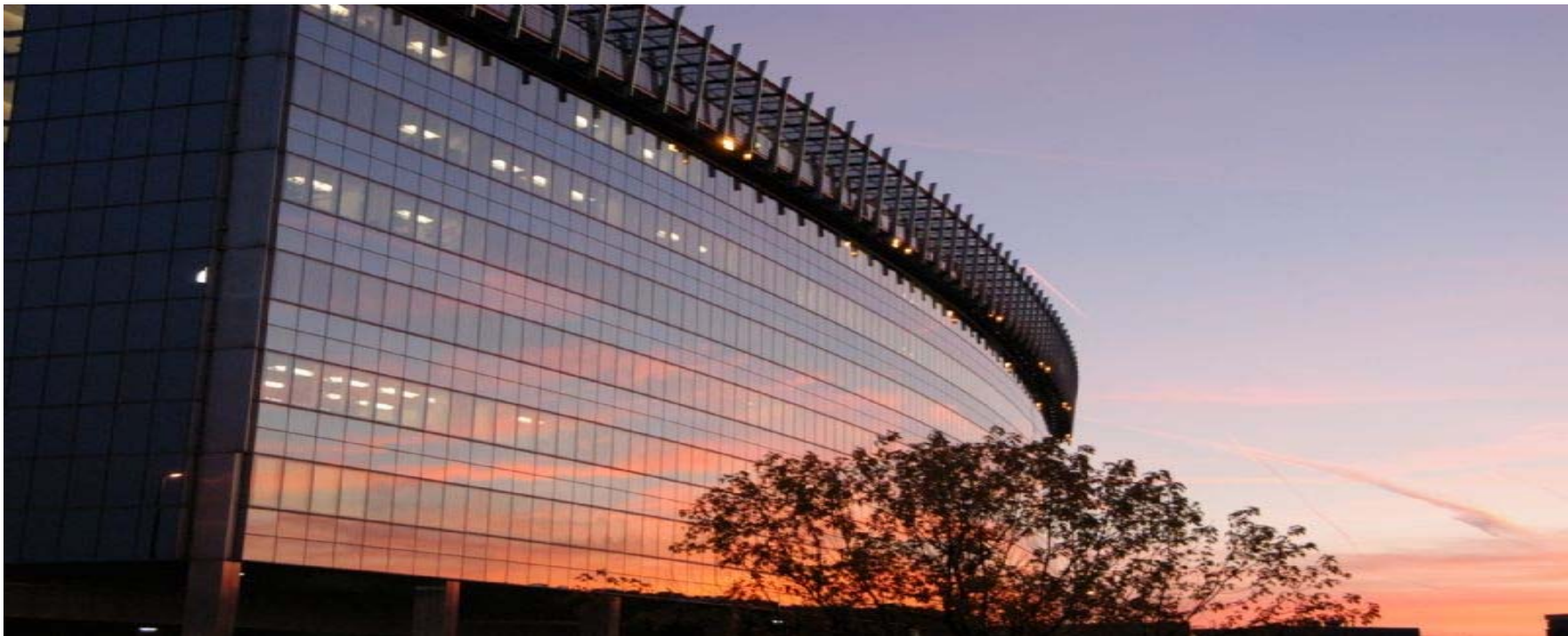


Flughafen Zürich

Mitarbeiter- und Leistungsbeurteilung bei Unique

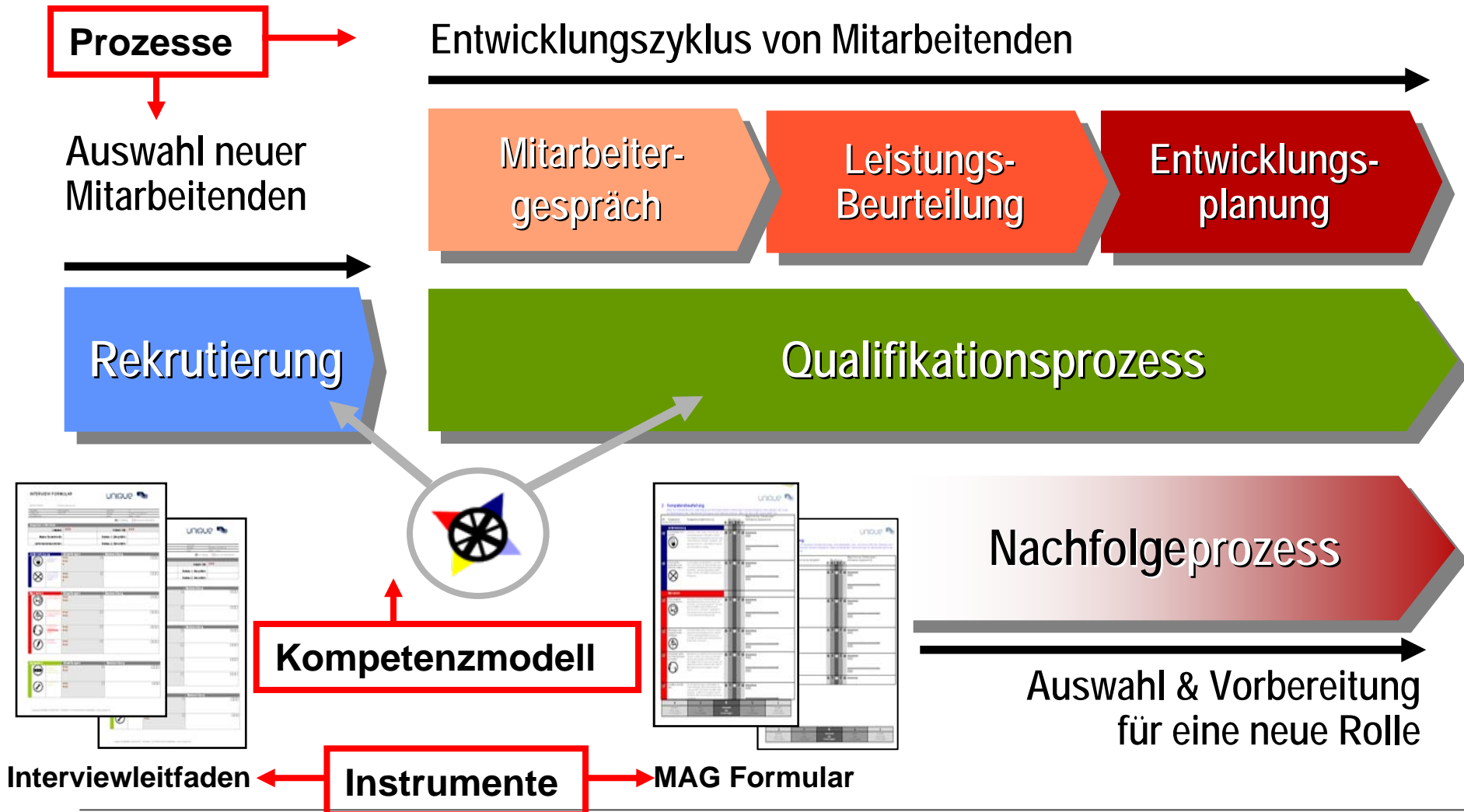


Roland Bentele
Head Human Resources

