



## Mitarbeiterbeurteilung

Unternehmens- und Mitarbeiterziele schnell und sicher erreichen.

## Ziel und Aufgabe der Mitarbeiterbeurteilung

Die Mitarbeiterbeurteilung oder auch Qualifikation gehört heute zu den wichtigsten Führungsinstrumenten für jeden Vorgesetzten und für das gesamte Unternehmen. Anhand der Unternehmensziele werden die Ziele für die einzelnen Mitarbeiter/innen abgeleitet. Mit der Mitarbeiterbeurteilung werden anschliessend

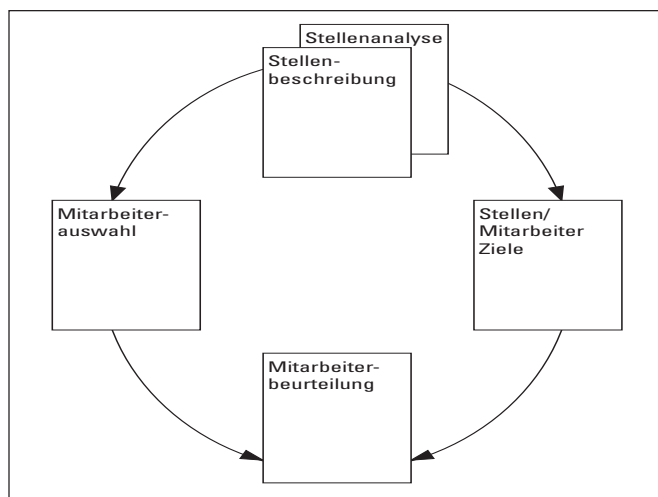
- die gesetzten **Leistungsziele systematisch überprüft** und deren Erreichung kontrolliert,
- ein **Gesamtbild der Leistung und des Verhaltens** des einzelnen Mitarbeiters „abgelichtet“ und nicht nur Momentaneindrücke, welche die Beurteilung des Mitarbeiters prägen,
- gezielte **Massnahmen hinsichtlich neuer Ziele**, Weiterbildung, Förderung und Nachwuchsplanung erarbeitet.

Der aktuelle Informationsstand über das Können, Verhalten und die Leistung eines Mitarbeiters ist nur dann gewährleistet, wenn eine regelmässige Beurteilung vorgenommen wird. Diese darf jedoch nie ein einseitiges Vorgehen sein. Die Beurteilung ist gleichzeitig eine „Auseinandersetzung“ zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten. Der Mitarbeiter soll die Beurteilung durch seinen Vorgesetzten kennen, seine eigene Einschätzung einbringen sowie Massnahmen und Konsequenzen, die aus der Beurteilung entstehen, mitbestimmen können.

Oberste Ziele der Mitarbeiterbeurteilung sind die **Steigerung der Produktivität und die Erhöhung der Motivation der einzelnen Mitarbeiter**. Diese Ziele werden dann erreicht, wenn die Mitarbeiterbeurteilung systematisch und professionell vorgenommen wird.

## Voraussetzungen für die Mitarbeiterbeurteilung

Damit die Mitarbeiterbeurteilung ihren Zweck erfüllen kann, müssen eine Reihe von Grundlagen vorhanden sein.



Aufgrund einer Stellenanalyse werden die einzelnen Aufgaben sowie ein Anforderungsprofil für die Stellenbeschreibung ausgearbeitet. Diese dient einerseits als Grundlage für die Mitarbeiterauswahl und andererseits für die Festlegung von Stellen- und Mitarbeiterzielen. Erst wenn diese Punkte klar geregelt sind und mit dem Mitarbeiter besprochen worden sind, macht eine Mitarbeiterbeurteilung Sinn. Der wichtigste Teil besteht dabei in der Festlegung und Vereinbarung der Beurteilungskriterien.

Diese werden üblicherweise in folgende Gruppen unterteilt:

### ● Kriterien für die Leistungsbewertung

Leistungsmenge (Quantität)  
Leistungsgüte (Qualität) sowie  
Führungserfolge bei Vorgesetzten

### ● Kriterien für die Verhaltensbewertung

Verhalten im Arbeitsbereich  
Einhaltung von Vorschriften  
Wirtschaftliches Verhalten  
Selbständigkeit  
usw.

Die Effizienz von Mitarbeiterbeurteilungen erhöht sich, je mehr sich die Beurteilung an beobachtbaren und messbaren Arbeitsverhalten und Ergebnissen orientiert. Damit wird auch vermieden, dass vermutete Persönlichkeitsmerkmale oder sogar nur pauschal qualifiziert wird. Ziel soll es sein, eine möglichst differenzierte und wirklichkeitstnahe Beurteilung vorzunehmen.

