

PERSONALORGANISATION / 4.5

Datum	Dozent	Revision
04.03.2025	Stephan Hasdorf	1.4

Überblick Betriebliches Management / Personalorganisation /

4.5 Beurteilen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen

- Beurteilungssysteme
- Beurteilungen

4.5 Beurteilen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen

Seite 3

4.5.1 Beurteilungssysteme

Seite 9

4.5.2 Beurteilungen

Seite 16

WAS IST EINE MITARBEITERBEWERTUNG?

Das **Bewerten von Mitarbeitern** ist ein Mittel der Personalentwicklung und Personalführung. Die Bewertung oder Beurteilung dient der Qualitätssicherung, Qualitätsverbesserung und Evaluierung des Personalbestandes.

Eine **Mitarbeiterbeurteilung** kann mehrere Gründe haben.

So können die Aus- und Weiterbildung und eine damit verbundene Förderung und Entwicklung des Personals im Vordergrund stehen.

Gibt es in einem Unternehmen flexible Vergütungsbestandteile, so ist eine Bewertung der Leistung des Mitarbeiters auch hierfür wichtig. Weitere Gründe können das Ende der Probezeit sein oder die Erstellung eines Zwischen- oder Arbeitszeugnisses. Aber auch wenn eine Mitarbeiterbeförderung ansteht, kann sich ein Mitarbeitergespräch lohnen.

SINN UND ZWECK DER MITARBEITERBEWERTUNG

Einen **Mitarbeiter bewerten** zu müssen, ist für die meisten Vorgesetzten eine unangenehme Aufgabe, da oftmals auch negative Aspekte der Zusammenarbeit zur Sprache kommen. Hierfür ist eine möglichst objektive Begutachtung der Fähigkeiten des Angestellten notwendig, die die Kritikfähigkeit des Mitarbeiters steigert.

Auch für Führungskräfte ist es eine gute Gelegenheit, an der Kritikfähigkeit zu arbeiten; Teil der Mitarbeiterbeurteilung sollte immer auch eine Abfrage von Kritik seitens des Mitarbeiters gegenüber dem Unternehmen beinhalten.

Im Vordergrund eines **Personalgesprächs** sollte aber nicht die Kritik, sondern die **Motivation des Mitarbeiters** stehen und die Gelegenheit, regelmäßig Gespräche mit dem Mitarbeiter über seine Ziele im Unternehmen und dem damit verbundenen beruflichen Werdegang zu führen.

Die regelmäßige Personalbeurteilung bietet darüber hinaus die Möglichkeit, Potenzial der Mitarbeiter zu entdecken und zu fördern. So kann ein Unternehmen in Zeiten knapper Fachkräfte die Qualität des Personals erhalten und steigern.

Aber auch für Mitarbeiter ist die Bewertung eine Chance, zu erfahren, wie die **eigene Arbeitsleistung** beurteilt wird und wo sie im Unternehmen gesehen werden. Dies gibt Aufschluss darüber, ob die eigene berufliche Planung mit denen des Unternehmens übereinstimmt.

Eigene Vorstellungen und Wünsche im Hinblick auf die Tätigkeit können in der Leistungsbeurteilung vorgebracht und besprochen werden. Zielvereinbarungen sind ein fester Bestandteil fast jedes Beurteilungsgesprächs. Ebenso sollte ein Gespräch zur Personalbeurteilung die Fähigkeiten des Angestellten definieren und festlegen, welche Weiterentwicklung für die Zukunft angestrebt wird.

Für Führungskräfte ist die Mitarbeiterbeurteilung dagegen eine sinnvolle Maßnahme, die **Führungsqualität** zu verbessern.

ZIELE DER MITARBEITERBEWERTUNG

Auch wenn es auf den ersten Blick scheint, dass die **Ziele einer Bewertung für Mitarbeiter und Unternehmen** unterschiedlich sind, so teilen die Gesprächsteilnehmer doch viele Ziele.

Beide Seiten wollen abschätzen können, wo sie stehen. In beiderseitigem Interesse ist die Entwicklung im Unternehmen und wie diese gestaltet werden kann. Eine Einigung auf Ziele in der Zukunft wird hierdurch deutlich einfacher.

