



© lassdesign/Fotolia

Leistungen von Mitarbeitern verlässlich beurteilen

Statt einmal im Jahr über die Ziele von Mitarbeitern zu verhandeln, setzt das Performance Management auf einen kontinuierlichen Dialog. Auf eine eignungsdiagnostisch abgesicherte Beurteilung können Vorgesetzte in Banken und Sparkassen dennoch nicht verzichten.

Rainer Spies

„Mitarbeiter eines Unternehmens wollen heutzutage nicht auf eine Note reduziert werden“, sagt Birthe Mester, Global Head of Performance, Engagement & Culture der Deutschen Bank. Mester verantwortet unter anderem das konzernweite Leistungsmanagement des Geldhauses und nutzt dazu die Methode des Performance Managements. Statt Ratings nach Schulnoten oder Leistungsrankings mit einem Verteilungsmodus, der so genannten Forced Distribution, rät sie Führungskräften zu einem kontinuierlichen Dialog mit den Mitarbeitern (siehe Grafik Seite 54). „Das regelmäßige unterjährige Gespräch steht im Mittelpunkt, denn es nützt keinem etwas, wenn man erst am Ende eines Jahres gemeinsam feststellt, was gut und was nicht so gut gelaufen ist, und erst dann reagiert“, macht Mester deutlich. Vielmehr komme es darauf an, sich laufend ein Bild zu verschaf-

fen, wie die Mitarbeiter ihre Rollen wahrnehmen, ob sie die Erwartungen erfüllen und wohin sie sich weiterentwickeln.

Kompakt

- Feedbackgespräche über die Leistung und Entwicklungsmöglichkeiten sollten von Verhandlungen über Geldbezüge getrennt werden.
- Ein kontinuierlicher Dialog hilft Mitarbeitern dabei, Beurteilungen besser nachzuvollziehen.
- Valide, arbeitsplatznahe Leistungsbeurteilungssysteme können Führungskräfte bei ihren Aufgaben unterstützen.

Bei der Deutschen Bank beginnt also das Arbeitsjahr nicht nur mit einer Zielvereinbarung, sondern mit einem Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Dabei werden laut Mester klassisch Erwartungen besprochen und konkrete Ziele vereinbart. Während des Jahres folgen regelmäßige Gespräche von nicht länger als fünf bis zehn Minuten, in denen immer wieder die formulierten Erwartungen geprüft werden, berichtet sie. Erörtert werde auch, wie sich der Leistungsbeitrag des Mitarbeiters verbessern lässt. „Aus vielen Gesprächen und Untersuchungen wissen wir heute, dass Mitarbeiter verstehen wollen, wie sie sich am besten einbringen können, was im Tagesgeschäft gut läuft und was wie korrigiert werden kann“, sagt die Personalmanagerin. Das gelte auch für die besprochenen Ziele, die sich im Laufe des Jahres immer wieder ändern könnten. „Der stete Dialog ist auch aus Sicht des Geschäfts sinnvoll“, fügt sie hinzu. Denn die Volatilität der Märkte und agile Organisationsformen machten es heutzutage kaum mehr möglich, Ziele zu definieren, die ein ganzes Jahr gültig bleiben. Gleichwohl werde bei der Deutschen Bank auch bewertet, was die Mitarbeiter wie erreicht haben.

Aufwand und Ertrag stehen in einem Missverhältnis

Mitarbeiterbeurteilungen sind selten valide, kritisiert Thomas Schmidt, Head of Human Resources Germany der Wirtschaftskanzlei Linklaters. Im Springer-Buch „Performance Management im Wandel“ erklärt er, warum viele Unternehmen auf der Suche nach einer anderen Art der Leistungsbeurteilung sind. Erschwerend hinzu kommt, so Schmidt, dass strukturierte Prozesse der Leistungsbeurteilung aufwendig umzusetzen sind. Der Aufwand und ein möglicherweise nicht valider Ertrag stehen also in einem Missverhältnis. Eignungsdiagnostiker kritisieren in Zeiten von möglichst schlanken und agilen Organisationen, dass Führungskräfte die guten von den weniger guten Mitarbeitern nur schwer unterscheiden können, wenn eine Belegschaft am Jahresende ohne wissenschaftlich fundierte Instrumente bewertet wird. Leistung objektiv zu beurteilen zähle zu den schwierigsten Aufgaben im Management. Verbreitet sei, Mitarbeiter zu milde sowie zu wenig differenziert zu betrachten.

