

# ZIB

---

## Entwicklung

Die Entwicklung des Menschen ist die relativ dauerhafte Veränderung des denken und handeln des Menschen. Sie baut auf Wachstum (Größe usw.) und Reifung (Funktionsfähigkeit) auf

## individual-

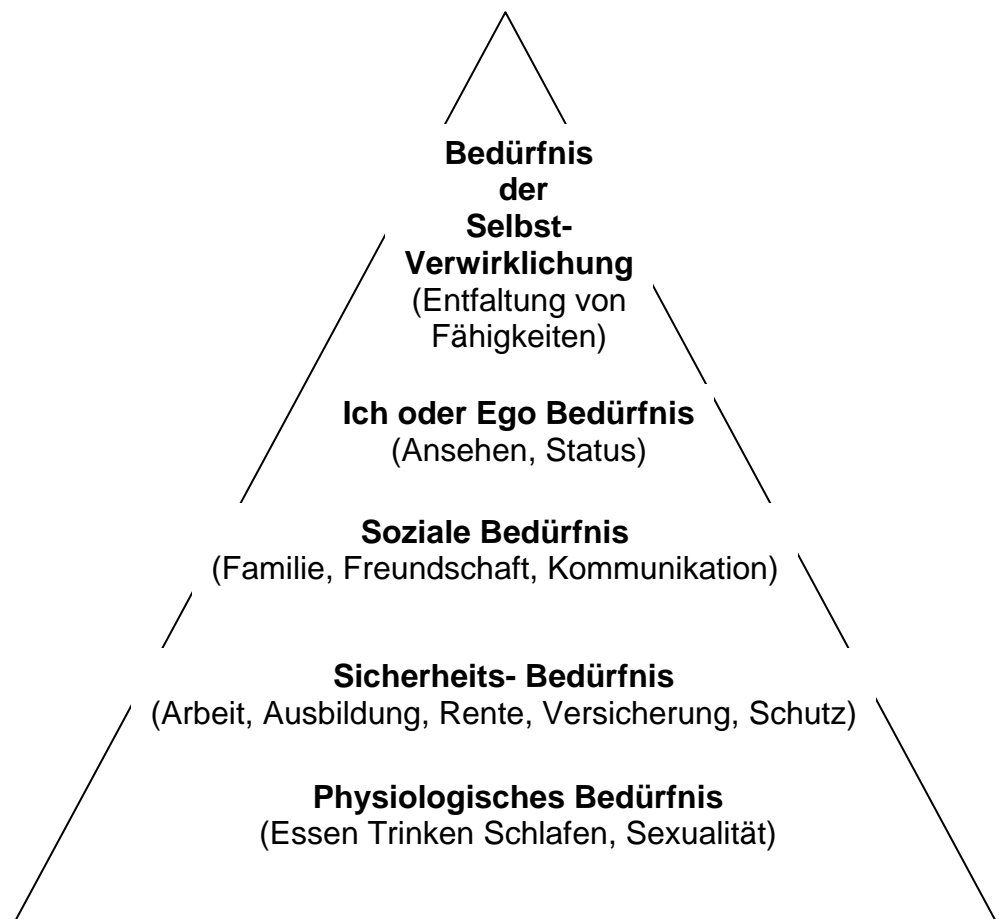
Die Individualentwicklung ist abhängig von der Vererbung (Genetische)  
Sie ist verstärkbar durch Training / Übung / Förderung

## sozial-

Die soziale Entwicklung bedeutet eine Übernahme der Regeln und Normen der Gesellschaft.

## Maslowsche Bedürfnis- Pyramide

Der Mensch hat 5 Grundbedürfnisse die individuell unterschiedlich in Ihrer Stärke ausgeprägt sein können.



