

## Abgrenzung Beurteilungssysteme

Es gibt viele Wege, um die Leistung von Mitarbeitern zu beurteilen. Die folgenden Ausführungen zeigen auf, welche grundsätzlichen Alternativen möglich sind.

- ▶ Einleitung
- ▶ Leistungsaufwand versus Leistungsergebnis
- ▶ Gestaltungsprobleme von Leistungsbeurteilungen
- ▶ Vor- und Nachteile klassischer Beurteilungssysteme
- ▶ Vor- und Nachteile von Zielvereinbarungssystemen
- ▶ Competency-Systeme
- ▶ Zielgruppen verschiedener Beurteilungssysteme
- ▶ Beurteilung und Vergütungssteuerung

### Einleitung

Moderne Beurteilungsverfahren basieren auf drei grundsätzlichen Modellalternativen

- klassischen Beurteilungssystem
- Zielvereinbarungsverfahren sowie
- Competency-Systemen

Allen Verfahren ist gemeinsam, dass sie die Leistung des Mitarbeiters in seinen verschiedenen Situationen möglichst präzise erfassen wollen.

Beurteilungssysteme sind alle Verfahren, die ein Feedback über die Leistung von Mitarbeitern geben. Ob es sich dabei um Ziele, Verhalten, Wissen oder andere Kriterien der Beurteilung handelt, ist von System zu System sehr unterschiedlich.

Daneben ist zu unterscheiden, wie die Beurteilung realisiert wird. Hierbei unterscheiden sich

- Top-Down Beurteilung
- Button-Up Beurteilung (Vorgesetzten-Beurteilung)
- Kollegenbeurteilung

Neben diesen Verfahren werden in vielen Unternehmen verstärkt 360-Grad Beurteilungen eingeführt, die die verschiedenen Schnittstellenpartner des zu Beurteilenden erfassen. Alle diese Systeme werden von Baumgartner & Partner webbasiert unterstützt.

Die intensive Anwendung von Zielvereinbarungssystemen und die inzwischen immer stärkere Ausrichtung auf Competency-Systeme lässt sich auf Basis der personalpolitischen Beurteilung klassischer Beurteilungssysteme erklären.

## **Leistungsaufwand versus Leistungsergebnis**

Die Beurteilung von Leistung setzt auf zwei Maßstäben auf

- dem Leistungsergebnis
- der aufgewendeten Leistung im Sinne eines Aufwandes

Während das Leistungsergebnis das zu einem bestimmten Zeitpunkt bestehende Leistungsergebnis beurteilt, beurteilt der Leistungsaufwand

- die Mühe

- das Engagement
- die Belastung ...

die zur Erreichung der Leistungsziele aufgewendet wurden.

Generell hat in diesem Kontext folgende Regel zu gelten

- Eine Guteistung kann durch besonderes Engagement verbessert werden, wenn andere Leistungsträger ohne dieses Engagement diese Leistung nicht erbracht hätten
- Eine Schlechtleistung wird aber durch ein besonderes Engagement nicht besser

Das heißt Mühe und auf sich genommener Aufwand lohnt nur, wenn auch das Ziel erreicht wurde. Die alleinige Aussage, der Mitarbeiter habe sein Ziel nicht erreicht, aber sich doch sehr bemüht, darf für eine positive Wertung nicht ausreichen.

## **Gestaltungsprobleme von Leistungsbeurteilungen**

Bei der Beurteilung von Leistungen ergeben sich einige immanente Probleme, die unabhängig vom angewendeten Beurteilungssystem auftreten.

- **Zurechenbarkeit der individuellen Leistung**

Leistungsergebnisse sind in der Regel Kollektivergebnisse, abhängig von Vorgesetzten, Kollegen, Kunden, Wettbewerber etc.

