

Kritische Selbstreflexion vorausgesetzt

Leistungsbeurteilung

Leistung möglichst objektiv und differenziert zu beurteilen, ist alles andere als trivial und setzt Manager voraus, die dazu befähigt sind. Unterstützung bieten valide Beurteilungssysteme. Wie filigran und messgenau diese ausgestaltet sein sollten, darüber herrscht indes Uneinigkeit. Ebenso darüber, ob der gehaltsrelevante und meist rückwärtsgewandte Beurteilungsprozess vom nach vorne gerichteten Dialog über Performance getrennt werden sollte.

1 GRUNDLAGEN

Die möglichst objektive Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern zählt zu einer der schwierigsten Aufgaben in der Führungsarbeit. Durchaus verbreitet ist etwa die Tendenz, die Beschäftigten zu milde bzw. zu wenig differenziert zu beurteilen. Diese „Rechtsverschiebung“ bei Beurteilungen kann man systematisch etwa bei der Umsetzung des ERA-Tarifvertrags in der Metallindustrie beobachten.

Die wirtschaftspsychologische Fachliteratur strotzt, angefangen von dem meist unbewussten „Halo“- und dem „Hierarchie-Effekt“ über den „Kleber“- und „Abteilungseffekt“ bis hin zum mehr oder weniger bewussten „Schuss vor den Bug“ und dem „Wegloben“, nur so von Fehlerquellen, die Führungskräfte bei Beurteilungen machen können. Oft wirken sich falsche Urteile geschlechterdiskriminierend aus (Fried/Wetzel/Baitsch) und benachteiligen nicht selten insbesondere Teilzeitkräfte. Hinzu kommt, dass die in der Vergangenheit gezeigte Leistung keinesfalls bereits dem Potenzial eines Mitarbeiters entspricht. „Ich hätte kein Problem damit zu sagen, dass Leistungsbeurteilungen für die Auswahl von Personal nicht entscheidungsrelevant sein sollen“, so Professor Uwe Kanning, Wirtschaftspsychologe an der Universität Osnabrück.

Leistungsbeurteilungen für Gehaltsentscheidungen und Personalentwicklungsmaßnahmen nutzen: Ja! Aber das Potenzial, eine zukünftige Aufgabe erfolgreich auszufüllen, sei nicht gleichzusetzen mit der bisher gezeigten Leistung, so Kanning.

2 GETRENNTE BEURTEILUNG

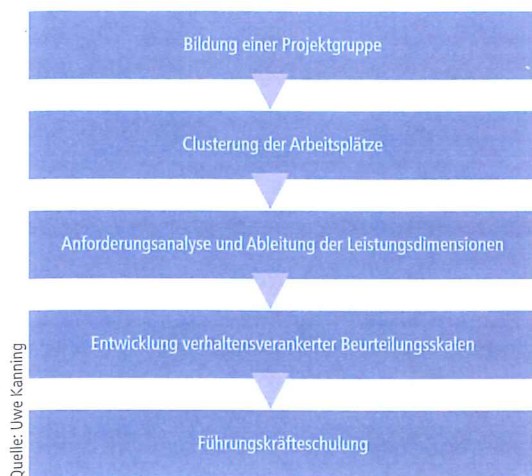
„Einem Mitarbeiter allein auf der Basis einer Leistungsbeurteilung Potenzial zu attestieren, kann methodisch schwierig sein“, sagt auch Stefan P. Hagen, Leiter Grundsätze Führungskräfteentwicklung bei der Deutsche Bahn AG. Der Konzern trenne daher systematisch die Leistungsvon der Potenzialbeurteilung. Ganz am Ende einer Managementkonferenz, in dessen Rahmen die Entscheider gemeinsam mit ihren Kollegen die (Vorab-) Leistungsbeurteilungen ihrer Mitarbeiter kritisch untereinander dis-

