

Personalentwicklung

Mitarbeiterbeurteilung in der Sackgasse

In den letzten Jahren wurde das Instrument «Mitarbeiterbeurteilung» perfektioniert und in praktisch allen Unternehmungen implementiert. Der Nutzen trat jedoch nicht im erhofften Umfang ein – im Gegenteil: Frust und Demotivation machen sich bei Vorgesetzten und Mitarbeitern breit!

Von Thomas von Arb

Doch warum ist das so? Es kann doch niemand ernsthaft Einwendungen gegenüber Gesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden haben. Ein Hauptgrund liegt darin, dass diese hoch strukturierten, in der Regel einmal jährlich stattfindenden Gespräche zu einer reinen Pflichtübung verkommen sind: Im Rückblick auf die vergangene Periode werden Kreuze gesetzt, gegenseitig argumentiert, warum die eigene Wahrnehmung treffender ist, und im Ausblick auf das nächste Jahr mühsam Ziele formuliert. Dies im Wissen darum, dass sie sich am Ende der Beurteilungsperiode gar nicht seriös beurteilen lassen. So kommt es, dass Ziele gesetzt werden, die einigermaßen klug formuliert werden können, und nicht solche, die der Organisation tatsächlich einen Mehrwert bringen. Hauptsache, sie sind smart. Ist das Gespräch dann vorbei, werden die Unterlagen im Dossier schubladiert und rund ein Jahr später wieder hervorgeholt, um das gleiche Ritual erneut zu vollziehen.

Ein Krampf

Je ausgefeilter und perfekter die Beurteilungsbogen und die Anleitungen vorliegen, desto krampfhafter klammern sich die Vorgesetzten an diese Hilfsmittel. Und weil häufig gute Vorbilder fehlen, wenden insbesondere unerfahrene Vorgesetzte das Gespräch nach «Schema x» an: Das Gespräch wird anhand eines vorgegebenen Ablaufs gestaltet, beginnt auf der ersten Seite oben links und endet auf der letzten Seite unten rechts. Dadurch werden die Mitarbeitenden in ein Gesprächs- und Beurteilungsschema gepresst und fühlen sich weder ernst- noch wahrgenommen.



Ein stark formalisiertes Mitarbeitergespräch ist häufig nicht produktiv.

Die Gespräche werden in vielen Organisationen dadurch erschwert, dass am Schluss ein zusammenfassender Buchstabe oder eine Zahl verwendet wird, welche oft als einziger Indikator für eine Lohnsteuerung dient. Unter diesen Umständen versteht sich von selbst, dass die Mitarbeitenden eine möglichst gute Gesamtbeurteilung erreichen wollen. Sie feilschen bei jedem zu beurteilenden Ziel oder Verhaltensmerkmal und versuchen, sich und ihre Leistung ins beste Licht zu rücken. Die Chance, offen und konstruktiv über Stärken und Schwächen sowie Entwicklungsmaßnahmen zu sprechen, geht dadurch verloren. Fatalerweise benutzen die Vorgesetzten für die Gesamtbeurteilung den Ausdruck «Note» und versetzen die Mitarbeitenden in die Lage von Schülerinnen und Schülern, die mit ihrem Zeugnis konfrontiert werden.

Benotung kontraproduktiv

Eine ganz grosse Diskussion entbrennt bei der Frage, was eine «gute» Leistung ist.

Bei der oft verwendeten Fünferskala liegt sie in der Regel in der Mitte. Mitarbeitende wollen aber nicht als «Durchschnitt» wahrgenommen werden, schliesslich lernen sie von Jahr zu Jahr hinzu, beherrschen ihre Fachaufgaben effizienter und zuverlässiger. Dieses Wachstum möchten sie auch in der Bewertungstabelle sehen. Das kollidiert häufig mit Vorgaben an die Vorgesetzten, wie viele Mitarbeitende sie gemäss Gauss'scher Normalverteilung in der jeweiligen Stufe zu beurteilen haben. Auf rund 250 Mitarbeitende mag diese Skala wohl zutreffen, jedoch nicht für ein Team von acht Personen. Dies führt dazu, dass Vorgesetzte nicht die wirklich erbrachte Leistung beurteilen können, sondern die richtige Argumentation finden müssen, warum die Leistung der vorgegebenen Beurteilungsstufe entspricht. Daraus entstehen paradoxe Aussagen wie «ich würde dich ja sicher besser beurteilen, aber ich darf nicht» oder «nimm die Beurteilung nicht so ernst, es ist ja nur ein Formalismus und hat nichts mit dir zu tun». Oder die Vorgesetzten wählen die



Opfersymmetrie: «Dieses Jahr musst du die ungenügende Beurteilung unserer Abteilung auf dich nehmen, nächstes Jahr wird es dann dein Kollege sein.»

