

Zeitschrift: Fachzeitschrift Heim
Herausgeber: Heimverband Schweiz
Band: 67 (1996)
Heft: 4

Artikel: Ein Qualifikationssystem, aber keine Ranglisten : das Qualifizieren von Mitarbeitern. 1. Teil
Autor: Holderegger, Peter
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-812437>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 26.11.2024

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Ein Qualifikationssystem, aber keine Ranglisten

DAS QUALIFIZIEREN VON MITARBEITERN*

Von Peter Holderegger, dipl. Heimleiter, Aarau

Die meisten Menschen halten es für selbstverständlich, dass es bei sportlichen Wettkämpfen um die Erzielung von Bestleistungen geht. Die vergleichenden Bewertungen werden nicht kritisiert und in keiner Art und Weise in Frage gestellt. Aber nicht jeder Sportinteressierte, der sich für sportliche Höchstleistungen begeistert, will, dass bei ihm eine persönliche Leistungsbeurteilung stattfindet.

Gleichzeitig wird in den Schulen diskutiert, ob die Leistungsbeurteilung in Form von Benotungen abgeschafft werden soll. Benotungen erzeugen Stress. Da es aber ohne Benotung nicht geht, wird unter dem Thema «*Beurteilung*» einfach über andere Formen der Leistungsbeurteilung diskutiert. Dies zeigt deutlich, dass hinter diesem Thema Faktoren wie Stress und Emotionen angesiedelt sind.

Die Thematik der Leistungsbeurteilung in Form von *Mitarbeiter-Qualifikationen* ist ein sehr breit gefächertes, emotionsgeladenes Betätigungsfeld. Hier kommen beinahe alle Themenkreise des modernen Managements zum Tragen. Das Kader des Altersheims Herosé hat sich mit sehr viel Elan hinter dieses Thema gestellt und mitgeholfen, dass das Projekt ohne nennenswerte Probleme gestartet werden konnte. Esther Steffen hat als Lektorin viel Zeit in diese Arbeit investiert. Ich danke allen Beteiligten ganz herzlich. Ohne sie hätte ich die Herausforderung nicht ohne weiteres termingerecht meistern können.

Dieses Kapitel umschreibt einerseits das Umfeld des Altersheims Herosé und andererseits die Zielsetzungen, Abgrenzungen und die Bedeutung, die der Thematik «Qualifikation» beigemessen wird sowie den Aufbau der Diplomarbeit.

Ausgangslage

Das Altersheim Heroséstift wurde im Jahre 1921 vom Frauenverein der Stadt Aarau in der ehemaligen Villa des Schweizer Generals Herzog eröffnet. Das Heim konnte damals 18 Bewohner aufnehmen. Der zunehmende Bedarf an Altersheimplätzen veranlasste den Frauenverein auf dem Gelände des «Stifts», wie das Heim von den Aaraunern genannt wird, einen Neubau zu

errichten mit 97 Einzelzimmern und einer Alterssiedlung mit 41 Wohneinheiten. Die Einweihung fand 1976/77 statt. Wenn auch nur inoffiziell, so wurden nur Aarauner aus den «besseren» Kreisen aufgenommen. Grosse Legate und Spenden verhalfen dem Heim lange Zeit zu sehr schwarzen Rechnungszahlen. Ab zirka 1986 färbten sich die Zahlen der Heimrechnung von schwarz auf rot.

Am 1. Januar 1991, mit gleichzeitigem Heimleiterwechsel, wurde das Heroséstift aufgelöst und in die Stadtverwaltung integriert. Ab diesem Zeitpunkt hiess das Heim Herosé. Die Stadtverwaltung bewilligte mit knirschenden Zähnen das Budget 91 mit einem Verlust von Fr. 750 000.– und stellte der neuen Heimleitung die Auflage in 3 bis 4 Jahren eine ausgeglichene Heimrechnung zu präsentieren.

Das Heim betreut 115 Bewohner, wobei zirka 50 Prozent als pflegebedürftig eingestuft werden müssen. Für die Betreuung stehen 44 Vollstellen zur Verfügung, was einem effektiven Personalbestand von zirka 75 Angestellten

entspricht. Das Herosé bildet Kochlehrlinge, Praktikanten der Diplomstufe I und Betagtenbetreuerinnen aus und bietet Mittelschülern, Rotkreuzpraktikanten und NOWESA-Schülern einen Praktikumsplatz an.

Bei der Heimübernahme existierten weder Leitbilder, Organigramme, Stellenbeschreibungen noch Qualifikationssystem. Die ganze Bewohner- und Personaldokumentation musste neu aufgebaut werden.

Leitziel und Abgrenzung der Qualifikationsthematik

Das Leitziel für meine Diplomarbeit ist die Einführung eines einheitlichen Mitarbeiter-Qualifikationssystems für alle Abteilungen des ganzen Hauses. Jeder Mitarbeiter¹ muss mindestens einmal jährlich oder auf Wunsch mehrmals – qualifiziert werden. Das System muss so aufgebaut sein, dass es vor Ablauf der Probezeit oder bei Beendigung des Arbeitsvertrags ebenfalls angewendet werden kann.

