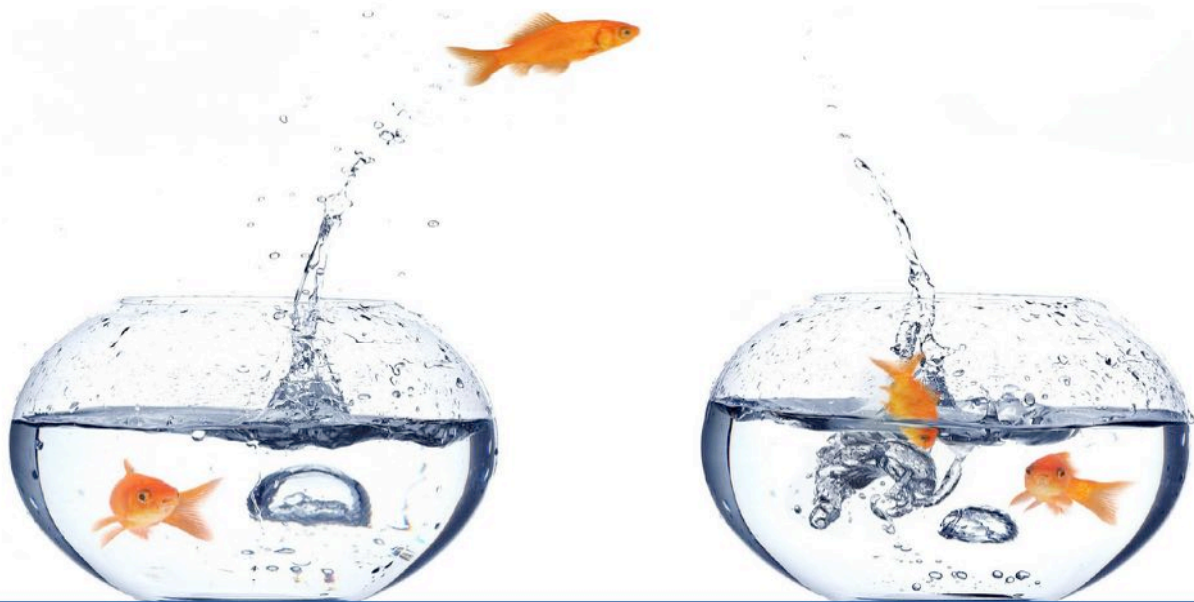


parcon*perform



PARCON – persönlich, professionell, profiliert



Leistungsbeurteilung/ Mitarbeitergespräch

- wegweisend
- individuell
- praxiserprobt

Personalberatung
Personalkonzepte
Personalausbildung



Zielorientierte

Leistungsbeurteilung und MA-Gespräche

Der Schwerpunkt der Leistungsbeurteilung als Bestandteil der Personalbeurteilung liegt im Bereich des Personalmanagements. Andere Disziplinen wie Rechtswissenschaften, Organisationsmanagement, Soziologie und Psychologie fliessen in die Personalbeurteilung mit ein. Bei der Gestaltung eines Personalbeurteilungssystems gilt es auch, juristische Fragen (Rechtsaspekte) zu klären.

Damit die Verfahren der Personalbeurteilung überhaupt zweckmässig eingesetzt werden können, müssen die organisatorischen Voraussetzungen analysiert und angepasst werden. Die Ausgestaltung der Personalbeurteilung muss sich also nach den Erfordernissen der Organisation richten. Dazu müssen die Aufbau- sowie die Ablauforganisation leistungsgerecht gestaltet sein. Während in der Aufbauorganisation die Abteilungs- und Stellengliederung sowie das Instanzengefüge geregelt werden, hat die Ablauforganisation die räumliche und zeitliche Abstimmung der Arbeitsgänge zum Gegenstand.

Im Rahmen der Sozialwissenschaften wird der Zusammenhang zwischen Motivation, Leistung und Zufriedenheit analysiert. Neben der physischen Arbeitssituation sind die Auseinandersetzung des Individuums mit der ihm gestellten Aufgabe, die Beziehungen von Individuen gleicher oder unterschiedlicher Hierarchiestufen und die Interaktion des Individuums mit einer oder mehreren Gruppen von Bedeutung.

