

# Leistungsdifferenzierung im Projektumfeld

## Von der Projektbeurteilung zur individuellen Leistungsbeurteilung



Sven Hille  
ifaa – Institut für  
angewandte Arbeits-  
wissenschaft

*Im Zusammenhang mit den Begriffen »agile Organisation« oder »agiles Projektmanagement« wird aktuell häufig eine Möglichkeit verstanden, mit der Unternehmen den sich ändernden externen und internen Rahmenbedingungen begegnen. Das Ziel ist es, »agil« – das heißt: beweglich, wendig, wandlungsfähig – zu werden und zu bleiben, um beispielsweise auf Änderungswünsche seitens der Kunden schneller reagieren zu können. Solche selbstgesteckten Ziele, das Selbstbild und die Vision von Unternehmen, sollten sich idealerweise auch in den Vergütungssystemen der Unternehmen widerspiegeln. In der Praxis ist heute die Tendenz zu beobachten, dass sich Unternehmen von der reinen Linienorganisation abwenden und sich zu Projektorganisationen entwickeln. Der nachfolgende Beitrag beschäftigt sich daher mit der Frage, welche Auswirkungen das »agile Mindset« auf die variable Vergütung haben kann, und zeigt ein Beispiel auf, in dem die individuelle Leistungszulage von einer Projektbeurteilung abhängig ist.*



Amelia Koczy  
ifaa – Institut für  
angewandte Arbeits-  
wissenschaft

### Von der Linienorganisation zur Projektorganisation – ein Agilitätsgedanke?

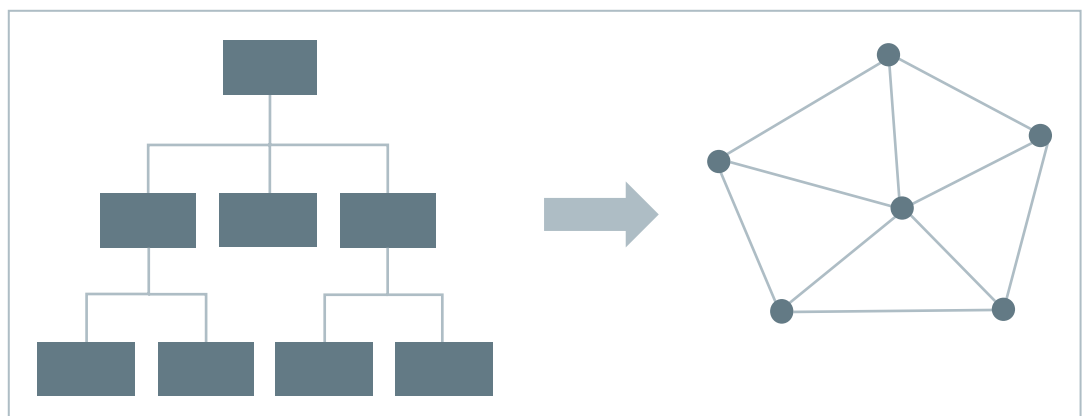
Der Begriff der Agilität findet seinen Ursprung im sogenannten »Manifest für agile Softwareentwicklung« von Beck et al. (2001), in dem die 12 Prinzipien agiler Softwareent-

wicklung deklariert wurden. Ziel dieses Manifests ist es, bessere Wege zu erschließen, Software zu entwickeln, indem der Kunde, das Individuum und die Funktionsfähigkeit des Produkts in den Mittelpunkt gestellt werden. Hieraus haben sich Begriffe wie die »agile Organisation«, »agiles Unternehmen« oder »agiles Projektmanagement« entwickelt.

Nach Bendel (2019) sind Unternehmen häufig auf festgelegte Prozesse und im Detail geplante Projekte fokussiert. Agilität könne hier bedeuten, diese Prozesse »aufzubrechen« und durch ein iteratives Vorgehen zu ersetzen, bei dem man sich schrittweise dem Ziel nähert. Die Vorteile einer solchen iterativen Vorgehensweise sehen Kreuzer et al. (2017) in einer schnelleren Markteinführung des Produkts beziehungsweise der Dienstleistung und effizienteren Organisationsprozessen. Nach Eilers et al. (2018) sind agile Organisationen in einem hohen Grad vernetzt, wobei sich die Beschäftigten selbst organisieren und autonom Entscheidungen treffen.

