
Betriebliche Leistungsbeurteilung

Beurteilungssysteme richtig gestalten und einführen

Die meisten größeren Unternehmen verfügen über unterschiedlich ausgestaltete Systeme zur Leistungsermittlung. Die wohl am häufigsten verwendete Methode ist dabei die Leistungsbeurteilung. Nach den Aussagen von Mitarbeitern wie auch Führungskräften gibt es allerdings nur wenige Unternehmen, bei denen das Leistungsbeurteilungssystem wirklich funktioniert. Die Autoren zeigen auf, welche Verhaltensweisen – insbesondere der beurteilenden Führungskräfte – dafür ursächlich sind, geben konkrete Tipps zur Einführung effizienter Beurteilungssysteme und beschreiben die idealen Rahmenbedingungen hierzu.

Das Paradebeispiel für nicht funktionierende Beurteilungssysteme haben sicherlich schon viele Personalbetreuer selbst erlebt: Ein aufgebrachter Vorgesetzter kommt ins Büro gestürmt und fordert die Kündigung eines Mitarbeiters, mit dem er keine Geduld mehr hat. Wenn der Personalbetreuer daraufhin beruhigend zu klären versucht, worum es überhaupt geht, wird von der Führungskraft ei-

ne Vielzahl von Beispielen für eine mangelnde Leistung des betreffenden Mitarbeiters aufgeführt. Nicht selten zeigt dann allerdings ein Blick in die Personalakte, dass in der letzten Leistungsbeurteilung nicht ein einziger Hinweis darauf enthalten ist. Teilweise ist sogar festzustellen, dass die Beurteilung des Betroffenen über dem Unternehmensdurchschnitt liegt. Dies mag ein extremes Beispiel sein, doch es gibt darüber hinaus einige subtilere Anzeichen für ein nicht funktionierendes Leistungsbeurteilungssystem.

Anzeichen mangelhafter Systeme

- Führungskräfte scheuen sich, ihre Mitarbeiter schlechter als im Vorjahr zu beurteilen. Rücknah-



Marijan Kosel,
Diplom-Kaufmann,
ist Geschäftsführer
der WEKOS Personal-
management GmbH
in Tettngang.



Jürgen Weißenrieder,
Diplom-Verwaltungs-
wissenschaftler, ist Ge-
schäftsführer der WEKOS
Personalmanagement
GmbH in Tettngang.

men von Leistungsbeurteilungen stellen eine absolute Ausnahme dar, sind womöglich der letzte Schritt vor einer Kündigung. Dies ist im Übrigen auch der Grund für den häufig zu beobachtenden Effekt, dass sich Leistungsbeurteilungen immer nur nach oben, aber nie nach unten entwickeln.

- Konfliktscheue Führungskräfte vergeben Gefälligkeitsbeurteilungen. Damit wird die Chance zu einer echten Weiterentwicklung der Mitarbeiter vertan. Wer der Überzeugung ist, dass seine Arbeit gut ist, wird kaum einen Grund haben, an sich zu arbeiten.
- Vorgesetzte nehmen sich nicht ausreichend Zeit für das Beurteilungsgespräch. Es wird als lästiges Übel empfunden, das einen vom Tagesgeschäft abhält.
- Führungskräfte stehen nicht hinter ihrer Beurteilung. Sie hätten einen Mitarbeiter gern anders beurteilt, aber die Personalabteilung (oder das Beurteilungssystem) lässt das nicht zu. Auch diese Praxis trägt sicherlich nicht zur Motivation des Mitarbeiters bei.

