

# **Der Ablauf einer Mitarbeiterbeurteilung**

## **1. Einführung mit Konzept und Zielsetzungen**

Je nach Stand der Dinge sind hier mehr oder weniger umfassende Vorarbeiten zu leisten. Bei der Einführung einer Mitarbeiterbeurteilung darf der Zeitaufwand nicht unterschätzt werden. Der Einbezug aller Mitarbeitenden und die Mitwirkung der Geschäftsleitung sind unbedingt notwendig. Es kann hierfür eine Projektgruppe gebildet werden, welche am besten von der Personalabteilung geleitet und koordiniert wird. Die Akzeptanz aller Beteiligten ist von entscheidender Bedeutung und kann nur durch deren Einbezug, aktive Mitarbeit, permanente Information und ausnahmslose Transparenz sichergestellt werden.

## **2. Erstellung oder Aktualisierung des Merkmalkatalogs**

Der Merkmalkatalog (oder je nach Beurteilungssystem die Zielvereinbarungen) ist der zentrale Bestandteil für den Befragungsbogen und ist zu unterteilen in Leistungs- und Verhaltensmerkmale. Hier ist wiederum eine Abstimmung mit Linienvorgesetzten und der Geschäftsleitung und eine klare Formulierung übergeordneter Ziele wichtig. Auch die Gewichtung der Merkmale, die Individualisierung und der gewünschte Grad der Standardisierung müssen zur Sprache kommen.

## **3. Abstimmung mit der Geschäftsleitung und Linienvorgesetzten**

Ist der Katalog erstellt, sollte er von der Geschäftsleitung abgesegnet werden. Die Aufgabe der Vorgesetzten ist es, aus deren Führungspraxis wichtige Ergänzungen vorzunehmen, auf eventuelle Probleme und auf notwendige Individualisierungen hinzuweisen. Auch die Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Kompetenzen bei der Durchführung sollten klar geplant und aufgeteilt und eine Anlaufstelle, vorzugsweise die Projektleitung, bestimmt werden.

## **4. Information der Mitarbeiter**

Hier ist eine persönliche Informationsveranstaltung zu empfehlen, welche den geplanten Mitarbeiterbeurteilungen das notwendige Gewicht gibt. Ziel sollte es sein, Vorurteile und Bedenken auszuräumen und sich der konstruktiven Mitarbeit aller sicher zu sein.

Eine abschliessende Frage- und Antwortrunde soll die letzten Zweifel beseitigen. Konkrete Massnahmen und Resultate aus dem letzten Jahr verhelfen zu zusätzlicher Glaubwürdigkeit. Mögliche Themen einer solchen Veranstaltung sind auch auf dem nachfolgenden Arbeitsblatt ersichtlich, das zugleich als Planungshilfsmittel verwendet werden kann:

- Gründe für die Mitarbeiterbeurteilungen
- Die Bedeutung für die Geschäftsleitung
- Die Zielsetzungen
- Die Vorgehensweise und der Ablauf
- Die "Spielregeln"
- Beteiligte Personen und Anlaufstellen
- Die Termine und Etappen
- Der Nutzen für die Mitarbeiter
- Information und Schlussveranstaltung

Es kann von Nutzen sein, Rückblendungen der Mitarbeiterbeurteilungen vom letzten Jahr vorzunehmen und auf die konkreten und positiven Veränderungen und Massnahmen hinzuweisen. Dies motiviert zusätzlich und erhöht die Glaubwürdigkeit nicht anhand von schönen Absichtserklärungen, sondern effektiv getroffenen Massnahmen und Verbesserungen. Dies können sein:

- Beispiele getroffener Schulungsmassnahmen und daraus resultierender Verbesserungen
- Beförderungen und/oder Versetzungen in Schlüsselpositionen
- Neue Herausforderungen und Aufgaben im angestammten Job
- Interessante Fachausbildungen und Schulungen

