

Evaluation der Mitarbeitendenbeurteilung

Wissenschaftliche Evaluation der Mitarbeitendenbeurteilung
des Kinder- und Jugend psychiatrischen Zentrum Sonnenhof



Bachelorarbeit

Autor:

Yanick Walczewski

Yanick.walczewski@students.fhnw.ch

Betreuende Dozentin:

Dr. Maria Dickson-Spillmann

Praxispartner:

Kinder- und Jugendpsychiatrisches Zentrum Ganter Schwil

Olten, im Juni 2015

Zusammenfassung: In der vorliegenden Bachelorarbeit wird eine Mitarbeitendenbeurteilung evaluiert. Einzelne Elemente der Mitarbeitendenbeurteilung werden aus wissenschaftlich-theoretischer Sicht beurteilt. Dabei stellt sich heraus, dass spezifische Leistungskriterien, subjektive Quellen, freie Eindruckschilderung, Gesprächsleitfaden und Förderung und Zielsetzung die wesentlichen Bestandteile der Mitarbeitendenbeurteilung sind. Zudem werden der praktische Nutzen, die Relevanz, sowie die Akzeptanz des Modells in Bezug auf einzelne Akteurs-Gruppen ermittelt. Die Datenerhebung erfolgt mittels Leitfadenterviews und standardisierten Fragebogen. Bedeutsame Ergebnisse zeigen sich vor allem hinsichtlich den Leistungskriterien und Einstufungsverfahren, denen ein geringer Nutzen zugewiesen wird. Überdies werden Zielsetzung und Förderungsmassnahmen als besonders handlungsleitend beurteilt. Es stellt sich zudem heraus, dass die Mitarbeitendenbeurteilung gering akzeptiert wird. Die Befunde liefern Ansatzpunkte zur Formulierung von Handlungsempfehlungen, damit wesentliche Elemente in die Mitarbeitendenbeurteilung integriert und umgestaltet werden können, um die Akzeptanz und den Nutzen zu steigern.

Schlüsselwörter: Akzeptanz, Evaluation, Mitarbeitende, Beurteilung, Leistungskriterien, Klinik, Nutzen, Ärzte und Therapeuten, Vorgesetzte, Pflege Pädagogik, Zielsetzung, Potentialbeurteilung, Beurteilungsquellen, Beurteilungsverfahren, Einstufungsverfahren

Anzahl Zeichen des Berichts (inkl. Leerzeichen): 124'172

Erklärung

Der Autor dieser Arbeit bestätigt, dass die vorliegende Arbeit eigenständig und ohne fremde Hilfe erarbeitet und verfasst wurde. Verwendete Materialien sind ordnungsgemäss dokumentiert.

01. Juni 2015

Yanick Walczewski

Dank

Mein Dank gilt all den Personen, die mich bei der Erstellung der vorliegenden Arbeit unterstützt und begleitet haben. An erster Stelle möchte ich mich bei Dr. Maria Dickson, meiner Begleitperson der Bachelorarbeit bedanken. Ihr Fachwissen und ihre Inputs haben maßgeblich zum Entstehen dieser Arbeit beigetragen. Ich möchte mich auch bei meiner Familie und all jenen Menschen aus meinem Umfeld, ganz speziell Irene Walczewski, die mir stets zuhörten und mich immer wieder entlang der Arbeit motivierten und unterstützten bedanken. Die Arbeit war nur durch die zahlreichen Teilnahmen an den Datenerhebungen möglich. Den Mitarbeitenden der Klinik Sonnenhof möchte ich deshalb herzlich für die Zeit, die sie sich für die Interviews und den Fragebogen genommen haben danken. Nicht zuletzt möchte ich mich bei meinem Praxispartner und ganz speziell bei Herr Villabruna-Belt und Herr Dr. Müller-Knapp, die immer ein offenes Ohr hatten und mich in vielerlei Hinsicht unterstützen, bedanken.

« Es ist nicht genug zu wissen - man muss auch anwenden. Es ist nicht genug zu wollen - man muss auch tun.»

Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832)

1. Einleitung	1
1.1. Ausgangslage	2
1.2. Zielsetzung und Fragestellung	2
1.3. Aufbau der Arbeit	3
2. Theoretischer Hintergrund	4
2.1. Mitarbeitendenbeurteilung	4
2.1.1. Leistungskriterien	4
2.1.2. Beurteilungsquellen	7
2.1.3. Beurteilungsverfahren	9
2.1.4. Gestaltung und Durchführung	10
2.1.5. Förderung und Zielsetzung	13
2.2. Aktuelle MAB	14
2.3. Evaluationsprozess	16
3. Methodik	17
3.1. Ist-Soll-Vergleich der Elemente der MAB.....	18
3.2. Qualitative Datenerhebung	19
3.2.1. Leitfadenkonstruktion.....	19
3.2.2. Durchführung.....	20
3.2.3. Auswertung	20
3.2.4. Gütekriterien.....	21
3.3. Quantitative Datenerhebung	22
3.3.1. Fragebogenkonstruktion	22
3.3.2. Darstellung und Ablauf.....	26
3.3.3. Auswertung	26
3.3.4. Gütekriterien.....	27
4. Ergebnisse	29

4.1. Ist-Soll-Vergleich der Elemente der MAB.....	29
4.2. Qualitative Ergebnisse	30
4.2.1. Stichprobenbeschreibung	30
4.2.2. MAB Generell.....	31
4.2.3. Leistungskriterien	32
4.2.4. Einstufungsverfahren.....	33
4.2.5. Förderung und Zielsetzung	34
4.2.6. Durchführung und Ablauf	35
4.2.7. Zwischenfazit	36
4.3. Quantitative Ergebnisse	37
4.3.1. Stichprobenbeschreibung	37
4.3.2. Akzeptanz und Nutzen	39
4.3.3. Elemente der MAB	40
4.3.4. Zwischenfazit	47
5. Handlungsempfehlungen.....	48
5.1. Leistungskriterien	48
5.2. Beurteilungsverfahren	49
5.3. Gestaltung und Durchführung	49
5.4. Beurteilungsquellen	50
5.5. Förderung und Zielsetzung	50
6. Diskussion und Ausblick	52
6.1. Kritische Reflexion	52
6.2. Fazit und Ausblick	52
Literaturverzeichnis.....	54
Abbildungverzeichnis	57
Tabellenverzeichnis	58

Anhang	59
A MAB und Drehbuch.....	60
B Qualitative Datenerhebung.....	66
C Quantitative Datenerhebung	90

1. Einleitung

Wenn sich Mitarbeitende einem Unternehmen zur Verfügung stellen, wird von ihnen erwartet, ihre Arbeitskraft im Sinne des Unternehmens einzusetzen, das dafür eine Gegenleistung (Entlohnung) erbringt. Die Erwartung des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitenden besteht darin, einen Beitrag zu den Zielen einer Organisation zu leisten. Die Mitarbeitenden werden hierbei an diesem geleisteten Beitrag gemessen (Marcus & Schuler, 2006). Dazu wird in der Praxis in den meisten Unternehmen eine Mitarbeitendenbeurteilung (nachfolgend MAB) verwendet. MAB's sind meist standardisierte, oft organisationsübergreifende Formulare, in denen Vorgesetzte Mitarbeitende in regelmässigen Abständen anhand definierter Merkmale und Kriterien einschätzen. Aus diesen Beurteilungen werden Informationen bezüglich Stärken und Schwächen gewonnen, sowie eine leistungsgerechte Vergütung bestimmt. Des Weiteren werden oft Massnahmen wie Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten beschlossen (Hell, Schuler, Boramir & Schaar, 2006). Oft zählt eine MAB sowohl bei den Mitarbeitenden, wie auch bei den Vorgesetzten zu dem am wenigsten geschätzten Instrument in einer Organisation und sollte deshalb gut durchdacht und geplant sein (Marcus & Schuler, 2006). Trotzdem, behalten viele Unternehmen diese wegen mangelnder Fachkenntnisse oder fehlender Ressourcen zu dessen Evaluation und Neugestaltung bei (Schettgen, 1992). In der Literatur sind zahlreiche Studien verbreitet, die negative Auswirkungen ungenauer Beurteilungssysteme auf Mitarbeitende, Vorgesetzte oder die Organisation als ganzes belegen. Beispielsweise kann sich eine unüberlegte Rückmeldung im Rahmen einer MAB negativ auf den Selbstwert der Mitarbeitenden auswirken und die Arbeitsmotivation weitreichend beeinflussen (Arnoneit, Walczewski & Weibel, 2014). Ebenso hat Bronner (2001) aufgezeigt, dass die Bewertung der Mitarbeitenden durch Führungskräfte oft nicht fehlerfrei ist. Er konnte nachweisen, dass auffällig oft Mitarbeitende unterschiedlich und ungerecht beurteilt werden. Zudem ist der einheitliche Aufbau eines Bewertungssystems oftmals Gegenstand heftiger Kritik. Es hat sich in der Praxis gezeigt, dass Leistungskriterien (vgl. kap. 2.1.1.) oftmals falsch formuliert werden oder für den zu beurteilenden Tätigkeitsbereich nicht relevant sind (Korndörfer, 1995). Jedoch hat die Forschung auch bewiesen, dass eine MAB ein Instrument sein kann, dessen Nutzen die Risiken bei Weitem überwiegen, wenn bestimmte Aspekte berücksichtigt werden. Dazu zählt nicht nur eine theoretisch ausgereifte Fundierung, die beispielsweise das Eliminieren von Fehlerquellen (vgl. kap. 2.1., Mitarbeitendenbeurteilung) weitreichend ermöglicht. Ein wesentlicher Bestandteil ist auch die praxisrelevante und handlungsleitende Ausgestaltung der MAB und die kritische Betrachtung einzelner zentraler Elemente der MAB, bei denen sowohl Vorgesetzte und Mitarbeitende gleichberechtigt miteinbezogen werden sollten. Nur so kann die MAB einen hohen Nutzen und Mehrwert erbringen und sich sowohl bei den Mitarbeitenden als auch von den Vorgesetzten hoher Akzeptanz erfreuen (Breisig, 2001). Da sich Organisationen fortlaufend verändern und entwickeln, schlagen Farrokhzad und Mäder (2014) vor, dessen Instrumente (hier die MAB) in regelmässigen Abständen zu evaluieren, um die Wirksamkeit einzelner Elemente in Zusammenhang mit den Zielen der Organisation und den Bedürfnissen der Mitarbeiten-

den zu gewährleisten. Eine Evaluation muss somit mit dem Ziel, einen hohen Nutzen für alle Beteiligten zu erbringen, durchgeführt werden.

1.1. Ausgangslage

Die vorliegende Bachelorarbeit ist Bestandteil eines laufenden Projektes der Klinik Sonnenhof. Im Zentrum dieses Projektes steht die Überprüfung und Neugestaltung diverser interner Instrumente. Dabei nimmt die MAB einen wichtigen Bestandteil des Projekts ein. Die Klinik Sonnenhof betreibt in Ganterschwil ein Kinder- und Jugendpsychiatrisches Zentrum zur stationären Behandlung von Kindern und Jugendlichen. Das Angebot richtet sich an Kinder und Jugendliche im Alter bis zu 18 Jahre mit allen Formen von psychischen Problemen oder Verhaltensstörungen, die einen stationären Aufenthalt benötigen. Das Kinder- und Jugendpsychiatrische Zentrum Sonnenhof ist eine öffentlich subventionierte Einrichtung und steht auf der rechtskräftigen Spitalliste des Kantons St. Gallen. Diese Zulassung orientiert sich am Art. 101 Abs. 2 des Bundesgesetzes über die Krankenversicherung. Im Rahmen der Zulassung ist eine MAB gesetzlich vorgegeben. Zum Zweck dieser Beurteilung wurde vor 15 Jahren durch die Geschäftsleitung ein Beurteilungsbogen konstruiert. Quellenangaben und Informationen, wie dieser Beurteilungsbogen konstruiert worden war, sind nicht vorhanden. Hierbei ist vorgesehen, dass alle Mitarbeitenden der Beurteilung einmal jährlich unterzogen werden. Gemäss dem internen Qualitätsmanagement, welches sich an ISO 9001 orientiert, ist eine Evaluation der MAB als Jahresziel 2015 vorgesehen. Überdies gibt es unter den Mitarbeitenden kritische Stimmen bezüglich des aktuellen Instruments.

1.2. Zielsetzung und Fragestellungen

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist, im Rahmen einer Bachelorarbeit die MAB zu evaluieren und anschliessend Handlungsempfehlungen zur allfälligen Anpassung des Modells zu formulieren. Die Zielsetzung der Evaluationsarbeit wurde in Absprache mit der Klinikleitung wie folgt formuliert: *„Die MAB wird überprüft. Wissenschaftlich fundierte Beschreibungen und Analysen der Einstellungen und Bedürfnisse der Akteure gegenüber der MAB sollen in Empfehlungen zur allfälligen Anpassung des Modells münden.“* Die Akteurs-Gruppen werden im Kapitel 3., Methodik ausführlich beschrieben. Auf der Basis der Ausgangslage und Zielsetzung und in der Einleitung geschilderten Relevanz der vorliegenden Arbeit, lassen sich sechs Fragestellungen ableiten. Die ersten vier Fragestellungen (1a,1b,1c,1d) inklusive der Unterfragestellung beziehen sich auf einen praktischen Aspekt der Evaluationsarbeit. Die Fragestellungen 2a und 2b beziehen sich auf einen theoretischen Aspekt der vorliegenden Arbeit. Die Fragestellungen werden im Folgenden aufgezeigt. Der Aufbau der aktuellen MAB wird im Kapitel 2.2. beschrieben.

- 1a: Wie beurteilen die Mitarbeitenden den Nutzen der MAB?

Welche Elemente der MAB erachten die unterschiedlichen Akteurs-Gruppen als relevant und handlungsleitend und welche nicht?

- 1b: Wie hoch ist die Prävalenz dieser Beurteilungen in den einzelnen Akteurs-Gruppen?
- 1c: Wie hoch ist die Akzeptanz der unterschiedlichen Akteurs-Gruppen gegenüber der jetzigen MAB?
- 1d: Besteht ein Änderungsbedarf aus praktischer Sicht der Akteurs-Gruppen?
- 2a: Welche Elemente sind gemäss Fachliteratur für die MAB die wesentlichen Bestandteile und welche nicht?
- 2b: Besteht ein Änderungsbedarf aus wissenschaftlich-theoretischer Sicht?

1.3. Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit besteht aus drei sich ergänzenden Teilen. In einem ersten **theoretischen Teil** wird der aktuelle Stand der Forschung für die vorliegende Arbeit behandelt. Es wird der Frage nachgegangen, was bei der Konstruktion einer MAB berücksichtigt werden sollte. Zudem wird beschrieben, wie die zu evaluierende MAB aktuell gestaltet ist. Abschliessend wird erklärt, wie ein Evaluationsprozess strukturiert sein sollte, damit eine Evaluation einen möglichst grossen Nutzen erbringt.

Auf den theoretischen Teil folgt ein **empirischer Teil**, der in Kapitel 3 und Kapitel 4 gegliedert ist. Im Kapitel 3 werden die Methodik der vorliegenden Arbeit und die eingesetzten Instrumente vorgestellt. Es wird das allgemeine Vorgehen, sowie die Gütekriterien der Instrumente beschrieben. Im Kapitel 4 werden zentrale Ergebnisse in Bezug auf die Fragestellungen 2a, 1a, 1b und 1c, sowie die Unterfrage der Fragestellung 1a präsentiert.

Die Arbeit endet in einem **abschliessenden Teil**. Im Kapitel 5 werden hierbei aus den Ergebnissen Handlungsempfehlungen abgeleitet und formuliert. Es wird der Fragestellung 1d (ob ein Änderungsbedarf aus praktischer Sicht der Akteurs-Gruppen besteht) und 2b (ob ein Änderungsbedarf aus wissenschaftlich-theoretischer Sicht besteht) nachgegangen. Im Kapitel 6 wird die Arbeit kritisch reflektiert und ein Ausblick auf zukünftige Projekte rundet die Arbeit ab.

2. Theoretischer Hintergrund

In diesem Kapitel werden die für die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit relevanten Theorien, Konzepte und die bisherigen Forschungserkenntnisse im Zusammenhang mit der Gestaltung von MAB's und Evaluationsprozessen aufgeführt. Bei den Themen MAB und Evaluationsprozesse handelt es sich um sehr umfangreiche Themengebiete. Die Menge an Fachliteratur und Modellen ist daher nahezu unüberschaubar. Deshalb können diese Themen in der vorliegenden Arbeit nicht ganzheitlich berücksichtigt werden. Die nachfolgenden Subkapitel erheben demnach keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es wird eine für die Zielsetzung und die Untersuchung der Fragestellungen als relevant erachtete Auswahl an Themen zusammenfassend dargestellt. Ebenso wird beschrieben, wie ein Evaluationsprozess gestaltet sein sollte und der Frage nachgegangen, was bei der Konstruktion einer MAB berücksichtigt werden sollte.

2.1. Mitarbeitendenbeurteilung

Wie bereits in der Einleitung erwähnt wurde, wird eine MAB als ein standardisiertes Formular, in dem meistens Vorgesetzte Mitarbeitende in regelmässigen Abständen anhand definierter Merkmale und Kriterien einschätzen und beurteilen verstanden (Marcus & Schuler, 2006). Bei der Konstruktion einer MAB sollten nebst den Bedürfnissen der Organisation auch jene der Vorgesetzten und der Mitarbeitenden miteinbezogen werden. Dabei erfordert auch der jeweilige Arbeitsbereich der Mitarbeitenden ein spezifisches Beurteilungsverfahren, da diese unterschiedliche Arbeitsinhalte vorweisen und somit unterschiedliche Anforderungen an ihre Tätigkeit gestellt werden (Becker, 2009). Beispielsweise beinhaltet der Tätigkeitsbereich als Psychologe andere Arbeitsinhalte als der von Sekretariatsmitarbeitenden in einer Klinik. Im Folgenden werden wichtige Faktoren beschrieben, die bei der Konstruktion einzelner Elemente einer MAB berücksichtigt werden müssen. Um die zu evaluierende MAB im Kontext der Arbeit besser verstehen zu können, wird dieses Kapitel mit einer Beschreibung der aktuellen MAB abgeschlossen. Die vollständige MAB ist im Anhang A ersichtlich.

2.1.1. Leistungskriterien

Ein wesentliches Element einer MAB ist die Erfassung und die Beurteilung der beruflichen Leistung der Mitarbeitenden. Leistung wird als ein quantitatives und qualitatives Arbeitsergebnis betrieblicher Tätigkeit verstanden und stellt einen Beitrag eines Mitarbeitenden zur Erreichung der organisatorischen Ziele dar (Becker, 2009). Eine Leistungsbeurteilung kann unterschiedliche Ziele auf der Ebene der Organisation haben, der wiederum unterschiedlichen Funktionen zugrunde liegen. Um diese zu differenzieren teilen Cleveland, Murphy und Williams (1989) diese in vier unterschiedliche Bereiche ein:

1. **Interpersonale Entscheidungen** (Beförderung, Entgeltfindung oder Entscheidungen über Kündigung auf Grundlage unzureichender oder herausragender Leistung)
2. **Intrapersonale Entscheidungen** (Feedback und Beratung oder Erfassung von indivi-

dueller Stärken und Schwächen von Mitarbeitenden, die als Grundlage zur Formulierung von Entwicklungs- und Förderungsmaßnahmen verwendet werden)

3. **Erhaltung des Organisationssystems** (Planung des Personalentwicklungsbedarfs, Erhalt der Autoritätsstruktur, Evaluation der Personalpolitik und Überprüfung der Zielerreichung)
4. **Dokumentation** (Dokumentation personeller Entscheidungen und deren Begründung gemäss rechtlicher Anforderungen)

Es sollte also die Frage gestellt werden, welches organisatorische Ziel eine Leistungsbeurteilung erfüllen muss und wie dieses erreicht werden kann. Obwohl jedes Ziel fundierte Informationen über die erbrachten Leistungen der Mitarbeitenden generiert, werden daraus im Bezug auf die jeweilige Funktion unterschiedliche Handlungskonsequenzen gezogen (Knebel, 1995). Wenn beispielsweise das Unternehmen mit einer MAB das Ziel verfolgt, intrapersonale Entscheidungen zu treffen, müssen Zielsetzungen und Förderungsmaßnahmen im Rahmen der MAB erarbeitet werden. Wie bereits erwähnt wurde, dient für jedes Ziel die berufliche Leistung stets als Entscheidungsgrundlage. Dabei handelt es sich bei der beruflichen Leistung um ein nicht direkt beobachtbares Konstrukt. Deshalb muss das Konstrukt über einzelne direkt beobachtbare Leistungskriterien erfasst werden (Marcus & Schuler, 2006). Beispielsweise kann das Erledigen von Arbeiten in einer angemessenen Zeit als ein relevantes Kriterium für das Konstrukt Arbeitseffizienz verstanden werden. Der Zusammenhang zwischen dem Konstrukt und der Leistungskriterien wird in Abbildung 1 erläutert.

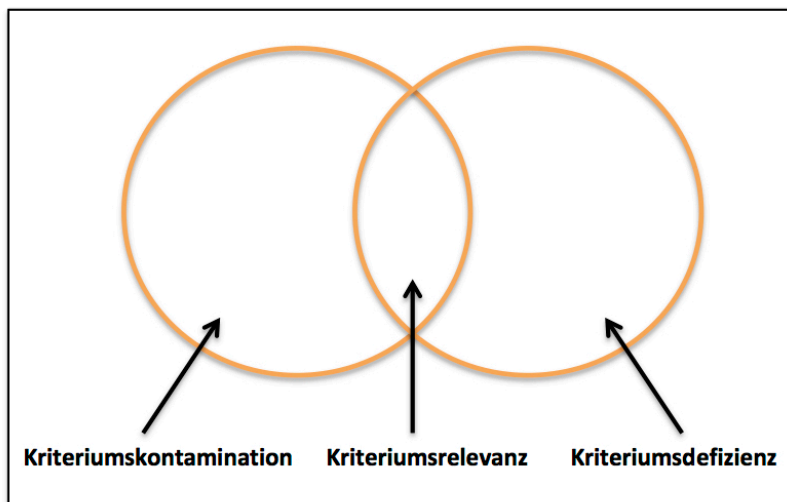


Abbildung 1: Zusammenhang Leistungskriterien

Unter dem Begriff Kriteriumsrelevanz wird das Ausmass bezeichnet, in dem das Kriterium Aspekte des Leistungskonstrukts erfasst. Dieses setzt sich aus defizienten und kontaminierten Leistungskriterien zusammen. Unter dem Begriff Kriteriumsdefizienz wird der Teil der Leistung verstanden, der vom Kriterium nicht erfasst wird, obwohl er erfasst werden sollte. Beispielsweise wird die Arbeitseffizienz (Konstrukt) nicht nur von der Leistung des Mitarbeitenden (Kriterium) beeinflusst, sondern andere Kriterien, die der Mitarbeitende nicht beein-

flussen kann, wie die Komplexität einer Aufgabe bestimmen die Arbeitseffizienz mit. Kriteriums-kontamination ist der Teil des Kriteriums, der etwas anderes erfasst, als das was angestrebt wird. Somit sind Leistungskriterien stets unvollkommene Annäherungen an das Konstrukt Leistung. Die eigentliche Leistung wird einerseits unvollständig abgebildet, andererseits wird auch irrelevantes erfasst. In welchem Ausmass dies der Fall ist, ist häufig schwer zu überprüfen (Marcus & Schuler, 2004).

In der Praxis hat sich eine Technik bewährt, die möglichst präzise Annäherungen an das zu erfassende Leistungskonstrukt ermöglicht. Dazu werden Leistungskriterien auf den Ebenen des Potentials, des Verhaltens und den Ergebnissen unterschieden. Während sich die **Potentialbeurteilung** auf die zukünftige Eignung in einer Tätigkeit und auf die berufliche Weiterentwicklung von Mitarbeitenden konzentriert, steht bei den Ebenen des **Verhaltens** und der **Ergebnisse** die erbrachte Leistung in Zusammenhang mit dem gezeigten Verhalten zur Erfüllung einer Aufgabe im Vordergrund. Die Beobachtung der Ebene Verhalten und die Identifikation der Ergebnisse bilden eine zuverlässige Grundlage für Rückmeldungen. Verhaltenskriterien sind für Intrapersonale Entscheidungen, aus denen Entwicklungs- und Förderungsmaßnahmen definiert werden, unverzichtbar (Schuler, 2004).

Oftmals findet sich in einer MAB auch eine Beurteilung von Eigenschaften der Mitarbeitenden. Eigenschaftsbeurteilungen werden jedoch in der Literatur mehrheitlich abgelehnt. Es wird kritisiert, dass diese mangelnde Relevanz für das zu erfassende Leistungskonstrukt aufweisen und für die Formulierung von Rückmeldungen nicht geeignet sind. Zudem wird die Eigenschafts-Beurteilung kaum von Mitarbeitenden akzeptiert. Eigenschaftskriterien erfassen zudem eher Potentiale als eigentliche Leistung und eignen sich deshalb eher für Prognosen (Marcus & Schuler, 2006). Wie bereits erwähnt wurde, müssen berufliche Leistungskriterien auf den Ebenen des Potentials, des Verhaltens und den Ergebnissen für jede Arbeitstätigkeit spezifisch formuliert werden, da jeder Arbeitsbereich andere Inhalte aufweist und somit andere Anforderungen stellt. Ausserdem sollten eine zu grosse Vielfalt und unsachgemäss formulierte Leistungskriterien vermieden werden, da sonst eine unüberschaubare komplexe Anzahl an Dimensionen resultieren, die hochgradig kontaminiert und defizient sein können (Liebel & Oechsler, 1992). Die Konstruktion zuverlässiger Leistungskriterien kann unter zusätzlicher Berücksichtigung und Unterscheidung zwischen aufgaben- und umfeldbezogene Leistung präzisiert werden. In der nachfolgenden Tabelle 1 ist ein solcher Vorschlag aufgeführt.

Tabelle 1: *Aufgaben- und umfeldbezogene Leistung.*

	Aufgabenbezogene Leistung	Umfeldbezogene Leistung
Kennzeichnung:	Tätigkeiten, die zum formalen Gegenstand der Arbeit gehören und ergebnisbezogen sind	Tätigkeiten, die über die formalen Arbeitsinhalte hinausgehen. Sind ergebnisunterstützend und allgemeingültig
Beispiel:	Fehlerfreies Schreiben eines Berichts.	Hilfsbereitschaft gegenüber Arbeitskollegen
Inhalt:	Wird durch die Zielsetzung der Organisation festgelegt.	<p>Bei Mitarbeitenden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bereitschaft zu freiwilligem Einsatz über den formalen Arbeitsinhalt hinaus - Bindung an die Organisationsziele - Kooperation mit Arbeitskollegen - Einhaltung von Regeln und Normen - Anstrengung und Ausdauer <p>Bei Vorgesetzten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Commitment - Repräsentation der Organisation nach Aussen - Aufrechterhaltung guter Arbeitsbeziehungen - Anstrengung/Ausdauer der Zielverfolgung
Ursache:	Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrung	Persönlichkeit und Motivation

In der Tabelle ist ersichtlich, dass die Leistung in aufgabenbezogene Leistung (reinen Aufgabenerfüllung) und einem generellen Bereich (umfeldbezogene Leistung) unterschieden wird. Diese zwei Bereiche orientieren sich an unterschiedlichen Inhalten. Einerseits wird der Inhalt durch die Ziele der Organisation festgelegt, andererseits werden individuelle Leistungskriterien erhoben. Dabei sollte zwischen der Leistung von Vorgesetzten und Mitarbeitenden unterschieden werden (Borman & Motowidlo, 1993).

2.1.2. Beurteilungsquellen

In einer MAB können objektive von subjektiven Quellen der Beurteilung unterschieden werden. Als objektive Quellen werden quantitative Aussagen über ein definiertes Leistungskriterium, wie beispielsweise die Anzahl geschriebener Berichte pro Jahr verstanden. Ein Vorteil dieser Quellen ist, dass diese frei von der Subjektivität des Beurteilenden sind. Somit können auch einzelne Mitarbeitende, die von unterschiedlichen Vorgesetzten beurteilt wurden, untereinander verglichen werden. Ein grosses Problem objektiver Quellen ist, dass sich bei komplexen Tätigkeiten der Mitarbeitenden die Leistung kaum nur auf quantitative Kennwerte reduzieren lässt. Daher sind diese Quellen oftmals defizient und kontaminiert (Marcus & Schuler, 2006). Ein Merkmal und Vorteil subjektiver Quellen ist, dass Mitarbeitende situativ und spezifisch beurteilt werden. Dies stellt ein zentraler Punkt zuverlässiger Beurteilung

dar. Viele Aspekte menschlicher Leistung lassen sich nur durch menschliche Einschätzung spezifisch und situativ beurteilen. Dazu können zahlreiche unterschiedliche menschliche Beurteilungsquellen herangezogen werden (Becker, 2009). Die wesentlichen werden im Folgenden beschrieben.

Zu einer der wichtigsten subjektiven Quellen der Beurteilung zählen die **direkten Vorgesetzten**. Diese Quelle beurteilt die Arbeitsergebnisse der Mitarbeitenden und wird in der Regel von den meisten Mitarbeitenden bevorzugt. Jedoch kann eine Vorgesetztenbeurteilung auch ungenau sein, wenn Vorgesetzte zu weit von der Tätigkeit der Mitarbeitenden entfernt sind und somit kaum Gelegenheiten haben, Verhalten direkt zu beobachten. Hinzu kommt, dass Vorgesetzte nicht immer ausreichend mit den Arbeitsaufgaben der Mitarbeitenden vertraut sind. Ein weiteres Problem des Vorgesetztenurteils kann sein, dass Vorgesetzte durch kritische Beurteilungen befürchten, die Motivation der Mitarbeitenden und die Akzeptanz negativ zu beeinträchtigen. Aus diesem Grund werden Mitarbeitende in einer Vorgesetztenbeurteilung oft wohlwollend beurteilt (Mentzel, Grotzfeld & Haub, 2004). Um trotz dieser Probleme, eine zuverlässige Vorgesetztenbeurteilung zu ermöglichen, wird eine Beurteilungsschulung der Vorgesetzten und eine systematische Planung der Beurteilungskriterien empfohlen. So sind Vorgesetzte in der Lage defiziente und kontaminierte Bereiche, welche die Leistungsbeurteilung negativ beeinflussen, zu berücksichtigen (Marcus & Schuler, 2006).

Eine weitere Urteilsquelle, die oftmals mehr Gelegenheit zur direkten Verhaltensbeobachtung als Vorgesetzte hat, sind **unmittelbare Arbeitskollegen**. Diese können beispielsweise das Leistungskriterium „Teamwork“ zuverlässiger beurteilen. Bei dieser Beurteilungsquelle wird häufig kritisiert, dass Sympathie und Antipathie von Arbeitskollegen die Beurteilung weitreichend beeinflussen. Jedoch wird schon seit langem die Meinung vertreten, dass sich diese Effekte im gleichen Masse auch bei andern subjektiven Quellen finden lassen (Lattmann, 1994). Es wird empfohlen, die Meinungen von den unmittelbaren Arbeitskollegen zu Beratung und Förderungszwecken der Beurteilten zu verwenden. Eine komplette Beurteilung eines Mitarbeitenden durch Arbeitskollegen im Sinne eines Einstufungsverfahrens (vgl. Kap. 2.1.3., Beurteilungsverfahren) hat sich in der Praxis nicht bewährt (Marcus & Schuler, 2006).

Eine weitere wichtige Quelle der Beurteilung sind **unterstellte Mitarbeitende**, die ihre Vorgesetzten beurteilen. Dabei werden Kriterien der Mitarbeiterführung beurteilt. Hierzu stellen unterstellte Mitarbeitende eine kaum ersetzbare Urteilsquelle dar. Eine solche Aufwärtsbeurteilung dient ausschliesslich dazu, das Verhalten der Vorgesetzten in bestimmten Situationen zu beurteilen und wird nicht dazu verwendet Ergebnis- und Potentialkriterien einzuschätzen. Deshalb werden Beurteilungen von unterstellten Mitarbeitenden auch kaum als Bedrohung der Autorität wahrgenommen und von einem grossen Teil der Vorgesetzten geschätzt (Lattmann, 1994). Jedoch sollte berücksichtigt werden, dass die Bereitschaft zur Abgabe von ehrlichen Beurteilungen der Vorgesetzten Anonymität in der Urteilsgabe voraussetzt, da die Mitarbeitenden bei kritischen Äusserungen gegenüber der Vorgesetzten um negative Konsequenzen fürchten, wenn sie von Vorgesetzten beurteilt werden (Schuler & Marcus, 2004).

Eine weitere Quelle der Beurteilung ist der **Beurteilende selbst**. Dieser hat einen direkten und umfassenden Zugang zu seinem tatsächlichen Verhalten. Deshalb haben Selbstbeurteilungen den Vorteil, dass diese differenzierter ausfallen als Fremdeinschätzungen. Die Selbstbeurteilung ist aber auch anfällig für absichtliche Verzerrungen. Beispielsweise werden oft übermässig vorteilhafte Urteile geäussert, wobei sich Mitarbeitende in ein möglichst gutes Licht rücken möchten. Deshalb werden Selbstbeurteilungen oft als Reflexionsinstrument der Leistungsbeurteilung, als Vorbereitung des Beurteilungsgesprächs oder als Gesprächsgrundlage zur Erarbeitung von Personalentwicklungsmassnahmen verwendet (Mentzel et. al, 2004).

Generell kann gesagt werden, dass jedes Urteil aus einer bestimmten Quelle spezifische Funktionen erfüllt und sowohl Vorteile als auch Nachteile mit sich bringt. In der Praxis hat sich eine Beurteilung eines Mitarbeitenden bewährt, die sich aus unterschiedlichen Urteilsquellen zusammensetzt. Diese hat zum Vorteil, dass sich die Schwächen einzelner Urteilsquellen durch eine andere Urteilsquelle kompensieren lässt. Zudem ermöglichen unterschiedliche Quellen eine individuelle und zuverlässige, ganzheitliche Beurteilung des Mitarbeitenden, die unterschiedliche Perspektiven im gleichen Masse berücksichtigen und eine hohe Kriteriumsrelevanz aufweisen (London & Beatty, 1993). Abbildung 2 erläutert den Zusammenhang.