## Bedürfnissystem nach Herzberg

Herzberg untergliedert die menschlichen Bedürfnisse in 2 Kategorien

1. Entlastungsbedürfnisse (Hygienefaktoren)
2. Entfaltungsbedürfnisse (Motivatoren)

### Entlastungsbedürfnisse:

- Lohn und Gehalt
- Altersversorgung
- Sicherer Arbeitsplatz
- Führungsklima
- Zwischenmenschliche Beziehungen
- Arbeitsbedingungen
- Arbeitszeit -Formen

### Entfaltungsnissesbedürfnisse

- Mitsprache
- Delegation
- Arbeit an sich
- Status
- Aufstieg
- Lob, Anerkennung

## IM 2000

### Anforderungen an den Industriemeister 2000

#### Anerkennungsverhalten

- Fähigkeit Leistungen zu erkennen und anzuerkennen

#### Fachliche Qualifikation

- Fähigkeit Arbeitsaufgaben zu zerlegen und zu vermitteln

#### Förderung der MitarbeiterInnen

- Bereitschaft und redliches Interesse an dem beruflichen Aufstieg und Weiterkommen der MitarbeiterInnen

#### Einfühlsame Menschenführung

- Kritikverhalten, dass der Selbstachtung der MitarbeiterInnen Rechnung trägt

Industriemeister Metall TGBBZ Homburg	<b>Zusammenarbeit im Betrieb</b>	Basisqualifikation Dozent: Dr. Ecker
--	--------------------------------------	---

## Gruppen (besondere)

Besondere Gruppen im Betrieb – Regeln des Umgangs.

Folgende besondere Gruppen werden unterschieden:

- weibliche MitarbeiterInnen
- ausländische MitarbeiterInnen
- jugendliche MitarbeiterInnen
- alte MitarbeiterInnen
- behinderte MitarbeiterInnen

## Besonderheiten/ Umgangsregeln

Weibliche MitarbeiterInnen:

- kein Intelligenzunterschied zu männlichen Kollegen
- höheres, sprachliches vermögen
- geringere Muskelkraft (ca. 20%)
- oft Angst vor Technik (Erziehungssache)
- Tendenz zur Beharrung in der Gruppe

**Wichtig für den IM: kein Machohaftes Verhalten, ruhiger, sachlicher Umgangston.**

ausländische Mitarbeiter:

- oft Sprachprobleme
- Religionsunterschiede (islamische, hinduistische..)
- Besondere Essgewohnheiten
- Besondere Einstellung zur Rolle der Frau

**Wichtig für den IM: Ruhiger, sachlicher Umgangston.**

Jugendliche MitarbeiterInnen:

- oft andere Einstellung zur Arbeit, Leben
- modische Eigenarten, Kleidung; Haare; Schmuck
- oft andere Einstellung im Umgang mit Kolleginnen, Kollegen

**Wichtig für den IM: akzeptieren, sofern nicht Unfallgefahren damit verbunden sind. Besondere gesetzliche Rahmenbedingungen beachten**

Ältere MitarbeiterInnen

- oft größere Erfahrungen
- geringeres Reaktionsvermögen
- geringere, abnehmende Körperkraft
- abnehmendes Hör- und Sehvermögen

**Wichtig für den IM: Einsatz unter Nutzung der Erfahrungen**

Behinderte MitarbeiterInnen

- Definition: dauerhafte oder langfristige Minderung körperlicher, geistiger, oder seelischer Fähigkeiten, die von der Normalität abweichen
- Behinderte sind gemäß den gesetzlichen Vorschriften gesondert zu behandeln, z.B. Urlaubsansprüche, Arbeitszeiten...

**Wichtig für den IM: Beachtung der Gegebenheiten auf Art und Umfang der Behinderung**

Industriemeister Metall TGBBZ Homburg	<b>Zusammenarbeit im Betrieb</b>	Basisqualifikation Dozent: Dr. Ecker
--	--------------------------------------	---

## Gruppen

### Kennzeichen

Definition: eine Überschaubare Zahl von Menschen (8- 12 Personen)

- überschaubare Zahl.
- meist gleiche Interessen.
- Entwicklung eines Gruppenführers (Formelle von außen Bestimmt, Informelle von den Gruppen ausgewählte).
- Mehr Innen- als Außenkontakte.
- Bildung von Rangfolgen nach Leistung, Fähigkeit, Beliebtheit.

### Gruppenarten

Formelle Gruppen:

- Von außen wird die Zusammensetzung und die Führerschaft bestimmt.
- 

Informelle Gruppen:

- Kommt eher zufällig zusammen, gemeinsame Interessen z.B. Sport, Fahrgemeinschaft : sind wichtig für die Meinungsbildung.

Primäre Gruppen:

- zwangsläufig zugehörig z.B. Familie.

Sekundäre Gruppen:

- freiwillige, zufällige Mitgliedschaft.

