

Mitarbeiter-Beurteilung schwierig aber nötig

Die Mitarbeiter-Beurteilung, oder besser der Mitarbeiter-Beurteilungsprozess ist ein Führungsmittel und darf nicht zur Disziplinierung oder Examinierung missbraucht werden. Es wäre falsch, die Mitarbeiter-Beurteilung ausschliesslich als Qualifikationssystem zur Festlegung der gerechten Leistungslohnkomponente zu benutzen. Die Leistungs- und Verhaltensbeurteilung eines Mitarbeiters ist ein gemeinsames Anliegen von Unternehmer, Vorgesetztem und Mitarbeiter, ist human-sozial wie auch ökonomisch relevant und dient vor allem folgenden Zielen:

- Förderung und Entwicklung des einzelnen Mitarbeiters
- Erkennen und Aufzeigen von vorhandenem Leistungs- und Führungspotential des Unternehmens
- Aufzeigen von Möglichkeiten eines besseren Einsatzes von Fähigkeiten, Kenntnissen und Erfahrungen
- Evaluation von Ausbildungsmaßnahmen
- Laufbahnberatung der Mitarbeiter
- individuelle Leistungsbewertung zur Festlegung der leistungsabhängigen Lohnkomponente

Da die Mitarbeiter-Beurteilung primär das Ziel anstrebt, einen Mitarbeiter zu fördern und zu entwickeln, ist die neutrale und umfassendere Bezeichnung «Beurteilung» anderen Begriffen wie «Qualifikation», «Leistungsbewertung» oder «Beurteilung» vorzuziehen.

Anforderungen an Beurteiler

Das Beurteilen von Menschen verlangt Vertrauen, viel Einsicht und grosse Verantwortung. Beurteilen heisst wahrnehmen, interpretieren und bewerten von Beobachtungen und Informationen. Solche Fakten werden vom Beurteiler aufgrund seiner individuellen Persönlichkeitsstruktur interpretiert und gedeutet. Jeder Beurteiler muss daher zuerst mit seiner eigenen Persönlichkeit «ins reine kommen», muss hingehen und selbstkritisch sei-

Neue Arbeitsformen verlangen ganzheitliche Kommunikation, Möglichkeiten zur Selbstentfaltung und die Umsetzung des eigenen Persönlichkeitspotentials bei der Arbeit. Die Aktivierung des Humankapitals muss systematisch erfolgen; der Schlüssel zur Erreichung dieser Ziele liegt in einem institutionalisierten und konzeptionell durchdachten Mitarbeiter-Beurteilungssystem.

Dr. Hans Fischer

DK 658.3.65.018

nen «Geist eichen», bevor er andere Menschen beurteilt.

Wegen der Kompetenz, Menschen zu beurteilen, darf kein Beurteiler (= Vorgesetzter) folgern, auch die *Überlegenheit in menschlicher Beziehung* zu besitzen.

Zur erfolgreichen Mitarbeiter-Beurteilung wird grundsätzlich eine positive und wohlwollende Einstellung zu jedem/r Mitarbeiter/in vorausgesetzt. Trotz allen subjektiven Gefühlen wird von einem Beurteiler eine sachliche Haltung verlangt. Dies bedingt vielfach ein minimales Mass an abstraktem Denkvermögen, eine Fähigkeit, in der wir uns in unterschiedlichem Masse selbst laufend üben müssen. Andererseits muss man aber als Beurteiler den Mut aufbringen, die in der täglichen Arbeitswelt auftretenden Leistungsunterschiede von mindestens Faktor zwei in der Beurteilung entsprechend zu differenzieren!