Individuelle Leistungsanteile sind nicht präzise quantifizierbar und erhalten damit immer eine subjektive Komponente

## ■ **Eingeschränkte Vergleichbarkeit der Messgrößen der Leistung**

Aufgaben- und Umfeldkomplexität unterschiedlicher Funktionen

Selbst die gleiche Aufgabe und das gleiche (quantitative) Ergebnis kann in einem anderen Umfeld oder in einer ganz anderen Region eine ganz andere Leistung erfordern

## ■ **Fehlende Prognosestabilität**

Jahresziele und Vergütungserwartungen orientieren sich in der Regel an vergangenen Erfahrungen

- ▶ Veränderungen der Rahmenbedingungen erfolgen immer schneller und häufiger
- ▶ Unterjährige Zielrevisionen sowie ein Überdenken der Leistungsmaßstäbe werden immer mehr notwendig, unterbleiben aber oft

## ■ **Bewertung von Gesamt- und Teilleistung**

- ▶ Zielvereinbarungen fokussieren auf einen Ausschnitt des gesamte Funktionsauftrages, erfassen damit nicht die Gesamtleistung des Mitarbeiters
- ▶ Welche Bedeutung haben die Kernaufgaben versus der Ziele
- ▶ Wie werden langfristige Ziele und Meilensteine integriert?

## ■ **Führungsqualität**

- ▶ Die Vorbildfunktion des Top-Managements und die Fähigkeit des Top-Managements ist wesentlich für den Erfolg des Beurteilungssystems
- ▶ Administrative Personalsysteme erzeugen keine Leistung und keinen Erfolg
- ▶ Die Qualität der Beurteilungskonzepte orientiert sich daran, ob sie geeignet sind, die Qualität des Führungs- und Kooperationsprozesses- orientiert an den wesentlichen Erfolgs- und Leistungsgrößen – zu verbessern.

## Vor- und Nachteile klassischer Beurteilungssysteme

Die Vorteile klassischer Beurteilungssysteme lassen sich wie folgt bestimmen:

- Einfach in der Anwendung
- In allen Funktionsbereichen anwendbar
- Durch Ergänzungsbogen auch für Führungskräfte zu verwenden
- Merkmale wie Arbeitsqualität und Arbeitsquantität sind (vermeintlich) leicht zu erklären
- Keine aufwendige Schulung notwendig

Nachteile von klassischen Beurteilungssystemen

- Durch die Abstraktion von der Wirklichkeit der verschiedenen Anforderungen in verschiedenen Funktionsbereichen nicht überall gleich passend
- Übergreifende Beurteilungsmerkmale oft nicht klar abzugrenzen
- Unterschiedliche Vorgesetzte Beurteiler beurteilen bei ein und dem selben Merkmal unterschiedliche Sachverhalte
- Aktuelle Jahresziele bleiben außen vor
- Wenig nutzbar für das systematische Erkennen von Personalentwicklungsmaßnahmen
- Wenig Ziel führend bei Führungskräften, da die Merkmale, die im Mittelpunkt stehen, typischerweise nicht auf standardisierten Bögen enthalten sind

## Vor- und Nachteile von Zielvereinbarungssystemen

Zielvereinbarungssysteme haben in den letzten Jahren (berechtigterweise) einen regelrechten Boom erlebt.

Die intensive Anwendung von Zielvereinbarungssystemen ist z. T. die Antwort auf:

- die Defizite von klassischen Beurteilungssystemen
- die zunehmende Dynamik der Umfeldbedingungen sowie
- die erhöhten Anforderungen an Kommunikation und Partizipation der Leistungsträger

Die im Anhang vieler Beurteilungssysteme zu nennenden Ziele der Leistungsperiode dienen nicht dazu, einen zielorientierten Managementprozess einzuleiten.

Vor diesem Hintergrund wurden in vielen Fällen Zielvereinbarungssysteme eingeführt, um neben der Beurteilung der Leistung im Rahmen eines klassischen Leistungsbeurteilungsverfahrens einen Rahmen für die besonderen und besonders anspruchsvollen Ziele der jeweiligen Leistungsperiode zu finden.

Dass daneben die Zielvereinbarung eine Basis für die Bonusbemessung ist, wird unter dem Kapitel Vergütungssysteme intensiv sowie nachfolgend kurz beschrieben.

Was aber sind die Vor- und Nachteile von Zielvereinbarungssystemen?