## ZIB

### 5 Säulen von Zusammenarbeit im Betrieb

- Kommunikation – Information
- Delegation
- Partizipation
- Kooperation

#### **Kommunikation:**

Austausch von Informationen

#### **Delegation:**


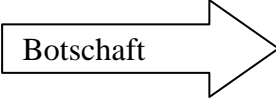
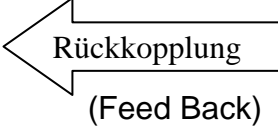



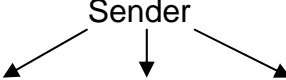
Die Delegation ist die Übertragung von Aufgaben und Kompetenzen zur eigenverantwortlichen Erledigung

#### **Partizipation:**

Die Beteiligung der MA an Entscheidungsprozessen

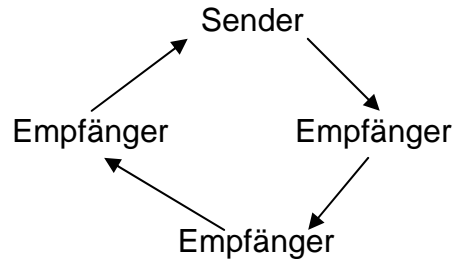
#### **Kooperation:**

Vertrauensvolle Zusammenarbeit aller am Produktionsprozess Beteiligten

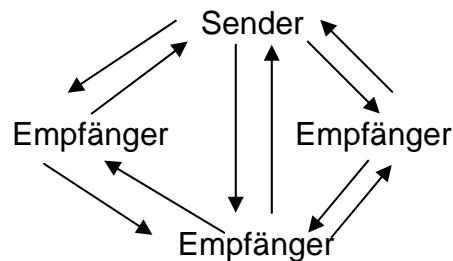
<b>Modell der Kommunikation</b>	<p><b>Kommunikation – Information</b></p> <p>Ein - Weg Kommunikation:      Sender            Empfänger</p> <p>Mehr – Weg Kommunikation      Sender            Empfänger</p> <p>Sender            Empfänger</p>
<b>Ebene der Kommunikation</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Sachebene</u>: Weitergabe der Information an den Empfänger. Wichtig: Inhalt der Info</li> <li>2. <u>Beziehungsebene</u>: Weitergabe der Information an den Empfänger, wobei die Frage wie dieser die Botschaft aufnimmt von Bedeutung ist</li> </ol>
<b>Probleme der Information</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Unklare Angaben</li> <li>➤ Übermittlungsfehler durch gehör oder Technikfehler</li> <li>➤ Nicht adäquate Sprache (z.B. Fachchinesisch)</li> <li>➤ Sender und Empfänger selbst.</li> </ul>
<b>Informations-Arten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planungsinformation</li> <li>➤ Entscheidungsinformation</li> <li>➤ Durchführungsinformation</li> <li>➤ Kontrollinformation</li> <li>➤ Ereignisinformation</li> </ul>
<b>Kommunikations-Modell nach Berne</b>	<p>Jeder Mensch wird in seinem Verhalten, seinen Entscheidungen von drei „Ich“ beeinflusst:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kindheits –Ich</li> <li>➤ Eltern - Ich</li> <li>➤ Erwachsen – Ich</li> </ul> <p>Sie beeinflussen immer und überall unsere Entscheidungen.</p>
<b>Kommunikations - Systeme</b>	<p><b>Kommunikationskette</b></p> <p>Sender            Empfänger            Empfänger      </p> <p><b>Komunikationsstern.</b></p> <p></p>

Empfänger Empfänger Empfänger

### Kommunikationskreis

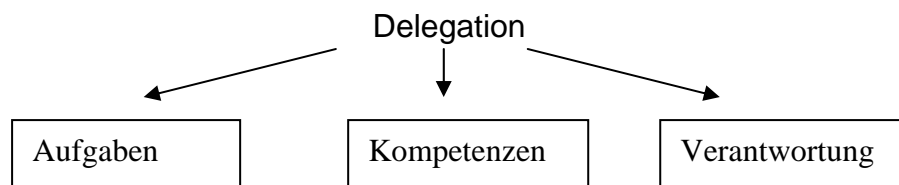


### Kommunikationsnetz



### Delegation

Die Delegation ist die Übertragung von aufgaben und Kompetenzen zur eigenverantwortlichen Erledigung



- Sachverantwortung
- Führungsverantwortung

### Voraussetzung

#### Voraussetzung für Delegation

Aus Sicht des IM:

