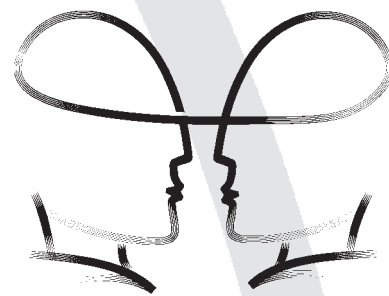


Verantwortung, Motivation und Produktivität von Mitarbeitern

# Wie gut sind Ihre Mitarbeiter wirklich?

Seit Jahren zerbrechen sich Soziologen, Psychologen, Personalchefs und Führungskräfte den Kopf darüber, wie man Mitarbeiter fair und objektiv beurteilt. Kein kleines Problem, bedenkt man die Höhe der Personalkosten in unserem Lande.



**B**etrachtet man die verschiedenartigen Systeme, die die Frage nach der Beurteilung von Mitarbeitern zu lösen versuchen, so wird klar, daß dieses Gebiet bisher keineswegs standardisiert wurde. Während groß und breit von „Potentialanalysen“, „Leistungsmessungen“ und dergleichen geredet wird, entpuppen sich diese schönen Worte in der Praxis oft als Schall und Rauch.

Was aber sind die korrekten Kriterien? Wie beurteilt man einen Mitarbeiter richtig? Ist es die Art, wie er sich kleidet, einem die Hand schüttelt, ist es seine Art zu reden, oder die Marke des Wagens, den er fährt?

Natürlich bevorzugen wir alle subjektiv andere Kriterien. Dem einen von uns ist das Aussehen wichtig, dem anderen die Art zu reden oder gar die Trinkfestigkeit. Und sicherlich ist die Beurteilung eines Mitarbeiters auch von seinem Einsatzgebiet abhängig. Was aber letzten Endes den Kernpunkt und Hauptfaktor der Beurteilung eines Mitarbeiters ausmachen sollte, ist sein Beitrag zum Unternehmen – mit anderen Worten, seine Produktion.

Doch betrachten wir zunächst einige Grundlagen, die uns das Thema Personalbeurteilung in anderem Licht erscheinen lassen.

## Die Grundlagen des Austauschs

Will man unsere Wirtschaft auf die grundlegendsten Bestandteile reduzieren, so ist einer davon der Austausch.

Der gesamte Handel beschäftigt sich mit nichts anderem, und jeder arbeitende Mensch gibt etwas (seine Arbeitskraft) und erhält dafür etwas (seinen Lohn) zurück. In Urzeiten war es der reine Tauschhandel, der

vorherrschte, später wurden geldähnliche Tauschmittel erfunden, bis der lydische König Krösus um 650 vor Christus im Gebiet der heutigen Türkei das Münzgeld erfand und in Umlauf brachte.

Inzwischen ist Geld in unserer Gesellschaft das bevorzugte Austauschmittel. Einer Dienstleistung, Arbeit oder Ware wird ein bestimmter Wert beigegeben, der in einem Geldbetrag ausgedrückt werden kann. Jedes Unternehmen stellt Produkte her oder liefert Dienstleistungen, die es gegen Geld tauscht. Das gleiche gilt für den einzelnen Mitarbeiter. Im Grund ist unser gesamtes Wirtschaftssystem ein hochkompliziertes Austauschsystem. Und ein Teil davon ist der Austausch, den ein zu beurteilender Mitarbeiter einem Unternehmen zur Verfügung stellt.

## Leistungsmessung durch Statistiken

Doch wie mißt man nun den Austausch des zu beurteilenden Mitarbeiters? Wie kann man seine Leistung objektiv bewerten? Hierbei gilt es zunächst zu definieren, welches Produkt er hervorbringt. Was schafft er, das für das Unternehmen nützlich ist?

Wichtig ist, daß ein wirkliches Produkt immer zählbar sein muß. Es handelt sich dabei nicht um irgendein verschwommenes, nebelhaftes Etwas. Nur so ist es überhaupt möglich, eine Statistik über die Zahl der hervorbrachten Produkte zu führen. Für die Statistik werden – wie für den Produktionsbereich angemessen – bestimmte Zeitintervalle festgelegt, etwa eine Woche oder ein Monat. Man mißt also entsprechend die wöchentliche oder monatliche Produktion des Mitarbeiters. Die sich daraus ergebenden Zahlen stellt man in Form eines Statistikgraphs dar und kann somit den Trend der Mitarbeiterproduktion wie auch die Höhe leicht ablesen.

Um den Faktor Qualität in die Statistik einzubeziehen, kann man Abzüge für nicht wirkliche Produktion berücksichtigen, wie zum Beispiel Stornos bei Versicherungen.