Arbeiten beide Seiten offen und ehrlich miteinander, ist das Bewerten von Mitarbeitern ein Weg, den Mitarbeiter weiter an das Unternehmen zu binden und die **Motivation zu steigern**. Denn es sollten nicht nur negative Ereignisse benannt, sondern vor allem die positiven hervorgehoben werden.

Unternehmen verfolgen mit der Leistungsbewertung auch, **Potenziale zu entdecken** und zu fördern. Vor allem kann der genaue Bedarf der Förderung auf diesem Wege deutlich besser identifiziert werden. So können Mitarbeiter zusätzlich qualifiziert und Defizite ausgeglichen werden.

Wird die Mitarbeiterbewertung **regelmäßig und strukturiert** durchgeführt, führt sie langfristig zu einer Steigerung der Personalqualität und der konkreten Arbeitsleistung. Außerdem kann man so strukturelle Versäumnisse in der Aus- und Weiterbildung des Personals aufdecken und diesen entgegenwirken. Überlastungen können schneller aufgedeckt und behoben werden. Mitarbeiter und Unternehmen haben hiermit eine kontinuierliche Möglichkeit, die Zusammenarbeit neu zu definieren.

Nicht immer werden alle diese möglichen Ziele mit der Bewertung eines Mitarbeiters verfolgt, sondern nur einzelne Aspekte. Will man einen Mitarbeiter bewerten, sollte zuvor festgelegt werden, was das Ziel der Beurteilung ist.

Soll über Gehaltsbestandteile gesprochen werden, oder geht es in der Bewertung um die Einschätzung des Potenzials eines Mitarbeiters für eine zukünftige Führungsrolle im Unternehmen?

Die Ziele der Mitarbeiterbewertung kurz zusammengefasst:

- Personaleinsatz verbessern
- in Kommunikation kommen und verbessern
- Motivation der Mitarbeiter erhöhen
- Leistungen anerkennen und steigern
- Aus- und Weiterbildungsbedarfe aufdecken
- Potenziale bei Mitarbeitern identifizieren

VORGEHEN FÜR DAS BEURTEILUNGSGESPRÄCH ZUR MITARBEITERFÖRDERUNG

Bessere Ergebnisse erreicht man, wenn die Beurteilung eines Mitarbeiters gut vorbereitet ist. Daher gilt das Dreigespann aus **Beobachten – Bewerten – Besprechen**.

Unter **Beobachten** versteht man, dass die Arbeit des Mitarbeiters kontinuierlich beachtet wird und Fortschritte und Entwicklungen allgemein festgehalten werden. Dies soll eine punktuelle Betrachtung nur auf kurze Zeit zurückliegende Arbeiten verhindern und stattdessen die Gesamtheit der Arbeit abbilden.

Bewerten heißt in diesem Zusammenhang, dass die Gesamtheit der betrachteten Arbeiten nach einem vorher festgelegten, für alle Mitarbeiter verbindlichen System bewertet wird. Viele Unternehmen arbeiten mit einem Punktesystem und gewichten einzelne Tätigkeiten unterschiedlich, manche Unternehmen arbeiten auch mit Benotung. Wichtig ist, dass das System nachvollziehbar und allgemein gültig ist. Nur so kann eine objektive Bewertung der Mitarbeiter stattfinden.

In Betrieben mit einem Betriebsrat hat jeder das Recht, bei der Festlegung der Kriterien und Gewichtung mitzuarbeiten, wenn der Arbeitgeber Beurteilungsgrundlagen einführen will.

Besprechen bedeutet das Mitarbeitergespräch, in dem die Ergebnisse aus Beobachtung und Bewertung diskutiert werden. Zur Beurteilung eines Mitarbeiters kann man auf mehreren Wegen kommen.

Zum einen kann die verantwortliche Führungskraft die Beurteilung allein zusammenstellen. Dies wird oft als eine Bewertung von oben oder auch als absolute Mitarbeiterbewertung bezeichnet. Als relative Bewertung bezeichnet man eine Beurteilung, wenn sie von allen gleichgestellten Teammitgliedern erarbeitet wird.