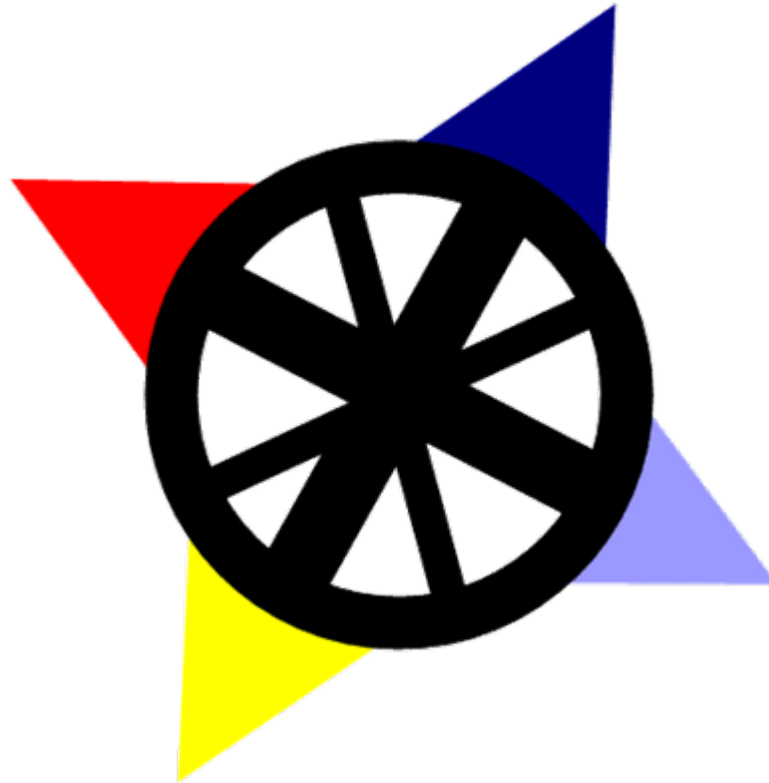
Themen

1. Teil: Übersicht HR-Prozesse
2. Teil: Unique Kompetenzmodell („Navigator“)
3. Teil: Mitarbeiter- und Leistungsbeurteilung

