

Leistungsbeurteilung

Verbesserung von Personalbeurteilungsprozessen im Unternehmen

Vereinfachung von Personalbeurteilungsprozessen

Inhalt

1	Einleitende Gedanken zur Zielsetzung der Leistungsbeurteilung	3
1.1	Aufbau einer Leistungsbeurteilung	4
1.2	Perspektiven	4
1.3	Rhythmus	4
2	Beurteilungsverfahren der Leistungsbeurteilung	5
2.1	Freie Beurteilung	5
2.2	Rangordnungsverfahren	6
2.3	Einstufungsverfahren	6
2.4	Zielorientierte Verfahren (MbO)	7
2.5	Zusammenfassung	7
3	Leistungsbeurteilung mit HR Flower: Multimethod und Multirater	8
3.1	Durchführung einer Leistungsbeurteilung	9
3.2	Arbeitsoberflächen	10
3.3	Vorteile auf einen Blick	10
4	Wichtige Punkte zur Technologie	11
4.1	Standardsoftware oder Individualentwicklung	11
4.2	Gründe für eine Inhouse-Installation	12
4.3	Gründe für ein ASP, SaaS-Lösung, externes Hosting	12
4.4	Zusammenfassung HR Flower	12

Vereinfachung von Personalbeurteilungsprozessen

Die Leistungs- oder Mitarbeiterbeurteilung: Vorbereitung Personalgespräch

Mitarbeiterbeurteilungen haben sich in den meisten Unternehmen etabliert. Nutzen und Akzeptanz stehen und fallen mit der Wahl des richtigen Verfahrens, der einfachen und sicheren Anwendbarkeit für alle Beteiligten.

1 Einleitende Gedanken zur Zielsetzung der Leistungsbeurteilung

„Leistung“ ist ein hypothetisches Konstrukt. Sie kann nicht direkt gemessen oder beobachtet werden. Daher wird Leistung über verschiedene Leistungskriterien erfasst. Gängige Leistungskriterien sind bestimmte Verhaltensweisen, Eigenschaften und erbrachte Arbeitsergebnisse des zu beurteilenden Mitarbeiters.

Die Leistungsbeurteilung wird v. a. zur Verbesserung der Mitarbeiterführung und des Personaleinsatzes herangezogen:

- Verbesserung der Kommunikation zwischen Mitarbeiter und direktem Vorgesetzten.
- Verbesserung der Mitarbeiterführung durch eine Standpunktklärung der Leistungs- und Entwicklungsmöglichkeit des einzelnen Beschäftigten. Erkennen von Chancen und Grenzen.
- Identifikation von individuellen Entwicklungspotenzialen und -wünschen der Mitarbeiter.
- Festlegen von geeigneten Weiterbildungsmaßnahmen und Entwicklungszielen.
- Förderung der Eigenständigkeit und Verantwortung der Mitarbeiter
- Objektivierung der Personalarbeit und Personalentscheidungen, d. h. Beförderungen, Versetzungen oder Entlassungen
- Initiierung von Personalentwicklungsmaßnahmen
- Lohn- und Gehaltsbestimmung, bspw. bei variablen Vergütungsbestandteilen
- Steigerung der Motivation und Leistungsbereitschaft: Durch eine entsprechende Anerkennung der Leistungsergebnisse wird die Motivation gefördert.

Vereinfachung von Personalbeurteilungsprozessen

Organisationsentwicklungsziele: Organizational Alignment

Die Unternehmensführung sieht einen besonderen Wert in dem Instrument Leistungsbeurteilung, denn durch die Vorgabe von Leistungskriterien und das systematische Herunterbrechen der Unternehmensziele bis auf Mitarbeiterebene wird gewährleistet, dass alle Organisationsmitglieder am gleichen Strang ziehen. Weiterhin besteht in der Regel die Möglichkeit, zusammenführende Auswertungen über den Stand der Gesamtorganisation hinsichtlich der Leistungsfähigkeit und dem Grad der Zielerreichung zu erhalten. Die Kultur und die Leistungsfähigkeit der Organisation können somit über das Instrument Leistungsbeurteilung ausgerichtet und gesteuert werden.

1.1 Aufbau einer Leistungsbeurteilung

- Leistungseinschätzung und Zielerreichung für einen zurückliegenden Zeitraum
- Zielvereinbarungen für einen bevorstehenden Zeitabschnitt
- Eignung für zukünftige Aufgaben
- Potenzialerkennung und –entwicklung

1.2 Perspektiven

Top-down-Bewertung Vorgesetzter und Selbsteinschätzung Mitarbeiter

1.3 Rhythmus

Halbjährlich oder jährlich

In vielen Unternehmen wird eine Mitarbeiterbeurteilung alle zwölf Monate zum Ende des Geschäftsjahres durchgeführt.

