



Erfolgsfaktoren für die Gestaltung, Einführung und die betriebliche Betreuung von Leistungsbeurteilungssystemen

*Die Beurteilung von Beschäftigten wird in vielen Unternehmen als Instrument genutzt, um Leistungsniveaus zu differenzieren und die daraus resultierenden Leistungszulagen individuell und leistungsbezogen zu verteilen. Die Effektiv-
verdiensterhebung der Metall- und Elektroindustrie zeigt, dass mehr als 80 % der Beschäftigten nach dem Entgeltgrundsatz »Zeitentgelt« vergütet werden (siehe Abb. 1). Die universelle Einsetzbarkeit der Methode und der vergleichsweise geringe Pflegeaufwand machen die Leistungsbeurteilung für viele Unternehmen als Führungsinstrument attraktiv (Hofmann et al. 2012).*

Viele Beurteilungssysteme leiden jedoch darunter, dass sie nicht regelmäßig gepflegt werden, die Beurteilungsmerkmale nicht klar definiert sind und den Führungskräften konkrete Umsetzungshilfen und entsprechende Beurteilungskompetenzen fehlen. Dem Beschäftigten kann das Ergebnis dann subjektiv und nicht nachvollziehbar erscheinen, wodurch das Beurteilungsgespräch für Beschäftigten und Führungskraft zu einer negativen Erfahrung wird.

Die Beachtung von Rahmenbedingungen, nachfolgend als Erfolgsfaktoren bezeichnet, ist daher wesentlich, um die Leistungsbeurteilung als wirksames Führungsinstrument zu implementieren, eine motivierende Führungskultur zu schaffen und Anreize für das Leistungsverhalten der Beschäftigten zu geben.

Gestaltung des Leistungsbeurteilungssystems

Transparente Struktur

Eine zweckmäßige Systematik zur Leistungsbeurteilung zeichnet sich durch eine übersichtliche und eindeutige Struktur aus. Insbesondere eine »Überfrachtung« durch zu viele Beurteilungsmerkmale und -stufen ist zu vermeiden, da hierdurch nicht nur der Einfluss des einzelnen Merkmals auf das Gesamtergebnis sinkt, sondern auch eine Abgrenzung untereinander erschwert wird. Erfahrungsgemäß sind drei bis sechs Merkmale (z. B. Arbeitseinsatz, Beweglichkeit, Kooperation) in Kombination mit vier bis sechs Stufen (z. B. genügt den Anforderungen nicht immer/fast immer/in vollem Umfang) ausreichend.

Betriebliche Auslegung der Beurteilungsmerkmale

(Tarifliche) Beurteilungsmerkmale sind meist auf einer globalen Ebene definiert, um eine Gültigkeit für verschiedene Unternehmensbereiche zu gewährleisten (z. B. Merkmal »Zuverlässigkeit«). Es ist wesentlich, diese Merkmale betriebs- und bereichsspezifisch auszulegen und zu operationalisieren (z. B. »Mitarbeiter hält Terminabsprachen zuverlässig ein«). Auf Basis der Arbeitsaufgabe des Beschäftigten ist die Frage zu klären, welches konkrete Leistungsverhalten hinsichtlich jedes einzelnen Merkmals der unteren, mittleren oder oberen Stufe entspricht. Diese Konkretisierung erlaubt eine höhere Objektivität und Vergleichbarkeit der Ergebnisse und stellt für die Beurteilenden eine wichtige Handlungshilfe dar. Eine Übersicht möglicher Beurteilungsmerkmale und Ausgestaltungsbeispiele liefern Becker und Hille (2016).

Frühzeitige Einbindung des Betriebsrats

Bei der Ausgestaltung des Beurteilungssystems sind die gesetzlichen und tariflichen Vorgaben zu beachten. Eine frühzeitige Einbindung des Betriebsrats sowie die gemeinsame Abstimmung der Leistungsmerkmale helfen, auch unter den Beschäftigten eine breite Akzeptanz des Systems zu schaffen. Einige Tarifverträge der Metall- und Elektroindustrie enthalten weitgehend abgeschlossene tarifliche Regelungen, die von den Betriebsparteien unmittelbar zur Anwendung gebracht werden können.