kutieren, werde anhand persönlichkeitsbezogener Indikatoren auch über Potenzial gesprochen. Auf ein Talentprogramm der Bahn könne sich jedoch jeder Angestellte auch in Eigeninitiative bewerben. Entschieden werde über die Neubesetzung einer Stelle auf der Basis dafür geeigneter Auswahlinstrumente (Interviews, Tests etc.), berichtet Hagen. Die Managementkonferenzen bei der Bahn finden i. d. R. im dritten oder vierten Quartal statt und werden von dem gemeinsamen Vorgesetzten der anwesenden Führungskräfte geleitet. Diese Konferenzen, an denen auch HR teilnimmt, haben eine zentrale Funktion im Performance-Management-Prozess: Hier werden die individuellen Performance-Bewertungen der Führungskräfte noch einmal nach dem Mehr-Augen-Prinzip validiert und überprüft. „Wir haben die Konferenz eingeführt, um einheitlichere Leistungsmaßstäbe zu erreichen, die eine bessere Differenzierung der Leistungsbeurteilung bei den Mitarbeitern ermöglichen“, erklärt Hagen. Hinzu kommt: Die Leistungsbeurteilungen sind im Unternehmen seit 2017 unmittelbar relevant für die Entwicklung der Grundgehälter der leitenden Angestellten und außertariflichen Mitarbeiter. Für den Bonus soll ausschließlich die Unternehmensperformance – und nicht mehr die persönliche Leistung – entscheidend sein. „Wir setzen auf den Erfolg gemeinsamer, bereichsübergreifender Arbeit“, sagt Lars Hünninghausen, Leiter Grundsätze Beschäftigungsbedingungen und Vergütung (Deutsche Bahn). Die persönliche Leistung ist ausschlaggebend bei der Erhöhung des Grundgehalts. „Wir haben das Performance-Management dadurch aufgewertet“, so Hünninghausen.

3 ENTWICKLUNG EINES BEURTEILUNGSSYSTEMS

Wenn die Leistungsbeurteilung vergütungsrelevant sei, dann müsse sie möglichst objektiv daherkommen, meint Kanning. Arbeitnehmer erfolgreich mittels Geld zu motivieren, habe mit Gerechtigkeit und der Akzeptanz zu tun, auf die entsprechende Systeme stoßen würden. Aus dem Blickwinkel wirtschaftspsychologischer Diagnostik seien an Leistungsbeurteilungssysteme daher hohe Maßstäbe anzulegen. Wie solche Maßstäbe in der Praxis

ÜBERSICHT – ENTWICKLUNG EINES NEUEN LEISTUNGSBEURTEILUNGSSYSTEMS



umgesetzt werden können, zeigt Kanning am Beispiel eines Konzerns mit 8.000 Mitarbeitern und unterschiedlichen Unternehmen.

Kanning und sein Team definierten in bisher zwei von diesen Konzernunternehmen auf der Basis von Interviews für miteinander vergleichbare Tätigkeiten (!) möglichst trennscharfe Leistungsdimensionen und beschrieben Verhaltensweisen, die von der jeweiligen Führungskraft auf einer Skala von eins bis fünf zu bewerten sind. Mehr als zehn Leistungsdimensionen zu definieren sei ungewöhnlich, meint Kanning. Bewährt habe sich in der Praxis auch eine Fünfer-Skala bei der Einstufung der Leistung. Mag dies noch gute Praxis in vielen Unternehmen sein, so fällt an dem Beispiel insbesondere auf, dass hier nicht alle Arbeitsplätze mittels eines einheitlichen Beurteilungssystems über einen Kamm geschoren werden, sondern (insgesamt neun) Cluster von miteinander vergleichbaren Tätigkeiten bzw. Arbeitsplätzen gebildet wurden. „Beurteilungssysteme sollten möglichst auf den einzelnen Arbeitsplatz zugeschnitten sein und die an diesem zu erbringende Leistung widerspiegeln“, betont Kanning. Gebe es etwa aus Gründen der Kostenersparnis indes in einer Organisation ein einheitliches, unternehmensweites System, so müsse konsequenterweise auf das Bewerten von für bestimmte Arbeitsplätze nicht relevanten Leistungsdimensionen verzichtet werden, ohne dass dies zum Nachteil eines Mitarbeiters gereiche; etwa im Rahmen der Auswahl für andere Aufgabengebiete. Arbeitsplatznah definierte Leistungsdimensionen und die handhabbare Skalierung von beobachtbarem Verhalten bilden für Kanning die Basis einer objektiven Leistungsbeurteilung. Fehle diese Grundlage, dann passiere Folgendes: Entweder vergleichen die Führungskräfte ihre Mitarbeiter untereinander – oder sogar abteilungsübergreifend. Dann bekommen selbst gute Kandidaten in sehr leistungsstarken Gruppen eine schlechte Bewertung – und umgekehrt. Oder die Führungskräfte bilden selbst dann, wenn „Forced Distribution“ nicht explizit vorgegeben ist, eine leistungsbezogene Rangreihe ihrer Fachkräfte. Dann kommen bei der Bewertung von Leistung zwangsläufig immer Minderleister und Starkleister heraus.¹