- Entdeckung neuer Stärken und Talente und deren Nutzung im Interesse des Mitarbeiters und Unternehmens
- Generelle Neuerungen und Verbesserungen anhand von Kritiken und Anregungen aus Mitarbeiterbeurteilungen

Gut organisierte und allen bekannte Informationen und Informationsquellen sind für eine erfolgreiche Durchführung einer Mitarbeiterbeurteilung von grosser Bedeutung. Nur bei genauen und verständlichen Informationen, jederzeit erbrachten Hilfestellungen und umfassenden Hintergrundinformationen kann man sich der aktiven Teilnahme der Mitarbeiter und der notwendigen Qualität der Resultate sicher sein. Dabei sollte man sich aller vorhandenen Medien und Informationsinstrumente – vom E-Mail über schriftliche Instruktionen bis zum persönlichen Einzelgespräch – bedienen.

Als konkrete Massnahmen empfehlen sich:

- Eröffnungs- und Abschluss-Veranstaltungen für alle Mitarbeiter
- Schriftliche Zusammenfassung des Vorgehens und der "Spielregeln"
- Persönliche Einzel-, Team-, Vor- und Nachgespräche
- Genaue Instruktionen auf dem Beurteilungsbogen
- Während der Beurteilungsphase jederzeit zugängliche Anlaufstelle
- Questions & Answers im Intranet oder Informationen per E-Mail
- Zwischen- und Abschlussbericht in der Hauszeitung oder in einem Rundschreiben

## **5. Einladung an alle Teilnehmenden mit Terminfahrplan**

Anschliessend an die Informationsveranstaltung erfolgt am besten eine schriftliche Einladung, bei der insbesondere die Termine, die Ziele, die zu erledigenden Aufgaben und die wichtigsten Instruktionen nochmals zusammengefasst werden.

## **6. Eigenbeurteilungen**

Sind Eigenbeurteilungen im Konzept enthalten, sollten die Erklärungen und Hilfestellungen besonders genau und gut organisiert sein. Eigenbeurteilungen sollten nur in einem kurzen zeitlichen Abstand zur Beurteilung durch den Vorgesetzten erfolgen. Dafür sollte genügend, aber nicht zu viel Zeit gegeben werden. Die Gründe sollten klar aufgezeigt werden (Fairness, Einbezug, Objektivität) und dann aber in der Vorgesetztenbeurteilung auch einfließen und eine Beurteilungsänderung möglich machen.

## **7. Eigentliche Mitarbeiterbeurteilungen**

Hier geht es um die Beurteilung des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten. Je gründlicher, häufiger und systematischer

- Stellenbeschreibungen
- Zwischenzeugnisse
- Anforderungsprofile
- Memos und Notizen aus Mitarbeitergesprächen
- Memos und Notizen aus generellen Beobachtungen
- Initiativen, Vorschläge und Neuerungen
- Resultate von Leistungsmessungen und –kontrollen
- Kommentare von Kunden, Lieferanten und anderen Mitarbeitenden
- Resultate aus vorangegangenen Beurteilungen

während des Jahres gemacht werden, desto objektiver, fundierter, ganzheitlicher und ergiebiger fällt die Beurteilung aus. Wichtig ist dabei, sich nicht zu sehr auf einzelne Vorfälle oder zu enge Zeiträume zu konzentrieren und auch Meinungen und Beobachtungen anderer einzuholen.

## **8. Persönliche Gespräche mit einzelnen Mitarbeitern**

Diese sollten nach einem genauen Zeitplan und natürlich völlig ungestört stattfinden. Wichtig sind ein strukturierter Ablauf und genauer Zeitplan und eine auf Respekt basierende Atmosphäre, die

unbedingte Dialogbereitschaft und eine beidseitig gute Vorbereitung. Belege und Arbeitsproben können unter Umständen zur Objektivität beitragen und gewisse Beurteilungspunkte verständlicher und besser nachvollziehbar machen.

