

# Schafft die Beurteilungssysteme ab!



**VON KLAUS KISSEL**

Klaus Kissel ist Diplom-Betriebswirt und Systemischer Familientherapeut. Er ist einer der beiden Geschäftsführer des ifsm Institut für Sales- und Managementberatung, Urbar bei Koblenz.

[www.ifsm-online.com](http://www.ifsm-online.com)

**Regelmäßige Personalbeurteilungen und Mitarbeitergespräche können auch zum Aufspüren von Schwachstellen der Organisation genutzt werden. Dazu taugen jedoch die üblichen Methoden der Mitarbeiterbewertung immer weniger; deshalb wird dialogische Führung immer wichtiger.**

In vielen Unternehmen werden die Leistungen der Mitarbeiter regelmäßig bewertet, um danach über ihre künftige Entlohnung und ihr berufliches Fortkommen zu entscheiden. Sind solche Beurteilungssysteme noch zeitgemäß, oder sind sie Relikte aus einer Zeit, in der jeder Mitarbeiter eine klare Stellenbeschreibung hatte?

Beurteilungssysteme gelten als ein wichtiges Werkzeug zur Personal- und Organisationsentwicklung unter vier Aspekten:

- um »High- und Low-Performer«, also Leistungsträger und Minderleister, zu identifizieren,
- die Leistung der Mitarbeiter vergleichbar zu machen,
- über Gehälter, Zulagen sowie Beförderungen zu entscheiden und
- die Mitarbeiter zu motivieren.

Viele Personalexperten äußern jedoch inzwischen Bedenken, inwieweit die traditionellen Beurteilungssysteme noch den Arbeitsinhalten und Arbeitsbeziehungen in modern geführten und strukturierten Unternehmen gerecht werden – von den Erwartungen autonomer Mitarbeiter ganz zu schweigen.

## Blick nach hinten

Trotzdem halten die meisten Unternehmen an ihren Beurteilungssystemen fest, obwohl mit ihnen auch ein hoher administrativer Aufwand verbunden ist. Eine

zentrale Ursache hierfür ist: In der »freien« Wirtschaft erfolgt die Bezahlung der Mitarbeiter individuell – selbst wenn die Leistung weitgehend im Team erbracht wird. Zugleich soll die individuell ausgehandelte Vergütung jedoch gerecht sein. Also muss, so das Credo, die Leistung individuell gemessen werden, damit sie bewertbar und vergleichbar wird. Diese auf dem Leistungsprinzip basierende Logik haben auch viele Mitarbeiter verinnerlicht. Deshalb akzeptieren sie die Beurteilungssysteme als notwendiges Übel – trotz ihrer Schwächen.

Ein zentrales Manko aller Beurteilungssysteme ist: Die ihnen zugrunde liegenden Mitarbeitergespräche fokussieren sich nicht darauf, wie die Leistung des Mitarbeiters gesichert oder gar gesteigert werden kann. Das heißt, im Mittelpunkt der Gespräche stehen nicht Fragen wie:

- Was erfordert die aktuelle oder künftige Arbeitssituation?
- Welche Ziele gilt es zu erreichen?
- Was bedeutet dies für das Verhalten und das Tun des Mitarbeiters?
- Welche Unterstützung benötigt der Mitarbeiter, um künftig seinen Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele zu leisten?

Das Gespräch konzentriert sich vielmehr auf die Leistung des Mitarbeiters in der Vergangenheit. Und was für den Mitarbeiter primär zählt, ist die »Note« für seine erbrachte Leistung. Denn sie entscheidet unter anderem darüber, ob er

## Der Mitarbeiter ist kein Befehlsempfänger



Nicht nur der Dialog und das Aufeinanderwirken zwischen jeweiliger Führungskraft und einzelnen Mitarbeitern stehen heutzutage in Frage. Immer mehr werden die Synergieeffekte eines Teams von Nöten. Wenn zwanzig Mitarbeiter unabhängig voneinander gleichzeitig arbeiten, kann man den Teamgedanken allerdings getrost vernachlässigen. Hier reicht es oft aus, zu lange Kaffeepausen im Vorraum des Großraumbüros zu unterbinden und dafür zu sorgen, dass sich Raucher und Nichtraucher auf ein einvernehmliches Miteinander

einigen können, ohne dass die Fetzen fliegen. Wenn aber nicht nur nebeneinander, sondern »Hand in Hand« gearbeitet wird, dann schafft Teamwork Sinn, dann ist sie für ein gutes Ergebnis unabdingbar.

Hier muss nicht nur im Chef selbst eine gewisse Selbstführung vorliegen und das Verhältnis zum einzelnen Mitarbeiter stimmen. Auch das »Wir« muss funktionieren. Und hier kommen sie dann auch, die Schlagwörter der Managementseminare: Synergieeffekte, Teammanagement, Konfliktfähigkeit, Motivation, Zusammenhalt etc. Vieles davon ist gut und wichtig, aber wir werden in diesem Buch auch ausmisten:

Fakt aus unserer Sicht ist: Wenn das Team nicht »miteinander kann«, dann kann das Ergebnis langfristig nicht so gut sein wie bei einem kooperativen, motivierten, gut aufeinander abgestimmten Arbeitsablauf motivierter Mitglieder. Und schließlich werden Sie als Führungskraft und Unternehmer dafür bezahlt, dass ein gutes Ergebnis erreicht wird. Nicht die konfliktfreie Kaffeepause, sondern ein engagiertes Arbeiten sollten Sie erreichen. Zusammen und miteinander. Dass eine solche gute und erfolgreiche Umsetzung der Ziele für zufriedene Gesichter

sorgt, ist dann das Schöne im Berufsleben. Glück strebt man besser nicht an. Glück stellt sich von selbst ein, wenn wir Erstrebenswertes erreicht haben oder ihm deutlich nähergekommen sind.