Personalbeurteilung

Der Personalbeurteilung kommt eine bedeutende Rolle zu, da sie eine massgebende Voraussetzung für einen Grossteil der personalwirtschaftlichen Aufgaben darstellt. Das Spektrum reicht dabei von der Einstellung über die Entwicklung oder Versetzung bis hin zur Freisetzung von Personal.

Im Themenbereich «Leistungsbeurteilung» als Bestandteil der Personalbeurteilung herrscht eine breite Begriffsvielfalt. Die verschiedenen Begriffe werden in Theorie und Praxis zum Teil synonym verwendet, zum Teil wird ihnen aber eine andere Bedeutung zugemessen.

Hierbei handelt es sich in einem ersten Schritt um die Abgrenzung zwischen der Personal-, der Mitarbeiter- und der Leistungsbeurteilung doch auch um die

genaue Definition zur Persönlichkeits-, Potenzial- und Entwicklungsbeurteilung. Die folgenden Ausführungen zu den Dimensionen soll Licht ins Dunkel bringen:

■ Zeitliche Dimension

Hinsichtlich der zeitlichen Dimension unterscheidet die Literatur zwischen Vergangenheits- und Zukunftsorientierung. Während die vergangenheitsorientierte Beurteilung als Leistungsbeurteilung bezeichnet wird, fallen zukunftsorientierte Beurteilungen unter die Potenzial- oder Entwicklungsbeurteilung.

■ Inhaltliche Dimension

Die Personalbeurteilung dient der Bewertung von Leistung, Verhalten und Potenzial der Mitarbeitenden. Während die Leistungsbeurteilung das Leistungsergebnis sowie das Arbeits- bzw. Leistungsverhalten umfasst, fällt die Beurteilung der Eigenschaften bzw. der Persönlichkeitselemente unter die Persönlichkeitsbeurteilung.

■ Personelle Dimension

Die Beurteilung einer Person kann durch Vorgesetzte, Mitarbeitende oder Gleichgestellte erfolgen. In der Regel findet die Beurteilung von oben nach unten statt (Top-down), doch gewinnen auch der umgekehrte Fall (Bottom-up) und die 360°-Beurteilung zunehmend an Bedeutung.

Geschichtliche Entwicklung

Die ersten Ansätze zu Personalbeurteilungen im heutigen Sinne gab es schon Ende des 18. Jahrhunderts, als im Zuge des Industriezeitalters die Produktionsprozesse mechanisiert wurden. Der Bedarf an Verfahren der Personalbeurteilung verstärkte sich durch den Trend zum Grossbetrieb und die Entstehung der bürokratischen Organisation im 19. Jahrhundert. Die Vorreiterrolle in der Entwicklung und Anwendung solcher Verfahren übernahmen die USA. Die Personalbeurteilungsverfahren wurden in den nachfolgenden Jahrzehnten kontinuierlich weiterentwickelt. Schon in den 60er Jahren war der Verbreitungsgrad in den USA sehr gross. Die amerikanischen Vorreiterbetriebe fanden indes auch schnell Nachahmer. Durch das Aufkommen computerunterstützter Informationssysteme verbreitete sich auch in Europa der Einsatz von Beurteilungsverfahren in der Privatwirtschaft zunehmend.

Management by Objectives (MbO)

In diesem Zeitraum nahm auch das Führungskonzept des Management by Objectives (MbO) seinen Anfang. Damit sich die Mitarbeitenden an Zielen orientieren können, werden diese auf den unteren Hierarchiestufen in operationale und transparente Unternehmensziele aufgespalten. Die Beurteilung der Zielerreichung erfolgt durch die vorgesetzte Person. Oft werden die Mitarbeitenden aber auch an der Formulierung von Arbeitszielen und der anschliessenden Bewertung der Leistung beteiligt. Mit dem Führungskonzept des MbO wurde ein erster Schritt in Richtung 360°-Beurteilung getan, welche sich wesentlich von den herkömmlichen Bewertungsmethoden unterscheidet. Bei der 360°-Beurteilung wird nicht mehr nur von einer Perspektive ausgegangen. Durch die Berücksichtigung mehrerer Perspektiven bietet sich die Chance, das Selbstbild auf systematische Weise mit den Einschätzungen anderer Personen zu vergleichen, um ein ausgewogeneres und umfassenderes Bild und somit auch eine qualitativ bessere Beurteilung zu erhalten.

