

Ist Leistung messbar?

Viele Unternehmen setzen auf Bewertungssysteme. Dabei wird oft nur die Leistung der Mitarbeiter benotet. Warum das nicht mehr zeitgemäß ist, analysieren **Klaus Kissel und Martin Rugart**

Sie sind ungeliebt. Trotzdem gibt es sie in den meisten größeren und mittleren Unternehmen: Beurteilungssysteme. Denn viele Personalverantwortliche sehen in ihnen ein wichtiges Tool, um „High- und Low-Performer“, also Leistungsträger und Minderleister, zu identifizieren, die Leistung der Mitarbeiter transparent und vergleichbar zu machen, über Gehälter, Zulagen sowie Beförderungen zu entscheiden und die Mitarbeiter motivieren. Außerdem haben fast alle Wettbewerber ein Beurteilungssystem. Warum sollte also das eigene Unternehmen darauf verzichten?

Doch erfüllen Beurteilungssysteme noch die genannten Funktionen. Oder sind sie Relikte aus einer Zeit, in der die Betriebe noch weitgehend tayloristisch organisiert waren, Führung ausschließlich hierarchisch verstanden wurde und (fast) jeder Arbeitnehmer eine Stellenbeschreibung hatte, in der seine Aufgaben exakt definiert waren?

Spricht man mit Personalexperten, dann äußern sie zumindest Bedenken, inwieweit traditionelle Beurteilungssysteme noch den Arbeitsinhalten und -beziehungen modern geführter und strukturierter Unternehmen sowie den Erwartungen autonomer Mitarbeiter gerecht werden. Und viele befürchten sogar: In einer Zeit, in der die (oft bereichs- und hierarchieübergreifende) Team- und Projektarbeit weitgehend die Zusammenarbeit in den Betrieben prägt und sich die Herausforderungen an die Unternehmen und ihre Mitarbeiter schnell wandeln, mindern Beurteilungssysteme eher die Motivation der Mitarbeiter und somit auch deren Leistung.

Wunsch: fair und gerecht entlohnen

Trotzdem halten viele Unternehmen an ihren Beurteilungssystemen fest, obwohl diese im Betriebsalltag zuweilen bizarre Ausprägungen haben – speziell dann, wenn von der Be- »



