

Unterschätztes Personalförderungsinstrument

# Wie beurteilt man Mitarbeitende?

Eine regelmässige und systematische Mitarbeiterbeurteilung bringt hohen Nutzen. Denn daraus lassen sich die Personalentwicklungsmassnahmen, die Personaleinsatzplanung, die Personalplanung, die Verbesserung des Arbeitsumfelds und der Arbeitsinhalte, aber auch die interne Beförderungsplanung ableiten.

## ■ Von Emanuel Rohrer

Für die Mitarbeitenden ist es entscheidend, zu wissen, was von ihnen bezüglich Aufgabenerfüllung, Zielerreichung und Verhalten erwartet wird. Durch gezielte immaterielle und materielle Belohnung des positiven Leistungsverhaltens leistet die Mitarbeiterbeurteilung ihren Anteil für die Motivation der Mitarbeitenden.

■ Jede/r hat Stärken und Schwächen. Ein besonderes Augenmerk soll auf die Stärken gerichtet werden. Diese sollen erkannt, gefestigt und ausgebaut werden. Schwächen sollen durch geeignete Massnahmen vermindert werden.

■ Für den Vorgesetzten ist es wichtig, zu wissen, wer seine Aufgaben wie erfüllt und wer durch welche Förderungsmassnahmen unterstützt werden soll. Dadurch können die Begabungs- und Leistungsreserven der Mitarbeitenden optimal eingesetzt werden.

### Unterschiedliche Systeme

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten der Mitarbeiterbeurteilung. So die reine Leistungsbewertung (z. B. Akkordarbeit: x Teile in y Zeit), die Persönlichkeitsbewertung («Sie ist so ...»), das Merkmalverfahren («arbeitet: selbständig/teilweise selbständig/nicht selbständig») oder das ganzheitliche Verfahren, wie das

Führen mit Zielen (MbO). Je nach Tätigkeit, Anforderung an das System und die Führungskultur wird ein anderes System bevorzugt.

Im folgenden wird näher auf das Führen mit Zielen, den bekannten MbO-Prozess (Management by Objectives), eingegangen.

### Ablauf der Mitarbeiterbeurteilung

Die Mitarbeiterbeurteilung ist ein Führungsinstrument und damit Auftrag der Linienvorgesetzten.

Um das Ziel des MbO-Prozesses zu erreichen, sind alle relevanten Informationen einzubeziehen. Ausgehend von den Unternehmenszielen werden die kon-

kreten Beiträge zum Erreichen dieser Ziele abgeleitet. In einem Zielvereinbarungsprozess zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden werden deren Ziele festgehalten. Die Ziele sind damit zu einem festen Bestandteil des Beurteilungsprozesses geworden.

Innerhalb der Beurteilungsperiode sollen die Ziele in regelmässigen Abständen gemeinsam mit dem/der Mitarbeitenden überprüft werden.

Am Ende der Beurteilungsperiode steht der Soll-/Ist-Vergleich. Um eine objektive Beurteilung der Ist-Situation zu erhalten, sind die Abweichungen zu analysieren. Wo diese nicht durch den Mitarbeitenden beeinflusst werden konnten, sind sie im Gespräch zu klären («Was können wir daraus lernen?»), jedoch für die Beurteilung nicht zu bewerten. (Siehe auch Grafik «Mitarbeiterbeurteilung».)

### Wichtig: breit abgestützte Beurteilung

Wichtig: Um zu einer möglichst «objektiven» Beurteilung zu kommen, werden immer verschiedene – in unserem Beispiel: fünf – Aspekte beurteilt:

#### 1 Zielerreichung

Wenn die Mitarbeitenden mit ihrer Tätigkeit kein Ziel erreichen, tragen sie nichts zum Erfolg des Unternehmens bei – und ohne Erfolg kann kein Unternehmen überleben. Deshalb hat die Zielerreichung, in bezug auf Qualität und Quantität, einen hohen Stel-



Ziel des Beurteilungsgesprächs ist, die Begabungs- und Leistungsreserven der Mitarbeitenden optimal einzusetzen.

lenwert in der Mitarbeiterbeurteilung.

Ziele müssen folgende fünf Anforderungen erfüllen:

- Sie müssen beobachtbar und messbar sein.
- Sie müssen herausfordernd, aber erreichbar sein.
- Sie müssen relevant zur Zielerreichung sein.
- Sie müssen konkret sein.
- Sie müssen terminiert sein.

Bei der Zielformulierung ist darauf zu achten, dass die Ziele und die Zielvereinbarung bzw. das Leistungsmerkmal und die Erwartungshaltung klar beschrieben sind.