Die Betriebe selbst scheinen ein filigranes und auf Validität abzielendes Beurteilungssystem indes nicht immer auch schon als praktikabel anzusehen. Die Rede ist zuweilen sogar von „wirtschaftspsychologischem Engineering“ und „Scheinobjektivität“, die ein lehrbuchgetreues System der Beurteilung erzeuge. „Wir kommen aus einer Welt kleinteiliger analytischer Systeme, ohne dabei zu zufriedenstellenden Prozessen gekommen zu sein“, so Hagen.

4 WAS UND WIE

Die Deutsche Bahn habe sich daher entschieden, die individuelle Performance-Bewertung eher summarisch (statt analytisch) durchzuführen. Maßgeblich dafür sind das „Was“ und das „Wie“ der jeweiligen Arbeitsleistung. „Wenn ein Mitarbeiter sehr gute Ergebnisse erzielt, wird häufig zu wenig danach gefragt, wie er diese erreicht hat. Davon wollen wir weg“, sagt Hagen zu der Kombination der beiden übergeordneten Leistungsbereiche (Was und Wie). Ausschlaggebend für das „Was“ (Ergebnisse) sind die im vergangenen Mitarbeiter- bzw. Führungsdialo definierten Ziele, ohne dabei Leistung allein auf Basis von Kennzahlen und unisono zu bewerten. Welche Projekte mit welchem Schwierigkeitsgrad der Betroffene übernommen, mit welchen Ergebnissen er sein Team weiterentwickelt und seinen Bereich strategisch positioniert hat, all das seien neben geeigneten Kennzahlen mögliche Aspekte, die zum „Was“ der Arbeitsleistung im Regelgeschäft und bei Sonderaufgaben zählten, erklärt Hagen.

Der Wirtschaftspsychologe Prof. Dr. Gerhard Blickle macht in diesem Zusammenhang darauf aufmerksam, dass das Ergebnis einer Tätigkeit (wie etwa Stück- oder Umsatzzahlen) nur dann als Definition von Arbeitsleistung erhalten könne, wenn das Ergebnis allein durch individuelles Arbeitsverhalten bestimmt sei. „Dies ist jedoch offensichtlich nicht der Fall“, gibt Blickle zu bedenken. Das Arbeitsergebnis sei stets das Resultat des Zusammenspiels von individuellem Arbeitsverhalten und organisationsinternen und -externen sowie situativen und strukturellen Gegebenheiten. Dass viele Firmen inzwischen darauf verzichten, Boni auf der Basis individueller Zielvereinbarungen zu gewähren, ist ein Indiz für die zunehmend kompliziertere Ableitung von Ergebnissen aufgrund individuellen Verhaltens.