### Vorteile

- Fokussiert auf die jährlichen Ziele

- „Zwingt“ Führungskraft und Mitarbeiter dazu, die sich aus der operativen Planung sich ergebenden Notwendigkeiten der eigenen Stelle zu klären
- Führt gegenüber der klassischen Beurteilung zu einem Mehrwert, da nicht nur die allgemeine Leistung, sondern vielmehr ganz spezifische Ziele in den Vordergrund gestellt werden
- Sorgt für eine Verknüpfung von Unternehmensplanung und Zielorientierung der Mitarbeiter im Sinne einer horizontalen und vertikalen Zielabstimmung (BSC)
- Bietet neben der klassischen Beurteilung ein zweites Beurteilungskriterium im Sinne der „Erreichung der jährlichen Ziele“

### **Nachteile**

- Es kommt oft zu einer Überbetonung der jährlichen Zielvereinbarung gegenüber dem Stellenauftrag und der langfristigen Performance
- Zielvereinbarungssysteme werden in viel zu vielen Fällen als Ersatz eines grundsätzlichen Leistungsfeedback angewendet, was falsch ist
- Es werden nur messbare, scheinbar objektive Ziele definiert. Der Beurteilungsspielraum der Vorgesetzten wird reduziert. Es kommt zu einem reinen „Hitlisten-Vergleich“
- Es wird immer nur über Leistung im Sinne von bonusrelevanter Leistung gesprochen. Die personalpolitisch z. T. auch gewollte Trennung von Leistungsbeurteilung im Sinne der Personalentwicklung sowie Bonusregelung und Bonusfindung wird aufgegeben.

## Competency-Systeme

### Einleitung

Die vorstehenden Ausführungen haben gezeigt, dass beide Systeme, die klassische Leistungsbeurteilung und das Zielvereinbarungssystem notwendig sind, dass es aber daneben einer weiteren Komponente – eher verhaltensorientierteren Komponente – bedarf.

Ein solches System stellt ein Competency-System dar. Competency-Systeme setzen an den Nachteilen von klassischen Beurteilungssystemen und Zielvereinbarungssystemen an ohne, diese Instrumente zu ersetzen. Der Ansatz ist aber ein grundsätzlich anderer.

Folgende drei Beurteilungsdimensionen sind maßgeblich für Competency-Systeme:

- Wissen, das heißt Informationen, die für die Erfüllung einer Aufgabe bekannt sein müssen
- Fähigkeiten, um dieses Wissen zu verarbeiten, z. B. das technische Know-how
- Einstellungen und Wertvorstellungen, die im Verhalten des Mitarbeiters zum Ausdruck kommen. Dabei handelt es sich gewöhnlich um Beurteilungen dessen, was als gut oder wichtig erachtet wird.

Competencies beschreiben diejenigen Verhaltensweisen, Befähigungen und Kenntnisse, die überdurchschnittlich erfolgreiche Mitarbeiter von durchschnittlich erfolgreichen Mitarbeitern unterscheiden.

Eine Competency ist damit eine zugrundeliegende Eigenschaft eines Individuums, die in kausaler Beziehung steht zu effektiven und/oder überdurchschnittlichen Leistungen in einer Arbeitssituation (bezogen auf ein Leistungskriterium).

Dabei bedeutet der Begriff „zugrundeliegende Eigenschaft“, dass die Competency ein wesentlicher, stabiler Teil der Persönlichkeit ist und dadurch Verhalten in einer Vielzahl von Situationen und Aufgabenstellungen vorhergesagt werden kann.

Competencies spezifizieren und differenzieren stellenspezifische Grundanforderungen wie z. B.

- Fachwissen
- Methodisches Leitungswissen
- Soziale Kompetenz/Kommunikationsleistungen
- etc.

und ergänzen die Grundanforderungen um Dimension des rollenspezifischen Leistungsverhaltens für verschiedene Funktionen und Organisationseinheiten, wie z. B.

- Kundenorientierung
- Entscheidungsverhalten
- Kreativität und Innovationsleistungen
- Partnerschaftliche Zusammenarbeit
- Qualitätssicherung/kontinuierliche Verbesserung
- Übernahme unternehmerischer Verantwortung
- etc.