Die Anforderungen an das System

Ein erfolgreiches Beurteilungssystem muss objektiv, zweckmässig und leistungsdifferenzierend sein. Von der kleinsten Einheit einer Organisationsstruktur, dem Arbeitsplatz, lassen sich die drei grundlegenden Elemente Mensch, Betriebsmittel und Arbeitsobjekt [1] herleiten, die für eine Beurteilung entscheidend sind. Nach Dirks [2] gilt es, für ein Beurteilungssystem überdies folgende Grundsätze zu beachten:

- Vollständigkeit (= alle berufswichtigen Eigenschaften)
- Eindeutigkeit (= Abgrenzung der Merkmale, keine Überschneidungen)
- Ganzheit (= in sich geschlossen; Zusammenhang der Einzelmerkmale in sinnvoller Weise sichtbar)
- Einfachheit (= ohne spezifische Fachkenntnisse verständlich und einsichtig)

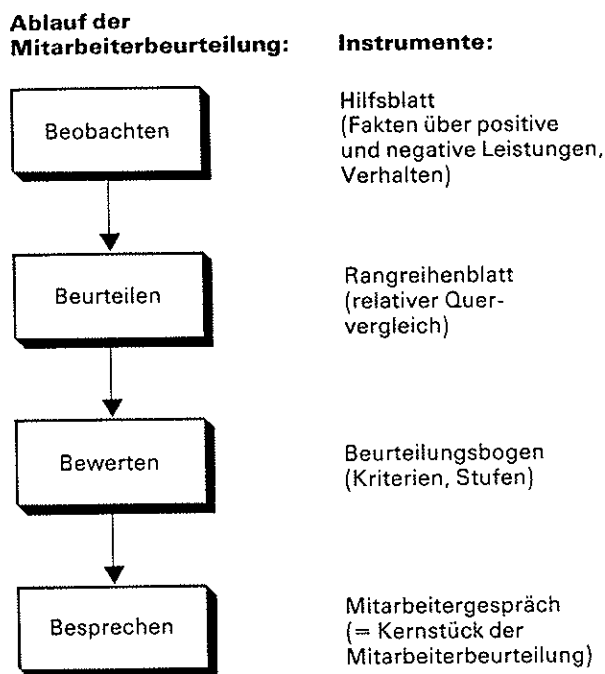
Ausgehend von diesen Erkenntnissen muss ein Konzept erarbeitet werden, das verschiedenen Punkten Rechnung trägt. Grundsätzlich wird zwischen der Beurteilung von Führungskräften und ausführenden Funktionen unterschieden. Während für rein ausführende Tätigkeiten vor allem das arbeitsrelevante Verhalten wie Leistung, Fähigkeiten und Eigenschaften beurteilt wird, wird bei Führungskräften zusätzlich die Persönlichkeit bewertet (Sozialkompetenz, Loyalität usw.). Alle Kriterien (= Merkmale) stehen somit in engem Zusammenhang mit der Leistungserbringung bzw. haben eine direkte Auswirkung auf die Zielerfüllung eines Bereiches.

Sowohl Anzahl (etwa 3-8) wie auch Auswahl (z.B. qualitative und quantitative Leistungen, Arbeitsbeeinflussung, Teamverhalten usw.) der Kriterien müssen sorgfältig ermittelt und aufeinander abgestimmt werden. Die Anzahl der Kriterien sollte ökonomisch einen geringen Aufwand erfordern, aber gleichzeitig eine maximale Aussage ermöglichen. Es gilt zu berücksichti-

Abb. 1

Ablauf und Instrumente der Mitarbeiter-Beurteilung:

Beobachten => Beurteilen => Bewerten => Besprechen («B B B B»)



se von der anschliessenden Handhabung ab.

So wird die Mitarbeiter-Beurteilung abgewickelt

Im Idealfall hat man ein volles Jahr zur Verfügung, um die Arbeitsleistungen und das Verhalten eines Mitarbeiters zu verfolgen und zu beurteilen. Dadurch erhalten wir die grosse Chance, über diese lange Zeitdauer hinweg genügend stichhaltige Beobachtungen und Daten zu sammeln. Solche Fakten bilden die Grundlage jeder Mitarbeiter-Beurteilung. Der sinnvolle und zugleich logische Ablauf der Mitarbeiter-Beurteilung und die jeweils zugehörigen Instrumente sind in Abbildung 1 dargestellt. Die Beurteilung ist ein mehrphasiger Erkenntnisprozess, der sich zweckmässigerweise in die nachstehenden Phasen aufteilen lässt.

gen, dass das Leistungsverhalten eines Mitarbeiters von verschiedenen Faktoren abhängt: Kenntnisse und Fähigkeiten und die Bereitschaft, diese einzusetzen, ferner vom Umfeld (Aufgabe, Arbeitsplatz, Vorgesetzter, Arbeitsgruppe, Organisation, Unternehmenskultur usw.). Zudem gilt die sozial-psychologische Feststellung: [3] «Was beurteilt wird hat Tendenz zu entstehen.» Es besteht somit die Möglichkeit, positive Verhaltensweisen zu fördern.