Doch zurück zur Bahn: Für das „Wie“ der Arbeitsleistung gibt es dort zwar vorab definierte Leistungsdimensionen, etwa „Kundenorientierung“ und „Zusammenarbeit“ über Abteilungsgrenzen hinweg, sowie „Verhaltensanker“, mit deren Hilfe das Leistungsverhalten durch den Manager beobachtet und bewertet werden kann. Aber auch hier gilt, dass die Führungskraft eher summarisch eine Performance-Bewertung vornimmt und nicht analytisch. Am Ende muss sie jedenfalls darüber entscheiden, inwieweit die Ergebnisse und das Verhalten des Arbeitnehmers auf einer Skala von eins bis fünf einzustufen sind. Dass bei gehaltsrelevanten Leistungsbewertungen am Ende ein Gesamturteil stehen muss, dafür hat Wirtschaftspsychologe Kanning vollstes Verständnis. Allerdings plädiert er dafür, das Urteil als Mittelwert über mehrere Beurteilungsskalen hinweg zu

! PRAXISTIPP

¹ Führungskräfte brauchen bei der Beurteilung von Leistung ein explizit definiertes Bezugssystem.

berechnen; ggf. unter der Berücksichtigung von Gewichtungen bestimmter Leistungsdimensionen. „Wird ein Gesamturteil ohne Zuhilfenahme von Skalen ermittelt, schlagen mögliche Beurteilungsfehler voll durch“, warnt er. In der Praxis sieht man dies allerdings entspannter. „Wenn eine Führungskraft ihre Mitarbeiter nach Leistung ranken müsste, was wir bewusst nicht tun, dann würde sie relativ einfach zu eindeutigen Ergebnissen kommen“, ist Hagen überzeugt. Statt eines Rankings werden bei der Bahn die Angestellten am Ende der Management-Konferenz – hier tragen die Verantwortlichen auch Informationen zur Personalentwicklung zusammen – abschließend im Hinblick auf ihre erzielten Ergebnisse (Was) und ihr Leistungs- bzw. Führungsverhalten (Wie) auf einer Skala bewertet und in einem Leistungsportfolio (A bis E) positioniert.

5 PERFORMANCE-LEVEL

„Wir geben keine Normalverteilung bei der Leistungsbeurteilung vor“, sagt Hagen. Aber bedingt durch die Reflektionen der (Vorab-)Beurteilungen im Kreise der Manager habe man in den letzten Jahren rechtsschiefe Leistungseinschätzungen vermeiden können. „Viele Führungskräfte neigen dazu, ihre Mitarbeiter in die Performance-Level A und B einzuordnen“, erklärt Hagen. Da aber der einem Performance-Level zugeordnete Leistungsfaktor direkte Auswirkung auf die individuelle Gehaltserhöhung hat, zwingt die Systematik implizit zu einer normalen Verteilung bei der Beurteilung.

„Werden alle Mitarbeiter in Level A positioniert, kann der Manager sein für die Gehaltserhöhungen zur Verfügung stehendes Budget nicht einhalten“, meint Bahn-Vergütungsexperte Hünninghausen. Innerhalb eines Levels bestehe allerdings noch Spielraum für die Differenzierung in Form von „Min-Max-Bandbreiten“. Nach der Abschaffung des individuellen Bonus habe der Konzern mit Beginn des Jahres 2017 den Performance-Prozess erstmals konsequent mit der Gehaltsentwicklung verknüpft. „Die Budgeteinhaltung hat funktioniert, der Prozess selbst lief besser als in den Vorjahren“, sagt Hünninghausen.