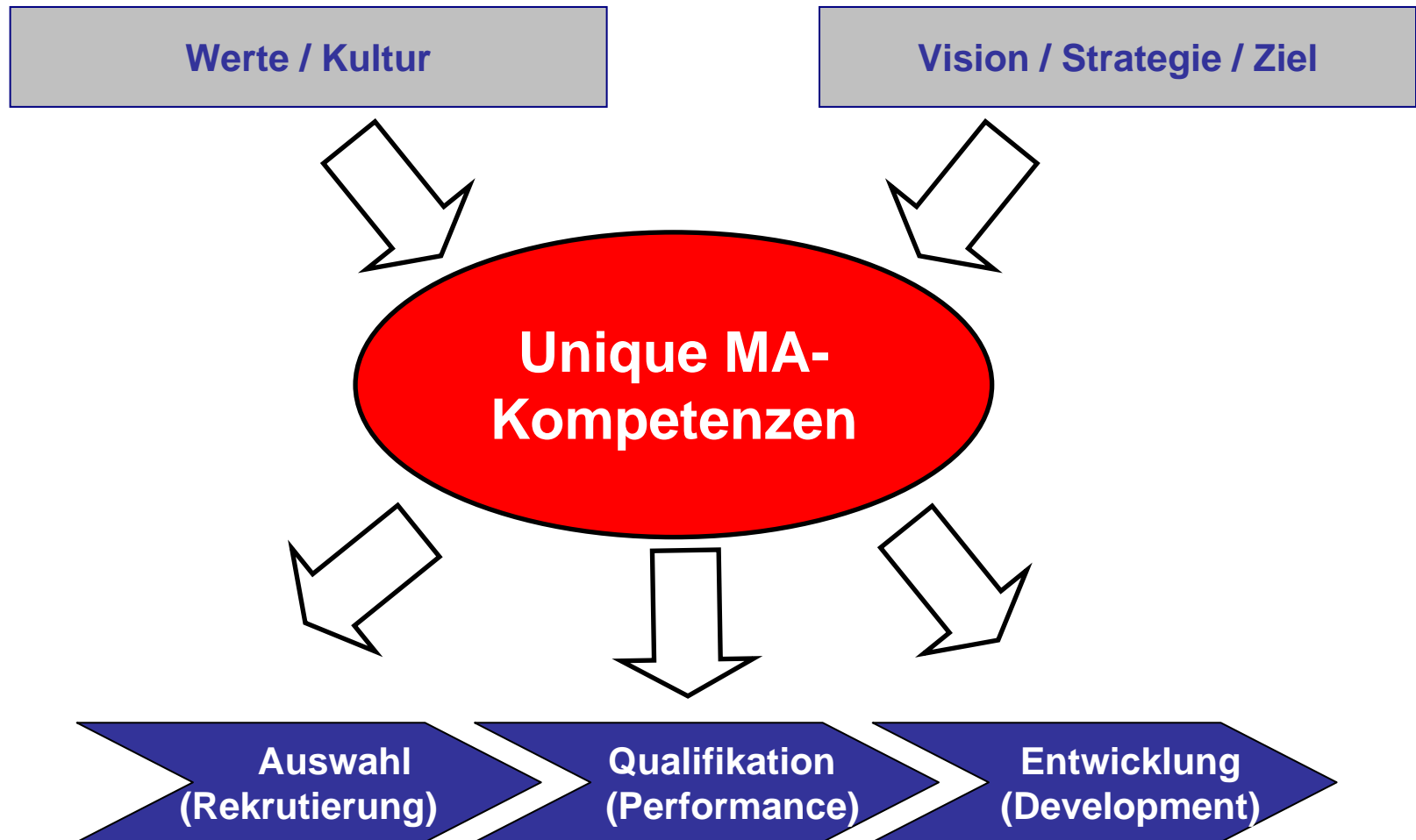
HR Prozesse, Kompetenzmodell und Instrumente



Unique Kompetenzmodell („Navigator“)



Welche Mitarbeiter-Kompetenzen sind aufzubauen, zu erhalten und weiterzuentwickeln, um die Ziele von Unique erreichen zu können?



Was versteht Unique unter Mitarbeiterkompetenz?

Eine Kombination individueller (Verhaltens-) Merkmale, welche einen Menschen dazu befähigen, eine berufliche Leistung zu erbringen. Solche Merkmale sind beispielsweise Wissen, Fähigkeiten, persönliche Haltung und Motivation.

**Unique Mitarbeiterkompetenzen sind
„beobachtbare, beurteilbare und entwickelbare
Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensweisen,
welche wir brauchen, damit wir auch in Zukunft erfolgreich sind.“**