## 2 Merkmale

Wir alle verhalten uns auf irgendeine Art und Weise gegenüber Kunden, Mitarbeitenden und Vorgesetzten sowie gegenüber der Aufgabe. Beim Zielvereinbarungsgespräch wird das gewünschte Verhalten formuliert, und beim späteren Beurteilungsgespräch wird die Erfüllung dieser Verhaltensvereinbarung festgestellt.

■ Da Leistungsmerkmale nicht an allen Arbeitsplätzen die gleiche Bedeutung haben, werden diese in den einzelnen Abteilungen und Gruppen erarbeitet (z.B. Höflichkeit: bei Arbeitsplätzen mit Kundenkontakt sehr wichtig, bei einem Lagermitarbeiter in einem Aussenlager weniger wichtig).

## 3 Weg

Nicht nur die Zielerreichung ist wichtig, sondern auch, wie diese Ziele erreicht wurden. Das heisst:

- Wurden die Zeit und die Mittel effizient eingesetzt, oder sind hier noch Verbesserungen möglich?

## 4 Vergangenheit (retrospektiv)

Welche anderen Einflüsse haben eine fördernde oder hemmende Wirkung auf die Leistung und Zielerreichung des Beurteilten gehabt?

■ Damit wird eine Nichtberücksichtigung durch nicht beeinflussbare Parameter ausgeschlossen, und einzelne Punkte aus der Beurteilung erfahren eine Objektivierung.

## 5 Zukunft (prospektiv)

Wie gross ist das Potenzial, und welche zusätzlichen Aufgaben (z.B. Avor) können diesem Mitarbeitenden übergeben werden?

■ Die Begabungs- und Leistungsreserven der Mitarbeitenden sollen optimal eingesetzt werden; zum Beispiel durch Weiterbildung oder durch Aufgabenbereicherung, Aufgabenvergrösserung oder Aufgabenrotation.

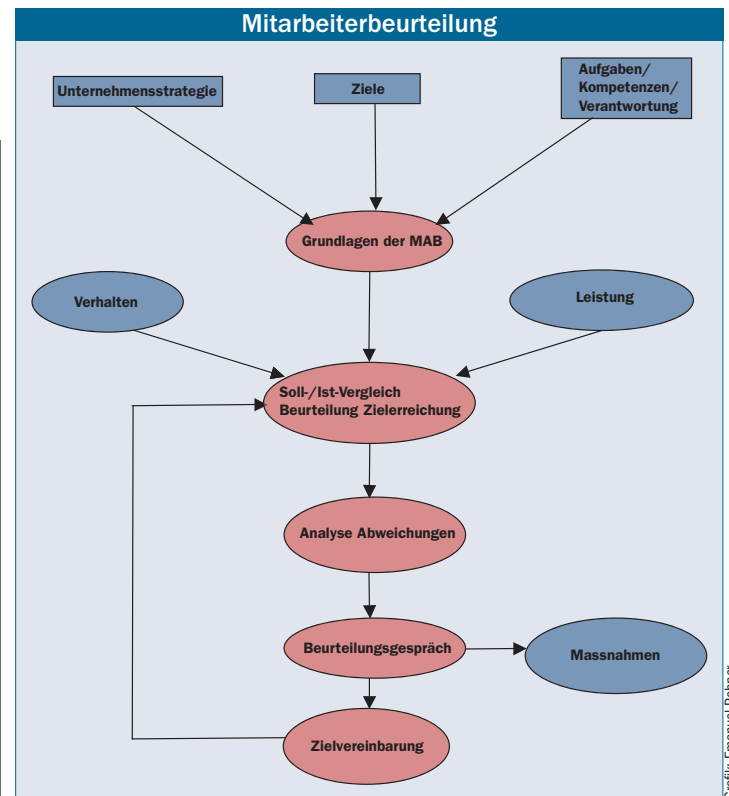
## Vorsicht vor Verfälschungseffekten

Neben dem alljährlichen Zielvereinbarungsgespräch sollen immer einige Zwischengespräche stattfinden. Diese dienen einerseits dazu, die bisherige Zielerreichung zu besprechen und wichtige Veränderungen in den Prozess einfließen zu lassen. So ist es zum Beispiel möglich, dass der Auftrag, welcher als wichtiges Leistungsziel definiert wurde, zurückgezogen wird.

Auf diese Gespräche hin bereitet sich einerseits der Mitarbeitende und andererseits sein Vorgesetzter vor. Beide beurteilen die Zielerreichung aus ihrer Sicht und vergleichen diese anlässlich des Gesprächs.