Um diese hohe Vernetzung und selbstorganisierte Zusammenarbeit zu ermöglichen, werden die Prozesse zunehmend in Projektstrukturen organisiert. So wird beispielsweise in produzierenden Unternehmen die Konstruktion, Fertigung und Auslieferung eines Produktes oder die Abwicklung eines Kundenauftrags als ein Projekt angesehen. Innerhalb dieser Projekte finden wiederum Methoden wie »Scrum« und »Kanban« Anwendung (Kusay-Merkle 2018). Charakteristisch für agi-

Abb. 1: Linien- und  
Projektorganisation



les Projektmanagement sei nach Angermeier (2017) die Fokussierung auf das zu liefernde Produkt und eine starke Integration und Mitwirkung des Auftraggebers. Der Fokus liegt dabei darauf, in kurzen Abständen kleine, aber trotzdem für den Kunden sichtbare Ergebnisse und Erfolge zu generieren. Um dies erfolgreich im Sinne der agilen Methoden umsetzen zu können, gewinnen Aspekte wie Kommunikation, Zusammenarbeit und das Teilen von Wissen an Bedeutung. Das agile Projektmanagement beruhe vor allem auf Transparenz, dem gegenseitigen Dialog, Vertrauen, Entscheidungsfreiheit und kurzen Wegen für Rückmeldungen (REFA 2019). Hierzu gehört unter anderem, Wissen offen weiterzugeben, Fehler offen und konstruktiv anzusprechen, die Beschäftigten in die Personalplanung einzubeziehen sowie eine auf Team-Feedback beruhende Mitarbeiterentwicklung.

## Was bedeutet das für die leistungsabhängige Vergütung?

In der Metall- und Elektroindustrie werden nach Erhebungen von Gesamtmetall, dem Spitzenverband der Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektroindustrie, rund 80 Prozent der Beschäftigten mit der Entgeltmethode »Beurteilung« vergütet. Es stellt sich daher die Frage, wie diese Methode – gegebenenfalls auch in Kombination mit anderen Methoden, wie der Zielvereinbarung – in agilen Projekten aussehen kann.

Auf der einen Seite wenden sich einige Unternehmen von individuellen Boni, »Mitarbeiter-Rankings« und formalen Mitarbeiterbeurteilungen ab. Prominente Beispiele sind hier beispielsweise die Firmen Microsoft (Graven 2013) oder Bosch (Hornung 2019). Andere Unternehmen nutzen weiterhin individuelle Beurteilungen, ziehen hierzu aber weitere Personen als Beurteilende hinzu – zum Beispiel andere Projektmitglieder oder Kunden.

Auf der anderen Seite existieren zahlreiche Gegenstimmen. Sie geben zu bedenken, dass sich die Gefahr der Subjektivität erhöhe, wenn die Prozesselemente eines klassischen Beurteilungsgesprächs fehlten, wie zum Beispiel eine klare Definition von Anforderungen oder ein strukturiertes Bewertungsraster (Schmidt 2018). So diene insbesondere die Dokumentation und Durchsprache der Beurteilung und ihrer Ergebnisse auch der Transparenz und Fairness gegenüber den Beschäftigten.

Auch auf Seiten der Beschäftigten ist immer wieder festzustellen, dass eine Leistungs differenzierung, auch in finanzieller Hinsicht, durchaus gewollt ist. Entfiele die Möglichkeit, über ein individuelles variables Entgelt Leistungsträger auszuzeichnen, könnte dies langfristig dazu verleiten, diese Differenzierung über das Grundentgelt vorzunehmen, was keinesfalls gewollt sein kann. Damit ist auch zu erklären, dass durchaus auch gegenläufige Tendenzen zu beobachten sind, dass führende Unternehmen aus dem Software-Bereich (zum Beispiel Facebook (Schmidt 2018)) bei der standardisierten Mitarbeiterbeurteilung bleiben beziehungsweise hierzu zurückkehren. Gleichzeitig zeigt die Erfahrung, dass Gruppenmitglieder zum Teil selber vor der Möglichkeit, sich gegenseitig zu bewerten, zurückerschrecken und dies tendenziell eher Konflikte in die Teams bringt.