Das Leistungsbeurteilungssystem

Die Ausgestaltung eines Leistungsbeurteilungssystems wird durch den Zweck bestimmt. So muss ein System, dessen Ergebnisse als Basis für eine leistungsbezogene Entlohnung herangezogen werden, folgenden Anforderungen gerecht werden:

- **Objektivität:** Der Grad der Objektivität eines Leistungsbeurteilungssystems bringt zum Ausdruck, in welchem Ausmass die Ergebnisse unabhängig sind von der jeweiligen Person, die das System angewendet hat. Vollständige Objektivität liegt vor, wenn verschiedene Beurteilende bei der gleichen Person zu übereinstimmenden Ergebnissen gelangen.
- **Reliabilität:** Die Reliabilität bezieht sich auf die Genauigkeit oder Messfehlerfreiheit eines Ergebnisses. Dabei soll die Frage geklärt werden, ob das, was gemessen werden soll, auch tatsächlich erfasst wird.
- **Validität:** Die Validität bezeichnet den Grad der Genauigkeit, mit dem ein Beurteilungssystem den zu beurteilenden Sachverhalt auch tatsächlich misst.
- **Praktikabilität:** Aus der Bedingung, dass der Aufwand und der Nutzen eines Verfahrens in einem vertretbaren Verhältnis zueinander stehen müssen, ergibt sich eine Obergrenze des Beurteilungsaufwandes.
- **Vergleichbarkeit:** Die unternehmensweit zu treffende Entscheidung über den variablen Lohnanteil kann nur dann gerecht ausfallen, wenn die Leistungsbeurteilungen vergleichbar sind.

Selbst das beste Leistungsbeurteilungssystem wird keinen Erfolg haben, wenn es von den Beurteilenden und den Beurteilten nicht akzeptiert wird. Der aus der fehlenden Akzeptanz entstehende aktive und passive Widerstand kann zu bewusst fehlerhaften Urteilen auf Seiten der Beurteilenden und bei den Beurteilten zum

Ausbleiben der erhofften Effekte auf den Gebieten der Motivation und der Leistungssteigerung führen. Ein aktiver Einbezug aller Beteiligten sowie deren frühzeitige und gezielte Information fördert die Akzeptanz des einzuführenden Systems.

Anforderungen an Ziele

Es ist nicht einfach, Zielvereinbarungen bzw. Zielvorgaben zu formulieren. Ziele dürfen nicht mit Massnahmen oder Aktivitäten verwechselt werden, wie sie in Stellenbeschreibungen enthalten sind, denn sie sollen nicht den Weg zur Zielerreichung beschreiben, sondern das zu erreichende Ergebnis. Demnach beschreiben Ziele einen gewünschten Zustand, der am Ende einer vereinbarten Zeitspanne erreicht sein soll. Gut formulierte Zielvereinbarungen bieten den Mitarbeitenden ausreichend Gestaltungsspielraum, um das Ergebnis zu erreichen.

Zur Umsetzung eines zielorientierten Beurteilungsverfahrens ist die richtige Auswahl und die richtige Formulierung der Ziele von entscheidender Bedeutung. Die **SMART-Formel** zeigt auf, welchen Anforderungen Ziele bzw. Zielformulierungen genügen müssen:

S	pezifisch, konkret Was genau will ich erreichen (Ergebnis, Zustand etc.)?
M	essbar (beurteilbar) durch Kenngrössen Woran kann ich erkennen, ob das Ziel erreicht wurde? Bekomme ich Feedback?
A	ktiv beeinflussbar Kann die Zielerreichung weitgehend selbst beeinflusst werden?
R	ealistisch Ist das Ziel in der gegebenen Zeit, unter den Umständen aus eigener Kraft erreichbar?
T	erminiert Bis wann soll das Ziel erreicht, erfüllt sein?