Vom Qualifikationssystem ausgenommen sind:

- Betagtenbetreuerinnen in Ausbildung
- Praktikantinnen Diplomstufe I
- NOWESA-Schüler
- Mittelschülerinnen im Sozialpraktikum
- Rotkreuzpraktikantinnen

Die oben erwähnten Gruppen besitzen von der entsprechenden Institution ein eigenes, vorgeschriebenes Beurteilungssystem.

Zielerwartungen an unser Qualifikationssystem

Wenn Menschen jemanden kennenlernen, besteht eine erste Reaktion darin, sich ein Urteil über das Gegenüber zu bilden. Überall wo Menschen miteinander zu tun haben, beurteilen sie sich gegenseitig. Jeder bildet sich, indem er sich mit dem andern vergleicht, auch ein Urteil über sich selbst. In bezug auf die Mitarbeiterbeurteilung stellt sich also nicht nur die Frage, ob der Mitarbeiter qualifiziert werden soll oder

* Die vorliegende Arbeit gehört zu den Diplomarbeiten für die Höhere Fachprüfung (dipl. Heimleiter/dipl. Heimleiterin) und wird in vier Teilen abgedruckt.

¹ Im folgenden Text wird die Bezeichnung «Mitarbeiter» für weibliche und männliche Angestellte verwendet.

nicht. Die Frage lautet viel mehr, wie die Beurteilung möglichst gerecht, zuverlässig und zielgerichtet gestaltet werden kann.

Ein Qualifikationssystem «zwingt» den Vorgesetzten ganz gezielt über seine Mitarbeiter nachzudenken und sie zu beobachten. Er muss sich ganz bewusst mit den Schwächen und Stärken der ihm Unterstellten auseinandersetzen. Durch das Aufzeichnen der Beobachtungen kann eine Veränderung eines Mitarbeiters erkannt werden. Der Mitarbeiter weiss auch, wie er von seinem Vorgesetzten wahrgenommen und beurteilt wird. So entstehen keine falschen Hoffnungen. Diese Mitarbeitergespräche geben auch Gelegenheit zum persönlichen Gespräch, das sich durchaus auch vom reinen Beurteilungsgegenstand lösen kann. Latenten Spannungen kann nicht mehr ausgewichen werden, da beide Parteien gezwungen sind, die Probleme klar auszusprechen. W. Bennis/B. Nanus beschreiben diesen Umstand in ihrem Buch «Führungskräfte»: «Wir neigen dazu, über diejenigen, die uns am nächsten sind, nicht weiter nachzudenken. Oft gewöhnen wir uns so an ihr Dasein, dass wir die Fähigkeit verlieren, ihnen wirklich zuzuhören oder ihr Tun als gut oder schlecht zu beurteilen.»

Das Qualifikationssystem zeigt aber auch Führungsfehler auf. Zum Beispiel Mitarbeiter, welche nicht ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt oder zuwenig gefördert werden.

Mit einer regelmässigen Beurteilung wollen wir in unserem Heim folgende Ziele erreichen:

1. *Wirksame Führung*

Der Mitarbeiter muss verstehen, wie er beurteilt wird und was sein Vorgesetzter über ihn aussagt. Es dürfen keine verschlüsselten Aussagen gemacht werden. Mitarbeiter und Vorgesetzte sollen ihre persönlichen Merkmale und Absichten besser kennenlernen. Im Rahmen der Qualifikation können gemeinsame Erwartungen und Ziele festgelegt werden.

2. *Wirksame Förderung der Mitarbeiter*

Durch das Erkennen von Stärken und Schwächen können mit dem Mitarbeiter individuelle Entwicklungsziele formuliert und Wege zur Erreichung ins Auge gefasst werden.

3. *Wertschätzung des Mitarbeiters*

Rückmeldungen erfüllen das Bedürfnis des Mitarbeiters nach Information über die Wertschätzung, durch seinen Vorgesetzten. Der Mitarbeiter erhält Hinweise darüber, wieweit sein Verhalten

erfolgreich war. So erhält er die Möglichkeit sich gegebenenfalls zu ändern.

4. *Wertschätzung des Vorgesetzten*

Durch die Rückmeldungen erfährt der Vorgesetzte, wie sein Führungsverhalten auf den Mitarbeiter wirkt. Er erhält somit die Chance sein Verhalten entsprechend zu steuern oder zu korrigieren.

5. *Keine Wertungsvergleiche unter den Mitarbeitern*

Die Mitarbeiter-Qualifikation soll nicht aufzeigen, welcher Angestellte der beste oder schlechteste ist. Es werden keine quervergleichenden Auswertungen und Statistiken erstellt.

6. *Vertretbarer Beurteilungsaufwand*

Der benötigte Beurteilungsaufwand muss wirtschaftlich vertretbar sein. Da jeder Vorgesetzte 4 bis 8 Unterstellte beurteilen muss, darf die seriöse Beurteilungserstellung nicht länger als 2 Stunden in Anspruch nehmen.

