

Leistung sichtbar machen

Die Tätigkeit von Wissensarbeitern zu beurteilen, ist anspruchsvoll. Ein Führungsinstrument ist hier das **Mitarbeitergespräch mit Zielbeurteilung**, welches meist ein bis zweimal im Jahr zwischen Mitarbeiter und Führungskraft stattfindet. Es gibt mehrere Gründe, warum es sich lohnt, dafür ein Online-Tool einzusetzen.



Wissensintensive Tätigkeiten gewinnen immer mehr an Gewicht in der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung. So stellen zum Beispiel die Wissensarbeiter in Deutschland mit rund 40 Prozent die größte Beschäftigtengruppe, und der Trend zeigt weiterhin nach oben. Zugleich ist die Tätigkeit von Wissensarbeitern, im Gegensatz zur Arbeit der Beschäftigten im produzierenden Gewerbe, viel schwerer zu bewerten. Daher wird es immer wichtiger, Leistung mit Ergebnissen und nicht mit Arbeitseinsatz zu messen. Denn Arbeitszeit und Arbeitsleistung entsprechen sich nicht mehr zwangsläufig. Als ein effektives Führungsinstrument erweist sich hier das Mitarbeitergespräch. Es unterstützt den Knowledge Worker in seiner Entwicklung und ermöglicht es gleichzeitig, Einfluss auf die Effektivität zu nehmen. Aktuell ist das Thema „Mitarbeitergespräch mit Zielbeurteilung“ vor allem in Firmen, deren Geschäftsjahr mit dem Kalenderjahr zusammenfällt: Führungskraft und Mitarbeiter schauen gemeinsam auf die erbrachte Leistung, gleichen ihre Erwartungen ab und ziehen Schlussfolgerungen: Was lief gut? Wie steht es um die vereinbarten Ziele? Wo gab beziehungsweise gibt es Unterstützungsbedarf?

Effektiv und für alle nutzbar

Sehr oft wird die Leistungsbeurteilung noch mittels Papier und Excel durchgeführt. Aber vor dem Hintergrund der technologischen Entwicklung setzen immer mehr Unternehmen auf Online-Tools, die einige Verbesse-

rungen mit sich bringen. Grundsätzlich sollte ein Tool zeitnah und ohne die oft üblichen IT-Schmerzen (Projekt dauert länger als geplant, kostet mehr als budgetiert und kann weniger als erwartet) implementierbar sein. Und das Instrument sollte ohne Schulung auch von Führungskräften bedient werden können, die nicht über einen IT-Background verfügen. Für die Unternehmensführung besonders wichtig: Der administrative Aufwand, den eine Leistungsbeurteilung haben kann, verringert sich mit Einsatz eines Online-Tools für die gesamte Firma. HR hat mit einem Cockpit jederzeit die Möglichkeit auf alle Informationen zuzugreifen. Führungskräfte profitieren außerdem davon, dass ein Online-Tool Verfahrensregeln in den Prozess bringt, indem es zum Beispiel automatisch den für den jeweiligen Mitarbeiter funktionsspezifischen Fragebogen zur Verfügung stellt. Last but not least: Nach Abschluss einer Leistungsbeurteilung werden automatisch Berichte erzeugt, in denen die Informationen konsolidiert auf allen Ebenen zur Verfügung stehen.

Das richtige Fachkonzept

Ein webbasierendes System stößt jedoch nicht automatisch auf Akzeptanz bei allen Betroffenen und liefert auch nicht per se verwertbare Ergebnisse. Ohne ein solides

Fachkonzept bleibt der Erfolg auf der Strecke. Herzstück der Leistungsbeurteilung ist das Kompetenzmodell. Es stellt die Anforderungen eines Unternehmens an seine Mitarbeiter dar und sagt aus, welche Fähigkeiten beziehungsweise Eigenschaften Personen mitbringen sollten. Grundsätzlich enthält es Standards, wie beispielsweise Kommunikationsfähigkeit, Fachkompetenz, Arbeitsqualität oder Teamfähigkeit. Im Idealfall wird ein firmenspezifisches Kompetenzmodell in den Leistungsbeurteilungsprozess integriert, das den unternehmensspezifischen Aspekten Rechnung trägt. Diese können – je nach Branche, Unternehmensgröße oder auch Gesellschaftsform – unterschiedlich ausfallen. Der Vorteil: Ein individuell zugeschnittenes Kompetenzmodell ermöglicht es, die strategischen Ziele des Unternehmens mit den individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter zu verknüpfen. Das Kompetenzmodell bestimmt schließlich maßgeblich, wie der standardisierte Fragebogen für die Mitarbeiterbeurteilung aussieht.

Wichtig ist es außerdem, sich einen Überblick über die gängigen Beurteilungsverfahren zu verschaffen – von der freien Eindrucksschilderung bis hin zu standardisierten Verfahren. Jedes Verfahren hat dabei seine Vor- und Nachteile, zum Bei-

„ Es wird immer wichtiger, Leistung mit Ergebnissen und nicht mit Arbeitseinsatz zu messen. Denn Arbeitszeit und Arbeitsleistung entsprechen sich nicht mehr zwangsläufig.

spiel mangelnde Vergleichbarkeit (freie Beurteilung) oder potenzielle Beobachtungs- und Beurteilungsfehler (Einstufungsverfahren). Bewährt hat sich ein Multimetoden-Ansatz – er vereint die Vorteile der gängigen Verfahren. Das bedeutet, dass eine Skala zur Einstufung bestimmter Kompetenzen zum Einsatz kommt, gleichzeitig auch Raum für Kommentare zur Verfügung steht und der Mitarbeiter außerdem hinsichtlich seines Zielerreichungsgrades beurteilt wird. Die Nachteile der freien Eindrucksschilderung entfallen bei dieser Methode, da der konkrete Bezug zu den Aufgabenanforderungen vorliegt und eine Vergleichbarkeit der Beurteilungen gegeben ist.

Sind diese zwei wesentlichen Punkte geklärt, geht es an den Fragebogen. Grundsätzlich gilt hier: So lange wie nötig und so kurz wie möglich. Der Beurteilungsbogen der Leistungsbeurteilung sollte nicht zur Doktorarbeit werden.

High Impact Mitarbeitergespräch

Der Prozess einer (Online-)Leistungs- und Zielbeurteilung gestaltet sich in der Regel wie folgt. Der Vorgesetzte bewertet den Mitarbeiter entlang der unternehmens- und/oder funktionsspezifischen Kompetenzen im Tool, parallel bewertet sich auch der Mitarbeiter (Selbsteinschätzung). Sind Ziele vereinbart worden, gibt die Führungskraft Feedback zur Zielerreichung, der Mitarbeiter hat auch hier die Möglichkeit anzugeben, inwieweit er seine Ziele als erfüllt ansieht. Dieser Part ist insbesondere für die Mitarbeiter relevant, bei denen die Höhe der variablen Gehaltsbestandteile an die Zielerreichung gekoppelt ist.

Die Möglichkeit der Selbsteinschätzung hat für den Mitarbeiter positive Implikationen. So geht der Mitarbeiter nicht unvorbereitet in das Gespräch oder wird erst dort mit den Bewertungen seines Vorgesetzten konfrontiert. Denn für das Mitarbeitergespräch sind

Fünf Tipps für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch

Info

- 1. Bereiten Sie sich seriös vor.** Klären Sie zu Beginn die gemeinsamen Ziele. Erläutern Sie, welche Absichten das Gespräch hat und legen Sie auch Ihre Zielsetzungen dar.
- 2. Bleiben Sie sachlich.** Anerkennen Sie Erfolge angemessen und glaubwürdig. Klären Sie, was Sie mit Ihrer Kritik erreichen möchten, wenn es etwas zu bemängeln gibt. Auch in diesem Fall gilt: Sachlich bleiben, aufbauen und trotz allem einen positiven Abschluss finden.
- 3. Hören Sie aktiv zu.** Nehmen Sie Informationen nicht emotions- und regungslos auf. Versuchen Sie, sich in die Lage Ihres Gegenübers zu versetzen und zeigen Sie ruhig auch durch Mimik oder Gesten, dass Sie noch zuhören.
- 4. Nehmen auch Sie Feedback entgegen.** Ein Mitarbeitergespräch ist kein Monolog. Auch der Mitarbeiter kann Ihnen durchaus kritische Rückmeldung geben. Verteidigen Sie nicht Ihre Handlungen, nehmen Sie diese Informationen auf, ohne verärgert oder abwehrend darauf zu reagieren.
- 5. Argumentieren Sie überzeugend.** Ziehen Sie konkrete Sachverhalte aus dem Arbeitsalltag heran, mit denen Ihr Gegenüber auch etwas anfangen kann. Versuchen Sie, sich dem Bezugssystem beziehungsweise den Motiven des Zuhörers so weit wie möglich zu nähern.

die Beurteilungsergebnisse, das Top-Down Feedback und die Selbsteinschätzung als Bericht verfügbar und werden dann gemeinsam diskutiert. Die Auseinandersetzung mit den Leistungsergebnissen und die Anerkennung von Erfolgen wirken sich positiv auf die Motivation des Mitarbeiters aus. Da eine Online-Leistungsbeurteilung Unterschiede in den Bewertungen visualisiert, können Entwicklungspotenziale und -wünsche des Mitarbeiters leichter erschlossen und thematisiert werden. Defizite sind auf einen Blick sichtbar, die Priorisierung der Verbesserungs- oder Weiterbildungsmaßnahmen gestaltet sich entsprechend einfacher. Der Mitarbeiter wird in seiner Eigenständigkeit und Verantwortung gefördert, die Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter insgesamt optimiert.

Und so lernt die ganze Firma

Die Leistungsbeurteilung liefert wertvolle Erkenntnisse auch auf gesamtorganisationaler Ebene. Denn neben Mitarbeiterberichten stehen auch konsolidierte Teamberichte zur Verfügung, die einen raschen Überblick ermöglichen. Wie ist die Zielerreichungsquote in der Marketingabteilung und

wie hoch ist sie im ganzen Unternehmen? Gibt es Teams, in denen Beurteilungen regelmäßig schlechter ausfallen? Über einen Export der Ziele können HR und Management ferner sehen, welche Ziele wo und vor allem in welcher Bandbreite vereinbart werden, und, ob die Ziele in allen Abteilungen mit der Unternehmensstrategie harmonisieren. Damit hat das Management die Möglichkeit, bei Bedarf zu intervenieren – die Organisation als Ganzes lernt und entwickelt sich weiter.

Wer für die Leistungsbeurteilung über die Anschaffung einer Software nachdenkt, sollte bei der Wahl eines Tools ein paar Dinge beachten. Das firmenspezifische Kompetenzmodell sollte integriert werden können, ebenso die hauseigene Bewertungsskala. Einige Dienstleister bieten auch ein Set aus vordefinierten Standardkompetenzen, was immer hilfreich ist, auch wenn man sich davon nur inspirieren lässt für ein eigenes Kompetenzmodell. Darüber hinaus ist ein Rechtemanagementsystem wichtig, denn damit lassen sich Zugriffe auf Team- beziehungsweise Abteilungsstrukturen sinnvoll regeln.

„ Die Auseinandersetzung mit den Leistungsergebnissen und die Anerkennung von Erfolgen wirken sich positiv auf die Motivation des Mitarbeiters aus.



Autorin
Claudia Conrads,
Beraterin, Information
Factory, Nürnberg,
claudia.conrads@
information-factory.com