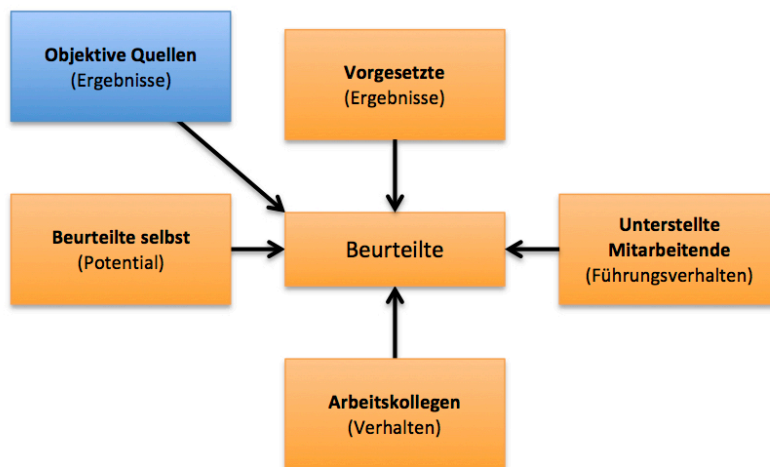


Abbildung 2: Unterschiedliche Urteilsquellen

In der Abbildung ist ersichtlich, dass unterschiedlichen Urteilsquellen ein Gesamturteil bilden. Dabei hat jede Urteilsquelle eine spezifische Funktion und erfasst Leistung auf den Ebenen des Potentials, der Ergebnisse und des Verhaltens.

2.1.3. Beurteilungsverfahren

Zur Beurteilung von Mitarbeitenden sind in der Theorie zahlreiche Verfahren vorhanden. Beurteilungsverfahren sind Messinstrumente, die eines oder mehrere definierte Leistungskriterien abbilden. Diese stellen eine wichtige Grundlage für ein strukturiertes und konstruktives Mitarbeitergespräch dar. Dabei werden formalisierte Beurteilungsverfahren von freien Eindrucksschilderungen unterschieden (Marcus & Schuler, 2006). Im Folgenden werden zwei

Verfahren, die sich in der Praxis bewährt haben beschrieben.

Formalisierte Beurteilungsverfahren werden dann verwendet, wenn anhand einer MAB einzelne Mitarbeitende in einer Organisation verglichen werden sollten. Dieser Vergleich wird durch eine Skalenverankerung der Leistungskriterien, die die Beurteilung standardisieren, ermöglicht. Hierbei werden Ausprägungen von Merkmalen auf einer mehrstufigen Skala eingeschätzt (Becker, 2009). Beispielsweise muss der Vorgesetzte die Arbeitsleistung eines Mitarbeitenden in einer Skala von 1-5 einordnen. Der Wert 1 bedeutet dabei „entspricht überhaupt nicht den Anforderungen“, Wert 5 hingegen „entspricht voll und ganz den Anforderungen“. Ein in der Praxis oft verwendetes analytisches Verfahren stellt das sogenannte Einstufungsverfahren dar. Oft ist es mit diesem Verfahren schwierig, eine geeignete Auswahl der Beurteilungskriterien zu treffen, die möglichst präzise Annäherungen an das zu erfassende Leistungskonstrukt sein sollten. Meistens werden hierbei universelle und damit auch mehrdeutige Kriterien gewählt, um den Konstruktionsaufwand eines solchen Instruments minimal zu halten. Daher sind diese oftmals kontaminiert und defizient. Zusätzlich besteht bei diesem Verfahren die Gefahr, dass der Beurteilende zu unbewussten Urteilstendenzen neigt. Beispielsweise werden mittlere Ausprägungen von den Beurteilenden bevorzugt oder vorherige Einschätzungen von Ausprägungen beeinflussen unbewusst nachfolgende (Marcus & Schuler, 2006).

Eine Alternative stellt die **freie Eindrucksschilderung** (summarisches Verfahren) dar. Hierbei werden Mitarbeitende als ganzes, pauschal beurteilt. Ein Vorteil dieses Verfahrens ist, dass im Gegensatz zu einem Einstufungsverfahren individuell auf die spezifischen Leistungskriterien des zu beurteilenden Mitarbeitenden eingegangen werden kann. Der Beurteilende unterliegt dabei den Anforderungen, selbst die richtigen Kriterien auszuwählen, diese objektiv auszuwerten und dem Mitarbeitenden entsprechende Rückmeldung zu geben. Dieses Verfahren wird in der Regel sowohl von Mitarbeitenden, als auch von Vorgesetzten dem Einstufungsverfahren vorgezogen. Da die Rückmeldung nicht in Form eines Skalenwerts, sondern einer verbalisierten Rückmeldung in Form einer freien Eindrucksschilderung, die schriftlich verankert wird, erfolgt. Diese führt dazu, dass die Beurteilung für den Mitarbeitenden besser nachzuvollziehen ist (Mentzel et. al, 2004). Eine solche Beurteilung wird somit besser akzeptiert. Allerdings ist es meist schwierig, durch solche individuelle Beurteilungen Mitarbeitende über unterschiedliche Beurteilungen zu vergleichen (Becker, 2009).

2.1.4. Gestaltung und Durchführung

Nicht nur die Konstruktion einzelner Instrumente, die im Rahmen einer MAB verwendet werden, sollte gut durchdacht und geplant sein. Es ist ebenso wichtig, dass man sich Gedanken darüber macht, wie die MAB durchgeführt und ganzheitlich gestaltet werden soll. Es zeigt sich, dass die wahrgenommene Offenheit der Kommunikation mit der Zufriedenheit gegenüber dem Vorgesetzten korrelieren (Callan, 1993). Hierbei sollten gemäss Fiege, Muck und Schuler (2006) fünf wesentliche Funktionen berücksichtigt werden. Diese werden im Folgenden erläutert.

Das allgemeine Ziel einer MAB sollte der **Austausch von Sachinformationen** sein. Welche Sachinformationen ausgetauscht werden, hängt stark von dem jeweiligen Ziel ab, die eine MAB verfolgt. Beispielsweise können Mitteilungen über Schwierigkeiten mit einem Arbeitsinhalt beredet werden. Es sollten auch generelle Informationen, die keine rein sachbezogenen Inhalte aufweisen, besprochen werden.

Wie der Austausch von Sachinformationen zählt auch die **Beziehungsklärung und Entwicklung** zu einer der zentralen Funktionen, die beachtet werden müssen. Es sollte hinterfragt werden, wie innerhalb der Arbeitsbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden miteinander umgegangen werden soll. Vor allem Mitarbeitende haben ein Bedürfnis Informationen zu erhalten, wie die Beziehung zu ihrem Vorgesetzten gestaltet werden soll.

Das **Feedback** ist eine weitere zentrale Funktion in einer MAB. Mitarbeitende erhalten im Rahmen der Beurteilung Rückmeldung über ihre Leistung. Damit sich Rückmeldung auf zukünftiges Verhalten handlungsleitend auswirken kann, müssen vier verschiedene Funktionen erfüllt werden: Informationsfunktion (zeigt woran noch zu arbeiten ist), Lernfunktion (positives Verhalten soll verstärkt, negatives verhindert werden) Motivationsfunktion (Umsetzungswahrscheinlichkeit der erwünschten Verhaltensweisen verstärken) soziale Funktion (Selbstbild fördern, indem gute Leistung anerkannt wird).

Auf die Funktion der **Leistungsbeurteilung** wurde bereits eingegangen. Wie erwähnt, wird die Leistung des Mitarbeitenden durch definierte Leistungskriterien bewertet. Dabei ist das Beurteilungsergebnis alleine nicht der einzige Grund für die wahrgenommene Fairness der Leistungsbeurteilung. Die Möglichkeit zum Austausch von Sachinformationen, die Beziehungsklärung und die Art und Weise wie man ein Feedback erhält, beeinflussen die wahrgenommene Fairness ebenso.

Aus der Leistungsbeurteilung werden **Förderungsmassnahmen und Zielsetzungen** abgeleitet. Diese dienen der Entwicklung der Mitarbeitenden in einer Organisation. Diese Elemente werden von den Vorgesetzten und den Mitarbeitenden meistens mehr geschätzt als die Leistungsbeurteilung. Da die Entwicklung von Förderungsmassnahmen und Zielsetzungen in einer MAB ein zentrale Elemente darstellen, wird deren Funktion im Kapitel 2.1.5., Förderung und Zielsetzung erläutert.

Die MAB sollte in ein Mitarbeitendengespräch (nachfolgend MAG) münden, damit den Durchführungsprinzipien nachgekommen werden kann. Diese sind ebenso wesentliche Bestandteile für den Erfolg und die Akzeptanz einer MAB (Jäggli, 2007). Fiege, et al. (2006) teilten hierbei das MAG in drei wichtige Durchführungsprinzipien (Gesprächsvorbereitung, Gesprächsdurchführung und Gesprächsnachbereitung) ein und gaben vor, inwiefern diese gestaltet sein sollten. Diese werden im Folgenden beschrieben.

1. Gesprächsvorbereitung

Im Vorfeld sind eine frühzeitige Vereinbarung des Beurteilungstermins und Informationen über den Gesprächsinhalt wichtig. So wird dem Vorgesetzten und dem Mitarbeitenden eine angemessene Vorbereitung ermöglicht. Um keine wichtigen Aspekte zu vergessen, empfiehlt es sich, die wichtigsten Elemente, die im Rahmen einer MAB zu besprechen sind, im Sinne eines Leitfadens zu fixieren. Damit alle Punkte der MAB ohne Zeitdruck besprochen werden können, sollte für das Gespräch ausreichend Zeit eigenplant werden.

2. Gesprächsdurchführung

Entlang des MAG sollten nur Inhalte besprochen werden, die im Vorfeld in der Gesprächsvorbereitung als wichtig erkannt wurden. Dabei lässt sich das eigentliche Beurteilungsgespräch in einzelne, sich ergänzende Phasen gliedern.

Kontaktaufnahme: Herstellung eines freundlichen und offenen Klimas durch eine persönliche Begrüssung und Small-Talk. Diese Phase ist für den weiteren Verlauf des MAG zentral, da hier die Gesprächsatmosphäre gestaltet wird.

Informationsphase: Der Mitarbeitende wird von seinem Vorgesetzten über das Ziel des Gesprächs informiert, wobei der Mitarbeitende seine Ziele und Anliegen ebenso äussern sollte.

Argumentationsphase: Die zu beurteilenden Leistungskriterien werden thematisiert. Um einen Austausch zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeitenden zu ermöglichen, muss auch dem Mitarbeitenden einen ausreichenden Gesprächsanteil zur Verfügung gestellt werden.

Beschlussphase: Diese Phase wird dann eingeleitet, wenn die wesentlichen Inhalte ausgetauscht sind und kein weiterer Klärungsbedarf bezüglich beurteilter Kriterien mehr besteht. Gemeinsame Beschlüsse wie auch Zielsetzungen und Förderungsmassnahmen werden an dieser Stelle erarbeitet und schriftlich festgehalten.

Abschlussphase: Der Abschluss eines Gesprächs sollte ebenfalls in positiver Stimmung verlaufen. Dies ist vor allem bei angebrachter Kritik gegenüber eines Mitarbeitenden wichtig. Solche Situationen werden von Mitarbeitenden als sehr belastend empfunden. Ein positiver Abschluss kann dazu beitragen, dass das Gespräch in positiver Erinnerung behalten wird und die erarbeiteten Zielsetzungen und Förderungsmassnahmen konstruktiv umgesetzt werden.

3. Gesprächsnachbereitung

Die Gesprächsnachbereitung dient zwei bedeutsamen Funktionen: Die Betroffenen können eine Bewertung der MAB durchführen und reflektieren, ob es gelungen ist, alle beabsichtigten Themen anzusprechen und daraus Beschlüsse zu formulieren. Die zweite Funktion einer Gesprächsnachbereitung ist die Umsetzung gefasster Beschlüsse. Hierbei werden Handlungspläne erarbeitet um Mitarbeitende und Vorgesetzte dabei zu unterstützen, getroffene Vereinbarungen, Förderungsmassnahmen umzusetzen um den Zielsetzungen gerecht zu

werden. Es sollten weitere Gespräche zur Bewertung der eingeleiteten Massnahmen vereinbart werden. In der Abbildung 3 werden die Durchführungsprinzipien zusammenfassend erläutert.



Abbildung 3: Durchführungsprinzipien im Überblick Mitarbeitenden

In der Abbildung 3 ist zu erkennen, dass sich die Durchführungsprinzipien ergänzen. Die wesentlichen Hauptfunktionen, die dem MAG zugrunde liegen, vor allem der Austausch von Sachinformationen, können dabei nicht spezifisch in eine Phase eingeordnet werden. Diese Funktionen gehen im Laufe der einzelnen Durchführungsprinzipien viel mehr ineinander über. Jedoch kann gesagt werden, dass die Beziehungsklärung und Entwicklung eher in den Anfangsphasen des Gesprächs stattfindet. Feedback und Zielsetzung und die Leistungsbeurteilung finden in der mittleren Phase und die Förderung und Entwicklung der Mitarbeitenden in der Abschluss- und Beschlussphase statt (Jäggli, 2007).

2.1.5. Förderung und Zielsetzung

Wie im Kapitel 2.1.4., Gestaltung und Durchführung erwähnt wurde, sind unter anderem die Formulierung von Zielsetzungen und die daraus abgeleiteten Förderungs- und Entwicklungsmassnahmen zentrale Bestandteile einer MAB. Deshalb sollten diese Elemente besonders gründlich durchdacht und geplant sein. Die Zielsetzungen sollten stets aus der Leis-

tungsbeurteilung der MAB abgeleitet werden. Die Formulierung der Zielsetzung und der damit verbundenen Förderungsmaßnahmen (konkrete Unterstützungsmöglichkeiten von Vorgesetzten, Teamkollegen oder der Organisation, um Ziele zu erreichen) erarbeitet werden (Becker, 2009). Die Zielsetzungen sollten je nach Handlungsbedarf als Jahres- oder Halbjahresziel formuliert werden (terminiert). Wichtig ist, bei der Erarbeitung dieser Elemente zu beachten, dass diese in Form einer individuellen Beratung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten erarbeitet werden. Zielsetzung und Förderungsmaßnahmen sollten den Wünschen des Vorgesetzten gerecht werden, jedoch muss auch der Mitarbeitende für die Zielsetzung selbst Vorschläge formulieren können. Diese sollten also nie nur von einer Partei alleine formuliert werden (Marcus & Schuler, 2006). Diese Miteinbeziehung des Mitarbeitenden hat zum Ziel, dass dieser intrinsisch motiviert wird an den formulierten Zielen zu arbeiten, indem er nicht nur Anweisungen von Seiten des Vorgesetzten befolgen muss (akzeptiert). Ein weiterer wichtiger Punkt, der bei der Formulierung von Zielsetzung und Förderungsmaßnahmen zu beachten ist, ist dass diese mit den Zielen der Organisation übereinstimmen und auf die Fähigkeit und Motivation des Mitarbeitenden abgestimmt werden (realistisch). Neben den bereits erwähnten Kriterien (SMART) zur eindeutigen Definition und Überprüfung von Zielen (akzeptiert, realistisch und terminiert), sollten Ziele stets spezifisch (so präzise wie möglich, dass keine Missverständnisse entstehen) und um deren Erreichung zu überprüfen, messbar formuliert sein (Storch, 2009).

2.2. Aktuelle MAB

Um die zu evaluierende MAB im Kontext der Arbeit besser verstehen zu können, wird die aktuelle MAB im Bezug auf einzelne Elemente beschrieben. Die vollständige MAB ist im Anhang A ersichtlich.

In der Art und Weise, wie die **Leistungskriterien** gestaltet und formuliert sind, dienen diese in der vorliegenden MAB in erster Linie der Erhaltung des Organisationssystems und interpersonellen Entscheidungen. Dabei werden universelle Leistungskriterien (Leistungskriterien, die für alle Akteurs-Gruppen gleich gelten) erfasst. Auf die Akteurs-Gruppen wird im Kapitel 3., Methodik eingegangen. Eine Vielzahl von Leistungskriterien, wie beispielsweise Arbeitsorganisation, Sorgfalt oder Ausdrucksweise dienen hauptsächlich der Identifikation der Leistung Kaufmännischer Berufsgruppen. Dabei existiert eine grosse Anzahl, insgesamt 21 unterschiedliche Leistungskriterien. Eine Differenzierung der Leistungskriterien zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden findet kaum statt. Das bedeutet, dass Vorgesetzte anhand drei Leistungskriterien (Vernetztes Denken und Handeln, Führen und Mitarbeitendenförderung) differenziert zu unterstellten Mitarbeitenden beurteilt werden. Es findet eine Beurteilung der Leistungskriterien anhand der Ebenen Verhalten (Flexibilität, Initiative etc.), Ergebnisse (Arbeitseffizienz, Kostenbewusstsein, etc.) Potential (Verhalten, Selbständigkeit, etc.) und Eigenschaften (Motivation, Reflexionsfähigkeit, etc.) statt. Die Mehrzahl der erwähnten Leistungskriterien orientiert sich sowohl an der aufgabenbezogenen Leistung, wie auch an Tätigkeiten, die über die formalen Arbeitsinhalte hinausgehen.

Die Mitarbeitenden werden entlang der MAB von ihren **direkten Vorgesetzten** beurteilt. Diese verfügen in den meisten Fällen über die gleiche oder eine ähnliche Ausbildung wie die ihnen unterstellten Mitarbeitenden. Vorgesetzte verbringen den grössten Teil ihrer Arbeitszeit in einem separierten Büro. Eine Schulung der Vorgesetzten, beispielsweise wie eine Beurteilung von Mitarbeitenden durchgeführt werden soll und welche Elemente dabei beachtet werden müssen, fand bis anhin nicht statt. Weitere subjektive Urteilsquellen, wie Arbeitskollegen werden in die MAB nicht einbezogen. Eine Beurteilung der Vorgesetzten durch unterstellte Mitarbeitende findet nicht statt. In der zu evaluierenden MAB findet sich zudem eine hohe Anzahl von objektiven Quellen, wie beispielsweise Arbeitseffizienz und Arbeitsvolumen.

In der zu evaluierenden MAB wird ein **graphisches Einstufungsverfahren** als Beurteilungsverfahren verwendet. Ihr Prinzip besteht darin, zunächst die Ausprägung von einzelnen Leistungskriterien auf mehrstufigen Skalen einschätzen zu lassen. Die Abstände zwischen den Skalenpunkte werden einem kategorialen Skalenniveau (A,B,C und D) unterstellt. Dabei werden die einzelnen Skalenpunkte wie folgt verbal verankert. A: „Klar über den Anforderungen“, B: „Entspricht vollumfänglich den Anforderungen“, C: „Entspricht den Anforderungen“, D: „Klar unter den Anforderungen“. Überdies wird die Beurteilung der Zielerreichung einem weiteren kategorialen Skalenniveau (+, +/- und -) unterstellt. Dabei werden die einzelnen Skalenpunkte wie folgt verbal verankert. Ja (+), teilweise (+/-), nein (-). Aus der Bewertung der einzelnen Skalen werden anschliessend über die ganze MAB Summen gebildet, die dann eine Gesamtbewertung der beurteilten Person im Sinne von einem A,B,C oder D ergeben. Eine freie Eindrucksschilderung findet in der zu evaluierenden MAB nicht statt.

Für die MAB ist kein **Gesprächsleitfaden** vorhanden. Mitarbeitende werden im Schnitt zwei Wochen vor der eigentlichen MAB über die bevorstehende Beurteilung informiert. Ein Termin wird hierbei gemeinsam festgelegt. Für die MAB ist eine Stunde Durchführungszeit vorgesehen. Für die Vorbereitung und Nachbereitung wird keine zusätzliche Zeit eingeplant. Die MAB findet in der Regel in einem Sitzungszimmer der Klinik statt.

Auf dem letzten Blatt der MAB können vier **Ziele** und die damit verbundenen **Fördermassnahmen** schriftlich fixiert werden. Bis wann diese Ziele erreicht werden sollen, kann innerhalb eines individuellen Zeitraumes festgelegt werden. Die Zielsetzungen werden mehrheitlich im Rahmen der jährlichen MAB überprüft. Regelmässige Besprechungen zu Förderung des Mitarbeitenden und der Umsetzung der Ziele mit den Vorgesetzten, ausserhalb der jährlichen MAB finden kaum statt. Vorgaben, oder wie die Zielsetzung und Fördermassnahmen im Rahmen der MAB erarbeitet und formuliert werden sollten, sind nicht vorhanden.

2.3. Evaluationsprozess

Wie einleitend erwähnt wurde, wird in der vorliegenden Arbeit eine Evaluation einer MAB durchgeführt. Unter dem Begriff Evaluation finden sich zahlreiche Definitionen. Diese Arbeit orientiert sich an dem theoretischen Rahmen einer externen, summativen Evaluation (Farrokhzad & Mäder, 2014). Unter extern wird verstanden, dass die Evaluation von einer externen Stelle vorgenommen wird. Sie zeichnet sich durch Unabhängigkeit und vertiefte Methodenkompetenz, sowie durch ein professionelles Evaluationswissen aus. Unter summativ versteht man, dass ein abgeschlossenes Projekt (hier die MAB) nach festgelegten Kriterien überprüft wird. Eine summative Evaluation beurteilt zusammenfassend die MAB. Die Evaluation wird als ein geplanter und zielgerichteter Prozess verstanden, der die Bedürfnisse der einzelnen Akteure berücksichtigt (Bortz & Dörig, 2006). Ein zentrales Ziel einer Evaluation ist gemäss Farrokhzad und Mäder (2014) ihr direkter, instrumenteller Nutzen. Die auf Basis der Evaluation formulierten Empfehlungen sollen zur Entscheidungsfindung genutzt werden, ob die aktuelle MAB umgestaltet werden muss oder beibehalten werden kann.

3. Methodik

Entlang des Evaluationsprozesses wurden sowohl qualitative als auch quantitative Evaluationsinstrumente eingesetzt. Für die Untersuchung der erwähnten Fragestellungen der vorliegenden Arbeit und deren Beurteilung, wurde zuerst ein Leitfadeninterview mit verschiedenen Akteurs-Gruppen durchgeführt. Anschliessend wurden die Akteurs-Gruppen mittels eines eigens konstruierten Fragebogens befragt. Die Akteurs-Gruppen werden nachfolgend beschrieben. Eine umfassende Übersicht des Projekts wird im Anhang A, Drehbuch gegeben. Der Ablauf des Projektes bzw. der Datenerhebungen und Auswertung ist in Abbildung 4 zusammengefasst.



Abbildung 4: Projektablauf

Aus der Abbildung 4 geht hervor, dass in einem ersten Schritt mit einer **qualitativen Datenerhebung** ausgewählte Mitarbeitende jeder Akteurs-Gruppe durch ein Leitfadeninterview befragt wurden. Daten aus diesem Modul wurden durch ein halbstrukturiertes Interview gewonnen. Ziel dieser ersten Datenerhebung war es, die Perspektive der Beurteilenden zu allen in der Fragestellung enthaltenen Aspekten zu erheben. Die Ergebnisse dieser Auswertung dienen in erster Linie dazu, eine fundierte Grundlage für die Fragebogenkonstruktion der nachfolgenden quantitativen Befragung zu schaffen, welche das Kernstück der Evaluation darstellt. In einem zweiten Schritt wurde entlang einer **quantitativen Datenerhebung** alle Mitarbeitende jeder Akteurs-Gruppe durch einen standardisierten Fragebogen schriftlich befragt. Der erste Teil des Fragebogens beinhaltet Fragen zur Akzeptanz gegenüber der aktuellen MAB. Der zweite Teil ist auf Erkenntnissen aus dem Leitfadeninterview aufgebaut, mit Fragen zur Relevanz und welche Elemente der MAB als handlungsleitend empfunden werden.

Die einzelnen Bereiche und Vorgesetztenpositionen (Leitung) der Klinik, mit der jeweiligen Anzahl Personen, werden in der Abbildung 5 dargestellt. Nicht aufgeführt sind Personen, die noch nie mit der zu evaluierenden MAB beurteilt worden sind. Diese sind entweder noch nicht lange im Betrieb angestellt, Auszubildende oder Praktikanten. Des Weiteren ist zu erwähnen, dass die Akteurs-Gruppe Leitung Reining für die Datenerhebungen in der vorliegenden Arbeit nicht miteinbezogen werden konnte, da diese bis anhin noch keine MAB durchgeführt hat.

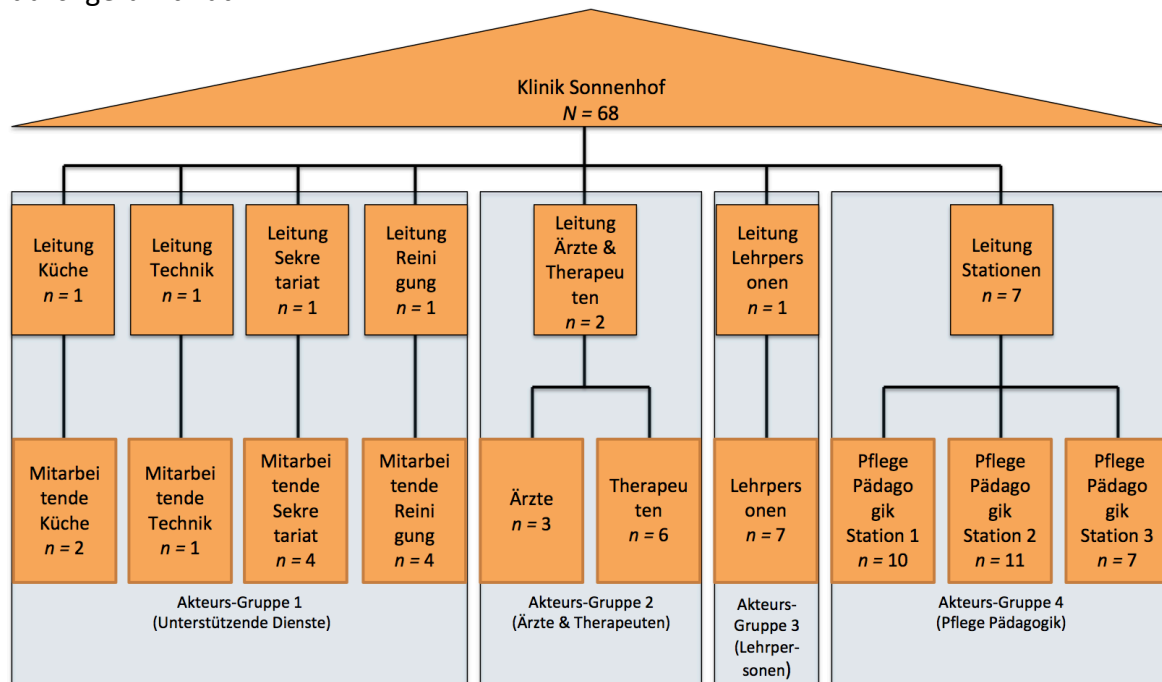


Abbildung 5: Akteurs-Gruppen im Vergleich

Wie der Darstellung zu entnehmen ist, wurden aus den einzelnen Arbeitsbereichen aus praktikablen Gründen vier Akteurs-Gruppen (Unterstützende Dienste, Ärzte und Therapeuten, Lehrpersonen, Pflege Pädagogik) gebildet. Damit konnte die Auswertung und Ergebnispräsentation übersichtlicher gestaltet werden. Die Auswahl und Bildung der Akteurs-Gruppen wurden mit der Klinikleitung ausführlich diskutiert. Ein zentrales Anliegen war hierbei, dass diese mehrheitlich die gleichen Funktionen aus Sicht der Organisation erfüllten. Zudem ist in der Abbildung die Beziehung zwischen den Vorgesetzten und Mitarbeitenden ersichtlich.

3.1. Ist-Soll-Vergleich der Elemente der MAB

Um die Fragestellung 1a (welche Elemente sind gemäss Fachliteratur für die MAB die wesentlichen Bestandteile und welche nicht) zu beantworten, wurde im Kapitel 4., Ergebnisse eine Synthese des Theorieteils durchgeführt und die daraus hervorgegangenen Punkte qualitativ der MAB zugeordnet. Diese Ergebnisse stellen die Grundlage der Beantwortung der Fragestellung 2a dar (besteht ein Änderungsbedarf aus wissenschaftlich-theoretischer Sicht), auf die im Kapitel 5., Handlungsempfehlungen eingegangen wird.

3.2. Qualitative Datenerhebung (Leitfadeninterview)

Für die erste Datenerhebung wurde die Methode eines Leitfadeninterviews (vgl. Anhang B, qualitative Datenerhebung) gewählt, welches sich an nachfolgendem Konstruktionsablauf orientiert. Als Leitfadeninterview wird ein halbstandardisiertes Interview, welches die Reihenfolge der formulierten Fragen dem natürlichen Gesprächsverlauf anpasst, verstanden (Hussy, Schreier & Echterhoff, 2013). Die Wahl dieser Methode ergab sich aus praktischen und theoretischen Gründen. Ziel dieser qualitativen Analyse war, die Perspektive der Mitarbeitenden jeder Akteurs-Gruppe zu in den Fragestellungen enthaltenen Aspekten zu erheben. Die Ergebnisse dieser Auswertung dienten in erster Linie dazu, eine fundierte Grundlage für die Fragebogenkonstruktion der nachfolgenden quantitativen Befragung zu schaffen, welche das Kernstück der Evaluation darstellt. Gemäss König, und Zedler (2003) ist dabei der wesentliche Bestandteil einer qualitativen Datenerhebung der Kommunikationsprozess. Dieser wird insbesondere in einem qualitativen Interview gut repräsentiert. Ein weiterer Vorteil eines Leitfadeninterviews ist, dass die Sichtweisen der befragten Akteurs-Gruppen in einer offenen Gestaltung der Befragung ganzheitlich zur Geltung kommen, da die befragten Personen auf die formulierten Fragen frei antworten können und keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben sind (Flick, 2011).

3.2.1. Leitfadenkonstruktion

Um den gesamten Interviewprozess zu unterstützen und zu strukturieren, wurde ein Leitfaden konstruiert. Dieser sollte nicht als zwingendes Ablaufmodell des Interviews gelten, sondern nur dann in den Vordergrund treten, wenn keine besonders relevante Aussagen im Interview zu erkennen waren und kein natürlicher Gesprächsverlauf möglich war. Zur Konstruktion dienten vier Ansatzpunkte von Ullrich (1999) als Anhaltspunkte. Diese werden im Folgenden erläutert.

1. Theoretische Relevanz, Bezug zur Fragestellung

Die im Interview formulierten Fragen operationalisieren die Perspektiven der Mitarbeitenden jeder Akteurs-Gruppe gegenüber der MAB. Dabei orientiert sich die Leitfadenkonstruktion nur grob an den Fragestellungen der Evaluationsarbeit, da wie bereits erwähnt die Ergebnisse des Interviews in erster Linie dazu dienen, eine fundierte Grundlage für die Fragebogenkonstruktion zu schaffen.

2. Inhaltliche Dimension

Der Leitfaden wird in einzelne Fragekomplexe thematisch gegliedert. Der Vorteil dieser Methode liegt darin, dass der Leitfaden die Vergleichbarkeit der Daten erhöht und dass diese durch die Fragen an Struktur gewinnen (Flick, 2011). Die einzelnen Fragen der Fragekomplexe wurden möglichst offen formuliert. Es wurde berücksichtigt, dass das Interview die MAB möglichst ganzheitlich abdeckt. Dazu sind im Leitfaden Fragen zu folgenden Punkten der MAB enthalten: MAB generell, Leistungsbeurteilung (Arbeitsausführung, Arbeitsleistung,

Selbstkompetenz, Arbeitsweise, Verhalten Führungskompetenz), Zielsetzung und Förderungsmassnahmen, Durchführung und Ablauf und Anmerkungen.

3. Verständlichkeit, Eindeutigkeit

Um Missverständnisse und Komplikationen während des Interviews zu vermeiden, wurde hierbei den Empfehlungen von Huber (2009) nachgekommen. Das Interview wurde an zwei ausgewählten Personen erprobt. Bei den Testpersonen handelte es sich ebenfalls um Personen einzelner Akteurs-Gruppen. Es wurde darauf geachtet, dass der Pretest unter denselben Bedingungen wie das eigentliche Interview durchgeführt wurde. Für die Durchführung des Pretests wurde die Think Aloud Methode gewählt (Kardorff, Ohlbrecht, Barte & Tegethoff, 2012).

4. Grob-Feinstruktur des Leitfadens

Die Fragen eines Fragekomplexes wurden zunächst offen gestellt und eine zunehmende Strukturierung wurde erst im Verlauf des Interviews eingeführt. Dies verhindert, dass der Bezugsrahmen des Interviews zu stark eingegrenzt wird. Es wurde genügend Zeit für das Interview eingeplant, damit die interviewten Personen der jeweiligen Akteurs-Gruppe die Möglichkeit hatten, Themen ganzheitlich anzusprechen, die ihnen wichtig und nennenswert erschienen.

3.2.2. Durchführung

Das Interview wurde in einem Sitzungszimmer der Institution des Auftragsgebers durchgeführt. Das Gespräch fand während der Arbeitszeit der interviewten Personen statt. Zu Beginn wurden die Befragten über den Hintergrund und den Ablauf des Interviews informiert. Offene Fragen gegenüber dem Interview wurden anschliessend beantwortet. Um sozial erwünschtes Verhalten zu vermeiden, wurde die Anonymisierung der erhobenen Daten betont. Damit die Daten aus dem Interview fixiert werden konnten, fanden Aufzeichnungen und Notizen entlang des gesamten Gesprächs statt. Für ein Gespräch wurde jeweils eine Stunde eingeplant.

3.2.3. Auswertung

Die Auswertung der Interviews orientierte sich an Zepke (2001) vorgeschlagenem Ablauf zur Auswertung qualitativer Materialien. Nachfolgend sind die einzelnen Auswertungsschritte beschrieben.

1. Transkription

In einem ersten Arbeitsschritt wurden die erhobenen Daten aus den Interviews sinngemäss transkribiert.

2. Grobauswertung

Um die erhobenen Daten interpretieren zu können, wurde die Methode des offenen Kodierens (Flick, 2011) gewählt. Hierbei wurde zuerst eine Auswahl von zentralen oder besonders aufschlussreichen Aussagen aus dem Interview getroffen, um die Handhabung der erhobenen Daten zu erleichtern. Der geschlossene Textblock wurde in einzelne Segmente zerlegt und in Begriffe (auch Codes genannt) gefasst. Das Ziel war hierbei, Aussagen der befragten Personen aus dem Kontext des Interviews zu lösen.

3. Kategorienbezogene Feinauswertung

In einem nächsten Schritt wurden die einzelnen kodierten Segmente gegliedert, nach Themen geordnet und den Grundkategorien des Interviewleitfadens zugeordnet. Als Ergebnis erhielt man eine Art Inhaltsverzeichnis einzelner Kategorien, deren Subthemen sowie jeweils einige prägnanten Textstellen dazu.

4. Beschreibung und Interpretation der Textstellen

Nachdem die kategorienbezogene Feinauswertung der Daten durchgeführt wurde, konnten nun zentrale Aussagen einzelner Akteurs-Gruppen miteinander verglichen und interpretiert werden.