Was kann das Mitarbeiter-Qualifikationssystem nicht

Kein Qualifikationssystem kann den Anspruch der *absoluten Gerechtigkeit und Wahrheit* beanspruchen. Unterschiedliche Beurteiler, Sympathie und Antipathie können nie ganz eliminiert werden.

Kein Leistungsbeurteilungssystem kann und darf das tägliche, persönliche Gespräch mit den Mitarbeitern ersetzen. Das sofortige Anbringen von Lob oder Beanstandungen (Feedback-Meldungen) muss weiterhin angewendet werden.

Falsche Arbeitsweisen oder Probleme im zwischenmenschlichen Bereich dürfen unter keinen Umständen auf die nächste Mitarbeiter-Qualifikation verschoben werden, sondern sind sofort mit dem Mitarbeiter zu besprechen.

Aufbau der Diplomarbeit

Die Einführung einer Mitarbeiter-Qualifikation besteht aus 5 Stufen (siehe auch Abb. 1).

Stufe 1

Erstellung der Qualifikationsgrundlagen. Nach Beendigung dieser Stufe erfolgen hier keine Aktivitäten mehr. Ausnahme sind Korrekturen am System

Stufe 2

Schriftliches Qualifizieren der unterstellten Mitarbeiter

Stufe 3

Mitarbeiter-Qualifikationsbesprechung

Stufe 4

Auswerten des Qualifikationsgespräches und die getroffenen Zielvereinbarungen betreuen und begleiten

Stufe 5

Einführung durch Schulung der Vorgesetzten und Orientierung der Mitarbeiter

Grundlagen

Qualifizieren von Mitarbeitern

Grundlagen

Dieses Kapitel zeigt die Grundlagengedanken bei der Erstellung der Mitarbeiter-Qualifikation auf. Es beleuchtet einige der unzähligen Möglichkeiten und begründet die getroffene Auswahl. Das Endresultat dieser Gedankengänge ist ein Qualifikationshandbuch. Es dient den Kadermitarbeitern als Leitfaden und orientiert diese über wie, wann und mit welchen Hilfsmitteln qualifiziert werden soll. Sinn und Zweck des Handbuches ist es, eine einheitliche Qualifikation aller Mitarbeiter zu erreichen.

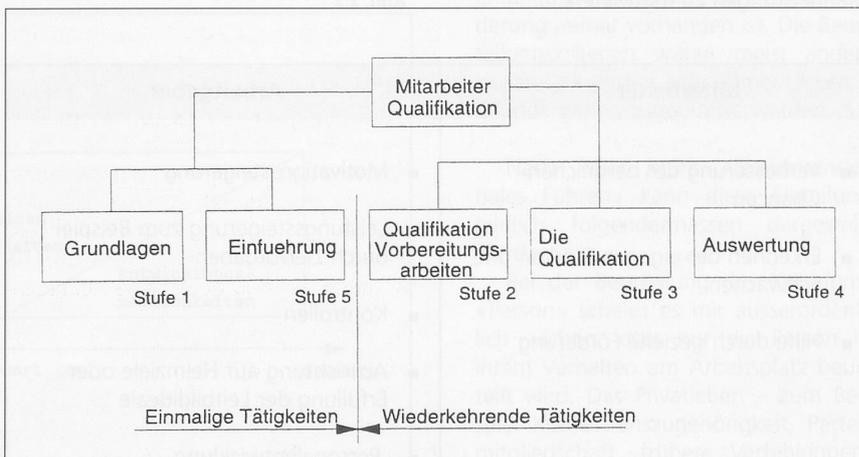


Abb. 1

Mitarbeiter-Qualifikation

Der Begriff Mitarbeiter-Qualifikation ist eine umstrittene Bezeichnung. Oft kommen in Literatur und Fachartikeln Bezeichnungen wie Mitarbeitergespräche, Leistungsbeurteilung, periodische Informations- und Beratungsgespräche usw. vor. Ziel bei der Suche nach neuen Begriffen ist es, dem Mitarbeiter die Angst vor «schulischer» Beurteilung zu nehmen. Da das Ganze letztlich nichts anderes als eine Beurteilung und Qualifikation eines Mitarbeiters ist, habe ich mit meinen Mitarbeitern beschlossen beim althergebrachten Begriff der Mitarbeiter-Qualifikation zu bleiben.

Beim Aufbau einer Mitarbeiter-Qualifikation ist zu bedenken, dass für den Mitarbeiter das Ziel der Qualifikation aus logischen Gründen nicht dasselbe sein kann wie für den Arbeitgeber.

Obwohl die Ziele unterschiedlich sind, sollten daraus als Gemeinsamkeit folgende Punkte angestrebt werden:

- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten
- Rückschau zur Erkennung von Stärken und Schwächen
- Planung der Zukunft des Mitarbeiters

Die Mitarbeiter-Qualifikation ist ein sehr umfassendes Gebiet und tangiert viele Bereiche von Führungspolitiken. Die nachfolgende Grafik (Abb. 2.1) zeigt die vielen Berührungspunkte, aus der Mitarbeiter-Qualifikations-Optik, eindrücklich auf.