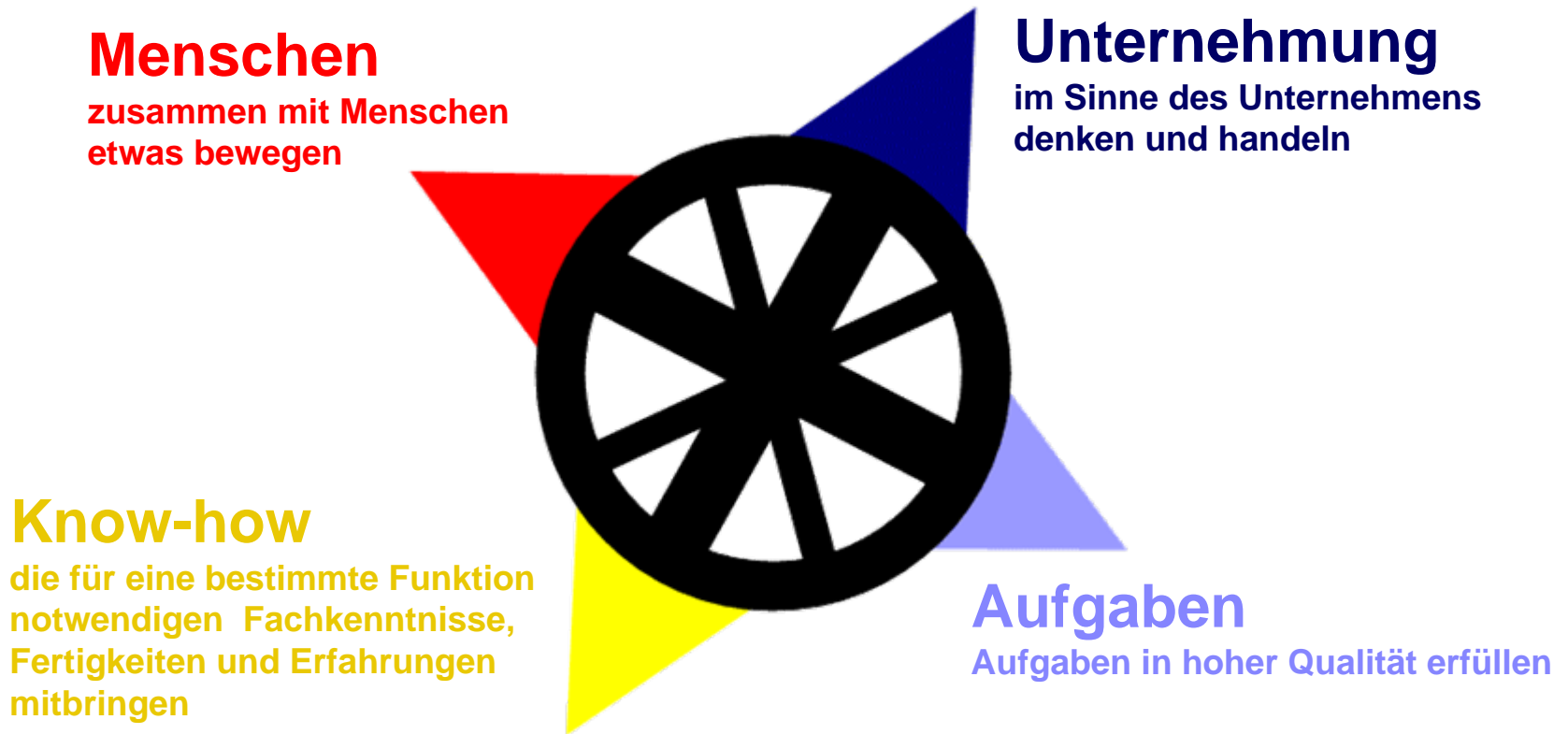
Navigator

- Kompetenzmodell, welches bei Unique als Basisinstrument für die Standort- und Richtungsbestimmung von Menschen verwendet wird
- Er wurde im Jahr 2005 zusammen mit der Geschäftsleitung und einigen Führungskräften entwickelt und eingeführt
- Der Navigator bildet das Herzstück für Führungs- und HR-Instrumente und wird gegenwärtig genutzt für die
 - Rekrutierung neuer Mitarbeitender (Interviews)
 - Qualifikation von Mitarbeitenden (MAG)
 - (Weiter)-Entwicklung von Mitarbeitenden (Entwicklungsteil MAG)
 - Standortbestimmungen und Qualifikation von Führungskräften (Führungsentwicklung)

Ziele des Navigators

- Der Navigator schafft ein **gemeinsames Sprachverständnis** bei der Beurteilung von Menschen
- Der Navigator gewährleistet die **Verwendung einheitlicher Kriterien** bei der Rekrutierung von zukünftigen Mitarbeitenden bei Unique sowie bei der Beurteilung und Entwicklung von bestehenden Mitarbeitenden
- Der Navigator soll uns dabei unterstützen, die **richtigen Mitarbeitenden mit den richtigen Kompetenzen am richtigen Ort** einzusetzen

Navigator – 4 Dimensionen



Navigator – 11 Kompetenzen

Dimension	Kompetenz
UNTERNEHMUNG	UNTERNEHMERISCH HANDELN
	DEN KUNDEN / KONSUMENTEN INS ZENTRUM STELLEN
MENSCHEN	ÜBERZEUGEND KOMMUNIZIEREN
	MENSCHEN UND ORGANISATIONEN BEFÄHIGEN
	ZUSAMMEN ARBEITEN /PARTNERSCHAFTEN BILDEN
	KONFLIKTE BEWÄLTIGEN
	PLANEN, ENTSCHEIDEN, ORGANISIEREN UND UMSETZEN
AUFGABEN	PROBLEME LÖSEN
	SICH SELBST MANAGEN
KNOW HOW	FACHWISSEN UND ERFAHRUNG
	METHODEN- UND PROZESS-KNOW HOW