- Das Geld steht im Vordergrund. Es wird mehr darüber gesprochen, wo die Kreuze gesetzt werden, statt über Arbeitsverhalten, Leistungserwartungen und Möglichkeiten zur Leistungsverbesserung.
- Ein tatsächliches Beurteilungsgespräch findet gar nicht statt. Der Mitarbeiter interessiert sich nur dafür, wie viel Geld er künftig bekommt. Das Gespräch ist dann darauf reduziert, wo unterschrieben werden soll. Beide Seiten sind zufrieden, wobei hier eine Symbiose zwischen schwacher Führungskraft und demotiviertem Mitarbeiter entstanden ist. Beide haben kein Interesse an einem Gespräch, geschweige denn daran, sich über Verbesserungsmöglichkeiten Gedanken zu machen.

Was man besser machen kann

Für derart problematische Verhaltensweisen gibt es in der Regel zwei Gründe: Entweder liegt der Fehler im Beurteilungssystem selbst oder in der Führungskultur des Unternehmens. Meistens kommen beide Faktoren zusammen. Um dem entgegenzuwirken, haben sich für Unternehmen die folgenden Tipps bewährt.

1. Beziehen Sie Ihre Führungskräfte von Anfang an ein!

Eigentlich sollte es selbstverständlich sein, die Vorgesetzten von Beginn an in die Gestaltung des Beurteilungssystems einzubeziehen. Welche Erwartungen haben diese an ein solches System, und was ist ihnen dabei besonders wichtig? Wenn Führungskräfte beispielsweise in einem einstündigen Workshop an diesen beiden Fragen arbeiten, können sich daraus wertvolle Gestaltungshinweise ergeben. Außerdem ist dies der erste Schritt zur Identifikation mit dem künftigen Beurteilungssystem. Schließlich soll die Leistungsbeurteilung ein Instrument für die Führungskräfte sein und nicht eines für den Personalbereich oder die Geschäftsführung.

Die mit der Konzepterarbeitung beauftragte Projektgruppe sollte mit ausgewählten Führungskräften aus den verschiedenen Unternehmensbereichen besetzt sein. Dies stellt sicher, dass alle wichtigen Aspekte berücksichtigt werden, und es trägt auch zur Akzeptanz des künftigen Beurteilungssystems bei.

2. Halten Sie das Beurteilungssystem so einfach wie möglich!

Nicht selten (insb. in großen Unternehmen) wird die Konzeptentwicklung in die Hände von Spezialisten gelegt. Das Bestreben, ein Beurteilungssystem zu entwickeln, das ein Höchstmaß an objektivierten Leistungsbeurteilungen liefert, führt dann in der Regel zu sehr komplexen und damit auch sehr komplizierten Beurteilungssystemen, die meist wenig anwenderfreundlich sind. Führungskräfte beschäftigen sich nicht tagtäglich mit dem Beurteilungssystem; sie wollen sich nicht erst durch seitenlange Beschreibungen durcharbeiten, bevor sie mit der Beurteilung der Leistungen ihrer Mitarbeiter beginnen. Sie wollen ein einfaches, verständliches und leicht zu handhabendes System.

3. Konkretisieren Sie die Leistungskriterien durch beobachtbares Verhalten!

Die Leistungskriterien in Beurteilungssystemen sind im Grunde immer die gleichen: Arbeitsqualität und Sorgfalt, Arbeitseffizienz, Engagement und Flexibilität, unternehmerisches Denken und Handeln, Kundenorientierung, Sozialverhalten, Führung. Jeder kennt sie, und jeder versteht etwas anderes darunter. Daher ist es wichtig, diese Leistungskriterien zu konkretisieren. Es ist zu definieren, an welchem Verhalten zum Beispiel unternehmerisches Handeln oder Kundenorientierung oder ein gutes Führungsverhalten erkennbar wird. Die Konkretisierung erfolgt anhand beobachtbarer Verhaltensweisen, wie zum Beispiel, dass ein Mitarbeiter von sich aus Verbesserungsvorschläge macht oder seinen Kollegen Unterstützung anbietet.

