



LEISTUNGSBEWERTUNG. In vielen Unternehmen werden die Leistungen aller Mitarbeiter regelmäßig bewertet und beurteilt, um danach über ihre künftige Entlohnung und ihr berufliches Fortkommen zu entscheiden. „Solche Beurteilungssysteme sind Relikte aus einer Zeit, in der jeder Mitarbeiter eine klare Stellenbeschreibung hatte“, sagen unsere Fachautoren Martin Rugart und Klaus Kissel.

Sie sind ungeliebt und trotzdem gibt es sie in den meisten größeren und mittleren Unternehmen - die 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
- die Mitarbeiter zu motivieren.

Außerdem haben fast alle Wettbewerber ein Beurteilungssystem. Warum sollte also das eigene Unternehmen hierauf 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?

Wunsch nach gerechter Entlohnung

Spricht man mit Personalexperten hierüber, dann äußern sie zumindest Bedenken, inwieweit traditionelle Beurteilungssysteme noch den Arbeitsinhalten und -beziehungen modern 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.

Trotzdem halten viele Unternehmen an ihren Beurteilungssystemen fest, obwohl diese im Betriebsalltag zuweilen bizarre Ausprägungen haben - speziell dann, wenn von der Beurteilung auch die Höhe des künftigen Gehalts, der gezahlten 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 Mitarbeiter als „gut“ oder „sehr gut“ einstufen. Nicht selten werden die Beur-

teilungen bei den Einzelkriterien auch gemittelt, sodass aus einem Mitarbeiter mit einer geringen Kundenorientierung, aber einem hohen Arbeitstempo unter dem Strich ein „guter“ Mitarbeiter wird.

Eine Schattenseite der Leistungsmessung lautet: Die ihr zugrunde liegenden Mitarbeitergespräche beziehen 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 benötigt er, um künftig seinen Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele zu leisten?

Stattdessen konzentriert sich das Gespräch auf die Leistung des Mitarbeiters in der Vergangenheit. Für den Arbeitnehmer zählt 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 immer schwerer zu messen

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 in Teams erbracht. Und die Leistung des einzelnen Mitarbeiters? Sie hängt immer stärker von der Zuarbeit 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 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 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 direkt 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. Ein weiteres Manko der Beurteilungssysteme ist: Schwache Führungskräfte neigen dazu, sich mit ihren Personalentscheidungen hinter dem Beurteilungssystem und dem damit verbundenen Verteilungssystem zu verstecken. Das heißt: Sie entschuldigen ihre Entscheidung, Mitarbeitern zum Beispiel Prämien, Beförderungen oder Entwicklungsmaßnahmen zu verwehren, mit dem Beurteilungssystem statt den schwierigen, aber produktiven ->

AUTOREN



Klaus Kissel
ist einer der beiden Geschäftsführer des IFSM-Institut für Sales- und Management-

beratung, das Unternehmen unter anderem in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung unterstützt. Er ist Autor des Buchs „Das Prinzip der minimalen Führung“ (Windmühle Verlag, 2011).

IFSM-Institut für Sales- und Managementberatung

Uwe Reusche, Klaus Kissel
Klostergut Besselich, 56182 Urbar
Tel. 02619623641
www.ifsm-online.de



Martin Rugart
arbeitet als Berater für Veränderungsprozesse und als Führungskrafttrainer und Coach für das IFSM-Institut für Sales- und Managementberatung.

Er war lange Zeit in der Personalentwicklung verschiedener Unternehmen und als Führungskraft im Personalbereich tätig.

IFSM-Institut für Sales- und Managementberatung

Uwe Reusche, Klaus Kissel
Klostergut Besselich, 56182 Urbar
Tel. 02619623641
www.ifsm-online.de