Foto: iStockphoto

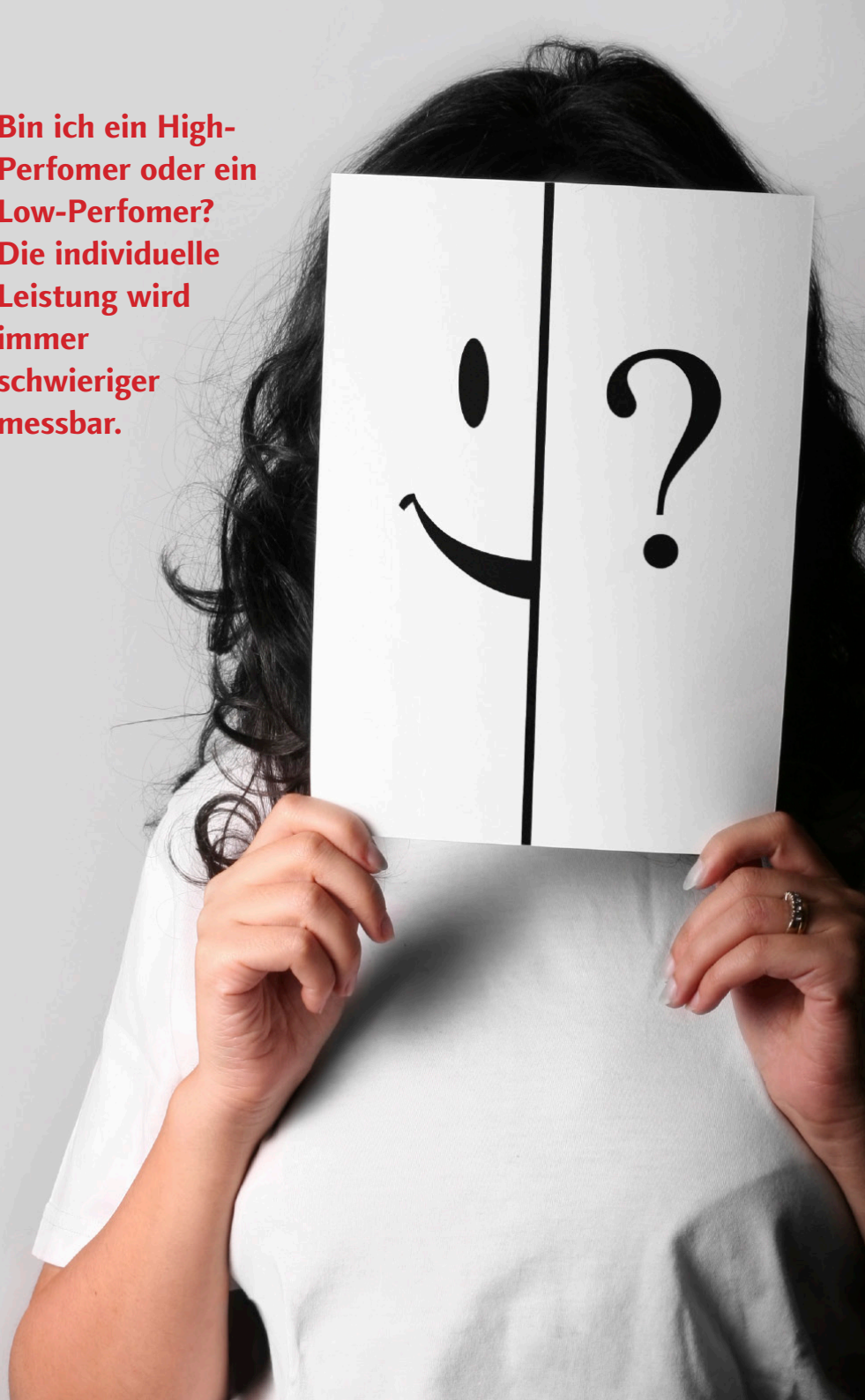
urteilung auch die Höhe des künftigen Gehalts, der Prämie oder gar eine eventuelle Beförderung abhängt. Dann geben nicht wenige Unternehmen ihren Führungskräften vor, wie viel Prozent ihrer Mitarbeiter sie als „High-Performer“ einstufen dürfen und wie viel Prozent sie als „Low-Performer“ einstufen müssen – auch um zu verhindern, dass Führungskräfte, um Konflikte zu vermeiden, die Leistung (fast) aller Mitbewerber als „gut“ oder „sehr gut“ einstufen. Nicht selten werden die Beurteilungen bei den Einzelkriterien auch gemittelt, sodass aus einem Mitarbeiter mit einer geringen Kundenorientierung, aber einem hohen Arbeitstempo unter dem Strich ein „guter“ Mitarbeiter wird. Warum halten trotzdem so viele Unternehmen an ihren Beurteilungssystemen fest, obwohl mit ihnen auch ein hoher administrativer Aufwand verbunden ist? Eine zentrale Ursache ist: In der sogenannten „freien“ Wirtschaft erfolgt die Bezahlung der Mitarbeiter individuell – selbst wenn die Leistung im Arbeitsalltag weitgehend im Team erbracht wird. Gleichzeitig soll die individuell ausgehandelte Vergütung gerecht sein. Also muss, so das Credo, die Leistung individuell gemessen werden, damit sie bewertbar und vergleichbar wird. Diese auf dem Leistungsprinzip basierende Logik haben auch die Mitarbeiter verinnerlicht. Deshalb akzeptieren sie die Beurteilungssysteme und die damit verbundene Leistungsmessung und -bewertung als notwendiges Übel.

Den Blick nach vorne richten

Dass dieses Verfahren akzeptiert ist, bedeutet aber nicht automatisch, dass es auch die damit

Bin ich ein High-Performer oder ein Low-Performer? Die individuelle Leistung wird immer schwieriger messbar.

Foto: iStockphoto



verbundenen Ziele des Unternehmens unterstützt.

So ist zum Beispiel eine Schattenseite der Leistungsmessung: Die ihr zugrunde liegenden Mitarbeitergespräche fokussieren sich nicht darauf, wie die Leistung des Mitarbeiters gesichert oder gar gesteigert werden kann. Das heißt, in den Gesprächen stehen nicht Fragen an zentraler Stelle wie:

- » Was erfordert die aktuelle oder künftige Arbeitssituation?
 - » Welche Ziele gilt es künftig zu erreichen?
 - » Was bedeutet dies für das Verhalten/Tun des Mitarbeiters?
 - » Bringt er hierfür die erforderlichen Voraussetzungen mit?
 - » Welche Unterstützung/Förderung benötigt er, um künftig seinen Beitrag zum Erreichen der Bereichs-/Unternehmensziele zu leisten?
- Stattdessen konzentriert sich das Gespräch auf die Leistung des Mitarbeiters in der Vergangenheit. Und was für ihn zählt, ist nicht die Frage, wie er seine Leistung steigern und auch in einem veränderten Unternehmensumfeld erbringen kann. Wichtig ist für ihn primär die „Note“ für seine erbrachte Leistung. Denn sie entscheidet unter anderem darüber, ob er eine Gehaltserhöhung oder Prämie erhält. Alle anderen Fragen, die in dem Gespräch mit seiner Führungskraft eventuell noch erörtert werden, sind für ihn von untergeordneter Bedeutung. Wäre es also vor diesem Hintergrund nicht sinnvoll, auf solche Beurteilungen zu verzichten, damit in den Mitarbeitergesprächen wieder die Herausforderungen, vor denen das Unternehmen steht, im Vordergrund stehen? »

Individuelle Leistung wird immer schwieriger messbar

Das fragt sich eine wachsende Zahl von Unternehmen auch aus folgendem Grund: Die den Beurteilungssystemen zugrunde liegende individuelle Leistungsmessung und -bewertung wird der Arbeitssituation in modern geführten und strukturierten Unternehmen, die zunehmend vernetzte Systeme sind, immer weniger gerecht. Denn in ihnen werden die Leistungen, zumindest in den Kernbereichen zunehmend in Teams erbracht. Und die Leistung des einzelnen Mitarbeiters? Sie hängt immer stärker von der Zusammenarbeit sowie Qualität der Leistung von Kollegen oft auch aus anderen Unternehmensbereichen ab. Deshalb ist es sogar zunehmend schwierig, den Beitrag, den ein Bereich zum Erreichen der Unternehmensziele leistet, zu messen und zu quantifizieren – auch weil die Arbeitsinhalte und -prozesse in den Bereichen kaum vergleichbar sind. Noch schwieriger ist dies bezogen auf die einzelnen Mitarbeiter – selbst wenn sie anscheinend identische Aufgaben haben. Denn meist sind die Rahmenbedingungen, unter denen sie diese wahrnehmen, sehr verschieden.

Das heißt: Die Unternehmen agieren bei ihren Beurteilungssystemen oft mit einem sehr vagen Begriff von Leistung. Und dieser wird als die Basis für aus Mitarbeitersicht so weitreichende personalwirtschaftliche Entscheidungen wie Gehaltserhöhungen und Prämien, Beförderungen und Versetzungen und im Extremfall sogar Kündigungen herangezogen. Deshalb werden die Beurteilungen gerade in Unternehmen, in denen die Leistungen weitgehend im



Foto: iStockphoto

Unternehmen agieren bei ihren Beurteilungssystemen oft mit einem sehr vagen Begriff von Leistung. Deshalb werden die Beurteilungen gerade in Unternehmen, in denen die Leistungen weitgehend im Team erbracht werden, immer häufiger als ungerecht und demotivierend empfunden.

Klaus Kissel, Martin Rugart

Team erbracht werden, immer häufiger als ungerecht und demotivierend empfunden. Denn die Mitarbeiter haben das Gefühl: Meine Person und der Beitrag, den ich zum Erreichen der Bereichs-/Unternehmensziele leiste, werden nicht adäquat wahrgenommen und geschätzt.

Zahl der Beurteilungsfehler steigt

Diesen Eindruck haben die Mitarbeiter zum Teil zu Recht. Denn, wenn die Leistung den Mitarbeitern nicht mehr 1:1 zuordenbar ist und die Führungskräfte zusätzlich ihre Mitarbeiter eventuell sogar aus der Ferne führen, erhöht

sich automatisch die Zahl der Beurteilungsfehler. Also ist auch häufiger die zum Beispiel auf Basis der Beurteilungen erfolgte Verteilung der verfügbaren Belohnungen ungerecht, was wiederum zu Disharmonien, wenn nicht gar Konflikten im Team führt. Das ist vielen Führungskräften bewusst. Deshalb sehen sie in der Beurteilung zunehmend eine lästige Pflicht und „machen“ diese für die Personalabteilung – jedoch nicht für ihre Mitarbeiter.

Der Dialog ist wichtig

Deshalb sollten sich die Unternehmen kritisch

fragen: Welche Ziele verfolgen wir heute noch mit unserem Beurteilungssystem? Werden diese Ziele tatsächlich erreicht? Wenn ja: Welchen „Preis“ bezahlen wir dafür und ist dieser noch gerechtfertigt?

Manches Unternehmen dürfte dann zur Erkenntnis gelangen: Der Aufwand beziehungsweise „Preis“ ist zu hoch. Und die negativen Nebenwirkungen sind höher als der Nutzen. Denn in der modernen Arbeitswelt ist es eine zentrale Aufgabe von Führung, die Mitarbeiter durch regelmäßige Reflexion und Feedback in ihrer Entwicklung zu fördern und sie bei Bedarf beim Erfüllen ihrer aktuellen und künftigen Aufgaben zu unterstützen. Das setzt voraus, dass die Führungskräfte in einem Dialog mit ihren Mitarbeitern stehen – und zwar kurzfristig-operativ und mittelfristig-entwickelnd. Und dieser Dialog sollte von wechselseitigem Vertrauen und gegenseitiger Wertschätzung geprägt sein. ■

Klaus Kissel ist Geschäftsführer des ifsm – Institut für Sales- und Managementberatung, das Unternehmen unter anderem in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung unterstützt. Er ist Autor des Buchs „Das Prinzip der minimalen Führung“.

Martin Rugart arbeitet als Berater für Veränderungsprozesse und ist Führungskräfte-trainer und -berater für ifsm. Er war lange Zeit in der Personalentwicklung verschiedener Unternehmen und als Führungskraft im Personalbereich tätig.

 **Klick! www.ifsm-online.com**