

**Mitarbeiterbeurteilung:  
Vorbereitung und Durchführung  
von zukunftsorientierten,  
motivierenden Jahresgesprächen**  
Rückblick und zukunftsorientierte Perspektive



Die Systeme von Jahresgesprächen in Verbindung mit der Mitarbeiterbeurteilung erfahren im Laufe mehrerer Jahre einen inhaltlichen Veränderungsdruck. Die Organisationsstruktur, die inhaltliche Bedeutung der festgelegten Beurteilungskriterien, die Wichtigkeit von Kriterien für das Arbeitsergebnis und das erfolgreiche Arbeitsverhalten sowie die Erwartungshaltung der Mitarbeiter ändern sich. Christoph und Claas Freese gehen der Frage nach, wie diesen Veränderungen im Beurteilungsprozess und dem anschließenden Gespräch Rechnung getragen werden kann, auch wenn der Beurteilungsbogen in einer Betriebsvereinbarung festgelegt und damit nur mittelfristig veränderbar ist.

Mitarbeiterbeurteilung, Jahresgespräche, Feedback-Runden – wie die Beurteilungssysteme auch immer genannt werden: Sie sind in die Jahre gekommen. Dennoch sind sie weiterhin aktuell, vor Jahren schon in verschiedene Tarifverträge aufgenommen worden und werden in den unterschiedlichsten Anwendungsformen flächendeckend praktiziert.

In einem ersten Schritt werden wir wesentliche Praxiserfahrungen zu Gesprächen zur Mitarbeiterbeurteilung skizzieren, mit denen wir uns in letzter Zeit als Berater und Trainer auseinandersetzen. Hierbei geht es vor allem um solche Beurteilungssysteme, die über viele Jahre hinweg unverändert angewendet werden. Anschließend zeigen wir die Chancen eines Jahresgesprächs auf, das die Beurteilung des vergangenen Zeitraums mit einer zukunftsorientierten Perspektive koppelt.

Unsere aktuellsten Erfahrungen stammen aus Workshops für Vorgesetzte der Metallindustrie, die seit circa sechs Jahren die tarifliche Leistungsbeurteilung und die entsprechenden jährlichen Mitarbeitergespräche durchführen. Die Beurteilung ist tarifvertraglich mit erheblichen Gehaltsbestandteilen, der Leistungszulage, verknüpft, die im Extremfall bis zu 30 Prozent des Basiseinkommens betragen kann.

## VERÄNDERTE HERAUSFORDERUNGEN

Wir möchten im Folgenden auf vier Faktoren eingehen, die in den vergangenen

Jahren eine sachgerechte und motivierende Beurteilung zunehmend erschwert haben (vgl. Abb. 1):

**Erster Faktor: die Organisationsstruktur** Immer häufiger führen die sehr flexiblen Organisationsformen in den Unternehmen dazu, dass Mitarbeiter in wechselnden Teams mitarbeiten, gleichzeitig in Projekten tätig sind und oft genug auch gar nicht mehr am Stammsitz des disziplinarischen Vorgesetzten tätig sind (Matrix-Struktur). Dabei stellt sich die Frage, wie stark die Beurteilungsfähigkeit der Führungskraft durch die immer stärkere Reduzierung der Kontakte mit den zu beurteilenden Mitarbeitern beeinträchtigt wird und wer auf welche Weise in den Beurteilungsprozess mit einbezogen werden sollte.

**Zweiter Faktor: die Kriterien** Überall dort, wo es im betrieblichen Beurteilungssystem festgelegte Kriterien gibt, sind sie naturgemäß sehr breit definiert. Wir haben nun deutlich beobachten können, wie sich die Inhalte dessen, was unter einem Kriterium verstanden werden sollte, in der Praxis der Anwender im Zeitablauf erheblich verändern und ständig weiterentwickeln. Daraus erwächst folgende Problematik: Konnte bei der Einführung des Beurteilungssystems durch Trainingsmaßnahmen ein etwa gleiches Verständnis der Kriterien über die Unternehmensbereiche hinweg erzeugt

werden, so ist dieses mit der Zeit spürbar auseinandergedriftet. Dies ist durchaus auch veränderten Anforderungen geschuldet.