Einmal im Jahr einem Mitarbeiter eine Rückmeldung zu geben, das reicht SAP nicht mehr aus. Zudem hat die Softwareschmiede, um am Ende des Jahres zu gehaltsrelevanten Entscheidungen zu kommen, das Performance Rating der Leistung anhand von Schulnoten abgeschafft. „Anstelle eines statischen, rückwärtsgerichteten Prozesses ist der Fokus jetzt vorwärtsgerichtet auf die Entwicklung des Mitarbeiters. Darüber hinaus wird damit vermieden, dass der gesamte Performance-Management-Prozess vom Thema Geld überlagert wird, weil als eine Folge der Neuausrichtung des Performance Managements eine strikte Entkopplung von Performance Management und Vergütungsmanagement stattfindet“, erklärt Dr. Gabriel Wiskemann, Global Head Total Rewards bei SAP. Mindestens einmal im Quartal, nach Möglichkeit aber öfter, sprechen Beschäftigte und Führungskraft nun über den Stand zuvor vereinbarter „Aufgaben und Ziele“, über dafür notwendige „Ressourcen und Arbeitsbedingungen“ sowie über die „persönliche Entwicklung“ des Einzelnen. Ein solcher Prozess eines kon-

tinuierlichen Dialogs sei vorwärtsgerichtet. Dieser rücke das Thema Entwicklung und die Frage, was schon erreicht wurde und welche Maßnahmen den Mitarbeiter zukunftsorientiert fördern, in den Fokus, meint Wiskemann. Das Bewerten und Beurteilen von Leistung stehe nicht im Mittelpunkt des Dialogs; am Ende des Jahres herrsche gleichwohl auch diesbezüglich nun mehr Transparenz auf beiden Seiten. Zwar hat SAP das Performance Rating abgeschafft, aber die Leistungsbeurteilung bleibt dennoch relevant für das zukünftige Grundgehalt. Bei der Entscheidung darüber haben die Manager nun die „volle Diskretion“, betont Wiskemann. Mussten diese bisher die Leistung nach der Logik einer 15 Felder umfassenden Merit-Matrix positionieren bzw. schulnotenartig bewerten, so bilden nunmehr – neben dem kontinuierlichen Dialog – Richtlinien, die relative Lage der Arbeitnehmer im Gehaltsband, das jeweils zur Verfügung stehende Budget und das Vier-Augen-Prinzip, wonach der jeweils nächsthöhere Vorgesetzte die Entscheidung noch einmal überprüft, Leitplanken der Gehaltsfindung. Hier steht ebenso das „Was“ und „Wie“ der gezeigten Arbeitsleistung im Mittelpunkt. „Wir haben uns auch bei denjenigen Mitarbeitern, deren Bonus nicht mehr von individuellen Zielen, sondern von erreichten Unternehmenskennzahlen abhängig ist, nicht vom Prinzip Pay für Performance verabschiedet“, sagt Wiskemann. Das „Was“ der Arbeitsleistung spiegele das Erreichen der zu Beginn des Jahres besprochenen quantitativen wie qualitativen Ziele wider. Entscheidend für das „Wie“ ist die Berücksichtigung der unternehmensweiten Verhaltensgrundsätze. Leistungsdimensionen fein säuberlich definieren und die gezeigte Leistung anhand einer Skala minutiös bewerten, das will SAP aber nicht. „Dass bei der Beurteilung Fehler und Tendenzen eine Rolle spielen können, darüber muss sich jeder Manager im Klaren sein“, betont Wiskemann. Darauf machten die zur Gehaltsfindung heranzuziehenden Richtlinien aufmerksam; auch im Hinblick auf mögliche geschlechterdiskriminierende Effekte. Dass aber die Abschaffung des schulnotenartigen Performance Ratings solchen Effekten Vorschub leiste, diese Einschätzung teilt Wiskemann nicht. Dies zeigten erste Erfahrungen mit einer Pilotgruppe. Auch bei (scheinbar) objektiven Ratings würden Beurteilungstendenzen – wie etwa der Mildeffekt – zu Tage treten.