Da eine Mitarbeiter-Beurteilung in einem Mitarbeiter-Gespräch ihren Ausdruck findet, sind beide Partner, Beurteiler wie Beurteilter, aktiv beteiligt. Es bedarf der sorgfältigen Vorbereitung beider Gesprächspartner. In der Praxis müssen folglich Instrumente erarbeitet werden, die beiden Dialogpartnern eine seriöse Vorbereitung ermöglichen. Es hat sich als nützlich erwiesen, den Vorgesetzten eine ausführliche Wegleitung abzugeben und den Mitarbeitern ein leichtverständliches Merkblatt mit einem Konzentrat der wichtigsten Angaben (Kriterien, Stufenzahl der Bewertung usw.) sowie mit Hinweisen zur Gesprächsvorbereitung. Das Beurteilungssystem muss letztlich einfach sein im Konzept, in der Gestaltung wie auch in der Handhabung und für den Mitarbeiter transparent erscheinen. Verständliche Richtlinien und Wegleitungen sowie regelmässige Instruktion des Kadres bilden einen wesentlichen Bestandteil des Erfolges.

Erarbeitung und Einführung des Beurteilungssystems

Ein neues Mitarbeiter-Beurteilungssystem wird unter Einbezug und intensiver Mitwirkung der Beteiligten (Vorgesetzte und Mitarbeiter) erarbeitet. Sofern die Personalverantwortlichen zeitlich und fachlich in der Lage sind, ein Beurteilungssystem selber aufzubauen, ist dies zweckmässig. Im anderen Fall lohnt es sich, die einschlägige Erfahrung von externen Beratern zu nutzen. In diesem Bereich verfügen insbesondere Personalberater über einen fundierten Quervergleich aus Industrieunternehmen wie auch Dienstleistungsbereichen und kennen sowohl die zeitgemässen Systeme als auch den Trend künftiger Beurteilungsschwerpunkte. «Systemqualität garantiert noch keinen Erfolg»; so ein vielgehörter und gleichsam berechtigter Ausspruch. Die Einführung eines Beurteilungssystems verlangt nebst intensiven Vorbereitungen eine umfassende Information der gesamten Belegschaft sowie regelmässige und gezielte Instruktionen in Form von Schulungen und Seminarien (Follow up, Brush up usw.).

Jedes noch so ausgeklügelte und wirksame Beurteilungssystem verlangt ausreichende Pflege, damit die «zarte Pflanze» erfolgreiche Früchte bringen kann. Die sinnvolle Gestaltung eines Beurteilungssystems ist die Basis, der Erfolg hängt aber in vermehrtem Mas-

1. Beobachtungen

Über das ganze Jahr werden von den Erwartungen abweichende Leistungen und Verhaltensweisen laufend in ein *Hilfsblatt* eingetragen. Selbstverständlich werden diese allfälligen über- oder unterdurchschnittlichen Leistungen und das entsprechende Verhalten jeweils direkt an Ort und Stelle besprochen. Beim späteren Mitarbeiter-Beurteilungsgespräch kann praktisch ausschliesslich auf bereits Bekanntes zurückgegriffen werden. Aus Erfahrung weiss man, dass nicht primär die zeitliche Dauer einer Beobachtung, als vielmehr die Anzahl der gemachten Beobachtungen wesentlich zur Objektivität beiträgt. Zudem ist bewussten zwischen *Beobachtungen* und *Bewertungsphasen* zu trennen. Die Notizen – idealerweise für den Mitarbeiter einsehbar – sind ganz klar als Gedankenstütze zur Vorbereitung der Mitarbeiter-Beurteilung zu betrachten und nicht als schwarze Liste oder gar «Geheimkartei».