Um herauszufinden, welche beobachtbaren Verhaltensweisen konkret erwünscht und welche unerwünscht sind, ist die Meinung der Führungskräfte wichtig. Ihnen die Frage zu stellen, woran sie gute Leistung im Unternehmen erkennen, ist eine weitere gute Möglichkeit, sie in die Gestaltung des konkreten Beurteilungssystems einzubeziehen. Noch besser ist es, direkt die Mitarbeiter zu fragen. Dabei muss man nicht befürchten, dass sie die Leistungsansprüche zu niedrig ansetzen. Der Vorteil hierbei ist, dass die Mitarbeiter später an ihren eigenen Leistungsansprüchen gemessen werden können.

4. Beschreiben Sie die Bewertungsstufen positiv!

Es ist nicht wichtig, wie viele Stufen das Beurteilungssystem hat, viel wichtiger ist, wie die einzelnen Bewertungsstufen bezeichnet sind. Dabei sollte der Grundsatz gelten: Außer der untersten Bewertungsstufe sollten alle Bewertungsstufen positiv



Nur ein Bruchteil der Arbeitsprozesse ist derart eindeutig mit Blick auf Soll und Ist zu definieren wie hier bei der Siemens AG in einem Werk in Berlin.

5. Richten Sie Integrationsrunden ein – zur Sicherstellung der bereichsübergreifenden Gerechtigkeit!

Die Akzeptanz von Leistungsbeurteilungen hängt unter anderem sehr stark von der objektiven und der subjektiv empfundenen Gerechtigkeit ab. Gerade im gewerblichen Bereich ist es durchaus üblich, dass Mitarbeiter ihre Beurteilungen auch abteilungsübergreifend miteinander vergleichen. Dabei wird sehr kritisch abgewogen, inwieweit das Leistungsverhalten und das Beurteilungsergebnis mit der eigenen Wahrnehmung übereinstimmen.

Führungskräfte haben ganz unterschiedliche Beurteilungsmaßstäbe; es gibt strenge und milde Beurteiler. Wenn aber ein strenger Beurteiler einen guten Mitarbeiter schlechter beurteilt als ein milder (eventuell konfliktscheuer) Beurteiler einen schwachen, führt das unweigerlich zur Demotivation des schlechter beurteilten Mitarbeiters. Außerdem wird damit auf Dauer auch die Akzeptanz des Beurteilungssystems verloren gehen. Darum ist es wichtig, solche Schiefereien zu verhindern. Langfristig sollte ein so weit wie möglich einheitlicher Bewertungsmaßstab im Unternehmen etabliert werden.

Dies lässt sich mithilfe von Integrationsrunden erreichen. In ihnen kommen alle Beurteiler eines Bereichs oder – je nach Unternehmensgröße – eines Unternehmens zusammen und stellen die Beurteilungsergebnisse ihrer Mitarbeiter vor. Dabei findet ein kontinuierlicher Quervergleich statt. Es wird geprüft, ob die einzelnen Beurteilungen im Vergleich zueinander plausibel sind. Nicht selten werden in solchen Integrationsrunden Beurteilungen überdacht und verändert. Allerdings sollte niemand gegen seine Überzeugung gezwungen werden, seine Beurteilung zu korrigieren. Schließlich soll er auch mit Überzeugung hinter seiner Beurteilung stehen. Die regelmäßige jährliche Durchführung solcher Integrationsrunden führt im Laufe der Zeit zu einer Angleichung der Bewertungsmaßstäbe und trägt damit zur Objektivierung des Beurteilungssystems maßgeblich bei.

6. Integrieren Sie das Beurteilungsgespräch in ein Mitarbeiter-Jahresgespräch!

Ein Mitarbeiter-Jahresgespräch besteht üblicherweise aus fünf Elementen, die nicht isoliert für sich stehen, sondern logisch aufeinander aufbauen. Am Anfang steht der Rückblick auf das vergangene Jahr, die Benennung der herausragenden Ereignisse aus Sicht des Mitarbeiters und seiner Arbeitsschwer-

beschrieben sein. Wenn bei einer sechsstufigen Bewertungsskala die dritte Stufe noch mit „geringe Abweichungen zu den Anforderungen“ beschrieben ist, dann muss man sich nicht wundern, wenn Führungskräfte sich äußerst schwer damit tun, ihre Mitarbeiter in der dritten oder gar zweiten Stufe („erhebliche Abweichungen“) zu bewerten.