Angemessene Führungsspanne

Der zeitliche Aufwand für eine gewissenhafte und realitätsgerechte Beurteilung aller Mitarbeiter erfordert eine entsprechende – nicht zu große – Beurteilungsspanne.

Einführung des Leistungsbeurteilungssystems

Klare Definition des Prozesses und Konkretisierung in einem Leitfadens

Ist ein System zur Beurteilung vereinbart und betrieblich ausgelegt, ist der Einführungs- und Anwendungsprozess eindeutig zu beschreiben und in die bestehenden Unternehmensstrukturen und -prozesse zu implementieren. Klare Rollen und transparente, standardisierte Abläufe zeigen für alle Beteiligten auf, wann was durch wen getan werden muss. Darüber hinaus haben sich Leitfäden und Handlungshilfen zur Anwendung des Systems und der Durchführung von Beurteilungsgesprächen als sinnvoll erwiesen.



Führungskräfteschulungen

Das Anbieten von schriftlichen Anwendungshilfen ersetzt jedoch nicht die persönliche Ansprache und Schulung der Führungskräfte. Neben den theoretischen Grundlagen der (tariflichen) Leistungsbeurteilung und einer Beschreibung des betrieblichen Systems, sind praktische Übungen zur Beurteilung und Gesprächsführung hilfreich, insbesondere auch um betriebliche Wirkmechanismen kennenzulernen.

Information der Mitarbeiter

Im Anschluss an die Information und Schulung der Führungskräfte erfolgt zeitnah der Einbezug der Beschäftigten. Da diese Phase besonders erfolgskritisch für die Akzeptanz des Systems durch die Beschäftigten ist, sollte Wert auf Transparenz und Offenheit gelegt und ausreichend Zeit und Ressourcen zum Klären aller auftretenden Fragen eingeplant werden. Neben schriftlichen Informationen eignen sich dazu besonders Abteilungs- und Informationsveranstaltungen.

Betrieb des Leistungsbeurteilungssystems

»Kalibrierung« in regelmäßigen Schulungen

Viele Leistungsbeurteilungssysteme geraten in Schiefelage, weil nach einer zeit- und kostenintensiven Einführung erwartet wird, dass das System ohne regelmäßige »Wartung« von alleine weiterläuft. Anstatt Führungskräfte-Schulungen ausschließlich zum Zeitpunkt der Einführung oder für neue Führungskräfte anzubieten, empfehlen Experten, regelmäßige Trainings, Follow-Up's und Feedback-Runden für Beurteiler durchzuführen, idealerweise im Zeitraum zwischen den Beurteilungen und dem Gespräch mit dem Mitarbeiter. Die gemeinsame Betrachtung betriebsdurchschnittlicher Beurteilungsniveaus auf Abteilungs- oder Bereichsebene hilft, unter den Führungskräften ein gemeinsames Verständnis von »mittlerer« oder »guter« Leistung zu erzeugen und damit eine unternehmensweite Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu erzielen.

Unterjährige Führung

Die Leistungsbeurteilung kann dazu dienen, die Führungsarbeit strukturiert zu unterstützen, kann diese aber keinesfalls ersetzen. Regelmäßige Absprachen und Rückmeldungen zum Leistungsverhalten sowie zeitnahe Gespräche, insbesondere bei Leistungsabfall, bilden die Grundlage einer erfolgreichen Führungsarbeit. Findet dies unterjährig statt, ist das Beurteilungsergebnis für den Mitarbeiter kein unerwartetes Ereignis mehr, sondern letztlich eine Zusammenfassung aller bisherigen Rückmeldungen. Lediglich die ggf. an die Leistungsbeurteilung anschließende Leistungszulage als Motivator zu betrachten, greift zu kurz.

Unterjährige Dokumentation – das »Führungskräfte tagebuch«

Im Rahmen der Leistungsbeurteilung fasst die Führungskraft einmal jährlich ihre Eindrücke aus dem gesamten letzten Jahr zusammen. Sind diese Eindrücke zuvor nicht dokumentiert worden, ist das Ergebnis solcher Überlegungen häufig subjektiv,

unbewusst geprägt durch die Ereignisse der jüngsten Vergangenheit und nur schwer begründbar. Um dies zu vermeiden, hilft das regelmäßige Anfertigen von Notizen, die zum Zeitpunkt der Beurteilung als Basis dienen sollten. Ein Beispiel der Struktur eines solchen Hilfsmittels stellt Abb. 2 dar.