- Selbstbewusstsein
- Glaube an Leistung der MA
- Klare, Verständliche Anweisungen
- Saubere Aufgabenbeschreibung
- Keine ungerechtfertigte Einmischung
- Fähige, Verantwortungsbewusste MA

Aus Sicht des MA:

- Verantwortungsbewusstsein
- Selbstständigkeit
- Erfahrung und Kompetenz
- Motivation
- Stehvermögen

## Gründe

Gründe für die Delegation:

- Entlastung des IM
- Nutzen des Könnens und Wissens der MA (des Potentials)
- Motivation der MA durch Übertragung von Verantwortung

Fehler bei der Delegation

Beim IM:

- keine klare Aufgabenstellung
- keine klare Kompetenzabgrenzung
- Auswahl ungeeigneter MA
- Einmischung
- Keine vernünftige, Sachangemessene Kontrolle

Beim MA:

- schlechte Motivation
- dauernde Rückdelegation
- Übernahme ohne Kenntnisse und Erfahrung

## Partizipation

Die Beteiligung der MA an den Entscheidungsprozessen bedeutet:

- Informieren
- Anhören
- Rat einholen
- An Entscheidungen beteiligen

### 4 Phasen -Modell der Partizipation

Phase	Aktivität	Ziel
1. Sich auf ein Vorgehen einigen	Was ist das Problem? Wie formulieren wir es? Erreichen wir unser Ziel? Degressive Vorgehensweise. d.h. vom Ziel her.	Die Gruppe legt fest, wie das Problem gemeinsam gelöst werden soll, wie das Ziel gemeinsam erreicht werden kann.
2. Sich ein Bild machen	Daten Sammeln, Beispiele heranziehen; Erfahrungen anderer Einholen; Haben wir alle den Überblick ?	Sich ein gemeinsames Bild von der Ausgangssituation machen.
3. Sich ein Urteil bilden	Mögliche Lösungen herausarbeiten; Alternativen entwickeln	Gemeinsam akzeptierte Lösungen und Alternativen
4. Einen Entschluss fassen	Optimale Lösung finden. Vor- und Nachteile herausarbeiten, Aktionsplan erstellen	Gemeinsamer Entschluss

Industriemeister Metall TGBBZ Homburg	<b>Zusammenarbeit im Betrieb</b>	Basisqualifikation Dozent: Dr. Ecker
--	--------------------------------------	---

<b>HDA</b>	<b>Humanisierung der Arbeitswelt</b> Dass heißt: Vermenschlichung, Abbau von Frust und Stress. Gegenbewegung zum Taylorismus
<b>Jobrotation</b>	Systematischer Arbeitswechsel von gleichartigen oder Verschiedenen Aufgaben <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Motivation: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erreichen einer höheren Qualifikationsstufe</li> <li>- Erhaltung der Lernfähigkeit</li> <li>- Erhaltung der Übung</li> </ul> </li> <li>➤ Vorteile: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibeler Einsatz der MA</li> <li>- Abbau von einseitiger Belastung</li> </ul> </li> <li>➤ Nachteile: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Höhere Lohn- und Einarbeitungskosten</li> <li>- Schwierige Trennung der Verantwortungsbereiche</li> </ul> </li> </ul>
<b>Jobenlargement</b>	Arbeits- und Aufgabenerweiterung durch Aneinanderreihung gleichartiger oder ähnlicher Verantwortungsbereiche. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Motivation <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeit interessanter – Neuheitsgefühl</li> <li>- Irrtum lässt auf Dauer nach</li> </ul> </li> <li>➤ Vorteile: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Körperlicher Belastungswechsel</li> <li>- Abnahme von Transportvorgängen</li> </ul> </li> <li>➤ Nachteile: <ul style="list-style-type: none"> <li>- erhöhte Lohn- und Anlernkosten</li> <li>- Mehrfachbereitstellung von Werkzeugen</li> <li>- Schwierigkeiten bei Planung und Kontrolle</li> </ul> </li> </ul>
<b>Jobenrichment</b>	Arbeits- und Aufgabenverteilung, nicht nur Herstellung, sondern auch Planung und Prüfung <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Motivation <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifikation mit Arbeit und deren Ergebnis</li> <li>- Höhere Selbstständigkeit – Stolz, Statusgewinn</li> <li>- Erfolgserlebnisse</li> </ul> </li> <li>➤ Vorteile: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erhöhung der Qualifikation</li> <li>- Erhöhung der Fluktuation</li> </ul> </li> </ul>
<b>Teilautonome Gruppen</b>	Die Verantwortung für Planung, Durchführung und Kontrolle wird weitgehend einer Gruppe Übertragen. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Motivation: <ul style="list-style-type: none"> <li>- höhere Identifikation mit der Gruppe und der Arbeit</li> <li>- „Wir“ - Gefühl</li> </ul> </li> <li>➤ Vorteile:</li> </ul>

