sie dort die Meinung und Begründung Ihres Vorgesetzten mit, wo Sie sich über eine starke Ausprägung sofort einig sind. Denn Sie müssen diese starke Ausprägung ja später im Gespräch mit dem Mitarbeiter vertreten können, und dafür reicht eine dürftige Erklärung und das einmalige Erleben einer Situation nicht aus. Die Argumente und Beobachtungen des Vorgesetzten können dann unter Umständen hilfreich sein.

Soweit Sie unterschiedlicher Meinung sind, achten Sie bei Ihren wechselseitigen Begründungen darauf, ob die Rückschlüsse aus beobachtetem Verhalten zutreffend und vorurteilsfrei gezogen sind und überprüfen Sie insbesondere auch, ob das Verständnis der Einschätzungskriterien gleichartig und stimmig ist. Hier kann gegebenenfalls auf die "Lese- und Einordnungshilfe" zurückgegriffen werden.

Wo der Vorgesetzte keine begründete Vormeinung hat, beschränkt er sich darauf, mit Hilfe von Prüffragen der Sicherheit Ihrer Einschätzung auf den Grund zu gehen. Bereiten Sie sich auf Begründung und konkrete Beispiele vor. Starke Ausprägungen müssen wiederholt und verschiedentlich sichtbar geworden sein.

Schließlich obliegt es dem Vorgesetzten, das Gesamtbild Ihrer Einschätzungen kritisch zu würdigen. Wieviel Ausprägungen auf den Stufen 2 und 3 enthalten Ihre Einschätzungen? Es ist davon auszugehen, daß sehr kantige Mitarbeiter eine Vielzahl starker Ausprägungen aufweisen, ausgeglichene und unauffällige Mitarbeiter haben nur wenige starke Ausprägungen.

Für das Gespräch gilt der Grundsatz, daß kein Konsenszwang besteht und letztlich Ihre Meinung maßgeblich ist. Sie müssen im Gespräch mit dem Mitarbeiter Rede und Antwort stehen und die Verantwortung übernehmen. Aber Sie haben allen Grund, in diesem Gespräch sorgfältig und behutsam vorzugehen, wenn Sie aus dem Vorgespräch wissen, daß Ihr Vorgesetzter eine andere Meinung hat. Sieht Ihr Vorgesetzter eine Ausprägung extremer als Sie, aber mit gleicher Tendenz, wäre es sogar hilfreich, das spätere Gespräch eher mit dieser starken Ausprägung zu eröffnen. Immer mit der Absicht, der Tendenz zur Mitte entgegenzuwirken.

Wenn Sie als Beurteiler verhältnismäßig neu in Ihrer Position sind, kann es sich empfehlen, daß Sie sich vorab mit Ihrem Vorgänger beraten, wenn dieser den einen oder anderen Mitarbeiter gut kennt. Für dieses Gespräch gelten die Grundsätze des Gespräches mit dem Vorgesetzten sinngemäß. Es sollte ebenfalls behutsam geführt werden, ist nur als Denkanstoß und Beratung zu verstehen und kann Ihnen als Beurteiler Ihre Aufgabe nicht abnehmen.

1.6 ENTWICKLUNG DES STELLENSPEZIFISCHEN ANFORDERUNGS- PROFILS

Vor dem Gespräch mit dem Mitarbeiter ist auch das stellenspezifische Anforderungsprofil für die Positionen aller Mitarbeiter zu entwickeln und mit dem Vorgesetzten abzustimmen. Dabei müssen Sie sich bewußt machen, welche Persönlichkeitsstruktur die erfolgreiche Durchführung der Aufgaben in der Position Ihrer Mitarbeiter verlangt.

Die stellenspezifischen Anforderungen werden aus dem jeweils passenden Leitbild abgeleitet. Dabei ist zu erwarten, daß die stellenspezifischen Anforderungen in sehr vielen Einschätzungskriterien mit dem Leitbild übereinstimmen. In Einzelfällen kann es jedoch Abweichungen geben, die aber aus der Stelle heraus klar begründbar sein müssen.

Ob die Abstimmung der Anforderungsprofile mit dem Vorgesetzten jeweils im Anschluß an die Beratung über die Einschätzungen im Einzelgespräch stattfinden oder aber eine Gruppenbesprechung stattfindet, kann von Fall zu Fall unterschiedlich gehandhabt werden und wird den Zweckmäßighkeitsüberlegungen der Vorgesetzten überlassen. Wo viele gleichartige Stellen zu betrachten sind, empfiehlt sich natürlich ein Gruppengespräch aller beteiligten Beurteiler unter Koordination des Vorgesetzten.