Die mittlere Bewertungsstufe, in der meistens die Normal- oder Durchschnittsleistung eingeordnet wird, sollte eine Aufwertung erfahren. Vermutlich möchte niemand gerne eine durchschnittliche Leistung attestiert bekommen. Hier sollte die Leistung beschrieben sein, mit der das Unternehmen dauerhaft absolut zufrieden ist. Das ist die Leistung, die jeder Mitarbeiter auf Dauer erbringen sollte. Wenn es Mitarbeiter gibt, die darüber liegen, ist das umso besser. Das können dann aber nur wenige, aber niemals die Mehrzahl sein.

punkte, das Eruiieren dessen, womit der Mitarbeiter zufrieden oder nicht zufrieden war. Es folgt die Leistungsbeurteilung, bei der die Führungskraft erklärt, wie sie das Arbeits- und Leistungsverhalten des Mitarbeiters wahrgenommen und welche Erwartungen sie künftig an ihn hat. Der Ausblick ins nächste Jahr schließt sich mit den Fragen, was auf den Mitarbeiter und seine Führungskraft zukommt, worauf der Mitarbeiter seine Schwerpunkte legen soll und welche Ziele er für das nächste Jahr anstrebt, an. Dann werden Förder- und Entwicklungsmaßnahmen, also auch Qualifizierungsmaßnahmen, die der Mitarbeiter braucht, um für seine künftigen Aufgaben ausreichend gewappnet zu sein, beschlossen. Am Ende des Gesprächs gibt der Mitarbeiter dem Vorgesetzten ein Feedback über dessen Führungsverhalten und formuliert seine Wünsche beziehungsweise Erwartungen.

Durch die Integration der Leistungsbeurteilung in das Mitarbeiter-Jahresgespräch wird die Leistung des Mitarbeiters in einen größeren Gesamtzusammenhang gestellt. Außerdem bekommt das Gespräch einen anderen Charakter. Ein reines Beurteilungsgespräch ist ein typisches Gespräch ‚von oben nach unten‘. Die Führungskraft gibt hier lediglich ein Urteil ab. Im Jahresgespräch aber hat der Mitarbeiter mehr Mitsprachemöglichkeiten. Er kann seine Sicht der Dinge über das abgelaufene Jahr darlegen, Vorschläge und Wünsche für das nächste Jahr äußern, bei der Festlegung von Förder- und Entwicklungsmaßnahmen mitreden, und er kann (und soll) seinem Vorgesetzten ein Feedback geben.

Das Mitarbeiter-Jahresgespräch hat einen viel stärkeren partnerschaftlichen Charakter als ein isoliertes Beurteilungsgespräch. Dadurch erhöhen sich Akzeptanz und damit auch Motivationswirkung des Beurteilungsgesprächs deutlich. Selbstverständlich funktioniert das nur, wenn auch eine entsprechende Kultur und ein entsprechendes Führungsverständnis seitens des Vorgesetzten vorhanden sind.