3.2.4. Gütekriterien

Gütekriterien sind zentrale Bestandteile einer wissenschaftlichen Arbeit. Im Unterschied zur quantitativen, haben sich in der qualitativen Forschung noch keine allgemeingültigen Gütekriterien, wie Objektivität, Reliabilität und Validität (vgl. kap. 3.3.5., Gütekriterien) durchgesetzt (Steinke, 1999). Es gibt vielmehr verschiedene, ausdifferenzierte Vorschläge für die Güteabschätzung eines qualitativ-methodischen Vorgehens. In der vorliegenden Arbeit wurden die Gütekriterien von Mey, Vock und Ruppel (2015) verwendet. Diese werden im Folgenden beschrieben.

Transparenz:

Der Aspekt der Güteerstellung wurde insofern erfüllt, indem die gesamte Fragebogenkonstruktion im qualitativen Methodenteil ausführlich beschrieben und begründet wurde.

Intersubjektivität:

Bevor die Darstellung der qualitativen Ergebnisse erfolgte, wurden diese mit der Klinikleitung kritisch diskutiert. Des Weiteren fanden in der Orientierungsphase der Leitfadenskonstruktion (vgl. kap. 3.1.1.) Expertendiskussionen mit dem Auftraggeber und der Betreuung der Evaluationsarbeit, Dr. Maria Dickson statt. Die Expertendiskussionen dienten der Auswahl und Gewichtung relevanter Themen im Zusammenhang mit den qualitativen Ergebnissen.

Reichweite:

Aufgrund der im Vergleich zur quantitativen Forschung geringeren Fallzahlen ist darzulegen, welche Verallgemeinerungen der erhobenen Daten beabsichtigt und möglich sind. Da die Ergebnisse der qualitativen Datenerhebung dazu dienen, eine fundierte Grundlage für die nachfolgende Fragebogenkonstruktion zu schaffen, wurde nicht von den erhobenen Interviews auf alle Mitarbeitenden geschlossen. Eine Verallgemeinerung der Daten fand somit nicht statt.

3.3. Quantitative Datenerhebung

Für die zweite Datenerhebung wurde die Methode eines standardisierten Fragebogens gewählt, welcher sich an nachfolgendem Konstruktionsablauf orientiert. Bei einem standardisierten Fragebogen sind die Reihenfolge, die Formulierung, sowie das Antwortformat mit einer vordefinierten Skala festgelegt (Bortz & Döring, 2006). Die Wahl dieser Methode ergab sich aus praktischen und theoretischen Gründen der Rahmenbedingungen der Evaluationsarbeit. Ein Vorteil eines standardisierten Fragebogens ist, dass viele Mitarbeitenden gleichzeitig erreicht werden können und damit eine höhere Repräsentativität und aussagekräftigere Resultate vorgewiesen werden können. Überdies ist ein standardisierter Fragebogen meist auch ökonomischer in der Anwendung und Auswertung als andere Verfahren. Auch werden Fragebogenerhebungen oft als anonym erlebt und erfreuen sich einer hohen Akzeptanz (Bühner, 2010). Ziel dieser Analyse war es, quantitative Informationen zu den Einstellungen und Meinungen der Mitarbeitenden jeder Akteurs-Gruppe gegenüber den Fragestellungen 1a, 1b, 1c und 1d zu erheben (vgl. kap. 1.2., Zielsetzung und Fragestellungen). Die Ergebnisse dieser Datenerhebung dienen dazu, Handlungsempfehlungen zur allfälligen Anpassung der MAB zu formulieren.

3.3.1. Fragebogenkonstruktion

Die Konstruktion des quantitativen Instrumentes, das im Rahmen der vorliegenden Evaluationsarbeit verwendet wurde, orientiert sich an drei sich ergänzenden Phasen (Strebel, 2013). Diese werden im Folgenden dargelegt. Der vollständige Fragebogen ist im Anhang C, Fragebogen ersichtlich.

1. Orientierungsphase

Um möglichst alle relevanten Themen in die Fragebogenkonstruktion integrieren zu können, wurden die zentralen Aussagen der qualitativen Datenerhebung aus den einzelnen Akteurs-Gruppen weitreichend berücksichtigt. Sie dienen als Orientierung der nachfolgenden Erstellungsphase des Fragebogens. Die qualitativen Daten wurden bereits beschrieben. Des Weiteren fanden in der Orientierungsphase, Expertendiskussionen mit dem Auftraggeber und der Betreuung der Evaluationsarbeit, Dr. Maria Dickson statt. Die Expertendiskussionen dienen der Auswahl und Gewichtung relevanter Themen im Zusammenhang mit der Beantwortung der Fragestellungen und der Erstellung des Fragebogens. Die einzelnen Frage-

stellungen werden im Zusammenhang mit der Fragebogenerstellung in den nachfolgenden Kapiteln erläutert.

2. Erstellungsphase

Die Erstellungsphase baut an den zuvor erwähnten Inhalten aus der Orientierungsphase auf. Der Umfang des Fragebogens wurde in dieser Phase berücksichtigt. Gemäss Raithel (2008) sollte eine Befragung nicht länger als 1 bis 1.5 Stunden dauern, da mit der steigenden Länge die Gefahr von Teilfälschungen zunehmen kann. Bei Teilfälschungen beschreibt zwar die befragte Person die zu untersuchenden Merkmale richtig, aber es werden im Fragebogen grössere Parteien übersprungen um diesen abzukürzen (Noelle-Neumann & Petersen, 1998). Die Antwortqualität kann sich ebenso vermindern. Für den vorliegenden Fragebogen war eine Bearbeitungsdauer von 30 Minuten vorgesehen. Nachfolgend werden die Konstruktionsstrategien der Skala Akzeptanz, die Itemauswahl und Formulierung und das Antwortformat beschrieben. An dieser Stelle sollte erwähnt werden, dass bei den Items der Skala Akzeptanz davon ausgegangen wurde, dass die Ausprägung der Items kausal durch das zugrunde liegende Konstrukt determiniert wird. Die Ausprägung der Items wurde somit als Konsequenz der Konstruktausprägung verstanden (reflektive Indikatoren). Beispielsweise wird angenommen, dass das Konstrukt Akzeptanz bedingt, ob ein Mitarbeiter die MAB als nutzlos (reflektiver Indikator 1) oder als unseriös (reflektiver Indikator 2) erachtet. Im Idealfall stellen alle Items Teil einer eindimensionalen Skala dar. Das bedeutet, dass die Ausprägung des Konstrukts durch Einzelindikatoren determiniert wird. Die Ausprägung der Indikatoren wird somit als Ursache der Konstruktausprägung verstanden (Bühner, 2010). Beispielsweise wird angenommen, dass die Qualität der Zielsetzung (formativer Indikator 1) und die Qualität des Ablaufs der MAB (formativer Indikator 2) kausal den Nutzen MAB bedingen. Deshalb sind übliche Gütekriterien, wie Reliabilitätsnachweise nicht anwendbar. In Abbildung 6 wird die Beziehung reflektiver und formativer Indikatoren erläutert.

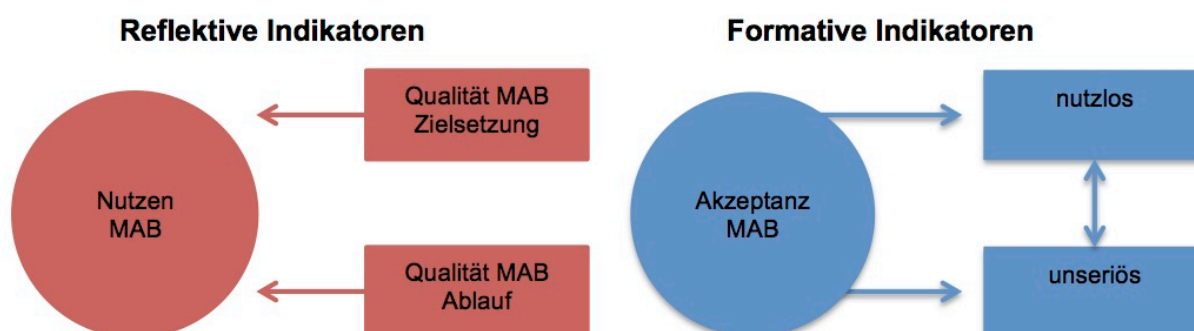


Abbildung 6: Formative und reflektive Indikatoren.

Eine solche formative Itemgruppe darf somit nicht als Skala bezeichnet werden. Das Hauptgütekriterium stellt hierbei die theoretische Plausibilität dar, das auf Expertenmeinungen basiert (Bollen, 2002). Dieser Nachweis wurde durch einen Pretest im Folgekapitel nachgekommen.

Skala Akzeptanz:

Ziel dieser Skala ist es, die Fragestellung 1c („Wie hoch ist die Akzeptanz der unterschiedlichen Akteure gegenüber der jetzigen MAB?“) zu beantworten. Dazu wurde die Akzeptanz der Mitarbeitenden jeder Akteurs-Gruppe gegenüber der MAB erhoben. In der vorliegenden Arbeit wird die von Müller-Böling und Müller (1986) Akzeptanzdefinition verwendet. Sie differenzieren den Begriff in Einstellungsakzeptanz und Verhaltensakzeptanz. Die **Einstellungsakzeptanz** wird als eine relativ dauerhafte Einstellung definiert. Dabei sind die affektiven Anteile ein regelmässiges Hervorrufen einer emotionalen Stimmung beim Mitarbeitenden. Die kognitiven Komponenten bestehen aus Ideen, Vorstellungen und Glaubwürdigkeitsüberzeugungen, die der Mitarbeitende gegenüber der MAB hat. Unter dem Begriff **Verhaltensakzeptanz** wird tatsächlich beobachtbares Verhalten verstanden. Das jedoch stark von der Einstellungsakzeptanz beeinflusst wird. Die Beantwortung eines Akzeptanzfragebogens wird somit der Einstellungsakzeptanz zugeordnet.

Die Erhebung der Einstellungsakzeptanz gegenüber der MAB erfolgte mittels semantischen Differential, auch Polaritätsprofil genannt. Die Wahl fiel auf dieses Verfahren, weil es sich gut dazu eignet, herauszufinden, welche Vorstellungen Personen mit bestimmten Begriffen und Sachverhalten verbinden. Ein weiterer Vorteil dieser Methode ist, dass die Ergebnisse weniger davon beeinflusst werden, was die Befragten als erwartete Antwort einschätzen (Borg & Staufenbiel, 2007). Hierzu werden die Personen indirekt befragt, indem man ihnen die Möglichkeit gibt einzuschätzen, wie stark sie einen Begriff, hier die Akzeptanz mit bestimmten Eigenschaften verbinden. Sie bekommen dazu eine Reihe von Eigenschaftspaaren wie "unseriös - seriös" oder "nutzlos - nützlich" und können jeweils angeben, ob sie die MAB beispielsweise eher mit "gut" oder "schlecht" verbinden und in welchem Masse sie das tun. Die vollständige Skala ist im Anhang C, Items A ersichtlich. Die Theoretischen Grundlagen der vorliegenden Skala stellen die von Taiwo und Stork (2013) formulierten Items zur Akzeptanzmessung dar. Sie führten in ihrer Arbeit eine Reliabilitätsanalyse ($\alpha = .83$) mit 85 Testpersonen durch. Nebst der hohen Reliabilität, konnten die Autoren in ihrer Studie in 9 von 10 Items gute Trennschärfenkoeffizienten nachweisen. Nur das Item „Complicated – Simple“ ($r_{it} = .16$) wies keinen akzeptablen Trennschärfenkoeffizient auf. Da die meisten Items gute Trennschärfenkoeffizienten aufweisen, wurde in der vorliegenden Arbeit alle Items von Taiwo und Stork verwendet und vom Englischen sinngemäss ins Deutsche übersetzt. Auch das Item „Complicated - Simple“ wurde trotz dem schlechten Trennschärfenkoeffizienten übernommen, da eine unabhängige Reliabilitätsanalyse in der vorliegenden Arbeit durchgeführt wird. Um die Fragestellung 1a zu beantworten, wurde zusätzlich ein Item „nutzlos - nützlich“ in die Skala eingebaut. Auf die Reliabilitätsanalyse, sowie die Beschreibung des Trennschärfenkoeffizienten wird in Kapitel 3.2.4., Gütekriterien eingegangen.

Itemauswahl:

Wie erwähnt, waren die Ergebnisse der qualitativen Datenerhebung für die Itemauswahl und deren Formulierung wegbereitend. Ziel dieser Items ist es, Fragestellungen 1b („Wie hoch ist die Prävalenz dieser Beurteilungen in den einzelnen Akteurs-Gruppen?), 1a (Wie beurteilen die Mitarbeitenden den Nutzen der MAB?) und 1d (Welche Elemente der MAB erachten die unterschiedlichen Akteure als relevant und handlungsleitend und welche nicht? Besteht ein Änderungsbedarf aus praktischer Sicht der Akteure?) zu beantworten. Dazu wurden die Perspektiven der Mitarbeitenden jeder Akteurs-Gruppe erhoben. Es wurde darauf geachtet, dass die formulierten Items die MAB möglichst ganzheitlich und breit abdecken. Für die Formulierung der Items wurden die Richtlinien von Bühner (2010) berücksichtigt. Es wurden möglichst einfache und präzise Begriffe verwendet, die von allen Befragten in gleicher Weise verstanden werden. Doppelte Verneinungen und Universalausdrücke wie „immer“ und „nie“ wurden vermieden. Für diesen Fragebogenteil wurde ein 5-stufiges, gebundenes Antwortformat in Form einer Ratingskala gewählt. Ein Vorteil dieses Antwortformats ist, dass kein Freiraum für eigene Antworten ermöglicht wird. Durch verbale Beschreibungen („ich stimme gar nicht zu“, „ich stimme nicht zu“, „ich bin unentschlossen“, „ich stimme zu“, „ich stimme voll und ganz zu“) wird vorgegeben, was unter den einzelnen Itempunkten zu verstehen ist. Des Weiteren erfreut sich dieses Antwortformat einer breiten Akzeptanz unter den befragten Personen (Bühner & Ziegler, 2009). Die einzelnen Elemente des Fragebogens, dem einzelne Items zugrunde, liegen sind wie folgt formuliert: Allgemeine Erfahrungen mit der MAB (Beispielitem: Die MAB findet ausreichend oft statt), Durchführung und Ablauf (Beispielitem: Das Mitarbeitergespräch ist gut strukturiert), Leistungskriterien (Beispielitem: Die Leistungskriterien repräsentieren gut meine Arbeitstätigkeiten), Einstufungsverfahren (Beispielitem: Die Einstufung in ABCD ist für mich nachvollziehbar), Zielsetzung und Förderungsmassnahmen (Beispielitem: Sind so gestaltet, dass ich gut damit arbeiten kann). Nebst diesen Items, die alle befragten Personen beantworteten, wurden weitere Items für Beurteilende Personen formuliert (Beispielitem: Ich wollte oder habe bereits Veränderungen an der MAB vorgenommen). Der vollständige Fragebogen mit den zugrundeliegenden Kategorien und Items ist im Anhang C, Items B - K ersichtlich.

3. Pretestphase

Um den Fragebogen hinsichtlich der Verständlichkeit, Dauer und Funktion zu überprüfen, wurde der Fragebogen an vier ausgewählten Testpersonen erprobt. Es wurde darauf geachtet, dass der Pretest unter denselben Bedingungen, wie die eigentliche Datenerhebung durchgeführt wird. Bei den Testpersonen handelte es sich ebenfalls um Personen einzelner Akteurs-Gruppen, mit denen die eigentliche Fragebogenerhebung durchgeführt werden soll. Für die Durchführung des Pretests wurde, wie entlang der Leitfadiskonstruktion der qualitativen Datenerhebung die Think Aloud Methode gewählt (Kardorff, et. al., 2012). Die Rückmeldungen wurden für die Überarbeitung des Fragebogens und die Erstellung der Endversion verwendet werden.

3.3.2. Darstellung und Ablauf des Fragebogens

Für die Reihenfolge der Fragen, die Struktur und das Layout des Fragebogens wurden die Vorschläge von Raithel (2008) weitreichend übernommen. Im Folgenden werden die einzelnen Elemente des Fragebogens erläutert.

Anschrift und Einleitung:

Zunächst wurden die Mitarbeitenden in einer Anschrift darüber informiert, wer die Befragung durchführt und was die Ziele des Fragebogens ist. Die Anschrift ist im Anhang C, Anschrift ersichtlich. In einer separaten Einleitung wurden die Teilnehmenden kurz in die Inhalte des Fragebogens eingeführt. Darüberhinaus wurden die Teilnehmenden informiert über Datenschutz, Dauer und in welcher Form die Ergebnisse verwendet werden. Weitere Hinweise, wie möglichst spontan zu antworten oder dass es keine richtigen oder falschen Antworten gibt wurden an dieser Stelle gegeben.

Demographische Daten:

Nach der Einleitung wurden die demographischen Daten der teilnehmenden Personen erhoben. Es wurden Informationen zum Geschlecht, Alter, Arbeitsbereich/Tätigkeit, Anstellungsdauer und angestellte Stellenprozente erfragt.

Akzeptanz und Elemente der MAB:

Die befragten Personen wurden in einem ersten Teil gebeten, die Mitarbeiterbeurteilung mit den vorliegenden Begriffen der Skala Akzeptanz einzuschätzen und dazu jeweils das zutreffendste Feld anzukreuzen. Im zweiten Teil des Fragebogens wurden die Mitarbeitenden nach ihren Einschätzungen gegenüber einzelnen Elementen der MAB gefragt. Auch hier sollten sie das zutreffendste Feld anzukreuzen. Über den genauen Aufbau und Konstruktion der beiden Instrumente wurde bereits berichtet.

Abschluss:

Die Befragung wurde mit dem Dank für die Teilnahme und der Möglichkeit ihre Kontaktdaten zu hinterlassen, um ihnen zu einem späteren Zeitpunkt die Auswertungsergebnisse zukommen zu lassen, abgeschlossen. Zudem konnten die Teilnehmenden an dieser Stelle allfällige Kommentare und Anmerkungen über die Befragung anbringen.

3.3.3. Auswertung

Die Daten aus dem Fragebogen wurden mittels Statistikprogramm SPSS ausgewertet. Die Skala Akzeptanz wurde einer Reliabilitätsanalyse unterzogen. Je höher das Skalenniveau ist, desto umfangreichere Aussagen lassen sich über die Variablen machen. Es ist somit wünschenswert, dass alle Daten möglichst auf Intervallskalenniveau erhoben werden. In der Praxis ist es allerdings nicht immer möglich, ein hohes Skalenniveau zu erreichen. Oft lässt sich das

Skalenniveau eines Messinstrumentes auch unterschiedlich interpretieren. Normalerweise werden Antworten auf einer 5 bis 7-stufigen Skala als ordinalskaliert betrachtet. Da nicht automatisch angenommen werden kann, dass die Abstände zwischen den einzelnen Ausprägungen immer gleich gross sind. Trotzdem werden solche Items oft auf Intervallskalenniveau verwendet (Zöfel, 2003). Bortz & Döring (2006) erachten jedoch die Annahme als akzeptabel, dass die Abstände zwischen den Ausprägungen einer solchen Antwortskala gleich gross sind. Deshalb kann von intervallskalierten Daten ausgegangen werden. Nachfolgend werden die deskriptiven Analysen, die durchgeführt wurden, erläutert.

Deskriptiven Analysen:

Die deskriptiven Analysen stellen im Rahmen einer Datenanalyse einen wichtigen Schritt dar. Sie dient einerseits der Beschreibung eines Datensatzes anhand einzelner Merkmale und hilft, mögliche Fehler bei der Datenerfassung im Datensatz zu entdecken (Zöfel, 2003). Dazu wurden prozentuale Häufigkeiten (beschreiben, wie oft die verschiedenen Merkmalausprägungen im Datensatz vorkommen), die Mittelwerte (sollen die gesamte Verteilung so gut wie möglich repräsentieren), sowie Standardabweichungen (die durchschnittliche Streuung der Daten um den Mittelwert) der Items berechnet (Bortz, & Döring 2006).

3.3.4. Gütekriterien

Gemäss Bühner, 2010 sollte eine quantitative Messung möglichst zuverlässig, objektiv, vergleichbar, ökonomisch und nützlich sein. Dabei zählen Ökonomie, Nützlichkeit und Vergleichbarkeit zu den Nebengütekriterien. Diese Gütekriterien wurden bereits in den vorherigen Subkapitel weitreichend berücksichtigt. Nachstehend wird darauf eingegangen, in welchem Mass der erstellte Fragebogen den Hauptgütekriterien Objektivität, Validität und Reliabilität entspricht.

Objektivität:

Da es sich beim verwendeten Messinstrument um einen standardisierten Fragebogen handelt und die Auswertung der erhobenen Daten nur durch eine Person stattfand, stellt die Objektivität in der Regel kein Problem dar.

Validität:

Die verwendete Skala Akzeptanz aus dem Fragebogen von Taiwo und Stork (2013) erfüllt bereits das Gütekriterium der Validität. Da die meisten Items in der vorliegenden Arbeit unverändert übernommen, und nur vom Englischen ins Deutsche übersetzt wurden, kann davon ausgegangen werden, dass dies auch für die erstellte Skala Akzeptanz im Fragebogen gilt. Jedoch wurden die weiteren Items, die einzelne Elemente der MAB erheben, nicht aus bereits bestehenden Fragebogen entnommen. Eine Möglichkeit die Validität eines Messinstrumentes vorab zu überprüfen ist eine Expertengültigkeit. Dabei nehmen sogenannte Experten des zu untersuchenden Gegenstandsbereichs eine Einschätzung der Gültigkeit der

zum Einsatz geplanten Items vor (Atteslander, 2003). Dies ist entlang der Fragebogenkonstruktion in der Pretestphase und der Orientierungsphase erfolgt.

Reliabilität:

Da die Skala Akzeptanz nicht unverändert übernommen wurde und wie bereits erwähnt vom Englischen ins Deutsche übersetzt worden war, wurde die Reliabilität der Skalen mittels einer internen Konsistenzschätzung überprüft. Dazu wurde der Alphakoeffizient Cronbach Alpha (α) verwendet. Cronbach's α gibt Auskunft über den Zusammenhang der Items einer Skala und somit darüber, wie genau ein Messinstrument ist (Zöfel, 2003). Werte von $\alpha \geq .70$, gelten in der vorliegenden Arbeit als zufriedenstellend. Die Trennschärfe gibt an, wie gut das gesamte Testergebnis aufgrund der Beantwortung eines einzelnen Items vorhersagbar ist. Beim Trennschärfenkoeffizient (r_{it}) handelt es sich um die Korrelation zwischen den Punktwerten pro Item i und dem Gesamttestwert t . Werte zwischen $r_{it} = .30$ und $.50$ werden als mittelmässig und $r_{it} \geq .50$ als hoch eingestuft (Bortz & Döring, 2006). Im Anhang C, Datenauswertung, Reliabilität ist ersichtlich, dass die Skala Akzeptanz eine unzureichende interne Konsistenz von $\alpha = .51$ aufweist. Diese ist auf die Items A02 „bedeutungslos - bedeutsam“ ($r_{it} = .05$) und A10 „zeitrauben - zeitsparend“ ($r_{it} = .18$) zurückzuführen. Somit wurden diese eliminiert. Die auf neun Items reduzierte Skala weist anschliessend eine zufriedenstellende interne Konsistenz ($\alpha = .85$) und Trennschärfenkoeffizienten auf. In der nachfolgenden Tabelle können die Trennschärfenkoeffizienten der Skala Akzeptanz entnommen werden.

Tabelle 2: Trennschärfenkoeffizienten der Skala Akzeptanz

	Mittelwert wenn Item gelöscht	Varianz wenn Item gelöscht	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	C. Alpha, wenn Item gelöscht
A01 unzuverlässig - zuverlässig	35.47	61.77	.59	.83
A03 wenig anregend - anregend	35.85	60.86	.65	.82
A04 langweilig - interessant	35.83	64.18	.61	.83
A05 veraltet - innovativ	36.75	63.50	.53	.83
A06 schlecht - gut	36.00	62.56	.73	.82
A07 kompliziert - einfach	35.64	67.13	.36	.85
A08 nutzlos - nützlich	35.51	65.50	.58	.83
A09 unseriös - seriös	35.56	61.84	.60	.83
A11 unwichtig - wichtig	35.02	65.36	.47	.84

In der obigen Tabelle 2 ist zu entnehmen, dass die einzelnen Trennschärfenkoeffizienten sich zwischen $r_{it} = .47$ und $r = r_{it} = .73$ bewegen, was mittelmässigen bis hohen Werten innerhalb des Grenzbereichs entspricht. Folglich dürfen diese Items verwendet werden.

4. Ergebnisse

Im folgendem Kapitel werden die Ergebnisse entlang den Fragestellungen (2a,1a,1b,1c) und der Zielsetzung des Evaluationsauftrags dargestellt. Die den Ergebnissen zugrundeliegenden Auswertungsverfahren und Rahmenbedingungen sind dem Anhang B und C zu entnehmen. Nachfolgend werden die Ergebnisse des Ist-Soll-Vergleichs der Elemente der MAB dargestellt. Anschliessend werden die Ergebnisse der Leitfadeninterviews präsentiert und in einem Zwischenfazit zusammengefasst. Die Ergebnisse der Fragenbogenerhebung folgen zum Schluss.

4.1. Ist-Soll-Vergleich der Elemente der MAB

Anhand einer Synthese des Theorieteils werden die daraus hervorgegangenen wesentlichen Elemente der MAB (Soll-Zustand) qualitativ der aktuellen MAB zugeordnet und die Fragestellung 2a (welche Elemente sind gemäss Fachliteratur für die MAB die wesentlichen Bestandteile und welche nicht), beantwortet. Auf Basis dieser Übersicht, wird die Fragestellung 2b (besteht ein Änderungsbedarf aus wissenschaftlich-theoretischer Sicht) im Kapitel 5., Handlungsempfehlungen beantwortet.

Tabelle: 3 Ist-Soll Vergleich der Elemente der MAB

Elemente der MAB	Ist-Zustand	Soll-Zustand (Änderungsbedarf)
Leistungskriterien	<ul style="list-style-type: none"> - Universelle Leistungskriterien - Leistungskriterien eignen sich für Kaufmännische Berufsgruppen - Hohe Anzahl an Leistungskriterien - Beurteilung der Leistungskriterien anhand der Ebenen Verhalten Ergebnisse und Potential 	<ul style="list-style-type: none"> - Spezifische Leistungskriterien für jeweilige Akteurs-Gruppen formulieren - Differenzierung der Leistungskriterien zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden - Zu hohe Anzahl an Leistungskriterien vermeiden
Beurteilungsquellen	<ul style="list-style-type: none"> - Direkter Vorgesetzte - Hohe Anzahl Objektiver Quellen 	<ul style="list-style-type: none"> - Subjektive Quellen optimieren in: <ul style="list-style-type: none"> - Arbeitskollegen - Beurteilende selbst - Vorgesetztenbeurteilung durch Mitarbeitende - Objektive quellen minimieren
Beurteilungsverfahren	<ul style="list-style-type: none"> - Graphisches Einstufungsverfahren 	<ul style="list-style-type: none"> - freie Eindruckschilderung miteinbeziehen
Gestaltung und Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> - Reine Durchführungszeit der MAB ist vorgeplant - Kein Gesprächsleitfaden vorhanden 	<ul style="list-style-type: none"> - Gesprächsvor- und Nachbereitung einplanen - Gesprächsleitfaden konstruieren
Förderung und Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> - Jährliche Zielüberprüfung - Vorgaben, für die Zielsetzung und Fördermassnahmen formuliert werden sind nicht vorhanden. 	<ul style="list-style-type: none"> - Regelmässige Zielüberprüfung (mindestens Halbjährlich) - Vorgaben für die Formulierung von Zielsetzung und Fördermassnahmen integrieren

Wie der Tabelle 3 zu entnehmen ist, besteht gegenüber der aktuellen MAB im Bezug auf die wesentlichen Elementen, die aus dem Theorieteil der vorliegenden Arbeit hervorgehen unterschiedlich Handlungsbedarf. Inwiefern dieser konkret umgesetzt werden sollte, wird im Kapitel 5., Handlungsempfehlungen beschrieben.

4.2. Qualitative Ergebnisse

Im Folgenden wird die Stichprobe der qualitativen Datenerhebung beschrieben. Anschließend wird auf die Ergebnisse der Interviews mit den verschiedenen Akteurs-Gruppen eingegangen. Die Darstellung der qualitativen Ergebnisse gliedert sich nach einzelnen Kategorien, die dem Auswertungsbogen entnommen wurden. Der vollständige Auswertungsbogen ist im Anhang B ersichtlich. Die Ergebnisdarstellung bezieht sich auf die jeweiligen relevanten Elemente der MAB. Diese wurden bereits im Kapitel 2.1., Mitarbeitendenbeurteilung beschrieben und definiert. Wenn nichts anderes vermerkt, beziehen sich die Aussagen auf die Perspektiven aller Akteurs-Gruppen.

4.2.1. Stichprobenbeschreibung

Bei der qualitativen Befragung wurde aus praktikablen Gründen eine Teilerhebung der Akteurs-Gruppen angestrebt. Die Auswahl der Interviewten basiert unter Berücksichtigung einer perspektivischen Typik, das bedeutet, dass die interviewten Personen aufgrund ihrer Eigenschaften und Funktionen die Akteurs-Gruppen gut repräsentieren (Flick, 2011). Da die Namen und Adressen der befragten Personen vorlagen, konnten diese direkt kontaktiert werden. Insgesamt wurde das Interview mit $N = 10$ Personen durchgeführt. In Abbildung 7 wird die Stichprobe der interviewten Personen erläutert.

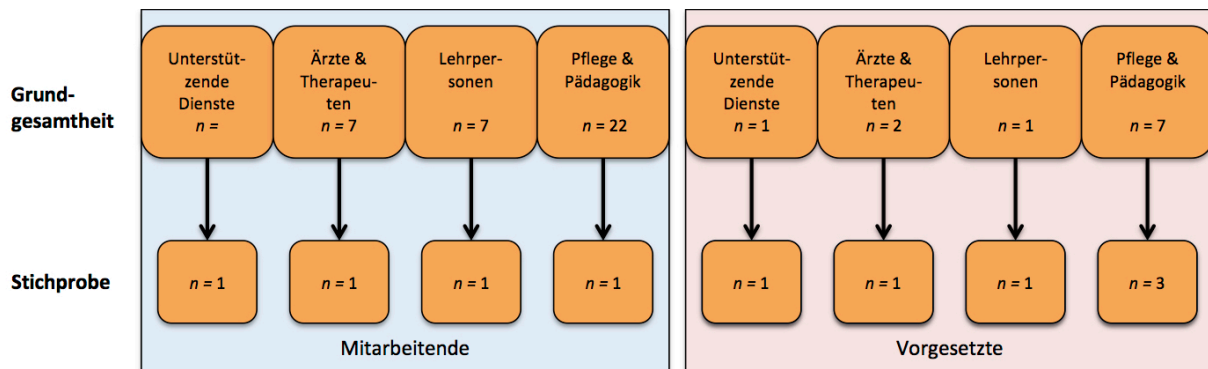


Abbildung 7: Stichprobe qualitative Datenerhebung

Wie in Abbildung 7 ersichtlich, wurde mit jeweils einer Person aus jeder Akteurs-Gruppe ein Interview durchgeführt. Hierbei beträgt die Stichprobengröße der befragten Vorgesetzten (Beurteilenden Personen) $n = 6$ Personen und die Stichprobengröße der befragten Mitarbeitenden (Personen, die beurteilt werden) $n = 4$ Personen. In Tabelle 4 werden nachstehend die wichtigsten Merkmale der befragten Personen aufgeführt.

Tabelle 4: Merkmale der qualitativen Datenerhebung

Merkmalsname	Ausprägung	Absolute Häufigkeit	Relative Häufigkeit
Geschlecht	weiblich	5	50.0%
	männlich	5	50.0%
Alter	20 bis 29 Jahre	1	10.0%
	30 bis 39 Jahre	3	30.0%
	40 bis 49 Jahre	2	20.0%
	50 bis 59 Jahre	4	40.0%
	Mittelwert	44.9	
Dienstjahre	1 bis 5 Jahre	5	50.0%
	6 bis 10 Jahre	3	30.0%
	11 bis 15 Jahre	2	20.0%
	Mittelwert	7.2	
Pensum	50 %	2	20.0%
	80 %	2	20.0%
	90 %	2	20.0%
	100 %	4	40.0%
	Mittelwert	85.0	

4.2.2. MAB Generell

Die interviewten Personen wurden zu Beginn des Gesprächs danach gefragt, was ihnen spontan zur aktuellen MAB einfällt. Generell wird die MAB als ein veraltetes Instrument empfunden. Die Akteurs-Gruppe Stationsmitarbeitende betont dies hierbei insbesondere und äussert, dass ein dringender Handlungsbedarf besteht.

"(...) zudem sollte da dringend etwas angepasst werden, die ist ja total veraltet."

Ebenso äussert die Akteurs-Gruppe Stationsleitung, dass die MAB veraltet ist, weil sie sich schlecht mit der angestrebten Führungsstrategie des Unternehmens (Horizontalität) vereinbaren lässt.

"Ich finde die MAB, so wie sie jetzt verwendet wird ein altmodisches Instrument, das sich auch schlecht mit der horizontalen Führung, die in der Klinik integriert werden soll, vereinbaren lässt."

Des Weiteren wird von der Akteurs-Gruppe Leitung Ärzte und Therapeuten betont, dass die MAB ein ungerechtes Instrument gegenüber den beurteilten Mitarbeitenden ist.

"(...) sehr ungerecht gegenüber dem Mitarbeiter."

Diese Meinung wird von der Akteurs-Gruppe Ärzte und Therapeuten bestätigt. Diese ist der Meinung, dass die MAB als Machtinstrument missbraucht werden kann und dies auch schon vorgekommen ist.

"Ich kenne einige Fälle, bei denen die Beurteilung als Macht-Instrument missbraucht wurde."

Von der Akteurs-Gruppe Stationsmitarbeitende werden zusätzlich motivationale Themen angesprochen. Diese ist der Meinung, dass die Mitarbeitenden kaum intrinsisch für die MAB motiviert werden können.

"Die Mitarbeiterbeurteilung war bis anhin eher eine Pflichtübung."

4.2.3. Leistungskriterien

Nach der generellen Einschätzung der MAB wurden die Meinungen gegenüber den einzelnen Elementen der MAB erfragt. Erstens wurden die verschiedenen Leistungskriterien, wie beispielsweise die Arbeitsausführung oder Selbstkompetenz angesprochen. Die interviewten Personen wurden zuerst gefragt, was ihnen spontan zu den einzelnen Bestandteilen einfällt. Anschliessend folgte eine Frage, ob es einzelne Elemente der Leistungsbeurteilung gibt, die einen besonders hohen oder niedrigen Stellenwert haben und weshalb das so ist. Aus den Interviews geht hervor, dass die Leistungskriterien überarbeitet werden sollen und diese nicht praxisrelevant sind. Konkreter zu diesem Thema äussert sich die Akteurs-Gruppe Stationsleitung. Sie empfinden die einzelnen Kriterien als verwirrend, da die Sprache und Stil der einzelnen Elemente nicht zeitgemäss sind und sich einige Kriterien innerhalb der Leistungsbeurteilung, wie beispielsweise Sorgfalt oder Sicherheit, wiederholen.

"Ich finde auch, dass die Sprache und die Art und Weise wie einzelne Kriterien formuliert sind recht veraltet (...) Oft ist es so, dass sich die einzelne Themen, die angekreuzt werden müssen wiederholen, dies empfinde ich als sehr verwirrend und bringt mir wenig (...) Vieles wie Sorgfalt oder Sicherheit wiederholt sich, diese Themen könnte man auch in einem Kapitel bewerten."

Zudem gibt es zu viele Kriterien, die beurteilt werden müssen. Aus diesem Grund werden einigen Kriterien übersprungen oder nur kurz überflogen.

"Es sind auch zu viele einzelne Unterpunkte, die angekreuzt werden müssen, weil es so viele sind überfliege ich die meisten Punkte einfach"

Zu diesem Thema äusserte sich auch die Akteurs-Gruppe Leitung Schule. Diese verwendet den mittleren Teil der Leistungsbeurteilung (Selbstkompetenz und Arbeitsweise) kaum.

"Den mittleren Teil der MAB lasse ich meistens ganz weg."

Die Akteurs-Gruppe Stationsmitarbeitende erachtet es zudem als relevant, dass auch eine Beurteilung der Leistungskriterien durch die Arbeitskollegen erfolgen soll, da diese oft praxisnäher als der direkte Vorgesetzte mit ihrer Arbeit verbunden sind.

"Ich frage mich, ob mich der Vorgesetzte nach den Kriterien richtig beurteilen kann? Denn er arbeitet nicht so oft wie meine Kollegen mit mir auf der Station (...) Ich denke, dass eventuell auch eine Rückmeldung des Teams erfolgen soll."

Überdies macht die Akteurs-Gruppe Leitung Unterstützende Dienste den Vorschlag, dass Elemente in die MAB integriert werden sollten, die es dem Mitarbeitenden ermöglichen, auch dem Vorgesetzten eine Rückmeldung im Rahmen der MAB geben zu können.

"Es könnte eine Frage eingebaut werden, bei der der Mitarbeiter dem Vorgesetzten Rückmeldung geben kann."

4.2.4. Einstufungsverfahren

Fast alle interviewten Akteurs-Gruppen betonen, dass das Einstufungsverfahren nicht als relevant und nützlich empfunden wird und somit keinen Mehrwert daraus resultiert. Besonders konkret äussert sich zu dieser Thematik die Akteurs-Gruppe Stationsleitung. Diese empfindet das Einstufungsverfahren entlang der Zielerreichung unklar und verwirrend. Die Einstufung der Leistungskriterien in die Kategorien ABCD wird ebenso als unwichtig empfunden. Auch besteht der Eindruck, dass die Akzeptanz der beurteilten Mitarbeitenden gegenüber dem Einstufungsverfahren gering ist.

"Mir kommt spontan in den Sinn, dass die Bewertung durch die plus plus Kriterien für mich unklar sind (...) Die Ganzen A's und B's sind doch sowieso nur verwirrend und lösen viel Diskussion aus (...) Ich denke, dass es das nicht wirklich braucht."

Die Akteurs-Gruppe Stationsmitarbeitende bestätigt die Annahme, dass die Akzeptanz gegenüber dem Einstufungsverfahren gering ist. Da die Einstufung oftmals schwierig nachzuvollziehen ist.

"Ich kann nicht ganz nachvollziehen, wie man genau auf die einzelnen Kategorien ABCD kommt (...) Ich fühle mich unwohl, wenn ich in diese Kategorien eingeordnet werde."

Die Akteurs-Gruppe Leitung Ärzte und Therapeuten vertreten die Meinung, dass das Einstufungsverfahren ganz weggelassen werden kann. Da die Einstufungen in die Kategorien ABCD schlecht nachzuvollziehen und ungerecht gegenüber den Mitarbeitenden ist.

"Ich finde die Einstufung in diese Kategorien ABC und D ist wie im Schulunterricht, dort vergibt man auch eine Note (...) betreffend den Einstufungen könnte insofern eine Veränderung stattfinden, dass man diese ganz weglassen würde, da dies sowieso nur für Verwirrung sorgt."

Hingegen betrachtet die Akteurs-Gruppe Leitung Unterstützende Dienste das Einstufungsverfahren als geeignetes Instrument und sieht keinen Handlungsbedarf. Sie betrachtet das Einstufungsverfahren als ein einfaches und unkompliziertes Instrument, das Vergleiche zwischen unterschiedlichen Personen zuverlässig ermöglicht.

"Die Bewertung der Mitarbeiter in ABCD finde ich eine gute Lösung (...) zudem ist es einfach zu handhaben und ermöglicht schlussendlich auch zuverlässige Vergleiche zwischen einzelnen Mitarbeitern."

Diese Meinung wird jedoch von der Akteurs-Gruppe Mitarbeitende Unterstützende Dienste nicht geteilt. Diese erachtet das Einstufungsverfahren als nicht relevant. Viel wichtiger ist ihnen eine ganzheitliche Bewertung, ohne der kategorialen Einordnung der Leistung.

"Für mich ist es nicht so wichtig wie viele A's oder B's ich habe, für mich ist das Gesamtbild in Form einer mündlichen Rückmeldung wichtig."

4.2.5. Förderung und Zielsetzung

Die Akteurs-Gruppen wurden ebenfalls zu ihren Meinungen gegenüber der Förderung und Zielsetzung erfragt. Zuerst wurde die spontane Meinung gegenüber der Zielsetzung und Förderungsmassnahmen erhoben. Anschliessend folgte eine Frage, ob sie von der Zielerreichung, Förderungsmassnahmen profitieren oder nicht und weshalb das so ist. Es zeigt sich, dass die Förderung und die Zielsetzung als besonders relevante Elemente innerhalb der MAB empfunden werden. Beispielsweise wird dies von der Akteurs-Gruppe Leitung Ärzte und Therapeuten betont.

"Die Formulierung der Ziele ist wichtig, diese entstehen im Laufe des Gesprächs."

Jedoch wird bemängelt, dass viele Mitarbeitende nicht geschult sind, richtige Ziele zu formulieren.

"Den meisten Mitarbeiter ist es nicht möglich Ziele SMART zu formulieren."

Auch die Akteurs-Gruppe Leitung Schule vertritt die Meinung, dass die Erarbeitung der Zielsetzung und den damit verbundenen Förderungsmassnahmen ein wichtiges und hilfreiches Element darstellt.

"Ich setze viel mehr den Fokus darauf, ob ein Lehrer seine Ziele erreicht hat, damit kann ich auch gut arbeiten und das hilft dem Lehrer auch."

Diese Aussage lässt sich von der Akteurs-Gruppe Lehrpersonen teilweise bestätigen. Diese ist der Meinung, dass Zieldefinitionen, die selbst formuliert werden können, motivieren und helfen an den Zielen zu arbeiten. Zudem empfindet sie es als wichtig, dass entlang der definierten Fördermassnahmen regelmässige Gespräche mit dem Vorgesetzten stattfinden. Es wird jedoch bemängelt, dass diese zu wenig stattfinden.

"Wenn ich meine Ziele eigenständig formulieren kann, bin ich auch dazu motiviert, an denen zu arbeiten (...) Was mir ab und zu fehlt, ist dass regelmässige Gespräche unter dem Jahr stattfinden, wie ich mit meinen Zielen vorankomme oder was ich noch besser machen könnte."

Die Akteurs-Gruppe Mitarbeitende Unterstützende Dienste betont, dass die erarbeiteten Ziele und Fördermassnahmen oft vergessen gehen, weil man diese zusammen mit der MAB archiviert. Jedoch sollen diese Elemente als ein alltägliches Arbeitsinstrument verwendet werden.

"Ich lege die Ziele oft zusammen mit der Beurteilung ab und vergesse dann oft an meinen Zielen zu arbeiten (...) Eigentlich ist das schlecht, denn ich schaue erst wieder auf meine Ziele, wenn ich das nächste Gespräch habe."

4.2.6. Durchführung und Ablauf

Das Interview wurde mit Fragen zur Durchführung und dem Ablauf der MAB abgeschlossen. Dabei wurden die Akteurs-Gruppen wiederum zu ihrer spontanen Meinung gegenüber der Art und Weise befragt, wie die MAB durchgeführt wird. Danach wurde die letzte MAB angesprochen und gefragt, ob es Dinge gibt, die hätten besser oder anders gestaltet werden können und wie man dies konkret umsetzen könnte. Die Thematik Austausch und Dialog im Rahmen der MAB wird grundsätzlich über die meisten Altersgruppen kontrovers diskutiert, indem unterschiedliche Standpunkte vertreten werden. Jedoch wird von allen Akteurs-Gruppen ein offenes Gespräch angestrebt, das einen Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden ermöglicht. Die Akteurs-Gruppen sind sich nicht einig, ob im Rahmen der MAB ein offener Austausch zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten ermöglicht wird. Die Akteurs-Gruppe Stationsleitung vertritt die Meinung, dass ein solcher Austausch noch fehlt.

"Es ist schade, dass kein richtiges Gespräch, ein Austausch mit dieser MAB stattfinden kann, da die Meinung des Mitarbeiters nicht gefragt ist."

Ebenso ist auch die Akteurs-Gruppe Stationsmitarbeitende der Auffassung, dass kein ausreichender Dialog im Rahmen der MAB stattfindet. Dies wird auch als ein Grund betrachtet, warum die MAB kaum akzeptiert wird.

"Man könnte Mitarbeitende mehr zur Beurteilung motivieren, indem man sich auf ein Austausch oder ein Gespräch fokussiert. Das fehlt leider noch."

Diese Meinung wird auch von der Akteurs-Gruppe Leitung Ärzte und Therapeuten vertreten.

"Es könnte eine Veränderung stattfinden, indem man den Beurteilungsbogen ganz weglassen würde und ein freies Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem fokussieren würde."

Dem widerspricht die Akteurs-Gruppe Leitung Schule. Diese ist der Meinung, dass ein Dialog aktuell gut funktioniert.

"Für mich steht der Austausch, ein Gespräch mit einem Lehrer im Mittelpunkt, das klappt gut finde ich."

Diese Meinung kann von der Akteurs-Gruppe Lehrpersonen bestätigt werden.

"Die Beurteilung ist offen gestaltet, so können auch Dinge angesprochen werden, die einem spontan in den Sinn kommen."

Auch die Akteurs-Gruppe Leitung Unterstützende Dienste ist der Auffassung, dass sich Mitarbeitende im Rahmen der MAB gegenüber dem Vorgesetzten äussern können und somit ein offener Austausch stattfinden kann.

"Der Mitarbeiter kann auch Rückmeldungen zu seiner Beurteilung geben."

Von der Akteurs-Gruppe Mitarbeitende Unterstützende Dienste wird zwar bestätigt, dass sie die Möglichkeit haben, sich im Rahmen der MAB zu äussern, jedoch braucht es oft viel Überwindung eine Rückmeldung offen zu formulieren.

"Manchmal getraue ich mich nicht so ganz, meinem Vorgesetzten eine offene Rückmeldung zu geben, jedoch finde ich es wichtig, dass er auch eine bekommt um die Zusammenarbeit zu fördern."

Ein weiterer Punkt, der im Rahmen der Durchführung der MAB oft thematisiert wird, ist beispielsweise gemäss der Akteurs-Gruppe Stationsleitung, dass die MAB viel Zeit für die Vorbereitung, wie auch für die Durchführung der MAB in Anspruch nimmt. Zudem wird es als wichtig erachtet, dass die Mitarbeitenden vorbereitet an die MAB kommen.

"Ich brauche bestimmt zwei Stunden für eine MAB und für die Vorbereitung auch viel mehr Zeit als dafür vorgesehen ist (...) Für mich ist es wichtig, dass die Mitarbeiter vorbereitet an das Gespräch kommen und sich schon im Voraus eigene Gedanken dazu machen, ob sie zum Beispiel ein Ziel erreicht haben oder nicht."

4.2.7. Zwischenfazit

Zusammenfassend kann aus den Aussagen der interviewten Personen über alle Akteurs-Gruppen gesagt werden, dass alle Elemente der MAB überprüft und überarbeitet werden sollten. Die Akuterer-Gruppen wünschen sich hierbei eine praxisnahe, faire Beurteilung. Diese soll sich weniger auf die Einstufung der Leistung in standardisierte Kriterien beziehen, sondern einen Austausch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitendem ermöglichen, der in die Formulierung der Zielsetzung und Erarbeitung von Förderungsmaßnahmen mündet. Jedoch ist noch unklar, ob diese Meinungen von allen Mitarbeitenden und Vorgesetzten vertreten werden. Wie im Methodenteil der vorliegenden Arbeit erwähnt, wurden auf Basis dieser Aussagen die relevanten Themen und Elemente der MAB in einem Fragebogen aufgegriffen. Inwiefern einzelne Elemente der zu evaluierenden MAB von allen Personen der Organisation beurteilt werden, wird im Folgekapitel beschrieben.

4.3. Quantitative Ergebnisse

Im Folgenden wird die Stichprobe der quantitativen Datenerhebung beschrieben. Anschließend wird auf die Ergebnisse der Fragebogenerhebung in Zusammenhang mit der Beantwortung der Fragestellungen eingegangen. Die Fragestellungen 1a, 1b und 1c werden jeweils in den folgenden Subkapiteln im Zusammenhang mit der Ergebnispräsentation erläutert. Die Beantwortung dieser Fragestellungen münden schliesslich zur Beantwortung der Fragestellung 1d, auf die im Kapitel 5., Handlungsempfehlung eingegangen wird. Die den Ergebnissen zugrundeliegenden statistischen Auswertungsverfahren und die als Entscheidungsgrundlage herangezogenen statistischen Kennwerte sind dem Kapitel 3.3.3., Auswertung zu entnehmen. Nebst der Reliabilitätsanalyse der Skala Akzeptanz wurden die Daten auf die Verteilung hin überprüft. Die ausführlichen Berechnungen sind dem Anhang C zu entnehmen. Die Ergebnisdarstellung bezieht sich auf die Akzeptanz und den Nutzen gegenüber der MAB, sowie den Bewertungen einzelner Elemente der MAB. Dabei wird entlang der Ergebnisdarstellung zwischen den einzelnen Akteurs-Gruppe unterschieden.

4.3.1. Stichprobenbeschreibung

Bei der qualitativen Befragung wurde eine Vollerhebung in allen Akteurs-Gruppen angestrebt, um die Ergebnisse über alle Akteurs-Gruppen ganzheitlich vergleichen zu können. Wie in Abbildung 5, Kapitel 3 ersichtlich, wurde der Fragebogen an insgesamt $N = 68$ Personen ausgeteilt. Davon waren $n = 13$ Personen Beurteilende (Vorgesetzte) und $n = 55$ Personen Mitarbeitende. Da die Namen und Adressen der befragten Personen vorlagen, konnten diese direkt angeschrieben werden. Der Fragebogen wurde von insgesamt $n = 59$ Personen ausgefüllt, was einen Rücklauf von 87% entspricht. Davon waren $n = 13$ Vorgesetzte und $n = 46$ Mitarbeitende. Da der Rücklauf der Vorgesetzten somit 100% beträgt, bedarf es in Abbildung 8 nur einer Erläuterung des Rücklaufs der Mitarbeitenden über die einzelnen Akteurs-Gruppen.

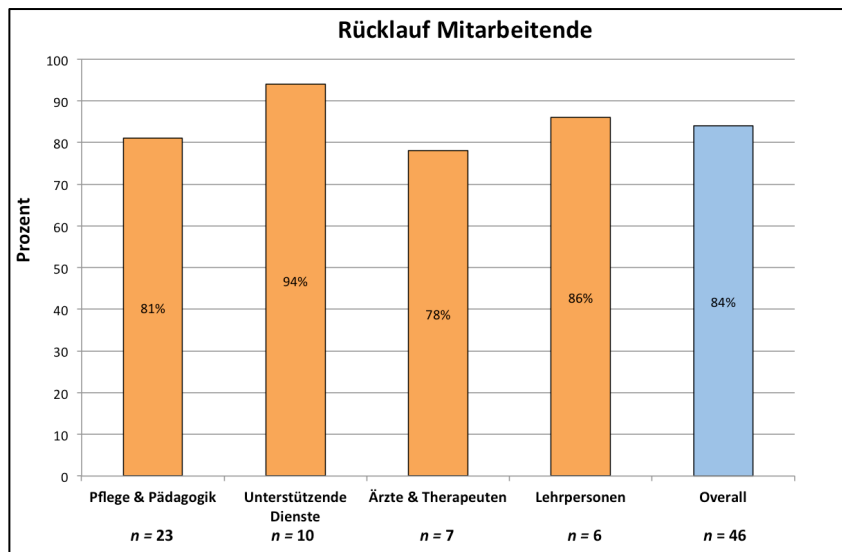


Abbildung 8: Rücklauf Mitarbeitende

Wie in der Abbildung ersichtlich, beträgt der Rücklauf über die Akteurs-Gruppen zwischen 78% und 94%. Ein solcher Rücklauf ist als sehr hoch zu interpretieren. Somit ist die Repräsentativität der Ergebnisse gewährleistet und es dürfen Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit getroffen werden (Schumann, 2011). In Tabelle 5 sind nachstehend die wichtigsten Merkmale der befragten Personen aufgeführt.

Tabelle 5: Merkmale der quantitativen Datenerhebung

Merkmalsname	Ausprägung	Absolute Häufigkeit	Relative Häufigkeit
Geschlecht	weiblich	35	59.3
	männlich	24	40.7
Alter	20 bis 29 Jahre	13	22.0%
	30 bis 39 Jahre	20	33.9%
	40 bis 49 Jahre	8	13.6%
	50 bis 59 Jahre	18	30.5%
	Mittelwert	40.1	
Dienstjahre	1 bis 5 Jahre	30	50.9%
	6 bis 10 Jahre	10	16.9%
	11 bis 15 Jahre	10	16.9%
	16 bis 20 Jahre	3	5.1%
	21 bis 35 Jahre	6	10.2%
	Mittelwert	8.7	
Pensum	50 %	4	6.8%
	80 %	25	42.4%
	90 %	11	18.6%
	100 %	19	32.2%
	Mittelwert	86.3	

4.3.2. Akzeptanz und Nutzen

Mittels der Skala Akzeptanz wurden die Fragestellung 1c (wie hoch ist die Akzeptanz der unterschiedlichen Akteure gegenüber der jetzigen MAB) und die Fragestellung 1a (wie beurteilen die Mitarbeitenden den Nutzen der MAB) beantwortet. Hierbei wurden die Daten deskriptiv ausgewertet. Die Ergebnisse werden nachfolgend in der Abbildung 9 dargestellt. Das Diagramm enthält auf der Abszisse die Mittelwerte in Abhängigkeit der jeweiligen Akteurs-Gruppe. Auf der Ordinate sind die einzelnen Items der Skala Akzeptanz ersichtlich. Unterhalb der Grafik werden zudem folgende Kennzahlen für die Gesamtstichprobe angegeben: Anzahl aller Personen, die geantwortet haben (N), die Standardabweichung (SD) und Mittelwert der Skala (M). Zudem sind in der gleichen Reihenfolge, wie die Akteurs-Gruppen, folgende Kennzahlen in Abhängigkeit der jeweiligen Gruppe ersichtlich: Anzahl Personen, die geantwortet haben (n), die Standardabweichung (SD) und der Mittelwert der Skala (M). Ausführliche Kennzahlen, wie die Standardabweichung einzelner Items in Abhängigkeit der Akteurs-Gruppen, sind dem Anhang C, zu entnehmen.

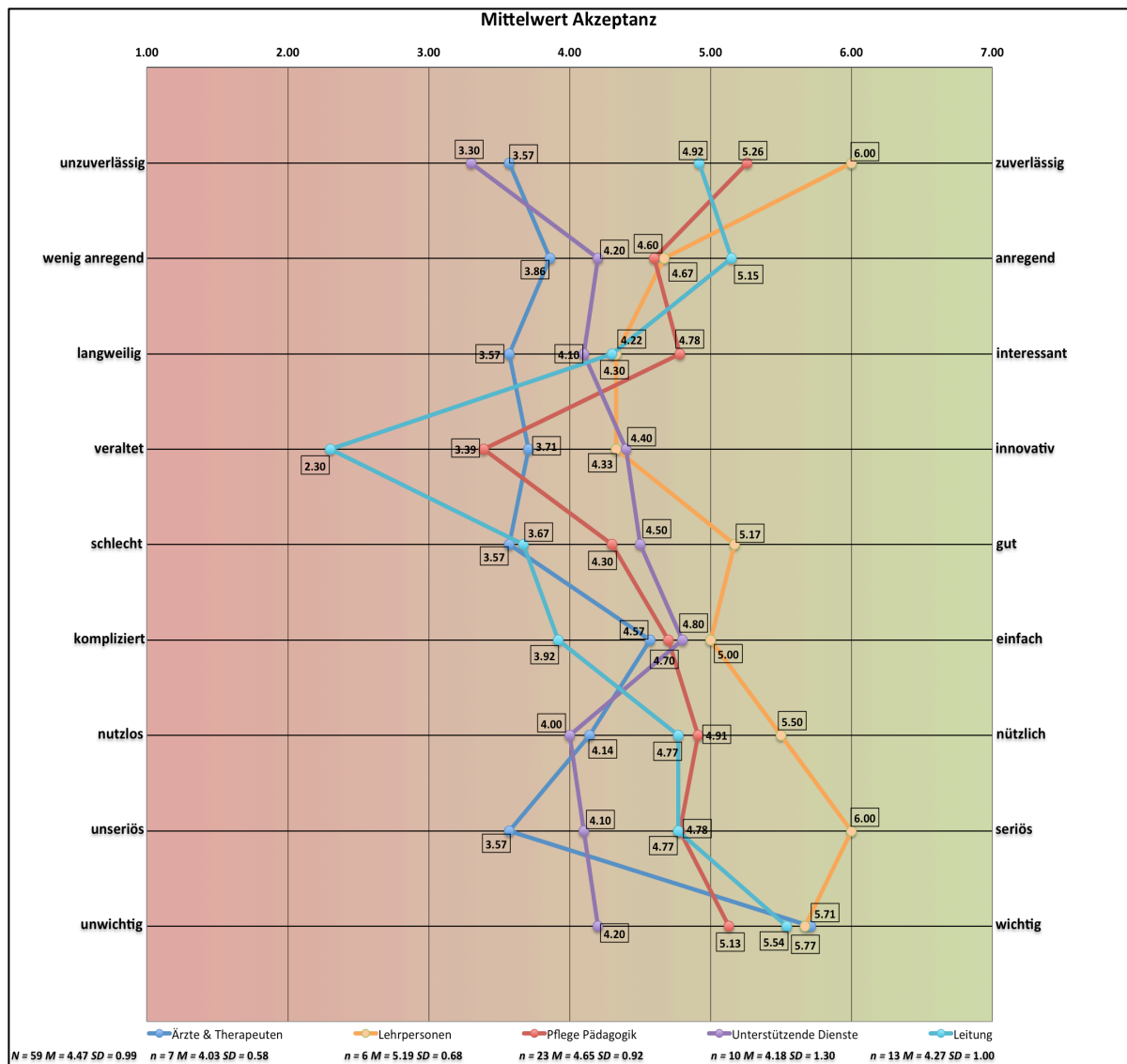


Abbildung 9: Skala Akzeptanz

Wie in Abbildung 9 ersichtlich, unterscheiden sich die Mittelwerte einzelner Items über die Akteurs-Gruppen unterschiedlich stark. Die grösste Differenz der Beurteilungen zwischen den Akteurs-Gruppen weist das Item „unzuverlässig - zuverlässig“ Leitung ($M = 3.30$) und Lehrpersonen ($M = 6.00$) auf. Die geringste Differenz der Beurteilungen zwischen den Akteurs-Gruppen weist das Item „kompliziert - einfach“ Leitung ($M = 4.77$) und Pflege Pädagogik ($M = 4.78$) auf. Je höher die Mittelwerte in der Darstellung sind, desto höher ist die Akzeptanz der MAB zu deuten. Die Mittelwerte einzelner Items und die Akzeptanz werden wie folgt interpretiert: 0.0 - 1.99 sehr negativ, 2.0 - 2.99 = negativ, 3.0 - 3.99 = moderat negativ, 4.0 - 4.99 = neutral, 5.0 - 5.99 = moderat positiv, 6.0 - 6.99 = positiv; 7 = sehr positiv (Taiwo & Stork, 2013). Die Akzeptanz gegenüber der MAB der Akteurs-Gruppen Ärzte und Therapeuten ($M = 4.03$), Unterstützende Dienste ($M = 4.18$), Leitung ($M = 4.27$) und Pflege Pädagogik ($M = 4.65$) können somit nicht als positiv bezeichnet werden. Einzig kann die Akzeptanz der Akteurs-Gruppe Lehrpersonen ($M = 5.19$) als moderat positiv bezeichnet werden. In Anlehnung an Taiwo und Stork (2013) werden die Bewertungen des Items „Nutzen“ wie folgt interpretiert: 0.0 - 1.99 = überhaupt kein nutzen, 2.0 - 2.99 = kaum nutzen, 3.0 - 3.99 = geringer nutzen, 4.0 - 4.99 = weder noch, 5.0 - 5.99 = moderater Nutzen, 6.0 - 6.99 = hoher nutzen, 7 = sehr hoher nutzen. Die Akteurs-Gruppen Unterstützende Dienste ($M = 4.00$), Ärzte und Therapeuten ($M = 4.14$), Leitung ($M = 4.77$) und Pflege Pädagogik ($M = 4.91$) befürworteten den Nutzen der MAB somit nicht. Einzig bezeichnet die Akteurs-Gruppe Lehrpersonen ($M = 5.50$) den Nutzen der MAB als moderat.

4.3.3. Elemente der MAB

Mittels einzelnen Items (B01-K01) werden die Fragestellung 1b (welche Elemente der MAB erachten die unterschiedlichen Akteurs-Gruppen als relevant und handlungsleitend und welche nicht) und die Unterfrage, wie die Prävalenz dieser Beurteilungen in den einzelnen Akteurs-Gruppen ist, beantwortet. Hierbei wurden aus zentralen Aussagen der Interviews folgende Items konstruiert: B01, B03, C01, C02, D01, D02, E01, E02, F01, G01, G02, I01, J01 und K01. Alle übrigen Items wurden aus dem theoretischen Hintergrund der vorliegenden Arbeit in den Fragebogen integriert. Dazu wurden die Daten deskriptiv ausgewertet. Die Ergebnisse gegliedert in einzelne Elemente der MAB werden nachfolgend dargestellt. Die Diagramme enthalten auf der Ordinate Mittelwerte der Beurteilungen einzelner Items. Auf der Abszisse sind die einzelnen Akteurs-Gruppen ersichtlich. Unterhalb der Grafik sind folgende Kennzahlen in der Reihenfolge der Items ersichtlich: Anzahl aller Personen, die geantwortet haben (N), den Mittelwert (M) und die Standardabweichung (SD) der Items. Zudem ist die Stichprobengrösse (n) der jeweiligen Akteurs-Gruppe aufgeführt. Ausführlichere Kennzahlen sind dem Anhang C zu entnehmen. Die Mittelwerte werden wie folgt interpretiert: 0.0 - 0.99 gar keine Zustimmung, 1.0 - 1.99 = keine Zustimmung, 2.0 - 2.99 = eher keine Zustimmung; 3.0 - 3.99 = leichte Zustimmung, 4.0 - 5.00 = starke Zustimmung.

Allgemeine Erfahrungen mit der MAB:

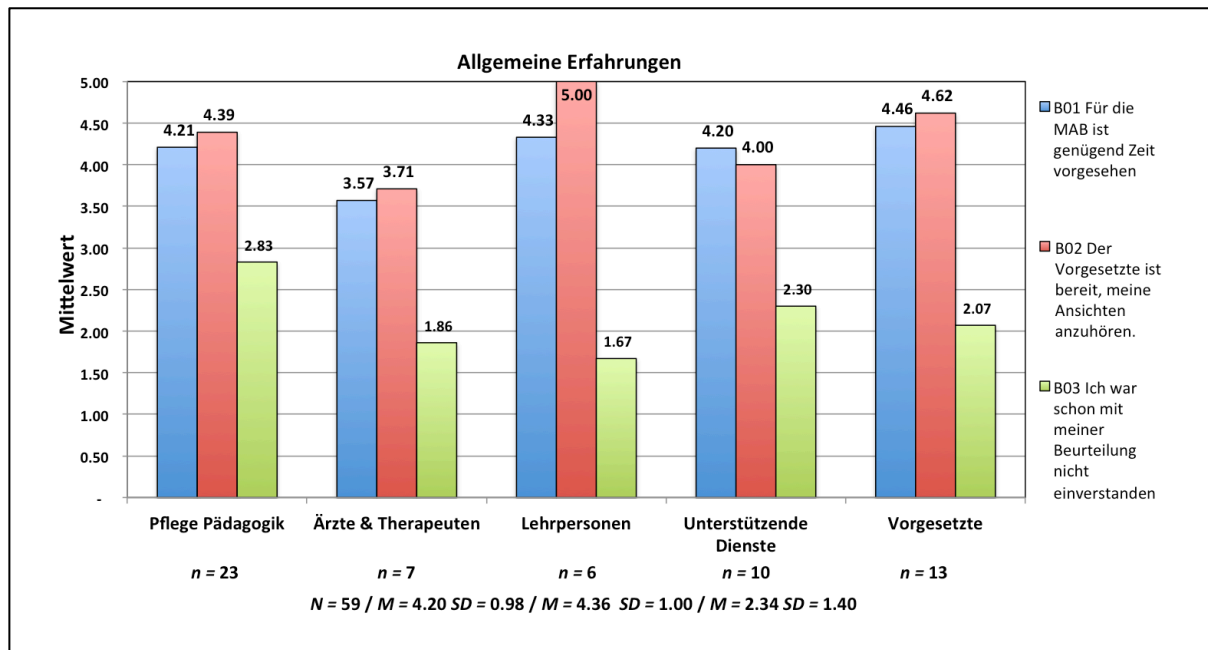


Abbildung 10: Allgemeine Erfahrungen mit der MAB

Dem Diagramm ist zu entnehmen, dass die Akteurs-Gruppen Vorgesetzte ($M = 4.46$), Lehrpersonen ($M = 4.33$), Pflege Pädagogik ($M = 4.21$) und Unterstützende Dienste ($M = 4.20$) erachten, dass für die MAB genügen Zeit vorgesehen ist. Einzig stimmt die Akteurs-Gruppe Ärzte und Therapeuten ($M = 3.57$) dem nur leicht zu.

Zudem sind fast alle Akteurs-Gruppen Lehrpersonen ($M = 5.00$), Vorgesetzte ($M = 4.62$), Pflege Pädagogik ($M = 4.39$) und Unterstützende Dienste ($M = 4.00$) der Meinung, dass der Vorgesetzte bereit ist, ihre Ansichten anzuhören. Nur die Akteurs-Gruppe Ärzte und Therapeuten ($M = 3.71$) stimmt dem Item nur leicht zu.

Dem Item B03 wurde über die Akteurs-Gruppen Pflege Pädagogik ($M = 2.83$), Unterstützende Dienste ($M = 2.30$) und Vorgesetzte ($M = 2.07$) eher nicht zugestimmt. Demgegenüber erhielt dieses Item von den Akteurs-Gruppen Ärzte und Therapeuten ($M = 1.86$) und Lehrpersonen ($M = 1.67$) keine Zustimmung.

Durchführung und Ablauf:

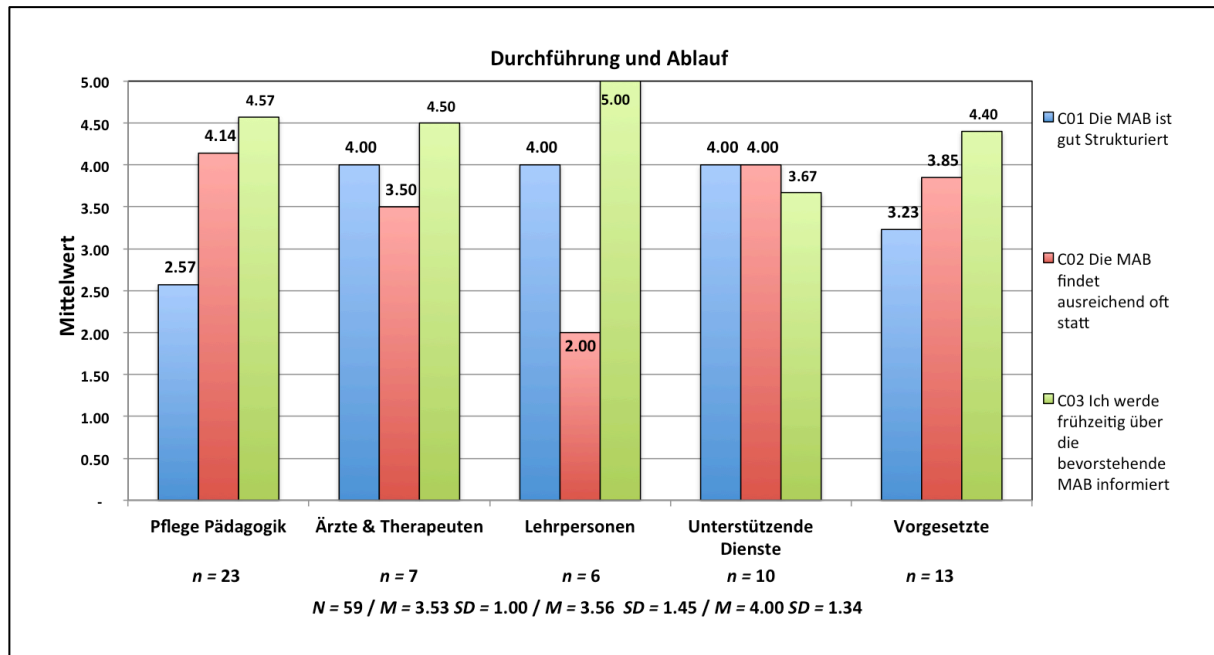


Abbildung 11: Durchführung und Ablauf

Lehrpersonen ($M = 4.00$) Ärzte und Therapeuten ($M = 4.00$) und Unterstützende Dienste ($M = 4.00$) erachten, dass die MAB gut strukturiert ist. Jedoch stimmt dem die Akteurs-Gruppe Vorgesetzte ($M = 3.23$) weniger stark zu. Überdies stimmt die Akteurs-Gruppe Pflege Pädagogik ($M = 2.57$) dem Item eher nicht zu. Die Akteurs-Gruppe Lehrpersonen ($M = 2.00$), sind als einzige klar nicht der Meinung, dass die MAB ausreichend oft stattfindet.

Die Akteurs-Gruppen Ärzte und Therapeuten ($M = 3.50$) und Vorgesetzte ($M = 3.85$) stimmen dem Item nur leicht zu. Hingegen sind die Akteurs-Gruppen Unterstützende Dienste ($M = 4.00$) und Pflege Pädagogik ($M = 4.14$) der Meinung, dass die MAB ausreichend oft stattfindet.

Aus dem Diagramm geht ausserdem hervor, dass die Akteurs-Gruppen Lehrpersonen ($M = 5.00$), Pflege Pädagogik ($M = 4.57$), Ärzte und Therapeuten ($M = 4.50$) und Vorgesetzte ($M = 4.40$) der Meinung sind, dass sie frühzeitig über die bevorstehende MAB informiert werden. Einzig die Akteurs-Gruppe Unterstützende Dienste ($M = 3.67$) teilt diese Meinung nicht ganz.

Leistungskriterien:

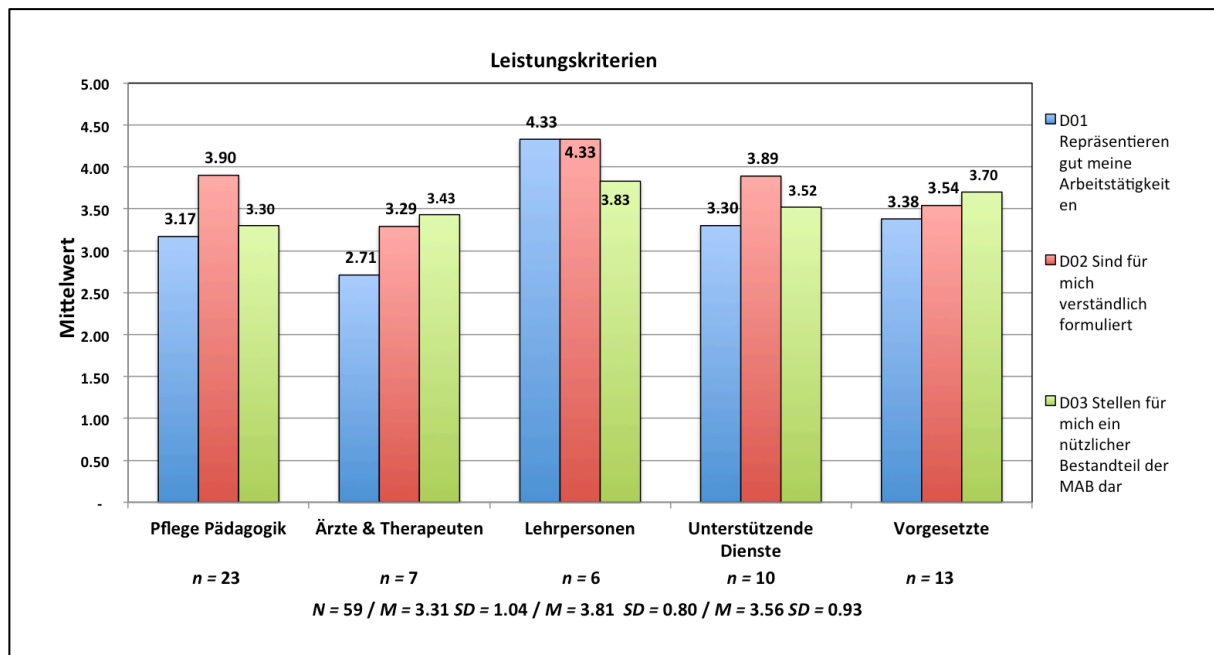


Abbildung 12: Leistungskriterien M Anpassen

Aus dem Diagramm geht hervor, dass nur die Akteurs-Gruppen Lehrpersonen ($M = 4.33$) zustimmt, dass die Leistungskriterien gut die Arbeitstätigkeit repräsentieren. Dem Item wird von den meisten Akteurs-Gruppen, Vorgesetzte ($M = 3.38$), Unterstützende Dienste ($M = 3.30$) und Pflege Pädagogik ($M = 3.17$) jedoch nur leicht oder wie Ärzte und Therapeuten ($M = 2.71$), eher nicht zugestimmt.

Die Akteurs-Gruppe Lehrpersonen ($M = 4.33$) ist der Meinung, dass Leistungskriterien verständlich formuliert sind. Hingegen stimmen die restlichen Akteurs-Gruppen Pflege Pädagogik ($M = 3.90$), Unterstützende Dienste ($M = 3.89$), Vorgesetzte ($M = 3.54$) und Ärzte und Therapeuten ($M = 3.29$) dem nur leicht zu.

Dagegen wird dem Item B03 über alle Akteurs-Gruppen Lehrpersonen ($M = 3.83$), Vorgesetzte ($M = 3.70$) Unterstützende Dienste ($M = 3.52$), Ärzte und Therapeuten ($M = 3.43$) und Pflege Pädagogik ($M = 3.30$) nur leicht zugestimmt.

Einstufungsverfahren:

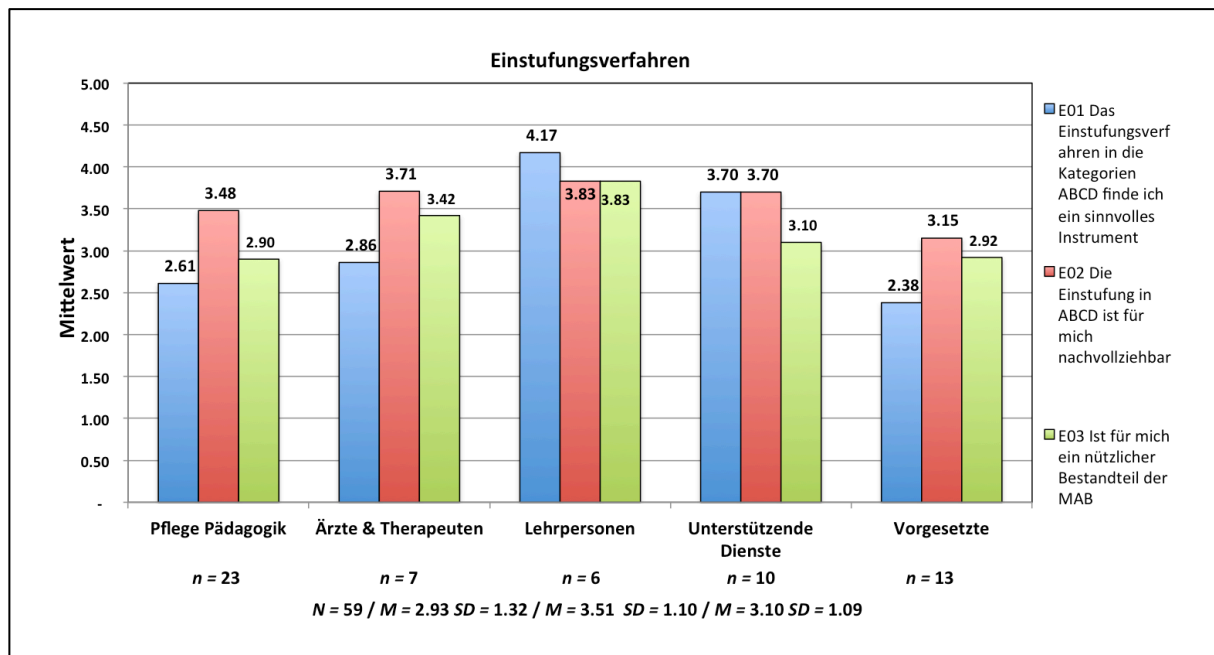


Abbildung 13: Einstufungsverfahren Abstand

Einzig die Akteurs-Gruppe Lehrpersonen ($M = 4.17$) erachtet, dass das Einstufungsverfahren der zu evaluierenden MAB ein sinnvolles Instrument ist. Unterstützende Dienste ($M = 3.70$) stimmen dem nur leicht zu. Die restlichen Akteurs-Gruppen Ärzte und Therapeuten ($M = 2.86$), Pflege Pädagogik ($M = 2.61$) und Vorgesetzte ($M = 2.38$) stimmten dem Item eher nicht zu.

Ob die Einstufung in die Kategorien ABCD nachvollziehbar ist, wird über alle Akteurs-Gruppen Lehrpersonen ($M = 3.83$), Ärzte und Therapeuten ($M = 3.71$), Unterstützende Dienste ($M = 3.70$) Pflege Pädagogik ($M = 3.48$) und Vorgesetzte ($M = 3.15$) nur leicht zugestimmt.

Aus dem Diagramm geht zudem hervor, dass die Akteurs-Gruppen Lehrpersonen ($M = 3.83$), Ärzte und Therapeuten ($M = 3.42$), Unterstützende Dienste ($M = 3.10$) dem Nutzen des Einstufungsverfahrens nur leicht zustimmen. Zudem stimmen die Akteurs-Gruppen Vorgesetzte ($M = 2.92$) und Pflege Pädagogik ($M = 2.90$) dem Item eher nicht zu.

Zielsetzung und Förderungsmassnahmen:

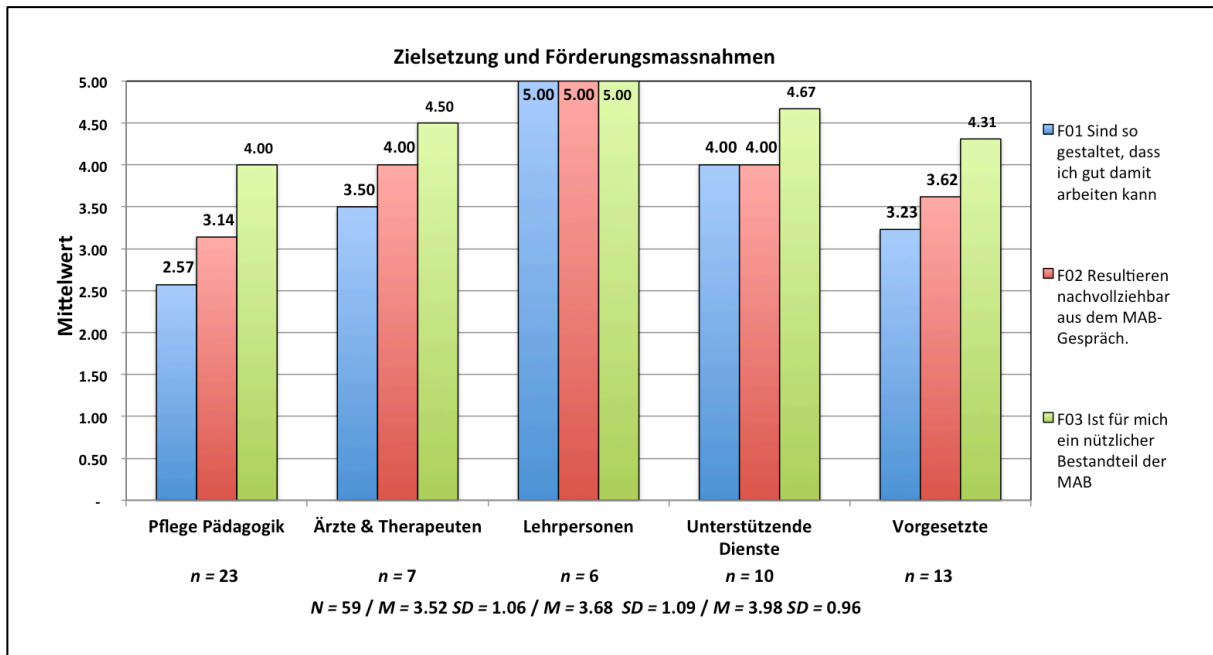


Abbildung 14: Zielsetzung und Förderungsmassnahmen

Lehrpersonen ($M = 5.00$), Ärzte und Therapeuten ($M = 4.00$), Unterstützende Dienste ($M = 4.00$) und Ärzte und Therapeuten ($M = 4.00$) erachten, dass so, wie die Zielsetzungen und Förderungsmassnahmen gestaltet sind, gut damit gearbeitet werden kann. Hingegen stimmen dem die Akteurs-Gruppen Vorgesetzte ($M = 3.62$) und Pflege Pädagogik ($M = 3.14$) nur leicht zu.

Die Akteurs-Gruppe Lehrpersonen ($M = 5.00$), Ärzte und Therapeuten ($M = 4.00$) und Unterstützende Dienste ($M = 4.00$) teilen die Meinung, dass die Zielsetzung und Förderungsmassnahmen nachvollziehbar aus dem MAB-Gespräch resultieren. Vorgesetzte ($M = 3.62$) und Pflege Pädagogik ($M = 3.14$) stimmen dem nur leicht zu.

Alle Akteurs-Gruppen, Lehrpersonen ($M = 5.00$), Unterstützende Dienste ($M = 4.67$), Ärzte und Therapeuten ($M = 4.5$) Vorgesetzte ($M = 4.31$), und Pflege Pädagogik ($M = 4.00$), sind der Meinung, dass die Zielsetzung und Förderungsmassnahmen nützliche Bestandteile der MAB sind.

Beurteilung einzelner Elemente der MAB durch die Vorgesetzten

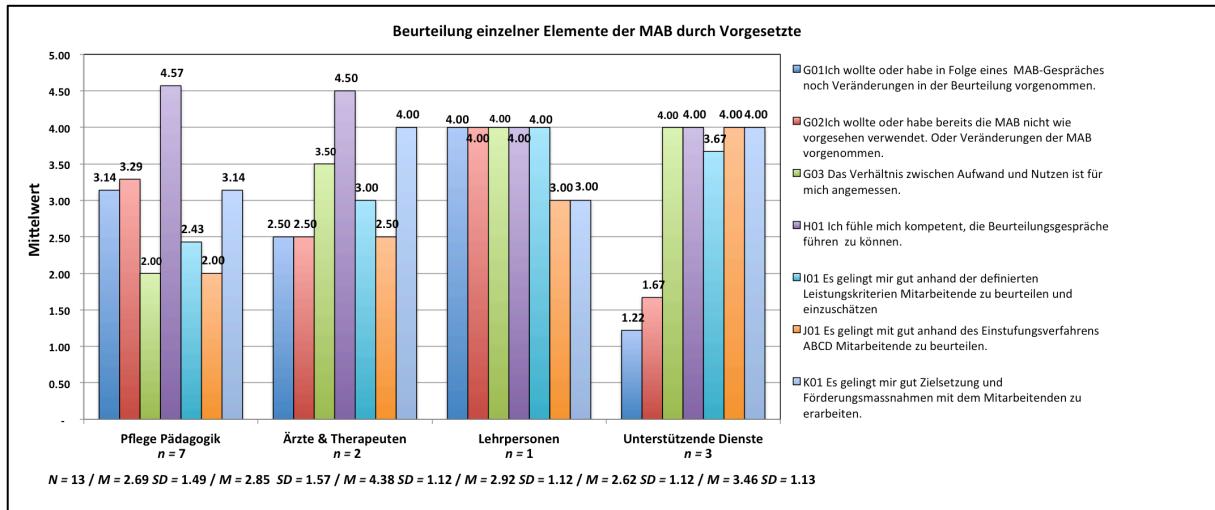


Abbildung 15: Beurteilung einzelner Elemente der MAB durch die Vorgesetzten

Wie in Abbildung 15 ersichtlich, unterscheiden sich die Beurteilungen einzelner Elemente der MAB durch die Vorgesetzten unterschiedlich stark. Dem Item G01 wird von der Akteurs-Gruppe Leitung Lehrpersonen ($M = 4.00$) stark zugestimmt. Leitung Pflege Pädagogik ($M = 3.14$) stimmt dem nur leicht zu. Hingegen wird dem Item von der Akteurs-Gruppen Leitung Ärzte und Therapeuten ($M = 2.50$) eher nicht und von der Leitung Unterstützende Dienste ($M = 1.22$) nicht zugestimmt.

Die Akteurs-Gruppe Leitung Lehrpersonen ($M = 4.00$) stimmt dem Item G02 stark zu. Leichte Zustimmung erhält das Item von der Akteurs-Gruppe Leitung Pflege Pädagogik ($M = 3.29$). Hingegen stimmen dem Item Leitung Ärzte und Therapeuten ($M = 2.50$) eher nicht zu. Die Akteurs-Gruppe Leitung Unterstützende Dienste ($M = 1.67$) stimmen dem Item nicht zu.

Dass das Verhältnis, zwischen Aufwand und Nutzen angemessen ist, wird von den Akteurs-Gruppen Unterstützende Dienste ($M = 4.00$), Lehrpersonen ($M = 4.00$) zugestimmt. Diese Meinung wird nicht ganz von der Akteurs-Gruppen Ärzte und Therapeuten ($M = 3.50$) geteilt. Diese stimmen dem Item nur leicht zu. Dem eher nicht zugestimmt hat die Akteurs-Gruppe Pflege Pädagogik ($M = 2.00$).

Alle Akteurs-Gruppen Leitung Pflege Pädagogik ($M = 4.57$), Leitung Ärzte und Therapeuten ($M = 4.50$), Leitung Lehrpersonen ($M = 4.00$) und Leitung Unterstützende Dienste ($M = 4.00$) waren sich darin einig, dass sie sich kompetent fühlen, die Beurteilungsgespräche führen zu können. Weniger einig waren sich die Akteurs-Gruppen mit der Beurteilung des Items I01.

Leitung Lehrpersonen ($M = 4.00$) stimmten dem stark zu. Hingegen wurde dem Item von der Leitung Unterstützenden Dienste ($M = 3.67$) und Leitung Ärzte und Therapeuten ($M = 3.00$) nur leicht zugestimmt. Eher keine Zustimmung erhielt dieses Item von der Akteurs-Gruppe Leitung Pflege Pädagogik ($M = 2.43$).

Ob es den Vorgesetzten gut gelingt, anhand des Einstufungsverfahrens andere Mitarbeitende zu beurteilen, wurde einzig von der Akteurs-Gruppe Leitung Lehrpersonen ($M = 4.00$) zugestimmt. Die Akteurs-Gruppen Leitung Unterstützende Dienste ($M = 3.67$) und Leitung Ärzte und Therapeuten ($M = 3.00$) stimmen dem nur leicht zu. Hingegen erhielt dieses Item von der Akteurs-Gruppe Leitung Pflege Pädagogik ($M = 2.43$) eher keine Zustimmung.

Dem Item J01 wurde einzig von der Akteurs-Gruppe Leitung Unterstützende Dienste ($M = 4.00$) zugestimmt. Leichte Zustimmung gab die Akteurs-Gruppe Leitung Lehrpersonen ($M = 3.00$). Leitung Ärzte und Therapeuten ($M = 2.50$) und Leitung Pflege Pädagogik ($M = 2.00$) stimmten dem eher nicht zu.

Dass es den Vorgesetzten gut gelingt, Zielsetzung und Förderungsmassnahmen mit den Mitarbeitenden zu erarbeiten, wurde von der Akteurs-Gruppe Leitung Unterstützende Dienste ($M = 4.00$) und Leitung Ärzte und Therapeuten ($M = 4.00$) zugestimmt. Dem nur leicht zugestimmt haben hingegen die Akteurs-Gruppen Leitung Pflege Pädagogik ($M = 3.14$) und Leitung Lehrpersonen ($M = 3.00$).

4.3.4. Zwischenfazit

Aus den Abbildungen 11-15 geht hervor, dass Items über die einzelnen Akteurs-Gruppen unterschiedlich beurteilt werden. Zusammenfassend kann aus den Beurteilungen der befragten Personen jedoch gesagt werden, dass die MAB gering bis moderat akzeptiert wird. Auch wird der generelle Nutzen der MAB als moderat eingeschätzt. Überdies sind die befragten Akteurs-Gruppen der Meinung, dass die MAB zu wenig strukturiert ist und nicht ausreichend oft statt findet. Die Leistungskriterien und das Einstufungsverfahren werden zudem kaum als handlungsleitend und nützlich empfunden. Auch werden die Zielsetzung und Förderungsmassnahmen geringe Relevanz und Nutzen zugewiesen. Ebenso äusserten sich die Vorgesetzten, dass es ihnen schlecht gelingt, anhand der Leistungskriterien und dem Einstufungsverfahren Mitarbeitende zu beurteilen. Zudem gelingt es den Vorgesetzten nur moderat, Zielsetzungen und Förderungsmassnahmen mit den Mitarbeitenden zu erarbeiten. Positiv äusserten sich die befragten Personen demgegenüber, dass für die MAB genügend Zeit vorgesehen ist und dass die Vorgesetzten bereit sind, ihre Ansichten auch anzuhören. Obwohl, wie erwähnt, die MAB nur gering akzeptiert wird, sind nur in seltenen Fällen die befragten Personen mit ihrer Beurteilung nicht einverstanden. Diese Aussage kann im Kontext zu den Aussagen der Vorgesetzten stehen, dass in seltenen Fällen Veränderungen der Beurteilung vorgenommen wurden.

5. Handlungsempfehlungen

In folgendem Kapitel werden die Fragestellungen 1d (besteht ein Änderungsbedarf aus praktischer Sicht der Akteurs-Gruppen) und 2b (besteht ein Änderungsbedarf aus wissenschaftlich-theoretischer Sicht), beantwortet. Da sich im Laufe der Evaluationsarbeit herausstellte, dass die theoretischen und die praktischen Erkenntnisse kaum entlang einer Handlungsempfehlung differenziert betrachtet werden können und sich hierbei gut ergänzen, orientieren sich die Handlungsempfehlungen sowohl an dem theoretischen Teil, wie auch an der Interpretation der Ergebnisse aus der quantitativen Datenerhebung der vorliegenden Arbeit. Hierbei wird auch beschrieben, inwiefern der Änderungsbedarf gestaltet werden sollte. Im Folgenden wird jeweils auf die einzelnen relevanten Elemente der MAB eingegangen.

5.1. Leistungskriterien

Wie dem Theorieteil der vorliegenden Arbeit entnommen werden kann, erfüllen die Leistungskriterien in der Art und Weise, wie diese gestaltet und formuliert sind, nicht den Zweck, den sie in der zu evaluierenden MAB erfüllen sollten. Die vorliegende MAB hat weder eine lohnwirksame Beurteilung der Mitarbeitenden, noch einen Gebrauch als Planungsinstrument zum Ziel. Viel mehr hat die MAB gemäss der Klinikleitung intrapersonale Entscheidungen als Ziel (Cleveland et. al, 1989). Aus diesem Grund sollten anhand der beurteilten Leistungskriterien die Erarbeitung von Zielsetzungen und Förderungsmaßnahmen fokussiert werden. Dazu sollten mehr Leistungskriterien auf der Ebene des Verhaltens beurteilt werden, da diese intrapersonalen Entscheidungen am besten gerecht werden (Williams et. al., 1989). Die Ebene Eigenschaften ist für eine Leistungsbeurteilung nicht relevant. Zumal bewiesen wurde, dass diese für die Entwicklung von Feedback ungeeignet ist und von Mitarbeitenden gering akzeptiert wird (Marcus & Schuler, 2006). Diese Massnahme könnte somit die moderate Akzeptanz gegenüber der MAB steigern. Aus den qualitativen und insbesondere den quantitativen Ergebnissen geht hervor, dass die Leistungskriterien kaum die Arbeitstätigkeiten der Akteurs-Gruppen repräsentieren. Somit besteht ein weiterer Handlungsbedarf darin, dass Leistungskriterien für jede Akteurs-Gruppe spezifisch formuliert werden müssen, da jeder Arbeitsbereich andere Arbeitsinhalte vorweist und somit andere Anforderungen stellt. Überdies sind die Akteurs-Gruppen der Meinung, dass die Leistungskriterien nicht verständlich formuliert sind und es schlecht gelingt, anhand der Leistungskriterien Mitarbeitende zu beurteilen. Auch fehlen Indikatoren, wie beispielsweise die Bereitschaft für Verantwortung gemessen werden soll. Deshalb sollten eine zu grosse Vielfalt und unsachgemäss formulierte Leistungskriterien vermieden werden, da ansonsten eine unüberschaubare komplexe Anzahl an Dimensionen resultiert, die hochgradig kontaminiert und defizient sein können (Liebel & Oechsler 1992). Zudem sollten Führungskräfte anhand zusätzlicher und detaillierteren Leistungskriterien beurteilt werden, die den Führungsaufgaben gerecht werden (Borman & Motowidlo, 1993). Durch diese Umgestaltung könnte zudem der Nutzen, der Leistungskriterien, der als Moderat bezeichnet wird, gesteigert werden.

5.2. Beurteilungsverfahren

Im Theorieteil wurde aufgezeigt, dass eine Standardisierung der Beurteilung mittels Einstufungsverfahren nur dann verwendet werden sollte, wenn mit einer MAB einzelne Mitarbeitende in einer Organisation verglichen werden sollten und deshalb eine Standardisierung der Beurteilung notwendig ist (Becker, 2009). Dies ist mit der vorliegenden MAB, wie bereits erwähnt, nicht vorgesehen. Ein weiteres Problem des vorhandenen Einstufungsverfahrens ist, dass das Gesamturteil durch die Summenbildung der Skalenpunkte unpräzise ist. Wenn die beurteilte Person beispielsweise als Summe 7 A's und 7 B's erhält, muss sich nun der Vorgesetzte der Problematik stellen, ob er den Mitarbeitenden in ein A oder ein B als Gesamtbeurteilung einordnet. Diese Problematik wurde bereits in der qualitativen Interview bestätigt. Zudem ist die Verankerung anderer Skalenpunkte (+, +/- und -) innerhalb der selben MAB verwirrend. Wie bereits erwähnt wurde, sollten Leistungskriterien stets möglichst präzise Annäherungen an das zu erfassende Leistung Konstrukt sein (Liebel & Oechsler, 1992). Aus den quantitativen Datenerhebungen geht auch hervor, dass das Einstufungsverfahren kaum als handlungsleitend und nützlich empfunden wird. Ebenso beurteilten die Vorgesetzten, dass es ihnen kaum gelingt, Mitarbeitende anhand des Einstufungsverfahrens zu beurteilen. Eine Alternative zum Einstufungsverfahren könnte hierbei eine freie Eindruckschilderung, die individuell auf die spezifischen Leistungskriterien der beurteilenden Personen eingehen kann, für die vorliegende MAB darstellen (Mentzel et. al., 2004).

5.3. Gestaltung und Durchführung

Wie bereits in den qualitativen Ergebnissen aufgezeigt wurde, sind die Akteurs-Gruppen der Meinung, dass die MAB schlecht strukturiert ist und nicht ausreichend oft stattfindet. Diese Aussagen lassen sich ebenso durch die quantitativen Ergebnisse bestätigen. Um eine Strukturierung zu ermöglichen, sollte ein Leitfaden, im Sinne eines Gesprächskonzepts, erstellt werden. Dieser sorgt auch dafür, dass wichtige Aspekte (Kontaktaufnahme, Beziehungsklä rung etc.) nicht vergessen gehen und nur Inhalte besprochen werden, die im Vorfeld als wichtig erkannt wurden (Fiege et. al, 2006). Zudem sollte die MAB regelmässig je nach Bedarf in jährlichen oder halbjährlichen Abständen durchgeführt werden (Marcus & Schuler, 2006). Dass nur für das eigentliche Beurteilungsgespräch Zeit eigenplant wird, könnte ein Grund dafür sein, dass die MAB bereits nicht wie vorgesehen verwendet wird, oder noch Veränderungen innerhalb der Beurteilung vorgenommen wurde. Um dies zu verhindern, sollte auch für die Vorbereitungsphase, wie auch die Nachbearbeitungsphase der MAB Zeit einberechnet werden. Eine gute Vorbereitung unterstützt eine offene und zufriedenstellende, strukturierte Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten. Diese Phasen stellen wichtige Aspekte der MAB dar und sind für den Erfolg und die Akzeptanz der MAB wegbereitend (Jäggli, 2007).

5.4. Beurteilungsquellen

Objektive Quellen, die im Rahmen der MAB verwendet werden, können durchaus den Vorteil erbringen, dass diese frei von der Subjektivität des Beurteilenden sind. Somit können einzelne Kriterien valide über unterschiedliche Mitarbeitende verglichen werden. Ein solcher Vergleich ist aber nicht vorgesehen. Zudem sind die Tätigkeiten der einzelnen Akteursgruppen komplex. Aus diesem Grund kann die Leistung kaum auf quantitative Kennwerte reduziert werden. Daher kann auf objektive Quellen weitreichend verzichtet werden (Marcus & Schuler, 2006). Die Vorgesetzten sind zwar ausreichend mit den Aufgaben und Tätigkeiten der Mitarbeitenden vertraut, jedoch nicht immer mit den Tätigkeiten der Mitarbeitenden praxisnah verbunden. Sie können somit das gezeigte Verhalten der Mitarbeitenden nur in seltenen Fällen direkt beobachten. Eine solche Vorgesetztenbeurteilung kann ungenau sein, wenn sich die Vorgesetzten zu weit von der Tätigkeit der Mitarbeitenden entfernen. (Mentzel et. al., 2004). Deshalb sollten weitere Urteilsquellen wie Arbeitskollegen in die Beurteilung miteinbezogen werden. Diese haben häufiger Gelegenheit zur Verhaltensbeobachtung (Lattmann, 1994). Unterstellte Mitarbeitende stellen eine unersetzbare Quelle der Beurteilung des Verhaltens in bestimmten Situationen des Vorgesetzten dar. Daher ist es zentral, dass auch eine solche Aufwärtsbeurteilung im Rahmen der MAB vorgesehen ist. Um eine handlungsleitende Ausgestaltung der Zielsetzungen und Förderungsmassnahmen zu ermöglichen, sollten Selbstbeurteilungen von Mitarbeitenden ebenso berücksichtigt werden, diese können als Gesprächsgrundlage zur Formulierung von Zielsetzungen verwendet werden (Mentzel et. al, 2004). Eine Beurteilung eines Mitarbeitenden, die sich aus unterschiedlichen Urteilsquellen zusammensetzt, ist somit von Vorteil. Diese würde das Vorgesetztenurteil durch andere Urteilsquellen ergänzen und ermöglicht eine individuelle und zuverlässige, ganzheitliche Beurteilung des Mitarbeitenden, die unterschiedliche Perspektiven im Gleichen berücksichtigt (London & Beatty, 1993).

5.5. Förderung und Zielsetzung

Wenn Zielsetzungen, je nach Handlungsbedarf in einem individuellen Zeitraum terminiert werden können, sollte die Überprüfung der formulierten Ziele auch innerhalb dem vereinbarten Zeitraum möglich sein. Da die Zielsetzungen und Förderungsmassnahmen jedoch meist nur im Rahmen der jährlichen MAB überprüft werden, machen kurzfristigere Zielsetzungen wenig Sinn. Aus den quantitativen Ergebnissen geht ebenso hervor, dass die Zielsetzung und Förderungsmassnahmen einen geringen Nutzen erbringen. Um dessen Nutzen zu erhöhen, müsste dieses Formular als ein Arbeitsinstrument für den Arbeitsalltag Verwendung finden. Es sollten regelmässige Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden stattfinden, wobei die Umsetzung der Ziele thematisiert werden sollen. Zudem wird bemängelt, dass diese selten handlungsleitend formuliert sind. Damit dies ermöglicht wird, sollten Zielsetzungen und Förderungsmassnahmen aus der Leistungsbeurteilung der MAB abgeleitet, und zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden erarbeitet werden (Becker, 2009). Ausserdem vertreten die befragten Personen die Meinung, dass sie schlecht mit den Zielsetzung und Förderungsmassnahmen arbeiten können. Die Vorgesetzten äussern zudem, dass es

ihnen nicht immer gut gelingt, Zielsetzungen und Förderungsmassnahmen mit den Mitarbeitenden zu erarbeitet. Um dies zu optimieren, sollten diese insofern ausgebaut werden, dass sie formalen Vorgaben unterliegen: Die Zielformulierung sollte den SMART-Regeln unterstellt werden. Dies ist insofern wichtig, dass Ziele akzeptiert, realistisch, terminiert, spezifisch und überprüfbar formuliert werden. Nur so dienen Formulierung der Ziele und Förderungsmassnahmen der Entwicklung der Mitarbeitenden in einer Organisation (Storch, 2009). Diesen Ansprüchen wird in der zu evaluierenden MAB auf einer knappen Seite für die Formulierung der Förderung und Zielsetzung nicht gerecht und sollte daher ausgebaut werden.

6 . Diskussion und Ausblick

Nachdem in den vorherigen Kapiteln die Ergebnisse präsentiert worden waren und daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet wurden, soll in diesem Kapitel die Arbeit kritisch reflektiert und diskutiert werden. Ein Ausblick auf zukünftige Arbeiten rundet dieses Kapitel ab.

6.1. Kritische Reflexion

An dieser Stelle sollte darauf hingewiesen werden, dass die für die vorliegende Arbeit gewählten Themen sehr umfangreich sind. Insbesondere darum, weil zahlreiche weitere Themenfelder im Kontext der MAB und dem Evaluationsprozess relevant sind. Deshalb konnte im Rahmen der vorliegenden Arbeit nur eine geringe Auswahl an relevanten Themen berücksichtigt werden. Auch bei den durchgeführten Datenerhebungen mussten deshalb Einschränkungen vorgenommen werden. Insbesondere bei der qualitativen Datenerhebung wurde eine vergleichsweise kleine Stichprobe befragt. Entlang der Ergebnisdarstellung wurde auf Vergleichsanalysen verzichtet. Diese hätten überprüfen können, ob sich die Beurteilungen einzelner Akteurs-Gruppen signifikant unterscheiden. Aufgrund des vorgegeben Umfangs und der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit, die darin bestand, wissenschaftlich fundierte Beschreibungen und Analysen der Einstellungen und Bedürfnisse der Akteure gegenüber der MAB zu treffen und Empfehlungen zur allfälligen Anpassung der MAB zu formulieren, scheint dieses Vorgehen und die damit vorgenommenen Einschränkungen jedoch gerechtfertigt. Ebenso wurde zugunsten der Realisierbarkeit der Datenerhebungen eine Einschränkung der Einteilung der Mitarbeitenden in einzelne Akteurs-Gruppen vorgenommen. Beispielsweise wurden Sekretariatsmitarbeitende und das Reinigungspersonal funktional in die gleiche Gruppe (Unterstützende Dienste) eingeteilt. Dadurch konnten spezifische Bedingungen einzelner Arbeitsfelder, die womöglich eine Rolle im Zusammenhang mit der Prävalenz der Beurteilung einzelner Elemente der MAB spielten, nicht ausreichend berücksichtigt werden. Ausserdem ist das Vorgehen bei der Übersetzung der Items und deren kategorialen Verankerung der Skala Akzeptanz zu kritisieren. Um eine korrekte Übersetzung sicherzustellen, ist das Vorgehen üblicherweise so, dass die Items von einer Person ins Deutsche übersetzt werden und von Deutschen dann wieder ins Englische zurück. Ein solches Vorgehen war jedoch Rahmen der vorliegenden Arbeit aus zeitlichen Gründen nicht möglich.

6.2. Fazit und Ausblick

Insgesamt konnten die quantitativen und qualitativen Ergebnisse die theoretischen Annahmen, im Zusammenhang mit der MAB bestätigen, wonach sich eine unsachgemäss gestaltete MAB negativ auf die Akzeptanz und den Nutzen des Modells auswirkt. Die Befunde der durchgeführten Evaluationsarbeit liefern hierzu wertvolle Erkenntnisse, die in die Neuentwicklung oder Umgestaltung der MAB einfließen können. Beim Betrachten der Ergebnisse fällt zudem auf, dass die Beurteilungen einzelner Elemente der MAB durch die Vorgesetzten den Einschätzungen den ihnen unterstellten Mitarbeitenden ähneln. Somit kann geschlossen werden, dass Vorgesetzte und Mitarbeitende gleiche Vorstellungen und Bedürfnisse

gegenüber der Ausgestaltung einzelner Elemente der MAB haben. Diese Erkenntnis ist ein wesentlicher Bestandteil für die Umgestaltung einer MAB, die von beiden Parteien im gleichen Masse akzeptiert werden kann. Aus den quantitativen Ergebnissen geht ausserdem hervor, dass sich die Beurteilungen einzelner Elemente der MAB zwischen den Akteurs-Gruppen stark unterscheiden. Deshalb ist es zentral, dass die MAB nicht im Sinne eines universellen standardisierten Instrument, das für alle Akteurs-Gruppen gleich verwendet werden soll, umgestaltet wird. Viel mehr sollte durch dessen Umgestaltung ein Instrument resultieren, das die Wünsche und Bedürfnisse einzelner Akteurs-Gruppen berücksichtigt. Ein weitere interessante Erkenntnis ist, wenn man beispielsweise das Item G02 (Ich wollte oder habe bereits die MAB nicht wie vorgesehen verwendet oder Veränderungen der MAB vorgenommen) betrachtet, dass ein Zusammenhang in Bezug auf die positiven oder negativen Einschätzungen des Nutzens einzelner Elemente der MAB zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitenden festgestellt werden kann. Besonders deutlich wird dieser Zusammenhang bei der Akteurs-Gruppe Lehrpersonen: Der Vorgesetzte stimmt dem Item G02 stark zu. Die Mitarbeitenden beurteilten hierbei einzelne Elemente der MAB häufig als überdurchschnittlich nützlich. Ebenso ist ein negativer Zusammenhang zwischen der Beurteilung des Items G02 durch Vorgesetzte und die Einschätzungen des Nutzens einzelner Elemente der MAB durch die Akteurs-Gruppe Unterstützende Dienste zu vermuten. Somit könnte geschlossen werden, dass Vorgesetzte sich bereits bewusst oder unbewusst den Bedürfnissen unterstellten Mitarbeitenden gegenüber der MAB anpassen. In einer weiteren Arbeit wäre es interessant, diese Vermutungen zu untersuchen. Zudem wäre es ebenso anzustreben, differenzierte Aussagen im Zusammenhang der Beurteilungen zwischen verschiedenen Arbeitsbereichen zu untersuchen. Daraus könnten schlussendlich konkretere Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Auch scheint weitere Forschung zentral, um Zusammenhänge zwischen der Akzeptanz gegenüber der MAB und der Beurteilung einzelner Elemente der MAB differenzierter betrachtet zu können.

7. Literaturverzeichnis

- Atteslander, P. (2003). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Armoneit, C., Walczewski, Y., & Weibel, C. (2014). *Wie wirken sich unterschiedliche Feedbackvarianten (negative Feedbacks in den Ausprägungen destruktive oder konstruktive Kritik resp. kein Feedback) auf den momentanen Selbstwert (State) einer Person aus*. Modul Expra an der FHNW: Olten. Unveröffentlichte Publikation.
- Becker, F. (2009). *Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilungen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bollen, K. (2002). Latent variables in psychology and the social sciences. *Annual Review of Psychology*, 53, 605–634.
- Bord, I. & Staufenbiel, T. (2007). *Lehrbuch Theorien und Methoden der Skalierung*. Berlin: Hans Huber.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In N. Schmidt & W. C. Borman, (Hrsg.), *Personnel selection in organizations* (S. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Breisig, T. (2001). *Personalbeurteilungen- Mitarbeitergespräch- Zielvereinbarungen*. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.
- Bronner, R. (2001). Verzerrungen der Mitarbeiter-Beurteilung. *Zeitschrift: Personalforschung*, 1, 40-45.
- Bortz, J. & Dörig, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer.
- Bühner, M. (2010). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*. Berlin: Pearson Education.
- Bühner, M. & Ziegler, M. (2009). *Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler*. München: Pearson.
- Callan, V.J. (1993). Subordinate manager communication in different sex dyads: Consequences for job satisfaction. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 66, 12-27.
- Cleveland, J., Murphy, N., & Williams, R. (1989). Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74, 130-135.
- Farrokhzad, S. & Mäder, S. (2014). *Nutzenorientierte Evaluation: Ein Leitfaden für die Arbeitsfelder Integration, Vielfalt und Toleranz*. Münster: Waxmann.
- Fiege, R., Muck, M. & Schuler, H. (2006). Mitarbeitergespräche. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S.480-517). Göttingen: Hogrefe.
- Flick, U. (2011): *Qualitative Forschung: Eine Einführung*. Reinbek: Rowohlt.

- Gogolin, I., Krüger, H.H., Lenzen, D. & Rauschenbach, T. (2005). Standards und Standardisierungen in der Erziehungswissenschaft. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 4, 45-49.
- Hell, B., Schuler, H., Boramir, I. & Schaar, H. (2006). Verwendung und Einschätzung von Verfahren der internen Personalauswahl und Personalentwicklung im 10 Jahres-Vergleich. *Zeitschrift Personalforschung*, 20, 58-78.
- Huber, O. (2009). *Das psychologische Experiment: Eine Einführung*. Bern: Hans Huber.
- Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden*. Berlin: Springer.
- Jäggi, S. (2007). *Kommunikation und Information – Leadership-Basiskompetenz*. Merenschwand: Edubpook AG.
- Kardorff, E., Ohlbrecht, H., Bartel, S. & Tegethoff, D. (2012). *Qualitative Methoden in der Rehabilitationsforschung am Beispiel der Think Aloud Methode*. Berlin: Humboldt Universität.
- Knebel, H. (1995). *Taschenbuch für Personalbeurteilung*. Heidelberg: Sauer.
- Korndörfer, W. (1995). *Unternehmensführungslehre – Einführung Entscheidungslogik Soziale Komponenten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- König, E. & Zedler, P. (2002). *Qualitative Forschung, Grundlagen und Methoden*. Weinheim: Beltz.
- Lattmann, C. (1994). *Die Leistungsbeurteilung als Führungsmittel*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Liebel, H. & Oechsler, W. (1992). *Personalbeurteilung. Neue Wege zur Bewertung von Leistung, Verhalten und Potential*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- London, M. & Beatty, R.W. (1993). 360-degree feedback as a competitive advantage. *Human Resource Management*, 32, 353-372.
- Marcus, B. & Schuler, H. (2006). Leistungsbeurteilung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S.434-465). Göttingen: Hogrefe.
- Mentzel, W., Grotzfeld, S. & Haub, C. (2004). *Mitarbeitergespräche: Mitarbeiter motivieren, richtig beurteilen und effektiv einsetzen*. Planegg: Rudolf Haufe.
- Mey, G. Vock, R. & Ruppel P.S (2015). *Gütekriterien qualitativer Forschung*. Verfügbar unter <https://studi-lektor.de/tipps/qualitative-forschung/guetekriterien-qualitativer-forschung.html> [25.05.15].
- Müller-Böling, D. & Müller, M. (1986). *Akzeptanzfaktoren der Bürokommunikation*. München: Oldenbourg.
- Noelle-Neumann, E., & Petersen, T. (1998). *Alle, nicht jeder: Einführung in die Methoden der Demoskopie*. Berlin: Springer.
- Raithel, J. (2008). *Qualitative Forschung*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

- Schettgen, P. (1992). *Über den Hinter-Sinn der Mitarbeiterbeurteilung: Eine Kritik aus unternehmenskultureller Perspektive*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schuler, H. & Marcus, B. (2004). Leistungsbeurteilung: In H. Schuler (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie* (S.947-1006). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2004). Drei Ebenen der Leistungsbeurteilung: In H. Schuler (Hrsg.), *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung* (S.25-31). Göttingen: Hogrefe.
- Schumann, S. (2011). *Repräsentative Umfrage*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Steinke, I. (1999). *Kriterien qualitativer Forschung - Ansätze zur Bewertung qualitativ-empirischer Sozialforschung*. Weinheim: Juventa Verlag.
- Storch, M. (2006). Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation. In: B. Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen - Denn sie wissen nicht, was sie tun?* (S.183-205). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Strebel, N. (2013). *Analyse der Arbeitsbedingungen und individuellen Faktoren im Zusammenhang mit der Arbeitsleistung bei Luftsicherheitsassistenten an den Handgepäckkontrollen eines internationalen Flughafens in Europa*. FHNW: Olten. Unveröffentlichte Publikation.
- Taiwo, A. & Stork, E. (2013). Creating a Semantic Differential Scale for Measuring Users' Perceptions and Attitudes toward Emerging Technologies. *Education Special Interest Group of the AITP*, 6, 1-7.
- Ullrich, C.G. (1999). Deutungsmusteranalyse und diskursives Interview. *Zeitschrift für Soziologie*, 6, 429 – 447.
- Zepke, G. (2001). *Auswertung qualitativer Materialien*. Institut für systemische Organisationsforschung: Wien. Unveröffentlichte Publikation.
- Zöfel, P. (2003). *Statistik für Psychologen im Klartext*. München: Pearson.

8. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zusammenhang Leistungskriterien	5
Abbildung 2: Unterschiedliche Urteilsquellen.....	9
Abbildung 3: Durchführungsprinzipen im Überblick.....	13
Abbildung 4: Projektablauf	17
Abbildung 5: Akteurs-Gruppen im Vergleich	18
Abbildung 6: Formative und reflektive Indikatoren	23
Abbildung 7: Stichprobe qualitative Datenerhebung.....	30
Abbildung 8: Rücklauf Mitarbeitende	38
Abbildung 9: Skala Akzeptanz	39
Abbildung 10: Allgemeine Erfahrungen mit der MAB.....	41
Abbildung 11: Durchführung und Ablauf	42
Abbildung 12: Leistungskriterien	43
Abbildung 13: Einstufungsverfahren.....	44
Abbildung 14: Zielsetzung und Förderungsmassnahmen	45
Abbildung 15: Beurteilung einzelner Elemente der MAB durch die Vorgesetzten	46

9. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Aufgaben- und umfeldbezogene Leistung.....	7
Tabelle 2: Trennschärfenkoeffizienten der Skala Akzeptanz	28
Tabelle 3: Ist-Soll Vergleich der Elemente der MAB	29
Tabelle 4: Merkmale der qualitativen Datenerhebung.....	31
Tabelle 5: Merkmale der quantitativen Datenerhebung	38

10. Anhang

A: MAB und Drehbuch

B: Qualitative Datenerhebung

C: Quantitative Datenerhebung

A MAB und Drehbuch

MAB

Mitarbeiterbeurteilung				
Name/Vorname				
Abteilung/Funktion				
Beurteilungszeitraum				
Beurteilungsanlass: <input type="checkbox"/> Ordentliche Beurteilung <input type="checkbox"/> auf Wunsch der vorgesetzten Person <input type="checkbox"/> Ablauf Probezeit nach Neueintritt/Funktionswechsel <input type="checkbox"/> auf Wunsch des/der Mitarbeitenden <input type="checkbox"/> Fördermassnahmen <input type="checkbox"/> Abmahnung/Verweis				
BEURTEILUNG DER ZIELERREICHUNG				
A. Zielerreichung der Standardaufgaben gemäss Stellenbeschreibung				
	+	+/-	-	Begründung
B. Zielerreichung der individuellen Jahresschwerpunkte unter Berücksichtigung von Leistungszielen / Leistungsauftrag <u>und</u> von persönlichen Entwicklungszielen				
<ul style="list-style-type: none"> Pflicht: für Klinikleitungsmitglieder und Vorgesetzte Fakultativ: für weitere Mitarbeitende 				
	+	+/-	-	Begründung
1.				
2.				
3.				
Gesamtbeurteilung der Zielerreichung (Punkte A + B)			A = <input type="checkbox"/> B = <input type="checkbox"/> C = <input type="checkbox"/> D = <input type="checkbox"/>	
Wie wurden die Ziele gemäss Stellenbeschreibung / Leistungsauftrag (A) und/oder die Jahreszielsetzung (B) <u>insgesamt</u> erfüllt?				
+ = ja; +/- = teilweise; - = nein				
Mitarbeiterbeurteilung Klinik Sonnenhof				
1 (5)				

Mitarbeiterbeurteilung

1. Arbeitsausführung	
1.1. Berufliches Fachwissen <ul style="list-style-type: none"> Nimmt Situationen und Veränderungen im Gesamten und in ihren Elementen wahr und beurteilt sie Sieht potenzielle Krisensituationen und Risiken voraus Entwickelt Ressourcen um Krisen und Probleme zu verhüten oder zu bewältigen Unterstützt Patienten in Aktivitäten des täglichen Lebens und begleitet sie in Krisensituationen Nimmt Beziehung auf zu Patienten, pflegt die Beziehung und löst sie wieder auf Verfügt über Fachwissen Verfügt über Facherfahrung Setzt das Fachwissen um 	Bemerkungen A = <input type="checkbox"/> B = <input type="checkbox"/> C = <input type="checkbox"/> D = <input type="checkbox"/>
1.2. Sorgfalt / Sicherheit <ul style="list-style-type: none"> Handelt und arbeitet sorgfältig, gewissenhaft und zuverlässig Erladigt die Arbeiten vollständig Vermeldet Fehler durch Selbstkontrolle Hält die Termine ein 	Bemerkungen A = <input type="checkbox"/> B = <input type="checkbox"/> C = <input type="checkbox"/> D = <input type="checkbox"/>
1.3. Eigene Arbeitsorganisation <ul style="list-style-type: none"> Setzt Prioritäten Setzt Mittel und Methoden gezielt ein Geht mit Sachmitteln sorgfältig um Plant, organisiert und delegiert Trifft Entscheidungen und vertritt diese Ergreift die Initiative Verschafft sich den Überblick 	Bemerkungen A = <input type="checkbox"/> B = <input type="checkbox"/> C = <input type="checkbox"/> D = <input type="checkbox"/>
1.4. Einhalten von Weisungen/Kompetenzen <ul style="list-style-type: none"> Beachtet die Vorgaben Hält die Qualitätsnormen ein (QM) 	Bemerkungen A = <input type="checkbox"/> B = <input type="checkbox"/> C = <input type="checkbox"/> D = <input type="checkbox"/>
1.5. Ausdrucksweise / Dokumente <ul style="list-style-type: none"> Drückt sich situationsgerecht, verständlich und differenziert aus Hält Informationen korrekt und verständlich fest (KG, Kardex etc.) 	Bemerkungen A = <input type="checkbox"/> B = <input type="checkbox"/> C = <input type="checkbox"/> D = <input type="checkbox"/>
1.6. Bezugspersonenarbeit (Pflege/Pädagogik) <ul style="list-style-type: none"> Bezieht die anderen Disziplinen ein Erstellt und überprüft die Dokumentation Pflegt die Elternarbeit 	Bemerkungen A = <input type="checkbox"/> B = <input type="checkbox"/> C = <input type="checkbox"/> D = <input type="checkbox"/>
2. Arbeitsleistung	
2.1. Arbeitseffizienz / Arbeitsvolumen <ul style="list-style-type: none"> Erladigt Arbeiten in angemessener Zeit Setzt eigene Kräfte wirtschaftlich ein und kann sich abgrenzen Leistet konstante Arbeit 	Bemerkungen A = <input type="checkbox"/> B = <input type="checkbox"/> C = <input type="checkbox"/> D = <input type="checkbox"/>
2.2. Belastbarkeit <ul style="list-style-type: none"> Ist physisch und psychisch belastbar Verhält sich bei Ungewissheiten, Widersprüchen, Stress und in Notsituationen standfest und geduldig Kann mit Misserfolgen und Schwierigkeiten umgehen Akzeptiert die eigenen Grenzen, nimmt Hilfe in Anspruch Verfügt über Frustrationstoleranz 	Bemerkungen A = <input type="checkbox"/> B = <input type="checkbox"/> C = <input type="checkbox"/> D = <input type="checkbox"/>
2.3. Kostenbewusstsein <ul style="list-style-type: none"> Handelt kostenbewusst 	Bemerkungen A = <input type="checkbox"/> B = <input type="checkbox"/> C = <input type="checkbox"/> D = <input type="checkbox"/>

Mitarbeiterbeurteilung

3. Selbstkompetenz / Arbeitsweise	
3.1. Selbständigkeit <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitet selbständig • Handelt mitverantwortlich • Nimmt eigene Ressourcen wahr und nutzt sie • Ist entscheidungsfähig 	Bemerkungen A = <input type="checkbox"/> B = <input type="checkbox"/> C = <input type="checkbox"/> D = <input type="checkbox"/>
3.2. Initiative / Motivation / Kreativität <ul style="list-style-type: none"> • Zeigt Einsatz und Interesse an der Arbeit • Wirkt bei der Verbesserung der Arbeitsqualität mit 	Bemerkungen A = <input type="checkbox"/> B = <input type="checkbox"/> C = <input type="checkbox"/> D = <input type="checkbox"/>
3.3. Flexibilität <ul style="list-style-type: none"> • Ist lernfähig und lernbereit • Verfügt über Flexibilität im Denken und Handeln • Ist offen gegenüber Veränderungen 	Bemerkungen A = <input type="checkbox"/> B = <input type="checkbox"/> C = <input type="checkbox"/> D = <input type="checkbox"/>
3.4. Bereitschaft Übernahme von Verantwortung	Bemerkungen A = <input type="checkbox"/> B = <input type="checkbox"/> C = <input type="checkbox"/> D = <input type="checkbox"/>
3.5. Bereitschaft zur Fort- und Weiterbildung	Bemerkungen A = <input type="checkbox"/> B = <input type="checkbox"/> C = <input type="checkbox"/> D = <input type="checkbox"/>
3.6. Informationsbeschaffung und -weiterleitung <ul style="list-style-type: none"> • Benutzt die vorgesehenen Informationskanäle 	Bemerkungen A = <input type="checkbox"/> B = <input type="checkbox"/> C = <input type="checkbox"/> D = <input type="checkbox"/>
3.7. Reflexionsfähigkeit	Bemerkungen A = <input type="checkbox"/> B = <input type="checkbox"/> C = <input type="checkbox"/> D = <input type="checkbox"/>

Mitarbeiterbeurteilung

4. Verhalten	
4.1. Teamfähigkeit <ul style="list-style-type: none"> Ist fähig und bereit zur Arbeit im Team Nimmt Kritik und Feedback entgegen Ist fähig und bereit zur Lösung von Konflikten Hält sich an gemeinsame Entscheide und setzt sie durch Kann zuhören und sich einbringen 	Bemerkungen A = <input type="checkbox"/> B = <input type="checkbox"/> C = <input type="checkbox"/> D = <input type="checkbox"/>
4.2. Verhalten <ul style="list-style-type: none"> Zeigt eine respektvolle Grundhaltung gegenüber allen Ist hilfsbereit Erscheinen und Auftreten sind korrekt Achtet den Menschen bezüglich dessen Individualität, kulturellem Hintergrund, Möglichkeiten und Grenzen Hält den Dienstweg ein 	Bemerkungen A = <input type="checkbox"/> B = <input type="checkbox"/> C = <input type="checkbox"/> D = <input type="checkbox"/>

5. Führungskompetenz (Klinikleitungsmitglieder und Vorgesetzte)	
5.1. Vernetztes Denken und Handeln <ul style="list-style-type: none"> Fühlt sich verantwortlich gegenüber Gesellschaft, Umwelt, anderen Disziplinen Besitzt Sinn für innerbetriebliche Prozesse und Vernetzungen Ist zukunftsorientiert Richtet sein Handeln auf die Klinik- und Bereichsziele aus 	Bemerkungen A = <input type="checkbox"/> B = <input type="checkbox"/> C = <input type="checkbox"/> D = <input type="checkbox"/>
5.2. Führen <ul style="list-style-type: none"> Verfügt über Führungsfachwissen und -erfahrung Setzt Ziele, trifft Vereinbarungen und kontrolliert die Ergebnisse Plant, setzt Prioritäten Entscheidet Delegiert und kontrolliert 	Bemerkungen A = <input type="checkbox"/> B = <input type="checkbox"/> C = <input type="checkbox"/> D = <input type="checkbox"/>
5.3. Mitarbeiterförderung <ul style="list-style-type: none"> Setzt Mitarbeitende ihren Fähigkeiten entsprechend ein Fördert die Leistungsbereitschaft und Motivation der Mitarbeitenden Trägt zu gutem Arbeitsklima bei 	Bemerkungen A = <input type="checkbox"/> B = <input type="checkbox"/> C = <input type="checkbox"/> D = <input type="checkbox"/>

Gesamtbeurteilung (Fragen 1.1. bis 5.3.)

Klar über den Anforderungen. <input type="checkbox"/> (A)	Entspricht vollumfänglich den Anforderungen. <input type="checkbox"/> (B)	Entspricht den Anforderungen. <input type="checkbox"/> (C)	Klar unter den Anforderungen. <input type="checkbox"/> (D)
---	---	--	--

Visum Mitarbeiterin/Mitarbeiter	Visum Beurteilender
---------------------------------	---------------------

Mitarbeiterbeurteilung

6. Bemerkungen des/der Mitarbeitenden

Gibt es Verbesserungswünsche allgemein oder im eigenen Arbeitsbereich?

7. Ziele und Fördermassnahmen

Ziele	Massnahmen	Zeitraum

8. Gesprächsbestätigung

Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter bestätigt mit der Unterschrift, dass ein Gespräch über die Ziel- und Leistungsbeurteilung stattgefunden hat:

	Datum	Unterschrift
Mitarbeiterin/Mitarbeiter		
Beurteilender		

Wünscht Überprüfung und Besprechung mit nächst höherem Vorgesetzten:

Datum	Unterschrift

Drehbuch

Pendenten	Implizierte Personen	Zu Erledigen bis
Kick-Off Meeting	GL Sonnenhof	30.11.14
Vorbesprechung Exposé	GL Sonnenhof	10.12.14
Exposé einreichen	Maria Dickson	14.12.14
Sitzung 1: Exposé überprüfen	Maria Dickson	31.12.14
Nachbesprechung Exposé	GL Sonnenhof	10.01.15
Evtl. Überarbeitung der Methodik/Fragestellung	GL Sonnenhof Maria Dickson	17.01.15
Planung des Untersuchungsdesigns und Ablauf Datenerhebung	GL Sonnenhof	17.01.15
Sitzung 2: Klärung Methodenwahl und Design	Maria Dickson	30.01.15
Konstruktion Interviewleitfaden	GL Sonnenhof Maria Dickson	08.02.15
Befragung	Beurteilende	01.03.15
Auswertung		15.03.15
Fragebogenkonstruktion	GL Sonnenhof Maria Dickson	29.03.15
Datenerhebung	Beurteilte	19.04.15
Auswertung und Interpretation		10.05.15
Abgabe Bericht	GL Sonnenhof Maria Dickson FHNW	28.05.15
Präsentation/Nachbesprechung der Ergebnisse	GL Sonnenhof Evtl. Maria Dickson	28.06.15

B Qualitative Datenerhebung

Interviewleitfaden

VPN Nr./Gruppe:

Datum:

Hauptkategorie	Konkrete Fragen	Notizen
MAB Generell	Was fällt Ihnen spontan zur aktuellen MAB ein? Fällt Ihnen noch mehr zur MAB ein? Fällt Ihnen noch etwas anderes zur MAB ein? Können Sie ... genauer erklären?	
Leistungsbeurteilung: (Arbeitsausführung, Arbeitsleistung, Selbstkompetenz Arbeitsweise, Verhalten, Führungskompetenz)	Gibt es einzelne Elemente, der Leistungsbeurteilung, die für Sie einen hohen Stellenwert haben? Weshalb ist Ihnen ... so wichtig/unwichtig? Gibt es noch weitere Elemente der Leistungsbeurteilung, die für Sie einen hohen Stellenwert haben? Weshalb ist Ihnen ... so wichtig/unwichtig? Wo sehen Sie einen besonderen Handlungsbedarf gegenüber einzelner Elemente der Leistungsbeurteilung? Wo sehen Sie sonst noch Handlungsbedarf?	
Zielerreichung, Förderungsmaßnahmen	Was fällt Ihnen spontan zur Beurteilung der Zielerreichung und Förderungsmaßnahmen ein? Profitieren sie von dieser Beurteilung, weshalb? Fällt Ihnen noch etwas anderes zur Zielerreichung und Förderungsmaßnahmen ein?	
Durchführung, Ablauf	Was fällt Ihnen spontan zur Art und Weise, wie die MAB durchgeführt wird ein? Fällt Ihnen noch mehr dazu ein? Wenn Sie an die letzte Situation denken, in der sie beurteilt wurde, gibt es Elemente, die hätten besser oder anders gestaltet werden können? Wie könnte man umgestalten? Fällt Ihnen dazu noch etwas anderes ein?	
Offene Fragen Anmerkungen	Möchten Sie zur MAB sonst noch etwas anmerken?	

Demographie

Angestellt seit:

VZ ____ TZ ____

Angestellte Prozent:

Alter und Geschlecht:

Interviews

VPN Nr. 20/Gruppe: Stationsleitung

Datum: 16.03.15

Hauptkategorie	Konkrete Fragen	Notizen
MAB Generell	Was fällt Ihnen spontan zur aktuellen MAB ein? Fällt Ihnen noch mehr zur MAB ein? Fällt Ihnen noch etwas anderes zur MAB ein? Können Sie ... genauer erklären?	Regelmässige Gespräche, finden jedes Jahr statt, Mitarbeitende sind fokussiert auf die Einstufungen in ABCD. Mitarbeitende sind unterschiedlich darauf vorbereitet. Grosser Zeitaufwand da kein Standard in den Antwortmöglichkeiten zu den ABCD's vorgegeben sind. MAB möchte viel mehr als Gespräch, Dialog gestalten werden, kein Monolog, nicht als Beurteilung. Feedback von mitarbeitenden gegenüber der Führungsperson fehlt, in welchem Gefäss wie?
Leistungsbeurteilung: (Arbeitsausführung, Arbeitsleistung, Selbstkompetenz Arbeitsweise, Verhalten, Führungskompetenz)	Gibt es einzelne Elemente, der Leistungsbeurteilung, die für Sie einen hohen Stellenwert haben? Weshalb ist Ihnen ... so wichtig/unwichtig? Gibt es noch weitere Elemente der Leistungsbeurteilung, die für Sie einen hohen Stellenwert haben? Weshalb ist Ihnen ... so wichtig/unwichtig? Wo sehen Sie einen besonderen Handlungsbedarf gegenüber einzelner Elemente der Leistungsbeurteilung? Wo sehen Sie sonst noch Handlungsbedarf?	Einige Elemente haben keinen so hohen Stellenwert Bspw. Umgang mit den Geldern der Klinik. Auffallend hohe Überschneidung, einzelne Themenfelder wiederholt sich in den Kapiteln – mühsam da wenn ein Kapitel negativ ist zieht sich das durch das ganze Kapitel. Bspw. Sicherheit – Professionalität, wiederholt sich bei Arbeitsausführung. Einstufungen in Raster ABCD Definition unklar, braucht es die? Was wollen wir ein Gespräch oder eine Beurteilung?
Zielerreichung, Förderungsmaßnahmen	Was fällt Ihnen spontan zur Beurteilung der Zielerreichung und Förderungsmaßnahmen ein? Profitieren sie von dieser Beurteilung, weshalb? Fällt Ihnen noch etwas anderes zur Zielerreichung und Förderungsmaßnahmen ein?	Die Formulierung der Zielerreichung ist massgebend für die Motivation der Mitarbeitenden Es ist wichtig, dass er diese selbst formuliert, ausserdem gibt es keine Vorgabe, dies wäre hilfreich um die Ziele zu formulieren. Formular ist zu wenig ausgebaut. Im mittleren teil brauchen sie Unterstützung (Umsetzung) Bsp. Ziel: Weniger Überstunden machen, wie komme ich da hin? innerhalb von der Formulierung fehlt Erfolg und Wirkungskontrolle, muss ins Formular integriert werden, sehr unterbewertet. Ziele überprüfen Status quo.
Durchführung, Ablauf	Was fällt Ihnen spontan zur Art und Weise, wie die MAB durchgeführt wird ein? Fällt Ihnen noch mehr dazu ein? Wenn Sie an die letzte Situation denken, in der sie beurteilt wurde, gibt es Elemente, die hätten besser oder anders gestaltet werden können?	Sehr individuell, nicht strukturiert- es gibt keine Vorgaben. Zeitlicher Rahmen ist zu Eng, da es zu viele Themen gibt, weniger ist mehr. Die Häufigkeit der MAB, einmal jährlich ist Häufigkeit ist ok. Zeitpunkt: weshalb werden alle MAB's im November durchgeführt. Keine Lohnrelevanz ist gegeben. Die zeitliche Vorgaben sind nicht

	Wie könnte man umgestalten? Fällt Ihnen dazu noch etwas anderes ein?	umsetzbar!
Offene Fragen Anmerkungen	Möchten Sie zur MAB sonst noch etwas anmerken?	Die Zielvereinbarungen haben zu wenig Raum, man sollte der MAB viel mehr Raum innerhalb des Gesprächs geben. Es stellt das wichtigste Instrument innerhalb der MAB dar.

Demographie

Angestellt seit: 7 Jahren

VZ X TZ ____

Angestellte Prozent: 100%

Alter und Geschlecht: 49, W

VPN Nr./Gruppe: Leitung Station

Datum: 18.03.15

Hauptkategorie	Konkrete Fragen	Notizen
MAB Generell	<p>Was fällt Ihnen spontan zur aktuellen MAB ein?</p> <p>Fällt Ihnen noch mehr zur MAB ein?</p> <p>Fällt Ihnen noch etwas anderes zur MAB ein?</p> <p>Können Sie ... genauer erklären?</p>	<p>Altmodisch, schlecht vereinbar mit horizontaler Führung.</p> <p>Zielsetzung Einstufung die „Plus plus“ sind unklar.</p> <p>Einstufungsverfahren braucht es das? Was bedeutet dies konkret?</p> <p>Veraltet, vertikal machterhaben Kontrolle von MAB ungerecht (nur von oben nach unten) Kriterien ABCD wie in schule Mensch nicht eine Note, kosten viel Zeit nicht verbunden mit Zielsetzung und LEitsetzng der Klinik,</p>
Leistungsbeurteilung: (Arbeitsausführung, Arbeitsleistung, Selbstkompetenz Arbeitsweise, Verhalten, Führungskompetenz)	<p>Gibt es einzelne Elemente, der Leistungsbeurteilung, die für Sie einen hohen Stellenwert haben?</p> <p>Weshalb ist Ihnen ... so wichtig/unwichtig?</p> <p>Gibt es noch weitere Elemente der Leistungsbeurteilung, die für Sie einen hohen Stellenwert haben?</p> <p>Weshalb ist Ihnen ... so wichtig/unwichtig?</p> <p>Wo sehen Sie einen besonderen Handlungsbedarf gegenüber einzelner Elemente der Leistungsbeurteilung?</p> <p>Wo sehen Sie sonst noch Handlungsbedarf?</p>	<p>Orientiere mich an den Übertiteln. Diese sind wichtig.</p> <p>Die Themen wiederholen sich, was gehört wo hin? Braucht es die?</p> <p>Unterpunkte sind komisch verwirrend Sprache Stil ist nicht zeitgemäss.</p> <p>Einstufungen ABCD's nicht so toll, Würden nicht 3 Kategorien reichen?</p> <p>Es finden viele Diskussionen und Interpretationen statt.</p> <p>Pers. Erinnerungen ich habe mich total über A's gefreut, gab es dann aber ein B selbstwert gekränkt?</p> <p>Refl. Wichtig zu spät erwähnt, taucht immer auf zeiht sich durch die Bewertung 1. Selbs Kompetenz dann Fachkompetenz, was fehlt ist Freitext für den Beurteilenden am Ende Abschluss Gemeinsamer Bericht, Fokus Gespräch Dialog</p>
Zielerreichung, Förderungsmaßnahmen	<p>Was fällt Ihnen spontan zur Beurteilung der Zielerreichung und Förderungsmaßnahmen ein?</p> <p>Profitieren sie von dieser Beurteilung, weshalb?</p> <p>Fällt Ihnen noch etwas anderes zur Zielerreichung und Förderungsmaßnahmen ein?</p>	<p>Formulierung der Ziele ist sich selbst überlassen. Gestalte ich meist genauer als auf dem Formular vorgegeben.</p> <p>Da so viele Items, werden diese meist nur überflogen, wenn etwas nicht gut ist, wird dies angesprochen.</p> <p>Wichtig bestimmte Ziele, entsteht im Laufe des Gesprächs, Schulung der Formulierung der Ziele</p>

Durchführung, Ablauf	Was fällt Ihnen spontan zur Art und Weise, wie die MAB durchgeführt wird ein? Fällt Ihnen noch mehr dazu ein? Wenn Sie an die letzte Situation denken, in der sie beurteilt wurde, gibt es Elemente, die hätten besser oder anders gestaltet werden können? Wie könnte man umgestalten? Fällt Ihnen dazu noch etwas anderes ein?	Nicht mehr auf die ABCD fokussiert stärken auf und Ressourcen Befindlichkeit setzen. Die MAB braucht viel zeit. Mitarbeitende sollen vorbereitet kommen, sich eigene Gedanken dazu machen, habe ich die Ziele Erreicht? Nach 45 min Vorbereitung 2h Bericht, Dialog Fokus auf Förderung. Schulungsbedarf bei MAB Durchführung. Mehr Gespräch.
Offene Fragen Anmerkungen	Möchten Sie zur MAB sonst noch etwas anmerken?	Besser getrennte Instrumente für Probezeit und Langfristige Mitarbeitende. Keine Einstufungen mehr in ABCD's. Sehr wichtig: Qualigespräch alle Richtungen der Beurteilungen Selbs Kompetenz, Vorbereitungszeit der MAB

Demographie

Angestellt seit: 4 Jahren

VZ X TZ ____

Angestellte Prozent: 90%

Alter und Geschlecht: 29 W

VPN Nr./Gruppe: VPN 21 Stationsleitung

Datum: 18.03.15

Hauptkategorie	Konkrete Fragen	Notizen
MAB Generell	Was fällt Ihnen spontan zur aktuellen MAB ein? Fällt Ihnen noch mehr zur MAB ein? Fällt Ihnen noch etwas anderes zur MAB ein? Können Sie ... genauer erklären?	Viel wiederholt sich letzte Seite ist wichtig (Zielsetzung Fördermassnahmen). Schade Mitarbeitender kann sich nicht darauf vorbereiten. Es findet keine Beurteilung der Leitung durch Mitarbeitenden statt.
Leistungsbeurteilung: (Arbeitsausführung, Arbeitsleistung, Selbstkompetenz Arbeitsweise, Verhalten, Führungskompetenz)	Gibt es einzelne Elemente, der Leistungsbeurteilung, die für Sie einen hohen Stellenwert haben? Weshalb ist Ihnen ... so wichtig/unwichtig? Gibt es noch weitere Elemente der Leistungsbeurteilung, die für Sie einen hohen Stellenwert haben? Weshalb ist Ihnen ... so wichtig/unwichtig? Wo sehen Sie einen besonderen Handlungsbedarf gegenüber einzelner Elemente der Leistungsbeurteilung? Wo sehen Sie sonst noch Handlungsbedarf?	Einige Elemente der MAB wie bspw. Sorgfalt und Sicherheit können zusammengenommen beurteilt werden. Kompetenzen Weisungen ist meist immer b, da dies schlecht beobachtbar ist. Viele Punkte sind veraltet, nicht bezogen auf den Stationsalltag bzw. praxisrelevant. Einstufungen in ABCD Probezeit: Bsp. (Sorgfalt, nicht zuverlässig => D Frage Warum brauche ich Einstufungen? Mitarbeitender muss sich mehr darauf vorbereiten kommen: Zielvereinbarungen (Formular Manuela). Ein Dialog fehlt mit diesem Instrument.
Zielerreichung, Fördermassnahmen	Was fällt Ihnen spontan zur Beurteilung der Zielerreichung und Fördermassnahmen ein? Profitieren sie von dieser Beurteilung, weshalb? Fällt Ihnen noch etwas anderes zur Zielerreichung und Fördermassnahmen ein?	Zielsetzung ist zentral, frage wo möchte ich hin, bei einem D sehr gesteuert, ansonsten ziele von MAB sind ihre eigenen Ziele.
Durchführung, Ablauf	Was fällt Ihnen spontan zur Art und Weise, wie die MAB durchgeführt wird ein? Fällt Ihnen noch mehr dazu ein?	Zeit reicht ist ok, wichtig Dialog findet der im rahmen der MAB statt? Gespräche, könnten sich auch viel

	Wenn Sie an die letzte Situation denken, in der sie beurteilt wurde, gibt es Elemente, die hätten besser oder anders gestaltet werden können? Wie könnte man umgestalten? Fällt Ihnen dazu noch etwas anderes ein?	mehr auf die Zielvereinbarungen beziehen
Offene Fragen Anmerkungen	Möchten Sie zur MAB sonst noch etwas anmerken?	

Demographie

Angestellt seit: 5Jahren

VZ X TZ ____

Angestellte Prozent: 100%

Alter und Geschlecht: 35 W

VPN Nr./Gruppe: Leitung Lehrer

Datum: 18.03.15

Hauptkategorie	Konkrete Fragen	Notizen
MAB Generell	Was fällt Ihnen spontan zur aktuellen MAB ein? Fällt Ihnen noch mehr zur MAB ein? Fällt Ihnen noch etwas anderes zur MAB ein? Können Sie ... genauer erklären?	MAB ist zu wenig spezifisch auf den jeweiligen Bereich. Die Schule hat andere Qualitäten bspw. Sind die Finanzen nicht so wichtig sondern viel mehr die Unterrichtsgestaltung. Wenig gewichtet wird der mittlere Teil der MAB. Vieles ist von der Verwaltung geprägt. MAB ist weniger auf Lehrer fokussiert (bspw. die Beziehung zu Patienten kommt zu kurz) 1mal im Jahr wird MAB durchgeführt. Beurteilung dauert länger, länger als Zeit vorgesehen ist. Keine Lohnrelevanz für Lehrer.
Leistungsbeurteilung: (Arbeitsausführung, Arbeitsleistung, Selbstkompetenz Arbeitsweise, Verhalten, Führungskompetenz)	Gibt es einzelne Elemente, der Leistungsbeurteilung, die für Sie einen hohen Stellenwert haben? Weshalb ist Ihnen ... so wichtig/unwichtig? Gibt es noch weitere Elemente der Leistungsbeurteilung, die für Sie einen hohen Stellenwert haben? Weshalb ist Ihnen ... so wichtig/unwichtig? Wo sehen Sie einen besonderen Handlungsbedarf gegenüber einzelner Elemente der Leistungsbeurteilung? Wo sehen Sie sonst noch Handlungsbedarf?	Fehlende Beispiele, die als Orientierung zur Bewertung der Kriterien helfen könnten. Die MAB ist Sehr umfangreich, braucht aber auch viel Zeit. Bei der Einstufung in die Kategorien ABCD fehlt eine Orientierung.
Zielerreichung, Förderungsmaßnahmen	Was fällt Ihnen spontan zur Beurteilung der Zielerreichung und Förderungsmaßnahmen ein? Profitieren sie von dieser Beurteilung, weshalb? Fällt Ihnen noch etwas anderes zur Zielerreichung und Förderungsmaßnahmen ein?	Zielerreichung viel wichtiger als einzelne Punkte und die Einstufung in ABCD's Veränderung stehen viel mehr im Mittelpunkt.

Durchführung, Ablauf	Was fällt Ihnen spontan zur Art und Weise, wie die MAB durchgeführt wird ein? Fällt Ihnen noch mehr dazu ein? Wenn Sie an die letzte Situation denken, in der sie beurteilt wurde, gibt es Elemente, die hätten besser oder anders gestaltet werden können? Wie könnte man umgestalten? Fällt Ihnen dazu noch etwas anderes ein?	Persönliches Gespräch ist das wichtigste Element der MAB. Summe von ABCS wenn ich 15 A's habe und 12 B's gebe ich nun ein A oder ein B? Zielformulierung ist gut und hilfreich.
Offene Fragen Anmerkungen	Möchten Sie zur MAB sonst noch etwas anmerken?	Wertung nicht sicher ob wir alle gleich bewerten.

Demographie

Angestellt seit: 14 Jahren

VZ X TZ ____

Angestellte Prozent: 100%

Alter und Geschlecht: 59 M

VPN Nr./Gruppe: Lehrpersonen

Datum: 22.04.2015

Hauptkategorie	Konkrete Fragen	Notizen
MAB Generell	Was fällt Ihnen spontan zur aktuellen MAB ein? Fällt Ihnen noch mehr zur MAB ein? Fällt Ihnen noch etwas anderes zur MAB ein? Können Sie ... genauer erklären?	Stress braucht viel Zeit, eher veraltet
Leistungsbeurteilung: (Arbeitsausführung, Arbeitsleistung, Selbstkompetenz Arbeitsweise, Verhalten, Führungskompetenz)	Gibt es einzelne Elemente, der Leistungsbeurteilung, die für Sie einen hohen Stellenwert haben? Weshalb ist Ihnen ... so wichtig/unwichtig? Gibt es noch weitere Elemente der Leistungsbeurteilung, die für Sie einen hohen Stellenwert haben? Weshalb ist Ihnen ... so wichtig/unwichtig? Wo sehen Sie einen besonderen Handlungsbedarf gegenüber einzelner Elemente der Leistungsbeurteilung? Wo sehen Sie sonst noch Handlungsbedarf?	Umfangreich, Einige Elemente könnten zusammengefasst werden Einstufung in A und B macht kein grossen Unterschied. Lösen meistens schlechte Gedanken und Anspannung aus. Viele Kriterien sind für den Lehrer nicht relevant oder fehlen, wie die Unterrichtsgestaltung oder das Unterrichten an sich.
Zielerreichung, Fördermassnahmen	Was fällt Ihnen spontan zur Beurteilung der Zielerreichung und Fördermassnahmen ein? Profitieren Sie von dieser Beurteilung, weshalb? Fällt Ihnen noch etwas anderes zur Zielerreichung und Fördermassnahmen ein?	Ziele motivieren damit zu arbeiten da diese selbst formuliert und definiert werden können. Es ist wichtig, dass entlang der Zielerreichung, Fördermassnahmen regelmässige „Coachings“ stattfinden.
Durchführung, Ablauf	Was fällt Ihnen spontan zur Art und Weise, wie die MAB durchgeführt wird ein? Fällt Ihnen noch mehr dazu ein? Wenn Sie an die letzte Situation denken, in der sie beurteilt wurde, gibt es Elemente, die hätten besser oder anders gestaltet werden	Nimmt viel Zeit in Anspruch meist mehr als vorgesehen. Ein reines Gespräch ohne die Einstufung ist besser. So kann man auch Dinge spontan ansprechen, die gerade relevant sind.

	können? Wie könnte man umgestalten? Fällt Ihnen dazu noch etwas anderes ein?	
Offene Fragen Anmerkungen	Möchten Sie zur MAB sonst noch etwas anmerken?	

Demographie

Angestellt seit: 6 Jahren

VZ ___ TZ X

Angestellte Prozent: 50 %

Alter und Geschlecht: W 53

VPN Nr./Gruppe: Leitung UD

Datum: 23.03.2015

Hauptkategorie	Konkrete Fragen	Notizen
MAB Generell	Was fällt Ihnen spontan zur aktuellen MAB ein? Fällt Ihnen noch mehr zur MAB ein? Fällt Ihnen noch etwas anderes zur MAB ein? Können Sie ... genauer erklären?	Eher veraltetes Instrument, sollte überarbeitet werden. Je nach Bereich aber unterschiedlich gut geeignet.
Leistungsbeurteilung: (Arbeitsausführung, Arbeitsleistung, Selbstkompetenz Arbeitsweise, Verhalten, Führungskompetenz)	Gibt es einzelne Elemente, der Leistungsbeurteilung, die für Sie einen hohen Stellenwert haben? Weshalb ist Ihnen ... so wichtig/unwichtig? Gibt es noch weitere Elemente der Leistungsbeurteilung, die für Sie einen hohen Stellenwert haben? Weshalb ist Ihnen ... so wichtig/unwichtig? Wo sehen Sie einen besonderen Handlungsbedarf gegenüber einzelner Elemente der Leistungsbeurteilung? Wo sehen Sie sonst noch Handlungsbedarf?	ABCD Einstufungsverfahren ist nicht schlecht, da es einfach zu handhaben ist und Vergleiche zwischen unterschiedlichen Personen ermöglicht. Einige Elemente sind bspw. fürs Büro nicht wichtig, bspw. Bereitschaft für fort- und Weiterbildung Kommentare sind diese noch aktuell (Ankerbeispiele)? Kriterien einbauen dass Mitarbeitende auch Vorgesetzten beurteilen können.
Zielerreichung, Förderungsmaßnahmen	Was fällt Ihnen spontan zur Beurteilung der Zielerreichung und Förderungsmaßnahmen ein? Profitieren sie von dieser Beurteilung, weshalb? Fällt Ihnen noch etwas anderes zur Zielerreichung und Förderungsmaßnahmen ein?	Offene Fragen Zielsetzung Ziele werden durch die Leitung definiert. Zielsetzungen sind wichtig, damit man für die nächste MAB besser beurteilt werden kann.
Durchführung, Ablauf	Was fällt Ihnen spontan zur Art und Weise, wie die MAB durchgeführt wird ein? Fällt Ihnen noch mehr dazu ein? Wenn Sie an die letzte Situation denken, in der sie beurteilt wurde, gibt es Elemente, die hätten besser oder anders gestaltet werden können? Wie könnte man umgestalten? Fällt Ihnen dazu noch etwas anderes ein?	Eine Stunde dauert die MAB ca. Es wird noch viel anders besprochen, auch befinden, Rückmeldungen des Mitarbeiters werden ermöglicht.
Offene Fragen Anmerkungen	Möchten Sie zur MAB sonst noch etwas anmerken?	

Demographie

Angestellt seit: 13 Jahren

VZ ___ TZ X

Angestellte Prozent: 90 %

Alter und Geschlecht: W, 59

VPN Nr./Gruppe: UD

Datum: 23.03.2015

Hauptkategorie	Konkrete Fragen	Notizen
MAB Generell	Was fällt Ihnen spontan zur aktuellen MAB ein? Fällt Ihnen noch mehr zur MAB ein? Fällt Ihnen noch etwas anderes zur MAB ein? Können Sie ... genauer erklären?	Auf einige Elemente der MAB könnte verzichtet werden. Nicht mehr auf dem neusten Stand.
Leistungsbeurteilung: (Arbeitsausführung, Arbeitsleistung, Selbstkompetenz Arbeitsweise, Verhalten, Führungskompetenz)	Gibt es einzelne Elemente, der Leistungsbeurteilung, die für Sie einen hohen Stellenwert haben? Weshalb ist Ihnen ... so wichtig/unwichtig? Gibt es noch weitere Elemente der Leistungsbeurteilung, die für Sie einen hohen Stellenwert haben? Weshalb ist Ihnen ... so wichtig/unwichtig? Wo sehen Sie einen besonderen Handlungsbedarf gegenüber einzelner Elemente der Leistungsbeurteilung? Wo sehen Sie sonst noch Handlungsbedarf?	Sind alle wichtig, Einzelne Elemente, wie bspw. Arbeit am PC fehlt. Einstufung ist für mich nicht wichtig, Tendenzen sind wichtig, mehr mündliches Feedback ABCD sind eigentlich doof Leistungskriterien könnten schlanker gestaltet werden.
Zielerreichung, Förderungsmaßnahmen	Was fällt Ihnen spontan zur Beurteilung der Zielerreichung und Förderungsmaßnahmen ein? Profitieren sie von dieser Beurteilung, weshalb? Fällt Ihnen noch etwas anderes zur Zielerreichung und Förderungsmaßnahmen ein?	Wichtiger Punkt, ein separates Blatt, Formalisiert und festgelegt
Durchführung, Ablauf	Was fällt Ihnen spontan zur Art und Weise, wie die MAB durchgeführt wird ein? Fällt Ihnen noch mehr dazu ein? Wenn Sie an die letzte Situation denken, in der sie beurteilt wurde, gibt es Elemente, die hätten besser oder anders gestaltet werden können? Wie könnte man umgestalten? Fällt Ihnen dazu noch etwas anderes ein?	Gespräch ist wichtig, dass Einstufung begründet wird Getraue mich nicht immer mein Vorgesetzten offene Rückmeldung zu geben. Jedoch ist dies wichtig um die Zusammenarbeit zu fördern (an was könnte man arbeiten)
Offene Fragen Anmerkungen	Möchten Sie zur MAB sonst noch etwas anmerken?	Name von Mitarbeitenden fehlt auf dem Formular vordere Rückseite Bedrucken aus technischer Sicht.

Demographie

Angestellt seit: 2 Jahren

VZ ___ TZ X

Angestellte Prozent: 100 %

Alter und Geschlecht: 50 M

VPN Nr./Gruppe: 26 Leitung AT

Datum: 18.03.2015

Hauptkategorie	Konkrete Fragen	Notizen
MAB Generell	Was fällt Ihnen spontan zur aktuellen MAB ein? Fällt Ihnen noch mehr zur MAB ein? Fällt Ihnen noch etwas anderes zur MAB ein? Können Sie ... genauer erklären?	Das Instrument stammt aus dem klassischen pers. Management. Es ist schlecht mit einer Psychiatrie zu vereinbaren. Könnte insofern eine Veränderung stattfinden: Ohne Kreuze (Einstufungen), ein freies Gespräch. Stärke: Breites Instrument alles wird einbezogen. Schwäche wie auch Stärke: Ein Instrument, dass in allen Bereichen gleich verwendet wird.
Leistungsbeurteilung: (Arbeitsausführung, Arbeitsleistung, Selbstkompetenz Arbeitsweise, Verhalten, Führungskompetenz)	Gibt es einzelne Elemente, der Leistungsbeurteilung, die für Sie einen hohen Stellenwert haben? Weshalb ist Ihnen ... so wichtig/unwichtig? Gibt es noch weitere Elemente der Leistungsbeurteilung, die für Sie einen hohen Stellenwert haben? Weshalb ist Ihnen ... so wichtig/unwichtig? Wo sehen Sie einen besonderen Handlungsbedarf gegenüber einzelner Elemente der Leistungsbeurteilung? Wo sehen Sie sonst noch Handlungsbedarf?	Ist nicht so wichtig, viel wichtiger ist das Gespräch als ganzes. Zielvereinbarung ist sehr zentral. Einstufungen in ABCD's ist verwirrend.
Zielerreichung, Förderungsmaßnahmen	Was fällt Ihnen spontan zur Beurteilung der Zielerreichung und Förderungsmaßnahmen ein? Profitieren sie von dieser Beurteilung, weshalb? Fällt Ihnen noch etwas anderes zur Zielerreichung und Förderungsmaßnahmen ein?	Kritik an Instrument: Keine fest vorgegebene Struktur, einzelne MABS sind nicht vergleichbar da diese sehr individuell durchgeführt werden.
Durchführung, Ablauf	Was fällt Ihnen spontan zur Art und Weise, wie die MAB durchgeführt wird ein? Fällt Ihnen noch mehr dazu	Keine Schulung der Beurteilenden, es fehlt eine Vorlage bspw. Einen Leitfaden.

	<p>ein? Wenn Sie an die letzte Situation denken, in der sie beurteilt wurde, gibt es Elemente, die hätten besser oder anders gestaltet werden können? Wie könnte man umgestalten? Fällt Ihnen dazu noch etwas anderes ein?</p>	
Offene Fragen Anmerkungen	Möchten Sie zur MAB sonst noch etwas anmerken?	Im therapeutischen Rahmen gibt es eine Vorlage, wie führe ich ein interview, evtl. könnte dieses übernommen werden

Demographie

Angestellt seit: 9 Jahren

VZ X TZ ____

Angestellte Prozent: 100%

Alter und Geschlecht: M 51

VPN Nr./Gruppe: Ärzte & Therapeuten

Datum: 03.04.2015

Hauptkategorie	Konkrete Fragen	Notizen
MAB Generell	Was fällt Ihnen spontan zur aktuellen MAB ein? Fällt Ihnen noch mehr zur MAB ein? Fällt Ihnen noch etwas anderes zur MAB ein? Können Sie ... genauer erklären?	Fand bis anhin in der Klinik nie statt. Jedoch war die MAB beim vorherigen A.g die Selbe.
Leistungsbeurteilung: (Arbeitsausführung, Arbeitsleistung, Selbstkompetenz Arbeitsweise, Verhalten, Führungskompetenz)	Gibt es einzelne Elemente, der Leistungsbeurteilung, die für Sie einen hohen Stellenwert haben? Weshalb ist Ihnen ... so wichtig/unwichtig? Gibt es noch weitere Elemente der Leistungsbeurteilung, die für Sie einen hohen Stellenwert haben? Weshalb ist Ihnen ... so wichtig/unwichtig? Wo sehen Sie einen besonderen Handlungsbedarf gegenüber einzelner Elemente der Leistungsbeurteilung? Wo sehen Sie sonst noch Handlungsbedarf?	Offene Thematisierung der Leistungsbeurteilung war zentral, ABCD stand nicht so im Vordergrund Gefahr war, dass das Einstufungsverfahren als Machtinstrument wird.
Zielerreichung, Förderungsmaßnahmen	Was fällt Ihnen spontan zur Beurteilung der Zielerreichung und Förderungsmaßnahmen ein? Profitieren sie von dieser Beurteilung, weshalb? Fällt Ihnen noch etwas anderes zur Zielerreichung und Förderungsmaßnahmen ein?	Zielformulierung ist ein wichtiger Bestandteil der MAB. Diese soll Zusammenarbeit mit dem stattfinden. Regelmässige, Standort Gespräche zur Zielüberprüfung sind wichtig.
Durchführung, Ablauf	Was fällt Ihnen spontan zur Art und Weise, wie die MAB durchgeführt wird ein? Fällt Ihnen noch mehr dazu ein? Wenn Sie an die letzte Situation denken, in der sie beurteilt wurde, gibt es Elemente, die hätten besser oder anders gestaltet werden können? Wie könnte man umgestalten? Fällt Ihnen dazu noch etwas anderes ein?	Gespräch Austausch fand statt, entlang der MAB statt. Jedoch fehlt ein Feedback von mitarbeitenden gegenüber Leitung und die MAB könnte noch offener gestaltet werden.
Offene Fragen Anmerkungen	Möchten Sie zur MAB sonst noch etwas anmerken?	Offenes Gespräch als ein Prädiktor um Konflikte zu vermeiden.

Demographie

Angestellt seit: 5 Jahren

VZ __ TZ X

Angestellte Prozent: 80 %

Alter und Geschlecht: W 32

VPN Nr./Gruppe: MA Station

Datum: 05.04.2015

Hauptkategorie	Konkrete Fragen	Notizen
MAB Generell	Was fällt Ihnen spontan zur aktuellen MAB ein? Fällt Ihnen noch mehr zur MAB ein? Fällt Ihnen noch etwas anderes zur MAB ein? Können Sie ... genauer erklären?	Die MAB findet nicht regelmässig statt => nur alle 2 Jahre. Dies ist zu wenig, sollte mindestens einmal im Jahr durchgeführt werden. Termin sollte so kommuniziert werden, dass man sich darauf einstellen und vorbereiten kann.
Leistungsbeurteilung: (Arbeitsausführung, Arbeitsleistung, Selbstkompetenz Arbeitsweise, Verhalten, Führungskompetenz)	Gibt es einzelne Elemente, der Leistungsbeurteilung, die für Sie einen hohen Stellenwert haben? Weshalb ist Ihnen ... so wichtig/unwichtig? Gibt es noch weitere Elemente der Leistungsbeurteilung, die für Sie einen hohen Stellenwert haben? Weshalb ist Ihnen ... so wichtig/unwichtig? Wo sehen Sie einen besonderen Handlungsbedarf gegenüber einzelner Elemente der Leistungsbeurteilung? Wo sehen Sie sonst noch Handlungsbedarf?	Kriterien könnten spezifischer auf die Berufsgruppe zusammengefasst werden. ABCD Einstufung schwierig nachvollziehbar, wie kommt man genau auf eine solche Bewertung? Kann mich der Vorgesetzte nach den Kriterien richtig beurteilen? Ev. Sollte auch eine Rückmeldung des Teams erfolgen Rückmeldung.
Zielerreichung, Förderungsmaßnahmen	Was fällt Ihnen spontan zur Beurteilung der Zielerreichung und Förderungsmaßnahmen ein? Profitieren sie von dieser Beurteilung, weshalb? Fällt Ihnen noch etwas anderes zur Zielerreichung und Förderungsmaßnahmen ein?	Sind nützlich und gut, unklar wie diese richtig dokumentiert und überprüft werden.
Durchführung, Ablauf	Was fällt Ihnen spontan zur Art und Weise, wie die MAB durchgeführt wird ein? Fällt Ihnen noch mehr dazu ein? Wenn Sie an die letzte Situation denken, in der sie beurteilt wurde, gibt es Elemente, die hätten besser oder anders gestaltet werden können? Wie könnte man umgestalten? Fällt Ihnen dazu noch etwas anderes ein?	MAB war bis anhin eher eine Pflichtübung. Was gut daran war, dass ein Austausch und Dialog stattfand.
Offene Fragen Anmerkungen	Möchten Sie zur MAB sonst noch etwas anmerken?	

Demographie

Angestellt seit: 5 Jahren

VZ X TZ ____

Angestellte Prozent: 80 %

Alter und Geschlecht: 33 M

Auswertungsraster

Kategorienraster			
Grundkategorien	Subthemen	Prägnante Belegstellen	Akteurs-Gruppe
MAB Generell	Veraltetes Instrument, das schlecht mit horizontaler Führung zu vereinbaren ist. Es findet keine Beurteilung der Leitung durch Mitarbeitende statt.	"Ich finde die MAB, so wie sie jetzt verwendet wird ein altes Instrument, das sich auch schlecht mit der horizontalen Führung, die in der Klinik integriert werden soll vereinbaren lässt" "Es ist schade, dass nicht auch die Vorgesetzten von ihren Mitarbeiter beurteilt werden"	Stationsleitung
	MAB ist veraltet und ungerecht gegenüber den Mitarbeitenden. Die MAB ist zeitintensiv. Ist nicht mit der Zielsetzung der Klinik vereinbar. Die MAB stammt aus dem klassischen Personalmanagement. Ist schlecht mit der heutigen Institution zu vereinbaren. Die MAB wird in allen Bereichen identisch verwendet. Keine Berücksichtigung des Spezifischen. Die MAB deckt ganzheitlich verschiedene Kriterien ab. Die MAB ist nicht mehr aktuell. Eher veraltetes Instrument, sollte überarbeitet werden. Je nach Bereich aber unterschiedlich gut geeignet	"Die Mitarbeiterbeurteilung ist ein völlig veraltetes Formular und sehr ungerecht gegenüber dem Mitarbeiter" "Sie kostet sehr viel Zeit und lässt sich nicht einmal mit der Zielsetzung der Klinik vereinbaren" "Das Instrument, das jetzt verwendet wird kommt aus dem klassischen Personalmanagement. Das ist schlecht mit einer Psychiatrie zu vereinbaren"	Leitung Ärzte und Therapeuten
	Die Mitarbeitenden können kaum intrinsisch für die MAB motiviert werden. Es besteht Handlungsbedarf, da die MAB veraltet ist. Die MAB fand bis anhin bei Ärzten und Therapeuten nie richtig statt. Handlungsbedarf, ist veraltet. Eine Gefahr ist, dass das die MAB als Machtinstrument missbraucht werden kann.	"Ich finde, dass die MAB sich zu wenig auf den Schulunterricht bezieht" "Ich finde die MAB ist sehr umfangreich, aber nicht mehr auf dem neusten Stand"	Leitung Schule
	Lehrer leiden unter stress, da die Vorbereitung viel Zeit braucht. Eher veraltet	"Die MAB wurde schon vor über 10 Jahren entwickelt. Vielleicht sollte da schon mal etwas aktualisiert werden" "Ich finde die Beurteilung ist je nach Bereich besser geeignet, als für ein anderer" spezialisiert	Leitung unterstützende Dienste
	Auf einige Elemente der MAB könnte verzichtet werden. Nicht mehr auf dem neusten Stand	"Die Mitarbeiterbeurteilung war bis anhin eher eine Pflichtübung" "Zudem sollte da dringent etwas angepasst werden, die ist ja total veraltet"	Stationsmitarbeitende
		"Ich wusste gar nicht, dass wir so ein Formular für die Mitarbeiterbeurteilung haben" "Ich kenne einige Fälle, bei denen die Beurteilung anhand dieser Kriterien als Macht Instrument missbraucht wurde"	Ärzte und Therapeuten
		"Meist wird der Termin eher kurzfristig für die nächste Beurteilung festgelegt und dann muss ich ja auch noch darauf vorbereiten, das ist ja wichtig. Dann habe ich oft viel stress" "Meine Meinung ist, dass sie schon eine eher älteres Instrument ist"	Lehrpersonen
Leistungsbeurteilung	Überträge (Bspw. Arbeitsausführung es.) sind am wichtigsten, diese dienen als Orientierung. Die Themen wiederholen sich. Themen sind nicht immer nützlich und hilfreich eher verwirrend. Sprache und Stil der Einzelnen Elemente der Leistungsbeurteilung sind nicht zeitgemäss. Da so viele einzelne Kriterien in der Leistungsbeurteilung enthalten sind, werden diese meist nur überflogen. Viele Punkte sind veraltet und sind nicht praxisrelevant. Einige Elemente der MAB, die sich wiederholen wie bspw. Sorgfalt oder Sicherheit. Sorgfalt und Sicherheit könnten gemeinsam beurteilt werden.	"Die Mitarbeiterbeurteilung könnte eigentlich schlanker gestaltet werden. Indem man einige Elemente weglassen würde" "Einiges sollte der aktuellen Zeit angepasst werden" "Ich persönlich orientiere mich in einem Gespräch an den Überträgen" "Oft ist es so, dass sich die einzelnen Themen, die angekreuzt werden müssen sich wiederholen, dies empfinde ich als sehr verwirrend und bringt mir wenig" "Ich finde auch, dass die Sprache und die Art und Weise wie einzelne Kriterien formuliert sind recht veraltet" "Es sind auch zu viele einzelne Unterpunkte, die angekreuzt werden müssen, weil es so viele sind überfliege ich die meisten Punkte einfach" "Viele Punkte der Leistungsbeurteilung sind total veraltet, diese beziehen sich auch gar nicht auf den Stationsalltag" "Vielles wie Sorgfalt oder Sicherheit wiederholt sich, diese Themen könnte man auch in einem Kapitel bewerten"	Stationsleitung

MAB Generell	Die MAB enthält keine Möglichkeit einen Freitext abschliessend zu formulieren. Das Erreichen oder verfehlen von bestimmten Kriterien ist nicht so wichtig. Viel wichtiger ist, dass ein Gespräch stattfinden kann.	"Was fehlt ist ein Freitext für den Beurteilenden am Ende zum Abschluss der Beurteilung" "Leistungsbeurteilung ist für mich persönlich nicht so wichtig, viel wichtiger ist das Gespräch als Ganzes"	Leitung Ärzte und Therapeuten
	Viele Leistungskriterien sind für die Schule nicht relevant. Wenig gewichtet wird der mittlere Teil der MAB.	"Die Schule hat andere Qualitäten zum Beispiel sind die Finanzen nicht so wichtig, sondern viel mehr die Unterrichtsgestaltung, diese fehlt aber" "Der mittlere Teil der MAB lasse ich meistens ganz weg"	Leitung Schule
	Einige Elemente sind für den jeweiligen Bereich nicht geeignet. Ankerbeispiele sollten überprüft werden. Kriterien einbauen dass Mitarbeitende auch Vorgesetzten beurteilen können.	"Einige Fragen, wie zum Beispiel Bereitschaft für fort- und Weiterbildung sind fürs Büro nicht so geeignet" "Die Kommentare sollten vielleicht auf einen aktuell Stand angepasst werden" "Es könnte eine Frage eingebaut werden, bei der der Mitarbeiter dem Vorgesetz Rückmeldung geben kann"	Leitung unterstützende Dienste
	Offene Thematisierung der Leistungskriterien ist zentral. Einige Elemente werden nicht als wichtig empfunden.	"Ich finde es wichtig, dass man über die einzelnen Kriterien, die beurteilt werden sprich und auch Raum für Antworten des Mitarbeiters lässt" "Ich finde, dass es einige Items gibt, die für mich nicht wirklich in Frage kommen"	Ärzte und Therapeuten
	Kriterien können spezifischer auf die Berufsgruppe zusammengefasst werden. Es sollte auch eine Leistungsbeurteilung durch die Arbeitskollegen erfolgen. Da diese oft praxisnäher sind als der Vorgesetzte.	"Ich finde einzelne Fragen überhaupt nicht spezifisch für meinen Arbeitsbereich, oder besser gesagt es könnten auch einige Fragen in eine Zusammengefasst werden" "Ich frage mich, ob mich der Vorgesetzte nach den Kriterien richtig beurteilen kann? Denn er arbeitet nicht so oft wie meine Kollegen mit mir auf der Station" "Ich denke dass eventuell auch eine Rückmeldung des Teams erfolgen soll."	Stationsmitarbeitende
	Leistungskriterien sind sehr spezifisch. Einzelne Elemente, wie bspw. Arbeit am PC fehlt	"Die einzelne Elemente sind sehr spezifisch auf den jeweiligen Bereich" "Für mich fehlen einzelne Fragen, die ich für meine Tätigkeit wichtig finde. Zum Beispiel Arbeit am PC, diese wird doch auch immer wichtiger"	Mitarbeitende Unterstützende Dienste
	Die Kriterien sind umfangreich. Einige Kriterien können zusammengefasst werden. Viele Kriterien sind für den Lehrer nicht relevant oder fehlen, wie die Unterrichtsgestaltung.	"Es viele einzelne Punkte, die denke ich irgendwie alles erfassen, das braucht es vermutlich für eine Beurteilung auch, so vergisst man nichts" "Für mich sind aber einige Fragen, wie Umgang mit Geld nicht relevant, jedoch fehlen wichtige, wie ich zum Beispiel den Unterricht gestalte"	Lehrpersonen
Durchführung und Ablauf	Die Vorbereitung, wie auch die Durchführung der MAB nimmt viel Zeit in Anspruch. Mitarbeitende sollen vorbereitet an die MAB kommen, sich eigene Gedanken dazu machen, ob man beispielsweise die Ziele Erreicht hat. Ein Dialog fehlt mit diesem Instrument.	"Ich brauche bestimmt 2h für eine MAB und für die Vorbereitung auch viel mehr Zeit als dafür vorgesehen ist" "Für mich ist es wichtig, dass die Mitarbeiter vorbereitet an das Gespräch kommen und sich schon im Voraus eigene Gedanken dazu machen, ob sie zum Beispiel ein Ziel erreicht haben oder nicht" "Es ist schade, dass kein richtiges Gespräch, ein Austausch mit dieser MAB stattfinden kann, da die Meinung des Mitarbeiters nicht gefragt ist"	Stationsleitung
Die MAB dauert ca. eine Stunde. Mitarbeitende können sich im Rahmen der MAB gegenüber dem Vorgesetzten äussern	"Die Beurteilung dauert in der Regel nicht länger als eine Stunde" "Der Mitarbeiter kann auch Rückmeldungen zu seiner Beurteilung geben"	Leitung unterstützende Dienste	
Die MAB ist zeitintensiv. Die MAB sollte mehr im Rahmen eines Gesprächs stattfinden. Es besteht ein Nachholbedarf, wie eine MAB durchgeführt wird. Die Vorgesetzten sollten von ihren Mitarbeitenden auch beurteilt werden. Es fehlt eine Schulung der Beurteilenden. Ein freies Gespräch könnte besser für eine MAB geeignet sein.	"Ich brauche für eine MAB mindestens 2h Vorbereitungszeit" "Die MAB sollte mehr als ein Gespräch verlaufen, dazu müssten die Personen die die Beurteilung schreiben aber erst richtig geschult werden" "Sehr wichtig ist es für mich, dass zukünftig die Beurteilung in alle Richtungen verläuft" "Die Personen, die die MAB durchführen sind meistens nicht dazu geschult" "Es könnte eine Veränderung stattfinden, indem man den Beurteilungsbogen ganz weglassen würde und ein freies Gespräch machen würde"	Klinikleitung	

