

Johannes Brühwiler für die Kommission Qualität, Hausärzte Schweiz



Mitarbeiterbeurteilung

Dieser Text soll eine kurze praktische Anleitung zur Mitarbeiterbeurteilung darstellen. Er ist ein Generikum, das heisst eigentlich auf alle Situationen anwendbar: Praxisassistentinnen, angestellte Ärzte und Ärztinnen aber auch unter Partnern zur Zielvereinbarung basierend auf Gegenseitigkeit.

Ziele

Die Mitarbeiterbeurteilung ist ein Fördergespräch mit dem Ziel, den Mitarbeiter¹ selbst und die gemeinsame Arbeit weiterzubringen. Wenn wir uns Zeit nehmen für Vorbereitung und Gespräch, ist das Ausdruck einer Wertschätzung und unterstreicht die Bedeutung der Zusammenarbeit.

Zusammen reflektieren wir die letzte Arbeitsperiode und gestalten die Zukunft. Wir helfen dem Mitarbeiter, sich selbst zu bewerten, und geben ihm eine Rückmeldung.

Letztlich formulieren wir die Ziele und Massnahmen für die nächste Periode, die dann ihrerseits die Grundlage für die nächste Beurteilung bilden.

Vorbereitung

Wir legen einen gemeinsamen Termin fest, der Mitarbeiter und wir selbst müssen ausreichend Zeit zur Vorbereitung haben. Dabei reflektieren wir den Inhalt des letzten Gespräches und die laufenden Feedbacks der vergangenen Periode. Wurden die im letzten Mitarbeitergespräch formulierten Ziele erreicht? Wo sehen wir Verbesserungsmöglichkeiten und ein Potential zur Förderung? Überlegungen zu Zielen und Massnahmen für die nächste Periode gehören zur Vorbereitung.

[Das auf der folgenden Seite abgebildete Word-Formular können Sie auf der Website von PrimaryCare herunterladen](#)

Inhaltlich thematisieren wir typische Verhalten, erkennbare Entwicklungen und auch Defizite. Wir sollten uns nicht nur auf die letzten Wochen beziehen und nicht auf Einzelfälle fokussieren. Positive Entwicklungen und Stärken werden hervorgehoben und gelobt, Schwächen, welche die Resultate beeinträchtigen, thematisiert. Grundsätzlich werden die Stärken gefördert und die Defizite minimiert.

Varianten der Mitarbeiterbeurteilung und des Fördergesprächs

Grundsätzlich gibt es zwei Möglichkeiten für das Gespräch: Man kann den Mitarbeiter befähigen und ihm helfen, sich selbst zu bewerten und eigene Ziele zu formulieren und dann ein persönliches Feedback geben. Oder man würdigt den Mitarbeiter mit seinen Leistungen und Entwicklungen in der letzten Periode und überprüft dessen eigene Einschätzung. Immer jedoch sollen Mitarbeiter und Vorgesetzter eigene Ziele vorbereiten und daraus idealerweise die Ziele für die nächste Periode ableiten.

¹ Der einfacheren Lesbarkeit wegen steht die männliche Form für beide Geschlechter.

Durchführung

Eine ungestörte Gesprächsumgebung ist Voraussetzung. Unterbrüche durch Telefonate oder andere Störungen entwerthen das Gespräch. Wir geben dem Mitarbeiter die Gelegenheit, seine eigene Bewertung der letzten Periode aufzuzeigen. Mögliche Fragen zum Einstieg sind: Womit sind Sie besonders zufrieden? Was sind Ihre Stärken? Was machen Sie besonders gern? Es soll auch Raum dafür geschaffen werden, dass der Mitarbeiter unsere Führungstätigkeit beurteilen kann.

Zur eigenen Beurteilung geben wir eine persönliche Rückmeldung.

Die Kernelemente werden schriftlich festgehalten. Eine Standardisierung ist nicht notwendig, ein leeres Blatt reicht auch.

Dem Mitarbeiter soll die Gelegenheit gegeben werden, seine eigenen Ziele zu thematisieren. Mögliche Frage dazu: Wo sehen Sie noch Möglichkeiten zur Verbesserung? Welche Ziele gedenken Sie unter den aktuellen Bedingungen zu erreichen? Wir prüfen, ob dies auch die eigenen Erwartungen an den Mitarbeiter abdeckt und ob allenfalls noch Ziele ergänzt werden müssen. Für unsere Ziele holen wir das Einverständnis des Mitarbeiters ein. Falls wir es nicht erhalten, müssen wir den Grund dafür evaluieren. Die Ziele sollten gemäss dem Acronym S-M-A-R-T formuliert und schriftlich festgehalten werden. Wir fokussieren auf die Kernelemente und arbeiten nicht an zu vielen Zielen gleichzeitig. Die Ziele für die Zukunft werden für die nächste Periode formuliert und schriftlich dokumentiert, mit Datum versehen und von beiden unterschrieben. Der Mitarbeiter erhält eine Kopie. Das Dokument dient dann als Basis für die Zielüberprüfung und die nächste Mitarbeiterbeurteilung.

Zielformulierung S-M-A-R-T:

Spezifisch (klar, unmissverständlich, was genau)

Messbar (konkret: wie und woran wird die Zielerreichung gemessen)

Aktionsorientiert (Massnahmen, Vorgehensweise und Ergebnis positiv und verständlich formulieren)

Realistisch (Zeit und Mittel festlegen, die zur Umsetzung zur Verfügung stehen)

Terminiert (bis wann, evtl. Definition von Zwischenschritten)

Zielerreichung, Zielformulierung

Je klarer der Mitarbeiter weiss, was von ihm verlangt wird, und je besser er sich mit diesen Zielen identifizieren kann, desto höher liegt die Chance, dass diese auch erreicht werden. Deshalb ist die Zielerreichung quantitativ, qualitativ und zeitlich zu definieren. Die Ziele dürfen anspruchsvoll sein, müssen jedoch grundsätzlich erreichbar bleiben. Vor einer Kontrolle braucht es möglicherweise eine Hilfestellung. Wie erwähnt sind die Ziele immer schriftlich festzuhalten und der Mitarbeiter erhält eine Kopie.

Beispiele einer S-M-A-R-T Zielformulierung:

- Einführung eines Kontrollblattes zur Dokumentation der internen Wartung des Hämatologiegerätes;

- Besuch Weiterbildung XY im nächsten Jahr mit Abschluss im folgenden Jahr; 50% finanziert durch Arbeitgeber Zeit oder Geld); erfolgreicher Abschluss führt zur Übernahme von definierten Zusatzaufgaben XY.

Nachbereitung

Es lohnt sich ausgesprochen, den Stand der Zielerreichung in mindestens einem Zwischenschritt und sicher bei den vereinbarten Meilensteinen zu überprüfen. Dabei wird das Ergebnis schriftlich festgehalten. Denken wir daran, laufend Feedback zu geben und auch Loben nicht zu vergessen.

Das unten abgebildete Word-Formular können Sie auf der Website von PrimaryCare herunterladen: www.primary-care.ch/fileadmin/download/Mitarbeiter-Evaluation_Vorbereitung.doc

Mit grossem Dank an Barbara Brühwiler, MHA, für die aktive Mitarbeit.

Tipps [1]

- Das einseitige Bewertungsgespräch wird entsorgt.
- Wir setzen auf ... Feedbackveranstaltung, bei der gegenseitig Selbst- und Fremdbilder über Leistung und Persönlichkeit ... ausgetauscht werden.
- Je weniger Struktur, desto besser. Themenspeicher anstatt Qualifikationsraster.
- ... jene Themen besprochen werden, wo Unklarheiten und Meinungsdivergenzen bestehen. Diese Unterschiede sind wertvoll und immer eine Ressource für neue Entwicklungen.
- Vergangenheitsklärung und Zukunftsgestaltung sind beide im Fokus.

Vorschlag zur Vorbereitung

vertraulich

Planung für

Bitte bereiten Sie die Besprechung schriftlich vor.

Persönlicher Rückblick:

Welches waren Ihre grössten Erfolge in der letzten Periode?

Womit sind Sie besonders zufrieden?

Haben Sie die in der letzten Periode formulierten Ziele erreicht? Welche ja, welche nein, was fehlt zur Zielerreichung?

Welches sind Ihre Stärken? Auf welchen Gebieten?

Was machen Sie besonders gern?

Persönlicher Ausblick:

Wo sehen Sie noch Verbesserungsmöglichkeiten?

In welchen anderen Bereichen können Sie sich noch verbessern?

Welche Ziele gedenken Sie zu erreichen?

Ihre Ziele für sich persönlich?

In welcher Frist?

Ausblick Team:

Wohin sollen wir uns Ihrer Meinung nach entwickeln?

Wie sieht Ihre Traumpraxis / Ihr Traumarbeitsplatz / unsere Gemeinschaftspraxis aus?

*Was unterscheidet uns von anderen?
positiv – zu verbessern?*

Wo ist unsere Zusammenarbeit zu stärken?

Wo sind unsere Zielsetzungen anzupassen?

Konkrete Ziele (SMART) für

-
-

Datum: Unterschriften: Arbeitgeber MitarbeiterIn

Literatur

- 1 Müri P (Hrsg.) ... wenn nur das Personal nicht wär!
Ein Lehrbuch für die Führungspraxis. Zürich: Verlag Industrielle Organisation; 2001.

Korrespondenz:
Dr. med. Johannes Brühwiler
Klosbachstr 123
8032 Zürich
johannes.bruehwiler[at]hin.ch