Die Herausforderung scheint also zu sein, eine transparente, strukturierte und nachvollziehbare Differenzierung von Leistung auf der einen Seite mit den Charakteristika eines agilen Projektmanagements auf der anderen Seite zu verknüpfen.

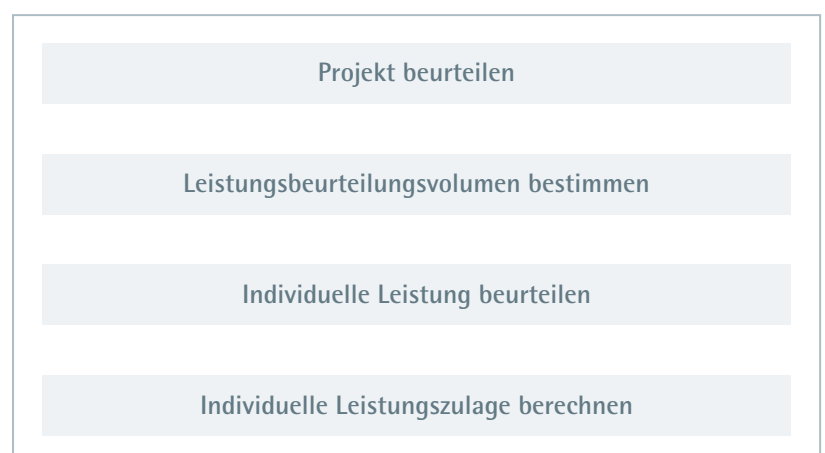
## Ausgestaltungsbeispiel

Wenn Hierarchieebenen verschwinden, die konkrete Zuordnung von Beschäftigten zu bestimmten Führungskräften fehlt und Beschäftigte in unterschiedlichen Projektteams eingesetzt sind, stellt sich schnell die Frage, wie eine individuelle Beurteilung und damit eine Leistungs differenzierung überhaupt durchgeführt werden kann. Im Folgenden wird eine Möglichkeit dargestellt, wie in einem zweistufigen Modell eine Projektbeurteilung mit einer individuellen Leistungsbeurteilung kombiniert werden kann.

»Die Herausforderung scheint zu sein, eine transparente, strukturierte und nachvollziehbare Differenzierung von Leistung mit den Charakteristika eines agilen Projektmanagements zu verknüpfen.«

Sven Hille

Abb. 2: in vier Schritten zur individuellen Leistungszulage



Literatur

Angermeier G (2017) Projektmanagement Glossar: Agiles Projektmanagement. projektmagazin. <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/agiles-projektmanagement> [Zugegriffen: 15.08.2019]

Beck K, Beedle M, van Bennekum A, Cockburn A, Cunningham W, Fowler M, Grenning J, Highsmith J, Hunt A, Jeffries R, Kern J, Marick B, Martin RC, Mellor S, Schwaber K, Sutherland J, Thomas D (2001) Manifest für Agile Softwareentwicklung. <http://agilemanifesto.org> [Zugegriffen: 15.08.2019]

Bendel O (2019) Agilität. Gabler-Wirtschaftslexikon, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/agilitaet-99882/version-368852> [Zugegriffen: 15.08.2019]

Eilers S, Möckel K, Rump J, Schabel F (2018) HR Report 2018. Schwerpunkt Agile Organisation auf dem Prüfstand. Hays AG, Mannheim, Zürich, Wien

Graven J (2013) Microsoft kippt Bewertung von »Minderleistern«. Spiegel Online. <https://www.spiegel.de/karriere/minderleister-microsoft-schafft-bewertungssystem-ab-a-933372.html> [Zugegriffen: 15.08.2019]

Hornung S (2019) »Geld allein ist relativ unbedeutend.« Interview mit Dr. Uwe Schirmer, Leiter für Personalgrundsatzfragen bei der Robert Bosch GmbH. PERSONALmagazin 6:36-41

Kreutzer RT, Neugebauer T, Pattloch A (2017) Digital Business Leadership: Digitale Transformation – Geschäftsmodell-Innovation – agile Organisation – Change-Management. Springer-Gabler, Wiesbaden

Kusay-Merkle U (2018) Agiles Projektmanagement im Berufsalltag. Für mittlere und kleine Projekte. Springer-Gabler, Berlin