Arbeitsplatznah definierte Leistungsdimensionen und eine handhabbare Skalierung von beobachtbarem Verhalten bilden für Uwe Kanning, Professor für Wirtschaftspsychologie an der Universität Osnabrück, die Basis einer analytischen Leistungsbeurteilung. Führungskräfte bräuchten ein vorab explizit definiertes Bezugssystem, um möglichst objektiv sein zu können, ist Kanning überzeugt. Ein solches System für die Bewertung von Leistung bietet der Sparkas-

senverband Baden-Württemberg seinen Mitgliedsinstituten mit dem Multimodalen Leistungsbeurteilungssystem (MLB) an. Das MLB hat der Verband gemeinsam mit dem Wirtschaftspsychologen Heinz Schuler entwickelt und mithilfe von 110 Führungskräften und 400 Mitarbeitern pilotiert. Bereits 58 Sparkassen haben das System erworben, berichtet Andreas Diemand, Experte für Eignungsdiagnostik beim Sparkassenverband.

Der Dreh- und Angelpunkt von MLB ist eine Skala zur Beobachtung von Verhalten, mit der Mitarbeiter auf sieben und Führungskräfte auf zehn Dimensionen beurteilt werden. „In der Pilotierung wurde die Bedeutsamkeit der Beurteilungsdimensionen bestätigt“, antwortet Diemand auf die Frage, ob unternehmensübergreifend definierte Dimensionen nicht zu grob für die arbeitsplatznahe Leistungsbeurteilung sind. Er rät MLB für Beurteilungen bei der Personalentwicklung und -planung zu nutzen, nicht aber für vergütungsrelevante Entscheidungen. „Eine solche Verknüpfung ist problematisch, weil sie wichtige Aspekte der Leistungsbeurteilung verdrängt“, meint Diemand. Werden etwa die Bonushöhen verhandelt, dann sollten sie aus der Erfüllung quantifizierbarer Ziele abgeleitet werden. Gespräche über die Arbeitsleistung und daraus abzuleitende Konsequenzen verlaufen Experteneinschätzungen zufolge selten fruchtbar, wenn sich die Beurteilung direkt im Salär niederschlägt. Studien belegen, dass insbesondere Ratings die Mitarbeiter an der Aufnahme von Feedback hindern, bestätigt Springer-Autor Schmidt. Dass Beurteilungen oft zu milde und nicht normalverteilt ausfallen, kann auch damit erklärt werden, dass Vorgesetzte negative Auswirkungen auf die Bezüge der Mitarbeiter vermeiden wollen.

Gehaltsverhandlungen gesondert von Leistungsbeurteilung führen

Im Rahmen eines fortschrittlichen Performance Managements sollten Mitarbeitergespräche über Leistung und Gehalt getrennt stattfinden. „Die Entwicklung der Grundvergütung erfolgt ohne die Messung von Leistung mit einem standardisierten Instrument“, berichtet Thomas Kopp, Personalbetreuer bei der Sparkasse Heilbronn. In seinem Institut würden Bonuszahlungen abhängig vom Ergebnis des Betriebs sowie anhand individuell erreichter und quantifizierter Ziele vergeben. Selbstverständlich spiele bei Stellenübertragungen und Höhergruppierungen auch die Leistung eine Rolle, aber sie werde vom Vorgesetzten eingeschätzt und sei nicht über einen Standard vorgegeben. Die Sparkasse Heilbronn setzt ebenfalls die MLB-Methode ein, um die Personalentwicklung ihrer Beschäftigten und Führungskräfte auf eine valide Grundlage zu stellen. Die leitenden Angestell-



ten werden auf Basis der verhaltensverankerten neunstufigen Skala alle drei Jahre nicht nur vom Vorgesetzten beurteilt, sondern auch von ihren Mitarbeitern. Zudem schätzt sich der zu Beurteilende selbst ein. „Im Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter werden Übereinstimmungen und Abweichungen miteinander besprochen und Maßnahmen zur Personalentwicklung abgeleitet“, fügt Kopp hinzu.

Potenzial ist schwer zu schätzen

Gehört bereits die Leistungsbeurteilung zu den schwierigsten Aufgaben von Führung, so dürften viele Vorgesetzte mit der Einschätzung des Potenzials ihrer Mitarbeiter, also der Fähigkeit, in Zukunft neue Aufgaben erfolgreich zu bewältigen, allein völlig überfordert sein. „Leider wird das auch in der Finanzbranche nicht immer sauber voneinander getrennt“, moniert Andreas Frintrup, Vorstandsvorsitzender von HR Diagnostics. Die Beratungsgesellschaft unterstützte unter anderem eine Förderbank bei der Identifikation von internen Potenzialträgern, die geeignet sind, eine erste oder nächste Führungsrolle auszufüllen. Der gesamte Prozess wurde mehrstufig aufgebaut und beinhaltet im Sinne eines multimodalen und multimethodalen Ansatzes psychologische Testverfahren, Rollenspiele, Interviews, Präsentationen und Fallstudien. „In der nicht-öffentlich-rechtlichen Bankenlandschaft wird man einen solchen Aufwand eher nicht