Ziel der Beurteilung ist, aus bestimmten Gründen zu einem bestimmten Zeitpunkt zu einem Überblick über

- die Leistung
- die Eignung
- die Entwicklung

eines Mitarbeiters zu gelangen und ihn durch geeignete Massnahmen zu Mehrleistungen zu motivieren.

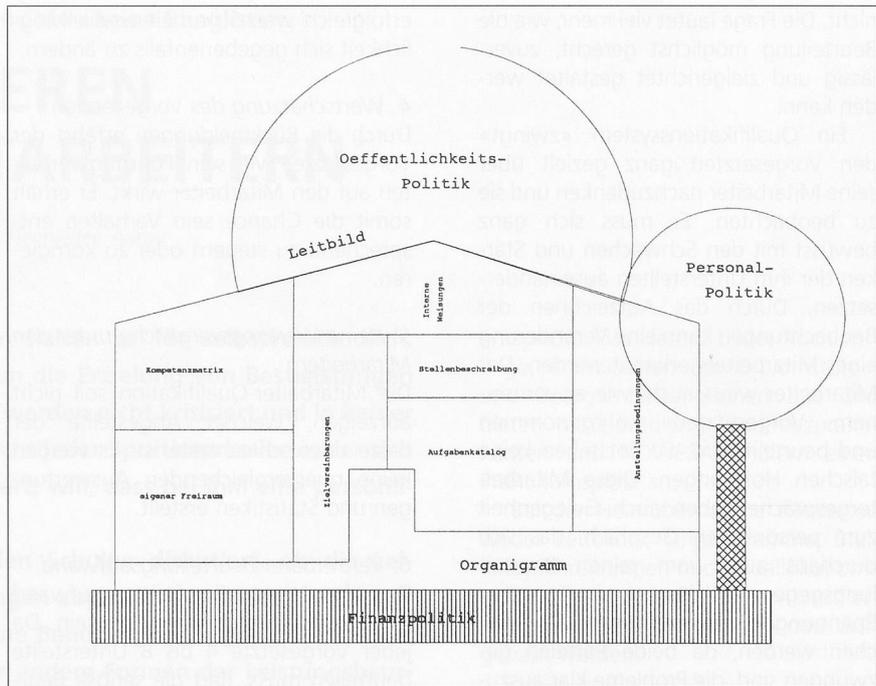


Abb. 2.1

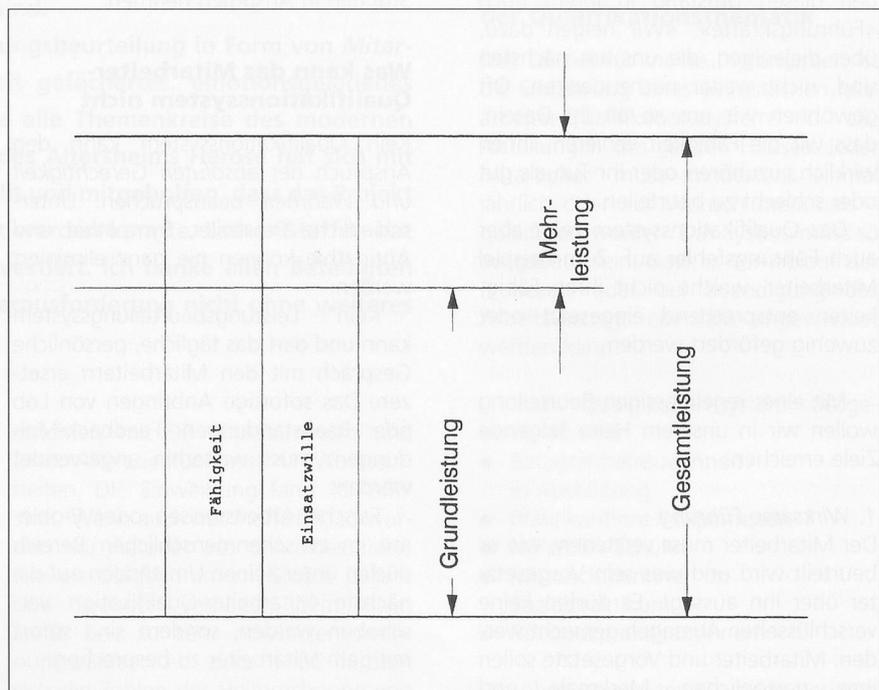


Abb. 2.2

Mitarbeiter	Arbeitgeber
<ul style="list-style-type: none"> ■ Verbesserung der beruflichen Chancen ■ Erkennen der eigenen Stärken und Schwächen ■ Hilfe durch gezielte Förderung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Motivationssteigerung ■ Leistungssteigerung zum Beispiel durch Zielvorgaben ■ Kontrollen ■ Ausrichtung auf Heimziele oder Erfüllung der Leitbildideale ■ Personalentwicklung

Leistung

Bei der Qualifikation ist die Grösse «Leistung» ein wesentlicher Faktor und bedarf in diesem Zusammenhang einer näheren Erläuterung.