Kompetenzen	Umschreibung allgemein	„Ein <i>guter</i> Mitarbeiter/ eine <i>gute</i> Führungskraft...“	„Eine <i>gute</i> Führungskraft...“
UNTER-NEHMERISCH HANDELN	Denkt mit, treibt Dinge voran, hat Mut zur Entscheidung, geht kalkulierte Risiken ein, handelt im langfristigen Interesse des Unternehmens. Versteht Strategie-, Geschäfts- und Marktbedingungen.	<ul style="list-style-type: none"> denkt mit und treibt Dinge voran. setzt Vorgaben selbständig um. zeigt den Willen, Probleme zu lösen. zeigt Initiative Aufgaben zu übernehmen. übernimmt Verantwortung. erkennt Abhängigkeiten und richtet die Aufgabenerfüllung danach aus. setzt Material und Mittel (Ressourcen) wirtschaftlich ein. schätzt Freiräume im Arbeiten und nutzt Gestaltungsräume. zeigt Begeisterung für das Geschäft von Unique. 	<ul style="list-style-type: none"> erkennt Chancen und setzt diese in Abwägung der Risiken um. kennt die Erfolgstreiber in seinem Geschäft. zeigt Geschäftssinn und geht bewusst Risiken ein. versteht die Unternehmensstrategie und ist in der Lage, die tägliche Arbeit auf übergeordnete Ziele auszurichten. respektiert Entscheidungen und vertritt sie einheitlich. hat realistische Vorstellungen davon, was den Arbeitsbereich in Zukunft erfolgreich macht.



Die einzelnen Kompetenzen werden für verschiedene Mitarbeitergruppen möglichst „praxisnah“ umschrieben.