## Inhalt und Raster für die Mitarbeiterbeurteilung

Damit die Mitarbeiterbeurteilung in einem Unternehmen rationell durchgeführt werden kann, ist vom Inhalt her und bei der Durchführung eine gewisse Vereinheitlichung anzustreben. In der Praxis haben sich deshalb vielfach vorgedruckte Formulare für das Beurteilungsgespräch durchgesetzt. Die Unternehmensgrösse und die Mitarbeiterstruktur verhindern jedoch z.T. den Einsatz eines „Universalformulars“. Dies hat dazu geführt, dass beispielsweise separate Beurteilungsbögen pro Mitarbeiterkategorie erarbeitet werden (kaufmännisches Personal, technische Mitarbeiter, Vorgesetzte, usw.). Bei jeder Mitarbeiterbeurteilung sollten in jedem Fall folgende Punkte enthalten sein:

### Angaben zur Person

Personalien, Eintritt, Beförderungen, Abteilung, Funktion, Mitarbeiterkategorie, Über-/Unterstellungsverhältnisse, usw.

### Mitarbeiterbeurteilung

Vereinbarte Ziele für Leistung und Verhalten. Aufgabengebiet, das beurteilt wird. Beurteilung der Leistung in Worten und/oder mit Skalen, Gesamtbeurteilung, evtl. spezielle Qualifikationspunkte.

### Neue Ziele und Massnahmen

Vereinbarung von neuen Gesamt- und Teilzielen; Festlegen von groben Massnahmen, welche die Zielerreichung gewährleisten sollen; Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen.

### Allgemeine Bemerkungen des Mitarbeiters

Bemerkungen, Anregungen und Vorschläge des Mitarbeiters zu Aufgabengebiet, Zusammenarbeit, Arbeitsklima, Organisation, Information, usw. Aufgrund der Tatsache, dass vordruckte Formulare

(siehe Beispiel unten) im wahrsten Sinne des Wortes „enge Grenzen“ setzen, hat sich auch für die Mitarbeiterbeurteilung der Computereinsatz bewährt. Mit Hilfe eines Textverarbeitungsprogrammes oder Datenverwaltungsprogrammes können die entsprechenden Inhalte in Form eines Formulars ausgedruckt werden. Andererseits wird dadurch aber ermöglicht, dass die Feldgrösse für Texte und Kommentare variabel ist. Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass gewisse Basisdaten nur einmal erfasst werden müssen oder sehr schnell angepasst werden können.

Aufgabengebiete gemäss Funktionsbeschreibung.	Zeitliche Auslastung in %	Aufgabenziele wie am letzten Mitarbeitergespräch vereinbart.	Leistungsbeurteilung					Begründung der Leistungsbeurteilung anhand von positiven und negativen Aspekten.	Besondere Merkmale	Förderungsmaßnahmen
			Ausgezeichnet	Sehr Gut	Gut	Genügend	knapp genügend			

### Mitarbeiterbeurteilung

Name/Vorname: \_\_\_\_\_

Funktion: \_\_\_\_\_

Abteilung: \_\_\_\_\_

Direkter Vorgesetzter: \_\_\_\_\_

Stellvertreter: \_\_\_\_\_

Stellvertreter von: \_\_\_\_\_

Unmittelbar unterstellte Mitarbeiter: \_\_\_\_\_

Eintrittsdatum: \_\_\_\_\_

Datum des Mitarbeitergesprächs: \_\_\_\_\_

Gesamtbeurteilung und allgemeine Folgerungen		
	Bemerkungen	Massnahmen
Stärken		
Schwächen		
Gesamtbeurteilung		
Welche Kenntnisse/Fähigkeiten kann der Mitarbeiter nicht anwenden?		
Sind die heutigen Aufgaben über oder unter dem Niveau des Mitarbeiters?		

Bemerkungen, Anregungen und Vorschläge des Mitarbeiters		
	Bemerkungen	Massnahmen
Aufgabengebiete		
Zusammenarbeit		
Arbeitsklima		
Weiterbildung		
Entlohnung		
Information		
Organisation		
Persönliche Zielsetzung		

### Das Mitarbeitergespräch als zentrales Element der Beurteilung

Das Mitarbeitergespräch steht im Mittelpunkt des Beurteilungssystems. Es hat die Vertrauensbasis zu schaffen, die eine freie, offene Aussprache zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ermöglicht. Nur mit einer offenen, ehrlichen Kommunikation - ohne Androhungen und persönlichkeitsverletzenden Äusserungen - wird jenes Klima geschaffen, das allen Beteiligten und der Sache dient.

Das Mitarbeitergespräch ist eine Standortbestimmung, die dazu genutzt werden sollte, die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen. Die Beurteilung

soll in diesem Sinne eine **zielgerichtete Führung erleichtern und verbessern helfen.**

### Gesprächsvorbereitung

Um einen ehrlichen Dialog führen zu können, müssen sich beide Partner auf das Gespräch vorbereiten können. Der Vorgesetzte teilt dem Mitarbeiter ein bis drei Wochen vorher den Zeitpunkt und die Gesprächsthemen mit. Es hat sich bewährt, dem Mitarbeiter zu den Beurteilungskriterien ein Vorbereitungsblatt für eine Selbstbeurteilung abzugeben, damit sich dieser entsprechend vorbereiten kann. Der Vorgesetzte führt für sich die Mitarbeiterbeurteilung durch. Zur Vorbereitung gehört ebenfalls: genügend Zeit, ein angenehmer Ort, frei von Störungen.