Industriemeister Metall TGBBZ Homburg	<b>Zusammenarbeit im Betrieb</b>	Basisqualifikation Dozent: Dr. Ecker
--	--------------------------------------	---

- höhere Produktqualität
- Nutzung des MA- Potentials
- Nachteile
- höhere Personalkosten
- höhere Abhängigkeit von Leistung des MA

## Führungsstile (FS)

Definition:

- Varianten der Willensdurchsetzung (Witte)
- Verhaltensmuster (Baumgarten)

### Eindimensionale Führungsstile

Klassische FS	Tradierende FS	Dimensionale FS	Management-Bewogene FS	Gruppenorientierte FS
<u>autoritärer</u> <u>kooperativer</u> <u>Laissez-Faire</u>	<u>patriarchalischer</u> <u>charismatischer</u> <u>autokratischer</u> <u>bürokratischer</u>	beziehungsorientiert aufgabenorientiert	ausbeuterisch- autoritär wohlwollend- autoritär konsultativ gruppenparzipativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- anspornen</li> <li>- bremsen</li> <li>- ermutigen</li> <li>- fördern</li> <li>- integrieren</li> <li>- wertschätzen</li> </ul>

### Zweidimensionale Führungsstile

- Grid – Verhaltensgitter nach Blake / Mouton
- Modifizierte Verhaltensgitter

#### Klassische FS

##### Autoritärer FS

- Kennzeichen:
  - Vorgesetzter führt aufgrund seiner Führungsmacht mit Drohung und Strafe
  - VG entscheidet allein
  - Distanz zu MA
  - hat die Meinung, Mitarbeiter seien träge und faul und bedürfen daher dauernder Überwachung
  - VG übt Druck aus
- Vorteile:
  - hohe Entscheidungsgeschwindigkeit
- Nachteile:
  - geringe Motivation der MA
  - geringe Selbstständigkeit der MA

##### Kooperativer FS

- Kennzeichen:
  - heute angemessener Führungsstil
  - Trennung von Entscheidung Ausführung und Kontrolle
  - Prinzip der Delegation
  - Parzipation der MA bei Entscheidungsprozessen

### Laissez- faire FS

- Selbstkontrolle statt Fremdkontrolle
- Vorteile:
  - hohe Motivation der MA
  - sachgerechte, keine einsamen Entscheidungen
  - Entlastung des VG
  - Nutzung des Potentials der MA
- Nachteile:
  - Verlangsamung der Entscheidungsgeschwindigkeit
  - Ausnutzung durch unwillige und selbstsüchtige MA
- Kennzeichen:
  - VG lässt MA Freiheiten
  - Arbeitet mit Selbstverantwortung der MA
  - Mahnt zur Selbstkontrolle
- Vorteile:
  - höchster Freiheitsgrad der MA
- Nachteile:
  - viele MA nutzen die Freiheiten aus
  - Unordnung und Durcheinander
  - Geringere Disziplin
  - Sachkenntnis des VG bleibt oft ungenutzt
- Fazit:
 

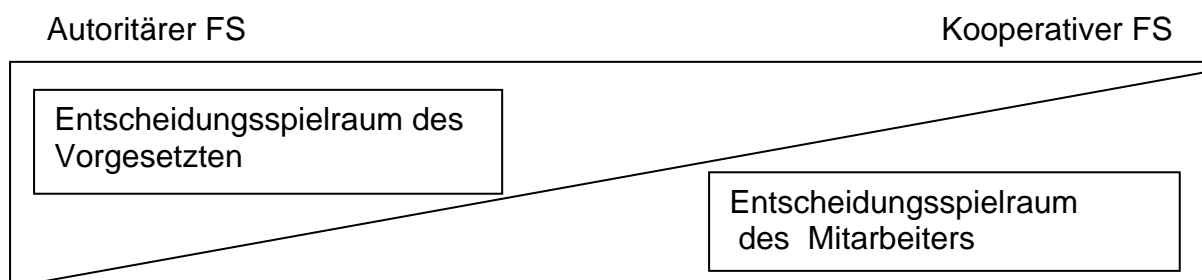
Meist nur bei kreativen Berufen oder bei MA mit hohem Verantwortungsbewusstsein anwendbar.