6 DETAILANALYSE DURCH EINSATZ VON STATISTIKEN

Um Beurteilungen speziell im Hinblick auf mögliche Diskriminierungseffekte detaillierter analysieren zu können, plädiert Friedel Schreyögg, ehemalige Leiterin der Gleichstellungsstelle für Frauen in der Stadt München, für den Einsatz von Statistiken. Die Stadt München hat ihre Beurteilungsstatistik auf Druck der Gleichstellungsstelle verbessert. Bereits eine Auswertung zunächst wenig differenzierter Daten ergab Hinweise auf mögliche Benachteiligungen von Frauen bei der dienstlichen Beurteilung. Mit genaueren Daten konnte später eine deutliche Benachteiligung weiblicher Beschäftigter insbesondere im höheren Dienst, aber auch im gehobenen Dienst bei der Vergabe von Prädikatsurteilen aufgezeigt

werden. „Solche Zahlen helfen, die Beurteilungspraxis kritisch zu überdenken und Beurteilungen besser zu begründen“, sagt Schreyögg. Kein Abteilungsleiter lasse sich gerne nachsagen, dass in seinem Bereich Frauen möglicherweise benachteiligt würden. Effektiv seien Statistiken, die Beurteilungen differenziert nach Geschlecht, Hierarchiestufe, Fachrichtung und Teilzeit/Vollzeit aufschlüsselten. „Eine Quote gereicht in der Regel Teilzeitbeschäftigten und damit sehr häufig Frauen zum Nachteil“, sagt Schreyögg. Dürfe ein Abteilungsleiter nur einem festgelegten Anteil von Mitarbeitern eine Prädikatsnote geben, dann profitierten davon häufig Vollzeitkräfte. Vor allem diesen werde zugetraut, hervorragende Arbeitsleistungen zu erbringen und hinreichend karriereorientiert zu sein. Leider sei es in der Stadt München bis zum Ende ihrer Amtszeit nicht gelungen, die Quote abzuschaffen, schildert Schreyögg.

Wenig erfolgreich war auch das Bemühen, die für die Beurteilung von Leistung herangezogenen Merkmale nicht unisono für die ganze Stadtverwaltung zu definieren, sondern tätigkeitsspezifisch. Nur so könne man einer konkreten Person bzw. ihrem Verhalten gerecht werden. Nach einer erfolgreichen Konkurrentenklage sei die Stadt wieder dazu übergegangen, Leistungsdimensionen auch dann zu beurteilen, wenn diese für eine bestimmte Tätigkeit gar nicht relevant seien, berichtet Schreyögg. Dennoch zeigen die ergriffenen Reformmaßnahmen – zu denen auch nicht mehr auf Eigenschaften von Personen, sondern auf messbare Verhaltensanforderungen abzielende, modernisierte Beschreibungshilfen für die Leistungseinschätzung zählen – Wirkung. Die Analyse des Beurteilungsjahres 2007 hätte gezeigt, dass vollzeitbeschäftigte Frauen im Hinblick auf die Beurteilungsnoten kaum noch benachteiligt würden. „Auch die Benachteiligung der Teilzeitbeschäftigten konnte zumindest reduziert werden“, sagt Schreyögg.

Der „Gleichbehandlungsscheck“ (www.gb-check.de), den die Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) seit jüngstem Arbeitgebern zur Verfügung stellt, soll mögliche Benachteiligungen in der Beurteilungspraxis sichtbar machen und ihnen entgegenwirken. Das Instrumentarium umfasst – vergleichbar mit dem Vorgehen in der Stadt München – statistische Untersuchungen, aber auch Verfahrensanalysen und sog. „Paarvergleiche“, bei denen sich die Beurteilungen von Mitarbeitern unterschiedlichen Geschlechts zu Prüfungszwecken gegenüberstehen. Im Rahmen der Verfahrensanalyse werden zunächst wesentliche Rechtsgrundlagen aufgeführt, die Unternehmen und Behörden bei der Beurteilung ihrer Belegschaft zu beachten haben. Im weiteren Verlauf hilft ein strukturierter Fragenkatalog dabei, eine Einschätzung zur Objektivität der aktuellen Beurteilungspraxis und zu möglicherweise zu ergreifenden Maßnahmen geben zu können.