2. Beurteilen

In einer zweiten Phase – kurz vor dem Mitarbeitergespräch – werden sämtliche Mitarbeiter einer Organisationseinheit (Team, Meisterbereich, Abteilung usw.) mittels *Rangreihenblatt* in einem relativen Quervergleich einan-

der gegenübergestellt. Dabei ist – im Gegensatz zu vielen rein theoretischen Abhandlungen – vorerst noch keine Gauss'sche Normalverteilung anzustreben oder gar zu erzwingen.

Warum?

Abgesehen von den – statistisch gesehen – viel zu kleinen Gruppen (etwa 3-5 Mitarbeiter) sind einerseits solche Organisationseinheiten zu heterogen, und andererseits streuen, wie die tägliche Erfahrung demonstriert, insbesondere die Meisterbereiche in grossen Leistungsunterschieden.

3. Bewerten

Erst in einer dritten Phase gilt es, die Resultate aus dem Rangreihenblatt gemäss den Kriterien (= Merkmale) und Stufen (= «Qualifikationskategorien») im *Beurteilungsbogen* zu bewerten. Hier kann nicht genug betont werden, dass die Leistung und das Verhalten – entsprechend den in der Praxis festgestellten Leistungsunterschieden zwischen den Mitarbeitern – um mindestens Faktor zwei zu differenzieren ist!

4. Besprechen

Dieser letzte, abschliessende Teil eines Beurteilungsverfahrens ist gleichzeitig der entscheidende: Das offene Mitarbeitergespräch ist ein sach- und problembezogenes Führungsgespräch und bildet das Kernstück der gesamten Beurteilung. Das Schwergewicht des Gespräches soll, im Hinblick auf die gemeinsame Zielerreichung, vielmehr auf der *Beratung* und *Unterstützung* des Mitarbeiters liegen als auf der Bewertung von Verhalten und Leistung.

Beim Besprechen muss sich der Vorgesetzte stets bemühen, dass ein echter Dialog stattfindet. Unter idealen Voraussetzungen lassen sich zwei Gespräche durchführen: das erste – am Anfang des Jahres – dient der Zielfestlegung, das zweite – z.B. im Herbst – bezweckt Vereinbarungen über Förderungsmassnahmen und Lohnfindung.

Wie aus Abbildung 2 zu entnehmen ist, setzt das eigentliche Mitarbeitergespräch von beiden Beteiligten – Vorgesetzten wie Mitarbeitern – eine seriöse Vorbereitung voraus. Vorgesetzte müssen in der Mitarbeiter-Beurteilung und insbesondere im Mitarbeitergespräch laufend geschult werden (z.B. Rollenspiele, Fallstudien, praxisnahe

„Jeder Beurteiler muss zuerst mit seiner eigenen Person ins reine kommen“

Beispiele, Erfahrungsseminare usw.). Dadurch wird gleichzeitig erreicht, dass sich ein einheitlicher Beurteilungsmassstab (unité de doctrine) entwickelt, der letztlich auch zur gerechten Lohnfindung beiträgt. Merke: Eine

minimale Technik der Beurteilung oder des Mitarbeitergespräches lässt sich theoretisch erlernen, das erfolgreiche Führen des Gespräches lernt man aber fast ausschliesslich beim praktischen Üben.

Das Vorgehen der Beurteilung kann für Vorgesetzte etwa in Form einer instruktiven und prägnanten Wegleitung beschrieben sein. Die Mitarbeiter andererseits können sich aufgrund eines populären und knapp gefassten Merkblattes ebenfalls vorbereiten. Für die konkrete Durchführung des Mitarbeitergespräches erweist sich das Befolgen nachstehender Ratschläge als nützlich:

Abb. 2

Das Vorgehen beim Mitarbeiter-Gespräch

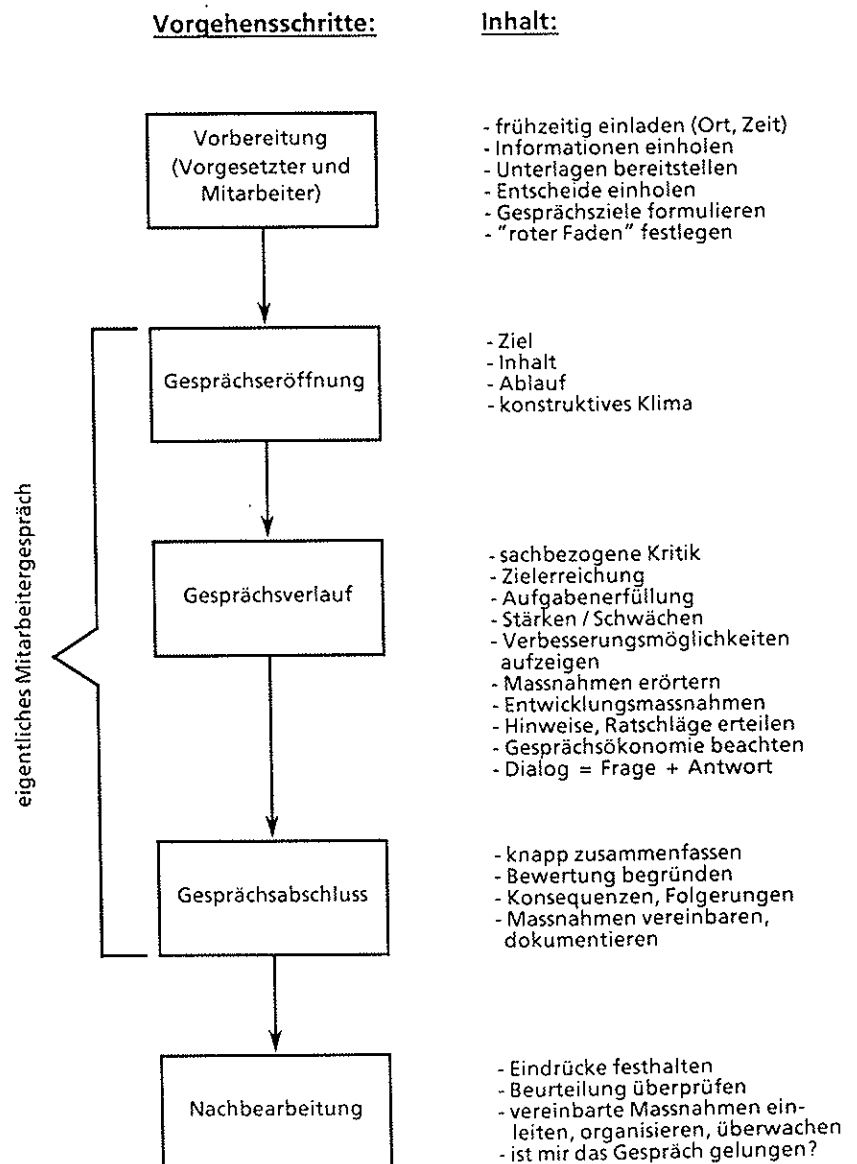


Abb. 3

Häufig beobachtete, typische Beurteilungsfehler

- Voreilige Schlussfolgerungen (Kategorisierung, Vorurteile) nach Aussehen; Nationalität, Religion, Berufsgruppe, usw.
- Massstabfehler (nachsichtige oder überstrenge Beurteilung, Nivellierungsfehler => «Gauss-Phänomen»)
- Von sich auf andere schliessen (Egozentrie-Fehler)
- Aufgrund von Vergangenheitsleistungen auf Gegenwartsleistungen schliessen (Kumulativ-Fehler)
- Eigene Meinung (= die des Beurteilers) wird als richtig angenommen (Arroganz-Fehler)
- Wenige Eindrücke überstrahlen andere («Halo-Effekt», «Heiligenschein», Überstrahlungseffekt)
- Man wird, wie man beurteilt wird («Andorra-Phänomen»)
- Beurteiler spielt wohlwollenden Gönner («Weihnachtsmann-Effekt»)
- Sympathie, Antipathie
- «Erster Eindruck» (hat nur bedingt Gültigkeit)
- Gezielte Fehlbeurteilungen (z.B. Abteilungsegoismus, Günstlingswirtschaft; wegloben, unterbewerten, «eine Hand wäscht die andere», usw.)

