

# LEISTUNGSBEWERTUNG ERFOLGREICH FÜHREN - LEITFADEN ZUR UMSETZUNG VON LEISTUNGSBEWERTUNGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

von Prof. Dr. Wolfgang D. Habelt

- *Vor- und Nachteile der Leistungsbewertung für Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter*
- *Zum Erwerb einer Bewertungskompetenz*
- *Der Prozess des Leistungsbewertungsgesprächs*
  - *Vorbereitung auf das Leistungsbewertungsgespräch*
  - *Durchführung eines Leistungsbewertungsgesprächs*
  - *Nachbereitung eines Leistungsbewertungsgesprächs*
- *Kompetenzmodelle als Basis zur Entwicklung von Bewertungsmerkmalen*
- *Widerstände gegen Leistungsbewertungsverfahren*

*Das Ziel des Beitrages ist es, für Führungskräfte darzulegen, wie sie eine professionelle und faire Leistungsbewertung in ihren Bereichen erfolgreich umsetzen können. Zudem sollen die Führungskräfte erkennen, mit welchen Widerständen sie im Umgang mit der Leistungsbewertung rechnen müssen. Dabei werden in diesen Ausführungen vor allem Tipps – teilweise in prägnanter Aufzählungsweise – für den Leser gegeben. Die Informationen zur Leistungsbewertung resultieren aus Workshops in mittelständischen Unternehmen, deren Ziel es war, die eigene Führungskultur um ein wirksames Instrument weiter zu entwickeln.*

## 1. Vor- und Nachteile der Leistungsbewertung für Unternehmen, Führungskräfte & Mitarbeiter

Seit wenigen Jahren ist das Thema Leistungsbewertung (Performance Measurement oder Management Audit) zu einem weiteren Kernthema von Unternehmen geworden. Immer mehr Unternehmen verbinden mit dieser Bewertung nicht nur einen besseren Überblick über Leistung, Verhalten und Potential ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter, sondern sie sehen in der Leistungsbewertung auch ein Instrument zur Optimierung der Mitarbeiterproduktivität im Kontext der unternehmerischen Wertschöpfungskette. Das Ziel: Sie versuchen nur noch dort »zusätzliches Geld« zu investieren, wo sie auch einen »messbaren Mehrwert« erhalten. Bereits seit Mitte der neunziger Jahre stellt sich das Grund-/Fixgehalt in immer geringerem Umfang als zentraler Faktor der unternehmerischen

Entlohnungs- und Anreizpolitik dar. Vielmehr haben Unternehmen neben dem umfassenden Ausbau des Niedriglohnbereiches für Routine-tätigkeiten auch ein leistungsorientiertes Vergütungssystem aufgebaut, um diejenigen, die überdurchschnittlich effizient und effektiv im Sinne des »Shareholder Values« sind, zu belohnen. Der Kreis derer, die an diesen zusätzlichen Leistungsanreizen partizipieren wollen und den Weg in die leistungsorientierte Entlohnungs- und Anreizpolitik suchen, steigt konstant. Die Beteiligung an diesem leistungsorientierten Anreizsystem geschieht nicht immer aus Überzeugung, dass man sich als Mitarbeiter für das Unternehmen noch mehr engagieren möchte, sondern auch aus Gründen der eigenen finanziellen Absicherung heraus, da sich für einkommenssteuerpflichtige Arbeitnehmer die Gesamtsituation in Deutschland drastisch verschlechtert hat: Themen (vgl. Deutsches Institut

- für Wirtschaftsforschung) sind beispielsweise
- *der Abbau des Mittelstandes (sozialversicherungspflichtige Vollzeitstellen reduzierten sich zwischen 1997 und 2007 um 1,5 Millionen auf fast 23 Millionen) bzw. der dramatische Aufbau atypischer Beschäftigungsverhältnisse (Teilzeitbeschäftigung, Leiharbeit, Niedriglohnbeschäftigte), die sich seit den neunziger Jahren fast verdreifacht haben (auf ca. 7,6 Millionen im Jahre 2008)*
  - *der verstärkte Aufbau des Prekariats (10 % aller Deutschen sind 2008 auf staatliche Hilfen angewiesen) und die damit einhergehende Passivisierung bestimmter Gesellschaftsschichten*
  - *die Problemoptimierung durch das deutsche Steuerwesen*
  - *die gefühlte Spaltung der Gesellschaft, z.B. in Geringverdiener und in Besserverdienende, wobei letztere über 37500.-€ pro Jahr brutto verdienen*
  - *der dissoziale Umgang mit Leistungsträgern (26,8 % der Steuerzahler im Jahre 2008 tragen 80% des Steueraufkommens)*

Gerade aufgrund der geringen Lohnzuwächse wird die leistungsorientierte Vergütung als eine Möglichkeit verstanden, sich über ein Bewertungsverfahren für einen höheren Verdienst und für interessantere Karrieren zu qualifizieren. Unternehmen gestalten hierzu ein Bewertungssystem, das von Mitarbeitern als systematisch und transparent verstanden wird: Es soll damit im Unternehmen nachvollzogen werden, wer diese leistungsorientierte Vergütung in welchem Umfang verdient und wer aus welchen Gründen nicht in den Genuss dieses Vergütungssystems kommen wird.

Mit dieser Entwicklung manifestiert sich ein Gehalts-/Entlohnungssystem, das sich in drei

Kategorien unterteilt: (1) Diejenigen, die für einfachere Tätigkeiten einen Niedriglohn (Mindestlohn, Zeitarbeit) erhalten; (2) diejenigen, die für die qualifizierte Erfüllung ihrer Stellenbeschreibung und ihrer vertraglich vereinbarten Stunden ein (tariflich) festgelegtes Fix- und Grundgehalt erhalten (teilweise verbunden mit der Reduzierung beispielsweise von Urlaubs- oder Weihnachtsgeld) und (3) diejenigen, die mit zusätzlichem Engagement »mehr Wert erbringen« oder – etwas polemisch formuliert – für das Unternehmen »mehr Wert sind«, d.h. mehr Engagement auch in Form von Überstunden zeigen, sich stärker an Projektarbeiten beteiligen, mehr an messbaren Ergebnissen erzielen und deshalb durchaus auch »gerechtfertigt« die höheren Entgelte verdienen. Die »feinen Unterschiede« in Unternehmen zeichnen sich somit dadurch aus, dass man sich gehaltsmäßig mehr und mehr voneinander abgrenzt. Nicht die Fachkarriere mit ihren Hierarchiestufen ist entscheidend, sondern die »Entgeltkarriere« mit ihren Bewertungsstufen. Der klassische Bildungstitel entscheidet zwar nach wie vor über die Zugangschancen zu Unternehmen, aber in Unternehmen selbst sind immer weniger die klassischen Hierarchiekarrieren über das Prinzip der Seniorität (Dienstalter) als vielmehr monetäre Entgeltkarrieren über Leistungsbewertungssysteme entscheidend.

Damit setzt sich der Trend nach der in den neunziger Jahren von Unternehmensvorständen aufgekommene symbolische Formel »5 x ½ x 2 x 3« fort. Diese bedeutet für Unternehmen: In fünf (oder seien es acht) Jahren werden wir als Unternehmen mit der Hälfte (oder auch nur 20 % weniger) an festangestellten Mitarbeitern, die doppelt so viel oder zumindest deutlich mehr verdienen, auch drei Mal so viel produzieren. Diejenigen, die nachweislich überdurchschnitt-

lich produktiv sind, erhalten für ihren Mehrwert auch eine höhere Vergütung sowie Arbeitsplatzsicherheit. Mitarbeiter, wie Zeitarbeiter oder andere befristet für das Unternehmen tätige Mitarbeiter zählen nicht zum Kernbestand der Mitarbeiterschaft und haben deshalb keinen Zugang zum leistungsorientierten Vergütungssystem des Unternehmens. Mitarbeiter, die zum Kernbestand zählen, teilen sich einerseits in diejenigen, die im Sinne von »Dienst nach Vorschrift« ihre vorgeschriebene Arbeit bewältigen und andererseits in diejenigen, die über ein überdurchschnittliches Engagement besser verdienen wollen. Letztere wissen, dass sie sich dafür einem Prüfungs- bzw. Bewertungsverfahren unterwerfen müssen, um darzulegen, inwieweit sie einen Mehrwert erbracht haben und deshalb auch eine höhere Vergütung – auch gegenüber den anderen – verdient haben. Nicht die Pflichttätigkeit an sich, sondern explizit überdurchschnittliche Leistung soll bewertbar und vergütbar gemacht werden.