Die Eintragung der stellenspezifischen Anforderungen in den einzelnen Kriterien erfolgt zunächst auf einem Arbeitsblatt, später im Originalbeurteilungsbogen durch Schraffierung des Feldes. Grundsätzlich soll die Schraffierung nur in einem Feld erfolgen. Wenn es im Vorgespräch mit dem Vorgesetzten aber schwierig ist, Konsens zu finden, kann ausnahmsweise auch die Schraffierung von zwei Feldern als Kompromiß genügen. Keinesfalls darf aber die Persönlichkeitseinschätzung in zwei Feldern vermerkt werden! Hier muß am Ende deutlich sichtbar sein, zu welcher Einschätzung man gelangt ist, wobei aber Selbst- und Fremdeinschätzung durchaus in unterschiedlichen Feldern vermerkt sein können (siehe unter 1.5).

Im Gegensatz zur Beratung der Einschätzung mit dem Vorgesetzten gilt bei der Abstimmung der Anforderungsprofile der Grundsatz, daß im Zweifel die Meinung der Vorgesetzten zählt und zu beachten ist, auch im späteren Beurteilungsgespräch. Denn der Vorgesetzte soll verhindern, daß die Anforderungsprofile gleichartiger Stellen zu sehr auseinanderlaufen.

Aus den gemeinsamen Abgleichungen der Einschätzungen zwischen Ihnen und Ihrem Vorgesetzten im Vorgespräch und aus der Vorabstimmung der Anforderungsprofile kann möglicherweise schon absehbar sein, auf welchen Linien eine Verhaltensabsprache mit dem Mitarbeiter in Betracht kommen kann. Hier sind mit dem Vorgesetzten auch schon rohe Vorüberlegungen möglich, jedoch ist Behutsamkeit und Vorsicht geboten, denn die Frage ist letztlich erst im Gespräch mit dem Mitarbeiter klärbar, und der Mitarbeiter soll ja entscheidend an der Entwicklung der Verhaltensabsprache mitwirken.

2. DURCHFÜHRUNG DES MITARBEITERGESPRÄCHS

Die wesentlichen Vorgehensschritte für das Mitarbeitergespräch enthält die Broschüre "Personalentwicklung und -förderung bei TELENORMA". Im folgenden sind deshalb nur einige wichtige Ergänzungen und Zusammenfassungen niedergelegt, soweit sie für Sie als den verantwortlichen Gesprächsführer wichtig sind. Hier hilft es Ihnen natürlich am meisten, wenn Ihre Mitarbeiter auf dem gleichen Informationsstand sind. Dies soll vor allem auch durch die Informationsgespräche mit allen Beteiligten erreicht werden.

2.1 RICHTIGE REIHENFOLGE DER BESPRECHUNGSPUNKTE

Besonders wichtig bei der Führung des Mitarbeitergespräches ist es, daß das Gespräch in drei Stufen abläuft, die unbedingt in dieser Reihenfolge einzuhalten sind und auch gedanklich und in der Argumentation mit dem Mitarbeiter strikt getrennt werden müssen:

- Beratung der Persönlichkeitseinschätzung mit der Abgleichung von Selbsteinschätzung des Mitarbeiters und Ihrer Fremdeinschätzung,
- Erörterung des stellenspezifischen Anforderungsprofils, das durch Sie bekanntgegeben und in Grundzügen begründet wird, bei dem der Mitarbeiter aber kurz Stellung beziehen kann, ohne daß eine weitergehende Diskussion gewollt ist,
- Treffen einer eventuell notwendigen Verhaltensabsprache, wenn übereinstimmende Persönlichkeitseinschätzung und vom Mitarbeiter akzeptierte Stellenanforderung weit auseinanderklaffen.

2.2 ABGLEICHUNGSSCHRITTE ZWISCHEN FREMD- UND SELBST-EINSCHÄTZUNG

Im ersten Gesprächsabschnitt über die Persönlichkeitseinschätzung tauschen Sie vor der Diskussion Ihre Einschätzungen wechselseitig aus, indem Sie zügig die einzelnen Einschätzungskriterien durchgehen. Sie gewinnen dadurch den Überblick über die gesprächsbedürftigen Linien. Dieser Ersteintrag erfolgt am besten mit Bleistift, um später leichter korrigiert werden zu können. Lassen Sie bei der Abgleichung der kritischen und kontroversen Einschätzungen den Mitarbeiter zuerst seinen Standpunkt begründen, und hören Sie aufmerksam zu. Soweit es das Linienverständnis betrifft, müssen Sie versuchen, eventuelle Falschdeutungen richtig zu stellen. Soweit es die Deutung des Verhaltens und die Interpretation der Verhaltensmotive betrifft, weiß natürlich der Mitarbeiter selbst in der Regel am besten, warum er in einer bestimmten Weise handelt. Vor allem, wenn es darum geht, ob eine Einschätzung eher in der Mitte liegt oder zu einer Seite hin neigt.

