

JÄHRLICHER BEURTEILUNGSPROZESS UND FOLGEGESPRÄCH

UM WAS GEHT ES?

Das Leistungsmanagement umfasst normalerweise verschiedene Planungs-, Überwachungs-, Entwicklungs- und Anerkennungsmassnahmen, die auf die Optimierung der Leistung der Mitarbeitenden eines Unternehmens ausgerichtet sind.

Der Prozess **der Leistungsbeurteilung** dient dazu, ein gemeinsames Verständnis der angestrebten Ziele zu schaffen und die individuellen Anstrengungen auf die Zielerreichung auszurichten und dabei gezielt Unterstützung zu bieten.

Die jährliche Beurteilung beinhaltet eine **formale** Bewertung der Leistung und der angestrebten Ziele, während **das Folgegespräch** eine regelmässige Bestandsaufnahme hinsichtlich der Bedürfnisse der Mitarbeitenden und der unternehmerischen Schwerpunkte ermöglicht.

BEURTEILUNGSPROZESS

Ziele vereinbaren

Entwicklungsmöglichkeiten bestimmen

Leistungen überprüfen

Erfolge anerkennen

Anpassungen besprechen

Austausch vertiefen

Die jährliche Beurteilung in Kürze:

Die geleistete Arbeit der/des Mitarbeitenden beurteilen

Die Fortschritte des/der Mitarbeitenden messen

Verbesserungsbereiche und die Mittel für Verbesserungen festlegen

Die Arbeitsbelastung und ihre Aufteilung prüfen

VORGEHEN UND INSTRUMENTE

Die folgende Tabelle zeigt einen möglichen roten Faden für das Leistungsmanagement in einem Unternehmen. Dieses erste Merkblatt umfasst die Vorbereitungsphase.

1. VORBEREITUNG	2. FESTLEGEN DER LEISTUNGS-ERWARTUNGEN	3. BEURTEILUNG, FEEDBACK, ANERKENNUNG	4. UMSETZUNG DER MASSNAHMEN
Den Prozesszweck definieren: den Mehrwert des Prozesses für das Unternehmen klären. Beurteilungsobjekte: die Beurteilungskriterien (Ergebnisse vs. Verhalten) definieren. Verantwortliche für die Beurteilung: die beurteilenden Personen (Vorgesetzte, Kolleginnen oder Kollegen usw.) bestimmen. Beurteilungszeitpunkt: die Häufigkeit der Beurteilung bestimmen.	Ziele festlegen: die Ziele anhand der SMART-Kriterien vereinbaren. Auf die Rolle beziehen: die Erwartungen anhand der Stellenbeschreibung präzisieren. Eine Einigung finden: die Ziele in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden festlegen.	Informationen sammeln: die Beurteilungen aus allen relevanten Quellen zusammentragen. Feedback-Gespräch: die Leistungen besprechen, die Stärken anerkennen, die Verbesserungsreiche ermitteln. Zukunftsplanung: die Ziele für den nächsten Zeitraum vereinbaren.	Weiterbildungspläne: den Weiterbildungsbedarf ermitteln. Karriereplanung: mögliche und erwünschte Entwicklungen sowie zukünftige Funktionen besprechen. Lohn: über Gehaltsanpassungen, Bonus usw. entscheiden. Verbesserungspläne: falls erforderlich, Aktionspläne ausarbeiten.

Den Prozesszweck definieren: Leistungen beurteilen, Feedback geben und die Mitarbeitenden motivieren, ihre Leistung für das Unternehmen zu verbessern.

Beurteilungsobjekte: Ergebnisse und Verhaltensweisen (vgl. Merkblatt zur Definition der individuellen und kollektiven Jahresziele)

Mögliche Grundlagen für die Beurteilung:

Selbstbeurteilung	Beurteilung durch das Team	Beurteilung durch die direkte Vorgesetzte oder den direkten Vorgesetzten	*360-Grad-Beurteilung
-------------------	----------------------------	--	-----------------------

* (Schliesst das Feedback der oder des Vorgesetzten, der Kolleginnen und Kollegen, der unterstellten Mitarbeitenden und manchmal auch der Kundschaft ein und bietet so eine umfassende Beurteilungsgrundlage.)

Die empfohlene Vorgehensweise sieht vor, dass die oder der Mitarbeitende eine Selbstbeurteilung vornimmt, diese von der oder dem direkten Vorgesetzten beurteilt wird und die Ergebnisse anschliessend in einem Gespräch zusammengeführt werden.

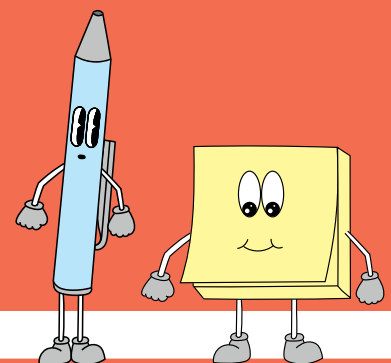


EMPFEHLUNGEN

Möglichkeit, mehrere Folge-
gespräche pro Jahr zu führen

Vor den Beurteilungen das
Gespräch jeweils für sich
(Vorgesetzte, Mitarbeitende)
vorbereiten

Die wichtigsten strate-
gischen Ausrichtungen des
Unternehmens vorstellen
und mit den Mitarbeitenden
besprechen



WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

- Anhangblatt: Vorlage für ein berufliches Beurteilungsgespräch
- Kapitel 4 «L'évaluation des salariés» im Buch Les outils des RH (2019) von Sylvie Guerrero, Seiten 121 bis 156
- «Leistungsbeurteilung», KMU-Portal des SECO, Schweizerische Eidgenossenschaft.