7. Bereiten Sie Ihre Führungskräfte gut vor!

Jedes Beurteilungssystem ist nur so gut wie die Führungskräfte, die es anwenden. Ein sehr gutes Beurteilungssystem kann nicht funktionieren, wenn die Führungskräfte nicht bereit sind, sich ernsthaft mit der Beurteilung ihrer Mitarbeiter auseinanderzusetzen. Eine gute Vorbereitung schafft bei den Vorgesetzten Verständnis für die Notwendigkeit der Leistungsbeurteilung und versetzt sie in die Lage, konstruk-

tive Beurteilungsgespräche zu führen, auch und gerade dann, wenn eine kritische Rückmeldung erforderlich ist. Führungskräfte, die sich in der Gesprächsführung unsicher fühlen, werden kaum willens und in der Lage sein, kritische Rückmeldungen zu geben oder motivierende Mitarbeitergespräche zu führen. Im Übrigen gilt: Je intensiver die Führungskräfte in die Entwicklung des Beurteilungssystems einbezogen werden, umso leichter ist deren Vorbereitung.

8. Informieren Sie Ihre Mitarbeiter vor der Einführung eines Beurteilungssystems!

Nicht nur die Führungskräfte sollten auf die erste Beurteilungsrunde vorbereitet werden, sondern auch die Mitarbeiter. Sie sollten das Vorgehen und die Funktionsweise des Beurteilungssystems kennen, bevor es startet. Außerdem ist es wichtig, den Mitarbeitern im Vorfeld verständlich zu machen, an welchen Erwartungen ihr Leistungsverhalten gemessen wird. Dies lässt sich sehr gut mit den beobachtbaren Verhaltensweisen verdeutlichen. Vor allem aber sollten die Mitarbeiter verstehen, dass die Leistungsbeurteilung in erster Linie ein Feedback an sie darstellt, das ihnen hilft, zu erkennen, wo sie stehen und wie sie sich weiter verbessern können. Mitarbeiter, die sich offen den Rückmeldungen stellen, können langfristig nur davon profitieren.

9. Geben Sie Ihren Führungskräften hilfreiche Instrumente an die Hand!

Ein gutes Beurteilungssystem ist durch eine hohe bereichsübergreifende Gerechtigkeit und nachvollziehbare Ergebnisse gekennzeichnet. Auch wenn die Beurteilung von Menschen durch Menschen immer subjektiv sein wird, so sollte der Anspruch bestehen, ein Höchstmaß an Objektivität sicherzustellen. Leitfragen zu den einzelnen Leistungskriterien können sicherstellen, dass die Führungskräfte in etwa die gleichen Aspekte bewerten.

Es gibt inzwischen hilfreiche DV-Tools mit einer praktischen Benutzeroberfläche, die die Führungskräfte über Fragen zum Beurteilungsergebnis führen. Übersichtsfunktionen ermöglichen eine bequeme Gegenüberstellung der Beurteilungen aller Mitarbeiter sortiert nach der Eingruppierung. Auch Durchschnittsberechnungen über Abteilungen, Bereiche oder sogar das ganze Unternehmen sind möglich. Notizfunktionen dienen als Erinnerungs- und Argumentationshilfe im Beurtei-

lungsgespräch. Ein wichtiger Nebeneffekt solcher Tools ist, dass sie die Führungskräfte zwingen, sich intensiver mit den Beurteilungen ihrer Mitarbeiter zu befassen. Sie tragen damit spürbar zur höheren Beurteilungsqualität bei.

10. Reflektieren Sie die erste Beurteilungsrunde und entwickeln Sie Ihr Beurteilungssystem weiter!

Kein Beurteilungssystem ist von Anfang an so gut, dass es nicht weiter verbessert werden könnte. Zur seiner Optimierung ist es einerseits wichtig, auf die Erfahrungen der Führungskräfte zurückzugreifen. Andererseits sollten dabei auch die Mitarbeiter einbezogen werden, schließlich sind sie die eigentlichen ‚Kunden‘ der Dienstleistung Leistungsbeurteilung.