Für die Überprüfung von Leistungen werden von Unternehmen Kompetenzmodelle vorgegeben, anhand derer das Unternehmen, aber auch jeder Mitarbeiter und jede Führungskraft selbst »objektiv« das Leistungsvermögen einschätzen kann, im Sinne von »Was sind die Kompetenzen des Mitarbeiters wert?« Der begutachtete Wert der Kompetenzen wird wie eine Art »Kompetenzaktie« gehandelt: Das Unternehmen bezahlt sowohl für herausragende Fähigkeiten, Qualifikationen als auch für die Leistungen bzw. Ergebnisse (zusätzlich spekulierend, was den zukünftigen Wert des Mitarbeiters für das Unternehmen darstellt): Damit wird zum einen ein Bericht zu den bestehenden Kompetenzen des Mitarbeiters entwickelt und zum anderen ein Bericht erstellt, was der Mitarbeiter »überdurchschnittlich« erbracht hat (Leistungs- und Ergeb-

nistransparenz). In diesem Bewertungsbericht werden Leistungen und Ergebnisse (Erfolg) sowie die hierzu notwendigen und verwertbaren Kompetenzen (Kompetenzaktie) von der Führungskraft anhand von Bewertungsmerkmalen beobachtet, in Form von Beispielen beschrieben und abschließend bewertet. Die erbrachten Leistungen und Ergebnisse als auch die Kompetenzen werden dann vorrangig in einen Geldwert bzw. eine leistungsorientierte Vergütung transformiert, wenn der Bewertete überdurchschnittlich gearbeitet und »sich entwickelt« hat.

Unternehmen haben deshalb ihre Personalleitung beauftragt, Leistungsbewertungssysteme (auch in Absprache mit den Personal-/Betriebsräten) auf der Basis von Kompetenzmodellen einzuführen, um dadurch Standards zur Messung von Leistung, Verhalten sowie Fähigkeiten und Qualifikationen festzulegen. Das Unternehmen postuliert, dass es mit einem Leistungsbewertungssystem folgende Ziele erreichen will:

- *Herstellung von Lohngerechtigkeit entsprechend einer Leistungskultur*
- *Erreichung einer höheren Produktivität der einzelnen Mitarbeiter*
- *Klarheit über Zuständigkeiten und Aufgaben (Vermeidung von Redundanzen)*
- *Minimierung der Abwanderung von Leistungsträgern*
- *Verbesserung des Images als Arbeitgeber (»best employees«)*
- *Höhere Transparenz über die Arbeitsergebnisse der Mitarbeiter und Führungskräfte*

Die Führungskräfte selbst, die für die professionelle und faire Durchführung der Leistungsbewertung die Hauptverantwortung tragen, orientieren sich an den vom Unternehmen aufgestellten Leistungsbewertungsmerkmalen und sehen darin eine gute Möglichkeit, um

- *mehr Informationen von ihren Mitarbeitern über deren Arbeitsprozesse und -ergebnisse zu erhalten*
- *den Mitarbeitern eine Anerkennung für die erbrachten Leistungen bzw. eine höhere Wertschätzung entgegen zu bringen*
- *Doppelarbeiten in der Abteilung zu vermeiden sowie Probleme zu reduzieren*
- *und die eigene Führungsfähigkeit, aber auch Führungsmacht aktiv zu demonstrieren*

Allerdings sehen die Führungskräfte auch Risiken in einer Leistungsbewertung: Sie fürchten die Förderung einer »Ellenbogenmentalität« zwischen zwei Klassen von Kollegen in ihren eigenen Arbeitsbereichen, zum einen (wie bereits ausgeführt) von denen, die weiterhin ihre Arbeit gut - im Sinne von Dienst nach Vorschrift - erfüllen und das Bestehende und für sie Übersichtliche bewahren wollen und zum anderen von denen, die ihre Karriere und ihr bestehendes Gehalt über Veränderungen und zusätzliches Engagement »mehren« wollen. Letztere bilden die Zielgruppe der leistungsorientierten Vergütung. Zudem befürchten die Führungskräfte durch die Einführung der Leistungsbewertung eine zusätzliche Arbeit, die in der Regel ohne Belohnung durchgeführt werden muss sowie mit einem enormen Zeitaufwand hinsichtlich Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung verbunden ist. In der Unternehmenspraxis beabsichtigten manche Führungskräfte gar 20 bis 40 solcher Bewertungsgespräche zu führen, was Ihnen sofort den Ruf einbrachte, dass sie nichts Besseres als Führungskraft zu tun hätten bzw. selbst nicht viel zur Wertschöpfung der Abteilung beitragen. Zudem steigt bei einer solch hohen Anzahl an Bewertungsgesprächen die Quote der fehlerhaften Bewertung an, was zu einem Verlust an Autorität und Akzeptanz führt.

Auch sehen Führungskräfte in der Leistungsbewertung ein »unbequemes Instrument«, das zu Unruhen, Konflikten in der eigenen Abteilung zwischen den Mitarbeitern und auch zwischen den Mitarbeitern und der Führungskraft (dem Bewerter) führen kann. Ein weiteres Risiko für Führungskräfte ist, dass bei Mitarbeitern, die unzufrieden mit der Leistungsbewertung sind, der Aufwand zur Bewältigung von Beschwerden über eine Schiedsstelle oder über die obere Führungskraft sich nicht nur zeitlich sehr aufwändig gestaltet, sondern auch den oberen Führungskräften die Option eröffnet, den eigenen Führungskräften in den Rücken zu fallen, indem sie deren Bewertungen aushebeln und damit den Bewerter unglaubwürdig oder unfähig erscheinen lassen. Der Mitarbeiter »gewinnt« mit seiner Beschwerde und die Führungskraft, die »falsch bewertet hat«, verliert an Autorität und Führungsstärke sowohl gegenüber dem eigenen Vorgesetzten als auch gegenüber den Mitarbeitern.

Die Mitarbeiter hingegen erwarten durch die Leistungsbewertung sicherlich Lohngerechtigkeit für die von ihnen erbrachten – teilweise überdurchschnittlichen – Leistungen, jedoch geht es ihnen vor allem um Bewertungsgerechtigkeit: Mitarbeiter wollen erstens ein faire Rückmeldung (Feedback) hinsichtlich ihrer Leistungen; zweitens erwarten sie Anerkennung und Wertschätzungen für die erbrachten Leistungen und drittens erhoffen sie sich eine gesteigerte Motivation durch ein befruchtendes und nachvollziehbares Gespräch über die Anforderungen bzw. die an sie gestellten Erwartungen. Ihre Ängste liegen vor allem in einer Fehlbeurteilung durch den eigenen Vorgesetzten und dass der Vorgesetzte (eventuell auch aufgrund einer umfassenden Kommunikationsstörung der Führungskraft) gar kein Gespräch führen kann:

Manche Führungskräfte sind in der »Basta-Sprache« eher geübt als in einer Sprache des »Forderns und Förderns« von Mitarbeitern. Zudem besteht bei den Mitarbeitern die Angst, in immer größerem Umfang vom Vorgesetzten abhängig zu sein, da dieser nun das Instrument der Leistungsbewertung und damit der Leistungsvergütung in seinen Händen hat und eventuell missliebige Mitarbeiter durch eine schlechtere Bewertung abstrafte. Ferner sieht sich der Mitarbeiter mehr und mehr veranlasst, seine Leistung in detaillierter Weise transparent zu machen und in einem positiven Licht zu »vermarkten«, sodass derjenige im »Rennen um die Leistungsvergütung gewinnt«, der die besten Vermarktungs- und Kommunikationsstrategien gegenüber dem Vorgesetzten entwickelt. Zudem befürchten die Mitarbeiter, dass das Neid- und Konfliktpotential untereinander ansteigen wird, da die meisten Mitarbeiter sich hinsichtlich ihrer Leistungsergebnisse vergleichen und intensiv dazu auszutauschen. Obwohl die Bewertungsergebnisse »geheim« verwaltet werden, wird der »soziale Druck« zwischen den Mitarbeitern, die erhaltene Bewertung gegenseitig offenzulegen, größer. Natürlich geht mit der Leistungsbewertung auch die Angst einher, dass die Daten der Leistungsbewertung vom Unternehmen dazu genutzt werden, um die Kompetenzakte der einzelnen Mitarbeiter zueinander abzugleichen und diejenigen Mitarbeiter mit dem größten Wertverlust »zum richtigen Zeitpunkt abzustoßen«.

## 2. Zum Erwerb einer Bewertungskompetenz

Den Auftakt für die Umsetzung eines Leistungsbewertungssystems bietet in zahlreichen Unternehmen ein Seminar. Auf die Führungskräfte und Mitarbeiter kommt dann

vielfach ein Schreiben zu, mit dem Sie zu einer Veranstaltung, meist ein eintägiges »Instant-Seminar« von der Personalabteilung bzw. vom zuständigen Bildungsträger eingeladen werden. Ein solch für die Führungskräfte konzipiertes Seminarprogramm legt die wesentlichen Eckpunkte allgemeinverbindlich fest und erlaubt den Führungskräften, ihre Bewertungskompetenz zu optimieren. Sie erwerben damit Kenntnisse über folgende Aspekte einer Leistungsbewertung:

- *Leitmotive und Ziele einer Leistungsbewertung*
- *Ausgangslage für ein Leistungsbewertungsgespräch*
- *Leistungsbewertung versus Potentialeinschätzung*
- *Festlegung der unternehmensweit verbindlichen Bewertungsstufen*

### 2.1 Leitmotive einer Leistungsbewertung

Mit den Leitmotiven einer Leistungsbewertung wird vor allem der übergeordnete Zweck bzw. die Mission, die das Unternehmen mit der Leistungsbewertung verfolgt, näher umschrieben, beispielsweise:

Mit einem Leistungsbewertungsgespräch werden Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen anhand klar definierter Anforderungen für einen bestimmten Zeitraum aufeinander abgestimmt. Beide Seiten sollen mit dem Bewertungsgespräch zu Optimierungen und Lernprozessen für den Arbeitsbereich kommen.