## Die Kompetenzen eines Mitarbeiters sollten

- einen großen Teil seiner täglichen Arbeit beeinflussen können (d. h. die angewandten Kompetenzen sollten eine oder mehrere wichtige Rollen oder Aufgaben betreffen)
- mit den Aufgaben des Mitarbeiters in einem engen Zusammenhang stehen;
- auf der Grundlage allgemein anerkannter Standards gemessen werden können (das ist besonders wichtig, wenn die kompetenzbasierte Leistung als Grundlage für Beförderungen oder andere Personalentscheidungen dient)
- sich durch Schulung verbessern lassen

Die Kernfrage lautet:

Was muss jemand in bestimmten Situationen tun, damit die Kollegen, die Kunden sagen, das war »gut«? Und welche Bedingungen, welche Unterstützung braucht er dafür von der gesamten Organisation? Man kann somit erfolgskritische Situationen beschreiben und das erwartete Verhalten, das nötig ist, um erfolgreich diese Situationen zu meistern.

Die Betrachtung der Stelleneignung einer Person in Form der Erfüllung der Kompetenzanforderungen einer Stelle kann daneben durch eine von der Stelle gelöste Unternehmenssicht ergänzt werden.

Quellen für die erweiterte Kompetenzbetrachtung sind

- Visionen und Leitbild des Unternehmens wie z. B. „Wir wollen die Nr. 1 unserer Branche sein“
- besondere Wertvorstellungen des Unternehmens wie z. B. „Wir sind eine lernende Organisation“

- besondere Kernstärken des Unternehmens wie z. B. hohe Entscheidungsgeschwindigkeit
- besondere Topleister-Kompetenz im Unternehmen wie z. B. sehr gute Risikobeherrschung

Daraus abgeleitete Verhaltenserwartungen können gerichtet sein

- auf alle Mitglieder des Unternehmens
- auf spezifische Funktionsfamilien (wie z. B. Vertrieb) oder
- auf spezifische Funktionsebenen (wie z. B. Führungskräfte)

### **Vor- und Nachteile von Competency-Systeme**

Competency-Systeme sind bestens dazu geeignet, einen Zusatznutzen der Beurteilung für spezifische Zielgruppen zu schaffen. Sie klären

- Wissensanforderungen
- Fähigkeiten und
- Verhaltensanforderungen

und bieten durch die Verknüpfung von beschriebenem Verhalten und gewünschtem Leistungsergebnis damit einen deutlichen Mehrwert gegenüber klassischen Beurteilungssystemen

Als Nachteil ist der relativ hohe Aufwand zur Erstellung solcher Systeme zu bewerten. Aufgrund des relativ hohen Aufwandes werden solche Systeme noch sehr wenig für alle Mitarbeiter eines Unternehmens angewendet. Zumeist werden Competency-Systeme zur Beurteilung von Führungskräften und Top-Spezialisten angewendet sowie für verschiedene spezifische Mitarbeitergruppen (z. B. Sales).

Eine Anwendung über alle Mitarbeiter hinweg kommt heute nur in Fällen vor, in denen das Competency-System allgemeine Wertvorstellungen über alle Funktionen hinweg definiert (oder durch den Vorgesetzten job-spezifisch klären lässt) und damit das klassische Beurteilungssystem ergänzt (und nicht ersetzt).

## **Zielgruppen verschiedener Beurteilungssysteme**

Verschiedene Beurteilungssysteme finden (überwiegend) in unterschiedlichen Mitarbeitergruppen Anwendung.