Navigator im Bewerberinterview

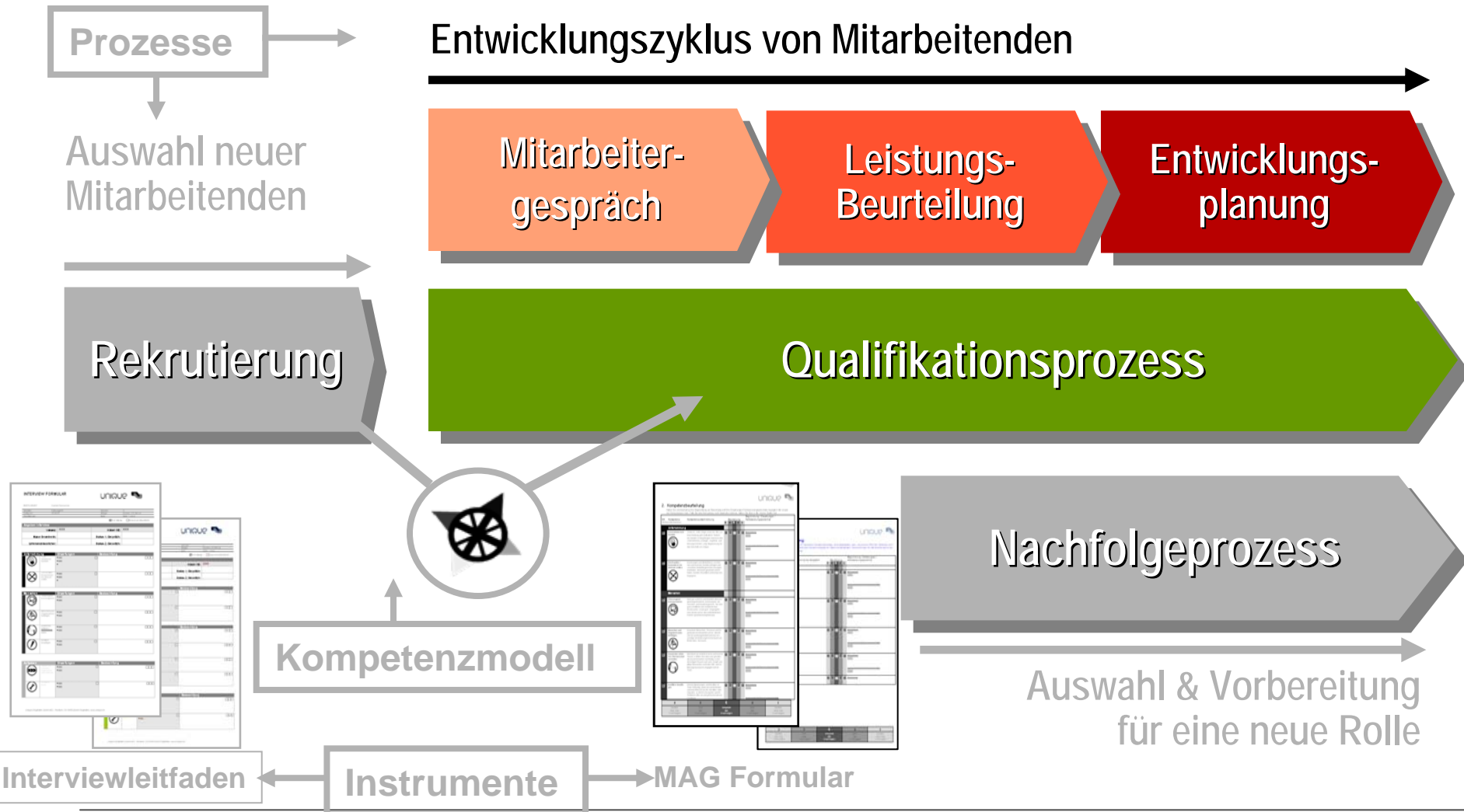
☒ = Schlüsselkompetenz

Beurteilung: A/B/C/D/E

Unternehmung		Erwartungen		Beobachtung
	Unternehmerisch handeln	• • •	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Den Kunden/Konsumenten ins Zentrum stellen	• • •	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

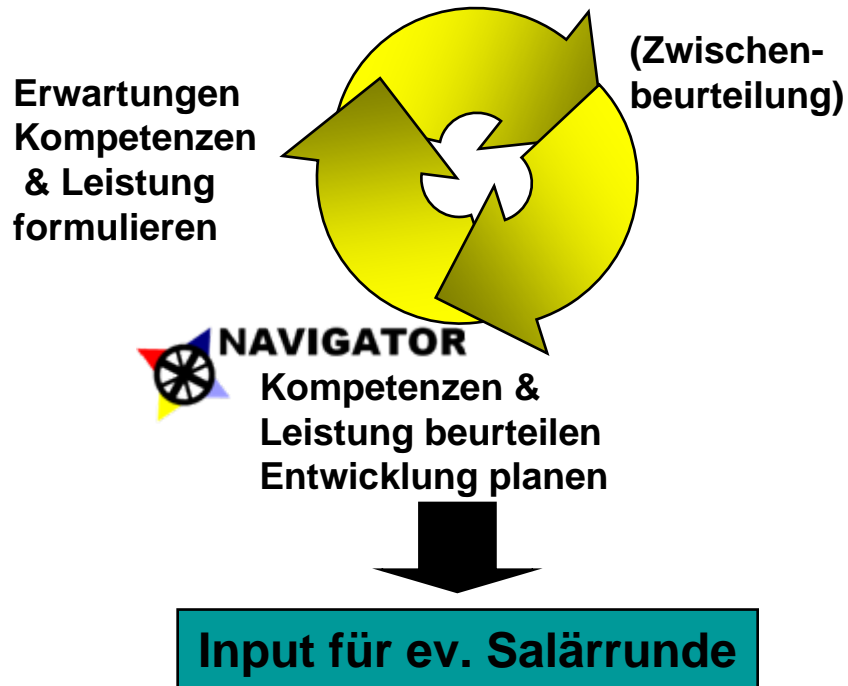
Menschen		Erwartungen		Beobachtung
	Überzeugend kommunizieren	• • •	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Menschen und Organisationen befähigen	• • •	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Mitarbeiter- und Leistungsbeurteilung

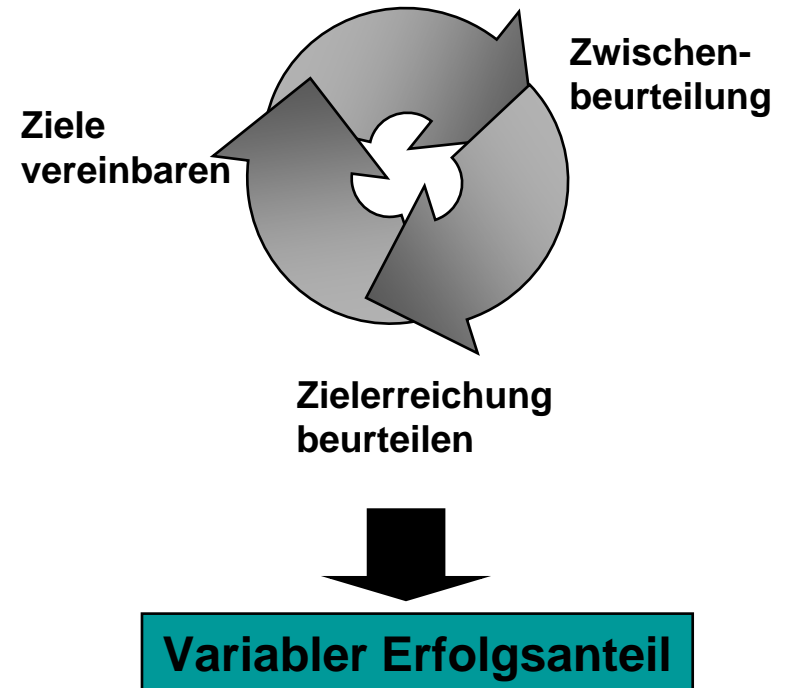


Zwei Instrumente

Mitarbeitergespräch (MAG)