## **9. Auswertungen und Analysen**

Diese sind sowohl in skaliertem wie auch in verbaler Form vorzunehmen. Als Hilfsmittel können einfache tabellarische Übersichten, Excel-Vorlagen oder eigens dafür vorgesehene spezialisierte Softwareprogramme dienen. Das Ziel einer Analyse und Auswertung ist eine objektive Beurteilungsgrundlage für gezielte Personalentwicklungs-Massnahmen.

## **10. Erstellung des Massnahmenplans**

Die Erstellung des Massnahmenplans erfolgt im Idealfall aufgrund der eigentlichen Mitarbeiterbeurteilung, des persönlichen Gesprächs mit diesem nach der Beurteilung und mit seinem Vorgesetzten, nach einer gründlichen Analyse und Auswertung und auf die Bedürfnisse des Unternehmens und Mitarbeiters ausgerichtet. Es geht dabei darum, für die Zielerreichungen Hilfestellung zu leisten, Defizite und Schwächen zu reduzieren und zu beseitigen und die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters insgesamt zu verbessern und weiterzuentwickeln. Im Allgemeinen dürfte es sich dabei um Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen im Rahmen der Personalentwicklung handeln.

## Formular zur detaillierten Mitarbeiterleistungs-Beurteilung

### Formular zur detaillierten Mitarbeiterleistungs-Beurteilung

Datum:		Stellenbezeichnung:				
Name MitarbeiterIn:						
Abteilung:		Eintrittsdatum:				
Vorgesetzter:						
Telefon intern:		E-Mail:				
Beurteilungsanlass und Name Beurteiler:						
Alter und Dauer Betriebszugehörigkeit:						
Eintrittsdatum und Funktion und Stellung bei Eintritt:						
Grundausbildung und evtl. Fachausbildung:						
Funktion und Stellung:						
Kommentar und Bemerkungen:						
Beurteilungspunkt		<b>Analytisches Denkvermögen</b>				
Bedeutung/Stellenwert		O sehr hoch	O hoch	O mittel	O gering	O unbed.
Ausprägung		O sehr gut	O gut	O genügend	O mangelhaft	O schlecht
Kommentar/Konkretisierung						
.....						
Beurteilungspunkt		<b>Arbeitsqualität</b>				
Bedeutung/Stellenwert		O sehr hoch	O hoch	O mittel	O gering	O unbed.
Ausprägung		O sehr gut	O gut	O genügend	O mangelhaft	O schlecht
Kommentar/Konkretisierung						
.....						
Beurteilungspunkt		<b>Arbeitstempo und Produktivität</b>				
Bedeutung/Stellenwert		O sehr hoch	O hoch	O mittel	O gering	O unbed.
Ausprägung		O sehr gut	O gut	O genügend	O mangelhaft	O schlecht
Kommentar/Konkretisierung						
.....						
Beurteilungspunkt		<b>Engagement und Einsatz</b>				
Bedeutung/Stellenwert		O sehr hoch	O hoch	O mittel	O gering	O unbed.
Ausprägung		O sehr gut	O gut	O genügend	O mangelhaft	O schlecht

Kommentar/Konkretisierung					
.....					
Beurteilungspunkt	<b>Auftreten und Erscheinungsbild</b>				
Bedeutung/Stellenwert	O sehr hoch	O hoch	O mittel	O gering	O unbed.
Ausprägung	O sehr gut	O gut	O genügend	O mangelhaft	O schlecht
Kommentar/Konkretisierung					
.....					
Beurteilungspunkt	<b>Belastbarkeit und Stresstoleranz</b>				
Bedeutung/Stellenwert	O sehr hoch	O hoch	O mittel	O gering	O unbed.
Ausprägung	O sehr gut	O gut	O genügend	O mangelhaft	O schlecht
Kommentar/Konkretisierung					
.....					
Beurteilungspunkt	<b>Fachwissen</b>				
Bedeutung/Stellenwert	O sehr hoch	O hoch	O mittel	O gering	O unbed.
Ausprägung	O sehr gut	O gut	O genügend	O mangelhaft	O schlecht
Kommentar/Konkretisierung					
.....					
Beurteilungspunkt	<b>Kommunikationsfähigkeit und Sozialkompetenz</b>				
Bedeutung/Stellenwert	O sehr hoch	O hoch	O mittel	O gering	O unbed.
Ausprägung	O sehr gut	O gut	O genügend	O mangelhaft	O schlecht
Kommentar/Konkretisierung					
.....					
Beurteilungspunkt	<b>Motivation und Motivationsbereitschaft</b>				
Bedeutung/Stellenwert	O sehr hoch	O hoch	O mittel	O gering	O unbed.
Ausprägung	O sehr gut	O gut	O genügend	O mangelhaft	O schlecht
Kommentar/Konkretisierung					
.....					
Beurteilungspunkt	<b>Führungsqualifikation</b>				
Bedeutung/Stellenwert	O sehr hoch	O hoch	O mittel	O gering	O unbed.
Ausprägung	O sehr gut	O gut	O genügend	O mangelhaft	O schlecht