Wichtige Rahmenbedingungen

Ein funktionierendes Beurteilungssystem setzt bestimmte Rahmenbedingungen voraus. Wenn sie fehlen, sollte allerdings nicht auf seine Einführung verzichtet werden – ganz im Gegenteil! Gerade die Einführung eines Beurteilungssystems kann Defizite der Führungs- und Unternehmenskultur offenlegen und damit die Basis für einen nachhaltigen Unternehmenswandel schaffen. Die durch diese Defizite erschwerte Einführung eines effizienten Beurteilungssystems erfordert allerdings ein sehr sorgfältiges Vorgehen. Insbesondere die Schulung der Führungskräfte hat hierbei höchste Priorität. Insgesamt sollten einige Rahmenbedingungen bestehen oder geschaffen werden, damit Beurteilungssysteme funktionieren.

Führungskräfte müssen ihre Führungsaufgabe ernst nehmen – und sie nicht nur auf fachliche Führung reduzieren. Vorgesetzte, die ihre Aufgabe nur in der fachlichen Anweisung sehen, werden nur wenig Bereitschaft zeigen, sich mit Verhaltens- oder Entwicklungsthemen auseinanderzusetzen. Außerdem ist das Bestehen einer Vertrauenskultur und eines partnerschaftlichen Verhältnisses zwischen Führungskräften und Mitarbeitern wichtig. Wenn ein partnerschaftliches Vertrauensverhältnis fehlt, verkommt das Beurteilungssystem zu einem ‚Ver-Urteilungssystem‘. Wenn aber Mitarbeiter den Eindruck bekommen, dass ein Urteil über sie gesprochen werden soll, kann keine

Offenheit für berechtigte Kritik entstehen. Dann dominieren eine Blockade- und Rechtfertigungshaltung das Gespräch.

Eine weitere wichtige Rahmenbedingung ist das Bestehen einer Feedbackkultur, in der Mitarbeiter auch unterjährig Rückmeldungen zu ihrem Leistungsverhalten erhalten. Führungskräfte, die es nicht gewohnt sind, regelmäßiges Feedback zu geben, tun sich mit der jährlichen Leistungsbeurteilung besonders schwer. Und Mitarbeiter, die unterjährig keine Rückmeldungen zu ihrem Leistungsverhalten erhalten, können kritische Rückmeldungen im Beurteilungsgespräch oft nicht nachvollziehen. Das Beurteilungsgespräch gerät dann zu einer Art Generalabrechnung, wobei sich der Mitarbeiter wahrscheinlich fragen wird, warum man ihm sein Fehlverhalten nicht früher aufgezeigt hat.

Ein sinnvolles Beurteilungssystem setzt darüber hinaus einen hohen Beschäftigungs- beziehungsweise Auslastungsgrad voraus. Wenn Mitarbeiter nicht ausgelastet sind, macht es keinen Sinn, sie zu mehr Leistung zu motivieren. Denn effizienteres Arbeiten würde den Anteil der sinnvoll beschäftigten Zeit weiter reduzieren. Dabei ist auch zu bedenken, dass kein Mitarbeiter von sich aus zugeben wird, dass er unausgelastet ist, wenn eine Misstrauenskultur herrscht oder er gar um seinen Job fürchten muss. In einer solchen Situation ist es die Aufgabe der Führungskräfte, genau hinzusehen und Transparenz zu schaffen.

Die schließlich selbstverständliche Voraussetzung des konstruktiven Funktionierens eines Beurteilungssystems ist das Vorleben und Einfordern des gewünschten Verhaltens durch die Führungskräfte. Wer von seinen Mitarbeitern Engagement, Kooperation und sorgfältiges Arbeiten erwartet, der muss dies kontinuierlich einfordern und vorleben.

Summary Designing and Implementing Performance Evaluation Systems

Most larger companies have different kinds of systems to determine employee performance levels. The performance evaluation is probably the most frequently used method. However, according to statements made by employees as well as managers, only a few companies have a performance evaluation system that really functions well. The authors outline the kinds of behavior patterns – especially those of managers making the performance assessment – that cause this, provide specific tips for establishing efficient performance evaluation systems, and describe the ideal general environment for using them.