Wird die Bewertung eines Mitarbeiters aus einer Einschätzung der gleichgestellten Teammitglieder und der Beurteilung der Führungskraft erstellt, spricht man von einem zweistufigen Verfahren der Beurteilung oder auch von einer 360-Grad-Einschätzung.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist auch die Selbsteinschätzung des zu beurteilenden Mitarbeiters.

Denn auch dadurch kann sich herausstellen, in welcher Position sich der Mitarbeiter sieht, oder ob es Schwierigkeiten im Berufsalltag gibt, die durch den Vorgesetzten verbessert werden können.

ANLASS DER MITARBEITERBEURTEILUNG

Eine allgemeine Beurteilung der Mitarbeiter sollte in einem regelmäßigen Turnus erfolgen. So können Unternehmen kontinuierlich einen tieferen Einblick in die Stimmung und die Leistung der Mitarbeiter gewinnen. Dies wird auch als periodische Personalbeurteilung bezeichnet. Demgegenüber steht die anlassbedingte Mitarbeiterbewertung, die nur erfolgt, wenn es einen konkreten Anlass für eine Bewertung der Mitarbeiter gibt.

Anlässe zur Mitarbeiterbewertung sind:

- Mitarbeiterbeförderung
- Personalplanung
- Gehaltsverhandlung
- Zwischenzeugnis oder abschließendes Arbeitszeugnis
- Ende der Probezeit

VERFAHREN DER MITARBEITERBEWERTUNG

Es gibt mehrere Formen, wie Sie **Mitarbeiter bewerten** können. Unter diesen sind der Fragebogen, das Mitarbeitergespräch und die Selbsteinschätzung. Daneben kann man noch Daten wie Verkaufszahlen, Fehlerquoten, Kundenbeschwerden, Anzahl der Abschlüsse und andere Kennzahlen hinzuziehen. Diverse Personalverwaltungsprogramme bieten Software zur Beurteilung und Bewertung von Mitarbeitern an.

Wollen Sie jedoch zu einer ausgewogenen und konstruktiven Mitarbeiterbewertung kommen, sollten alle Informationen in die Bewertung des Mitarbeiters einfließen.

KRITERIEN ZUR MITARBEITERBEURTEILUNG

Stehen Sie vor der Aufgabe, einen Mitarbeiter bewerten zu müssen, sollten die Kriterien, die bewertet werden sollen, definiert sein.

Die üblichen **Beurteilungskriterien in der Personalbeurteilung** sind:

- Arbeitsqualität/Leistung
- Belastbarkeit des Mitarbeiters
- Effektivität
- erbrachte Leistungen
- erzielte Erfolge
- Fachwissen
- Flexibilität
- Kostenbewusstsein
- Leistungsbereitschaft

- Motivation
- Selbstständigkeit
- Teamfähigkeit
- Verhalten gegenüber
 - Vorgesetzten
 - Teammitgliedern
 - Kunden

Sollen Sie eine **Führungskraft beurteilen**, kommen weitere Kriterien hinzu:

- Wie gut kann die Führungskraft Aufgaben delegieren,
- wie gut werden Mitarbeiter gefördert und motiviert und
- wie gut wird die Personalführung gesteuert?

Im Grunde bewerten Sie auch hier, welche Fähigkeiten der Angestellte als Führungskraft hat und wie diese ausgeprägt sind.

MITARBEITER BEWERTEN: SO BEREITEN SIE SICH VOR

Um ein möglichst konstruktives und objektives Verfahren zur Bewertung des Mitarbeiters zu schaffen, sollten Sie sich gut vorbereiten. Dazu gehört, alte Leistungsbeurteilungen anzusehen und zumindest der letzten Bewertung zu entnehmen, welche Ziele damals vereinbart wurden.

Daraus ergibt sich die Prüfung, ob die Zielverfolgung eingehalten und was tatsächlich umgesetzt wurde. Wurden Ziele nicht oder nur teilweise umgesetzt, muss analysiert werden, warum dies nicht geschehen ist.