Am Kriterium Selbstständigkeit möchten wir dies verdeutlichen: Zunächst stand dieser Begriff für das selbstständige Herstellen eines Ergebnisses – ohne große Rückfragen und mit eigenem Engagement. Heute steht die Selbstständigkeit vielfach für das selbstständige Steuern von Arbeits- beziehungsweise Bearbeitungsprozessen durch komplexe Verfahren hin zu einem anzustrebenden Ergebnis. Es wird deutlich, dass heute das Arbeiten in Netzwerken und Teams mit seinen komplexen Abstimmungen ein zentraler Gesichtspunkt selbstständigen Arbeitens ist.

**Dritter Faktor: die Wichtigkeit von Kriterien** Ähnlich wie die Bedeutung der Kriterien verändern sich auch deren Bewertungen. Nicht alles, was vor einigen Jahren wichtig

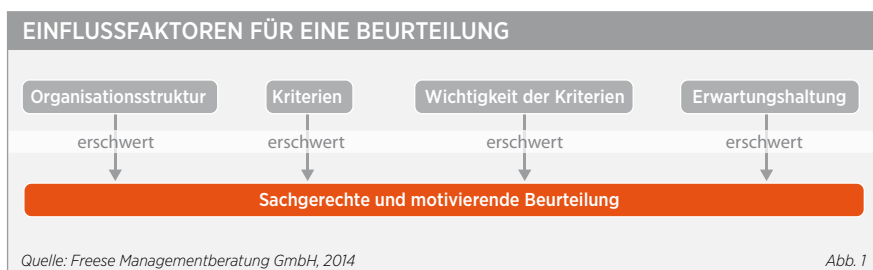
### DIE AUTOREN



**DR. CHRISTOPH FREESE** ► Diplom-Sozialwirt, Gründer der Freese Managementberatung GmbH sowie der Dr. Christoph Freese Beratung & Training, Hamburg, davor mehrere Jahre lang verantwortlicher Personal- und Marketingleiter in unterschiedlichen Industrieunternehmen und dem ÖPNV / SPNV



**CLAAS FREESE** ► Diplom-Sozialwirt, Diplom-Kommunikationswirt, Gründer der auf Unternehmensberatung im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung spezialisierten Freese Managementberatung GmbH, Nürnberg / Hamburg, davor mehrere Jahre Berater in der Marktforschung und der Kommunikationswirtschaft



Strukturveränderungen in Unternehmen machen andere Mitarbeitergespräche erforderlich.

und positiv war, ist es auch heute noch. Die Durchsetzungsfähigkeit einer Führungskraft war früher sehr wichtig und viel stärker mit einer eher autoritären Struktur verbunden als gegenwärtig. In vielen Bereichen sorgen schon die notwendigen Spezialkenntnisse von Mitarbeitern dafür, dass sie heute in Sachentscheidungen und Planungsverfahren viel stärker einbezogen werden. Genau so wirkt das Arbeiten in Teams und Projekten. Das Führen ohne Macht hat eine sehr viel stärkere Bedeutung bekommen.

Durchsetzungsfähigkeit verliert an Relevanz, andere – moderierende – Arbeitsmethoden mit einem ganz und gar nicht autoritären Entscheidungsverhalten gewinnen an Wichtigkeit. Das Durchsetzen der eigenen Meinung ist also eher negativ, jedenfalls solange sie nicht im Netzwerk von Sachkompetenz und komplexen Interessen- beziehungsweise Zielstrukturen entstanden ist.

**Vierter Faktor: die Erwartungshaltung**  
Engagierte Mitarbeiter erwarten jedes Jahr

eine bessere Beurteilung. Sie erreichen immer neue Ziele, arbeiten vielleicht unter immer mehr Druck und mit neu eingeführten Methoden, setzen sich flexibler ein, bewältigen immer schwerere Aufgaben und Rahmenbedingungen – so jedenfalls ist häufig ihre Selbstwahrnehmung. Dies führt tendenziell zu einer ‚Punkteinflation‘, also zu einem stetig größer werdenden Durchschnittsergebnis aller Bewertungen.

In der Metallindustrie zum Beispiel, wo die Ergebnisse der Leistungsbeurteilung zu einer tariflichen Leistungszulage führen, kollidiert diese Entwicklung zunehmend mit den Zielen hinsichtlich der geplanten Steigerungen der Lohn- und Gehaltssummen für Tarifmitarbeiter. In der Praxis der hier zu führenden Mitarbeitergespräche zeigen sich problematische Entwicklungen: Es wird allein wegen finanzieller Erwägungen viel und lange darüber diskutiert, warum es nicht mehr Punkte, sprich eine bessere Bewertung gibt. Und diese Diskussion endet häufig in der Forderung an die Führungskraft, im nächsten Jahr mehr Punkte zu erhalten, wenn dies aktuell nicht möglich ist.