Beim Begriff «Leistungsbeurteilung» werden Fähigkeiten und Einsatzwille an vorgängig definierten Messgrössen beurteilt. Die *Grundleistung* ist der Teil der Leistung, die als Mindestanforderung an den Mitarbeiter gestellt wurde. Die *Gesamtleistung* ist die vom Mitarbeiter erbrachte Leistung. Die eigentliche Leistungsbeurteilung richtet sich nach

den Differenzen zwischen der Grundleistung und der erbrachten Leistung. Wenn man von guten «Leistungen» spricht, ist immer der Teil an der Gesamtleistung gemeint, der über die vorgängig definierten Messgrössen hinausgeht. Jede Leistung, die über der Grundleistung liegt, müsste richtigerweise nicht «Leistung», sondern Mehrleistung heissen. Siehe auch Abb. 2.2.

Beurteilungsziele

Jede Beurteilung kann immer nur auf der Grundlage eines

SOLL – IST-Vergleichs,

respektive einer

Zielvereinbarung – Zielerfüllung

durchgeführt werden. Somit bewegt sich jede Beurteilung zwischen:

VERGANGENHEIT – GEGENWART – ZUKUNFT

Der Beurteilungsbereich kann sein:

vergangenheitsbezogen:

die Arbeitsleistungen und Arbeitsergebnisse werden stärker beurteilt

gegenwartsbezogen:

die Fähigkeiten oder Eigenschaften treten in den Vordergrund

zukunftsbezogen:

die erwarteten Entwicklungsmöglichkeiten sind ausschlaggebend

Das Ziel einer Leistungsbeurteilung ist, sich ein «möglichst reales Bild» über den Mitarbeiter zu machen, das heisst erkennen können, ob beim Mitarbeiter zum Beispiel:

- Über-/Unterforderung vorliegt
- nicht genutzte oder verborgene Fähigkeiten vorhanden sind, das

heisst der Mitarbeiter eventuell falsch eingesetzt wird

- Höchstleistungen selbständig oder mit Führung erreicht werden
- eine Erweiterung von Verantwortung und Kompetenzen dem Betrieb neue Impulse bringen würde

Je nach Beurteilungsziel kann die Ausprägung eines der drei Beurteilungsbereiche stärker, schwächer oder gar nicht erfolgen. Bei der Durchführung der Mitarbeiter-Qualifikation muss klar sein, über was diese Auskunft geben soll:

- *Probezeit*
Entwicklungsmöglichkeit
Fähigkeiten/Eigenschaften
Arbeitsergebnis/-Leistung
- *jährlich, regelmässig*
Entwicklungsmöglichkeit
Fähigkeiten/Eigenschaften
Arbeitsergebnis/-Leistung
- *Beförderung*
Entwicklungsmöglichkeit
Fähigkeiten/Eigenschaften
- *Zwischenzeugnis*
Arbeitsergebnis/-Leistung
- *Austritt*
Arbeitsergebnis/-Leistung

Beurteilungskriterien

Zur besseren Übersicht bei der Beurteilung wird das gesamte Beurteilungsspektrum in einzelne Beurteilungskriterien unterteilt.

Welche Beurteilungskriterien sind nun die richtigen? Da Beurteilungsverfahren nur so gut sind wie sie von den Betroffenen als gerecht empfunden werden, ist eine Akzeptanz der gewählten Beurteilungskriterien wichtiger als der Anschein einer wissenschaftlich-theoretischen Begründung.

Verfolgt man den Trend der letzten 25 Jahre, zeigt sich eine Kreisbewegung von wenigen Kriterien zu vielen Kriterien

und wieder zurück zu wenigen Kriterien. Eine Studie der ASM bei verschiedenen Schweizer Unternehmern bestätigt diesen Trend. Eine Studienkommission zur «Reform des öffentlichen Dienstrechtes» in Deutschland kam sogar zum extremen Schluss, dass eine starke Korrelation zwischen Leistungserfolg und Verhalten am Arbeitsplatz bestehe und somit nur die Kriterien:

- Qualität
 - Quantität
- zu beurteilen sind. Diese Auffassung ist aber in Fachkreisen mehr als nur umstritten.

Es ist zu berücksichtigen, dass nur das Kriterium «Leistung» (Qualität-/Quantität/Termtreue) eindeutig beurteilbar ist. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass eine Stellenbeschreibung oder ein Aufgabenkatalog, eine Kompetenzmatrix und/oder eine Zielvereinbarung für den Mitarbeiter vorhanden ist. Bei der Beurteilung von Verhaltensmerkmalen wird die Sache schon viel schwieriger. Eine enorme «Fehlerquelle» ergibt sich allein aus der Frage: «Ist das Verhalten des Mitarbeiters positiv/negativ?» Die kritische Haltung des Mitarbeiters wird von einem Vorgesetzten als belebend und somit als positiv und von einem anderen Vorgesetzten als destruktiv, also als negativ eingestuft. Diese Frage kann also nur aufgrund eines Leitbildes oder einer Heimphilosophie mehr oder weniger beantwortet werden.