REFA (2019) Agilität. REFA Bundesverband e. V., <https://refa.de/service/refa-lexikon/agilitaet> [Zugegriffen: 15.08.2019]

Schmidt T (2018) Performance Management im Wandel. Springer Fachmedien, Wiesbaden

Aufbau des Beurteilungsverfahrens

In vier Schritten erfolgt die Ermittlung der individuellen Leistungszulage. Die Besonderheit dabei ist, dass im Gegensatz zu den klassischen Leistungsbeurteilungssystemen, bei denen über ein Beurteilungsverfahren mit bestimmten Merkmalen und ermittelten Punkten prozentuale Anteile vom Grundentgelt bestimmt werden, hier eine Projektbewertung die Basis für die individuelle Leistungsdifferenzierung bildet (Abb. 2). Das Beurteilungssystem kann zudem eine Gruppen-/Teamleistung abbilden und deren gemeinschaftlich erreichtes Ergebnis individuell verteilen.

Schritt 1: Projekt beurteilen: Beurteilungsmerkmale und -stufen der Projektbeurteilung

Die Projektbeurteilung ist vom System her aufgebaut wie eine klassische Leistungsbeurteilung.

Die Beurteilungsmerkmale sollten dabei die Bestimmungsgrößen abbilden, die für das Unternehmen relevant sind.

Dies könnten beispielsweise sein:

- Einhaltung des Projektbudgets
- Einhaltung des zeitlichen Rahmens
- Grad der Verwertbarkeit der Ergebnisse für weitere Projekte
- Zufriedenheit interner und/oder externer Kunden
- ...

Weiterhin werden Beurteilungsstufen bestimmt, denen dann vorgegebene Punktwerte zugeordnet sind. In klassischen Beurteilungssystemen haben sich vier bis sechs Beurteilungsstufen bewährt. In diesem Beispiel werden fünf Beurteilungsstufen gewählt.

Abb. 3 zeigt die gewählten Beurteilungsmerkmale mit den entsprechenden Beurteilungsstufen mit Punktwerten zwischen 0 für die geringste Ausprägung und 25 für die höchste Ausprägung. Insgesamt können 125 Punkte vergeben werden. In diesem Beispiel werden insgesamt 85 Punkte erreicht.

Dieser Punktwert bildet nun die Basis für die Bestimmung des Leistungszulagenvolumens des Projektteams.

Schritt 2: Leistungsbeurteilungsvolumen bestimmen

Die Höhe des zu verteilenden Leistungszulagenvolumens wird durch die Summe der Bruttogrundentgelte der im Team mitarbeitenden Beschäftigten bestimmt. Der erreichte Punktwert der Projektbeurteilung bestimmt den Anteil des zur Verfügung stehenden Leistungszulagenvolumens.

Erreicht wurden in diesem Beispiel 85 Punkte. Dies bedeutet, dass 85 Prozent der Summe der Bruttogrundentgelte verteilt werden können. Besteht das Projektteam aus vier Beschäftigten mit einem Gesamtentgelt von € 17 000,- (jeweils € 3 500,-, € 4 000,-, € 4 500,- und € 5000,-), so würden in diesem Falle € 14 450,- (85 Prozent) als zu verteilendes Volumen zur Verfügung stehen.

Beurteilungsmerkmale/-stufen	Projektvorgaben werden nicht erfüllt	Projektvorgaben werden teilweise erfüllt	Projektvorgaben werden in vollem Umfang erfüllt	Projektvorgaben werden teilweise übertroffen	Projektvorgaben werden deutlich übertroffen
Projektbudget	0	10	15	20	25
Termintreue	0	10	15	20	25
Kundenzufriedenheit	0	10	15	20	25
Innovationscharakter	0	10	15	20	25
Nacharbeitserfordernis	0	10	15	20	25

Abb. 3: Aufbau der Projektbeurteilung

### Schritt 3: Individuelle Leistung beurteilen

Die individuelle Leistungsbeurteilung wird in diesem Beispiel mit einem klassischen Beurteilungssystem durchgeführt, welches vier Merkmale mit je fünf Beurteilungsstufen beinhaltet. Den Beurteilungsstufen sind jeweils feste Punktwerte zugeordnet (Abb. 4).