Hier mutiert ein Mitarbeitergespräch zu einer Verhandlung. Darüber hinaus werden wichtige andere Aspekte der Weiterentwicklung kaum oder nur mit dem Ziel der angestrebten Beurteilungsverbesserung diskutiert. Noch fataler ist eine Reaktion von Mitarbeiterseite, die etwa lautet: „Ich weiß, Sie dürfen mich ja nicht besser beurteilen – also was soll jetzt ein Gespräch; geben Sie mir doch den Bogen – ich unterschreibe und wir sind fertig.“ Wie kann also künftig mit dem

Druck einer ‚Punkteinflation‘ umgegangen werden?

## ZENTRALE FRAGEN

Aus diesen vier Entwicklungstendenzen leiten wir vier zentrale Fragen ab, die zu klären sind, wenn Beurteilungssysteme über viele Jahre angewendet werden (müssen), wie zum Beispiel dort, wo es tarifliche Bindungen gibt:

- ▶ Wer sollte eigentlich beurteilen, wer sollte an der Beurteilung mitwirken, und wer sollte das Gespräch führen?
- ▶ Welche Kriterien haben einen Bedeutungswandel erfahren – und gibt es vielleicht neue, wichtige Kriterien, die zusätzlich berücksichtigt werden müssten?
- ▶ Welche Kriterien haben sich in ihrer Bewertung und Wichtigkeit über die Jahre verändert – wie soll das in der Beurteilung berücksichtigt werden?
- ▶ Wie gehen wir mit dem Druck nach immer besseren Beurteilungen um?

**Wer sollte beurteilen?** Traditionell ist die Beurteilung eine Führungsaufgabe, wenn man einmal von den Spezialformen der 360-Grad-Beurteilung oder ähnlichen Verfahren absieht. Die Führungskraft, genauer der disziplinarische Vorgesetzte, ist dafür prädestiniert, diese Aufgabe zu übernehmen, denn er trägt die Führungsverantwortung und damit auch die Verantwortung für die Weiterentwicklung der ihm unterstellten Mitarbeiter.

In immer mehr Organisationsformen gibt es jedoch weit differenziertere Formen der faktischen Führung: die fachliche Füh-

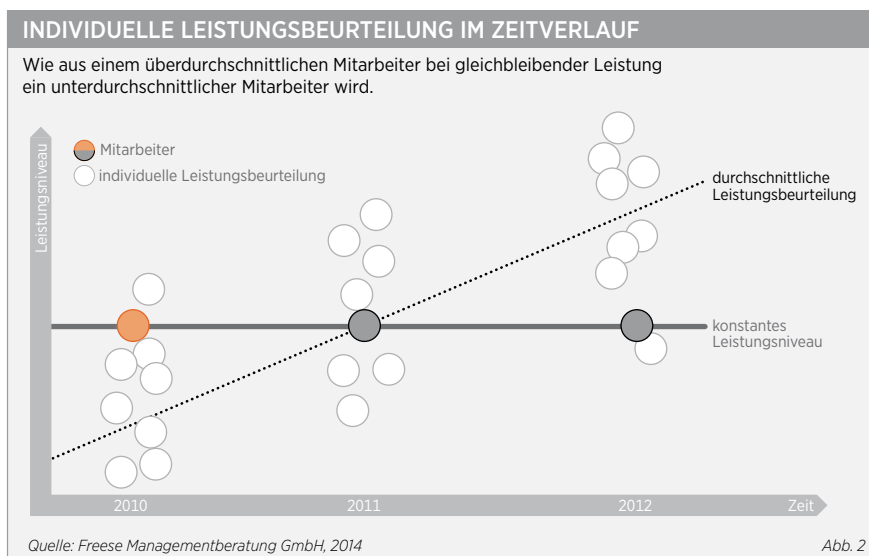
rung, die Einbindung in ein Team und in eine Rolle im Team, die organisatorische Führung vor Ort und weit entfernt von der disziplinarischen Führungskraft. Dabei drängt sich die Frage auf, wer eigentlich am meisten über die Mitarbeiter weiß. Informationen über das Verhalten sind zunächst durch die räumliche Nähe mit hoher Kontaktdichte gegeben – man muss also an die Führungskraft denken, die vor Ort die meisten Erfahrungen sammeln kann.