Zielvereinbarung (MbO)



MAG Formular (wie verteilt)

MbO Formular

Mitarbeiterbeurteilung MbO

Name, Vorname

Funktion:

Organisationseinheit:

Bewertungsjahr:

Funktionsstufe:
(Zutreffendes bitte ankreuzen)

GL

FS1

FS2

FS3



Individualziele

Die Ziele werden mit der Führungskraft für das laufende Geschäftsjahr vereinbart.

Ausformulierte Ziele (Spezifisch, messbar, erreichbar und mit einem Zeitrahmen versehen)	Gewichtung	Bei Zielerreichung = 100%	Beurteilung der Zielerreichung (min. 0% - max.200%)	Bemerkung / Begründung zur Zielerreichung	Zielerreichung x Gewichtung
Ziel 1	0%		0%		0%
Ziel 2	0%		0%		0%
Ziel 3	0%		0%		0%
Ziel 4	0%		0%		0%
Ziel 5	0%		0%		0%
Ziel 6	0%		0%		0%
Total = 100%	0%			Zielerreichungsgrad Individualziele	0%

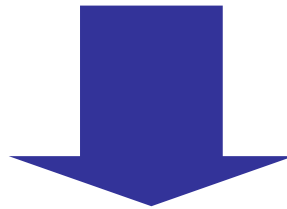
Achtung: Das Total der Gewichtung muss in jedem Fall 100% betragen! Bitte anpassen!

Zielvereinbarung:	Datum / Unterschrift Mitarbeitender:	Datum / Unterschrift Vorgesetzter:	Datum / Unterschrift nächst höherer Vorgesetzter:
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Zwischengespräch:	Datum / Unterschrift Mitarbeitender:	Datum / Unterschrift Vorgesetzter:	Datum / Unterschrift nächst höherer Vorgesetzter:
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Zielbeurteilung:	Datum / Unterschrift Mitarbeitender:	Datum / Unterschrift Vorgesetzter:	Datum / Unterschrift nächst höherer Vorgesetzter:
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Führen mit Erwartungen/Jahreszielen



Grundprinzip = unbestritten

Trotzdem: In der Praxis funktioniert es schlecht

Warum?

Warum funktionieren diese Instrumente nur bedingt?

3 Gründe (u.a.):

1. **„MAG&MbO“ werden als Führungsmethode des Unternehmens gesehen und nicht als Führungsaufgabe jedes einzelnen Vorgesetzten**
2. **„MAG&MbO“-Umsetzung ist sehr arbeitsintensiv**
3. **Nichtbeachtung von allg. Grundregeln**
 - **Wenige Ziele – und nicht viele**
 - **Wenige Ziele – aber dafür „grosse“**
 - **Quantifizierung – aber nicht dogmatisch**
 - **Ziele können auch angepasst werden**

Hauptschwierigkeiten in der Mitarbeiterbeurteilung

1. Beurteilung von Menschen

=> die anspruchvollste Führungsaufgabe

=> es gibt viele Beurteilungsfehler

- **Persönlichkeitsbedingt**
- **Durch Wahrnehmungsverzerrung**
- **Massstabfehler**
- **Ausrichtung auf Bezugspersonen/Gruppen**

2. Gleichbehandlung

MAG&MbO - Grundsätze bei Unique (1/2)

Um eine möglichst hohe "Gleichbehandlung" zu ermöglichen, sind klare Vorgaben und Richtlinien eine Voraussetzung.

Die Vorgaben in Bezug auf Prozess und Ablauf sind in Leitfaden, Formularen und mit dem Navigator gegeben. Deren Einhaltung ist von den Führungskräften sicher zu stellen bzw. zu kontrollieren.

Grundsätzlich sind dieselben Formulare für alle MA zu verwenden. Vereinfachte Formulare werden für bestimmte Zielgruppen in Absprache mit HR gewährt (z.B. Reinigungspersonal).

MAG&MbO - Grundsätze bei Unique (2/2)

Es ist ausnahmslos mit allen MA ein MAG (und MbO) durchzuführen. Jeder MA hat Anrecht auf ein "volles" MAG&MbO; eine Frage der Führungsverantwortung und der Wertschätzung.

Die Führung des (der) Zwischengesprächs(e) ist genau so wie das MAG (MbO) erforderlich und muss durchgeführt werden. Es dient der Standortbestimmung sowie der Prozesssteuerung bezüglich der Zielsetzungen und Erwartungen.

