

Mitarbeitergespräche

Beurteilungssysteme abschaffen?

In vielen Unternehmen werden die Leistungen aller Mitarbeiter regelmäßig bewertet und beurteilt, um danach über ihre künftige Entlohnung und ihr berufliches Fortkommen zu entscheiden. Sind solche Beurteilungssysteme noch zeitgemäß, oder sind sie Relikte aus einer Zeit, in der jeder Mitarbeiter eine klare Stellenbeschreibung hatte?

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 zu motivieren

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?

Viele Personalexperten äußern Bedenken, inwieweit die traditionellen Beurteilungssysteme noch den Arbeitsinhalten und -beziehungen in modern geführten und strukturierten Unternehmen sowie den Erwartungen autonomer Mitarbeiter gerecht werden. Und manche 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.

BLICK NACH HINTEN STATT NACH VORNE.

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 „freien“ Wirtschaft erfolgt die Bezahlung der Mitarbeiter individuell – selbst wenn die Leistung weitgehend im Team erbracht wird. Zugleich soll die individuell ausgehandelte Vergütung jedoch 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 als notwendiges Übel.

Dass das Verfahren akzeptiert wird, bedeutet aber nicht automatisch, dass es auch die 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

Was kommt nach dem Beurteilungssystem?

Wichtig ist der Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Er sollte kontinuierlich geführt werden und über einen standardisierten Prozess nachhaltig im Unternehmen gesichert sein. Der Dialog sollte sich vorwiegend auf die Aufgaben, Werte und angestrebte Entwicklung statt auf das bewertbare Verhalten des Mitarbeiters beziehen. In diesem Dialog können unter anderem folgende Themen im Zentrum stehen:

1. Klarheit über die Vision des Unternehmens sowie Ziele und Aufgaben (Beitrag des Mitarbeiters dazu)
2. Identifikation mit den Zielen und Ergebnissen
3. Was sind die zentralen Aufgaben des Mitarbeiters an seiner Arbeitsstelle?
4. Was macht dem Mitarbeiter (keinen) Spaß? Was (de-)motiviert ihn? Was ist dem Mitarbeiter wichtig (individuelle Werte)?
5. Wie erlebt der Mitarbeiter die Arbeitssituation/-umgebung sowie die Zusammenarbeit im Team und mit mir (seinem Vorgesetzten)?
6. Wie lernt der Mitarbeiter? Wie könnte/sollte er sich weiterentwickeln? Wie möchte er sich entwickeln? Was hilft ihm dabei?

Ein solcher Mitarbeiterdialog erfordert von der Führungskraft eine hohe dialogische Kompetenz, die geschult werden sollte.

Welche Gesprächsinhalte sollten protokolliert und an die Personalabteilung weitergeleitet werden?

Auf alle Fälle sollten die Entwicklungsziele und -möglichkeiten festgehalten und weitergegeben werden. Grundsätzlich empfiehlt es sich jedoch, dass vieles nur zwischen Führungskraft und Mitarbeiter protokolliert wird – auch damit die Führungskraft der Personalentwickler Nr. 1 bleibt.

Unternehmen sollten sich bei allen Informationen, die eventuell an eine andere Abteilung weitergegeben werden sollen, fragen:

- Fördert dies die Entwicklung des Mitarbeiters und damit auch die Ergebnisse im Team?
- Fördert es das Vertrauen zur Führungskraft? Und:
- Fördert dies die Klarheit und Transparenz? Wenn ja, dann macht eine Weitergabe der protokollierten Information Sinn. Keinen Sinn macht eine Protokollweitergabe, wenn sie
- der Kontrolle der Führungskräfte dient,
- die Intransparenz fördert (das ist der Fall, wenn die Dialogpartner das Gefühl haben, sie müssen etwas bestimmtes in den Bogen schreiben, weil dies die Geschäftsleitung oder Personalabteilung hören möchte) oder
- das Protokoll die Selbstverantwortung im System lähmt.

Beleuchtet man diese Fragen, kommt man oft zum Ergebnis: Nur sehr wenige Infos sollten weitergereicht werden. Das hat wiederum zur Folge, dass weniger „Papier“ im Unternehmen zirkuliert.

www.ifsm-online.de

gar gesteigert werden kann. Das heißt, in den Gesprächen stehen nicht Fragen zentral wie:

- Was erfordert die aktuelle oder künftige Arbeitssituation?
- Welche Ziele gilt es künftig zu erreichen?
- Was bedeutet dies für das Verhalten/Tun des Mitarbeiters?
- Welche Unterstützung/Förderung benötigt er, um künftig seinen Beitrag zum Erreichen der Bereichs-/Unternehmensziele zu leisten?

Das Gespräch konzentriert sich vielmehr auf die Leistung des Mitarbeiters in der Vergangenheit. Und was für den Mitarbeiter primär zählt, ist 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 eventuell auch erörtert werden, sind für ihn von untergeordnetem Belang. Wäre es deshalb nicht sinnvoll, auf solche Beurteilungen zu verzichten, damit in den Mitarbeitergesprächen wieder die Herausforderungen, vor denen das Unternehmen steht, im Vordergrund stehen?

INDIVIDUELLE LEISTUNG SCHWER 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 weitgehend 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 zunehmend schwierig zu quantifizieren, welchen Beitrag die einzelnen Mitarbeiter zum Erreichen der Bereichs- und Unternehmensziele leisten – selbst wenn sie anscheinend identische Aufgaben haben. Denn meist sind die Rahmenbedingungen, unter denen sie diese wahrnehmen, 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 weitrei-

Gespräche Führungskraft/ Mitarbeiter sollten soweit möglich, vom Element „rückwärtige Bewertung und Beurteilung“ befreit sein. (Foto: Wavebreak-Media/Micro/Fotolia)



chende personalwirtschaftliche Entscheidungen wie Gehaltserhöhungen, Prämien, Beförderungen, Versetzungen und im Extremfall sogar Kündigungen herangezogen. Deshalb werden die Beurteilungen immer häufiger als ungerecht 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. Diesen Eindruck haben die Mitarbeiter zum Teil zu Recht. Denn, wenn die Leistung den Mitarbeitern nicht mehr 1 zu 1 zuordenbar ist und die Führungskräfte zudem ihre Mitarbeiter eventuell sogar aus der Ferne führen, erhöht sich automatisch die Zahl der Beurteilungsfehler.

DIALOG STATT BEURTEILUNG. Deshalb sollten sich die Unternehmen kritisch fragen:

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

Manches Unternehmen dürfte dann zur Erkenntnis gelangen: Der Aufwand 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 in ihrer Entwicklung zu fördern und sie bei Bedarf beim Erfüllen ihrer 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. Deshalb sollten die Gespräche Führungskraftmitarbeiter, soweit möglich, vom Element „rückwärtige Bewertung und Beurteilung“ befreit sein. Und die Dokumentation der Gespräche? Sie sollte für die Gesprächspartner in erster Linie eine Hilfe zur Erinnerung und ein Zeichen der Verbindlichkeit sein. Die Dokumentation für Dritte wie die Personal- und Unternehmensleitung hingegen, sollte sich auf ein Mindestmaß beschränken.

Die Autoren



Martin Rugart,
Berater für Veränderungsprozesse
und Führungskräftetrainer, ifsm



Klaus Kissel,
Geschäftsführer des ifsm Institut für
Sales- und Managementberatung,
Urbar, www.ifsm-online.com