

Haben sie ein funktionierendes Beurteilungssystem in ihrem Unternehmen?

Michael Schmuecker

Eine Kurzabhandlung und Checkliste zur Entscheidungsfindung

Ziel dieser kurzen Abhandlung

Ich möchte Ihnen als Entscheidungsträgern in Ihrem Unternehmen eine Möglichkeit bieten, sich rasch einen Eindruck davon zu ermöglichen, ob und wie gut das in ihrem Unternehmen bestehende Beurteilungssystem wirklich funktioniert. Möglicherweise bestätigt sich Ihr Gefühl in die eine oder andere Richtung!

Wann sprechen wir von einem gut funktionierenden System?

Die Beantwortung dieser Frage könnte durchaus Thema einer Doktorarbeit sein! Aber vielleicht trifft die nachfolgende Aussage den Kern.

Ein System funktioniert typischerweise dann gut, wenn es in entscheidenden Situationen aussagekräftige, entscheidungsrelevante Ergebnisse liefert, und dies mit einem angemessenen Aufwand.

Sollte ein System weder die gewünschten Ergebnisse liefern, noch die investierte Arbeitszeit aller involvierten Personen rechtfertigen, spätestens dann ist das System überdenkenswert.

Bezogen auf ein Beurteilungssysteme möchte ich drei Praxisbeispiele anführen, die erkennen lassen, was ein funktionsfähiges Beurteilungssystem u.a. leisten sollte, häufig aber - wie auch in den Beispielen - tatsächlich jedoch nicht leistet.

Beispiel 1:

Ein Bereichsleiter fragt sich, ob in seinem Bereich ein Mitarbeiter für eine bestimmte weitergehende Aufgabe qualifiziert sein könnte. Um das herauszufinden spricht er mit seinen Abteilungsleitern. Nach den Gesprächen versucht er deren Einschätzungen mit den Ergebnissen der zurückliegenden Beurteilungen der genannten Mitarbeiter abzugleichen. Er verzweifelt rasch, denn die Beurteilungen der genannten Mitarbeiter lassen bei weitem nicht die Aussagen der Abteilungsleiter wiedererkennen.

Beispiel 2:

Erlebte Praxis und wahrlich kein Einzelfall ist, dass eine Führungskraft in der Personalabteilung aufläuft und von dem Personalleiter die Einleitung eines Kündigungsverfahrens für einen Mitarbeiter fordert.

Angeführte Gründe, für die nun nicht mehr weiter aufschiebbarer Notwendigkeit der Loslösung, sind immer wieder die doch schon seit ewigen Zeiten schwachen Leistungen dieses Mitarbeiters oder sein unmögliches, destruktives Verhalten, das eine weitere Zusammenarbeit unmöglich macht.

Der Personalleiter wird nicht nur gezielt die Situation und Vorwürfe hinterfragen und sich alle Details erläutern lassen, er wird auch die Personalakte ziehen, um die geschilderte Historie nachvollziehen zu können.

Genau an dieser Stelle hakt es dann in den meisten Fällen, denn die Personalakte des Mitarbeiters enthält keinerlei Dokumentation bezüglich der Vorwürfe, noch lassen die letzten Beurteilungen die bemängelte Leistung oder das Verhalten an irgend einer Stelle erkennen. Nicht selten war der Mitarbeiter in den zurückliegenden Jahren sogar überdurchschnittlich gut beurteilt worden.

Beispiel 3:

Im Rahmen eines Coachings schilderte mir eine Führungskraft folgenden Fall:

Einer seiner Mitarbeiter hatte sich in einem Projekt in den letzten sechs Monaten weit über das normale Maß hinaus engagiert und auch, durch andere bestätigt, herausragende Ergebnisse geliefert. Dabei hatte er seine eigentlichen Aufgaben nicht vernachlässigt. All das hätte er nur durch ein hohes zeitliches Engagement geschafft. Im jährlichen Beurteilungsgespräch habe er diese außerordentliche Leistung gelobt und auch ausdrücklich gewürdigt. Es sei ihm aber nicht möglich gewesen, diese außergewöhnliche Leistung für den Mitarbeiter auch finanziell klar erkennbar werden zu lassen, denn das Budget, das für das Leistungsentgelt zur Verfügung stand, war bereits durch die Bewertung der anderen Mitarbeiter, die ja auch alle einen guten „Job“ gemacht hätten, aufgezehrt und er könne den Kolleginnen und Kollegen schließlich nichts wegnehmen und das Budget überschreiten, dürfe er auch nicht.

Solche und ähnliche Fälle sind u.a. Anzeichen für ein nicht wirklich funktionierendes Beurteilungssystem.

Was sind Anzeichen nicht gut funktionierender Systeme?
 In Form der nachfolgenden Frageliste (die keinen Anspruch auf Vollständigkeit hat) möchte ich Ihnen auf eine schnelle Art und Weise die Möglichkeit bieten, Ihr bestehendes Beurteilungssystem auf seine Funktionalität hin zu prüfen und Ihnen damit gleichzeitig Hinweise bieten, was ein gutes Beurteilungssystem beinhalten/ ermöglichen sollte.