Ein Leistungsbewertungsgespräch bezieht sich vor allem auf die gezeigte Leistung des Mitarbeiters, ist also vergangenheitsorientiert. Stärken und Schwächen des Mitarbeiters, aber auch die Vorteile und Nachteile der gegenwärtigen Rah-

men- bzw. Arbeitsbedingungen (Möglichkeiten und Grenzen) sollen transparent aufgezeigt werden. Letzteres gilt es besonders zu betrachten, da die Effizienz und Effektivität eines Mitarbeiters entscheidend von der Konstruktion seines Umfeldes, vom Zugang zu Ressourcen sowie der Kommunikationskultur zu Kollegen und Vorgesetzten abhängt.

Ein Leistungsbewertungsgespräch kann – muss aber nicht - mit Entwicklungsmaßnahmen (Fördern) verbunden werden: Das Ziel wäre dann der Ausbau der Stärken durch den richtigen Einsatz des Mitarbeiters bzw. eine stärkere Berücksichtigung der persönlichen Ziele und Interessen (»Stärken stärken«) oder der Abbau von Defiziten (»Schwächen schwächen«) durch zielgerichtete Qualifizierungsmaßnahmen.

Ein Bewertungsgespräch ist ein auf Kommunikation basierendes Führungsinstrument, ein wechselseitiger Vorgang des gegenseitigen »sich Rückmeldungen Gebens« (Feedback) und kein »checklistenartiges Abhaken von vorhandenen oder nichtvorhandenen Eigenschaften« (Urteil fällen).

## 2.2 Ziele einer Leistungsbewertung

- In der Zielbeschreibung wird festgelegt,
- wie sich das auf den ersten Blick noch handhabbare Thema der Leistungsbewertung vor allem in der Umsetzungsphase für die Führungskräfte ausdifferenziert.
  - welche Problemlagen mit dem Thema für die Führungskraft selbst (Akzeptanz) und für die Mitarbeiter (Ängste) verbunden sind und
  - welche Techniken gerade eine Führungskraft für ein faires und professionelles Bewertungsgespräch zu beherrschen hat.

Deshalb wird mit den Zielen geklärt, was die Führungskraft als Ergebnis einer (beispielsweise seminaristischen) Auseinandersetzung mit dem Thema zu erreichen hat. Die Führungskraft

- kennt die leistungsentgeltbezogenen Bewertungsmerkmale des Unternehmens
- lernt das Leistungsbewertungssystem im Sinne der drei »F´s«: Fordern - Fördern – Feedback Geben im Führungsalltag anzuwenden
- sieht die Leistungsbewertung als Chance zur Erweiterung des Führungsverständnisses
- kann die typischen Bewertungsfehler vermeiden
- ist in der Lage, ein Leistungsbewertungsgespräch optimal vorzubereiten
- ist fähig, Phasen der drei »B´s« zu unterscheiden: Beobachten, Beschreiben und Bewerten
- erhält mehr Sicherheit in der Interpretation schwierig »messbarer« Kriterien, wie z. B. Flexibilität oder Qualität
- erkennt die Ängste und Befürchtungen der Mitarbeiter gegenüber derartigen Bewertungsverfahren
- sieht die Bedeutsamkeit des Anforderungsgesprächs (schriftliches Anforderungsprofil, Stellenbeschreibung, Projektaufgabe) als Ausgangspunkt für das Bewertungsgespräch
- verfügt über einen sicheren Umgang mit dem vom Unternehmen entwickelten Bewertungsbogen.

## 2.3 Ausgangslage für ein Leistungsbewertungsgespräch

Ein Leistungsbewertungsgespräch basiert auf klaren Grundsätzen, die zwischen der Personalvertretung und der Personalleitung eines Unternehmens vereinbart werden, z.B.:

- Die Mitarbeiter erhalten mindestens einmal jährlich eine Rückmeldung über ihre Leistungen und ihre Kompetenzen (Stärken und Schwächen).
- Der Bewertungszeitraum beträgt in der Regel maximal ein Jahr.
- Die Mitarbeiter erfahren, wie sie die vorab im gemeinsamen Anforderungsgespräch fixierten Erwartungen erfüllt haben.
- Die Mitarbeiter erleben durch das Leistungsbewertungsgespräch eine verstärkte Kommunikation mit ihrer Führungskraft, die auf der Basis von Anerkennung und Wertschätzung basiert und nicht auf eine verbale Vernichtung des Mitarbeiters ausgerichtet ist.
- Bei den Mitarbeitern ist die Eigen-/Selbstbewertung zu stärken. Die Führungskraft hat sicher zu stellen, dass das Instrument der Selbstbewertung vom Mitarbeiter genutzt werden kann und dementsprechend Führungskraft und Mitarbeiter jeweils eigenständig eine Bewertung für das Leistungsbewertungsgespräch vorbereiten (Selbstbild und Fremdbild).
- Bei zu vielen Mitarbeitern in einer Abteilung (in der Regel mehr als zehn) müssen mehrere qualifizierte Bewerter parallel eingesetzt werden, wobei diese ihre Bewertungsmaßstäbe vor und nach dem Bewertungsgespräch miteinander abgleichen.
- Das Leistungsbewertungsgespräch basiert auf einheitlichen und messbaren Bewertungsmerkmalen, die im Bewertungsbogen definiert sind.
- Auf individuelle Verhältnisse (Teilzeitbeschäftigung, Behinderung, Ausbildung, Außendienst, Alter) ist bereits im Anforderungsgespräch Rücksicht zu nehmen.
- Die wesentlichen Ergebnisse müssen schriftlich fixiert werden: Der Mitarbeiter erhält eine

*Kopie. Die Unterschrift des Mitarbeiters bedeutet nur, dass das Gespräch geführt wurde und nicht, dass er die Bewertung akzeptiert.*

## 2.4 Leistungsbewertung versus Potentialbewertung

Die Leistungsbewertung beschreibt, inwieweit ein Mitarbeiter die an ihn gestellten Erwartungen / Anforderungen – im Rahmen seiner Funktion – erfüllt. Sie bestimmt sich aus drei Elementen:

- Effizienz und Qualität der Arbeitsergebnisse (Zielerreichungsgrade)
- Ausprägung der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen als wesentliche Einflussfaktoren auf das Leistungsverhalten eines Mitarbeiters
- Identifikation mit den Werten des Unternehmens

Die Potenzialeinschätzung hingegen beschreibt das Maß, inwieweit dem Mitarbeiter zukünftig (in den nächsten 1 – 2 Jahren) eine andere, erweiterte oder höherwertige Aufgabe zugetraut wird. Fragen zur Prognose von Potenzial sind:

- Nutzt der Mitarbeiter heute seinen Verantwortungsspielraum voll aus und geht auch mit schwierigen Situationen sowohl auf der Fach- als auch auf der Beziehungsebene sehr professionell und gelassen um?
- Ist der Mitarbeiter tendenziell mit den heutigen Aufgaben unterfordert?
- Sucht der Mitarbeiter aktiv nach verantwortungsvolleren Aufgaben und zeigt dabei, dass er in der Lage ist, sich schnell und problemlos in für ihn neue Aufgabengebiete einzuarbeiten?