- Gründliche Vorbereitung
- das Gespräch ist eine Standortbestimmung
- Gesamtschau statt Einzelheiten
- mit Fragen lenken, steuern, leiten
- dem Mitarbeiter eine möglichst aktive Rolle zugestehen
- konstruktiven Gesprächsverlauf pflegen
- konkrete Ergebnisse anstreben
- «aktiv zuhören»

Das aufbauende, konstruktive und mitarbeiterorientierte Beurteilungsgespräch ist im wesentlichen ein zusammenfassender Überblick, eine Verdichtung der Ergebnisse und entspricht bei optimalem Zusammenarbeiten von Mitarbeiter und Vorgesetztem einer *Zusammenfassung eines permanenten Gesprächs*. Es soll vor allem positive Verhaltensweisen verstärken.

Auf eine knappe Formel gebracht: sachbezogen kritisieren und trotzdem motivieren! Die Motivation zu erfolgreicherem Leistungsverhalten und die Schaffung der dazu notwendigen Voraussetzungen gehören zu den anspruchsvollsten Führungsaufgaben eines Vorgesetzten.

Beurteilungsfehler sind gefährlich

Die Mitarbeiter-Beurteilung verlangt eine möglichst grosse Objektivität. Diese kann erreicht werden durch die Anwendung der geschaffenen Beurteilungsinstrumente (Hilfsblatt, Rangreihenblatt usw.). Die Praxis zeigt immer wieder, dass die Beurteilungssicherheit sehr unterschiedlich ausgeprägt ist und Beurteilungsfehler die Aussagekraft der Mitarbeiter-Beurteilung stark einengen. Es drängt sich deshalb auf - trotz den zahlreichen publizierten Artikeln über Beurteilungsfehler [4, 5] - einige Punkte näher zu erläutern (Abb. 3). Man muss sich im klaren sein, dass Beurteilungs-*Unsicherheiten* die Quali-

tät im Beurteilen stark vermindern oder gar zu falschen Beurteilungen führen. Solche Ergebnisse werden verständlicherweise von den Mitarbeitern abgelehnt, so dass letztlich das Beurteilungssystem als ineffizient und fragwürdig abgelehnt wird.

Eine Beurteilung darf sich nur auf die erbrachten Ergebnisse (Leistung, Verhalten) des Mitarbeiters in seiner Stelle beziehen und nicht auf andere Faktoren, wie Ausbildung oder Erfahrung, abstützen. Überdies darf bei der Beurteilung einer Funktion nicht das *Potential* beurteilt werden, das allenfalls für eine andere («höhere») Stelle erforderlich wäre.

Voraussetzungen für eine erfolgreiche Mitarbeiter-Beurteilung

Obwohl man sich der subjektiven Wahrnehmungen und der Beurteilungsfehler bewusst ist, kann man durch bestimmte Massnahmen den Objektivitätsgrad der Beurteilung erhöhen:

- Die Beurteilung der Mitarbeiter darf nicht zum Formalismus werden
- das Beurteilungssystem muss den betrieblichen Verhältnissen angepasst werden
- bei der Erarbeitung eines Beurteilungssystems müssen nicht nur Vorgesetzte, sondern auch Mitarbeiter in die intensive Mitwirkung einbezogen werden
- anforderungsgerechte und verständlich formulierte Kriterien verwenden
- nicht nur der Gestaltung, sondern auch der Einführung und der Handhabung eines Beurteilungssystems muss Beachtung geschenkt werden!
- Verwendung von verschiedenen Beurteilungsgrundlagen
- periodische Beobachtungen und

Beurteilungen während des ganzen Jahres

- regelmässige Beobachtungen und Beurteilungen im interpersonellen Quervergleich
- den gleichen Menschen in möglichst vielen verschiedenen Arbeitssituationen beobachten
- Bereitschaft zur Überprüfung der Bewertung in ausgeglichener Stimmung beurteilen
- Besprechung der Beurteilungsergebnisse

