

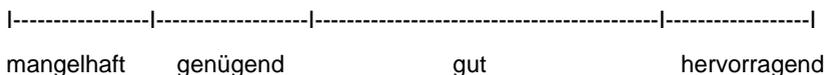


Anhang 2: Leitfaden zur Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Beurteilung mit ABAKABA.^{PERSON}

vom 27.11.2002

1. Erläuterungen zu den vier Beurteilungsstufen

Für die Beurteilungen stehen die Stufen 'mangelhaft', 'genügend', 'gut' und 'hervorragend' zur Verfügung. Diese vier Stufen decken die Bandbreite zwischen mangelhafter und hervorragender Arbeitsqualität nicht zu je gleich grossen Teilen von je 25% ab; vielmehr steht die Stufe 'gut' für einen deutlich breiteren Bereich unterschiedlich guter Arbeitsqualität, was grafisch wie folgt dargestellt werden kann:



In Kombination mit der Tatsache, dass allein schon aus statistischen Gründen (Normalverteilung) für den Grossteil der Mitarbeitenden die Stufe 'gut' zutreffen wird, bewirkt die oben grafisch dargestellte Aufteilung der Beurteilungsskala eine nochmalige Verstärkung dieser Tendenz. Die Stufe 'gut' ist somit für die meisten Mitarbeitenden die korrekte Einstufung, auch wenn genau genommen eine weitaus feinere Abstufung (z.B. in schlechte, mittlere und gute 'gut') denkbar wäre. Unter Berücksichtigung der zukünftigen Lohnwirksamkeit der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbeurteilung ist es aus methodischen Gründen aber sehr wichtig, dass die Beurteilungen möglichst eindeutig sind. In diesem Sinne erscheint es vernünftig, wenn sämtliche Mitarbeitende, deren Arbeitsqualität nicht 'hervorragend' oder 'genügend' (bzw. 'mangelhaft') ist, mit 'gut' eingestuft werden. Selbstverständlich soll im persönlichen Gespräch diese 'gute' Leistung inhaltlich differenziert und erläutert werden, damit die Mitarbeitenden wissen, ob es sich eher um ein knappes, ein durchschnittliches oder ein überdurchschnittliches 'gut' handelt.

Im Übrigen können die vier Beurteilungsstufen wie folgt definiert werden:

- Gut / Anforderungen und Erwartungen erfüllt bis teilweise übertroffen:
Erfüllt die Anforderungen und Erwartungen. Vereinbarte Massnahmen waren erfolgreich. Diese Einstufung trifft für den grössten Teil der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter zu.
- Genügend / Anforderungen und Erwartungen knapp erfüllt:
Erfüllt die Anforderungen und Erwartungen nur knapp, aber in genügendem Ausmass. Es sind Defizite benennbar, ohne dass dadurch Arbeits- bzw. Betriebsabläufe oder -sicherheit gefährdet wären. Die Defizite werden durch Leistungen und Verhalten anderer Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter ausgeglichen. Die Stufe 'genügend' soll grundsätzlich keinen negativen Beigeschmack haben, soll aber die betroffene Person zu mehr Engagement motivieren. Es kommt in diesem Sinne aber immer auch auf die Umstände einer solchen Beurteilung an. Wenn beispielsweise negative Begleitumstände wie familiäre Probleme etc. zu einer reduzierten Leistungserbringung geführt haben, liegt es durchaus im Ermessen der vorgesetzten Person, die Gesamtbeurteilung unter Berücksichtigung dieser Umstände dennoch als 'gut' einzustufen. Andererseits könnte eine 'objektiv' an sich gute Leistungserbringung einer Person, die sich aber nachweislich keine Mühe gibt und zu viel besseren Leistungen fähig wäre, mit 'genügend' eingestuft werden, um die betroffene Person 'aus dem Busch' zu locken.
- Hervorragend / Anforderungen und Erwartungen übertroffen:
Übertrifft die Anforderungen und Erwartungen. Diese Einstufung kann zu Überlegungen in Bezug auf anspruchsvollere bzw. verantwortungsvollere Arbeitsinhalte führen. Die Stufe 'hervorragend' gilt gleichsam für 'Top-Leistungen'. Wer mit dem Begriff 'hervorragend' Mühe hat, kann sich durchaus an Begriffen wie 'ausgezeichnet' oder besonders gut' orientieren.
- Mangelhaft / Anforderungen und Erwartungen nicht erfüllt:
Erfüllt die Anforderungen und Erwartungen nicht. Es sind Defizite benennbar, die bei Fortbestehen Arbeits- bzw. Betriebsabläufe oder -sicherheit beeinträchtigen würden und durch Leistungen und Verhalten anderer Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter nicht ausgleichbar sind. Diese Einstufung sollte zu Überlegungen in Bezug auf einen Wechsel in eine weniger anspruchsvollere bzw. verantwortungsvolle Position oder eine Trennung führen.