- *Sieht er neue Aufgaben nicht als zusätzliche Belastung, sondern als Herausforderung an?*
- *Gestaltet der Mitarbeitende aktiv seinen Verantwortungsbereich und zeigt ein ausgeprägtes unternehmerisches Denken und Handeln, das über seinen Verantwortungsbereich hinausgeht?*
- *Zeigt der Mitarbeiter heute schon Verhaltensweisen und Fähigkeiten, die für eine erweiterte und verantwortungsvollere Aufgabe auf der nächsten Ebene Voraussetzung sind?*

## 2.5 Festlegung der Bewertungsstufen

Unternehmen entwickeln die Struktur ihres Bewertungsbogens in Zusammenarbeit mit der Personalvertretung, wobei in der Regel auf Bewertungsstufen entlang von Schulnoten verzichtet wird. Meist werden ausdifferenziertere Punktezahlen genutzt, um dem Mitarbeiter eine präzisere Information zu seiner Leistung zu geben und dies auch zu begründen, beispielsweise:

- **SELTEN ERFÜLLT (SCHRIFTLICH ZU BEGRÜNDEN)**  
*Wenn die Anforderungen häufig nicht erfüllt werden und auch in der Gesamtschau eine ausreichende Erfüllung nicht mehr gegeben ist, z.B.: -5, -3, -2*
- **GROßTEILS ERFÜLLT**  
*Wenn die Leistungen im Wesentlichen den Anforderungen ggf. trotz geringfügiger Mängel noch entsprechen, z.B.: -1, 0, +1*
- **VOLL ERFÜLLT**  
*Wenn die Anforderungen im vollen Umfang und ohne Abstriche erfüllt wurden, z.B.: +2, +3, +4*
- **HÄUFIG ÜBERTROFFEN**  
*Wenn die Anforderungen überwiegend deutlich übertroffen werden; bei besonderen Leis-*

*tungen, die sich vom Durchschnitt abheben, z.B.: +5, +6, +8*

- **REGELMÄßIG ÜBERTROFFEN (SCHRIFTLICH ZU BEGRÜNDEN)** *Wenn die Anforderungen ganz erheblich und nachhaltig übertroffen wurden, z.B.: +10, +12, +15*

In zahlreichen Unternehmen hat sich bei Untersuchungen gezeigt, dass solche Bewertungsstufen entlang der Gauß'schen Kurve verteilt werden, sodass ca. 80% aller bewerteten Mitarbeiter mit ihrer Arbeit in den Bereich »voll erfüllt« eingruppiert werden und sie hieraus kaum leistungsorientierte Vergütungen erwarten können.

## 3. Der Prozess des Leistungsbewertungsgesprächs

Jede Führungskraft hat sich Gedanken erstens zur Vorbereitung, zweitens zur Durchführung und drittens zur Nachbereitung eines Leistungsbewertungsgesprächs zu machen und sich an bestimmten Erfolgsmustern oder Tipps auszurichten:

### 3.1 Vorbereitung auf das Leistungsbewertungsgespräch

Führungskräfte beobachten, beschreiben und bewerten die Leistung ihrer Mitarbeiter kontinuierlich über einen längeren Zeitraum (jedoch maximal ein Jahr) hinweg. Das Leistungsbewertungsgespräch ist letztlich eine Zusammenfassung vieler Vorgänge, die während einer maximal einjährigen Bewertungsperiode beobachtet und an nachvollziehbaren Beispielen beschrieben werden. Führungskräfte müssen die Leistungsbewertung als Führungsinstrument für sich »emotional« annehmen wollen und in einer konstruktiven



Weise für Mitarbeiter und Unternehmen einsetzen. Später aufkommende Probleme einer Führungskraft, aufgrund einer unprofessionellen Handhabung oder emotionalen Ablehnung der Leistungsbewertung, schwächen seine Vorbildfunktion als Führungskraft: Die Mitarbeiter fragen sich, warum die Führungskraft etwas durchführt, das sie innerlich ablehnt bzw. gegen das sie Widerstand zeigt.

Die Bewertungsergebnisse müssen entsprechend den unternehmerischen Bewertungsmerkmalen erfasst werden und nicht aufgrund situativ selbst erdachter Kriterien. Führungskräfte, die ohne einen unternehmerischen Bewertungsbogen arbeiten, zeigen nicht nur einen methodischen und vielfach intellektuellen Dilettantismus, sondern stellen mit einem »laissez-faire-Gespräch« auch die Bewertungsgerechtigkeit, die die Mitarbeiter einfordern, in Frage.

Die Führungskraft hat mindestens zwei Wochen vorab den Mitarbeiter über die Durchführung eines Bewertungsgesprächs persönlich zu informieren (z.B. über Ort und Dauer des Bewertungsgesprächs) und ihm dabei auch den aktuellen Bewertungsbogen auszuhändigen. Damit wird gesichert, dass der dem Mitarbeiter ausgehändigte Bewertungsbogen identisch mit dem Bewertungsbogen der Führungskraft ist (keine unterschiedlichen Versionen).

Die Führungskraft klärt vorab den Nutzen, den sie selbst aus dem Bewertungsgespräch ziehen möchte, z.B. sie

- *lernt den Mitarbeiter mit seinen Bedürfnissen und Erwartungen, aber auch Anforderungen und Problemen (auch über dessen Selbstbewertung) besser kennen.*
- *erhält Angaben zum Abteilungsklima, zu den Arbeitsabläufen und zu organisatorischen Mängeln*

- *kann das Vertrauen zum Mitarbeiter stärken*

Die Führungskraft klärt vorab, welchen Nutzen der Mitarbeiter aus dem Bewertungsgespräch hat, z.B. er:

- *lernt sich besser kennen (Selbstbild und Fremdbild)*
- *kann Missverständnisse klären oder Probleme ansprechen*
- *erhält Feedback zu Leistungen*
- *kann sich an neu vereinbarten Zielen / Anforderungen orientieren*
- *erhält eine Wertschätzung durch ein freundlich, fair und professionell geführtes Bewertungsgespräch*
- *hat Sicherheit, dass die Führungskraft weiß, an welchen Aufgaben er mit welcher Priorität arbeitet*

Um ein Bewertungsgespräch effektiv (zielgerichtet) führen zu können, muss ein Anforderungsgespräch bereits vorab geführt sein. Es muss im Vorfeld des Gesprächs Klarheit darüber herrschen, was die Führungskraft vom Mitarbeiter erwartet (Anforderungen), z.B. ob Stellenbeschreibungen oder Projektaufträge eindeutig formuliert wurden und diese sich zur Bewertung eignen.

Für Anforderungen gelten folgende Maßstäbe:

- *Anforderungen sind kontrollierbar oder messbar*

Leistungen, die beobachtbar sind, können beschrieben werden; Leistungen, die beschreibbar sind, können auch kontrolliert werden und sind damit bewertbar. Messbar wiederum ist alles, was sich zumindest durch Messmethoden festhalten lässt (z.B. Euro, Ausschusszahlen, Prozente), wobei es weniger um »Alibikriterien« wie

Anwesenheit oder Freundlichkeit, sondern vor allem um Leistungserbringung und Qualität geht.

■ *Anforderungen gehen auf Ressourcen, Mittel, Verfahren ein*

Um eine Anforderung erreichen zu können, sind Mittel (Personen, Know-how, Zeit, Kapital) und Verfahren (Techniken, Vorgehensweisen) zu berücksichtigen. Es gilt also stets zu überlegen, ob es genügt, nur etwas über das Ziel auszusagen oder müssen Aussagen über Mittel oder Verfahren, mindestens im Sinne einschränkender Bedingungen, gemacht werden.

■ *Anforderungen sind ergebnis- bzw. resultatsorientiert*

Um sicherzustellen, dass eine Anforderung ein Ergebnis charakterisiert, gilt es zu überprüfen, ob die formulierte Anforderung eine kontrollierbare »Zustandsveränderung« beschreibt; z.B. einen Nutzen für Kunden, Mitarbeiter, Kollegen oder andere Unternehmensbereiche mit sich bringt oder einen klaren Output festlegt (z.B. Prozentzahlen, Vergleichszahlen, Steigerungsraten).

■ *Anforderungen sind ableitbar*

Jede Anforderung soll einen Bezug zu Unternehmens- oder Abteilungszielen haben. Aus diesem Grund sind Anforderungen entweder aus einem übergeordneten Ziel abzuleiten oder aus den Ergebnisbereichen und Stellenbeschreibungen heraus zu formulieren.

■ *Anforderungen umfassen ein »Timing« bzw sind zeitgebunden*

Für jede Anforderung ist auch ein Zeitpunkt festzusetzen, nämlich bis wann die Anforderung zu erreichen ist. Bei Jahreszielen, die sich bei-

spielsweise auf Umsatzzahlen beziehen, beläuft sich der Zeitpunkt vielfach auf ein Geschäftsjahr. Nicht alle Anforderungen sind jedoch Jahresanforderungen. In diesem Fall ist der Termin festzulegen, bis wann das angestrebte Resultat vorzuliegen hat.

■ *Anforderungen können innovativ und herausfordernd sein*

Die Anforderung soll die Mitarbeiter fordern, darf sie aber auch nicht überfordern. In diesem Sinne muss eine Anforderung auch realistisch sein. Für manche stehen eher repetitive Aufgaben, für andere innovative Aufgaben im Vordergrund

■ *Anforderungen sind den Werten des Unternehmens angemessen*

Die Aufgaben und Anforderungen werden entsprechend den Unternehmenswerten gestaltet. Sie entsprechen den Grundsätzen von Effizienz, Effektivität und Rechtmäßigkeit (Compliance).