Bei Beurteilungsgesprächen besteht immer die Gefahr, dass die Beurteilung durch spezielle Effekte beeinflusst werden kann. Zum Beispiel durch:

- *Sympathie-Effekt*. Mitarbeitende, die dem Beurteiler sympathisch sind, werden von diesem häufig besonders wohlwollend beurteilt.
- *Überstrahlungs-Effekt* («Hof-Effekt»). Ein einzelnes Merkmal «überstrahlt» vielfach mehrere andere. Beispielsweise kommt es immer wieder vor, dass Personen, die sehr redigewandt sind, «automatisch» auch für intelligent und



Mitarbeiterbeurteilung: Ablauf

engagiert gehalten werden. So werden teilweise Merkmale miteinander in Verbindung gebracht, die in Wirklichkeit weitgehend unabhängig voneinander sind.

■ *Verallgemeinerung*: von Einzelbeobachtungen; von Leistungsspitzen und Leistungsschwächen.

- *Vorurteile, Stereotype*.
- Etliche andere Effekte.

Solche Verfälschungseffekte können, wenn sie dem Beurteiler bewusst sind, vermieden werden:

- Sich bei jeder Beurteilung fragen, ob man Vorurteile oder Sym-

## Checkliste: Zielformulierung

Bei der Zielformulierung ist auf folgendes zu achten:

### 1 Thema, Inhalt

Klare Beschreibung des Themas.

### 2 Tätigkeit

Was muss die beurteilte Person tun, umsetzen, erledigen? Was wird erwartet?

### 3 Präzisierung

Wie, wann muss die Tätigkeit erledigt werden? (Messbarkeit, Kontrollierbarkeit, Terminierung usw.) Ziele müssen folgende fünf Anforderungen erfüllen:

- Sie müssen beobachtbar und messbar sein.
- Sie müssen herausfordernd, aber erreichbar sein.
- Sie müssen relevant zur Zielerreichung sein.
- Sie müssen konkret sein.
- Sie müssen terminiert sein.

KOSTENLOSER DOWNLOAD  
WWW.ORGANISATOR.CH

pathiegefühle für diesen Mitarbeitenden hegt.

■ Darauf achten, dass man jede Beurteilung nach dem vorliegenden Anforderungsprofil ausrichtet.

■ Persönliche Beobachtungen von der Beurteilung trennen. Dies sind zwei verschiedene Paar Schuhe. Man stütze sich bei jedem Urteil auf konkretes und beobachtbares Verhalten.

■ Stets zur Revision des eigenen Urteils bereit sein: Man teste Hypothesen und Gegenhypothesen und achte auf Verhaltensweisen, die dem bisherigen Eindruck widersprechen.

### Spezialfälle

Beim Eintritt in ein Unternehmen sollen einfache Ziele für die Pro-

bezeit festgelegt werden. Diese sollen dann regelmässig überprüft werden und kurz vor Ende der Probezeit sachliche Kriterien für den Entscheid zur Weiterführung des Anstellungsverhältnisses oder dessen Auflösung zur Verfügung stellen.

Beim Austritt eines/einer Mitarbeitenden können bei einer gut durchgeführten Mitarbeiterbeurteilung alle notwendigen Informationen für die Zeugniserstellung aus den letzten Beurteilungsrunden sowie allenfalls zusätzlich aus einer aktuellen Kurzbeurteilung in das Arbeitszeugnis überführt werden.

Für eine Entlassung ist es vor Gericht sehr hilfreich, wenn eine schriftliche Beurteilung vorliegt. Dabei muss dem/der Mitarbei-

tenden frühzeitig seine ungenügende Leistung eröffnet und mit ihm/ihr die Leistungserwartung kommuniziert werden.

Bei Lernenden sind spezielle Punkte zu beachten, daher ist ein spezifisches Beurteilungssystem anzuwenden.

### Sorgfalt lohnt sich

Je sorgfältiger der Beurteilungsprozess abläuft, desto kleiner sind die Überraschungen für den Mitarbeitenden, da er/sie immer weiss, was von ihm/ihr erwartet wird und wo er/sie steht.

### VERTIEFEN

«Integriertes Personalmanagement». Von Martin Hilb. Verlag Luchterhand.  
«ABC der Personalarbeit». WEKA-Verlag.

Bezug möglich über: [www.bams.ch](http://www.bams.ch)

### AUTOR

Emanuel Rohner, 5610 Wohlen (AG), ist selbständiger Berater, Autor und Referent. Zuvor war er langjähriger Bereichspersonalleiter, Ausbilder und Leiter Lehrlingsausbildung. Er stellt heute seine Erfahrungen als Berater in Personal- und Berufsbildungsprojekten und in der innerbetrieblichen Schulung zur Verfügung. Emanuel Rohner ist Mitglied des Vorstands des VPA (Verband der Ausbildungs- und Personalfachleute).

Tel. 056 633 61 22  
[emanuel.rohner@gmx.ch](mailto:emanuel.rohner@gmx.ch)

ONLINE  
[www.vpa.ch](http://www.vpa.ch)