Ein Mitarbeiter-Beurteilungssystem dient nicht dem Selbstzweck, sondern ist - richtig eingeführt und unterhalten - primär ein Führungsinstrument. Es kann, bei konzeptioneller Eignung, auch zur Festlegung der individuellen Leistungslohnkomponente benützt werden. Die objektive Beurteilung dient weiter der Verbesserung des persönlichen Verhaltens sowie der Steigerung des Selbstwerts. Zudem wird dadurch das unternehmensförderliche Zusammenwirken zwischen Mitarbeitern aller Stufen verbessert.

Nicht zu unterschätzen ist der Nebeneffekt, dass durch eine erfolgreiche Beurteilung motivierte Mitarbeiter dem gesamten Unternehmen *ein positiveres Image verleihen* als solche, die nie, falsch oder ungerecht beurteilt werden. Überdies steigt die Arbeitszufriedenheit mit zunehmendem Grad der Übereinstimmung der Beurteilung von Mitarbeiter und Vorgesetztem.

Bei der Erarbeitung und Einführung von Beurteilungssystemen im Unternehmen stellt man fest, dass diese Einsicht noch nicht überall Fuss gefasst hat. Vielfach entschuldigt man sich mit den typischen «Killerphrasen» wie: «keine Zeit», «zu viele Leute zu beurteilen» und «Sprachschwierigkeiten». Dass bei ungenügenden Sprachkenntnissen eine gute Kommunikation erschwert, wenn nicht gar verunmöglicht wird, ist verständlich. Die anderen Argumente sind aber nicht stichhaltig. Der Vorwurf, dass ein Mitarbeiter-Beurteilungssystem an den «durchschnittlich begabten» Chef zu hohe Anforderungen stelle, hat nur dort seine Berechtigung, wo die minimalen Pflichten betreffend Information und Schulung des Kadets immer wieder verletzt werden. Die kurzsichtige Denkweise, dass Mitarbeiter-Beurteilungen eine Zeitverschwendung seien, gehört der Vergangenheit an und zeugt nicht von sehr weitsichtigem Denken.

Langfristig hingegen bringt der verantwortungsvolle Umgang mit dem kostbarsten Kapital, dem Humankapital, eindeutig wertvolle Zinsen und bringt uns alle einen Schritt weiter, in der Arbeit wieder mehr Sinn und Entfaltung zu finden. ☐

Literatur

- 1 Kappel, H.: Leistungsbewertung - Zusammenhänge und Probleme. *Industrielle Organisation* 43 (1974) Nr. 5, 209-212
- 2 Dirks, H.: Neue Erkenntnisse über die Personalbeurteilung. *Psychologische Rundschau* 24 (1973) Nr. 4, 75
- 3 Eck, C.D.: Leistungsbeurteilung aus der Sicht des Psychologen. *Industrielle Organisation* 43 (1974) Nr. 5, 213-216
- 4 Wunderer, R.: Fehler, die Vorgesetzte machen können. *Management Wissen* (1983) Nr. 1, 20-22
- 5 Boerger, M.: Leitlinien zur Beobachtungs- und Bewertungsphase. *Personal* (1979) Nr. 6, 218-223
- 6 Kappel, H.: Organisieren - führen - entlohnen mit modernen Instrumenten. 3. erg. Aufl. Zürich: Verlag Industrielle Organisation 1989

Résumé

Les nouvelles formes de travail demandent une communication globale, des possibilités d'épanouissement, et la transposition des potentialités de sa personnalité au travail. La mise en action du capital humain doit être faite systématiquement; la clé de ces objectifs réside dans un système d'évaluation des collaborateurs, institutionnalisé et basé sur une conception mûrie.

Summary

New forms of work call for global communication, possibilities for self-development and the exploitation of one's own personality potential at the place of work. The human capital must be activated systematically; the key to these goals is an institutionalized and well-conceived employee assessment system.

„Das offene
Mitarbeitergespräch
ist sach- und
problembezogen“