### 3.2 Durchführung eines Leistungsbewertungsgesprächs

Bei der Durchführung des Leistungsbewertungsgesprächs gilt es drei Kernbereiche zu unterscheiden:

- *die Strukturierung einschließlich des atmosphärischen Einstiegs in das Bewertungsgespräch: Die Führungskraft zeigt von Beginn an, wie sie den Dialog aufbauen will.*
- *ein Bewusstsein für die eigene Mimik und Gestik im Verlauf des Bewertungsgesprächs: Die Führungskraft weiß, wie sie sich zu verhalten hat, ohne dass sie an Authentizität verliert.*
- *eine Differenzierung in Beobachten, Beschreiben, Bewerten: Die Führungskraft hat*

*eine klare »inhaltliche Strategie«, um die Leistungsbewertung nachvollziehbar zu übermitteln, z.B. wann zeitlich gute und wann zeitlich kritische Beobachtungen und Bewertungen angesprochen werden.*

Die *Strukturierung des Bewertungsgesprächs* beginnt damit, dass a) die Gesprächsatmosphäre (offene Sitzweise; Ausschalten von Störungen wie Telefon bzw. Handy) vorbereitet wurde, b) dass der Zeitrahmen für das Bewertungsgespräch im Umfang von 60 bis maximal 90 Minuten fixiert ist und c) dass der Bewertungsbogen vorliegt. Nach einer kurzen Begrüßungs- und Einführungsphase durch die Führungskraft kann der Mitarbeiter in zirka 3–8 Minuten seine Einschätzung zu den Bewertungskriterien ausführlich darlegen (soweit er sich vorab mit dem Bewertungsbogen auseinandergesetzt hat). Erst dann erfolgt die Rückmeldung und die Einschätzung durch den Vorgesetzten.

Dem Mitarbeiter wird die Chance gegeben, zu seiner Selbstbewertung Stellung zu nehmen: Wie sieht sich der Mitarbeiter selbst? Was wurde erreicht? Was waren Probleme? Waren Mittel / Ressourcen ausreichend? Es besteht kein Anlass, die schriftlich formulierten Bewertungen zwischen Mitarbeiter (Selbstbewerter) und Führungskraft (Fremdbewerter) auszutauschen.

Die Führungskraft lernt zuzuhören und prüft, inwieweit der Mitarbeiter die Bewertungsmerkmale auf sich bereits anwenden kann und wo er Interpretationsschwierigkeiten hat. Der Mitarbeiter selbst muss seine Selbstbewertung nicht checklistenartig vortragen. Die Führungskraft priorisiert die Reihenfolge der zu besprechenden Kriterien; bespricht zuerst wesentliche Stärken, fasst danach die zwei bis vier größten »Schwächen« zusammen und gibt dann einen positiven Ausblick auf das nächste Bewertungsgespräch

(Anforderungen klären). Die Führungskraft gestaltet einen freundlichen Abschluß: Er fasst zusammen, plant Maßnahmen, setzt Ziele bzw. legt neue Anforderungen fest: Das Bewertungsgespräch ist damit zugleich das Anforderungsgespräch für die kommenden maximal zwölf Monate. Das *Bewußtsein für die eigene Mimik und Gestik bzw. die verbale und nonverbale Kommunikation* bedeutet, dass die Führungskraft a) auf Wortwahl und Ausdrucksweise achtet bzw. den Intellekt des Mitarbeiters berücksichtigt, b) sich seiner Sprachgeschwindigkeit bewusst ist, auf den eigenen Tonfall bzw. die eigene Lautstärke achtet, c) die Körperhaltung stets zugewandt zum Mitarbeiter positioniert und den Blickkontakt zum Mitarbeiter hält. Gestik und Mimik sollten stets freundlich und ermunternd sein, Ergebnisse sollten wiederholt werden, kurze Sätze helfen, sich verständlich zu machen und man sollte durchaus auch nachfragen, um Missverständnisse oder Fehlinterpretationen zu vermeiden bzw. dem Mitarbeiter wieder Gelegenheit zu geben, in das Gespräch zurückzufinden.

#### **Merke:**

- *Offene Haltung zueinander (»kein in den Stuhl gammeln«)*
- *Kein trennender Tisch (schon gar nicht am Schreibtisch)*
- *Gastlichkeit praktizieren*
- *Ruhige Stimmlage, aber nicht einschläfernd*
- *Keine »schwäbischen« Verhaltensweisen: »Nichts gesagt ist genug gelobt«*
- *Nicht nervös wirken, z.B. »auf die Uhr schauen«*
- *Konkrete und kurze Formulierungen nutzen sowie schwierige Aspekte wiederholen*
- *Den anderen ausreden lassen*
- *Punkte / Ergebnisse immer wieder zusammenfassen*

Die Führungskraft macht bewusst Sprechpau-

sen, damit der Mitarbeiter sein Feedback zur erfolgten Bewertung abgeben kann. Diese Stellungnahme des Mitarbeiters muss nicht von der Führungskraft kommentiert werden (kein Rechtfertigungszwang).

**Merke:**

- *Die eigene Kommunikation dem Reifegrad des Gegenübers anpassen und keine egozentrische Ausdrucksweise (»Jeder hat mich so zu nehmen, wie ich bin«, deshalb: »Etwas Empathie schadet nie«).*

Die Strategie der drei »B's« verdeutlicht, dass die Führungskraft nicht mit der Bewertung beginnen soll, sondern anhand von Beobachtungen und beispielhaften Beschreibungen in das Bewertungsgespräch hineingeht:

**a) Beobachten**

bezeichnet typisches und wiederholt wahrnehmbares Verhalten und typische wiederholt wahrnehmbare Kompetenzen, wobei nicht die Dauer einer Beobachtung zur Objektivität beiträgt, sondern die Anzahl an Beobachtungen

- *Beobachtetes basiert nicht auf zufälliges Hinsehen oder auf Aussagen Dritter*
- *Beobachtetes umfasst keine Vorurteile gegen über dem Mitarbeiter (ist also von Sachlichkeit und weitestgehender Objektivität geprägt)*
- *Beobachtetes basiert auf mehreren Gegebenheiten / Wahrnehmungen*

**b) Beschreiben**

bezeichnet einen Vergleich von Anforderungen und erbrachten Leistungen, die anhand von konkreten Beispielen belegt werden

- *Die Beschreibungen & Beispiele werden ohne Wertung transportiert*
- *Die Beschreibungen & Beispiele umfassen keine Spekulationen über Einstellungen / Motive*

- *Die Beschreibungen & Beispiele stellen nicht nur Negatives oder nur Positives dar*
- *Die Beschreibungen & Beispiele entstammen nicht einem »Schwarzbuch« über Mitarbeiterfehler*

**c) Bewerten**

bezeichnet eine Beurteilung über Leistungen und Verhalten, soweit diese für die Erfüllung der Anforderungen bzw. Aufgaben von Bedeutung sind

- *Die Bewertung umfasst keine moralische Stellungnahme*
- *Die Bewertung wird anhand der vom Unternehmen festgelegten Bewertungsstufen vorgenommen*
- *Die Bewertung orientiert sich nicht an der Leistung der Führungskraft oder des »Besten im Arbeitsbereich«, sondern am Durchschnitt.*

**Merke:**

- *Beobachten und Beschreiben als erste Dimension entwickeln*
- *Bewertungen anhand der Bewertungsstufen zum Gesprächsende abgeben*

**3.3 Nachbereitung eines Leistungsbewertungsgesprächs**

Jedes Bewertungsgespräch gilt es informell nachzubereiten, damit die Führungskraft einigermaßen sicher gehen kann, dass keine »Narben« aus dem Bewertungsgespräch entstanden sind und das Arbeitsklima durch die Führung des Leistungsbewertungsgesprächs nicht vergiftet wurde. Bei einem Nachgespräch geht es um ein kurzes informelles Gespräch von wenigen Minuten, vorrangig mehrere Tage nach dem Leistungsbewertungsgespräch, in dem die Führungskraft dem Mitarbeiter Fragen stellt, beispielsweise, ob das Bewertungsgespräch und die Bewertungsatmosphäre positiv vom Mitarbei-

ter eingeschätzt wurde, was schlecht abgelaufen ist und was verbessert werden kann. Damit gibt die Führungskraft – ohne jedoch die fixierte Bewertung in Frage zu stellen – dem Mitarbeiter die Gelegenheit, seine Gedanken, seine Bedenken, seine Einschätzungen zum Leistungsbewertungsgespräch wiederzugeben. Zudem gibt die Führungskraft dem Mitarbeiter das Gefühl, dass er an ihm – auch bei einer eventuellen schlechteren Bewertung - weiterhin interessiert ist.