2. Erläuterungen zu den vier Merkmalsbereichen und den Einzelmerkmalen

Das Beurteilungssystem orientiert sich an den vier ABAKABA-Merkmalsbereichen I, PS, P und F. Es gilt, die Arbeitsqualität der Mitarbeitenden im Hinblick auf den Erfüllungsgrad der Anforderungen und Erwartungen in den vier genannten Merkmalsbereichen zu beurteilen. Dabei bilden einerseits die in der Funktionsbewertung analysierten Anforderungen und Belastungen der Funktion einen wichtigen Massstab, andererseits sollen darüber hinaus allgemeinere Kriterien des Arbeitsverhaltens (z.B. Selbstkritik, Teamfähigkeit usw.) beurteilt werden.

Für jeden Merkmalsbereich sind mehrere Unterkriterien aufgelistet. Von diesen Unterkriterien sollen jeweils nur jene berücksichtigt werden, die für die zu beurteilende Funktion relevant sind. Die Unterkriterien sind als Stichworte zu verstehen, die ausdrücklich nicht je einzeln mittels der vier Beurteilungsstufen beurteilt werden sollen, weil sie je an sich und je nach Funktion eine deutlich unterschiedliche Wichtigkeit haben und deshalb nicht systematisch oder gar mathematisch ausgewertet werden können. Hingegen dienen sie der Erläuterung, Begründung und Verdeutlichung der für jeden Merkmalsbereich vorzunehmenden ganzheitlichen Beurteilung und als Illustrationspunkte für das Mitarbeiterinnen-/Mitarbeitergespräch.

Die Berücksichtigung der vier Rohwerte aus der ABAKABA-Funktionsbewertung erlaubt sodann eine funktionspezifische Gesamtbeurteilung, indem jedem der vier Merkmalsbereiche die entsprechend der Rohwertpunkte stehende Wichtigkeit beigemessen wird. So hat beispielsweise die Beurteilung der psycho-sozialen Merkmale für Funktionen mit ausgeprägtem Kontakt zu aussenstehenden Personen die grössere Bedeutung als für das Reinigungspersonal, dessen physische Anforderungen wichtiger sind.

3. Funktionsspezifische Anpassungen der einzelnen Kriterien

Vor dem Beurteilungsprozess muss das Formular an die funktionspezifischen Anforderungen der zu beurteilenden Person angepasst werden. Für die betreffende Funktion nicht relevante Einzelkriterien werden gestrichen (z.B. 'Führungsverhalten' bei Funktionen ohne Führungsverantwortung, 'Kenntnisse über die Kirche und ihr Umfeld' bei Reinigungspersonal, usw.). Die verbleibenden Einzelkriterien können bezüglich ihrer Wichtigkeit markiert werden.

Auf Seite 4 wird die prozentuale Wichtigkeit jedes der vier Merkmalsbereiche aufgrund der ABAKABA-Rohwerte aus der Funktionsbewertung eingetragen. Die funktionspezifischen Prozentwerte sind aus einer speziellen Liste ersichtlich.

4. Information der Mitarbeitenden in bezug auf das für sie geltende Raster

Damit sich die Mitarbeitenden auf das Beurteilungsgespräch vorbereiten können, soll ihnen das für ihre Funktion zutreffende Kriterienraster vorgängig abgegeben werden mit der Aufforderung, dass sie in bezug auf die relevanten Kriterien eine verbale Selbsteinschätzung vornehmen. Eine Selbsteinstufung bezüglich der vier Beurteilungsstufen 'mangelhaft', 'genügend', 'gut' bzw. 'hervorragend' soll hingegen nicht vorgenommen werden. Falls individuelle Ziele vereinbart wurden, sollen die Mitarbeitenden ausserdem eine Selbstbeurteilung bezüglich des Erfüllungsgrades der vereinbarten Ziele vornehmen.

Ziel: Die Mitarbeitenden kennen das auf ihre Funktion angepasste Kriterienraster und können sich auf das Beurteilungsgespräch vorbereiten.