Der Einstieg in ein konstruktives und positives Gespräch sollten die Erfolge des Mitarbeiters sein, die Sie an Beispielen belegen. Aber genauso sind negative Ereignisse mit Beispielen zu benennen, damit der Mitarbeiter genau weiß, wo die Kritikpunkte im Einzelnen liegen.

Liefen Sie aber zugleich Verbesserungsvorschläge, und seien Sie offen für Vorschläge des Mitarbeiters. Finden Sie gemeinsam zu einer Lösung, kann die geäußerte Kritik vom Mitarbeiter besser angenommen werden.

Soll ein Beurteilungsgespräch Teil der Beurteilung sein, so lassen Sie dem zu bewertenden Mitarbeiter zur Gesprächsvorbereitung eine Liste mit den Themen und Aspekten, über die Sie sprechen möchten, zukommen. So stellen Sie sicher, dass sich auch der Mitarbeiter sinnvoll vorbereiten und sachlich auf Fragen antworten kann.

Bereiten Sie zudem ein Formular vor, in dem Sie die Gesprächsinhalte und Vereinbarungen, sowie die eigene Bewertung und die Bewertung des Mitarbeiters dokumentieren.

Mit der Unterschrift beider Gesprächsbeteiligten unter dieses Dokument schließen Sie den Prozess der Beurteilung ab. Händigen Sie dem Mitarbeiter eine Kopie der Bewertung aus, damit er für folgende Beurteilungen eine Vorbereitung zur Hand hat.

WIE OFT SOLLTE MAN MITARBEITER BEWERTEN?

Je regelmäßiger Mitarbeiter bewertet werden, desto größere Übersicht über die Leistungen haben Sie im Einzelnen. In der Regel sollte einmal im Jahr eine Mitarbeiterbeurteilung stattfinden. Es kann aber auch zur Halbzeit oder zum Abschluss eines großen Projekts eine Rückschau geben. So haben Mitarbeiter einen direkteren Bezug zu ihrer Leistung, Unternehmen bekommen einen regelmäßigen Überblick über die Leistungen des Personals, und Vorgesetzte können ein ungestörtes und direktes Gespräch mit ihren Mitarbeitern führen. Insgesamt kann dieses Vorgehen die Kommunikation innerhalb des Unternehmens deutlich verbessern.

MITARBEITER BEWERTEN: BEURTEILUNG SCHREIBEN

Stehen Sie vor der Aufgabe, die Mitarbeiterbeurteilung dokumentieren zu müssen, fehlen vielen Vorgesetzten die rechten Worte. Dabei wird eine Beurteilung für viele Arbeitnehmer immer wichtiger.

Eine **Beurteilung** sollte ca. eine DIN-A4-Seite umfassen und folgende Angaben enthalten:

- Briefkopf des Unternehmens mit Namen, Funktion und Kontaktmöglichkeit des Autors der Beurteilung
- Betreff und Name des Mitarbeiters
- Beschreibung des Unternehmens
- Beschreibung des Projekts / der Aufgabe für die derjenige tätig war
- Funktion und Aufgabe innerhalb des Projekts / der Aufgabe
- Beurteilung der Leistung
- Beurteilung des Verhaltens im Team
- Zukunftswünsche und Grußformel
- Datum und Unterschrift

Auch wenn die Beurteilung viele Elemente eines Arbeitszeugnisses enthält, so hat es nicht die gleiche rechtliche Bedeutung. Es ist eher eine freundliche Geste gegenüber Freelancern und Projektmitarbeitern.

Beurteilungssysteme

Es gibt viele Wege, um die Leistung von Mitarbeitern zu beurteilen. Die folgenden Ausführungen zeigen auf, welche grundsätzlichen Alternativen möglich sind.

Leistungsaufwand versus Leistungsergebnis
Gestaltungsprobleme von Leistungsbeurteilungen
Vor- und Nachteile klassischer Beurteilungssysteme Vor- und Nachteile von Zielvereinbarungssystemen Competency-Systeme
Zielgruppen verschiedener Beurteilungssysteme
Beurteilung und Vergütungssteuerung

Einleitung

Moderne Beurteilungsverfahren basieren auf drei grundsätzlichen Modellalternativen

- klassischen Beurteilungssystem
- Zielvereinbarungsverfahren
- Competency-Systemen

Allen Verfahren ist gemeinsam, dass sie die Leistung des Mitarbeiters in seinen verschiedenen Situationen möglichst präzise erfassen wollen.