Langfristige Gestaltung unterstützender Rahmenbedingungen

Damit ein Beurteilungssystem dauerhaft funktioniert und die Beurteilungsergebnisse nicht nach einigen Jahren auf einem einheitlichen Niveau stagnieren, muss der Prozess regelmäßig nachverfolgt werden. Entsprechende Standardprozesse der Beurteilung, Prüfung und Diskussion der Ergebnisse sind zu etablieren und einzuhalten. Es empfiehlt sich, auch in der Zeit nach der Einführung einen (ggf. externen) Experten abrufbar zu halten, um bei auftretenden Schwierigkeiten kurzfristig Unterstützung einholen zu können. Hilfestellungen bieten die zuständigen Arbeitgeberverbände an. Auch der Katalog betrieblicher Beurteilungskriterien ist regelmäßig auf Aktualität zu prüfen und ggf. zu überarbeiten.

Fazit

Mit der Leistungsbeurteilung steht den Unternehmen ein Instrument zur Verfügung, mit dem das Arbeits- und Leistungsverhalten der Beschäftigten individuell gefördert und die Führungsarbeit unterstützt werden kann. Hierzu muss es jedoch sorgfältig vorbereitet und eingeführt sowie langfristig begleitet und immer wieder an die betrieblichen Bedingungen angepasst werden. Das betriebliche Umfeld, die vorherrschende Unternehmenskultur und das Vorleben durch die Führungskräfte haben einen wesentlichen Einfluss darauf, ob das System erfolgreich gelebt wird und Akzeptanz findet. Dann kann auch in Bereichen, in denen Leistung nicht umfassend mit Kennzahlen gemessen werden kann, das Leistungsverhalten der Beschäftigten nachvollziehbar, transparent und diskriminierungsfrei differenziert und beurteilt werden.

Jahr	Arbeitnehmerstruktur nach Entgeltmethoden (Anteile in %)		
	Zeitentgelt/Beurteilen	Kennzahlenvergleich/ Akkord-/Prämienentgelt	Zielvereinbarung/ -entgelt
2008	72,1	27,0	0,9
2009	72,8	26,7	0,5
2010	72,7	26,9	0,5
2011	73,1	26,3	0,5
2012	74,4	24,1	1,5
2013	78,6	20,9	0,5
2014	79,7	19,5	0,6
2015	80,2	18,7	1,1
2016	80,6	18,3	1,1

Abbildung 1: Arbeitnehmerstruktur nach Entgeltmethoden in der Metall- und Elektroindustrie (Gesamtmetall 2017)



Notizen zur Leistungsbeurteilung 201_____	
Name, Vorname	Abteilung
Tätigkeit	Vergütungsstufe
»Weiter so!« – Positiv ist aufgefallen, dass ...	Datum
»Aufpassen!« – Negativ ist aufgefallen, dass ...	Datum

Abbildung 2: Beobachtungsbogen für unterjährige Notizen im Führungskräfte Tagebuch (i.A.a. Weißenrieder 2014)

Dieses Faktenblatt wurde vorrangig auf Basis von Expertenwissen im Rahmen des verbandlichen ifaa-Arbeitskreises Entgeltgestaltung erstellt.

LITERATURVERZEICHNIS

Arbeitgeberverband Gesamtmetall (Hrsg) (2017) Die Metall- und Elektro-Industrie in der Bundesrepublik Deutschland in Zahlen. Ausgabe 2017. IW Medien, Köln, Berlin

Becker KD, Hille S (2016) Mitarbeiter beurteilen – Leistung differenzieren. Heider, Düsseldorf

Hofmann A, Rösler D, Schleidt R (2012): Das Beurteilungsgespräch als Führungsinstrument. Leistung und Lohn (3):3-63

Weißenrieder J (Hrsg) (2014) Nachhaltiges Leistungs- und Vergütungsmanagement. Springer, Wiesbaden

Ansprechpartner



Amelia Koczy M. Sc.
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Fachbereich Arbeitszeit und Vergütung
Telefon: 0211 54 22 63-12
E-Mail: a.koczy@ifaa-mail.de