Kommentar/Konkretisierung					
.....					
Beurteilungspunkt	<b>Teamfähigkeit und Teamintegration</b>				
Bedeutung/Stellenwert	O sehr hoch	O hoch	O mittel	O gering	O unbed.
Ausprägung	O sehr gut	O gut	O genügend	O mangelhaft	O schlecht
Kommentar/Konkretisierung					
.....					
Beurteilungspunkt	<b>Lernbereitschaft und Lernfähigkeit</b>				
Bedeutung/Stellenwert	O sehr hoch	O hoch	O mittel	O gering	O unbed.
Ausprägung	O sehr gut	O gut	O genügend	O mangelhaft	O schlecht
Kommentar/Konkretisierung					
.....					
Beurteilungspunkt	<b>Zielorientierung</b>				
Bedeutung/Stellenwert	O sehr hoch	O hoch	O mittel	O gering	O unbed.
Ausprägung	O sehr gut	O gut	O genügend	O mangelhaft	O schlecht
Kommentar/Konkretisierung					
.....					
Beurteilungspunkt	<b>Zuverlässigkeit</b>				
Bedeutung/Stellenwert	O sehr hoch	O hoch	O mittel	O gering	O unbed.
Ausprägung	O sehr gut	O gut	O genügend	O mangelhaft	O schlecht
Kommentar/Konkretisierung					
.....					
Beurteilungspunkt	<b>Termintreue</b>				
Bedeutung/Stellenwert	O sehr hoch	O hoch	O mittel	O gering	O unbed.
Ausprägung	O sehr gut	O gut	O genügend	O mangelhaft	O schlecht
Kommentar/Konkretisierung					
.....					
Beurteilungspunkt	<b>Sozialkompetenz</b>				
Bedeutung/Stellenwert	O sehr hoch	O hoch	O mittel	O gering	O unbed.
Ausprägung	O sehr gut	O gut	O genügend	O mangelhaft	O schlecht

Kommentar/Konkretisierung					
.....					
Beurteilungspunkt	<b>Kostenbewusstsein</b>				
Bedeutung/Stellenwert	O sehr hoch	O hoch	O mittel	O gering	O unbed.
Ausprägung	O sehr gut	O gut	O genügend	O mangelhaft	O schlecht
Kommentar/Konkretisierung					
.....					
Beurteilungspunkt	<b>Verantwortungsbewusstsein</b>				
Bedeutung/Stellenwert	O sehr hoch	O hoch	O mittel	O gering	O unbed.
Ausprägung	O sehr gut	O gut	O genügend	O mangelhaft	O schlecht
Kommentar/Konkretisierung					
.....					

Dies ist ein Auszug aus dem im PRAXIUM-Verlag erschienen Buches  
**Systematische Mitarbeiterbeurteilungen und Zielvereinbarungen**  
 CHF 69.00  
 ISBN 3-9522958-2-5  
 Mit CD-ROM mit Excel-Tools und Leistungsbögen  
 Erhältlich im Buchhandel oder online bei [www.hrmbooks.ch](http://www.hrmbooks.ch)