Heinz Fritz



## Managementwerkzeuge

- **Effizienztraining**  
Den Kopf wieder frei haben für das Wesentliche.
- **Strategische Unternehmensplanung**  
Von der Unternehmensvision bis zur erfolgreichen Umsetzung.
- **Organisation**  
Transparenz aller Aufgaben und motivierte Mitarbeiter.
- **Personal Coaching**  
Umgang mit menschlichen Emotionen und die Grundlagen für wirkliches Verstehen.
- **Team-Performance-Workshop**  
Beseitigung von Hindernissen, die tatsächlicher Effizienz und Effektivität im Wege stehen.
- **Konflikt-Workshop**  
Die wirkliche Ursache für Konflikte und wie man sie löst.
- **Kommunikations-Workshop**  
Erfolg durch effektive Kommunikation.
- **Verkaufs-Seminar**  
WIE MAN VERKAUFT – Klar und einfach. Mit weniger Aufwand mehr verkaufen.

Nun kann man die Menge der vom Mitarbeiter geleisteten Produkte entsprechend der Statistik mit den Kosten vergleichen, die dem Unternehmen durch seine Beschäftigung entstehen.

### Die Skala des Austauschs

Für die Beurteilung der Mitarbeiter ist es wichtig, die verschiedenen Austauscharten klar zu spezifizieren und zu unterscheiden. Das System sollte dabei einfach und übersichtlich sein, damit es leicht verstanden und angewendet werden kann. Die Einteilung reicht vom absoluten Tiefpunkt an Austausch – wozu Diebstahl, Betrug und Kriminalität zählen würden – bis hinauf in die höchste Zone, wo der Austausch so hoch ist, daß man ihn an Qualität und Quantität kaum mehr überbieten kann. Betrachten wir dies anhand einer Firma, die Autos verkauft. In der untersten Zone bestel-

len Kunden ein Auto und erhalten für ihr Geld nicht den vereinbarten Gegenwert. Sie werden einfach über den Tisch gezogen. Diese Art von Austausch ist natürlich gesetzwidrig und wird naturgemäß von niemandem toleriert. Geht man die Skala weiter nach oben, erhält man für sein Geld ein Auto, das nur teilweise dem entspricht, was bestellt und erwartet wurde. Weiter auf der Skala gelangt man schließlich an einen Punkt, wo man das Auto erhält, das dem neuesten Stand der Technik entspricht. Und schließlich gelangt man an einen Punkt, wo die Erwartungen in allen Bereichen erfüllt und sogar übertroffen werden.

Der Austausch, den ein Mitarbeiter leistet, geht mit der gerade kurz beschriebenen Skala konform. Selten nur befindet sich ein Mitarbeiter am unteren oder am oberen Ende der Skala. In der Regel agiert er irgendwo im Mittelfeld, und seine Position kann anhand dieser

Skala exakt bestimmt werden. Dementsprechend ist eine genaue Beurteilung der erbrachten Leistung möglich. Mit dem Wissen um die Position eines Mitarbeiters verfügt man über einen Ansatzpunkt, um seine Leistung und Produktivität zu steigern.

### Steigerung der Fähigkeit und Verantwortung

Aber wie kann man diesen Mitarbeiter so motivieren, führen und leiten, daß man seine Fähigkeit, seine Produktion und somit auch seine Verantwortung steigert und er auf ein höheres Austauschniveau mit dem Unternehmen gelangt? Hierzu setzt man bei seiner Fähigkeit an. Es gilt zunächst, die Faktoren zu kennen, die Fähigkeit zugrunde liegen. Diese Faktoren sind voneinander abhängig und beeinflussen sich gegenseitig, stehen also in Wechselwirkung zueinander. Anschließend wird die Position des Mitarbeiters auf der Austauschskala gemeinsam festgelegt. So wird klar, welcher Faktor die Fähigkeit des Mitarbeiters verbessern wird und welche Maßnahmen ergriffen werden müssen.

### Zusammenfassung

Mit diesen Werkzeugen können Sie Mitarbeiter korrekt beurteilen und davon ausgehend ihre Fähigkeit und ihren Wert für das Unternehmen steigern. ▲

**HEINZ FRITZ**  
Management- und Effizienztraining  
Düsseldorf  
Tel.: 0211/7 33 72-31  
heinz.fritz@hf-management.info  
www.hf-management.info

## Einladung zum Workshop

### „Verantwortung, Motivation und Produktivität von Mitarbeitern“

Im Rahmen dieses Workshops lernen Sie neue Grundlagen und praktische Werkzeuge kennen, die es Ihnen ermöglichen, Mitarbeiter korrekt zu beurteilen und ihre Verantwortung und Produktivität zu steigern.

Referent: **Heinz Fritz – Effizienztrainer und Coach für Führungskräfte**

**Management- und Effizienztraining Düsseldorf**

Bitte informieren Sie mich über die nächsten Veranstaltungstermine!

**Fax-Rückantwort: 0211/733 72 41**

Name: .....

Vorname: .....

Straße: .....

PLZ/Ort: .....

Telefon: .....

E-Mail: .....