

Die 10 wichtigsten Erfolgsfaktoren von Mitarbeiterbeurteilungen

1. Mitarbeiterbeurteilung als Prozess verstehen

Wer meint, eine Mitarbeiterbeurteilung sei ein einstündiges Qualifikationsgespräch und ein einigermaßen brauchbarer Beurteilungsbogen, der irrt sich. Mitarbeiterbeurteilung muss als Prozess verstanden – und praktiziert – werden, der beinahe täglich stattfindet und erlebt werden muss, und zwar in sehr unterschiedlichen Formen wie regelmässigen und zeitnahen Leistungs-Feedbacks, offenen Mitarbeitergesprächen, motivierenden Zielvereinbarungen, objektiven Leistungsbeobachtungen, spezifischen Wertschätzungen, Fördermassnahmen und mehr.

2. Nutzen und Sinn aufzeigen von Mitarbeiterbeurteilungen

Mitarbeiterbeurteilungen, die nur Papier produzieren und schubladisiert werden, verkommen zur Alibiübung und werden nie Akzeptanz finden. Sehen und erleben Mitarbeiter aber positive Auswirkungen, folgen konkrete Massnahmen, beispielsweise im Weiterbildungsbereich, und erkennt man Auswirkungen in Wertschätzung und Laufbahnplanung, werden Mitarbeiterbeurteilungen zum wirksamen und allseits akzeptierten Führungsinstrument. Es ist auch hier die Umsetzung, die über Erfolg und Glaubwürdigkeit entscheidet.

3. Durchdachte und praxisrelevante Leistungskriterien

Das Erstellen von relevanten, nachvollziehbaren und praxisnahen Leistungsmerkmals-Katalogen ist anspruchsvoll und benötigt Zeit. Aber nur damit können die relevanten Leistungen definiert werden, können sich Mitarbeiter damit identifizieren, sind sie nachvollziehbar und dienen der Kompetenzerhaltung und Zielausrichtung des Unternehmens. Steht die Bedeutung von funktionsspezifischen Aufgaben im Vordergrund und ist deren Qualifizierung von zentraler Bedeutung, sollte beispielsweise unbedingt auch eine individuelle Beurteilung erfolgen.

4. Vorbereitung, Planung und Information

Auch diese ist entscheidend wichtig und signalisiert auch die Bedeutung und den Stellenwert. Auftaktveranstaltungen, Zeitplanungen, Erläuterungen, Mitarbeitergespräche, Information, neutrale über Sinn und Zweck – allenfalls von der Geschäftsleitung begleitet – die Transparenz des Systems und der Beurteilungsweise und mehr verhelfen Mitarbeiterbeurteilungen auch in diesem Bereich zum Erfolg.

5. Nachbearbeitung und Massnahmen

Die Vorgesetzten müssen der Nachbearbeitung mit motivierendem Feedback Beachtung schenken und mit dem HR zusammen sozusagen am Ball bleiben. Konkrete Aufgaben und Fragestellungen: Sind die Ziele erreichbar oder erreicht, wo sind Fortschritte zu verzeichnen, was war besonders erfolgreich, was bewirkte die Schulung und vieles mehr sind Beispiele von Followups und Massnahmen. Und dies gelingt vor allem mit regelmässigen Feedbacks und Gesprächen, Fördermassnahmen und Leistungsbeobachtungen.

6. Schulung und Sensibilisierung der Führungskräfte

Die Gesprächsführung, die Leistungsbewertung, das Verstehen der Systeme, das psychologische Feingespür, die Objektivität, die Individualität und Persönlichkeit des Beurteilten – es gibt zahlreiche Bereiche, die zeigen, wie anspruchsvoll professionelle Mitarbeiterbewertung ist, vor allem auch im Verständnis des Prozesses. Deshalb sind Training, Schulungen und Workshops mit Erfahrungsaustausch wichtig, um Erfolg und Professionalität sicherzustellen und Führungskräfte permanent für die Thematik zu sensibilisieren.

7. Möglichst weitgehende Mitarbeiterbindung

Eine möglichst weitgehende Mitsprache und eine Einbindung beurteilter Mitarbeiter ist vorteilhaft, da dies die Akzeptanz und die konstruktive Anlage positiv beeinflusst. Dies kann den Prozess als Ganzes, die Zielsetzungen, die Leistungskriterien und die Praxisausrichtung betreffen. Es ist oft so, dass eingebundene Mitarbeiter, die aktiv mitgestalten können, motiviert sind, sich ernst genommen fühlen und hinter Entscheidungen und Aktivitäten stehen und diese mittragen. Das gilt vor allem auch für Mitarbeiterbeurteilungen.

8. Einführung von Vorgesetztenbeurteilungen

Wenn diese auch stets Befürchtungen auslösen und wenig populär sind – sie verhelfen Mitarbeiterbeurteilungen zu mehr Glaubwürdigkeit und Engagement und sind für alle gewinnbringend. „Wenn gegen oben das gilt, was auch gegen unten gemacht wird“, hilft dies auch die Führungsqualifikation und Zusammenarbeit zu verbessern und die offene Gesprächskultur zu fördern – und dies sind stets zentrale Punkte, welche für die Mitarbeiterführung und Unternehmenskultur essenziell sind.

9. Keine Verknüpfung mit Lohngesprächen

Dies kann auf den ersten Blick die Bedeutung von Mitarbeiterbeurteilungen erhöhen und die Festlegung von Leistungslöhnen systematisieren. Es leidet aber letztlich die Objektivität und Zielausrichtung darunter, weil weiche Faktoren wie Kreativität und Kundenfreundlichkeit zu kurz kommen und Entgeltfragen die Offenheit verhindern können. Vor allem besteht die Gefahr, dass Mitarbeiterbeurteilungen zu stark von Lohn- und Geldfragen dominiert werden und beidseitig zu viel nur noch unter dem Aspekt der Lohnfrage beurteilt und betrachtet wird und Mitarbeiter ihre gesamte Gesprächstaktik auf ihren finanziellen Vorteil ausrichten.

10. Zukunftsfokus statt Vergangenheitsorientierung

In der Leistungsbeurteilung von Mitarbeiterbeurteilungen sollte der Fokus stets auf der Zukunftsausrichtung liegen. Dies hat mehrere Vorteile: So erhält die Beurteilung eine konstruktive Basis und ist geprägt vom Willen, daran zu arbeiten „was besser laufen soll und nicht, was falsch gelaufen ist“ und motiviert so auch für Ziele und Verbesserungen. Dies steigert zudem die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz von Mitarbeiterbeurteilungen, da sie sich der „Schulnotenvergabe“ entzieht und man geradezu gezwungen ist, sich auf zukünftige Massnahmen und konstruktive Optimierungen zu konzentrieren.

Das kontinuierliche Performance Management

Beim kontinuierlichen Performance Management wird Mitarbeitern permanentes Feedback zeitnah, also unmittelbar nach der Leistungserbringung, gegeben. Dieses bewertet und beurteilt nicht nur, sondern fördert und zeigt auch Talente auf. Mit diesem wertvollen Feedback, ist Mitarbeitern und Führungskräften zu jeder Zeit klar, was in welchen Situationen weshalb optimiert, verstärkt, vermieden, beibehalten oder angepasst werden sollte. Dies führt letztlich auch zu Leistungssteigerungen und zu verbesserter Kommunikation.

Vorteile und Nachteile von Mitarbeiterbeurteilungen

Die Vorteile sind, richtig eingesetzt, Motivationswirkungen, wenn Leistungen anerkannt und wertgeschätzt werden. Sie leisten auch einen wichtigen Beitrag zur Karriereplanung und Förderung und zum Erkennen von Potenzialen und Weiterentwicklungswünschen von Mitarbeitern. Für diese ist es wertvoll, zu wissen, wo sie stehen und welches ihre besonderen vom Unternehmen geschätzten Leistungen sind, was auch zur Mitarbeiterbindung beiträgt. Nachteilig kann je nach Handhabung eine strenge vergangenheitsorientierte Benotung sein, vor allem wenn sie destruktiv ausfällt. Zu wenig konkrete Beurteilungen können zudem demotivierend und verunsichernd sein, ebenso wenn Leistungen falsch oder ungenau gemessen oder irrelevante Leistungspunkte erhoben werden.

Das moderne Verständnis der Mitarbeiterbeurteilung in Form von kontinuierlichem und unmittelbarem Feedback während des Jahres aus der Praxis der Leistungserbringung macht Vorgesetzte im Beurteilungsprozess immer mehr zum Begleiter und Coach.

So entsteht ein permanenter Optimierungsprozess, der deshalb wirksam ist, weil Beobachtungen und Feedbacks immer aus der Praxis der aktuell erbrachten Leistung heraus zeitnah stattfinden, dadurch motivierender sind und Korrekturmassnahmen sofort eingeleitet werden können. Mit diesem zeitnahen, spezifischen und förderungsorientierten Feedback können sich Mitarbeitende stetig verbessern und wissen immer, wo sie stehen und ob sie die erwarteten Leistungen erbringen, was zusätzliche Sicherheit mit sich bringt. Motivierende und von A-Z ausformulierte Mustergespräche enthält der [Leitfaden für Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbeurteilungen](#) aus dem PRAXIUM Verlag.

Dieser Fachbeitrag stammt in ertweiterter Form aus dem Werk "Systematische Mitarbeiterbeurteilungen und Zielvereinbarungen" aus dem PRAXIUM Verlag

[und kann hier bei hrmbooks.ch mit 25% Rabatt zur unverbindlichen Ansicht bestellt werden.](#)