Nach Bloch (Handwörterbuch des Personalwesens) sollten folgende drei Kriterien beurteilt werden:

- Person/Verhalten
- Leistung
- Einsetzbarkeit

Bei meinem Studium von verschiedenen Qualifikationssystemen aus Industrie, Handel, Banken, Dienstleistungsbetrieben und Altersheimen bin ich zur Erkenntnis gekommen, dass diese Gliederung immer vorhanden ist. Die Beurteilungskriterien waren meist anders benannt, konnten aber immer diesen 3 Grundkriterien zugeordnet werden.

Nach Peter Müris «Dreidimensionales Führen» kann diese Einteilung bildlich folgendermassen dargestellt werden:

Bei der Beurteilung des Kriteriums «Person» scheint es mir ausserordentlich wichtig, dass nur die Person in ihrem Verhalten am Arbeitsplatz beurteilt wird. Das Privatleben – zum Beispiel Konfessionszugehörigkeit, Parteimitgliedschaft, frühere Verfehlungen, Weltanschauungen usw. – darf nicht in

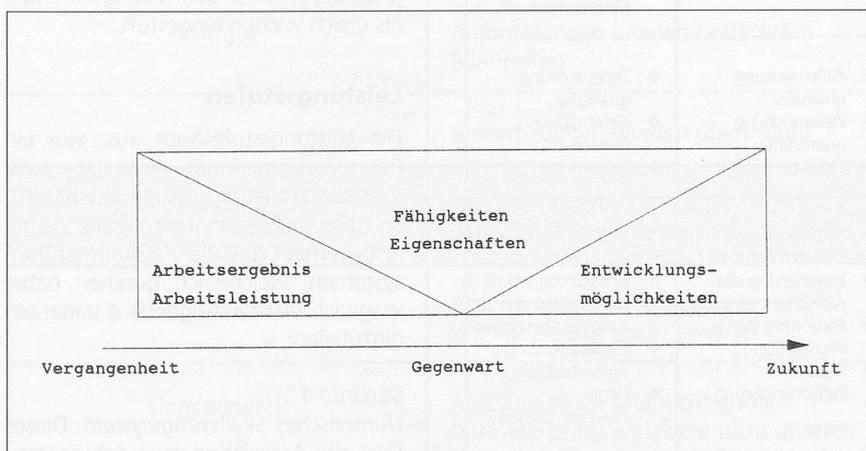
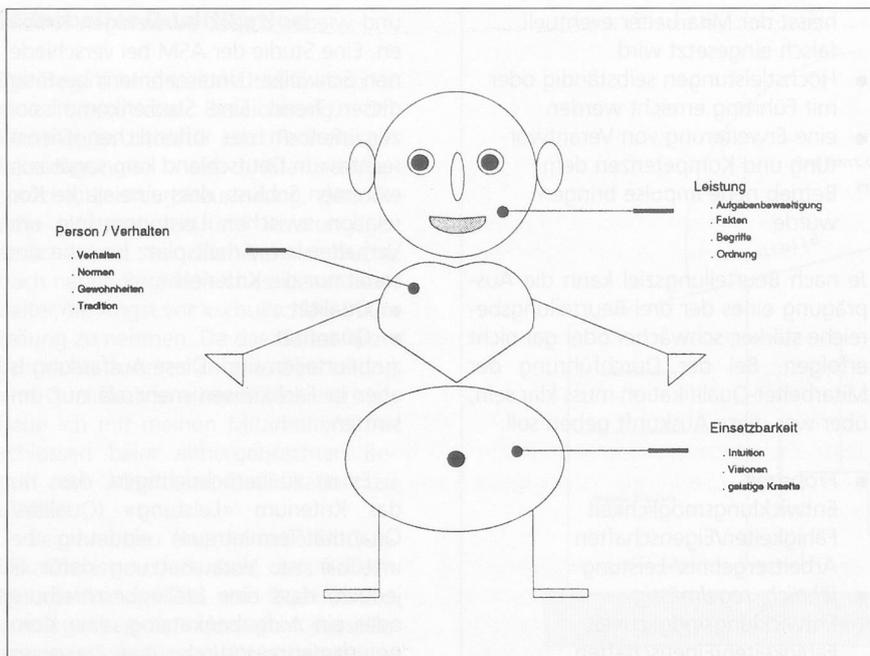


Abb. 2.3



Nach Blochs Merkmalkatalog werden die drei Kriterien nochmals in drei Untergruppen unterteilt, nämlich in Routineaufgaben, schwierige Aufgaben und in Führungsaufgaben.