	Beurteilung dauert länger, länger als Zeit vorgesehen ist. Persönliches Gespräch ist das wichtigste Element der MAB. Dies funktioniert gut.	"Ich brauche viel mehr Zeit dafür mich für eine MAB vorzubereiten und diese durchzuführen als Zeit, die man zu Verfügung hat" "Für mich steht der Austausch, ein Gespräch mit einem Lehrer im Mittelpunkt, das klappt gut finde ich"	Leitung Schule
	Die MAB könnte besser strukturiert werden um so Zeit einzusparen. Die MAB könnte noch offener gestaltet werden um einen Dialog zu ermöglichen. Offenes Gespräch als ein Prädiktor um Konflikte zu vermeiden.	"Ich finde, dass die Beurteilung schlecht strukturiert ist, das könnte bestimmt überarbeitet werden" "Zudem findet zwar ein Gespräch statt, jedoch könnte die Beurteilung noch offener gestaltet werden, dass dieses mehr stattfinden kann" "Ich denke dass Konflikte durch ein offenes Gespräch vermieden werden könnten"	Ärzte und Therapeuten
	Die MAB findet nicht regelmässig statt => nur alle 2 Jahre im Schnitt. Eine MAB sollte mindestens einmal im Jahr durchgeführt werden. Termin sollte so kommuniziert werden, dass man sich darauf einstellen und vorbereiten kann. Akzeptanz der MAB könnte gesteigert werden indem man die MAB im Rahmen eines Dialogs gestaltet.	"Bei mir hat bis jetzt die Beurteilung nicht regelmässig stattgefunden, durch den Wechsel in der Leitung nur etwa alle zwei Jahre. Dies ist zu selten, ich denke einmal jährlich wäre optimal" "Es war bis anhin so, dass der Termin für die Beurteilung sehr kurzfristig abgemacht wurde, so konnte ich mich nicht gut darauf vorbereiten" "Man könnte Mitarbeitende mehr zur Beurteilung motivieren indem man sich auf ein Austausch oder ein Gespräch fokussiert das fehlt leider noch"	Stationsmitarbeitende
	Mündliches Feedback wird von den Mitarbeitenden geschätzt und ist wichtig. Es ist nicht möglich dem Vorgesetzten mit dem Formular zu beurteilen. Es ist es wichtig, dass dieser auch eine Rückmeldung bekommt. Braucht Überwindung/Rückmeldung offen zu formulieren.	"Es ist fest für mich viel wichtiger, als dass ich in eine Kategorie eingestuft werde, dass ich ein Feedback bekomme" "Manchmal getraue ich mich nicht so ganz meinem Vorgesetzten eine offene Rückmeldung zu geben, jedoch finde ich es wichtig, dass er auch eine bekommt um die Zusammenarbeit zu fördern"	Mitarbeitende Unterstützende Dienste
	Nimmt viel Zeit in Anspruch meist mehr als vorgesehen. Themen können auch spontan angesprochen werden, die gerade relevant erscheinen.	"Eigentlich ist für die ganze Beurteilung knapp eine Stunde geplant, wir haben aber meistens doppelt so lang" "Die Beurteilung ist offen gestalte, so können auch Dinge angesprochen werden, die einem spontan in den Sinn kommen"	Lehrpersonen
Einstufungsverfahren	Die Einstufung bei der Zielsetzung in die „Plus Kriterien“ sind unklar. Einstufungsverfahren braucht es nicht wirklich. Akzeptanz gegenüber dem Einstufungsverfahren ist gering. Viel wichtiger als ein Einstufung in ABCS sind die Stärken auf und Ressourcen der Mitarbeitenden. Es ist fragwürdig ob es ein Einstufungsverfahren wirklich braucht	"Mir kommt spontan in den Sinn, das die Bewertung durch die plus plus Kriterien für mich unklar sind" "Die ganzen A's und B's sind doch sowieso nur verwirrend und lösen viel Diskussion aus" "Wenn ich eine Beurteilung durchführe achte ich viel mehr darauf welche Stärken jemand hat oder was er gut kann und wie man diese fördern kann" "Ich denke, dass es das nicht wirklich braucht"	Stationsleitung
	Die Einstufung in ABCD lässt sich mit der Vergabe einer Schulnote vergleichen. Das Einstufungsverfahren könnte ganz weggelassen werden. Einstufungen in ABCD's ist verwirrend.	"Ich finde die Einstufung in diese Kategorien ABC und D ist wie im Schulunterricht, dort vergibt man auch eine Note" "Betreffend den Einstufungen könnte insofern eine Veränderung stattfinden, dass man diese ganz weglassen würde, da dies sowieso nur für Verwirrung sorgt"	Klinikleitung
	Einstufungsverfahren ist unpräzise Die Einstufung in Kategorien ist nicht so wichtig	"Wenn ich die Summe von den ABCS berechne, was mache ich wenn ich 15 A's habe und 12 B's gebe ich nun ein A oder ein B?" "Mir sind andere Sachen in der MAB wichtiger"	Leitung Schule
	Die Einstufung in ABCD steht nicht so im Vordergrund	"Mit persönlich ist es nicht so wichtig, ob ich nun ein A oder B habe"	Ärzte und Therapeuten

	Einstufung in die Kategorien ABCD ist schwierig nachvollziehbar. Akzeptanz ist gering.	"Ich kann nicht ganz nachvollziehen wie man genau auf die einzelnen Kategorien ABCD kommt" "Ich fühle mich unwohl, wenn ich in diese Kategorien eingeordnet werde"	Stationsmitarbeitende
	Einstufung in einzelne Kategorien sind nicht wichtig. Viel wichtiger ist die Ganzheitliche Bewertung. Akzeptanz gegenüber dem Einstufungsverfahren ist gering.	"Für mich ist es nicht so wichtig wie viele A's oder B's ich habe für mich ist das Gesamtbild in Form einer mündlichen Rückmeldung wichtig" "Einstufung in ABCD sind doof"	Mitarbeitende Unterstützende Dienste
	Einstufung in A und B macht kein grosser Unterschied C und D Prädiktor für schlechter selbstwert.	"Mir spielt es keine Rolle, ob ich ein A oder B habe, ist schließlich beides sehr gut" "Schwierig ist es für mich wenn ich C's oder sogar ein D bekomme, dann fühle ich mich sehr gekränkt und frage mich weshalb das so ist"	Lehrpersonen
	Einstufungsverfahren ist gut, da es einfach zu handhaben ist und vergleiche zwischen unterschiedlichen Personen ermöglicht.	"Die Bewertung der Mitarbeiter in ABCD finde ich eine gute Lösung" "Zudem ist es einfach zu handhaben und ermöglicht schlussendlich auch zuverlässige Vergleiche zwischen einzelnen Mitarbeitern"	Leitung unterstützende Dienste
Zielerreichung, Förderungsmassnahmen	Zielsetzungen sollten vom Mitarbeitenden formuliert werden. Sind zentrales Element der MAB. Sollten im Rahmen der MAB mehr fokussiert werden.	"Es ist wichtig, dass die Ziele jeder Mitarbeiter selbst formuliert, diese werden aber meist nicht mit Hilfe des vorgegeben Formulars formuliert, da dieses sehr ungenau ist" "Die letzte Seite der MAB ist für mich die wichtigste, dort werden Ziele formuliert, es ist aber so das sich das Gespräch viel zu wenig auf die Zielvereinbarungen konzentriert"	Stationsleitung
	Zielformulierung ist wesentlicher Bestandteil der MAB Mitarbeitende sind nicht geschult richtige Ziele zu formulieren	"Die Formulierung der Ziele ist wichtig, diese entstehen im Laufe des Gesprächs" "Den Meisten Mitarbeiter ist es nicht möglich Ziele SMART zu formulieren"	Klinikleitung
	Zielerreichung ist zentral. Zielformulierung ist gut und hilfreich	"Ich setze viel mehr den Fokus darauf, ob ein Lehrer seine Ziele erreicht hat, damit kann ich auch gut arbeiten und das hilft dem Lehrer auch"	Leitung Schule
	Zielformulierung ist ein wichtiger Bestandteil der MAB. Soll Zusammenarbeit mit dem Mitarbeitenden stattfinden. Regelmässige, Standort-Gespräche zur Zielüberprüfung sind wichtig.	"Die Zielsetzung ist für mich das wichtigste Instrument innerhalb der Mitarbeiterbeurteilung. Ich finde es wichtig, dass man diese gemeinsam formuliert wird" "Die formulierten Ziele sollten auch immer wieder überprüft und nachbesprochen werden, dies nicht nur einmal jährlich"	Ärzte und Therapeuten
	Sind nützlich und gut, unklar wie diese richtig dokumentiert und überprüft werden.	"Ich finde die Zielsetzung ein wichtiger Bestandteil der Mitarbeiterbeurteilung, eigentlich der wichtigste. Ich finde aber, dass klarer vorgehen sein sollte, wie diese definiert und überprüft werden"	Stationsmitarbeitende
	Geht oft vergessen weil man dieses zusammen mit der MAB archiviert. Sollte als alltägliches Instrument verwendet werden um damit zu arbeiten.	"Ich lege die Ziele oft zusammen mit der Beurteilung ab und vergesse dann oft an Meinen Zielen zu arbeiten" "Eigentlich ist das schlecht, denn ich schaue erst wieder auf meine Ziele, wenn ich das nächste Gespräch habe"	Mitarbeitende Unterstützende Dienste
	Zieldefinition motivieren damit zu arbeiten. Diese können selbst formuliert werden Es ist wichtig, dass entlang der definierten Förderungsmassnahmen regelmässige Coachings stattfinden.	"Wenn ich meine Ziele eigenständig formulieren kann bin ich auch dazu motiviert an denen zu arbeiten" "Was mit ab und zu fehlt, ist dass regelmässige Gespräche unter dem Jahr stattfinden, wie ich mit meinen Zielen vorankomme oder was ich noch besser machen könnte"	Lehrpersonen
Ziele werden durch die Leitung definiert. Zielsetzungen sind wichtig, damit Mitarbeitende entlang der nächsten MAB besser beurteilt werden können.	"Zielsetzungen sollten stets durch den Vorgesetzten bestimmen werden" "Wenn der MAB eine bessere Beurteilung möchte, solle er seine Ziele auch erreichen"	Leitung unterstützende Dienste	

C Quantitative Datenerhebung

Fragebogen



Sehr geehrte Damen und Herren

Dieser Fragebogen hat zum Ziel die Mitarbeitendenbeurteilung (MAB) zu überprüfen und Ihre Einstellung und Meinung gegenüber dem aktuellen Instrument zu erfassen um anschliessend Empfehlungen zur allfälligen Anpassung zu formulieren. Ihre Antworten werden vertraulich behandelt und es werden nur aggregierte Resultate an Vorgesetzte weitergeleitet. Die Auswertung der Daten erfolgt so, dass die Ergebnisse nicht mit Ihnen in Verbindung gebracht werden können. Im Folgenden finden Sie einige Fragen. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten, da es sich um Ihre persönliche Meinung handelt. Bitte beantworten Sie alle Fragen möglichst spontan und füllen Sie den Fragebogen ohne Unterbrechung aus. Wenn Ihnen eine Aussage oder eine Frage nicht ganz passend erscheint, kreuzen Sie bitte das für Sie am zutreffendsten Feld an. Die Bearbeitungsdauer nimmt ca. 30 Minuten in Anspruch. **Bitte geben Sie den ausgefüllten Fragebogen bis spätestens zwei Wochen an 01.05 zurück.**

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

Angaben zu Ihrer Person

Alter _____ Jahre

Geschlecht Weiblich Männlich

Arbeitsbereich/Tätigkeit (Bei Stationsmitarbeitende
zusätzlich die Station) _____

Wie lange sind Sie bereits im Betrieb angestellt? _____ Jahre

Wie viel Stellenprozent arbeiten Sie? _____ %

Wie verbinden Sie die Mitarbeiterbeurteilung mit folgenden Begriffen? Bitte kreuzen Sie jeweils das Feld an, das Ihrer Meinung nach am zutreffendsten ist.

	1	2	3	4	5	6	7	
A01 unzuverlässig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	zuverlässig
A02 bedeutungslos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	bedeutsam
A03 wenig anregend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	anregend
A04 langweilig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	interessant
A05 veraltet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	innovativ
A06 schlecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	gut
A07 kompliziert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	einfach
A08 nutzlos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nützlich
A09 unseriös	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	seriös
A10 zeitraubend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	zeitsparend
A11 unwichtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	wichtig

Bitte geben Sie an, wie Sie die einzelnen Elemente der Mitarbeiterbeurteilung bewerten.

Allgemeine Erfahrungen mit der MAB

	Ich stimme gar nicht zu	Ich stimme eher nicht zu	Ich bin unentschlossen	Ich stimme eher zu	Ich stimme voll und ganz zu
B01 Für die MAB ist genügend Zeit vorgesehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B02 Der Vorgesetzte ist bereit, meine Ansichten anzuhören.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B03 Ich war schon mit meiner Beurteilung nicht einverstanden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Durchführung und Ablauf

	Ich stimme gar nicht zu	Ich stimme eher nicht zu	Ich bin unentschlossen	Ich stimme eher zu	Ich stimme voll und ganz zu
C01 Die MAB ist gut Strukturiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C02 Die MAB findet ausreichend oft statt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C03 Ich werde frühzeitig über die bevorstehende MAB informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Leistungskriterien (Arbeitsleistung, Verhalten, etc.)

	Ich stimme gar nicht zu	Ich stimme eher nicht zu	Ich bin unentschlossen	Ich stimme eher zu	Ich stimme voll und ganz zu
001 Repräsentieren gut meine Arbeitstätigkeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
002 Sind für mich verständlich formuliert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
003 Stellt für mich ein nützlicher Bestandteil der MAB dar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Einstufungsverfahren

	Ich stimme gar nicht zu	Ich stimme eher nicht zu	Ich bin unentschlossen	Ich stimme eher zu	Ich stimme voll und ganz zu
001 Das Einstufungsverfahren in die Kategorien ABCD finde ich ein sinnvolles Instrument.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
002 Die Einstufung in ABCD ist für mich nachvollziehbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
003 Ist für mich ein nützlicher Bestandteil der MAB.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zielsetzung und Förderungsmassnahmen

	Ich stimme gar nicht zu	Ich stimme eher nicht zu	Ich bin unentschlossen	Ich stimme eher zu	Ich stimme voll und ganz zu
F01 Sind so gestaltet, dass ich gut damit arbeiten kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F02 Resultieren nachvollziehbar aus dem MAB-Gespräch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F02 Ist für mich ein nützlicher Bestandteil der MAB.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dieser Teil des Fragebogens ist **nur für Beurteilende** vorgesehen. Falls Sie keine Mitarbeitende beurteilen gehen Sie bitte direkt zur letzten Seite.

Allgemeine Erfahrungen mit der MAB

	Ich stimme gar nicht zu	Ich stimme eher nicht zu	Ich bin unentschlossen	Ich stimme eher zu	Ich stimme voll und ganz zu
Ich wollte oder habe in Folge eines MAB-Gesprächs noch <small>601</small> Veränderungen in der Beurteilung vorgenommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich wollte oder habe bereits die MAB nicht wie vorgesehen <small>602</small> verwendet. Oder Veränderungen der MAB vorgenommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen ist für mich <small>603</small> angemessen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Durchführung und Ablauf

	Ich stimme gar nicht zu	Ich stimme eher nicht zu	Ich bin unentschlossen	Ich stimme eher zu	Ich stimme voll und ganz zu
Ich fühle mich kompetent, die Beurteilungsgespräche führen <small>H01</small> zu können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Leistungskriterien

	Ich stimme gar nicht zu	Ich stimme eher nicht zu	Ich bin unentschlossen	Ich stimme eher zu	Ich stimme voll und ganz zu
Es gelingt mir gut anhand der definierten Leistungskriterien <small>101</small> Mitarbeitende zu beurteilen und einzuschätzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Einstufungsverfahren

	Ich stimme gar nicht zu	Ich stimme eher nicht zu	Ich bin unentschlossen	Ich stimme eher zu	Ich stimme voll und ganz zu
Es gelingt mit gut anhand des Einstufungsverfahrens ABCD <small>101</small> Mitarbeitende zu beurteilen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zielsetzung und Förderungsmassnahmen

	Ich stimme gar nicht zu	Ich stimme eher nicht zu	Ich bin unentschlossen	Ich stimme eher zu	Ich stimme voll und ganz zu
Es gelingt mir gut Zielsetzung und Förderungsmassnahmen <small>K01</small> mit dem Mitarbeitenden zu erarbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



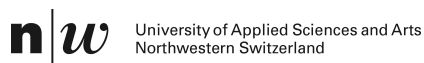
Hiermit haben Sie den Fragebogen beendet. Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Falls Sie noch etwas über die Umfrage bzw. die MAB anmerken möchten, haben Sie im Feld „Anmerkungen“ die Möglichkeit dazu. Möchten Sie zudem über die Ergebnisse der Datenerhebung informiert werden, bitte ich Sie Ihre E-Mail Adresse anzugeben.

Anmerkungen

E-Mail Adresse _____

Anschrift



Lieber Mitarbeitende

Wie du vermutlich bereits informiert wurdest, evaluiere ich im Rahmen meiner Bachelor Arbeit die Mitarbeitendenbeurteilung (MAB). Das bedeutet, dass die MAB überprüft wird. Es sollen wissenschaftlich fundierte Beschreibungen und Analysen eurer Einstellungen und Bedürfnisse gegenüber der MAB in Empfehlungen zur allfälligen Anpassung des Modells münden. Dazu wurde in einem ersten Schritt Interviews mit ausgewählten Personen durchgeführt. Ziel dieser qualitativen Analyse war es, die subjektiven Perspektiven gegenüber den einzelnen Aspekten der MAB zu erheben. Die Ergebnisse dieser Auswertung dienten in erster Linie dazu, den beiliegenden Fragebogen zu konstruieren. Diese quantitative Befragung stellt das Kernstück der Evaluationsarbeit dar. Deshalb ist deine Teilnahme besonders wichtig. Weitere Infos und Instruktionen findest du im Fragebogen. Da es sich um eine wissenschaftliche Arbeit handelt, wurde, obwohl wir uns mit Vornamen ansprechen die Höflichkeitsform gewählt. Ich danke dir für deine Teilnahme!

Liebe Grüsse

Yanick

Auswertung – Stichprobe

A_Gruppe ^a					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	PP	23	50,0	50,0	50,0
	AT	7	15,2	15,2	65,2
	LE	6	13,0	13,0	78,3
	UD	10	21,7	21,7	100,0
	Gesamt	46	100,0	100,0	

a. Leitung_MA = Mitarbeitende

A_Gruppe ^a					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	PP	7	53,8	53,8	53,8
	AT	2	15,4	15,4	69,2
	LE	1	7,7	7,7	76,9
	UD	3	23,1	23,1	100,0
	Gesamt	13	100,0	100,0	

a. Leitung_MA = Leitung

Reliabilität – alle Items

Item-Skala-Statistiken				
	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
A01_unzuverlässig	45,2203	130,795	,567	,428
A02_bedeutungslos	44,2373	84,494	,053	,833
A03_anregend	45,5932	137,245	,392	,459
A04_langweilig	45,5763	145,317	,215	,490
A05_veraltet	46,4915	140,151	,314	,472
A06_schlecht	45,7458	134,158	,614	,438
A07_kompliziert	45,3898	140,070	,317	,472
A08_nutzlos	45,2542	137,158	,510	,452
A09_unseriös	45,3051	136,871	,399	,458
A10_zeitraubend	45,9153	142,803	,331	,477
A11_unwichtig	44,7627	140,357	,318	,472

Reliabilitätsstatistiken	
Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,507	11

Reliabilität – Ohne A02

Item-Skala-Statistiken				
	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
A01_unzuverlässig	39,5085	67,116	,567	,814
A03_anregend	39,8814	66,451	,613	,809
A04_langweilig	39,8644	70,016	,567	,814
A05_veraltet	40,7797	67,830	,560	,814
A06_schlecht	40,0339	67,344	,736	,800
A07_kompliziert	39,6780	71,015	,426	,828
A08_nutzlos	39,5424	70,494	,577	,814
A09_unseriös	39,5932	66,935	,586	,812
A10_zeitraubend	40,2034	79,027	,181	,846
A11_unwichtig	39,0508	70,842	,446	,826

Reliabilitätsstatistiken	
Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,833	10

Reliabilität – Ohne A10

Item-Skala-Statistiken				
	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
A01_unzuverlässig	35,4746	61,771	,587	,827
A03_anregend	35,8475	60,856	,645	,821
A04_langweilig	35,8305	64,178	,609	,826
A05_veraltet	36,7458	63,503	,533	,833
A06_schlecht	36,0000	62,655	,725	,815
A07_kompliziert	35,6441	67,130	,375	,850
A08_nutzlos	35,5085	65,496	,576	,829
A09_unseriös	35,5593	61,837	,595	,826
A11_unwichtig	35,0169	65,362	,465	,840

Reliabilitätsstatistiken	
Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,846	9

Akzeptanz

Bericht ^a										
A Gruppe		A01_unzuverlässig	A03_anregend	A04_langweilig	A05_veraltet	A06_schlecht	A07_kompliziert	A08_nutzlos	A09_unseriös	A11_unwichtig
PP	Mittelwert	5,2609	4,6087	4,7826	3,3913	4,3043	4,6957	4,9130	4,7826	5,1304
	N	23	23	23	23	23	23	23	23	23
	Standardabweichung	,86431	1,49967	1,38027	1,49967	1,42812	1,32921	1,08347	1,44463	1,28997
AT	Mittelwert	3,5714	3,8571	3,5714	3,7143	3,5714	4,5714	4,1429	3,5714	5,7143
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	Standardabweichung	1,71825	1,57359	,78680	1,25357	,78680	1,90238	1,34519	1,90238	,95119
LE	Mittelwert	6,0000	4,6667	4,3333	4,3333	5,1667	5,0000	5,0000	6,0000	5,6667
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	Standardabweichung	,63246	1,36626	,81650	1,36626	,75277	1,26491	,54772	,89443	1,86190
UD	Mittelwert	3,3000	4,2000	4,1000	4,4000	4,5000	4,8000	4,0000	4,1000	4,2000
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Standardabweichung	2,16282	1,31656	1,44914	1,17379	1,17851	1,22927	1,82574	1,96921	2,14994
Insgesamt	Mittelwert	4,6739	4,4130	4,3913	3,7826	4,3478	4,7391	4,6739	4,6087	5,0870
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	Standardabweichung	1,66071	1,43877	1,30773	1,41285	1,26872	1,35704	1,33424	1,69284	1,58921

a. Leitung_MA = Mitarbeitende

Bericht ^a										
A Gruppe		A01_unzuverlässig	A03_anregend	A04_langweilig	A05_veraltet	A06_schlecht	A07_kompliziert	A08_nutzlos	A09_unseriös	A11_unwichtig
PP	Mittelwert	4,8571	3,5714	4,0000	1,7143	3,0000	3,0000	4,8571	4,7143	5,7143
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	Standardabweichung	1,77281	1,98806	1,52753	1,11270	1,00000	2,23607	,69007	1,11270	1,11270
AT	Mittelwert	4,5000	4,5000	4,0000	3,0000	4,5000	5,0000	5,0000	3,5000	5,5000
	N	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Standardabweichung	,70711	2,12132	,00000	,00000	,70711	1,41421	,00000	,70711	,70711
LE	Mittelwert	4,0000	6,0000	6,0000	2,0000	4,0000	4,0000	2,0000	6,0000	7,0000
	N	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Standardabweichung
UD	Mittelwert	5,6667	4,6667	4,6667	3,3333	4,6667	5,3333	5,3333	5,3333	4,6667
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Standardabweichung	,57735	2,51661	2,08167	2,51661	1,52753	1,15470	1,15470	,57735	1,52753
Insgesamt	Mittelwert	4,9231	4,1538	4,3077	2,3077	3,6923	3,9231	4,7692	4,7692	5,5385
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13
	Standardabweichung	1,38212	1,99358	1,49358	1,49358	1,25064	2,01914	1,09193	1,09193	1,19829

a. Leitung_MA = Leitung

Items B01-B03

Bericht ^a			
A Gruppe		B01_Allgemein	B02_Allgemein
PP	Mittelwert	4,2174	4,3913
	N	23	23
	Standardabweichung	1,12640	,78272
AT	Mittelwert	3,5714	3,7143
	N	7	7
	Standardabweichung	1,39728	1,25357
LE	Mittelwert	4,3333	5,0000
	N	6	6
	Standardabweichung	,51640	,00000
UD	Mittelwert	4,2000	4,0000
	N	10	10
	Standardabweichung	,78881	1,41421
Insgesamt	Mittelwert	4,1304	4,2826
	N	46	46
	Standardabweichung	1,04581	1,02552

a. Leitung_MA = Mitarbeitende

Bericht ^a			
A Gruppe		B01_Allgemein	B02_Allgemein
PP	Mittelwert	4,4286	4,8571
	N	7	7
	Standardabweichung	,53452	,37796
AT	Mittelwert	4,5000	3,5000
	N	2	2
	Standardabweichung	,70711	2,12132
LE	Mittelwert	5,0000	5,0000
	N	1	1
	Standardabweichung	.	.
UD	Mittelwert	4,3333	4,6667
	N	3	3
	Standardabweichung	1,15470	,57735
Insgesamt	Mittelwert	4,4615	4,6154
	N	13	13
	Standardabweichung	,66023	,86972

a. Leitung_MA = Leitung

Bericht				
A Gruppe		B01_Allgemein	B02_Allgemein	B02_Allgemein
PP	Mittelwert	4,2667	4,5000	2,6000
	N	30	30	30
	Standardabweichung	1,01483	,73108	1,47625
AT	Mittelwert	3,7778	3,6667	2,1111
	N	9	9	9
	Standardabweichung	1,30171	1,32288	1,53659
LE	Mittelwert	4,4286	5,0000	1,5714
	N	7	7	7
	Standardabweichung	,53452	,00000	1,13389
UD	Mittelwert	4,2308	4,1538	2,3077
	N	13	13	13
	Standardabweichung	,83205	1,28103	1,10940
Insgesamt	Mittelwert	4,2034	4,3559	2,3390
	N	59	59	59
	Standardabweichung	,97873	,99590	1,38477

Items C01-C03

Bericht ^a				
A Gruppe		C01_Durchführung	C02_Durchführung	C03_Durchführung
PP	Mittelwert	3,6522	4,2609	4,3043
	N	23	23	23
	Standardabweichung	1,02730	1,05388	,97397
AT	Mittelwert	3,2857	1,7143	2,2857
	N	7	7	7
	Standardabweichung	,95119	1,25357	1,38013
LE	Mittelwert	3,3333	4,1667	5,0000
	N	6	6	6
	Standardabweichung	1,21106	1,16905	,00000
UD	Mittelwert	3,9000	2,5000	3,4000
	N	10	10	10
	Standardabweichung	,73786	1,50923	1,77639
Insgesamt	Mittelwert	3,6087	3,4783	3,8913
	N	46	46	46
	Standardabweichung	,97703	1,55976	1,43338

a. Leitung_MA = Mitarbeitende

Bericht ^a				
A Gruppe		C01_Durchführung	C02_Durchführung	C03_Durchführung
PP	Mittelwert	2,5714	4,1429	4,5714
	N	7	7	7
	Standardabweichung	1,13389	1,06904	,53452
AT	Mittelwert	4,0000	3,5000	4,5000
	N	2	2	2
	Standardabweichung	,00000	,70711	,70711
LE	Mittelwert	4,0000	2,0000	5,0000
	N	1	1	1
	Standardabweichung	.	.	.
UD	Mittelwert	4,0000	4,0000	3,6667
	N	3	3	3
	Standardabweichung	,00000	,00000	1,52753
Insgesamt	Mittelwert	3,2308	3,8462	4,3846
	N	13	13	13
	Standardabweichung	1,09193	,98710	,86972

a. Leitung_MA = Leitung

Bericht				
A Gruppe		C01_Durchführung	C02_Durchführung	C03_Durchführung
PP	Mittelwert	3,4000	4,2333	4,3667
	N	30	30	30
	Standardabweichung	1,13259	1,04000	,88992
AT	Mittelwert	3,4444	2,1111	2,7778
	N	9	9	9
	Standardabweichung	,88192	1,36423	1,56347
LE	Mittelwert	3,4286	3,8571	5,0000
	N	7	7	7
	Standardabweichung	1,13389	1,34519	,00000
UD	Mittelwert	3,9231	2,8462	3,4615
	N	13	13	13
	Standardabweichung	,64051	1,46322	1,66410
Insgesamt	Mittelwert	3,5254	3,5593	4,0000
	N	59	59	59
	Standardabweichung	1,00612	1,45355	1,33907

Items D01-D03

Bericht ^a				
A Gruppe		D01_Leistungskriterien	D02_Leistungskriterien	D03_Leistungskriterien
PP	Mittelwert	3,1739	3,9130	3,3043
	N	23	23	23
	Standardabweichung	,98406	,94931	,97397
AT	Mittelwert	2,7143	3,2857	3,4286
	N	7	7	7
	Standardabweichung	1,11270	,48795	1,27242
LE	Mittelwert	4,3333	4,3333	3,8333
	N	6	6	6
	Standardabweichung	,51640	,51640	,40825
UD	Mittelwert	3,3000	4,0000	3,9000
	N	10	10	10
	Standardabweichung	1,05935	,47140	,73786
Insgesamt	Mittelwert	3,2826	3,8913	3,5217
	N	46	46	46
	Standardabweichung	1,04696	,79522	,93664

a. Leitung_MA = Mitarbeitende

Bericht ^a				
A Gruppe		D01_Leistungskriterien	D02_Leistungskriterien	D03_Leistungskriterien
PP	Mittelwert	3,2857	3,1429	3,1429
	N	7	7	7
	Standardabweichung	1,25357	,89974	,89974
AT	Mittelwert	4,0000	4,0000	4,5000
	N	2	2	2
	Standardabweichung	,00000	,00000	,70711
LE	Mittelwert	3,0000	4,0000	4,0000
	N	1	1	1
	Standardabweichung	.	.	.
UD	Mittelwert	3,3333	4,0000	4,3333
	N	3	3	3
	Standardabweichung	1,15470	,00000	,57735
Insgesamt	Mittelwert	3,3846	3,5385	3,6923
	N	13	13	13
	Standardabweichung	1,04391	,77625	,94733

a. Leitung_MA = Leitung

Bericht				
A Gruppe		D01_Leistungskriterien	D02_Leistungskriterien	D03_Leistungskriterien
PP	Mittelwert	3,2000	3,7333	3,2667
	N	30	30	30
	Standardabweichung	1,03057	,98027	,94443
AT	Mittelwert	3,0000	3,4444	3,6667
	N	9	9	9
	Standardabweichung	1,11803	,52705	1,22474
LE	Mittelwert	4,1429	4,2857	3,8571
	N	7	7	7
	Standardabweichung	,69007	,48795	,37796
UD	Mittelwert	3,3077	4,0000	4,0000
	N	13	13	13
	Standardabweichung	1,03155	,40825	,70711
Insgesamt	Mittelwert	3,3051	3,8136	3,5593
	N	59	59	59
	Standardabweichung	1,03814	,79816	,93350

Items E01-E04

Bericht ^a				
A Gruppe		E01_Einstufung	E02_Einstufung	E03_Einstufung
PP	Mittelwert	2,6087	3,4783	2,9130
	N	23	23	23
	Standardabweichung	1,23359	1,12288	1,16436
AT	Mittelwert	2,8571	3,7143	3,4286
	N	7	7	7
	Standardabweichung	1,06904	,95119	,97590
LE	Mittelwert	4,1667	3,8333	3,8333
	N	6	6	6
	Standardabweichung	,75277	,40825	,40825
UD	Mittelwert	3,7000	3,7000	3,1000
	N	10	10	10
	Standardabweichung	1,15950	1,05935	,99443
Insgesamt	Mittelwert	3,0870	3,6087	3,1522
	N	46	46	46
	Standardabweichung	1,26185	,99952	1,05340

a. Leitung_MA = Mitarbeitende

Bericht ^a				
A Gruppe		E01_Einstufung	E02_Einstufung	E03_Einstufung
PP	Mittelwert	1,4286	2,4286	2,2857
	N	7	7	7
	Standardabweichung	1,13389	1,51186	1,11270
AT	Mittelwert	3,0000	4,0000	3,0000
	N	2	2	2
	Standardabweichung	1,41421	,00000	1,41421
LE	Mittelwert	3,0000	3,0000	3,0000
	N	1	1	1
	Standardabweichung	.	.	.
UD	Mittelwert	4,0000	4,3333	4,3333
	N	3	3	3
	Standardabweichung	,00000	,57735	,57735
Insgesamt	Mittelwert	2,3846	3,1538	2,9231
	N	13	13	13
	Standardabweichung	1,44559	1,40512	1,25576

a. Leitung_MA = Leitung

Bericht				
A Gruppe		E01_Einstufung	E02_Einstufung	E03_Einstufung
PP	Mittelwert	2,3333	3,2333	2,7667
	N	30	30	30
	Standardabweichung	1,29544	1,27802	1,16511
AT	Mittelwert	2,8889	3,7778	3,3333
	N	9	9	9
	Standardabweichung	1,05409	,83333	1,00000
LE	Mittelwert	4,0000	3,7143	3,7143
	N	7	7	7
	Standardabweichung	,81650	,48795	,48795
UD	Mittelwert	3,7692	3,8462	3,3846
	N	13	13	13
	Standardabweichung	1,01274	,98710	1,04391
Insgesamt	Mittelwert	2,9322	3,5085	3,1017
	N	59	59	59
	Standardabweichung	1,32437	1,10442	1,09379

Items G01-K01

Bericht ^a								
A Gruppe		L_G01_Allgemein	L_G02_Allgemein	L_G03_Allgemein	L_H01_Durchführung	L_I01_Leistungskriterien	L_J01_Einstufung	L_K01_Zielerzielung
PP	Mittelwert	3,1429	3,2857	2,0000	4,5714	2,4286	2,0000	3,1429
	N	7	7	7	7	7	7	7
	Standardabweichung	1,46385	1,70434	,57735	,53452	1,13389	1,00000	1,46385
AT	Mittelwert	2,5000	2,5000	3,5000	4,5000	3,0000	2,5000	4,0000
	N	2	2	2	2	2	2	2
	Standardabweichung	2,12132	2,12132	2,12132	,70711	1,41421	,70711	,00000
LE	Mittelwert	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	3,0000	3,0000
	N	1	1	1	1	1	1	1
	Standardabweichung
UD	Mittelwert	1,3333	1,6667	4,0000	4,0000	3,6667	4,0000	4,0000
	N	3	3	3	3	3	3	3
	Standardabweichung	,57735	,57735	1,00000	,00000	,57735	,00000	,00000
Insgesamt	Mittelwert	2,6923	2,8462	2,8462	4,3846	2,9231	2,6154	3,4615
	N	13	13	13	13	13	13	13
	Standardabweichung	1,49358	1,57301	1,28103	,50637	1,11516	1,12090	1,12660

a. Leitung_MA = Leitung