### Tradierende FS

#### Partriarchalischer

- Kennzeichen:
  - Leitbild ist die Autorität und Güte des Vaters in der Familie
- Vorteil:
  - eine Kompetenz im Betrieb
- Nachteil:
  - Eigenverpflichtung des MA beschränkt sich nur auf Gehorsam und Mitarbeit
- Fazit:
  - nur bei Kleinbetrieben anwendbar

## Zusammenfassende Übersicht



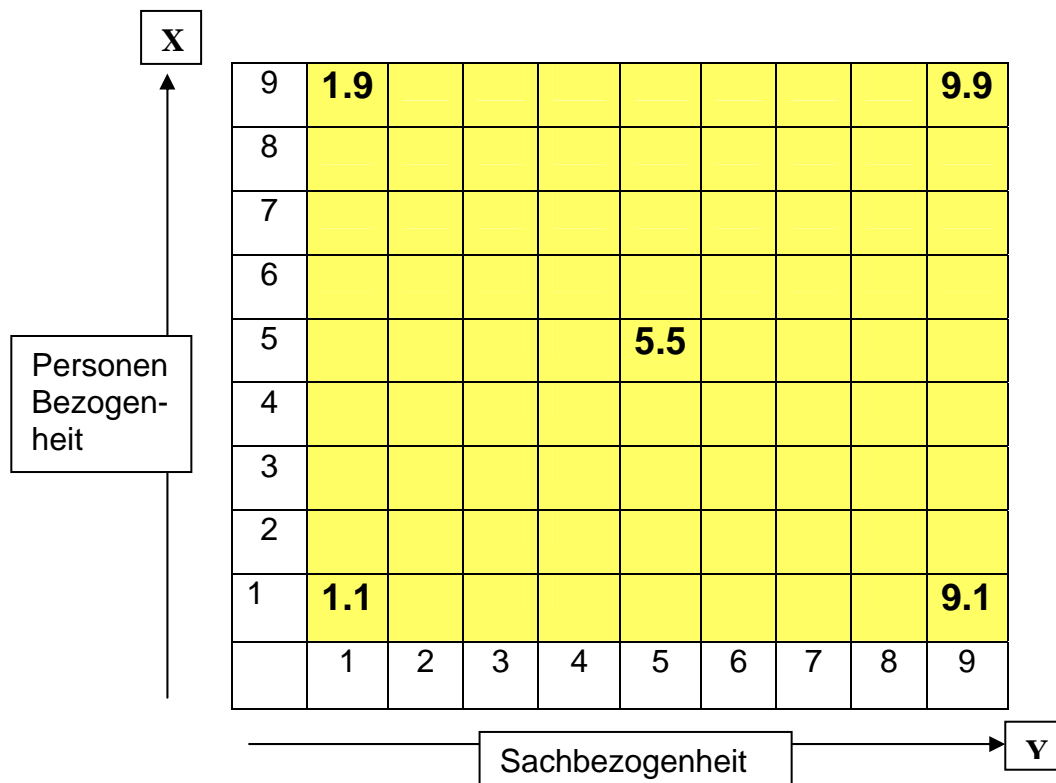
## Zweidimensionale Führungsstile

Grid (englisch: Gitter) oder Blake / Mouton:

- Anwendung: Landkarten / Stadtpläne
- Bietet Möglichkeit Positionen (Orte) festzulegen und wieder zu finden.

X – Achse = Sachbezogenheit d.h. Aspekt der Produktion.

Y – Achse = Personenbezogenheit d.h. Aspekt des Menschen.