Ihre eigenen Einschätzungen, vor allem wenn sie eine starke Ausprägung der Stufen 2 oder 3 enthalten, sollten Sie vor allem in der Weise begründen, daß Sie dem Mitarbeiter an konkreten Situationen und "Versagens-Beispielen" klarmachen, daß er offensichtlich Schwierigkeiten mit der Verhaltensweise auf der entgegengesetzten Seite des Einschätzungskriteriums hat.

So macht man z. B. einem sehr harten Menschen seine Härte nicht dadurch allein klar, daß man betont, wie leicht er sich bei Disziplinarfällen und bei harten Maßnahmen tut und wie gut er solche Situationen meistert, sondern man führt ihm vor allem vor Augen, wie schwer er sich tut, wenn es darum geht, Verständnis für die Situation anderer Menschen zu zeigen und wie wenig ihn das Leid anderer Menschen rührt, was ja dann die Stärke und Fähigkeit des entgegengesetzten Menschentyps wäre.

Unbegrenzte Zeit für die Abgleichung und für den Einigungsversuch bei der Persönlichkeitseinschätzung haben Sie natürlich nicht. Deshalb gilt für das Gespräch die wichtige Regel, **daß Sie unter keinem Einigungszwang stehen**. Es fällt kein schlechtes Licht auf einen der Beteiligten, wenn am Ende bei einzelnen Kriterien neben der Fremdeinschätzung eine andersartige Selbsteinschätzung steht. Im Zweifel kann dies abschließend sogar eher zu mehr Klarheit beitragen.

Die Markierungen im Bogen nehmen Sie am Ende so vor, daß Sie Ihre eigene Einschätzung als Beurteiler ankreuzen (☒). Wenn Ihr Mitarbeiter Ihnen in diesem Kriterium zustimmt, brauchen Sie keine weitere Eintragung vorzunehmen. Wenn der Mitarbeiter aber am Ende auf einer anderen Selbsteinschätzung besteht, dann markieren Sie diese im Bogen mit einem Kreis (☐). Nur der Bogen mit den Gesamtmarkierungen wird später von Ihnen weiterverwendet bzw. weitergeleitet.

2.3 ÜBERPRÜFUNG DES GESAMTBILDES UND VERMEIDUNG DER TENDENZ ZUR MITTE

Vor dem endgültigen Eintrag der Einschätzungen in den Bogen empfiehlt es sich, gemeinsam mit dem Mitarbeiter das Gesamtbild der Einschätzung nochmals kritisch zu betrachten. Ein solcher "charakterologischer Querblick" kann manche Ungereimtheit sichtbar machen.

Zählen Sie insbesondere aus, wieviele Einschätzungen auf den Stufen 2 und 3 Sie bzw. der Mitarbeiter vorgenommen haben. Die eher kantigen und profilierten Persönlichkeiten weisen in der Regel eine Mehrzahl von starken Ausprägungen auf, während ausgeglichene und eher unauffällige Menschen mit einigen wenigen Ausprägungen leben, dafür aber an der Linie 22 (Stetigkeit/Beweglichkeit) durch besonders starke Anpassungsfähigkeit auffallen müssen.

Nachstehend einige charakterologische Überprüfungshilfen, die allerdings nicht abschließend zu verstehen sind und keinesfalls in jedem Einzelfall sich so darstellen. Es sind vielmehr Typisierungen, wie sie die Psychologie mit Vorliebe vornimmt, wie sie häufig passend sind, aber wie sie eben auch im Einzelfall dem Menschen nicht mehr gerecht werden können:

Bei sehr starker **Ich-Betonung** ergeben sich oftmals übereinstimmende Ausprägungen auf der Seite der Durchsetzung (Linie 1), der Strenge (Linie 13), der Meinungsfestigkeit (Linie 15), der Selbstsicherheit (Linie 17) und der Bestimmtheit (Linie 20).

Starke **Gefühlsbetonung** kann durchgängig in den Verhaltensmustern der Kompromißfähigkeit (Linie 1), der Empfindsamkeit (Linie 12), der Einfühlung (Linie 13) und der Gefühlsorientierung (Linie 16) zum Ausdruck kommen.

Stark **extravertiertes Wesen** weist oft eine Übereinstimmung von Ausdrucksstärke (Linie 11), Mitteilsamkeit (Linie 13) und Anerkennungsstreben (Linie 18) auf.

Der **Aktiv-Typ** erweist sich meistens auffällig bei Arbeitsfreude (Linie 5), Dynamik (Linie 21), Entschlossenheit (Linie 24) und Praxisbezug (Linie 25).

Starkes **Verantwortungs- und Pflichtgefühl** kommt zum Ausdruck bei Arbeitsfreude (Linie 5), Identifikation (Linie 6), Verantwortung (Linie 7) und wohl auch Selbstkritik (Linie 17).

Der **Typus des Lebenskünstlers** ist verankert in der Bequemlichkeit (Linie 5), Ausgeglichenheit (Linie 6), Unbeschwertheit (Linie 7) und Beweglichkeit (Linie 22).

Über diese Querprüfungen können Sie offen mit dem Mitarbeiter sprechen. Es ist nicht ausgeschlossen, daß hierdurch ein abschließender Feinschliff am Gesamtbild durch beide Seiten erfolgt.

2.4 UMGANG MIT "WUNSCHBILDERN" VON MITARBEITERN

In der Regel erleichtert das polare System der Einschätzungskriterien Ihnen als Beurteiler das Gespräch mit Ihren Mitarbeitern. Diese werden als Persönlichkeit - so wie sie sind - respektiert und haben meistens ein eigenes Interesse daran, **sich richtig zu erkennen**. Das führt dazu, daß sich Ihr Mitarbeiter im Gespräch konstruktiv verhält. Hören Sie insbesondere auf den Mitarbeiter, wenn es darum geht, leichte Neigungen und Vorlieben herauszufinden. Er kennt sein Verhalten in vielfältigen Situationen genau, stellt seinen privaten Bereich in Rechnung und weiß Bescheid über seine innere Befindlichkeit, die besonders bei beherrschten Menschen oftmals nach außen nicht sichtbar wird.

In Ausnahmefällen kann Ihnen ein Mitarbeiter bei der Einschätzung aber auch Schwierigkeiten bereiten. Dies gilt besonders dann, wenn er sehr ehrgeizig ist und mit seinen Hintergedanken oder gar mit seinen Argumenten und Fragen beim Anforderungsprofil und beim Führungsleitbild ist, welches ja in der Phase der Persönlichkeitseinschätzung im Mitarbeitergespräch überhaupt keine Rolle zu spielen hat.

Bei folgender Charakterkombination sollten Sie sich auf ein derartiges Verhalten einstellen:

Großer Ehrgeiz und Anerkennungsstreben (Linie 18), gepaart mit Selbstkritik und geringer Selbstsicherheit (Linie 17), hohe Anpassungsbereitschaft und geringer Hang, sich selbst treu zu bleiben (Linie 22); wohl auch ohne feste eigene Meinung (Linie 15) und das ganze aus einem eher verdeckten und "schlitzohrigen" Verhaltensmuster heraus.

Als aufmerksamem Gesprächsführer fällt Ihnen ein solches Verhaltensspektrum im Laufe des Gesprächs auf; meistens ist es auch vorher schon bekannt, nur nicht immer voll bewußt, weil es insgesamt ja um ein eher schmeichelhaftes Verhalten geht, das zunächst angenehm wirken kann.

In einem solchen Fall sollten Sie voll auf Ihr eigenes Fremdbild vertrauen, große Hilfe erfahren Sie durch die Selbsteinschätzung nicht. Lassen Sie gerade in solchen Fällen getrost abweichende Meinungen im Einschätzungsbogen stehen. Konsequenz ist allein ein möglicherweise stärkerer Überprüfungsbedarf, wobei das Ergebnis der Überprüfung ja letztlich für beide Seiten nur hilfreich sein kann.

2.5 INFORMATION ÜBER DAS STELLENSPEZIFISCHE ANFORDERUNGS-PROFIL

Die von Ihnen in Abstimmung mit Ihrem Vorgesetzten erarbeiteten Stellenanforderungen in den einzelnen Kriterien tragen Sie erst nach Abschluß der Diskussion und nach der Eintragung der Persönlichkeitseinschätzung in den Bogen dem Mitarbeiter knapp begründet vor. Geben Sie ihm die Möglichkeit, die gewünschten Anforderungen schraffiert in seinen Einschätzungsbogen zu übernehmen. Auch in Ihrem endgültigen Bogen ist die Stellenanforderung in den einzelnen Kriterien zu schraffieren (⊗).

Achten Sie bei Ihren Erläuterungen genau darauf, ob Ihr Mitarbeiter die jeweilige Stellenanforderung ebenso sieht oder sie ablehnt. Bei deutlich erkennbarer Ablehnung bitten Sie um eine kurze Begründung. Eine längere kontroverse Diskussion soll jedoch nicht stattfinden. Vielmehr notieren Sie sich die klare Ablehnung des Mitarbeiters in der Leerspalte des betreffenden Einschätzungskriteriums mit dem Symbol (⊗ ↗).

2.6 Verhaltensabsprache

Das Gespräch über das Anforderungsprofil ist nur ein Durchgangsstadium auf der Suche nach der geeigneten Verhaltensabsprache. In ihr liegt das Kernstück der **Personalentwicklung** im Entwicklungs- und förderungssystem von TELENORMA. Sollten Sie im dritten Teil des Mitarbeitergesprächs bei der gemeinsamen Entwicklung der Verhaltensabsprache zeitlich in Verzug geraten, so können Sie diesen Punkt auch auf ein Nachfolgegespräch vertagen. Bedenkzeit könnte der Sache sogar gut tun, aber lassen Sie ein solches Folgegespräch auf keinen Fall lange anstehen.

Für die Verhaltensabsprache ist ein besonderes Formblatt entwickelt worden. Von ihm verbleibt eine Ausfertigung bei Ihnen als Beurteiler und eine Ausfertigung erhält Ihr Mitarbeiter. Das Blatt kommt **nicht** in die Personalakte. Sie haben lediglich im Personalentwicklungsbogen zu vermerken, an welchem oder an welchen Einschätzungskriterien Verhaltensabsprachen getroffen wurden.

Ausgangspunkt für eine Verhaltensabsprache sind nur diejenigen Einschätzungskriterien, bei denen Selbst- und Fremdeinschätzung übereinstimmen, die Stellenanforderung die Zustimmung des Mitarbeiters gefunden hat und zwischen Stellenanforderung und Persönlichkeitseinschätzung eine große Lücke klafft, d. h., es sollten mindestens zwei Leerfelder dazwischenliegen.

Unter diesen einschränkenden Bedingungen können Sie dann aber auch erwarten, daß der Mitarbeiter mitzieht. Er sieht sich an dieser Stelle ja selbstkritisch und wird in aller Regel motiviert sein, an sich zu arbeiten.

In der Verhaltensabsprache ist festzulegen, mit welchen arbeitsplatzbezogenen Maßnahmen der Mitarbeiter seine - gemessen an der Anforderung - unterentwickelten Fähigkeiten am besten entwickeln und stärken kann. Es soll an konkreten Aufgaben und bei völlig unstrittigen Situationen die Gelegenheit gesucht werden, wie Ihr Mitarbeiter lernen und an seiner Persönlichkeit wachsen kann. Beteiligen Sie den Mitarbeiter an der Suche nach der geeigneten Verhaltensabsprache. Es ist sogar besser, wenn geeignete Vorschläge von ihm selbst kommen.

Von besonderer Bedeutung bei der Festlegung ist die Kontrolle und die Terminierung eines Nachgesprächs. Wie und bis wann können Sie als Beurteiler und "Helfer" die Bemühungen erkennen? Die Bedeutung und Notwendigkeit eines Nachgesprächs liegt auf der Hand: Arbeitet nämlich Ihr Mitarbeiter erfolgreich an sich, so sollten Sie ihm auch die Anerkennung dieser Bemühungen nicht versagen. Nachhaltige Verhaltensänderung lebt ganz entscheidend von bekräftigenden Außensignalen. Sind die Bemühungen aber erfolglos, so müssen Sie in einem erneuten Gespräch herausfinden, woran dies liegt und gegebenenfalls mit dem Mitarbeiter auch in aller Deutlichkeit über das Handicap sprechen.

In der Regel wird eine Verhaltensabsprache ausreichen; mehr als drei Absprachen stellen für Sie und vor allem für Ihren Mitarbeiter auf jeden Fall eine Überforderung dar.

2.7 WÜNSCHE UND VORSTELLUNGEN DES MITARBEITERS

Eine wichtige Abrundung soll das Gespräch am Ende dadurch erfahren, daß Sie den Mitarbeiter nach seinen Wünschen und Vorstellungen zur Personalentwicklung und -förderung fragen. Im Gesprächsbogen ist hierfür ein besonderes Feld vorgesehen, in das Sie gegebenenfalls Eintragungen vornehmen können.

Sie können unklare Vorstellungen im Gespräch durch Rückfragen konkretisieren. Sie können auch eindeutig unrealistische oder überzogene Vorstellungen kritisch kommentieren und zurechtrücken, jedoch nicht unbedingt zurückweisen. Im Zweifelsfall notieren Sie die Vorstellungen. Es gilt der Grundsatz, daß immer diejenigen Maßnahmen der Personalentwicklung und -förderung die besten sind, die sich voll mit den Wünschen und Vorstellungen des Betreffenden decken.

2.8 GESPRÄCHSABSCHLUSS

Im Ausgang des Gespräches sollten Sie den Mitarbeiter - soweit dies möglich ist - über den weiteren Fortgang des Verfahrens informieren. Der Personalentwicklungsteil ist im wesentlichen eine Angelegenheit, die Sie mit der Verhaltensabsprache gemeinsam mit dem Mitarbeiter weiterverfolgen. Die Förderung ist eine Angelegenheit, die Sie zunächst mit Ihrem Vorgesetzten besprechen und abstimmen müssen, und bei der Sie im positiven Fall wieder auf den Mitarbeiter zukommen werden.

3. NACHARBEIT DES GESPRÄCHS DURCH DEN BEURTEILER

Für die weitere Bearbeitung nach dem Gespräch mit dem Mitarbeiter erhalten Sie mit der Merkliste eine Arbeitshilfe, die nur für Sie persönlich gedacht ist. In der Merkliste vermerken Sie drei typische Konfliktsituationen des Gesprächs, die sich zur Nachbearbeitung lohnen, ja eigentlich aufdrängen. Denn das Gespräch selbst folgt ja ganz bewußt einem Harmonie- und Konsenspfad:

- Weiterer Überprüfungs- und Beobachtungsbedarf zur Persönlichkeitseinschätzung
- Weiterer Überzeugungsbedarf bei der Stellenanforderung
- Mögliche Umsetzungsnotwendigkeit für Mitarbeiter, deren Persönlichkeit völlig neben dem Anforderungsprofil liegt.

Aus klar abweichenden Selbst- und Fremdeinschätzungen, die nach dem Gespräch übriggeblieben sind, ergibt sich für die Zukunft ein Überprüfungs- und Beobachtungsbedarf. Soweit diese Aufgabe im Zuge der Förderung eines Mitarbeiters Ihnen nicht durch eine neutrale Stelle abgenommen wird (siehe unter Ziffer 4.3), obliegt diese Aufgabe Ihnen persönlich. Alle bereits vor dem Mitarbeitergespräch eingesetzten Erkennungshilfen (siehe Ziffer 1.3) sollten hier nach dem Gespräch in den nächsten Wochen und Monaten systematisch genutzt werden. Insbesondere nutzen Sie auch die geeigneten Situationen, die Klarheit über das Persönlichkeitsbild bringen, zum Gespräch mit dem Mitarbeiter.

Beachten Sie aber stets, daß die Gründe für abweichende Selbst- und Fremdeinschätzung durchaus an verschiedenen Stellen angesiedelt sein können: in der unsicheren Selbsteinschätzung des Mitarbeiters, im besonderen Standort des Beurteilers oder aber in einer Fehldeutung der Einschätzungskriterien. Im letzteren Fall können Ihnen auch neutrale Dritte, insbesondere die für die Betreuung des Personalentwicklungs- und -förderungssystems verantwortlichen Mitarbeiter helfen.

Konfliktstoff liegt auch in der Ablehnung der stellenspezifischen Anforderung durch den Mitarbeiter. Hier müssen Sie mit zwei typischen Schwierigkeiten rechnen. Einmal kann es sein, daß der Mitarbeiter die Stellenanforderung zu sehr aus seinem eigenen Persönlichkeitsbild heraus definiert. Damit ist bei Mitarbeitern mit einem starken Ich-Bezug zu rechnen. Diesen Mitarbeitern sollten Sie in einem allmählichen und kontinuierlichen Prozeß ihre einseitige Haltung vor Augen führen.

Eine zweite Möglichkeit kann darin liegen, daß die Festlegung der Stellenanforderung vielleicht zu sehr vom "grünen Tisch" aus geschehen ist und die tatsächliche Aufgabe des Mitarbeiters doch einen anderen Zuschnitt hat. Dann liegt letztlich ein Problem vor, das Sie nicht mit Ihrem Mitarbeiter, sondern mit Ihrem Vorgesetzten austragen müssen, da ja letztlich dessen Meinung bei der Aufstellung des Anforderungsprofils maßgeblich war.

In der dritten Rubrik der Merkliste stehen die gravierenden Abweichungen zwischen Persönlichkeitseinschätzung und Stellenanforderung zu Buche. Hier werden bei einer Vielzahl von festgehaltenen Abweichungen diejenigen Mitarbeiter erkannt, die offensichtlich falsch eingesetzt sind. Sie erhalten hierbei möglicherweise den Erklärungshintergrund für eine jahrelang schlechte Leistungsbeurteilung. Hier wird es für Sie und alle Beteiligten wichtig, daß das Augenmerk nicht auf die Handicaps, sondern auf das Fähigkeitsprofil des Mitarbeiters gerichtet wird, wie es Ihnen die Merkliste an dieser Stelle abverlangt.

Bei derartigen Fällen sind Sie allein in aller Regel überfordert, und Sie werden derartige Ausnahmefälle deshalb in Ihr Nachgespräch mit dem Vorgesetzten einbringen.

4. NACHGESPRÄCH MIT DEM VORGESETZTEN

Im Nachgespräch mit Ihrem Vorgesetzten geht es im wesentlichen um folgende Gesprächspunkte:

- Sie informieren ihn über wichtige Ergebnisse der Persönlichkeitseinschätzung aller Ihrer Mitarbeiter.
- Sie informieren über die getroffenen Verhaltensabsprachen mit Ihren Mitarbeitern.
- Sie verständigen sich mit ihm über mögliche Förderkandidaten.
- Falls es notwendig wird, beraten Sie mit ihm die Möglichkeit der Umsetzung von offensichtlich falsch eingesetzten Mitarbeitern.

4.1 INFORMATION ÜBER EINSCHÄTZUNGSERGEBNISSE

Diese Information braucht nicht umfassend zu sein, sondern geht gezielt auf folgende Einschätzungskriterien: Den Vorgesetzten interessiert die endgültige Einschätzung dort, wo er im Vorgespräch mit Ihnen nicht einig war. Sie zeigen ihm die Einschätzungen auf, wo durch die Erklärungen des Mitarbeiters ihre gemeinsame ursprüngliche Sichtweise korrigiert wurde. Hier geht es also vor allem um das Ausräumen bestehender Vorurteile. Beachten Sie bitte auch in diesem Fall wieder, daß eine solche Korrektur in keiner Weise als Niederlage oder Gesichtsverlust gewertet werden kann.

4.2 INFORMATION ÜBER VERHALTENSABSPRACHEN

Sie informieren Ihren Vorgesetzten weiterhin über die mit Ihren Mitarbeitern getroffenen Verhaltensabsprachen. Die bisherigen Erfahrungen mit dem Personalentwicklungs- und -förderungssystem haben gezeigt, daß ohne hierarchische Abstützung die Durchführung von Verhaltensabsprachen nicht gewährleistet ist. Ihr Vorgesetzter soll sich deshalb die Termine Ihrer Nachgespräche notieren und Ihren Umgang mit den Verhaltensabsprachen als Möglichkeit der Erfolgskontrolle und der Einschätzung Ihrer Persönlichkeit ansehen.

4.3 VERSTÄNDIGUNG ÜBER FÖRDERKANDIDATEN

Wichtigster Gesprächspunkt im Nachgespräch mit Ihrem Vorgesetzten ist die Verständigung über mögliche Förderkandidaten aus den Reihen Ihrer Mitarbeiter. Für die Auswahl dieser Kandidaten sind vier Auswahlsschritte zu vollziehen. Sie liefern die Prüfkriterien für die Eignung der Kandidaten:

- Bewährung in der bisherigen Aufgabe,
- keine Handicaps, die Förderungswürdigkeit offensichtlich ausschließen,
- Fremd- oder Selbsteinschätzung liegen nahe am maßgeblichen Führungsleitbild der nächsten Ebene,
- besonders starke Übereinstimmung der Persönlichkeitseinschätzung (Selbst- oder Fremdbild) im ersten Block der Einschätzungskriterien (Linie 1-12) mit dem Leitbild der nächsthöheren Ebene.

Zunächst scheiden also aus der Förderbetrachtung diejenigen Mitarbeiter aus, die in ihren Leistungen nicht voll befriedigt haben. Dabei sollten Sie in Ihrer Leistungseinschätzung summarisch Arbeitsmenge, Arbeitsqualität und Arbeitsverhalten werten. Ein positives Leistungsurteil wird erst nach einer ausreichenden Einarbeitungszeit, für die in der Regel zwei Jahre veranschlagt werden können, schlüssig möglich sein. Mitarbeiter, die erst kürzer in einer Aufgabe tätig sind, können deshalb allenfalls für die nächste Förder-Aktion vorgemerkt werden.

Für das Leistungsurteil sind Sie als unmittelbarer Vorgesetzter des Mitarbeiters verantwortlich. Sie werden hierbei an Beobachtungen und Wertungen aus anderen Anlässen anknüpfen können.

Weitere Ausschließungsgründe liegen in den nachfolgenden Handicaps, die nur überprüft werden, soweit Anhaltspunkte vorliegen:

- glaubwürdig bekundete mangelnde Mobilität, d. h. fixierte Bindung an einen Ort,
- auffälliger Loyalitätsbruch zum Unternehmen, d. h. über bloße Kritik hinausgehende "Nestbeschmutzung",
- erhebliche Mängel im Auftreten, d. h. ein Benehmen klar außerhalb der notwendigen Konvention,
- deutlich erkennbares mangelndes Kostenbewußtsein, d. h. aufreizend nachlässiger Umgang mit Betriebsmitteln.

Aus Gründen der Fürsorgepflicht werden Sie auch gesundheitlich stark beeinträchtigte Mitarbeiter nicht der Belastung als Förderkandidat aussetzen können.

An die Überprüfung dieser Kriterien sind strenge Maßstäbe anzulegen. Die Kriterien sind auch abschließend gedacht. Wenn die Einbeziehung eines Mitarbeiters aus einem dieser Gründe scheitern sollte, müssen Sie ihm den Grund auch bekanntgeben. Denn nur so bieten Sie ihm die Chance, sein Verhalten an dieser Stelle zu überdenken und zu korrigieren.

Nach diesen Vorprüfungen messen Sie die verbleibenden Mitarbeiter mit ihrem Persönlichkeitsbild am maßgeblichen Leitbild der nächsten Führungsebene. Führen Sie hierbei eine Reihung aller Ihrer Mitarbeiter durch. Die Reihung macht sichtbar, von welchen Mitarbeitern am ehesten erwartet werden kann, daß sie den Anforderungen einer Führungsposition in der nächsten Führungsebene gewachsen sind. Die Ermittlung der Reihung können Sie sich mit mehreren Zählweisen erleichtern:

Eine erste grobe Annäherung ergibt die Auszählung aller Abweichungspunkte vom Leitbild. Dieses Bild wird sich erhärten, wenn Sie die Abweichungen auszählen, bei denen mindestens zwei Leerfelder zwischen Einschätzung der Persönlichkeit und Leitbild liegen. Nehmen Sie dann noch die Zahl der Kriterien hinzu, bei denen sich das Leitbild auf der anderen Seite befindet als die Persönlichkeitseinschätzung, dann dürfte Ihnen die Entscheidung nicht mehr schwerfallen.

Problematisch wird die Auswertung dann allenfalls noch dort, wo Sie zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen, je nachdem, ob Sie Ihre Fremdeinschätzung oder abweichende Selbsteinschätzungen des Mitarbeiters zugrundelegen. In diesen Fällen ist das für den Mitarbeiter günstigere Ergebnis zu nehmen, mit der Konsequenz, daß sich natürlich ein besonderer Überprüfungsbedarf ergibt.

Bei der Auszählung der Abweichungen spielt das Bild in dem ersten Block des Personalentwicklungsbogens (Linie 1-12) eine besondere Rolle. Hier sind mit besonderer Absicht die Kriterien zusammengestellt, aus denen sich unabhängig vom funktionsspezifischen Einsatz eine allgemeine Förderungseignung ablesen läßt, wenn das Persönlichkeitsbild mit dem Leitbild übereinstimmt. Wenn ein Mitarbeiter hier gut abschneidet, sollte er - sofern natürlich die anderen vorgenannten Bedingungen vorliegen - auf jeden Fall als Förderkandidat benannt werden. Selbst wenn im zweiten Block (Linie 13-25) große Abweichungen erkennbar wären, eignet er sich möglicherweise als Führungskraft in einem anderen Funktionsbereich.

Nach diesen Wertungen verständigen Sie sich mit Ihrem Vorgesetzten über die Reihenfolge der Förderkandidaten. Ihre Verantwortung für Mitarbeiterförderung endet zunächst an dieser Stelle. Die weitere Koordinierung übernimmt Ihr Vorgesetzter. Er muß dann auch einen Quervergleich mit den Kandidaten Ihrer Beurteiler-Kollegen anstellen. Und letztendlich ist ja auch die Bedarfslage maßgeblich dafür, wieviele Kandidaten vorgeschlagen und überprüft werden.

Mit seiner Kandidatenbenennung gibt Ihr Vorgesetzter dann auch den Überprüfungsbedarf an den einzelnen Einschätzungskriterien an die für die Personalentwicklung und -förderung zuständige Abteilung.

Zu überprüfen sind in erster Linie diejenigen Einschätzungskriterien, bei denen Sie als Beurteiler und Ihr Mitarbeiter zu einer abweichenden Einschätzung gekommen sind. Ihr Vorgesetzter kann nur ausnahmsweise, wenn er nämlich starke Zweifel an einer übereinstimmenden Einschätzung hat, zusätzlichen Überprüfungsbedarf anmelden.

4.4 INITIATIVE BEI UMSETZUNGEN

Nur für den Fall, daß unter Ihren Mitarbeitern als Konsequenz der Gespräche mögliche Umsetzungskandidaten in Erscheinung getreten sind, sprechen Sie mit Ihrem Vorgesetzten auch über diese Mitarbeiter. Die Bemühungen um einen anderweitigen Einsatz sollten von Ihrem Vorgesetzten mitgetragen werden. Umsetzungsentscheidungen werden in dem Maß erleichtert, wie allen Beteiligten bewußt ist, daß es pauschal gute oder schlechte Mitarbeiter nicht gibt, sondern nur falsch eingesetzte. Das Fähigkeitspotential solcher Mitarbeiter läßt sich mühelos aus den polaren Einschätzungskriterien herausarbeiten.

5. INFORMATION DER BETROFFENEN MITARBEITER

Mitarbeitern, die Sie als Beurteiler in der Abstimmung mit Ihrem Vorgesetzten als Förderkandidaten ansehen, sollten Sie bei passender Gelegenheit dieses mitteilen. Dies ist eine motivierende positive Nachricht für sie. Dabei sollten Sie aber so vorsichtig informieren, daß dem Mitarbeiter klar bleibt, daß die endgültige Entscheidung noch von anderen Gesichtspunkten abhängt.

Die Benachrichtigung und Einladung zur eventuellen Überprüfung von Einschätzungen erfolgt dann allerdings von der für die Personalentwicklung und -förderung zuständigen Abteilung. Der Mitarbeiter sollte jedoch aus Ihrem Munde wissen, daß eine derartige Einladung bereits eine Auszeichnung darstellt.

Endgültige Aufnahmen in den Förderkreis sind in klaren Fällen allerdings auch ohne vorherige Überprüfung im Prinzip möglich.