**Merke:**

- *Feedback über das Bewertungsgespräch ca. 4 – 14 Tage nach dem Gespräch (informell) beim Mitarbeiter einholen: z.B. wie wurde die gemeinsame Kommunikation eingeschätzt oder sind Punkte unbesprochen geblieben?*
- *Konkrete Hilfestellungen für das neue Bewertungsjahr anbieten, beispielsweise die anstehenden Anforderungen oder die zu messenden Kompetenzen besser klären und auch den Termin für das Folgegespräch avisieren.*
- *Tipps für die Lösung von Problemen bzw. zu schwierigen Situationen des Mitarbeiters geben.*

#### 4. Vermeidung typischer Bewertungs- und Führungsfehlern

Die Führungskraft trainiert in dem Gespräch, dass bestimmte Bewertungsfehler nicht auftreten und somit die vom Mitarbeiter so stark geforderte Bewertungsgerechtigkeit bewerkstelligt werden kann: Oftmals unterlaufen der Führungskraft im Gespräch vermeidbare Fehler, beispielsweise a) dass über den eigentlichen Bewertungszeitraum (i.d.R. 12 Monate) hinaus bewertet wird, b) dass zu Gesprächsbeginn gleich negative Aspekte an erster Stelle genannt werden, c) dass gehörte Informationen von Dritten einbezogen werden, d) dass der Zeitrahmen

für das Gespräch nicht eingehalten wird oder e) namentliche Vergleiche zu anderen Mitarbeitern gezogen werden. Seit der Diskussion um das Mitarbeitergespräch in den achtziger Jahren sind bereits folgende Bewertungsfehler bekannt:

■ **Halo-Effekt**

Die Beurteilung wird durch das Hervorheben und Überbetonen einzelner Eigenschaften stark geprägt, d.h. einzelne Merkmale des zu Bewertenden überstrahlen andere.

■ **Egozentriefehler**

Der Beurteilende schließt von sich auf andere. Was er selbst zu leisten vermag, erwartet er ebenfalls von seinen Mitarbeitern, ohne Faktoren wie Ausbildung, Komplexität der Tätigkeit und derzeitige Stellung bzw. Position zu berücksichtigen.

■ **Nivellierungsfehler**

Der Beurteilende weicht bei seinen Bewertungen auf Mittelwerte aus. Dies geschieht meist aus Unsicherheit, wegen verpassten Bewertungssituationen oder aus Furcht vor Auseinandersetzungen mit dem Mitarbeiter. Im Sinne des »Gauß'schen Phänomen« werden bis zu 80% der Mitarbeiter laut Vorgabe ins Mittelfeld bewusst hinein bewertet.

■ **Überdeckungseffekt**

In einer spezifischen Beobachtungssituation strengt sich ein Mitarbeiter besonders an, um einen möglichst vorteilhaften Eindruck zu hinterlassen (z.B. bei Anwesenheit vom Chef oder in der Probezeit).

■ **Voreilige Schlussfolgerungen**

Vorurteile oder »Schublade-Denken« bzw. Eti-

kettieren, beispielsweise aufgrund Nationalität oder Berufsgruppe (Beamte, Psychologen, Juristen, Ingenieure).

#### ■ **Maßstabfehler**

Nachsichtige oder überstrenge Beurteilung (Mildeeffekt oder Strengefehler).

#### ■ **Kumulativ-Fehler**

Aufgrund von Vergangenheitsleistungen, die außerhalb des Bewertungszeitraumes liegen, wird auf Gegenwartsleistungen geschlossen.

#### ■ **Arroganz-Fehler**

Eigene Meinung (= die des Bewerter) wird ausschließlich als richtig und wichtig angenommen.

#### ■ **Andorra-Phänomen**

Man wird, wie man beurteilt wird (»Self-fulfilling prophecy«).

#### ■ **Weihnachtsmann-Effekt**

Bewerter spielt wohlwollenden Gönner, verspricht Unterstützung und Ressourcen.

#### ■ **Sympathie oder Antipathie bzw. erster Eindruck**

Die Gültigkeit dieser Faktoren sind nur bedingt haltbar

#### ■ **Gezielte Fehlbeurteilungen**

Wegloben, unterbewerten, Günstlingswirtschaft (»eine Hand wäscht die andere«).

#### ■ **Trösten**

Mitleid suggerierende Bemerkungen der Führungskraft vermitteln schnell den Eindruck von Überheblichkeit (»Beim nächsten Mal wird alles besser«).

#### ■ **Rechthaben um jeden Preis**

Rechthaberei (»Ich habe es Ihnen ja schon öfters gesagt«) führt vielfach zu einem unproduktiven Kräftespiel.

#### ■ **Ironische oder abwertende Bemerkungen**

Diese können die Gefühle des anderen verletzen und damit ein offenes, vertrauensvolles Gespräch verhindern (»Sie sind momentan der schlechteste Mitarbeiter in der Abteilung«; »Sie haben ihr Bestes gegeben«).

#### ■ **Befehlen**

Die Führungskraft drückt seine Botschaft so aus, dass der Mitarbeiter in eine »Gehorsam-Position« gedrängt wird und sich völlig unterordnet. Die Führungskraft verdeutlicht weder den Sinn der Botschaft noch gibt sie den Raum für einen Dialog, sondern »diktiert« Verhaltenserwartungen und Anforderungen.

#### ■ **Ungebetene Ratschläge erteilen**

Die Führungskraft ermuntert den Mitarbeiter nicht, bei Bedarf seinen Rat einzufordern. Unaufgeforderte Ratschläge durch die Führungskraft werden eher als neue Anforderung (Aufgabe) verstanden.

#### ■ **Informationen zurückhalten**

Nützliche Informationen werden von der Führungskraft zurückgehalten, um den Mitarbeiter konstant »machtlos« zu halten (»Machtspiele«).

#### ■ **Ablenkungsmanöver**

Die Führungskraft lenkt den Mitarbeiter auf ein anderweitiges (aktuelles) Thema, um Zeit verstreichen zu lassen und sich einer ausführlichen Leistungsbewertung zu entziehen.

- **Machertum:** Die Führungskraft kommt sehr schnell auf das Bewertungsergebnis zu sprechen und vermittelt dem Mitarbeiter keine Wertschätzung über die Beziehungsebene.

## 5. Kompetenzmodelle als Basis zur Entwicklung von Bewertungsmerkmalen

Die überwiegende Anzahl an Bewertungsgesprächen basiert heutzutage auf Kompetenzmodellen. Sie konzentrieren sich auf zumindest vier Kernkompetenzen (Fachkompetenz, Sozial-/Beziehungskompetenz, Führungskompetenz, Persönlichkeitskompetenz), die teilweise unterschiedlich akzentuiert oder mit zusätzlichen Kompetenzen (Methodenkompetenz) angereichert werden. Im Folgenden wird die Führungskraft anhand dieser Merkmale beispielhaft bewertet:

### DIE FACHKOMPETENZ

beinhaltet die Fähigkeit, (a) entsprechend der Funktion die vorgegebenen Grundsätze und Verfahren zu beherrschen, (b) Probleme anzugehen und an Lösungen mitzuwirken und (c) sich selbst zusammen mit Kollegen ergebnisgerichtet und effizient zu organisieren.

### DIE SOZIAL - / BEZIEHUNGSKOMPETENZ

beinhaltet die Fähigkeit, (a) Gespräche abgeschlossen zu führen, beispielsweise anderen zuzuhören und diese ausreden zu lassen; (b) die Kooperation mit Kompromissen, aber auch klar begründeten Entscheidungen zu gestalten; (c) Konflikte und deren Ursachen offen und sachlich auszutragen oder im Vorfeld zu vermeiden; (d) Kritik konstruktiv aber ebenso geradlinig zu artikulieren und (e) sich mit unterschiedlichen Meinungen und Zielvorstellungen auseinander zu setzen.

### DIE FÜHRUNGSKOMPETENZ

beinhaltet (a) ziel- und wertebezogenes Einwirken auf die Mitarbeitenden mit dem Zweck, eine bestmögliche Erfüllung der Arbeitsaufgaben zu erreichen; (b) die Befähigung, die Mitarbeiter bei der selbständigen Erfüllung ihrer Aufgaben zu unterstützen und das Arbeitsteam mit konstruktiver Kommunikation und Informationsverhalten anzuleiten und zu motivieren; (c) die Fähigkeit, klare Entscheidungen zu treffen; (d) Visionen für die Zukunft im Team zu entwickeln; (e) Gesamtzusammenhänge zu erkennen und selbst herzustellen; (f) Veränderungen vorausschauend zu beobachten und zu bewerten, Risiken einzuschätzen und zu minimieren sowie (g) Mut zu Neuerungen & Innovationen (Unternehmertum) zu zeigen.

### DIE PERSÖNLICHKEITSKOMPETENZ

beinhaltet die Fähigkeit, als »Vorbild« durch Authentizität und Integrität zu wirken (stärkend & energetisierend).

Das Kernproblem mit den Kompetenzmodellen ist nicht die Festlegung der Kompetenzen an sich, die geradezu global in Unternehmen Bestand haben, sondern die Entwicklung von Kriterien, die in den Abteilungen umgesetzt werden können bzw. von Führungskräften und Mitarbeitern als nachvollziehbar und für ihren Arbeitsbereich als anwendbar gelten.

## 6. Widerstände gegen Leistungsbewertungsverfahren

In das Leistungsbewertungsgespräch gehen Mitarbeiter oftmals wenig überzeugt oder eher widerstrebend hinein: Vielfach, weil sie selbst gegenüber Neuem wenig aufgeschlossen sind (weil sie Misserfolge im Umgang mit neuen

Verfahren vermeiden wollen) oder auch, weil sie einzelne »Vorab-Probleme« mit der Führungskraft hatten und dementsprechend das Vertrauensverhältnis zu dieser erschüttert ist (knapp 60% der Kündigungen von deutschen Arbeitnehmern basieren auf Konflikten mit dem Vorgesetzten).