## Führungsstile: Einordnung und Bewertung

<b>FS 1.1</b>	Weder Aufgaben noch Sachorientiert. Betrieb und Menschen sind ihm gleichgültig. Dieser Führungsstil ist undiskutabel
<b>FS 1.9</b>	Stark personenbezogen orientiert. Kein Sachinteresse. Der Führungsstil ist zu idealistisch, da kein Druck auf die MA zu erwarten ist.
<b>FS 5.5</b>	Kompromiss zwischen Sach- und Personenbezogenheit. Bringt ausreichend Leistung, dennoch FS ist unpraktisch
<b>FS 9.1</b>	Ziel ist hohe Arbeitsleistung ohne Rücksicht auf die menschlichen Bedürfnisse der MA. FS ist pessimistisch, da kein Vertrauen in die MA besteht.
<b>FS 9.9</b>	Ziel: Hohe Arbeitsleistung bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Interessen der MA: Dieser FS ist anzustreben

Industriemeister Metall TGBBZ Homburg	<b>Zusammenarbeit im Betrieb</b>	Basisqualifikation Dozent: Dr. Ecker
--	--------------------------------------	---

## Kontrolle

- Definition: Die Kontrolle ist ein Soll – Ist Vergleich
- Gründe für die Abweichungen und damit für die Notwendigkeit der Kontrolle:
  - mangelnde Planung
  - ungenaue Zieldefinition
  - menschliche Unzulänglichkeiten
  - technisches Versagen
  - mangelnde Motivation
  - sich ändernde bedingungen
  - organisatorische Mängel
- Kontrollverfahren
  - nach art der Durchführung – (selbst- oder Fremdkontrolle)
  - nach Häufigkeit – (Voll- oder Stichprobenkontrolle)
  - nach Gegenstand –(Ergebnis- oder Verfahrenskontrolle)
  -

Welches Kontrollverfahren sollte zur **Anwendung** kommen?

Verfahren	Vorteil	Nachteil
Selbstkontrolle	Hoher Motivationseffekt	Zu spätes Eingreifen bei Fehlern möglich
Fremdkontrolle	Hoher Sicherheitsgrad, oft von MA gewünscht (Verantwortung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hohe Kosten</li> <li>- motivationshemmend</li> </ul>
Vollkontrolle	Hoher Sicherheitsgrad	Hoher Aufwand – d.h. hohe Kosten
Stichprobenkontrolle	Fehler sind sofort korrigierbar	Wirkt unter Umständen demotivierend auf MA
Ergebniskontrolle	preiswert	Keine Eingreifmöglichkeit während der Herstellung
Verlaufskontrolle	Möglichkeit der laufenden Einwirkung	Zeitaufwendig, teuer

**Wie** sollte kontrolliert werden?

- O** – offen
- S** – sachlich
- K** – klar, kritisch
- A** – angemessen, abgesprochen
- R** – rücksichtsvoll

Industriemeister Metall TGBBZ Homburg	<b>Zusammenarbeit im Betrieb</b>	Basisqualifikation Dozent: Dr. Ecker
--	--------------------------------------	---

## Anerkennung und Kritik als Führungsmittel

- Formen
  - Bestätigung: Das Ziel einer Tätigkeit wurde ohne Probleme gut erreicht. Sprachliche Hilfe: „Gut so“ „OK“ „Richtig“
  - Anerkennung, Lob: Ergebnis wurde unter schwierigen Umständen erreicht. Sprachliche Hilfe: „Sehr gut“ „Bestens“
  - Korrektur: Ergebnis hat einige Fehler oder leichte Mängel. Sprachliche Hilfe: „Bis dahin gut, aber da müssen wir was machen“
  - Kritik: Das Ergebnis wurde grob verfehlt. Sprachliche Hilfe: „So geht es nicht“

### Grundsatz:

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten mit Recht Anerkennung und Lob für gute Leistungen!

- Regeln der Anerkennung:
  - Unter 4 Augen
  - Leistungs- und nicht personenbezogen
  - Lob nicht mit Kritik an anderen Leistungen verknüpfen
  - Richtigen Zeitpunkt wählen (zeitnah)
  - Geeignete Sprache wählen
- Ziel der Anerkennung
  - Stärkung des Selbstbewusstseins und Selbstwertgefühls der MA
  - Erhöhung der Leistungsbereitschaft
  - Verbesserung der persönlichen Einstellung der MA zum Betrieb
- Vorbedingungen für angemessene Kritik:
  - Kontakt mit MA herstellen
  - Angenehme Gesprächsatmosphäre schaffen
  - MA Gelegenheit zur Stellungnahme geben
  - Folgen falschen Verhaltens klarmachen
  - Kritik nie an Person sondern an Arbeitsleistung
  - Grundlagen für weitere Zusammenarbeit schaffen
- Ziele der Kritik:
  - Verbesserung der Leistung
  - Korrekturfalschen Verhaltens
  - Vermeidung zukünftiger Fehler