betreiben, weil die Gefahr des Einklagens einer Beförderung hier geringer ist“, weiß Frintrup. „Dennoch ist dieser Prozess ein gutes Beispiel für eine faire und objektive Gestaltung, bei der es nur um Eignung geht und nicht etwa um Beziehungen, Proporz oder andere Merkmale wie das Geschlecht.“ Den Einstieg bildet eine anlassbezogene Leistungsbeurteilung, für die nicht nur die Führungskräfte eigene Mitarbeiter, sondern jeder Beschäftigte der Bank sich selbst nominieren kann. Denn kein Kollege mit Potenzial soll übersehen werden und niemand soll einen Vorteil aus seiner hierarchischen Stellung erhalten. Die Beurteilung, bei der Verhaltenskriterien wie soziale Interaktion und Verlässlichkeit überprüft werden, ist explizit überfachlich und damit unabhängig von der aktuellen Position des möglichen Potenzialträgers.

Die Leistungsbeurteilung folgt dem Prinzip einer sequenziellen Prozentrangskala. „Die Vorgehensweise verlangt vom Beurteiler eine gründliche Reflexion und ergibt deshalb verlässlichere Beurteilungswerte“, sagt Frintrup. Empirisch habe sich gezeigt, dass mit dem Verfahren eine nahezu idealtypische Normalverteilung erzielt werden kann. Damit sei es auch geeignet, in höheren Leistungsbereichen zu differenzieren.

Mitarbeiter, die bei der anlassbezogenen Leistungsbeurteilung gut abgeschnitten haben, sind aber noch nicht als

Potenzialträger im Unternehmen anzusehen. Die Ergebnisse der Beurteilung werden laut Berater Fintrup zunächst auf der Basis eines wissenschaftlich ermittelten Algorithmus mit den Resultaten eines Intelligenztests, eines Rollenspiels und eines Interviews verrechnet. Und in einem zweiten Schritt werden die Potenzialträger von ausgewählten Führungskräften unterschiedlicher Hierarchiestufen und Fachbereiche der Bank beurteilt. „Die Beobachter müssen neutral sein, sie dürfen noch nie Vorgesetzter des jeweils zu Beurteilenden gewesen sein“, erläutert der Personalberater. Das zeigt: Selbst dann, wenn zur Leistungsbeurteilung unterstützende und zugleich valide Instrumente zur Verfügung gestellt werden, kommt Performance Management nicht ohne die entsprechende Befähigung der Führungskräfte aus. Ohne regelmäßige Schulungen geht es also nicht. ■

Beurteilung



Yvonne Garbers: Erfolgreiche Teamführung durch Anreizsysteme: Wunsch oder Wirklichkeit?, in: Corinna von Au (Hrsg.): Anreizsysteme für Leadership-Organisationen, Wiesbaden 2018
www.springerprofessional.de/link/15134000

Peter Berger: Wie funktionieren Motivation und Motivierung?, in: Praxiswissen Führung, Wiesbaden 2018
www.springerprofessional.de/link/15139222

Thomas Schmidt: Performance Management im Wandel, Wiesbaden 2018
www.springerprofessional.de/link/15348884

Andreas Gelhard: Erziehung zur Leistungsbereitschaft, in: Sabine Reh, Norbert Ricken: Leistung als Paradigma, Wiesbaden 2018
www.springerprofessional.de/link/15568048



Autor: Rainer Spies ist freier Journalist in Lübeck.

Er ist spezialisiert auf die Themen Personal und Weiterbildung.

Schnelleinstieg in das Thema E-Bilanz



K. von Sicherer, E. Čunderlíková
E-Bilanz

Theoretische Fundamente und praktische Anwendung

2017. XV, 217 S. 37 Abb. Brosch.

€ (D) 24,99 | € (A) 25,69 | *sFr 26,00

ISBN 978-3-658-15663-3

€ 19,99 | *sFr 20,50

ISBN 978-3-658-15664-0 (eBook)

- Fundiertes Werk zu den Grundlagen, praktischen Anwendung, typischen Problemfällen
- Mit einfachen Anwendungsszenarien aus der Praxis

Das Werk befasst sich mit den theoretischen Grundlagen, die für die Erstellung der E-Bilanz von Bedeutung sind. Anhand einfacher Anwendungsfälle wird gezeigt, wie diese Anforderungen in der Praxis umgesetzt werden sollen.

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7 % für Printprodukte bzw. 19 % MwSt. für elektronische Produkte. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10 % für Printprodukte bzw. 20% MwSt. für elektronische Produkte. Die mit * gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

Jetzt bestellen auf springer.com/Angebot1 oder in Ihrer Buchhandlung

Part of **SPRINGER NATURE**