Kriterium	Routine-Aufgabe	Schwierige Aufgabe	Führung
Person/Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Verhalten zu Bewohnern ❖ Verhalten im Team ❖ Verhalten gegenüber Aussenstehenden ❖ Verhalten zu Vorgesetzten ❖ Einhalten von Vorschriften ❖ Umgang mit Sachwerten ❖ Verantwortungsverhalten gegenüber Team und Heim ❖ Arbeitsorganisation ❖ Eigenkontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Informationsfähigkeit ❖ Respektieren des Delegationsbereiches ❖ Verhalten gegenüber Aussenstehenden ❖ Befolgen von Weisungen ❖ Richtige Verwendung von Ressourcen ❖ Kreativität ❖ Verantwortungsverhalten gegenüber Team und Heim ❖ Arbeitsorganisation ❖ Eigenkontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Informationsfähigkeit ❖ Respektieren des Delegationsbereiches ❖ Verhalten gegenüber Aussenstehenden ❖ Befolgen von Weisungen ❖ Richtige Verwendung von Ressourcen ❖ Kreativität ❖ Verantwortungsverhalten gegenüber Team und Heim ❖ Führungsorganisation ❖ Eigenkontrolle ❖ Einhaltung Budget ❖ Förderung von Mitarbeitern
Leistung	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Leistungsmenge ❖ Leistungsqualität ❖ Termintreue 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Zielerreichung qualitativ ❖ Zielerreichung quantitativ ❖ Termintreue 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Zielerreichung qualitativ ❖ Zielerreichung quantitativ ❖ Termintreue
Einsatzbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Selbständigkeit ❖ Einsatzmöglichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Selbständigkeit ❖ Einsatzmöglichkeit ❖ Erweiterung des Aufgabenbereiches ❖ Förderung durch Weiterbildung ❖ Neue Zielvereinbarung 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Selbständigkeit ❖ Einsatzmöglichkeit ❖ Erweiterung des Aufgabenbereiches ❖ Förderung durch Weiterbildung ❖ Neue Zielvereinbarung

die Qualifikation miteinbezogen werden, sofern dieses auf den Arbeitsplatz keinen Einfluss nimmt.

Nach D.O. Clifton/P. Nelson vom Gallup-Institut ist es von eminenter Wichtigkeit, die Stärken eines Mitarbeiters zu erkennen, zu fördern und im Alltag einzusetzen. Nach ihrer Meinung hat diese Aufgabe grössere Wichtigkeit als anstehende Schwachstellen zu eliminieren. Die Behebung von Schwachstellen führt nach Clifton/Nelson im besten Fall zu Mittelmässigkeit, die Förderung der Stärken jedoch zu Spitzenleistungen. Aus diesem Grund muss der Vorgesetzte herausfinden, was für Tätigkeiten der Mitarbeiter besser machen kann als seine Arbeitskollegen.

Gewichtungsfaktoren

Die Beurteilungskriterien dienen dem Vorgesetzten in erster Linie als Gesprächsgrundlage beim Mitarbeitergespräch. Für diesen Zweck ist eine differenzierte Gewichtung der Beurteilungskriterien keine unbedingte Voraussetzung.

Durch den Einsatz von Gewichtungsfaktoren können einzelne Beurteilungskriterien als «wichtiger» oder «unwichtiger» deklariert werden. Ein typisches Beispiel dafür ist die Lehrabschlussprüfung. Der Zeugnisnotendurchschnitt wird nur einmal, die praktische Arbeitsprüfung jedoch zweimal bewertet.

Als Nachteil erachte ich bei der Verwendung von Gewichtungsfaktoren den Umstand, dass der Mitarbeiter seine Anstrengungen ausschliesslich auf stark gewichtete Beurteilungskriterien legt. Ich bin der Meinung, dass Kriterien, welche keinen oder nur einen unwichtigen Stellenwert in der Mitarbeiter-Qualifikation einnehmen, gar nicht aufgeführt werden sollten. Da wir keine «Rangordnung» (wer ist der Beste) unter unseren Mitarbeitern führen, verzichten wir auf die Verwendung von Gewichtungsfaktoren. Bei uns wird jedes aufgeführte Beurteilungskriterium als gleich wichtig eingestuft.

Leistungsstufen

Die Leistungsstufe sagt aus, wie ein Beurteilungsmerkmal gewertet wird. Was die Skalierung der Stufen betrifft, so ist auch hier unübersehbare Vielfalt anzutreffen. Von allen Leistungsstufensystemen, welche ich gesehen habe, wage ich diese in folgende 4 Varianten einzuteilen:

Variante 1

Numerisches Skalierungssystem. Dieses lässt die Assoziation zum Schulnotensystem eher schlecht vermeiden. Auch

wenn das System zum Beispiel von 1 bis 5 oder sogar von 1 bis 10 geändert wird, erinnert es stark an die verflochtenen Schulzeiten, was beim Mitarbeiter auf Ablehnung stossen könnte.

Variante 2

Alphabetisches Skalierungssystem. Dieses System verlangt für jeden verwendeten Buchstaben eine situative, verbale Beschreibung über dessen Aussagegehalt. Zum Beispiel F heisst: «Die Arbeiten werden so übertroffen, wie es nur selten anzutreffen ist.»

Variante 3

Skalierung durch Anzeige des prozentualen Erfüllungsgrades, zum Beispiel:

- ungenügend - 70 %
- knapp genügend 80 – 90 %
- genügend 91 – 110 %
- gut 111 – 130 %
- sehr gut 131 – 150 %

Die Einteilung der Erfüllung in Prozenten scheint mir bei einer Fließbandarbeit am ehesten angezeigt und dürfte sich für Altersheime eher weniger eignen.

Variante 4

Das Skalierungssystem wird durch ein Qualitätsmerkmal oder eine kurze Aussage ausgedrückt. Zum Beispiel «ungenügend», «Anforderung nicht erfüllt».

Wir haben uns für Variante 4 entschieden, weil sie für den Mitarbeiter am einfachsten und übersichtlichsten ist und nur am Rande an vergangene Schulzeiten erinnert.

Mir scheint eine Einteilung in 5 Qualitätsstufen am sinnvollsten, weil der Mitarbeiter 2 Stufen über oder 2 Stufen unter dem erwarteten Soll eingestuft werden kann. Wir haben folgende Stufeneinteilung gewählt:

Qualitätsstufe	Aussage
Sehr gut	Anforderungen wurden <i>beträchtlich</i> übertroffen
Gut	Anforderungen wurden übertroffen
Genügend	Anforderungen wurden voll erfüllt, entspricht unserer Erwartung
Knapp genügend	Anforderungen im allgemeinen erfüllt. Wir haben aber mehr erwartet
Ungenügend	Anforderungen sind nicht erfüllt. Der Mitarbeiter entspricht nicht unseren Vorstellungen

Und der Mitarbeiter?

In der Zielsetzung für eine Mitarbeiter-Qualifikation tauchen Begriffe wie:

- Leistung
- Eignung
- Entwicklung

auf mit dem Hintergedanken den Mitarbeiter in diesen Bereichen zu fördern und zu Mehrleistungen zu motivieren

Das bedingt aber, dass die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter gefördert und das gegenseitige Vertrauen verstärkt wird. Die Qualifikation des Mitarbeiters ist eine Seite der Medaille. Die Perspektive des Angestellten die andere Seite. Aus diesem Grund ist es für uns sehr wichtig, dass der Mitarbeiter ebenfalls Stellung beziehen kann.

Es gibt auch hier verschiedene Varianten, was man den Mitarbeiter beurteilen lassen kann:

Variante	sich selber	Vorgesetzten	Kollegen
Variante 1	X	X	X
Variante 2	X	X	
Variante 3		X	X
Variante 4	X		X
Variante 5	X		

Beurteilungen nach Varianten 1 bis 4 bedingen, dass alle Mitarbeiter-Qualifikationen nach den Beurteilungskriterien Vorgesetzte und Mitarbeiter ausgewertet werden müssen und das daraus resultierende Ergebnis den Betroffenen mitgeteilt werden müsste. Dabei stellt sich die Frage, wie ehrlich beurteilen Mitarbeiter ihre Arbeitskollegen und Vorgesetzten, wenn sie wissen, dass ihre Aussage verwertet wird. Ist jeder Mitarbeiter bereit und in der Lage

über diese beiden Personengruppen überhaupt eine relevante Aussage zu machen?

Andererseits sollte der Mitarbeiter die Möglichkeit besitzen, sich über Vorgesetzte und Arbeitskollegen äussern zu dürfen. Aus diesem Grund haben wir uns für die Variante 5 in abgeänderter Form entschieden. Unsere Aufgabenstellung an den zu qualifizierenden Mitarbeiter umfasst folgende 4 Fragestellungen:

1. Welche Aufgaben an Ihrer jetzigen Stellung gefallen Ihnen besonders gut?

⇒ Die Antworten des Mitarbeiters geben uns Auskunft, welche Tätigkeiten er gerne verrichtet und wo sein Interessengebiet und in den meisten Fällen auch seine Stärken angesiedelt sind.

2. Welche Aufgaben an Ihrer jetzigen Stellung gefallen Ihnen weniger gut?

⇒ Die Antworten geben uns Auskunft, was er nicht speziell liebt, wo er unter Umständen Angst hat, infolge zu geringer Ausbildung Fehler zu produzieren oder die Führungsverantwortung des Vorgesetzten zu wenig wahrgenommen wird. Sie könnten aber auch aufzeigen, dass es sich hier um Schwächen handelt, die zu eliminieren Kräfteverschwendung bedeuten würde.

3. Wenn Sie das gesamte Aufgabengebiet zusammennehmen, wie sind Sie damit zufrieden?

⇒ Diese Antwort hilft uns die beiden oben gestellten Fragen wieder etwas zu relativieren und ins rechte Licht zu rücken.

4. Meine Zufriedenheit hat sich seit der letzten Mitarbeiterqualifikation verbessert, ist gleich geblieben oder hat sich verschlechtert (Gründe)?

⇒ Diese Antwort zielt in erster Linie auf die Führungsverantwortung des Vorgesetzten und den Teamgeist ab. ■

Fortsetzung folgt