## Beurteilungen

Industriemeister Metall TGBBZ Homburg	<b>Zusammenarbeit im Betrieb</b>	Basisqualifikation Dozent: Dr. Ecker
--	--------------------------------------	---

- Voraussetzungen
  - Maßstab muss festliegen und MA bekannt sein
  - Beurteilung muss schriftlich erfolgen
  - Alle Fakten sind zu berücksichtigen
  - Beurteilung muss überprüft werden können
- Bedeutung für MA
  - erhöht Klarheit über sein Wissen und können
  - erfährt seine Stärken und Schwächen
  - erfährt sein Entwicklungspotential
- Bedeutung für das Unternehmen
  - erhält Kenntnis über die Leistung der MA
  - erhält Kenntnis über Entwicklungspotential
  - erhält Kenntnis über notwendige Förderung und Weiterbildung
  - Ermittlung einer angemessenen Entlohnung
- Grundsätze der MA – Beurteilung
  - Maßstab muss dem MA bekannt sein
  - muss durch den direkten Vorgesetzten erfolgen
  - nur der ausgeübten Tätigkeit
  - nur auf Basis eigener Beobachtungen
  - nur auf Basis schriftlicher Aufzeichnungen
  - muss mit MA besprochen werden
- Anlässe für Beurteilung
  - Einstellung
  - Ende der Probezeit
  - Ausscheiden
  - Einstufung
  - Beförderung
  - Gehaltserhöhung
  - Versetzung

### Beurteilungsmerkmale

- Arbeitsquantität
  - Erfolg der Arbeitsergebnisse
  - Zeitausnutzung
  - Zielstrebigkeit
  - Geschicklichkeit
  - Intensität
- Arbeitsqualität
  - Güte der Produkte
  - Arbeitsergebnis
  - Ausschuss
  - Umfang der Nacharbeit
  - Planung des Ablaufs
- Arbeitseinsatz
  - Initiative

Industriemeister Metall TGBBZ Homburg	<b>Zusammenarbeit im Betrieb</b>	Basisqualifikation Dozent: Dr. Ecker
--	--------------------------------------	---

- Belastbarkeit
- Vielseitigkeit
- Ungewohnte Arbeitssituation
  
- Arbeitssorgfalt
  - Zuverlässigkeit
  - Kostenbewusstes Handeln
  - Ordnung und Sauberkeit
  - wirtschaftlicher Umgang mit Werkzeugen, Geräten
  - wirtschaftlicher Umgang mit Material
  - Beachtung von Sicherheitsvorschriften
  - umweltbewusstes Handeln
  
- Führungsverhalten
  - Ziele setzen und einhalten
  - Entscheidungsstärke
  - Verantwortungsbewusstsein
  - Unterweisung der MA
  - Sicherheit im Umgang mit MA
  - Delegationsbereitschaft
  - Kooperationsbereitschaft
  - Informationsbereitschaft

### Beispiel einer Beurteilung mithilfe einer Tabelle

(Noten)	5 ungenügend	4 Ausreichend	3 Befriedigend	2 Gut	1 Sehr gut	Bewertungs- stufe
	A	B	C	D	E	
Arbeitsquantität	0	7	14	21	28	7
Arbeitsqualität	0	7	14	21	28	7
Arbeitseinsatz	0	4	8	12	16	4
Arbeitssorgfalt	0	4	8	12	16	4
Betriebl.Zusammenwirken	0	3	6	9	12	3
Max. Punktzahl ➡	0	25	50	75	100	

### Beurteilungsfehler

- Hierarchieeffekt:  
Höher eingestufte werden in der Regel in Ihrer Leistung besser beurteilt
- Zeitperspektivischer Verzug  
Leistungen in der Gegenwart zählen in der Regel mehr als die der Vergangenheit
- Perseveration  
Ereignisse der Vergangenheit wirken nach
- Selektive Wahrnehmung  
Vorurteile, Sympathie, Antipathie, Vorlieben wirken bei der Beurteilung mit
- Halo- Effekt  
Besondere Merkmale z.B. Bart, Glatze, Dicke, Größe sind für Beurteilung entscheidend
- Extrem – Mitte Effekt  
Beurteiler bewegt sich in Extremen oder beurteilt alle MA gleich.