Das Leistungsbeurteilungsgespräch

Am Ende eines vereinbarten Beurteilungszeitraums wird ein Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden durchgeführt, in dem die gewonnenen Erkenntnisse zu einem abschliessenden Ergebnis verarbeitet werden. Das Beurteilungsgespräch kann sowohl separat als auch im Rahmen eines Zielvereinbarungs-, Förder- und Entwicklungsgesprächs umfassenden Jahresmitarbeitergesprächs durchgeführt werden. Das Beurteilungsgespräch bildet eine wesentliche Voraussetzung für die Akzeptanz des Beurteilungsverfahrens durch die Beurteilten. Aus diesem Grund bedarf es einer gründlichen Vorbereitung, einer zielorientierten Durchführung und einer systematischen Nachbereitung.



Zu guter Letzt ...

Beurteilungsfehler

Jeder Mensch wird durch bestimmte Situationen, Gefühle, Eindrücke und Erinnerungen beeinflusst. Er bildet in seinem Kopf nicht die Wirklichkeit ab, sondern konstruiert diese auf der Grundlage eigener Erfahrungen und Erwartungen. Die Wahrnehmung und Beurteilung von Mitarbeitenden durch andere Menschen unterliegen somit psychologischen Gesetzmässigkeiten und subjektiven Deutungsmustern. Diese Komponenten fliessen mehr oder weniger stark in den Beurteilungsprozess ein und führen so zu einer Verzerrung der Beurteilungsergebnisse.

Auch das beste Beurteilungssystem unterliegt der Bewertung durch eine subjektiv urteilende Person und kann somit nicht fehlerfrei praktiziert werden. Zur Reduktion von Fehlentscheidungen aufgrund von Beurteilungsverzerrungen und der daraus entstehenden Gefahr von negativen Reaktionen seitens der Mitarbei-

tenden ist es notwendig, dass jede beurteilende Person die Schwierigkeiten und Fehlerquellen beim Beurteilen kennt und sich über die Folgen einer Beurteilung im Klaren ist. Folgende Aufstellung gibt einen kurzen Überblick:

- Persönlichkeitsbedingte Beurteilungsfehler (Erster Eindruck, Vorurteile, Sympathie etc.)
- Wahrnehmungs-Verzerrungen (Blend-Effekt, Hierarchieeffekt etc.)
- Massstabsfehler (Tendenz zur Milde bzw. zur Strenge etc.)
- Bewusste Beurteilungsverfälschung

PARCON verhilft Ihnen und Ihren Mitarbeitenden zu einem professionellen und fundierten Leistungsbeurteilungsprozess. Wir bieten Ihnen ebenso ein massgeschneidertes IT-Tool an, mit dem Sie zukünftig gekonnt die Leistungsbeurteilungen und Mitarbeitergespräche meistern können.

Ihre Unternehmensberatung in Personalfragen

PARCON
PERSONALTREUHAND AG
Auer Strasse 6a
CH-9435 Heerbrugg
Telefon +41 (0)71 727 11 11
parcon@parcon.ch



PARCON ST. GALLEN
PERSONALTREUHAND AG
Zwinglistrasse 10
CH-9000 St Gallen
Telefon +41 (0)71 228 00 00
parcon.sg@parcon.ch



PARCON
MANAGEMENT AG
Auer Strasse 6a
CH-9435 Heerbrugg
Telefon +41 (0)71 727 11 11
management@parcon.ch

www.parcon.ch



Redaktion: raffaella.fritzer@parcon.ch / fact@parcon.ch / blanca.blech@parcon.ch / st.gallen@parcon.ch
Ausgabe: 00/00/11 | Auflage: 1000 | www.parcon.ch | parcon@parcon.ch

