

BEURTEILUNG, FEEDBACK, ANERKENNUNG

UM WAS GEHT ES?

Dieses Merkblatt behandelt die Themen Leistungsbewertung, Feedback und Anerkennung in einem Unternehmen. Es bietet Instrumente und Methoden, um Beurteilungsgespräche zu strukturieren, konstruktives Feedback zu geben und die Leistung der Mitarbeitenden anzuerkennen.

1. VORBEREITUNG

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.

2. FESTLEGEN DER LEISTUNGS-ERWARTUNGEN

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.

3. BEURTEILUNG, FEEDBACK, ANERKENNUNG

Informationen sammeln: die Beurteilungen aus allen relevanten Quellen zusammentragen.

Feedback-Gespräch: die Leistungen besprechen, die Stärken anerkennen, die Verbesserungsbereiche ermitteln.

Zukunftsplanung: die Ziele für den nächsten Zeitraum vereinbaren.

4. UMSETZUNG DER MASSNAHMEN

Weiterbildungspläne: den Weiterbildungsbedarf ermitteln.

Karriereplanung: mögliche und erwünschte Entwicklungen sowie zukünftige Funktionen besprechen.

Lohn: über Gehaltsanpassungen, Bonus usw. entscheiden.

Verbesserungspläne: falls erforderlich, Aktionspläne ausarbeiten.

MEHRWERT UND HERAUSFORDERUNGEN DES FEEDBACKS

Mehrwert:

Verbesserung der Motivation und Mitarbeitendenbindung durch eine transparente Rückmeldung und die Anerkennung ihrer Leistungen.

Herausforderungen:

Um eine positive Arbeitskultur zu fördern, muss die Rückmeldung konstruktiv sein und die Leistungen angemessen gewürdigt werden.

INSTRUMENT: BEWERTUNGSKALA

Nachfolgend ist eine Bewertungsskala abgebildet. Allerdings ist eine Bewertungsskala nur eine von vielen Möglichkeiten, Ergebnisse oder Beurteilungen zu erfassen oder zu veranschaulichen.

1 Nicht relevant | 2 Unzufriedenstellende Leistung | 3 Angemessene Leistung | 4 Über den Erwartungen liegende Leistung | 5 Aussergewöhnliche Leistung

Leistungs-kriterium	Definition	1	2	3	4	5	Bemerkung
1. Persönliche Organisation und Planung	Organisiert ihre/seine Arbeit methodisch und effizient, um die Fristen einzuhalten.	☐	☐	☐	☐	☐	
2. Arbeits-qualität	Einstellung gegenüber der Qualität der zu leistenden Arbeit, Leistungsniveau im eigenen Bereich entspricht den Erwartungen/übertrifft die Erwartungen.	☐	☐	☐	☐	☐	
3. Problem-lösung und Entscheidungs-findung	Vorgehen, um Probleme zu vermeiden, vorausszusehen und zu lösen.	☐	☐	☐	☐	☐	
4. Kunden-orientierung	Umgang mit externen und internen Kundenanfragen, Geschwindigkeit, Qualität und Höflichkeit der Antworten, Nachbetreuung.	☐	☐	☐	☐	☐	

Beispiel für eine Bewertungsskala (angepasst nach Bourhis et al. 2016, S. F-42)

BEURTEILUNGSGESPRÄCH: STRUKTUR UND INHALT

PHASE	DETAILS
Vorbereitung des Gesprächs	• Ruhiger Ort, Vertraulichkeit • Vorbereitung durch beide Seiten, einschliesslich einer Selbstbeurteilung
Ablauf des Gesprächs	• Besprechung der Fakten, Zahlen und Leistungen • Beurteilung von Verhaltensweisen bezüglich der Werte des Unternehmens
Inhalt des Gesprächs	• Konstruktives Feedback mit konkreten Beispielen • Besprechung der Erwartungen, Ergebnisse und Verbesserungen • Vermeiden von Bonus- und Lohnerhöhungsverhandlungen (beim Beurteilungsgespräch sollte über die Leistung und die Beiträge der oder des Mitarbeitenden gesprochen werden; Lohnthemen sollten in einem separaten Gespräch behandelt werden)
Verhalten der beurteilenden Person	• Offene und wohlwollende Haltung • Aktives Zuhören und wechselseitiger Dialog • Spezifische und objektive Rückmeldungen • Anerkennung von erbrachten Leistungen und Verbesserungsvorschläge