Beurteilungssysteme sind alle Verfahren, die ein Feedback über die Leistung von Mitarbeitern geben. Ob es sich dabei um Ziele, Verhalten, Wissen oder andere Kriterien der Beurteilung handelt, ist von System zu System sehr unterschiedlich.

Daneben ist zu unterscheiden, wie die Beurteilung realisiert wird. Hierbei unterscheiden sich

- Top-Down Beurteilung
- Bottom-Up Beurteilung (Vorgesetzten-Beurteilung)
- Kollegenbeurteilung

Neben diesen Verfahren werden in vielen Unternehmen verstärkt 360-Grad Beurteilungen eingeführt, die die verschiedenen Schnittstellenpartner des zu Beurteilenden erfassen. Alle diese Systeme werden von Baumgartner & Partner webbasiert unterstützt.

Die intensive Anwendung von Zielvereinbarungssystemen und die inzwischen immer stärkere Ausrichtung auf Competency-Systeme lässt sich auf Basis der personalpolitischen Beurteilung klassischer Beurteilungssysteme erklären.

Leistungsaufwand versus Leistungsergebnis

Die Beurteilung von Leistung setzt auf zwei Maßstäben auf dem Leistungsergebnis der aufgewendeten Leistung im Sinne eines Aufwandes
Während das Leistungsergebnis das zu einem bestimmten Zeitpunkt bestehende

Leistungsergebnis beurteilt, beurteilt der Leistungsaufwand

- die Mühe
- das Engagement
- die Belastung ...

die zur Erreichung der Leistungsziele aufgewendet wurden.

Generell hat in diesem Kontext folgende Regel zu gelten

- Eine Gutleistung kann durch besonderes Engagement verbessert werden, wenn andere Leistungsträger ohne dieses Engagement diese Leistung nicht erbracht hätten
- Eine Schlechtleistung wird aber durch ein besonderes Engagement nicht besser

Das heißt Mühe und auf sich genommener Aufwand lohnt nur, wenn auch das Ziel erreicht wurde. Die alleinige Aussage, der Mitarbeiter habe sein Ziel nicht erreicht, aber sich doch sehr bemüht, darf für eine positive Wertung nicht ausreichen.

Gestaltungsprobleme von Leistungsbeurteilungen

Bei der Beurteilung von Leistungen ergeben sich einige immanente Probleme, die unabhängig vom angewendeten Beurteilungssystem auftreten.

Zurechenbarkeit der individuellen Leistung

Leistungsergebnisse sind in der Regel Kollektivergebnisse, abhängig von Vorgesetzten, Kollegen, Kunden, Wettbewerber etc.

Individuelle Leistungsanteile sind nicht präzise quantifizierbar und erhalten damit immer eine subjektive Komponente

Eingeschränkte Vergleichbarkeit der Messgrößen der Leistung

Aufgaben- und Umfeldkomplexität unterschiedlicher Funktionen

Selbst die gleiche Aufgabe und das gleiche (quantitative) Ergebnis kann in einem anderen Umfeld oder in einer ganz anderen Region eine ganz andere Leistung erfordern

Fehlende Prognosestabilität

Jahresziele und Vergütungserwartungen orientieren sich in der Regel an vergangenen Erfahrungen

- Veränderungen der Rahmenbedingungen erfolgen immer schneller und häufiger
- Unterjährige Zielrevisionen sowie ein Überdenken der Leistungsmaßstäbe werden immer mehr notwendig, unterbleiben aber oft Bewertung von Gesamt- und Teilleistung
 - Zielvereinbarungen fokussieren auf einen Ausschnitt des gesamte Funktionsauftrages, erfassen damit nicht die Gesamtleistung des Mitarbeiters
 - Welche Bedeutung haben die Kernaufgaben versus der Ziele
 - Wie werden langfristige Ziele und Meilensteine integriert?