Frage	J	N
1) Sind die Ziele, die mit der Beurteilung im operativen Bereich erreicht werden soll, klar formuliert?		
2) Gibt es eine mit dem Beurteilungssystem verbundene Personalentwicklung?		
3) Ist der Beurteilungszyklus häufiger als einmal im Jahr?		
4) Es wird zwischen Leistungs- und Verhaltensmerkmalen differenziert?		
5) Unterscheidet das System zwischen direkten und indirekten Mitarbeitern (gemeint sind damit die Art und Zahl der Bewertungsmerkmale)?		
6) Schwanken die Beurteilungsergebnisse bei den Beurteilten von Zyklus zu Zyklus?		
7) Gibt es nicht mehr als fünf Bewertungsstufen		
8) Gibt es mehr als eine Bewertungsstufe unterhalb der „Normalleistung“ im Bewertungsschema?		
9) Ist „Normalleistung“ je Beurteilungsmerkmal beschrieben		
10) Sind die Bewertungsstufen je Beurteilungsmerkmal eindeutig beschrieben?		
11) Sind die Beurteilungsmerkmale eindeutig durch Kriterien beschrieben?		
12) Sind die Kriterien eindeutig und beobachtbar beschrieben? (Es gibt kaum Freiraum für Interpretationen)		
13) Sind die Kriterien alle positiv beschrieben?		
14) Wurden diese Kriterien mit den Führungskräften erarbeitet?		
15) Werden vergleichbare Leistung auch über Abteilungsgrenzen hinaus gleich bewertet?		
16) Gibt es einen Leitfaden für ein Beurteilungsgespräch?		
17) Sind alle Führungskräfte gleichermaßen geschult?		
18) Liegt die letzte Gesprächsführungsqualifizierung weniger als ein Jahr zurück?		
19) Die Beurteilungsergebnisse werden für mehr als nur die Leistungsentgeltermittlung herangezogen?		
20) Es gibt einen stringenten, abteilungsübergreifenden? Vergleichsprozess?		
21) Alle Beurteilungen, die durch die Führungskräfte erfolgt sind, sind belastbar?		
22) Nutzen die Führungskräfte die ganze Bandbreite der Bewertungsskala!		
23) Wird mit jedem Mitarbeiter ein qualifiziertes, angemessenes Beurteilungs- und Entwicklungsgespräch geführt?		
24) Wird jedes dieser Gespräche dokumentiert, so dass eine Historie abrufbar ist?		
25) Fälligkeitsbeurteilungen erfolgen bei uns nicht?		

26) Unterjährige Beurteilungen sind bei uns häufig?		
27) Führungskräfte müssen bei uns, zur Abgabe der Beurteilungen, nicht angemahnt werden!		
28) Die Differenzierung in der Leistung und im Verhalten drückt sich auch tatsächlich im Leistungsentgelt aus?		
29) Das Leistungsentgelt aus der Beurteilung dient nicht als Ausgleich für ein nicht sachgerechtes Grundentgelt!		
30) Basiert eine Personalentwicklung auch auf den Ergebnissen der Beurteilungen?		
31) Werden außerordentliche Leistungen auch erkennbar gut honoriert und heben sich von der Normalleistung deutlich ab?		

Wenn Sie ehrlich und überzeugt die überwiegende Zahl der 31 Punkte mit JA beantwortet haben, dann haben Sie ein Beurteilungssystem, das der Weiterentwicklung Ihres Unternehmens , auf den ersten Blick, förderlich zu sein scheint.

Sollten Sie hingegen die Hälfte oder gar mehr Punkte mit einem NEIN beantwortet haben, empfehlen wir Ihnen ernsthaft eine Überprüfung des bestehenden Systems.

Bitte stellen Sie sich in diesem Fall die Frage, warum ihr Unternehmen ein System pflegen sollte, das - möglicherweise sogar mit einem großen Aufwand für alle Mitarbeiter - nicht die gewünschten Ziele/ Ergebnisse liefert? Sie werden keinen vernünftigen Grund finden!

Welche Möglichkeiten gibt es?

Eine Möglichkeit ist: Nichts tun und mit der Verschwendung leben!

Eine andere ist radikal! Das System abschaffen! Mit dem Betriebsrat reden; das Budget für das Leistungsentgelt auf alle Mitarbeiter gleichmäßig verteilen und auf eine Bewertung der Leistung und/ oder des Verhaltens verzichten. Die „freie Zeit“ können Führungskräfte und Mitarbeiter dann viel effektiver in andere Themen investieren.

Die dritte Möglichkeit. Sie bevorzugen einen leistungs- und verhaltensdifferenzierten Ansatz und möchten Leistung honorieren und Mitarbeiterpotentiale erkennen und fördern. In diesem Fall sollten Sie das System überarbeiten oder neugestalten.

In diesem Fall würde ich mich freuen, Sie mit meiner Erfahrung bei der Entwicklung und Implementierung eines auf Ihr Unternehmen zugeschnittenen Beurteilungs- und Personalentwicklungssystems unterstützen zu dürfen.

Neue Wege eröffnen neue Perspektiven.

Lassen Sie uns - unverbindlich - über die verschiedenen Möglichkeiten sprechen.

GGU Managementberatung GmbH
Friedberger Landstrasse 3

Tel. +49(0)6035 - 96 888 25
Fax +49(0)6035 - 96 888 23
Mobil +49(0)171 44 88 400

m.schmuecker@ggu.biz
www.ggu.biz