SENSIBILISIERUNG FÜR BEURTEILUNGSBIAS

Beispiele für Beurteilungsbias (Bourhis et al. 2016, S. F-45)

BIAS	KURZBESCHREIBUNG	KURZES BEISPIEL
Halo-Effekt	Erster Eindruck verallgemeinert	«Roger ist ein sehr sympathischer Typ, der immer gute Laune hat. Er ist sicher ein sehr guter Mitarbeiter.»
Kontrasteffekt	Vergleich mit einer anderen Person	«Hedwig hat meiner Meinung nach das ganze Jahr über ausgezeichnete Leistungen erbracht – ganz im Gegenteil zu Martine! Ich habe gerade ihre Leistungen beurteilt, und ich sage dir, die sind nicht gerade überwältigend!»
Ähnlichkeits-effekt	Auf Gemeinsamkeiten basierend	«Jean-Marc ist sehr gut organisiert. In diesem Punkt sind wir uns ähnlich. Das ist irgendwie normal, wir haben beide ein Ingenieurstudium gemacht.»
Tendenz zur Mitte	Durchschnittsnoten für alle	«In meinem Team gibt es keine Stars, aber auch keine Problemfälle. Sie sind alle gut, nicht mehr und nicht weniger.»
Tendenz zu Extremwerten	Positive oder negative Extremnoten	«In meinem Team ist es ganz einfach, da sind alle Superstars. Ich frage mich, für was es eine Beurteilung überhaupt gut sein soll, sie übertreffen sowieso alle Erwartungen!»
Rezenzeffekt	Letzte Interaktion beeinflusst	«In den letzten Tagen musste ich mehrmals Fehler von Julie korrigieren. Ich würde sagen, dass ihre Leistungen in diesem Jahr insgesamt mittelmässig waren.»

ANERKENNUNG UND UMSETZUNG

Im Anschluss an die im Beurteilungsgespräch besprochenen Leistungsergebnisse sollten konkrete Anerkennungs- und Entwicklungsmassnahmen umgesetzt werden (entsprechend Schritt 4 des in diesen Merkblättern dargestellten Leistungsbeurteilungsprozesses). Diese können umfassen:

- monetäre Entlohnungselemente (z. B. Gratifikationen usw.)
- nicht-monetäre Entlohnungselemente (z. B. Würdigungen bei einer Veranstaltung usw.)
- Entwicklung von Kompetenzen (z. B. Schulungen nach ermitteltem Bedarf usw.)
- usw.

Weitere Einzelheiten finden Sie in den Merkblättern über die Entlohnung und die Kompetenzentwicklung.

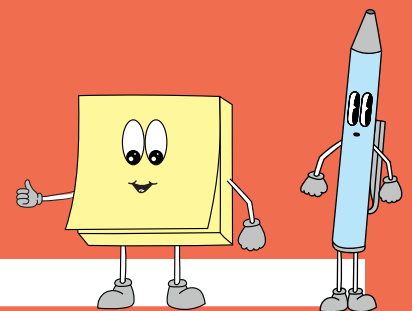
EMPFEHLUNGEN

Geklärte
Erwartungen

Definierte Kriterien

Konstruktives
Feedback

Motivation



WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

- «Leistungsbeurteilung», KMU-Portal des SECO, Schweizerische Eidgenossenschaft.
- Die Herausforderungen des Personalmanagements bewältigen, St-Onge; Guerrero; Haines; Dextras-Gauthier, 6. Auflage, 2021