7 SENSIBILISIERUNG DURCH TRAINING UND SCHULUNG

Eine wichtige Rolle hätten bei der Modernisierung der Beurteilungspraxis in der Stadt München aber nicht zuletzt auch die von ihr initiierten Schulungen der Beurteiler und der Führungskräfte gespielt, ist Schreyögg überzeugt. „Entscheidend ist die kritische Selbstreflexion

INFO – LITERATUR

Antidiskriminierungsstelle des Bundes: Gleichbehandlungsscheck, Praxishandbuch, Berlin, 2017.

Blickle: Leistungsbeurteilung, in: Nerdinger/Blickle/Schaper: Arbeits- und Organisationspsychologie, Berlin/Heidelberg, 2008.

Fried/Wetzels/Baitsch: Wenn zwei das Gleiche tun ... Diskriminierungsfreie Personalbeurteilung, Zürich, 2000.

Kanning: Entwicklung und Implementierung eines Leistungsbeurteilungssystems, in: von Rosenstiel/von Hornstein/Augustin (Hrsg.): Change Management Praxisfälle. Veränderungsschwerpunkte Organisation, Team, Individuum, Berlin/Heidelberg, 2012.

Schreyögg: Praxisbeispiel München: Beurteilungsverfahren sind nicht geschlechtsneutral, in: Krell (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden, 2011.

der Führungskräfte.“ Was erwarte ich an Verhaltensweisen? Welches Verhalten sehe ich bei meinen Mitarbeitern und welches sehe ich vielleicht nicht? Das sind nach Ansicht der Gleichstellungsexpertin zentrale Fragen, denen sich Führungskräfte in Trainings konsequent stellen müssten.

Für Kanning gehören Schulungen der Führungskräfte unabdingbar mit zur Einführung und erfolgreichen Umsetzung von Leistungsbeurteilungssystemen. „Wir fangen dabei sehr grundlegend an und zeigen z. B., dass gut aussehende Menschen oft besser als andere bewertet werden. Auch die soziale Ähnlichkeit zwischen Beurteiler und dem zu Beurteilenden sind eine mögliche Quelle von Fehlern, ebenso Teilzeitbeschäftigung, das hat die Forschung gezeigt. Ja selbst der Akzent, den ein Mitarbeiter spricht, wirkt sich positiv oder negativ auf ein Urteil aus“, schildert der Wirtschaftspsychologe.

Nach einer solchen grundlegenden Sensibilisierung der Führungskräfte werde in den Trainings das neue Beurteilungssystem (ggf. im Vergleich zu den Mängeln des alten) vorgestellt und anhand von Übungen, die die Führungskräfte machen müssten, erprobt und reflektiert. Hierzu gehört nicht zuletzt auch, dem Beurteilten ein adäquates Feedback zu seiner Leistung – oder genauer gesagt zu der Einschätzung seiner Leistung durch die Führungskraft – geben zu können.

8 FAZIT

Die allgemein verbreitete Aufforderung, HR möge agiler agieren und den Führungskräften nicht noch weitere Aufgaben aufbürden bzw. diese entlasten, kollidiert mit der Notwendigkeit, möglichst valide Systeme zur Beurteilung der Leistung der Beschäftigten zu etablieren und umzusetzen. Dabei gilt aus Sicht der Wirtschaftspsychologie, dass die Systeme möglichst auf den einzelnen Arbeitsplatz zugeschnitten sein sollten und die dort erbrachte Leistung entlang unterschiedlicher Verhaltensdimensionen differenziert gemessen wird.

Zur differenzierten Leistungsbeurteilung können auch Validierungsrunden beitragen, in denen die Führungskräfte ihre Beurteilungen noch einmal im Kreise der Kollegen zur Diskussion stellen. Schule machen könnte das Beispiel von SAP, sich seitens Führungskraft und Mitarbeiter regelmäßiger als bisher über Leistung auszutauschen und die Gespräche völlig unabhängig von Gehaltsfragen zu führen. ■

UNSER AUTOR



Rainer Spies
Fachjournalist im Bereich
HR-Management, Beruf und
Karriere, Lübeck