Primäres Ziel aller Interaktionen ist das zu erreichende Ergebnis. Solange wir nicht auf einem lockeren Urlaubstrip das Zusammensein selbst als Zentrum unserer Unternehmung sehen, muss das Ergebnis klar sein. »Ergebnisorientierung« gilt seit Langem als Grundforderung an jegliches Management.

Wir gehen aufgrund unserer Erfahrungen immer mehr davon aus, dass eine disziplinierte Selbstführung, eine den Mitarbeiter in seinem Selbstmanagement fördernde, dialogorientierte Führung und das Ermöglichen eines motivierten, kooperativen, engagierten Teams in modernen Unternehmen der beste Weg zu einem guten Ergebnis ist. Sekundär ist dies außerdem der beste Weg zu einer hohen Leistungsbereitschaft und – nach geleisteter Arbeit – inneren Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Quelle: Klaus Kissel, Wolfgang Tschinkel: Das Prinzip der minimalen Führung. Windmühle Verlag, Hamburg 2011. 172 Seiten. 29,50 Euro. ISBN 978-3-937444-94-9.

eine Gehaltserhöhung oder Prämie erhält. Alle anderen Fragen, die in dem Gespräch eventuell zudem erörtert werden, sind für ihn von untergeordnetem Belang.

Wäre es deshalb nicht sinnvoll, auf solche Beurteilungen zu verzichten, damit in den Mitarbeitergesprächen wieder die Herausforderungen, vor denen das Unternehmen steht, im Vordergrund stehen?

### Individuelle Leistung ist schwer messbar

Die den Beurteilungssystemen zugrunde liegende individuelle Leistungsmessung und Leistungsbewertung wird der Arbeitssituation in modern geführten und strukturierten Unternehmen immer weniger gerecht. Denn in ihnen werden die Leistungen, zumindest in den Kernbereichen weitgehend in Teams erbracht.

Und die Leistung des einzelnen Mitarbeiters? Sie hängt immer stärker von der Zuarbeit sowie Qualität der Leistung von Kollegen oft auch aus anderen Unternehmensbereichen ab. Deshalb ist es zunehmend schwierig zu quantifizieren, welchen Beitrag die einzelnen Mitarbeiter zum Erreichen der Bereichs- und Un-

ternehmensziele leisten – selbst wenn sie anscheinend identische Aufgaben haben. Denn meist sind die Rahmenbedingungen verschieden.

Das heißt: Die Unternehmen agieren bei ihren Beurteilungssystemen oft mit einem sehr vagen Begriff von Leistung. Und dieser wird als die Basis für aus Mitarbeitersicht so weitreichende personalwirtschaftliche Entscheidungen wie Gehaltserhöhungen, Prämien, Beförderungen, Versetzungen und im Extremfall sogar Kündigungen herangezogen. Deshalb werden die Beurteilungen immer häufiger als ungerecht empfunden. Denn die Mitarbeiter haben das Gefühl: Meine Person und der Beitrag, den ich zum Erreichen der Ziele leiste, werden nicht adäquat wahrgenommen und geschätzt.

### Zahl der Beurteilungsfehler steigt

Wenn die Leistung den Mitarbeitern nicht mehr eins zu eins zuordenbar ist und die Führungskräfte zudem ihre Mitarbeiter eventuell sogar aus der Ferne führen, erhöht sich automatisch die Zahl der Beurteilungsfehler. Also ist auch häufiger zum Beispiel die auf Basis der

Beurteilungen erfolgte Verteilung der verfügbaren Belohnungen ungerecht.

Das ist vielen Führungskräften bewusst. Deshalb sehen sie in der Beurteilung zunehmend eine lästige Pflicht und »machen« diese für die Personalabteilung – jedoch nicht für ihre Mitarbeiter.

### Die Lösung: dialogische Führung

In modern geführten und strukturierter Unternehmen müssen die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern in einem Dialog stehen – und zwar kurzfristig-operativ und mittelfristig-entwickelnd.

Dieser Dialog sollte von wechselseitigem Vertrauen und gegenseitiger Wertschätzung geprägt sein. Deshalb sollten die Gespräche Führungskraft-Mitarbeiter, so weit möglich, vom Element »rückwärtige Bewertung und Beurteilung« befreit sein.

Und die Dokumentation der Gespräche? Sie sollte für die Gesprächspartner in erster Linie eine Hilfe zur Erinnerung und ein Zeichen der Verbindlichkeit sein. Die Dokumentation für Dritte wie die Personal- und Unternehmensleitung hingegen, sollte sich auf ein Mindestmaß beschränken.