Führungsqualität

- Die Vorbildfunktion des Top-Managements und die Fähigkeit des Top- Managements ist wesentlich für den Erfolg des Beurteilungssystems
- Administrative Personalsysteme erzeugen keine Leistung und keinen Erfolg
- Die Qualität der Beurteilungskonzepte orientiert sich daran, ob sie geeignet

sind, die Qualität des Führungs- und Kooperationsprozesses orientiert an den wesentlichen Erfolgs- und Leistungsgrößen – zu verbessern.

Vor- und Nachteile klassischer Beurteilungssysteme

Die Vorteile klassischer Beurteilungssysteme lassen sich wie folgt bestimmen:

- Einfach in der Anwendung
- In allen Funktionsbereichen anwendbar
- Durch Ergänzungsbogen auch für Führungskräfte zu verwenden
- Merkmale wie Arbeitsqualität und Arbeitsquantität sind (vermeintlich) leicht zu erklären
- Keine aufwendige Schulung notwendig

Nachteile von klassischen Beurteilungssystemen

- Durch die Abstraktion von der Wirklichkeit der verschiedenen Anforderungen in verschiedenen Funktionsbereichen nicht überall gleich passend
- Übergreifende Beurteilungsmerkmale oft nicht klar abzugrenzen
- Unterschiedliche Vorgesetzte Beurteiler beurteilen bei ein und dem selben Merkmal unterschiedliche Sachverhalte
- Aktuelle Jahresziele bleiben außen vor
- Wenig nutzbar für das systematische Erkennen von Personalentwicklungsmaßnahmen
- Wenig Ziel führend bei Führungskräften, da die Merkmale, die im Mittelpunkt stehen, typischerweise nicht auf standardisierten Bögen enthalten sind

Vor- und Nachteile von Zielvereinbarungssystemen

Zielvereinbarungssysteme haben in den letzten Jahren (berechtigterweise) einen regelrechten Boom erlebt.

Die intensive Anwendung von Zielvereinbarungssystemen ist z. T. die Antwort auf:

die Defizite von klassischen Beurteilungssystemen
die zunehmende Dynamik der Umfeldbedingungen sowie
die erhöhten Anforderungen an Kommunikation und Partizipation der Leistungsträger

Die im Anhang vieler Beurteilungssysteme zu nennenden Ziele der Leistungsperiode dienen nicht dazu, einen zielorientierten Managementprozess einzuleiten.

Vor diesem Hintergrund wurden in vielen Fällen Zielvereinbarungssysteme eingeführt, um neben der Beurteilung der Leistung im Rahmen eines klassischen Leistungsbeurteilungsverfahrens einen Rahmen für die besonderen und besonders anspruchsvollen Ziele der jeweiligen Leistungsperiode zu finden.

Dass daneben die Zielvereinbarung eine Basis für die Bonusbemessung ist, wird unter dem Kapitel Vergütungssysteme intensiv sowie nachfolgend kurz beschrieben.

Was aber sind die Vor- und Nachteile von Zielvereinbarungssystemen?

Vorteile

- Fokussiert auf die jährlichen Ziele „Zwingt“ Führungskraft und Mitarbeiter dazu, die sich aus der operativen Planung sich ergebenden Notwendigkeiten der eigenen Stelle zu klären
- Führt gegenüber der klassischen Beurteilung zu einem Mehrwert, da nicht nur die allgemeine Leistung, sondern vielmehr ganz spezifische Ziele in den Vordergrund gestellt werden
- Sorgt für eine Verknüpfung von Unternehmensplanung und Zielorientierung der Mitarbeiter im Sinne einer horizontalen und vertikalen Zielabstimmung
- Bietet neben der klassischen Beurteilung ein zweites Beurteilungskriterium im Sinne der „Erreichung der jährlichen Ziele“

Nachteile

- Es kommt oft zu einer Überbetonung der jährlichen Zielvereinbarung gegenüber dem Stellenauftrag und der langfristigen Performance
- Zielvereinbarungssysteme werden in viel zu vielen Fällen als Ersatz eines grundsätzlichen Leistungsfeedback angewendet, was falsch ist
- Es werden nur messbare, scheinbar objektive Ziele definiert. Der Beurteilungsspielraum der Vorgesetzten wird reduziert. Es kommt zu einem reinen „Hitlisten-Vergleich“
- Es wird immer nur über Leistung im Sinne von bonusrelevanter Leistung gesprochen. Die personalpolitisch z. T. auch gewollte Trennung von Leistungsbeurteilung im Sinne der Personalentwicklung sowie Bonusregelung und Bonusfindung wird aufgegeben.

Competency-Systeme

Einleitung

Die vorstehenden Ausführungen haben gezeigt, dass beide Systeme, die klassische Leistungsbeurteilung und das Zielvereinbarungssystem notwendig sind, dass es aber daneben einer weiteren Komponente – eher verhaltensorientierteren Komponente – bedarf.

Ein solches System stellt ein Competency-System dar. Competency-Systeme setzen an den Nachteilen von klassischen Beurteilungssystemen und Zielvereinbarungssystemen an ohne, diese Instrumente zu ersetzen. Der Ansatz ist aber ein grundsätzlich anderer.

Folgende drei Beurteilungsdimensionen sind maßgeblich für Competency-Systeme:

- Wissen, das heißt Informationen, die für die Erfüllung einer Aufgabe bekannt sein müssen
- Fähigkeiten, um dieses Wissen zu verarbeiten, z. B. das technische Know-how
- Einstellungen und Wertvorstellungen, die im Verhalten des Mitarbeiters zum Ausdruck kommen.

Dabei handelt es sich gewöhnlich um Beurteilungen dessen, was als gut oder wichtig erachtet wird.

Competencies beschreiben diejenigen Verhaltensweisen, Befähigungen und Kenntnisse, die überdurchschnittlich erfolgreiche Mitarbeiter von durchschnittlich erfolgreichen Mitarbeitern unterscheiden.

Eine Competency ist damit eine zugrundeliegende Eigenschaft eines Individuums, die in kausaler Beziehung steht zu effektiven und/oder überdurchschnittlichen Leistungen in einer Arbeitssituation (bezogen auf ein Leistungskriterium).

Dabei bedeutet der Begriff „zugrundeliegende Eigenschaft“, dass die Competency ein wesentlicher, stabiler Teil der Persönlichkeit ist und dadurch Verhalten in einer Vielzahl von Situationen und Aufgabenstellungen vorhergesagt werden kann.

Competencies spezifizieren und differenzieren stellenspezifische Grundanforderungen wie z. B.

Fachwissen
Methodisches Leitungswissen
Soziale Kompetenz/Kommunikationsleistungen etc.

und ergänzen die Grundanforderungen um Dimension des rollenspezifischen Leistungsverhaltens für verschiedene Funktionen und Organisationseinheiten, wie z. B.

Kundenorientierung
Entscheidungsverhalten
Kreativität und Innovationsleistungen
Partnerschaftliche Zusammenarbeit
Qualitätssicherung/kontinuierliche Verbesserung Übernahme unternehmerischer Verantwortung etc.

Die Kompetenzen eines Mitarbeiters sollten

- einen großen Teil seiner täglichen Arbeit beeinflussen können (d. h. die angewandten Kompetenzen sollten eine oder mehrere wichtige Rollen oder Aufgaben betreffen)
- mit den Aufgaben des Mitarbeiters in einem engen Zusammenhang stehen;
- auf der Grundlage allgemein anerkannter Standards gemessen werden können
- sich durch Schulung verbessern lassen

Die Kernfrage lautet:

Was muss jemand in bestimmten Situationen tun, damit die Kollegen, die Kunden sagen, das war »gut«? Und welche Bedingungen, welche Unterstützung braucht er dafür von der gesamten Organisation? Man kann somit erfolgskritische Situationen beschreiben und das erwartete Verhalten, das nötig ist, um erfolgreich diese Situationen zu meistern.