Die Formulierung sowohl von Erwartungen wie von Zielen soll möglichst genau, konkret und prägnant und für den betroffenen MA nachvollziehbar sein.

Das was der Vorgesetzte vorlebt, wird üblicherweise "kopiert". Das heisst, dass mit professionellen und sorgfältigen Mitarbeitergesprächen auf den obersten Hierarchieebenen die MAG&MbO-Kultur bestimmt wird.

MAG&MbO - Vorgaben und Richtlinien

Sollen sich die vereinbarten Ziele direkt von den Unternehmens- und den Bereichszielen ableiten lassen?

- Für die Zielvereinbarung sollen die Unternehmens- und die Bereichsziele nicht aus den Augen gelassen werden. In wie weit eine direkte Ableitung davon Sinn macht, liegt u.a. an der Funktion des MA und im Ermessen der Führungskraft.
- Es ist wichtig zu beachten, dass keine vereinbarten Ziele den Unternehmens- und Bereichszielen widersprechen.
- Die individuellen Ziele müssen vom MA beeinflussbar und erreichbar sein.

MAG&MbO - Vorgaben und Richtlinien bei Unique

Wie werden Erwartungen/Ziele 'gut' formuliert?

SMART

S / Spezifisch

→ Formulieren Sie präzise und unmissverständlich.

M / Messbar

→ WIE wollen Sie die Erfüllung von Erwartungen bzw. die Erreichung von Zielen messen und beurteilen.

A / Aktiv beeinflussbar

→ Erwartungen/Ziele sollen vom Mitarbeitenden auch tatsächlich beeinflussbar und damit erfüll- und erreichbar sein.

R / Realistisch

→ Erwartungen/Ziele sollen herausfordernd und realistisch sein.

T / Terminiert

→ Erwartungen/Ziele mit Terminen und Meilensteinen koordinieren. Zeitliche Verteilung über das ganze Jahr, Termine für Zwischengespräche planen.

MAG&MbO - Vorgaben und Richtlinien bei Unique

Wie "hart" sollen die Ziele gesetzt werden? Was ist die Philosophie?
Varianten: einfach / **gut** / schwer erreichbar?

- Die Messlatte liegt bei 100% → entspricht einer guten Zielerreichung.
- Die Messkriterien sind bereits bei der Zielvereinbarung möglichst konkret zu beschreiben.
- Die GL hat sich für den Schulnotenvergleich entschieden:
 - < 4 = ungenügend → < 70%
 - 4 = genügend → 70% bis 80%
 - 4,5 = genügend - gut → 80% bis 100%
 - **5 = gut → 100%**
 - 5,5 = sehr gut → 100% bis 135%
 - 6 = ausgezeichnet → 135% bis 170%
 - > 6 = weit über allen Erwartungen → > 170%

MAG&MbO - Vorgaben und Richtlinien bei Unique

Wie soll die Erfüllung der Erwartungen beurteilt werden?

- Die Messlatte liegt bei 100% → entspricht einer **guten** Erfüllung.
- Die Messkriterien sind bereits bei der Formulierung der Erwartungen möglichst konkret zu beschreiben.
- Die GL hat sich für den Schulnotenvergleich entschieden:
 - < 4 = ungenügend → 'E'
 - $= 4 / 4,5$ = genügend → 'D'
 - **$= 5$ = gut → 'C'**
 - $= 5,5$ = sehr gut → 'B'
 - $= 6$ = ausserordentlich → 'A'

MAG&MbO - Vorgaben und Richtlinien bei Unique

Wie lautet die neue Beschreibung für die Gesamtbeurteilung im MAG?

Formulierungen

- **E** = die Erwartungen sind gar nicht bzw. klar ungenügend erfüllt
- **D** = die Erwartungen sind annähernd bis genügend erfüllt
- **C** = die Erwartungen sind gut erfüllt
- **B** = die Erwartungen sind sehr gut erfüllt (deutlich übererfüllt)
- **A** = die Erwartungen sind ausgezeichnet erfüllt (bei weitem übererfüllt)

MAG&MbO / Vorgaben und Richtlinien bei Unique

Wie hoch ist der angemessene Zeitaufwand für Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von MAG&MbO?

- Unter anderem hängt der Zeitaufwand davon ab, wie geübt man mit MAG&MbO ist und wie gut und lange man den MA schon kennt.
- Für die Vorbereitungs-, Durchführungs- und Nachbereitungszeit werden jeweils ca. 1 bis 2 Stunden gerechnet.
- Das heisst, es ist pro MA und Gespräch mit einem Zeitaufwand von $\frac{1}{2}$ bis $\frac{3}{4}$ Tag zu rechnen.
- Es ist zu beachten, dass sich die MA auch auf das MAG&MbO vorbereiten müssen.

Mitarbeiter- und Leistungsbeurteilung - Feststellung

- 1. Wo geführt wird, braucht es ein Feedbacksystem.**
- 2. Das „richtige“ Feedback-System/Instrument gibt es nicht.**

Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit

