

Anleitung:

MITARBEITER- BEURTEILUNG – fair bewer- ten in fünf Schritten

Autorin: Barbara Seidl, Personalexpertin und Coach für Handwerksbetriebe

IMMER AUF DER SICHEREN SEITE



Von unserer Fachredaktion geprüft. Die Inhalte dieses Downloads sind nach bestem Wissen und gründlicher Recherche entstanden. Für eventuell enthaltene Fehler übernehmen jedoch Autor/in, Chefredakteur sowie die Holzmann Medien GmbH & Co. KG keine rechtliche Verantwortung.

Anleitung **MITARBEITERBEURTEILUNG**

Jeder Mitarbeiter hat seine Stärken und Schwächen – und genau das macht ihn so wertvoll für den Betrieb. Denn während der eine zuverlässig und penibel die Vorgaben abarbeitet, glänzt der andere durch kreative Ideen und die Übernahme von Verantwortung. Die folgende Anleitung gibt Ihnen ein zuverlässiges Raster, mit dem Sie die unterschiedlichen Typen fair beurteilen können.

SCHRITT 1: Legen Sie für alle Arbeitsverhältnisse (unterschiedliche Aufgabenfelder/Abteilungen), alle Beschäftigungsvarianten (z.B. Vollzeit, Teilzeit, Minijob, Ausbildung) und Anlässe (z.B. Einstellung, Ende der Probezeit, Vorgesetztenwechsel, Ausbildungsende) die Kriterien fest, wie diese in Ihrem Betrieb gefordert werden. Unterscheiden Sie nach:

- # **MUSS-KRITERIEN** = unverzichtbar (z.B. Fachwissen, Gesellenprüfung, Führerschein, Führungserfahrung)
- # **KANN-KRITERIEN** = sehr wünschenswert (z.B. Wissen zum Thema HACCP, spezielle Computerkenntnisse)
- # **NICE-TO-HAVE-KRITERIEN** = keine Bedingung, aber gut wenn vorhanden (z.B. Fremdsprachenkenntnisse)

- # Legen Sie außerdem fest, bei welchen Merkmalen Sie genauer hinschauen sollten:
- # **WARN-KRITERIEN** = diese gefährden möglicherweise den Erfolg (z.B. keine Branchenerfahrung, häufiger Stellenwechsel, langer Anfahrtsweg)
- # **AUSSCHLUSS-KRITERIEN** = auf keinen Fall akzeptabel (z.B. Vorstrafen, die das Aufgabengebiet betreffen, schwere Gesundheitseinschränkungen)

WAS WIRD INHALTLICH BEURTEILT?

Fachliche Kompetenzen und Leistungen:

Die Beurteilung steht in engen Zusammenhang zur Arbeitsstelle und den Aufgaben am Arbeitsplatz. Stellenbeschreibung z.B. fachliches Wissen, Erfüllung der Anforderungen/Vorgaben am Arbeitsplatz, Qualität der erzielten Leistungen.

Methodische Kompetenzen bei der Aufgabenerfüllung:

Wie organisiert der Mitarbeiter seine Arbeit, wie geht er mit Schwierigkeiten um. Beispiele: Sorgfalt, Organisation, Planung und Struktur.

Soziale Kompetenz im Betrieb:

Hier werden die Zusammenarbeit und Teamfähigkeit, der Kontakt und kommunikative Fähigkeiten beurteilt, ebenso Konfliktfähigkeit, Umgangston und die Bereitschaft sich auf den Gesprächspartner auf unterschiedlichen Ebenen (Kunden, Lieferanten, Kollegen und Vorgesetzte) und Situationen einzustellen.

Anleitung MITARBEITERBEURTEILUNG

Persönliche Eigenschaften und Verhaltensmuster:	Nicht ganz einfach zu bewerten sind individuelle Charaktereigenschaften wie zum Beispiel Motivation, Einstellung zum Betrieb und Beruf, Kreativität, Veränderungsbereitschaft, Selbstvertrauen, Belastbarkeit.
Führungskompetenz:	Bei Führungskräften wird die Führungskompetenz betrachtet. Bewertung der Vorgesetzten in Bezug auf Verantwortungsbewusstsein, Fähigkeit zur Selbstreflektion, Urteilsfähigkeit, Fähigkeit zur Delegation, Durchsetzungsvermögen, Vorbildwirkung.

- # Kriterien beschreiben und beurteilen die Verhaltensweisen in Bezug auf eine vereinbarte Normalleistung und die Aufgabenstellung nach festgelegten Anforderungen. Wenn Sie als Inhaber bzw. Inhaberin nicht alle Beurteilungen selbst durchführen, dann besprechen Sie mit Ihren Führungskräften detailliert, welche Leistungen normal welche über- und welche unterdurchschnittlich bewertet werden. Ebenso müssen Begriffe eindeutig definiert werden z.B. was heißt Flexibilität (z.B. zeitlich immer einsatzbereit oder Umgang mit unterschiedlichen Situationen).

- # **SCHRITT 2:** Legen Sie die Methoden fest, wie in Ihrem Unternehmen die Mitarbeiter beurteilt werden.

- # **MÖGLICHKEIT 1:** Die freie Eindrucksschilderung (z.B. als Aktennotiz) ist an keine Vorgabe gebunden, beschreibt den Mitarbeiter aus Sicht des Beurteilenden. Dieser entscheidet, was wichtig und erwähnenswert ist. Als alleinige Methode besteht der Nachteil darin, dass die Einschätzungen schwer vergleichbar sind, sehr unterschiedliche Ergebnisse hervorbringt, je nach dem wer die Beurteilung und unter welchen Bedingungen verfasst. Als Ergänzung zu strukturierten Methoden ist sie jedoch gut geeignet.

- # **MÖGLICHKEIT 2:** Bei der strukturierten Einschätzung werden vorher festgelegte Merkmale und Verhaltensweisen auf einer vorgegebenen Skala bewertet. Einheitliche Formulierungen erleichtern die Vergleichbarkeit. Bewährt haben sich Checklisten und Beurteilungsbögen, wenn für deren Einsatz klare Vorgaben bestehen und alle relevanten Daten und Kriterien aufgelistet sind. **Beispiele:**

VERBALE SKALA:

NIE	SELTEN	MANCHMAL	HÄUFIG	STETS
-----	--------	----------	--------	-------

NUMMERISCHE SKALA:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Anleitung MITARBEITERBEURTEILUNG

POLARITÄTSPROFIL:

UNORGANISIERT	1	2	3	4	5	6	7	ORGANISIERT
---------------	---	---	---	---	---	---	---	-------------

SCHRITT 3: Legen Sie fest wann und aus welchem Grund (Zeitpunkt und Anlass) und durch wen (beurteilende Person/Abteilung) die Einschätzung der Leistung, Verhalten und Potenzial des Mitarbeiters erfasst wird.

ZEITPUNKT UND ANLÄSSE KÖNNEN SEIN:

- # Bestimmte Anlässe z.B. Einschätzung beim Probearbeiten, Versetzung, Wechsel des Vorgesetzten,
- # regelmäßige Beurteilung z.B. Jahres-Zielvereinbarungsgespräch, Beurteilung eines Ausbildungsabschnittes
- # einmalige Beurteilung z.B. bei besonderen Vorkommnissen z.B. besondere Leistungen, Fehlverhalten,
- # unterschiedlicher Personenkreis, der die Beurteilung durchführt z.B. Vorgesetzte auf mehreren Ebenen, Pate oder Ausbilder, Externe

SCHRITT 4: Kommunizieren Sie in Ihrem Betrieb über Vorgehen, Inhalte und Nutzen der Mitarbeiterbewertung.

- # Wichtig ist, dass Sie mit Ihren Mitarbeiter/innen und Führungskräfte darüber sprechen, wie und warum die Beurteilungen durchgeführt werden. Erläutern Sie an konkreten Beispielen das Vorgehen, beantworten Sie Fragen und nehmen Sie Widerstände oder Befürchtungen ernst.
- # Besprechen Sie, dass im Mittelpunkt der Mitarbeiterbeurteilung nicht das Ausfüllen der Bögen, sondern das Gespräch und das Feedback stehen. Beurteilungsgespräche schaffen einen offenen Raum für Anerkennung und konstruktiver Kritik als Basis für gute Zielerreichung und Verbesserungen im betrieblichen Alltag. Erklären Sie offen und transparent wann und wie Sie vorgehen und welche Kriterien zur Einschätzung herangezogen werden.

SCHRITT 5: Reflektieren Sie, dass es wertneutrale und ganz objektive Bewertungen nicht gibt. Nehmen Sie die Bewertungen und Aussagen zum Mitarbeiter regelmäßig und selbstkritisch unter die Lupe. Die Fehler in der Beurteilung können in einer

- Verzerrung der Wahrnehmung
- unterschiedlichen Gewichtung und Bewertung der beobachteten Details
- mangelnden Information
- mangelnden Reflektion liegen.

Anleitung **MITARBEITERBEURTEILUNG**

Die wichtigsten Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler sind:

INTRAPERSONELLE EINFLÜSSE - IN DER (BEURTEILENDEN) PERSON BEGRÜNDETE EINFLÜSSE

Selektive Wahrnehmung	Filter und „Brille“: Eingeschränkte Auswahl dessen, was gesehen/gehört/bewertet wird.
Vorurteile, soziale Stereotypen + Vermutungen	Eigenen Theorien und Erfahrungen, Urteil Dritter, herrschende Meinung z.B. junge Menschen haben keine Lust auf Leistung
Eigenes Wertesystem	Eigene Werte werden unreflektiert übernommen. Beispiele Höflichkeit, Pünktlichkeit, Verhalten als Azubi
Unterschiedliche Beurteilungstypen	Nachsichtig, streng, vorsichtig Tendenz zur Milde, Tendenz zur Mitte (eine Durchschnittsnote bilden, Ausgleich der Extreme), Tendenz zur Strenge
Egoismen	Rache, Begünstigung, persönlicher Vorteil Beispiele: andere schlecht bzw. besonders kritisch beurteilen, damit man selbst besser dasteht oder andere z.B. im eigenen Team gut beurteilen, damit man als Vorgesetzter besser dasteht. Mitarbeiter besser bewerten, damit er nicht gekündigt wird und er im Team bleibt/ die Besetzung gesichert ist.

SITUATIVE EINFLÜSSE (UMFELD UND SITUATION DER BEURTEILUNG/PERSONEN)

Persönliche Situation	Aktuelle Stimmung, Vorerlebnis, Rolle des Beurteilenden
Atmosphäre	Räumliche, zeitliche Gegebenheiten z.B. wenig Vorbereitungszeit
Vorbereitung	Kein vereinbarter Maßstab und/oder Kriterien unbestimmt, nicht klar wenig Information über Kriterien und/oder zu beurteilende Person zu wenig Erfahrung z.B. neue Führungskraft

Anleitung **MITARBEITERBEURTEILUNG**

INTERPERSONELLE EINFLÜSSE

(BEZIEHUNGEN DER PERSONEN BEEINFLUSSEN DIE BEURTEILUNG)

Sympathie oder Antipathie	Die persönliche Beziehung ist der Maßstab, kann man jemand leiden oder nicht.
Erster Eindruck (primacy effect)	Dieser prägt die weitere Wahrnehmung z.B. das erste Zusammentreffen (länger zurückliegende Vorkommnisse) war positiv oder negativ.
Recency-Effekt	Kürzlich zurückliegende Vorkommnisse werden stärker gewertet. Es wird nicht der gesamte Zeitraum für die Beurteilung wahrgenommen.
Kontakt-Effekt	Je mehr Kontakt, desto größer die Auswirkungen auf die Beurteilung.
Halo-Effekt (halo = griech. = Hof um die Lichtquelle)	Eine einzelne Eigenschaft überstrahlt alle anderen, es wird von einer Eigenschaft auf alle andere geschlossen, z.B. einer sehr ruhigen Mitarbeiterin wird wenig Aktivität und Konsequenz zugetraut, ein pünktlicher Mitarbeiter ist auch fleißig.
Reihenfolge-Effekt	Unterschiedliche Ergebnisse je nachdem mit welchen anderen Personen verglichen wird – mit dem besten, dem mittleren oder dem schwächsten Mitarbeiter.
Andorra-Effekt	Vom Beurteiler erwartete Rolle oder Eigenschaften z.B. Rheinländer sind lustig oder Branchenfremde können nie die Leistung von Fachleuten erreichen.
Dominanz-Effekt	Beurteilen mehrere Personen, so richtet sich das Urteil nach der dominanteren Person aus.