Eine Differenzierung ist wie folgt festzustellen:

- Zielvereinbarungssysteme
  - ▶ Zielvereinbarungssysteme werden für mittlere und obere Führungskräfte sowie für Spezialisten und Vertriebspositionen angewendet
  - ▶ Keine Anwendung finden Zielvereinbarungssysteme im mittleren und unteren Tarifbereich. Dies ist damit begründet, dass es an diesen Stellen zumeist einen zu geringen Handlungsfreiheit gibt. Dies führt dazu, dass nach einer begrenzten Anzahl von Jahren keine „neuen“ Ziele mehr zur Verfügung stehen, da die Stelle „zu begrenzt ist“. Zudem sind gewerbliche Vorgesetzte ohne ausreichendes Training und Schulung sehr oft überfordert, eine echtes Zielvereinbarungsverfahren umzusetzen
- (klassische) Beurteilungssysteme
  - ▶ Beurteilungssysteme werden in vielen Fällen im Gesamtunternehmen angewendet. Für Führungskräfte wird ein zusätzlicher Bogen verwendet. Diese Verfahren sind für Top-Spezialisten und Top-Führungskräfte aber oft nicht geeignet, die Leistung wirklich zu beurteilen. Insbesondere sind die

Verfahren zu starr, um hoch komplexen und dynamischen Stellen folgen zu können

■ **Competency-Systeme**

- ▶ Competency-Systeme werden überwiegend zur Beurteilung von Führungskräften und Mitarbeitern in einzelnen Funktionsbereichen verwendet
- ▶ Generell sind diese Verfahren dazu geeignet, in allen Funktionsbereichen und über alle Ebenen angewendet zu werden. Dies setzt eine intensive Auseinandersetzung mit den Anforderungen auf allen Eben und in allen Funktionsbereichen voraus

## **Beurteilung und Vergütungssteuerung**

Beurteilungssysteme und damit das Feedback über Gut- und Schlechtleistung wird sehr oft zur Vergütungssteuerung verwendet. Dabei finden die vorstehend beschriebenen Verfahren eine unterschiedliche Anwendung

■ **Zielvereinbarungssysteme**

- ▶ Zielvereinbarungssysteme werden überwiegend zur Steuerung einer Bonuskomponente verwendet. Damit wird Leistung honoriert, ohne neue Besitzstände entstehen zu lassen
- ▶ Kritiker dieses Vorgehens sehen die Nachteile darin, dass der Motivationsanreiz von Jahr zu Jahr steigen muss, um eine gleich bleibende Leistung abzufordern. M.a.W. die Prämie muss steigen. Dieser Einwand ist nicht von der Hand zu weisen. Es handelt sich dabei aber vielmehr um einen Führungsfehler als um einen Fehler des Motivationsanreizes

## ■ Klassische Beurteilungssysteme

- ▶ Beurteilungssysteme werden zur Personalentwicklung und/oder zur Steuerung der Grundbezüge angewendet. Hierbei wird die Leistungsbeurteilung der individuellen Lage im Gehaltsband entgegengesetzt, um die Gehaltserhöhungen zu bestimmen
- ▶ Nur im Tarifumfeld, in dem die Grundgehaltsentwicklung tariflich und leider wenig leistungsabhängig geregelt ist, wird die Leistungsbeurteilung überwiegend zur Steuerung einer Bonus-/Prämienkomponente oder einer Leistungszulage verwendet. Inwieweit diese Leistungszulage neue Besitzstände generiert und damit zu Grundbezügen wird, hängt vom Tarifwerk ab

## ■ Competency-Systeme

- ▶ Competency-Systeme werden überwiegend ohne direkte Entgeltverknüpfung verwendet. Entgeltrelevant werden Competency-Systeme gestellt, wenn sie klassische Beurteilungssysteme ersetzen.
- ▶ Daneben werden Competency-Systeme aber als Ergänzung zu Zielvereinbarungs- und Beurteilungssystemen verwendet. In diesem Fall kann eine Gut- oder Schlechtbeurteilung grundgehalts- als auch bonusrelevant gestellt werden.

Sie sind interessiert oder haben weitere Fragen? Rufen Sie uns an oder senden Sie uns ein Email. Wir freuen uns darauf, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen.

Ihre Ansprechpartner:

**Dr. Friedrich Fratschner und Ralf Kleb**

**Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH**

Kurze Mühren 13

20095 Hamburg

Tel: +49 (40) 28 41 64 – 0

Fax: +49 (40) 28 41 64 – 11

[info@baumgartner.de](mailto:info@baumgartner.de)