Die Betrachtung der Stelleneignung einer Person in Form der Erfüllung der Kompetenzanforderungen einer Stelle kann daneben durch eine von der Stelle gelöste Unternehmenssicht ergänzt werden.

Quellen für die erweiterte Kompetenzbetrachtung sind

- Visionen und Leitbild des Unternehmens wie z. B. „Wir wollen die Nr. 1 unserer Branche sein“
- besondere Wertvorstellungen des Unternehmens wie z. B. „Wir sind eine lernende Organisation“
- besondere Kernstärken des Unternehmens wie z. B. hohe Entscheidungsgeschwindigkeit
- besondere Topleister-Kompetenz im Unternehmen wie z. B. sehr gute Risikobeherrschung

Daraus abgeleitete Verhaltenserwartungen können gerichtet sein auf alle Mitglieder des Unternehmens

auf spezifische Funktionsfamilien (wie z. B. Vertrieb) oder
auf spezifische Funktionsebenen (wie z. B. Führungskräfte)

Vor- und Nachteile von Competency-Systeme

Competency-Systeme sind bestens dazu geeignet, einen Zusatznutzen der Beurteilung für spezifische Zielgruppen zu schaffen.

Sie klären Wissensanforderungen Fähigkeiten und Verhaltensanforderungen und bieten durch die Verknüpfung von beschriebenem Verhalten und gewünschtem Leistungsergebnis damit einen deutlichen Mehrwert gegenüber klassischen Beurteilungssystemen

Als Nachteil ist der relativ hohe Aufwand zur Erstellung solcher Systeme zu bewerten. Aufgrund des relativ hohen Aufwandes werden solche Systeme noch sehr wenig für alle Mitarbeiter eines Unternehmens angewendet. Zumeist werden Competency-Systeme zur Beurteilung von Führungskräften

und Top-Spezialisten angewendet sowie für verschiedene spezifische Mitarbeitergruppen (z. B. Sales).

Eine Anwendung über alle Mitarbeiter hinweg kommt heute nur in Fällen vor, in denen das Competency-System allgemeine Wertvorstellungen über alle Funktionen hinweg definiert (oder durch den Vorgesetzten job-spezifisch klären lässt) und damit das klassische Beurteilungssystem ergänzt (und nicht ersetzt).

Zielgruppen verschiedener Beurteilungssysteme

Verschiedene Beurteilungssysteme finden (überwiegend) in unterschiedlichen Mitarbeitergruppen Anwendung.

Eine Differenzierung ist wie folgt festzustellen:

Zielvereinbarungssysteme

- Zielvereinbarungssysteme werden für mittlere und obere Führungskräfte sowie für Spezialisten und Vertriebspositionen angewendet
- Keine Anwendung finden Zielvereinbarungssysteme im mittleren und unteren

Tariffbereich. Dies ist damit begründet, dass es an diesen Stellen zumeist einen zu geringen Handlungsfreiheit gibt. Dies führt dazu, dass nach einer begrenzten Anzahl von Jahren keine „neuen“ Ziele mehr zur Verfügung stehen, da die Stelle „zu begrenzt ist“. Zudem sind gewerbliche Vorgesetzte ohne ausreichendes Training und Schulung sehr oft überfordert, eine echtes Zielvereinbarungsverfahren umzusetzen

(klassische) Beurteilungssysteme

Beurteilungssysteme werden in vielen Fällen im Gesamtunternehmen angewendet. Für Führungskräfte wird ein zusätzlicher Bogen verwendet. Diese Verfahren sind für Top-Spezialisten und Top-Führungskräfte aber oft nicht geeignet, die Leistung wirklich zu beurteilen. Insbesondere sind die

Verfahren zu starr, um hoch komplexen und dynamischen Stellen folgen zu können
Competency-Systeme

- Competency-Systeme werden überwiegend zur Beurteilung von Führungskräften und Mitarbeitern in einzelnen Funktionsbereichen verwendet
- Generell sind diese Verfahren dazu geeignet, in allen Funktionsbereichen und über alle Ebenen angewendet zu werden. Dies setzt eine intensive Auseinandersetzung mit den Anforderungen auf allen Ebenen und in allen Funktionsbereichen voraus