Doch dann kommt die nächste Frage: Wer kann diese Beobachtungen in eine Entwicklungshistorie einordnen, wer kann sie mit welchem Maßstab bewerten? Wer kennt und formuliert die Anforderungen der Zukunft – vor allem nicht nur in der jetzigen Arbeitsumgebung, sondern gegebenenfalls auch in anderen Bereichen, in denen der Mitarbeiter künftig tätig sein wird? Wer kann und darf über Fortbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen, die über die derzeitige Tätigkeit hinausgehen, entscheiden beziehungsweise sie vorschlagen? Wer kann und muss überhaupt Entwicklungsorientierungen an die Mitarbeiter vermitteln oder erarbeiten? Und: Wen soll der Mitarbeiter als seinen Vorgesetzten wahrnehmen und zu wem ein Vertrauensverhältnis entwickeln, das die Grundlage für sehr ernste Gespräche sein kann? Wer also trägt wirklich die Personenverantwortung? Nur diese Führungskraft darf beurteilen. Sie darf und sollte allerdings weitere Personen in die Urteilsfindung einbeziehen, das heißt deren Beobachtungen und Meinungen erfragen. Die Beurteilung selbst und auch die Zukunftsorientierungen kann dann aber nur die eine für die Person verantwortliche Füh-

rungskraft erarbeiten und kommunizieren, die dafür ernannt worden ist.

**Was bedeuten die gegebenen Beurteilungskriterien heute, und gibt es neue wichtige Verhaltensmerkmale?** Wenn sich die inhaltliche Bedeutung von Kriterien im Zeitablauf verändert, wird das einen Einfluss auf den gesamten Beurteilungsprozess haben. Die Wahrnehmungen der Führungskraft, die einer Beurteilung zugrunde liegen, müssen sich entsprechend verändern. In unserem obigen Beispiel zum inhaltlichen Wandel des Kriteriums Selbstständigkeit bedeutet dies: Selbstständigkeit heißt zwar immer noch, etwas allein ohne fremde Hilfe zu tun. Es zeigt sich aber weniger an der Herstellung selbst als vielmehr an der Steuerung technischer und auch sozialer Prozesse (im Falle der Zusammenarbeit mit anderen). Selbstständigkeit wird nun nicht nur an selbst gesteuertem Verhalten zu beobachten sein, sondern vor allem auch an aktiver Abstimmung von Prozessen und Handlungen mit anderen.

Sollte sich also in den Fachbereichen herausstellen, dass derartige Bedeutungsveränderungen zu beobachten sind, wäre es zweckmäßig, die bisherigen Kriterien und ihre Bedeutung kritisch zu überprüfen. Vielfach wird das Kriterium Bestand haben, seine Definition mit den gegebenenfalls formulierten Fallbeispielen kann aber durchaus verändert werden. Im Interesse vergleichbarer Beurteilungen wäre es sinnvoll, mit den Beurteilern und dann auch mit den Beurteilten über diese Veränderungen Konsens zu erzeugen. Danach muss sich jeder Beurteiler fragen, woran er das



Maß zum Beispiel der Selbstständigkeit im Sinne seiner neuen Bedeutung im Verhalten seiner Mitarbeiter erkennen kann. Es werden andere Merkmale sein als bisher.

Sollte sich herausstellen, dass im Zeichen des methodischen, organisatorischen und technologischen Wandels einzelne Kriterien deutlich weniger Praxisrelevanz als früher haben, dafür aber andere – neue – Kriterien wichtiger werden, kann darauf in verschiedener Weise reagiert werden: Kurzfristig kann man versuchen, die neuen Kriterien in den schon bestehenden Kriterien durch Erweiterung oder Veränderung der Definition unterzubringen – dies wird vor allem dort geboten sein, wo der Kriterienkatalog im Rahmen einer Tarifvereinbarung fixiert ist und nur mittelfristig geändert werden kann. Verfügt der Katalog über die Möglichkeit einer ergänzenden freien Bewertung, zum Beispiel in einer Rubrik ‚Sonstiges‘, könnte man ver-

suchen, die neuen Kriterien dort unterzubringen – allerdings nur in einer Form, die der Mitbestimmung Rechnung trägt. Mittelfristig kann der Kriterienkatalog überarbeitet und an die neuen Anforderungen angepasst werden, was dann gegebenenfalls in einer neuen Betriebsvereinbarung fixiert wird.