Die vier Teammitglieder haben folgende Punktwerte (beispielhaft) erreicht:

- Teammitglied 1: 65 Punkte
- Teammitglied 2: 40 Punkte
- Teammitglied 3: 50 Punkte
- Teammitglied 4: 25 Punkte

### Schritt 4: Individuelle Leistungszulage berechnen

Für die Verteilung des Volumens stehen mehrere Möglichkeiten zur Verfügung. Sie könnte absolut gleich (alle Teammitglieder erhalten den gleichen Teil), relativ gleich (der Wert ist prozentual abhängig von der Höhe des Grundentgeltes) oder nach individueller Leistung (durch Leistungsbeurteilung) erfolgen.

Wird der individuelle Anteil durch eine Leistungsbeurteilung ermittelt, könnte die Formel für die Verteilung folgendermaßen gestaltet werden (Abb. 5).

Aus den erreichten Leistungsbeurteilungspunkten für die einzelnen Teammitglieder ergeben sich folgende Geldbeträge:

- **Teammitglied 1:**  
65 Punkte    GE€ 3 500,-    LZ€ 5 218,20
- **Teammitglied 2:**  
40 Punkte    GE€ 4 000,-    LZ€ 3 211,20
- **Teammitglied 3:**  
50 Punkte    GE€ 4 500,-    LZ€ 4 014,00
- **Teammitglied 4:**  
25 Punkte    GE€ 5 000,-    LZ€ 2 006,60

In diesem Beispiel ist die Leistungszulage als Einmalzahlung konzipiert. Je nach Höhe des Leistungszulagenvolumens wäre auch eine regelmäßige monatliche Zahlung denkbar.

## Fazit

Diese Art der Leistungsbeurteilung und -differenzierung setzt eine längere Projektlaufzeit voraus, welche nicht unter sechs Monaten liegen sollte, um den Beurteilungsaufwand in einem vertretbaren Rahmen zu halten. Liegt die Projektdauer über einem Jahr, so können auch Projektbeurteilungen auf Basis von Meilensteinen erfolgen.

Beurteilungsmerkmale/ Beurteilungsstufen	genügt den Anforderungen teilweise	genügt den Anforderungen weitgehend	genügt den Anforderungen in vollem Umfang	übertrifft die Anforderungen	übertrifft die Anforderungen in besonderem Umfang	Ergebnis
Qualität	0	5	10	15	20	
Effektivität und Effizienz	0	5	10	15	20	
Zusammenarbeit	0	5	10	15	20	
Weiterentwicklung	0	5	10	15	20	

Abb. 4: Beurteilungsmerkmale und -stufen

$$\text{Individuelle Leistungszulage (in Euro)} = \frac{\text{Leistungszulagenvolumen (in Euro)}}{\text{Summe der Punktwerte aller Mitarbeiter der Gruppe}} \times \text{Punktwert des Mitarbeiters}$$

Letztlich stellt sich noch die Frage nach dem Beurteilenden. In agilen Projektorganisationen sind häufig Hierarchieebenen entfallen oder es fehlen gänzlich feste Zuordnungen von Beschäftigten zu bestimmten Führungskräften.

Die Projektbeurteilung könnte zum Beispiel durch den Projektleiter in Verbindung mit dem Controlling und/oder dem Kunden erfolgen. Auch für die Ermittlung der individuellen Beurteilungspunkte sind mehrere Möglichkeiten denkbar. Zum einen kann diese durch den Projektleiter durchgeführt werden. Zum anderen wäre – in Abhängigkeit der Unternehmenskultur – auch denkbar, dass das Team die Punkte unter sich aufteilt.

Es wird deutlich, dass durch den Aufbau agiler Strukturen in den Unternehmen die klassische Beurteilung durch den Vorgesetzten an ihre Grenzen stößt und dort eine Weiterentwicklung der klassischen Beurteilungssysteme erforderlich wird. ■

Abb. 5: Verteilung des Leistungszulagenvolumens bei individueller Leistungsbeurteilung

## Autoren-Kontakt

Dipl.-Päd. Sven Hille  
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.  
Tel.: +49(0)211/542263-34  
E-Mail: s.hille@ifaa-mail.de

Amelia Koczy, M. Sc.  
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.  
Tel.: +49(0)211/542263-12  
E-Mail: a.koczy@ifaa-mail.de