5. Vorbereitung der Vorgesetzten

- Beurteilung des Erfüllungsgrades der intellektuellen Anforderungen und Erwartungen gemäss folgendem Ablauf:
 - Spontanbeurteilung: Spontane, ganzheitliche, tendenziell gefühlsmässige Einstufung der zu beurteilenden Person bezüglich der intellektuellen Anforderungen und Belastungen in eine der vier Beurteilungsstufen 'mangelhaft', 'genügend', 'gut' bzw. 'hervorragend'. Diese Beurteilung erfolgt ungewichtet, d.h. ohne Berücksichtigung der ABAKABA-Rohwerte.
 - Verifizierung unter Berücksichtigung der funktionspezifischen Einzelkriterien und deren Wichtigkeit.
 - Überlegung, auf welche Einzelkriterien im Gespräch Bezug genommen werden soll (es sollen nicht sämtliche Einzelkriterien besprochen werden).
 - Entsprechende Notizen machen.
 - Überprüfung und eventuell Modifikation der Spontanbeurteilung.
- Beurteilung des Erfüllungsgrades der psycho-sozialen, physischen und (sofern relevant) Führungsanforderungen und –erwartungen nach dem gleichen Ablauf (je ungewichtet).
- Übertragung der vier Beurteilungen in das Raster auf Seite 4.
- Zusammenfassende Beurteilung unter Berücksichtigung der aus der ABAKABA-Funktionsbewertung resultierenden Wichtigkeit der vier Merkmalsbereiche.
- Falls individuelle Ziele vereinbart wurden: Beurteilung des Erreichungsgrades der vereinbarten Ziele (S. 5).
- Abschliessende Gesamtbeurteilung (S. 5):

Falls keine individuellen Ziele vereinbart wurden: Die zusammenfassende Beurteilung (S. 4) wird übernommen.

Falls individuelle Ziele vereinbart wurden: Die zusammenfassende Beurteilung (S. 4) wird unter Berücksichtigung der Beurteilung des Erreichungsgrades der vereinbarten Ziele (S. 5) übernommen oder – falls die Beurteilung der Zielerreichung von der zusammenfassenden Beurteilung abweicht und die Zielerreichung als besonders wichtig erachtet wird – eventuell modifiziert.

6. Allgemeine Regeln und Tipps zur Vorbereitung und Durchführung des Beurteilungsgesprächs

Für eine erfolgreiche Durchführung des Beurteilungsgesprächs im Folgenden einige unverbindliche Regeln und Tipps:

- Nicht sämtliche Einzelkriterien durchbesprechen: Konzentration auf die wichtigsten Merkmale, Gleichgewicht zwischen Lob und Kritik einhalten
- Vorbereitung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters berücksichtigen
- Besprechungstermin mindestens 10 Tage vorher bekannt geben bzw. vereinbaren. 'Schwierige' Gespräche nicht unmittelbar vor Feierabend, Wochenende oder Ferien der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters ansetzen
- Sicherstellen, dass die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter die Formulare zur Vorbereitung erhalten hat
- Genügend Zeit einplanen (1 bis 1.5 Stunden)
- Gute Umgebungsatmosphäre sicherstellen
- 'Gleichwertige' Sitzordnung vorbereiten (z.B. an einem Besprechungstisch übers Eck auf gleicher Höhe)
- Störungsquellen vermeiden (Telefon umleiten, Handy ausschalten usw.)
- Positiver und persönlicher Gesprächseinstieg
- Anpassung an sprachliches Niveau der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters
- Anerkennung und Kritik jeweils begründen
- Selbsteinschätzung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters berücksichtigen
- (Förderungs-)Massnahmen entwickeln und besprechen
- Offene Fragen und Verständnisfragen stellen
- 'Ich-Botschaften' vermitteln (nicht "du hast schlechte Arbeit geleistet", sondern "ich finde, dass Du....")
- Aktiv zuhören
- Ausreden lassen
- Keine Verallgemeinerungen, Unterstellungen und Werturteile
- Missverständnisse nicht stehen lassen, sondern ausräumen

- Bei Meinungsverschiedenheiten diese klar formulieren und eventuell notieren
- Gespräch zusammenfassen
- Vereinbarte Massnahmen wiederholen
- Gesamte Arbeit würdigen und Zuversicht hinsichtlich der weiteren Zusammenarbeit formulieren
- Auf die Möglichkeit weiterer Gespräche hinweisen
- Formulare unterzeichnen

Es sei nochmals darauf hingewiesen, dass die Mitarbeiter/innen-Beurteilung ein Prozess ist, der sehr stark durch die vorgesetzte Person geprägt ist, und der deshalb immer subjektiv bleiben wird. Diese Subjektivität kann weder durch bestimmte Einzelmerkmale noch durch Beurteilungsstufen objektiviert werden. Es ist gleichsam das 'Recht' der vorgesetzten Person, *ihre* Meinung zur Arbeitsqualität der beurteilten Person zu bekunden. Andererseits ist mit diesem 'Recht' eine grosse Verantwortung verbunden, die sich in stetem Bemühen um Fairness und Wohlwollen gegenüber den Mitarbeitenden ausdrücken soll.