### (1) Der Mitarbeiter als Mißerfolgsvermeider

Der Mitarbeiter wünscht gar kein Bewertungsgespräch, u.a. weil der »Schutz des eigenen Gärtchens« bei ihm im Vordergrund steht und das Gespräch Ängste vor Neuem bzw. vor Ungewissem (neue Anforderungen) auslöst.

Zusätzliche Gründe für die Ablehnung bzw. das Unbehagen mit dem Leistungsbewertungsgespräch sind:

- *Skepsis gegenüber einem weiteren intellektuellen Führungsinstrument, das einen eher von der Kernarbeit abhält (»von oben kommt nur selten praktikables«, Erfahrungswerte aus der Vergangenheit)*
- *Schlechte oder fehlende Erfahrungen mit Mitarbeitergesprächen und Leistungsbewertungsgesprächen in der Vergangenheit*
- *Gleichgültigkeit bzw. Desinteresse (»stehe kurz vor der Pensionierung oder vor dem Ausscheiden aus der Abteilung bzw. einem Arbeitsplatzwechsel«)*
- *Verstehen den Sinn des Bewertungsgesprächs nicht (»die Abteilung funktioniert doch«; Hinwendung zum Althergebrachten)*
- *Fühlen sich den »starrten Bewertungskriterien« ausgeliefert, weshalb möglicherweise bestimmte Kriterien, beispielsweise ihr Engagement für kreatives und innovatives, in diesem Kriterienkatalog zu wenig berücksichtigt wird*
- *Eine negative Mundpropaganda gegen das Bewertungsgespräch hat sich in der Abteilung*

*schon so weit durchgesetzt, dass man positive Wirkungen eher nicht kommuniziert, um nicht gegen den »kollegialen mainstream« zu laufen (Mitläufertum)*

### (2) Die Führungskraft als Konfliktgegner

Die Mitarbeiter trauen einem Vorgesetzten nicht zu, das Leistungsbewertungsgespräch »bewertungsgerecht (fair)« durchzuführen; werfen ihm gar vor, die Bewertungskriterien selbst nicht zu leben; haben grundsätzlich schlechte Erfahrungen im Umgang mit den »Bewertungsvorstellungen« ihrer Führungskraft gemacht oder es fehlt eine verlässliche Äquidistanz des Vorgesetzten zu seinen Mitarbeitern: »Kumpel« (Seilschaft, Lieblinge) versus »Waisen« (Unbeachtete, Zurückgewiesene). Weitere »beängstigende Situationen« zwischen Mitarbeiter und Führungskraft sind:

- *Die Mitarbeiter haben Angst, in den Augen der Führungskraft und dessen Vergleich zu den anderen Kollegen abzufallen oder besonders aufzufallen und sich damit das Mitleid oder den Neid durch Dritte zu zuziehen.*
- *Die Mitarbeiter haben Angst, ihr Arbeitsvolumen umfassend vor der Führungskraft darzustellen, entweder weil sie auf einem hohen Arbeitsniveau festgehalten werden könnten, das sie über lange Zeiten nicht aufrechterhalten können oder weil das Arbeitsniveau von der Führungskraft als zu gering aufgefasst wird und sie nun mehr Arbeit hinzu bekommen.*
- *Falls zwischen Führungskraft und Mitarbeiter kein Vertrauensverhältnis herrscht, scheuen die Mitarbeiter jede weitere Konfrontation, um dem Vorgesetzten mit seinem »Machtinstrument Leistungsbeurteilung« keine weiteren Vorlagen zur Kritik zu geben (Kündigungsneigung steigt).*



- Die Mitarbeiter befürchten, dass die von der Führungskraft festgehaltenen Informationen entweder nicht vertraulich bleiben oder zukünftig auch gegen sie genutzt werden können: Leistungsbewertungen können Basis einer Versetzung oder Entlassung bilden (Existenzängste der Mitarbeiter).
- Mitarbeiter unterdrücken in ihren Selbstbewertungen vielfach herausragende Stärken, um nicht zu deutlich von der Einschätzung der Führungskraft abzuweichen bzw. sich dem Vorwurf der Selbstüberschätzung auszusetzen (wobei es natürlich auch Mitarbeiter gibt, die sich gar für erheblich besser als die eigene Führungskraft halten und jegliche kritische Bewertung über sie »diskussionswürdig« und »korrekturbedürftig« ist, letztlich sich ein Konflikt immer lohnt, um seine Selbstbewertung durchsetzen).

All diese unterschiedlichen Einstellungen (Misserfolgs- und Konfliktvermeidung) können zu Widerständen (Vermeidungs-/Abwehrstrategien) des Mitarbeiters führen, die sich heutzutage meist in passiver Weise äußern, indem

- sich der Mitarbeiter dem Gespräch durch Krankmeldung, Abwesenheit oder zeitliche Terminverschleppung so weit es geht entzieht (so genannte »refugees«);
- der Mitarbeiter (als so genannter »underground resistant«) »interessenpolitisch gegen die Leistungsbewertung über Allianzen bzw. Seilschaften durch die Gewinnung wichtiger Unternehmenspersönlichkeiten arbeitet«, beispielsweise im Hintergrund gegen die Führungskraft und die besser bewerteten Kollegen wettet bzw. gegen sie »politisch arbeitet«;
- der Mitarbeiter das Leistungsbewertungssystem in der Abteilung in ironischer oder sarkastischer Weise abwertet bzw. lächerlich

*macht und das Thema somit konstant negativ besetzt bleibt oder die Befürworter diskreditiert werden.*

Passiven Widerstand zeigen (a) die Mitarbeiter, die die stärksten Nachteile und Veränderungen für das gegenwärtig gut übersichtliche und bewältigbare Arbeitsgebiet erwarten, (b) die Mitarbeiter, die frühzeitig erkennen, wie dilettantisch das neue System im Unternehmen eingeführt und umgesetzt wird sowie (c) die Leistungsträger, die durch die Leistungsbewertung keine finanzielle Wertschätzung erfahren.

#### **( a ) Widerstand der Schrebergärtner**

Ängste vor Veränderungen sind die Hauptursachen des Widerstandes von vielen Mitarbeitern: Angst, dass die bestehenden Qualifikationen transparent gemacht und als nicht mehr notwendig erachtet werden; Angst, dass sich das Aufgabengebiet und der Handlungsspielraum zu ihrem Nachteil nach dem Leistungsbewertungsgespräch ändert oder Angst, dass bestehende soziale Kontakte durch die unterschiedlichen Bewertungen belastet werden. Dementsprechend beginnen die Mitarbeiter zuerst sachlich eine »leise Kritik« zu artikulieren, in dem sie besonders betonen, dass ein Vergleich von Tätigkeiten nach dem vorgegebenen einheitlichen Bewertungsschema nur schwer zu realisieren ist (verschiedene Tätigkeiten repräsentieren schwer vergleichbare Arbeitsweisen) oder die Bewertungskriterien zu ungenau ihre Arbeitstätigkeit erfassen. Sie konkretisieren ihre Formulierungen dann zu »kritischeren Tönen« gegenüber den verantwortlichen Trägern des Bewertungsgesprächs, indem sie unterstellen, dass unterschiedliche Führungskräfte auch unterschiedlich bewerten oder Führungskräfte subjektiv - nach Gefälligkeit oder Nutzen des Mitarbeiters - beurteilen, also in den Augen der

Führungskraft »problematische« Mitarbeiter abgewertet oder hinaus bewertet werden. Die nächste Verhaltensstufe ist, dass die Mitarbeiter sich zurückziehen und beginnen, ihren Arbeitsbereich, nennen wir ihn bildlich »Schrebergarten«, aktiver zu schützen versuchen, sprich das Leistungsbewertungssystem offensiver ablehnen, »schlechteren Bewertungen« mit Beschwerden entgegen treten und die Schuld für schlechte Bewertungen den existierenden Arbeitsbedingungen im Unternehmen zuweisen (Identifikationsverlust mit dem Unternehmen). Kritik wird ferner geübt am hohen Grad an Formalisierung (Verschriftlichung) und einer Zunahme an Bürokratie im Arbeitsbereich, was wiederum als Begründung herangezogen wird, warum nicht besser, schneller, kundengerechter und »wertschöpfender« gearbeitet werden kann. In solchen Zeiten geht es darum, das unliebsame Managementinstrument »auszusitzen«.