## Gesprächsdurchführung

Für die Durchführung des Mitarbeitergesprächs empfiehlt sich folgende Traktandenliste:

- Begrüssung und Zielsetzung des Gespräches.
- Besprechung und Begründung der Mitarbeiterbeurteilung durch den Vorgesetzten (Zielerreichungen, Abweichungen, besondere Qualifikationen, usw.).
- Stellungnahme des Mitarbeiters.
- Besprechen der neuen Ziele und zu ergreifenden Massnahmen.
- Allgemeine Bemerkungen des Mitarbeiters.
- Zusammenfassung und Abschluss durch den Vorgesetzten.

Ist ein Mitarbeiter mit der Beurteilung nicht einverstanden, muss ein Gespräch mit dem nächsthöheren Vorgesetzten vereinbart werden.

## Nachbearbeitung

Die wichtigsten Punkte des Mitarbeitergespräches (Beurteilung, neue Ziele, vereinbarte Massnahmen, Termine, allgemeine Bemerkungen) sind schriftlich festzuhalten und von den Beteiligten zu unterzeichnen. Je ein Exemplar geht an den Mitarbeiter, den Vorgesetzten und evtl. an die Personalabteilung (via nächsthöheren Vorgesetzten).

Der Vorgesetzte ist für die Verwirklichung und **Überwachung** der im Mitarbeitergespräch **festgelegten Ziele und Massnahmen** verantwortlich. Er hat deshalb den Realisierungsstand periodisch und mit dem Mitarbeiter zu prüfen. Der Vollständigkeit halber sei hier noch erwähnt, dass die Mitarbeiterbeurteilungen vertraulich zu behandeln sind und die entsprechenden Schriftstücke unter Verschluss aufzubewahren sind.

## Anregungen zur Mitarbeiterbeurteilung

Aufgrund von Erfahrungen und Beobachtungen mit Mitarbeiterbeurteilungen in der Praxis ist noch auf folgende wichtige Punkte hinzuweisen:

### Wann erfolgt die Mitarbeiterbeurteilung?

Die Qualifikation erfolgt mindestens einmal jährlich. Empfehlenswert sind Standortbestimmungen pro Quartal oder Semester, die die Zielerreichung und den Erfolg aller Beteiligten positiv beeinflussen.

## Tagesgespräche

Durch die Mitarbeiterbeurteilung werden die Einzelgespräche (Kritik, Lob, Anerkennung) keineswegs ersetzt. Es ist für den Mitarbeiter sehr wichtig, permanent einen Feedback über seine Leistung zu erhalten.

### Wer beurteilt?

In der Regel erfolgt die Beurteilung durch den direkten Vorgesetzten. Der nächsthöhere Vorgesetzte überwacht und unterstützt jedoch den Beurteilungsvorgang. In begründeten Fällen nimmt dieser am Beurteilungsgespräch ebenfalls teil.

### Beurteilungskriterien

In der Praxis treten immer wieder Schwierigkeiten auf, messbare oder klar zu beurteilende (qualitative) Leistungs- und Verhaltensziele aufzustellen. Tatsächlich ist dies nicht immer einfach, insbesondere bei den qualitativen Leistungen. Es lohnt sich hier jedoch, allenfalls Soll-Zustände in Form von Beispielen aufzuführen. Das Gleiche gilt bei der vorgenommenen Beurteilung. Diese ist durch beobachtetes (positives wie negatives) Verhalten zu dokumentieren.

### Psychologische Probleme bei der Beurteilung

Beurteilen ist eine sehr verantwortungsvolle Aufgabe. Jede Beurteilung beeinflusst das Berufsschicksal eines Menschen. Deshalb sei auf folgendes hingewiesen:

- Sympathie und Antipathie dürfen keine Rolle spielen.
- Tüchtige Mitarbeiter müssen so gut beurteilt werden, wie sie es verdienen, auch auf die Gefahr hin, dass man sie verlieren könnte.
- Schwache Mitarbeiter dürfen nicht allgemein gelobt werden, indem man ihre Schwächen unterdrückt.
- Massstab für die Mitarbeiterbewertung darf nie die Leistung des Vorgesetzten sein.

### Unterstützung und Hilfen für Beurteiler

Die Anforderungen an Beurteiler sind sehr hoch. Der Schaden oder der Gewinn, den sie verursachen können, ebenfalls. Es ist deshalb wichtig, dass gerade Nachwuchsführungskräfte sehr gut auf ihre Aufgabe mittels Training vorbereitet werden und in der Folge periodisch geschult werden. Im weiteren können Wegleitungen und Checklisten für Vorgesetzte hilfreiche „Stützen“ darstellen. Dies trägt auch dazu bei, dass in einem Unternehmen von allen Vorgesetzten der gleiche Massstab angewendet wird.