Unterjährig gibt es Standardprozesse z. B. für Ende der Probezeit, für Vorgesetztenwechsel oder für den internen Stellenwechsel.

Vereinfachung von Personalbeurteilungsprozessen

2 Beurteilungsverfahren der Leistungsbeurteilung

Als Beurteilungsverfahren stehen freie Eindrucks schilderungen und standardisierte Verfahren zur Verfügung. Viele Unternehmen entscheiden sich für einen Multimethoden-Ansatz, um die Validität der Ergebnisse zu erhöhen. Folgende Verfahren stehen dabei einzeln oder in Kombination zur Auswahl.

- Freie Beurteilung
- Rangordnungsverfahren
- Kennzeichnungsverfahren (Checklisten, kritische Ereignisse)
- Einstufungsverfahren (merkmalsorientiert und verhaltensorientiert)
- Aufgabenorientierte Verfahren
- Zielorientierte Verfahren (Zielvorgabe, Zielvereinbarung)

2.1 Freie Beurteilung

Zu den freien Schilderungen zählen insbesondere Gespräche oder Interviews. Diese weisen im Beurteilungsprozess verschiedene Vor- und Nachteile auf:

Vorteile

- Kein großer Verwaltungs- und Vorbereitungsaufwand
- Individuell auf den zu Beurteilenden abstimmbare
- Schnelle Durchführung

Nachteile

- Der Bezug der Beurteilung zu den Aufgabenanforderungen ist eher gering
- Mangelnde Vergleichbarkeit der Beurteilungen über mehrere Mitarbeiter
- Integration der Beurteilungen verschiedener Quellen schwierig
- Subjektivität und Unvollständigkeit durch fehlende Struktur

Vereinfachung von Personalbeurteilungsprozessen

- Hohe Anforderungen an Beurteiler (z. B. Sprachgewandtheit)
- Willkür (z. B. Auswahl und Gewichtung der Kriterien)

2.2 Rangordnungsverfahren

Die Mitarbeiter werden aufgrund einer Beurteilung in eine Rangfolge gebracht. Dies ist dann die Grundlage für nachgelagerte Entscheidungen.

Vorteile

- Das Verfahren ist einfach und verständlich
- Die Mitarbeiter müssen nicht mehr anhand mehrerer Einzelleistungen verglichen werden

Nachteile

- Es ist keine Aussage über das Ausmaß der Leistung möglich
- Akzeptanzprobleme auf Seiten der beurteilten Mitarbeiter
- Konkurrenzdenken: negativ für Teamgeist und Zusammenarbeit
- Demotivation aufgrund eines schlechten Rangplatzes
- Der absolute Unterschied zwischen zwei Rangplätzen ist nicht messbar

2.3 Einstufungsverfahren

Beurteilung des Mitarbeiters auf der Basis verschiedener Beurteilungskriterien anhand einer Skala.

Vorteile

- Direkte Vergleichbarkeit mit anderen Beschäftigten
- Profilerstellung und Abgleich mit Stellenanforderungen
- Integration verschiedener Quellen durch Mittelwertbildung
- Vergleich aktueller mit vorhergehenden Einstufungen

Vereinfachung von Personalbeurteilungsprozessen

Nachteile

- Auswahl (und Gewichtung) zielführender Beurteilungsmerkmale ist schwierig.
- Gefahr von Beobachtungs- und Beurteilungsfehlern sowie einer Tendenz zur Mitte oder zu positiven Einschätzungen

2.4 Zielorientierte Verfahren (MbO)

Beurteilung des Mitarbeiters hinsichtlich des Erreichungsgrades der Ziele, die im Vorfeld festgelegt wurden. Die Ziele werden meistens gemeinsam mit der Führungskraft vereinbart.

Vorteile

- Motivation des Mitarbeiters durch Flexibilität bei der Festlegung des Weges zum Ziel
- Motivation des Mitarbeiters durch „eigene Ziele“
- Strategische und operative Ausrichtung des Gesamtunternehmens durch Ausrollen der Unternehmensziele und Controlling
- Objektivität der Zielerreichung schafft faire Grundlage für Gehaltsbestimmung (Bonus)

Nachteile

- Schwierigkeiten bei der Zurückführung der Zielerreichung durch Leistung/Nicht-Leistung des Mitarbeiters
- Eventuelle Zielanpassungen während der Leistungsphase notwendig

2.5 Zusammenfassung

Um möglichst großen Nutzen aus den o. a. Verfahren zu ziehen und die Validität der Ergebnisse zu erhöhen ist der Einsatz eines Multimethoden-Ansatzes sinnvoll. Besonders geeignet ist eine Kombination aus:

Vereinfachung von Personalbeurteilungsprozessen

- Einstufung
- Freier Eindrucksschilderung
- MbO

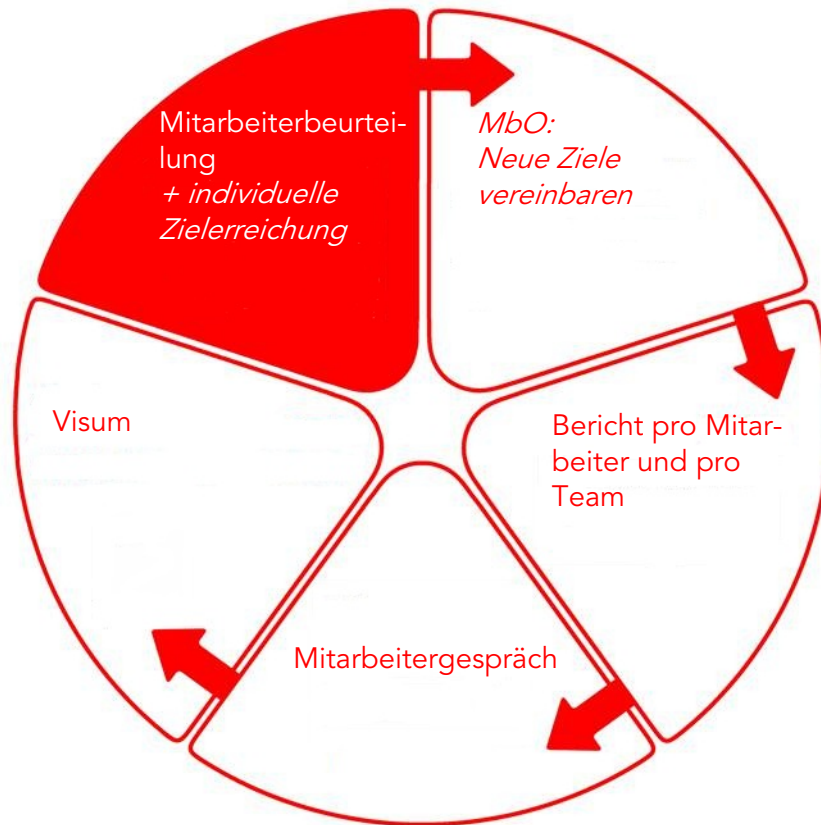
Die Verfahren sind unterschiedlich, aber ergänzen sich gut. So kann man bspw. einen Fragebogen des Einstufungsverfahrens nutzen, um der freien Eindrucksschilderung per Moderation eine gewünschte Richtung zu geben und damit dem Bewertenden durch Interviews zusätzliche Sichtweisen und Informationsquellen zu verschaffen. Das entschärft die Nachteile der freien Eindrucksschilderung, da nun der Bezug zu den Aufgabenanforderungen vorliegt, die Beurteilungen vergleichbar werden und die Integration der Beurteilungen verschiedener Quellen leichter wird.

3 Leistungsbeurteilung mit HR Flower: Multimethod und Multirater

Die Anwendung innovativer Web-Technologien ist Garant und Voraussetzung für die Gestaltung von effizienten und effektiven Personalprozessen. HR Flower-Leistungsbeurteilung vereinbart Einstufung, freie Eindrucksschilderung und MbO in einem Tool. Und sie bietet neben der Vorgesetztenbeurteilung auch eine Selbsteinschätzung des Mitarbeiters.

Vereinfachung von Personalbeurteilungsprozessen

3.1 Durchführung einer Leistungsbeurteilung



Der Online-Fragebogen enthält unternehmens- oder funktionsspezifische Kompetenzen (z. B. Arbeitsqualität, Kommunikation, Fachkenntnisse oder Selbstständigkeit), der vom Vorgesetzten und vom Mitarbeiter (Selbsteinschätzung) ausgefüllt wird. Sind Ziele vereinbart worden, folgen Selbsteinschätzung und Top-down Feedback auch zum Grad der Zielerreichung. Die Bewertung dieses Abschnittes ist insbesondere vor dem Hinblick auf die Auszahlung variabler Gehaltsbestandteile relevant. Nach dem Mitarbeitergespräch gibt die Führungskraft die Bewertung der Kompetenzen und Ziele frei. Der Mitarbeiter bestätigt den Empfang (Visum) seines Berichtes.