**Kriterien verändern sich in ihrer Wichtigkeit.** Beurteilungsformulare sind unterschiedlich aufgebaut. Es gibt Systeme, in denen alle Kriterien gleich gewichtet sind. Bei ihnen spielt die hier angesprochene Veränderung hinsichtlich einer Beurteilung und einer Leistungszulage keine Rolle. Es gibt jedoch auch Systeme, in denen bestimmte Kriterien stärker gewichtet sind als andere. Es kann sein, dass hier Gewichtsverschiebungen auch zu Veränderungen von Gewichtungsfaktoren führen sollten, vor allem dann, wenn damit Leistungszulagen verbunden sind.

Verschiebungen hinsichtlich der Wichtigkeit von Kriterien bekommen ihre große Relevanz aber vor allem dann, wenn aus der Beurteilung Konsequenzen abgeleitet werden. In diesem Fall würde eine Person auch nach hoch gewichteten Kriterien beurteilt, die im Laufe der Zeit aber faktisch immer unwichtiger für den Erfolg der Arbeit werden. Das wäre, für sich genommen, zunächst vielleicht demotivierend, aber nicht unbedingt kritisch. Allerdings werden die daraus abgeleiteten Vereinbarungen zur Förderung obsolet: Da soll etwas für den Erfolg der Person und des Unternehmens weniger Wichtiges mit gegebenenfalls erheblichem Aufwand verbessert werden, während andere – nunmehr wichtige – Erfolgsfaktoren nur marginale Bedeutung erlangen und bei Fragen der Förderung weniger berücksichtigt werden, eben weil das entsprechende Beurteilungskriterium geringer gewichtet wird. Das reduziert die Motivation aller und leitet Mittel in falsche Kanäle.

Hier gilt es also, diese Relevanzverschiebungen zu bemerken und bei der Beurteilung zu berücksichtigen. Kann das System selbst kurzfristig nicht geändert werden, sollte man aber bei den Konsequenzen darauf achten, dass die zu planenden Maßnahmen in den wirklich relevanten Feldern stattfinden. Die Art, wie dies geschieht, wäre mindestens auf der Ebene von Teams, Abteilungen oder Bereichen vor der Beurteilung abzustimmen.

**Umgang mit dem Verlangen nach besseren Beurteilungen** Motivierte Menschen wollen besser werden und nicht nur ihren Stand halten. Verfügen Beurteilungssysteme

## VERTIEFENDE LITERATUR

**KANNING, UWE PETER ET AL. ▶**  
**Systematische Leistungsbeurteilung.**  
Leitfaden für die HR- und Führungs-  
praxis. Schäffer-Poeschel, 2013, 249 S.,  
€ 49,95 ISBN 978-3-7910-3264-1

**NERDINGER, FRIEDEMANN W. /**  
**BLICKLE, GERHARD / SCHAPER,**  
**NIKLAS ▶ Arbeits- und Organisa-**  
**tionspsychologie.** Springer, 2011,  
2. Aufl., 650 S., € 34,99  
ISBN 978-3-642-16971-7

**WERKMANN-KARCHER, BIRGIT / RIETIKER,**  
**JACK ▶ Angewandte Psychologie für das**  
**Human Resource Management.** Konzepte  
und Instrumente für ein wirkungsvolles Per-  
sonalmanagement. Springer, 2010, 400 S.,  
€ 59,95 ISBN 978-3-642-12480-8

me über eine Bewertungsskala mit drei, fünf, sieben oder mehr Stufen, ergibt sich daraus ein Druck, diese Mitarbeiter jährlich besser zu beurteilen – nicht immer in jedem Kriterium, aber doch in der Summe spürbar. Ist das Beurteilungsergebnis auch noch mit der Höhe einer Entgeltzu- lage oder Ähnlichem verbunden, steigt dieser Druck. Das führt tendenziell zu einer ‚Punkteinfation‘ und zu demotivierenden Mitarbeitergesprächen. Da die Beurteilungssysteme allerdings nun einmal so vereinbart wurden, ist kurzfristig im Allgemeinen eine Veränderung nicht realisierbar. Doch wie kann man damit umgehen?