Doch auch Führungskräfte sind nicht immer Innovationstreiber und für Leistungsbewertungssysteme offen. Auch sie sind oftmals »Schrebergärtner«, die Führung im Sinne von »Menschen bewegen« in ihrem Arbeitsumfeld nicht leben, neu eingeführte Managementsysteme aufgrund des zusätzlichen Aufwandes oder einer Unsicherheit im Umgang mit diesem System auch ablehnen und den möglichen Konflikt mit den Mitarbeitern scheuen. Selbst die Führungskraft nutzt Vermeidungs- und Abwehrstrategien, indem sie

- *sich dem Gespräch durch verkürzte Gesprächszeiten, durch »lockere Abwicklung« des Gesprächs, oder durch mangelhafte Vor- und Nachbereitung so weit als möglich entzieht und damit dem Mitarbeiter das Gefühl vermittelt, dass es wichtigere Dinge in der Abteilung gibt (Führungskraft als so genannter »refugee«);*

- *selbst als »underground resistant« im Hintergrund arbeitet und interessenpolitisch gegen die Leistungsbewertung über ihre Netzwerke bzw. Seilschaften durch die Gewinnung weiterer Kollegen anderer Abteilungen wirkt.*

Wenn nun sowohl die Mitarbeiter als auch die Führungskraft ihren Schrebergarten bewahren, ist Stillstand vereinbart, der sich dann in »mittleren Bewertungsergebnissen« äußert, die keinem »weh tun«, und den jeweiligen Besitzstand aller Beteiligten erhalten

### **( b ) Widerstand gegen organisationalen Dilettantismus**

Mitarbeiter und Führungskräfte haben in der Vergangenheit teilweise schlechte Erfahrungen mit der Einführung und Umsetzung von Managementinstrumenten gemacht. Vielfach lag es daran, a) dass die oberen Führungskräfte nicht nachhaltig genug das Instrument, wie nun die Leistungsbewertung, selbst genutzt oder die Einführungsphase positiv begleitet und kraftvoll geworben haben (»aligning people«); b) die Einführungsphase externen Unternehmensberatern überlassen wurde, die nach wenigen Wochen oder Monaten das Unternehmen wieder verlassen haben und c) die Umsetzungsphase nicht nachhaltig gestützt wurde, sodass das Unternehmen das Thema meist ab dem zweiten Jahr wieder von der Agenda nahm und über die Wirkungen der Leistungsbewertung oftmals keine weiteren Kenntnisse vorlagen. So kommt es, dass in manchen Abteilungen die Leistungsbewertung sehr diszipliniert und konsequent durchgeführt wird, während in anderen eher lässig und »pro Forma« damit umgegangen wird. Interessant ist, dass die oberen Führungskräfte meist wenige Informationen über die Wirkungen der Leistungsbewertung haben, sich

nicht kümmern, was deutsche Gerichte als »organisierte Unverantwortlichkeit« bezeichnen (»Nichtwissen als Entschuldigung von Fehlentwicklungen im Unternehmen«). Eine **periodische Unternehmensberichterstattung zur Leistungsbeurteilung** fehlt, weshalb auch die »Stakeholder« (einschließlich Mitarbeiter und Führungskräfte) davon ausgehen, dass das Managementinstrument der Leistungsbewertung im Laufe der Jahre keine besondere Gewichtung im Unternehmen mehr erfährt und zu einem jährlich stattfindenden formalen Akt verkommt.

### (c) Widerstand der »24 / 7 Generation«

Von Leistungsträgern wird eine konstante Maximierung ihrer Produktivität gefordert: Sie optimieren ihre persönliche Effizienz und Effektivität und entwickeln »24 / 7 Eigenschaften«, sprich eine Bereitschaft, kontinuierlich für das Unternehmen Engagement zu zeigen, am Besten »sieben Tage die Woche, 24 Stunden am Tag«. Als Ausgleich für Daueranspannung, manch lange Abende, eine Mehrzahl an Arbeitssitzungen, die vor- oder nachbereitende Bearbeitung von Informationen in der Freizeit oder eine umfassende Zeit beim Kunden erwarten die Leistungsträger höhere Entgelte. Die Leistungsträger können und wollen leisten, erwarten jedoch eine finanzielle Wertschätzung oder / und einen Zugewinn an Status und Position, einen Zugang zu höherwertigen, umfassenden Aufgaben, oder dass in sie mehr an Qualifizierung investiert wird und ihre Rahmenbedingungen stets besonders bevorzugt optimiert werden. Wenn diese Erwartungen über die Leistungsbewertung nicht honoriert werden, dann werden die Leistungsträger (so genannte »believer«) ihr Engagement auf ein geringeres Niveau zurückschrauben, das dem Niveau der meisten anderen Mitarbeiter entspricht.

Leistungsträger wissen zudem, dass es um die Spitzenpositionen und die höheren Entgeltstufen in Unternehmen einen scharfen Konkurrenzkampf gibt,

- *und nicht wirklich jeder, der Leistung bringt auch in die besten Entgelt- und Positionskategorien kommt (Günstlingswirtschaft, Nepotismus);*
- *zusätzliche Arbeit, die in den vergangenen Jahren noch belohnt wird, plötzlich nicht mehr gesondert honoriert wird;*
- *man von Kollegen ausgegrenzt wird, die sich entweder schon längst aus dem Spielfeld der Leistungswilligen verabschiedet haben oder noch zu jung sind, um am Wettbewerb um die leistungsorientierte Vergütung teilzunehmen (Neid, Win-loose-Situationen);*
- *oder dass bestehende Seilschaften (Bewahrer) sich »auf die Erfolgreichen konzentrieren« und diese auch durch Intrigen blockieren.*

Dementsprechend gilt es mit denjenigen, die höheres Engagement bereitstellen, auch bei der Leistungsbewertung angemessen umzugehen, bevor die Leistungsträger spüren, dass sich Leistung doch nicht lohnt und es mehr Sinn macht, Zeit in die Bildung von Seilschaften und Netzwerken zu investieren. »Unternehmerisch naiv« ist es sicherlich anzunehmen, Widerstand mit Anordnungen brechen zu können, da die Betroffenen einerseits so genannte »defensive routines« bzw. immer ausgeklügelte Abwehrmechanismen gegen das Leistungsbewertungssystem und die Führungskraft entwickeln und andererseits die so genannten »perversen Effekte« zunehmen, d.h. ganze Bereiche das Leistungsbewertungssystem kollektiv unterlaufen, und die Leistungsbewertung zu einer zeitlich befristeten »Show« oder einem »Event« degeneriert wird, um nach dieser von oben angeordneten Leistungsbewer-

tungsphase wieder zu einem »normalen und fairen Miteinander« zu gelangen.

## 6. Fazit

Organisationen, die das Leistungsbewertungsgespräch einführen, sind aufgefordert, über die Wirkung des Bewertungssystems gegenüber ihren »Stakeholdern« zu berichten, also ein »**Value Reporting**« zu betreiben und damit transparent darzulegen, wie erfolgreich das Leistungsbewertungsgespräch in den ersten 2 - 3 Jahren war oder mit welchen Problemen es zu kämpfen hat. Nicht die Einführungsphase eines Leistungsbewertungsgesprächs mit seinen Bewertungsstufen und seinen Kompetenzmerkmalen ist problematisch, sondern der Umsetzungszeitraum, d.h. die Prozess- und Ergebnisphase: Wie wird das System von den Mitarbeitern und Führungskräften nach dem ersten Jahr und nach dem zweiten Jahr angenommen, was sind Maßnahmen zur Optimierung des Ablaufes des Leistungsbewertungsgesprächs, wurden die Entgelte »an die richtigen Mitarbeiter« verteilt und was hat sich in den Arbeitsbereichen durch die Leistungsbewertung insgesamt verbessert? Zudem müssen die aus zahlreichen Workshops in mittelständischen Unternehmen gewonnenen Erfahrungen an den *Reifegrad des Unternehmens* angepasst werden: Sollte das Unternehmen dann die Leistungsbewertung in ein konzeptionell schlüssiges und längerfristiges Programm (also weniger »Seminaritis«) zur Entwicklung von Mitarbeitern integrieren, wird dem Unternehmenserfolg aus Mitarbeiter- und Führungsperspektive wenig entgegenstehen.

## Kontakt

### Prof. Dr. Wolfgang D. Habelt

University of Applied Sciences München,  
Department of Business Administration,  
Am Stadtpark 20  
81243 München

E-mail: [habelt@hm.edu](mailto:habelt@hm.edu)



## Lebenslauf

Professor Habelt ist seit September 2003 an der Fakultät für Betriebswirtschaft der Hochschule München tätig. Er ist dort für die Bereiche Europäisches Management, Unternehmensorganisation und Führung zuständig.

## Quellenangaben

Hohl, Eberhard; Knicker, Theo (1997): Personalentwicklung. In: Schneider Hans J. (Hrsg.): Mensch und Arbeit. 10. Auflage. Köln, S. 255 – 298.

Meier, Jörg (2004): Erfolgreiche Führungsgespräche - Gesprächstechniken für Führungskräfte. Offenbach.

Wunderer, Rolf (2006): Personalbeurteilung – Kooperatives Mitarbeitergespräch. In: Wunderer Rolf (Hrsg.): Führung und Zusammenarbeit, 6. Auflage. Neuwied, S. 325 – 352. ■