In einem zweiten Schritt vereinbart der Vorgesetzte mit seinem Mitarbeiter neue Ziele, z. B. Auslastungs- oder Umsatzziele, Anzahl Neukunden oder Kooperationen etc. Schließt die Führungskraft die Definition der neuen Ziele ab, erhält der Mitarbeiter erneut eine Benach-

Vereinfachung von Personalbeurteilungsprozessen

richtung mit dem Hinweis, dass neue Ziele für ihn zur Freigabe bzw. elektronischen Unterschrift für ihn bereitstehen.

3.2 Arbeitsoberflächen

Chef-Cockpit mit Action-Liste für Führungskräfte:

- Mitarbeiterbeurteilungen vornehmen
- Unterstellte Führungskräfte und deren Teams monitoren
- Mitarbeiterberichte und Teamberichte
- Visum

HR Cockpit für HR:

- Überblick und maximale Transparenz über die Organisation, alle Teams, alle Mitarbeiter

CEO-Cockpit:

- Berichte nach Kompetenz-/Mitarbeiterbeurteilung und Zielerreichung
- Split nach Organisationseinheiten
- Zielkaskade

3.3 Vorteile auf einen Blick

- **Bessere Qualität der Personalgespräche**

Alle Mitarbeiter werden hinsichtlich ihrer Leistung und dem Grad der Zielerreichung im Vorfeld des Personalgesprächs beurteilt. Der Vorgesetzte hat vor dem Personalgespräch Einblick in die Selbstbewertung des Mitarbeiters und kann sich optimal auf das Gespräch vorbereiten.

- **Hohe Akzeptanz**

Aus dem Standardbeurteilungsprozess (Top-down Beurteilung durch den Vorgesetzten) wird ein ausgewogenes, motivierendes Multirater-Feedback mit Selbstbewertung durch den Mitarbeiter.

Vereinfachung von Personalbeurteilungsprozessen

Die Zielerreichung für jedes Ziel wird am Ende des Fragebogens separat abgefragt. Mitarbeiter und Vorgesetzter beurteilen die Zielerreichung jeweils aus der eigenen Sicht. Die Berechnung variabler Gehaltsbestandteile ist möglich.

- **Senkung der Prozesskosten**

Beurteilungsfragebögen werden automatisch verteilt. Die Einschätzungen des Mitarbeiters und der Führungskraft werden automatisch in den Mitarbeiter-Bericht integriert. Die Führungskraft/HR und CEO haben mit Cockpits (Verwaltungsoberflächen) eine gute Übersicht über die Prozesse aller unterstellten Mitarbeiter, haben Kontrolle welche Beurteilungen noch offen sind und sehen die Berichte für die Mitarbeiter, deren Beurteilung bereits abgeschlossen ist.

4 Wichtige Punkte zur Technologie

Neben einer professionellen Beratung ist auch der Einsatz der richtigen Technologie von Bedeutung.

Standardsoftware bietet die notwendige Transparenz, Kontrolle und Automation, um die Leistungsbewertung hochwertig und sicher durchzuführen. Damit können Compliance-Anforderungen erfüllt und eine ressourcenoptimale Durchführung erzielt werden.

4.1 Standardsoftware oder Individualentwicklung

Die Vorteile einer Standard-Lösung mit hoher Out of the box-Funktionalität:

- Kontrollierbare Kosten
- Niedrige Einführungskosten und kurze Implementierungsdauer
- Hohe Performance
- Hohe Skalierbarkeit und Systemstabilität
- Hohe Integrationsfähigkeit
- Eine offene Standard-Schnittstelle per XML-API wird angeboten und Schnittstellen anderer ERP-Systeme integriert.

Vereinfachung von Personalbeurteilungsprozessen

Die Vorteile einer maßgeschneiderten, individuellen Lösung

- Einsatz eines eigenen Fragebogens mit unternehmensspezifischen, erfolgskritischen Bewertungskriterien

4.2 Gründe für eine Inhouse-Installation

- Vorgaben müssen erfüllt und Daten auf eigenen Servern gehalten werden.
- IT-Personal, welches Ihre Unternehmenssoftware betreut, ist im Unternehmen verfügbar.

4.3 Gründe für ein ASP, SaaS-Lösung, externes Hosting

- Ressourcen für die Betreuung von Software, Updates und aufwändige Serveradministration sollen nicht gebunden werden.
- Kapital soll nicht langfristig durch Investitionen in Software-Lizenzen gebunden werden.

4.4 Zusammenfassung HR Flower

HR Flower-Leistungsbeurteilung verbindet beide Vorteile und erlaubt die Umsetzung kundenspezifischer Anpassungen (Fragebogen, Ziele, Schnittstellen zu anderen Systemen) in hoher Qualität.

HR Flower ermöglicht es, die Softwarelösung inhouse zu installieren oder als SaaS zu nutzen.