Es gibt verschiedene Anlässe, die durchschnittliche Beurteilung zum Beispiel in einer Abteilung nicht zu verbessern, sondern sie auch zu reduzieren: Man kann bei Neueinstellungen vorsichtig beurteilen und das mit der gegebenenfalls noch zu geringen Erfahrung in dieser Funktion begründen. Man kann nach Beförderungen die Bewertung reduzieren, weil die Anforderungen gestiegen sind, also der Maßstab strenger geworden ist. Das ist allerdings nur dann vermittelbar, wenn mit der Beförderung auch zeitgleich oder sehr zeitnah die Zuordnung zu einer höheren Entgeltgruppe verbunden ist. Diese beiden Möglichkeiten sind nach unseren Erfahrungen eine geübte Praxis.

Weniger bekannt scheint zu sein, dass auch bei gleicher Eingruppierung die Anforderungen im Durchschnitt über mehrere Jahre wachsen, der Beurteilungsmaßstab also strenger wird. Dies wird mit der jährlichen Tarifentgeltsteigerung kompensiert, die ja vielfach von den Tarifvertrags-

parteien mit der Steigerung der Lebenshaltungskosten und mit Effizienzsteigerungen im Betrieb begründet wird. Effizienzsteigerungen bedeuten aber nun nichts anderes, als dass man mit weniger Aufwand zum selben oder zu einem höheren Ergebnis kommt. Wenn das nicht dadurch geschieht, dass Arbeiten in Billiglohnländer oder zu Firmen mit günstigeren Tarifverträgen verlagert werden, muss die Effizienz im Unternehmen gesteigert werden. Dies führt vielfach zu einer Steigerung der Beanspruchung und wird somit – zumindest in Teilen – durch die allgemeine tarifliche Entgeltsteigerung kompensiert, jedenfalls solange eine höhere Eingruppierung nicht erfolgen kann. Der so mit Effizienzsteigerungen begründete Anstieg des Basisentgelts muss also nicht zwangsläufig auch noch von einer höheren Leistungsbeurteilung begleitet werden – hier steigen schlicht die Anforderungen für alle Arbeitsbereiche im Unternehmen. Es gibt sozusagen über die Jahre eine leicht ansteigende Schwarmbewegung der Anforderungen und der Basisentgelte (und – bei gleichem Prozentsatz – auch der absoluten Leistungszu- lage) nach oben (vgl. Abb. 2).

Wenn man diesen Gedanken akzeptiert, lässt sich das Problem der ‚Punkteinfation‘ begrenzen. Man muss dann als Führungskraft am Ende des Beurteilungsgesprächs mit dem Mitarbeiter darüber sprechen, wie sich die Anforderungen im kommenden Jahr verändern, was also zu tun ist, damit die Bewertung gehalten werden kann. Als Kompensation gilt die normale Tarifentgeltsteigerung und dort, wo sie tariflich vereinbart ist, auch die dadurch induzierte absolute Steigerung des Punktwertes aus

der Leistungsbeurteilung, der ja ein bestimmter Prozentwert des Grundentgelts zugrunde liegt. Eine Steigerung der Leistungsbeurteilung ist erst dann vorgesehen, wenn darüber hinaus deutliche Verbesserungen sichtbar werden.

## VON DER BEURTEILUNG ZUR ORIENTIERUNG

Mit diesem Ansatz wird die Führungskraft in die Pflicht genommen, das Beurteilungsgespräch zu einem Orientierungsgespräch auszuweiten. Für die Mitarbeiter geht es dann um Fragen wie: Wo stehe ich heute? Was wird sich verändern in der nächsten Periode? Was ist zu tun, damit ich den neuen – höheren – Anforderungen gerecht werden kann? Und spätestens an dieser Stelle verändert sich die formale Gesprächsstruktur von einer tendenziell autoritären (Beurteilung) zu einer stärker partnerschaftlichen (Entwicklung von Orientierungen): Es werden Fragen an den Mitarbeiter gerichtet und gemeinsam erarbeitet, wie zum Beispiel dazu, welche Rolle er in seiner Funktion bei anstehenden Veränderungen ausfüllen kann, wie er sich ins Team einbringen kann und welches zusätzliche Know-how er eventuell benötigt. Hier würde sich dann ein Fördergespräch anschließen, das durch seine konkrete Zukunftsorientierung eine erhebliche Motivationskraft entfalten kann. Es würde den Fokus vom Punktwert zu den inhaltlichen Begründungen der Beurteilung und den daraus zu treffenden Folgerungen für die weitere Entwicklung schwenken: von der Vergangenheits- zur Zukunftsorientierung. ●