Mögliche Lösungsansätze

Individualität statt Formalismus: Weg vom Formular, hin zu einem individuellen Gespräch. Mit Mitarbeitenden, welche schon mehrere Jahre mit den Vorgesetzten zusammengearbeitet haben, müssen andere Gespräche stattfinden als mit Mitarbeitenden, welche erst seit Kurzem in der Organisation tätig sind. Mitarbeitende wollen als individuelle Persönlichkeit und nicht als Funktionsträger wahrgenommen werden. Deshalb ist jedes Gespräch ein Unikat, hat ein anderes Ziel, und es ist nicht notwendig, ein vorgedrucktes, mehrseitiges Formular zu verwenden. Die bestehenden Anleitungen können ruhig weiter als Hilfsmittel für die Gesprächsvorbereitung dienen, das Gespräch selber findet mit einem leeren Blatt Papier statt. Es enthält die wichtigsten Erkenntnisse und wird von beiden Gesprächspartnern visuiert. Eine «Schlussnote» ist überflüssig – wichtig ist der Austausch über die Inhalte.

Feedback als Selbstverständlichkeit: Mitarbeitende wollen wissen, woran sie sind. Sie wollen Rückmeldungen erhalten, wie ihre Leistung, ihre Stärken und Schwächen wahrgenommen werden. Sie möchten wissen, wie sie sich weiterentwickeln und welche Unterstützung sie von

Die Geschichte vom Kirschbaum – eine Metapher zur Mitarbeiterbeurteilung

Ein Mann hat in seinem Garten einen Kirschbaum, welcher auf der einen Seite wunderschöne, reife Früchte trägt. Diese will er pflücken. Im Baumarkt ersteht er das neueste Modell einer Aluleiter, ausgestattet mit allen Schikanen – ein Superteil! Diese stellt er gemäss der fünfzig-seiteigen Gebrauchsanleitung mittig an den Baum, erklimmt die Leiter und stellt zu seinem Schrecken fest, dass seine Arme zu kurz sind, um die Kirschen zu pflücken.

Seine Frau tritt ein paar Schritte vom Baum weg und verschafft sich so einen Überblick. Sie holt in der Scheune die alte Holzleiter, stellt sie auf der Seite mit den reifen Früchten an den Baum und erntet die Kirschen.

ihren Vorgesetzten erwarten können. Rückmeldungen gehören zur Daueraufgabe der Führungskräfte, denn Führung findet im Alltag statt und darf nicht der Mitarbeiterbeurteilung überlassen werden.

Führung als permanenter Aushandlungsprozess: Es gilt, den Leistungsbeitrag der Mitarbeitenden im sich verändernden Umfeld immer wieder aufzuzeigen, einzufordern und Unterstützungsmassnahmen zu vereinbaren. Diesen Beitrag zu leisten, sind die Mitarbeitenden sehr wohl bereit. Je offensichtlicher dieser Beitrag aufgezeigt wird, desto stärker der Wille, sich dafür zu engagieren. Dies gelingt in kleineren Organisationen besser als in grossen, denn die Identifikation hört oftmals auf der Abteilungs- bzw. Bereichsebene auf.

Das Thema Lohn gehört definitiv nicht in ein solches Gespräch: Hauptinhalte sind die Klärung der Zusammenarbeit, gegenseitige Erwartungen und die Entwicklung der Mitarbeitenden. Vorge-

setzte formulieren Monate später aufgrund der Entwicklungen allenfalls einen begründeten Antrag auf Lohnerhöhung oder Beförderung und vertreten diesen gegenüber ihren Vorgesetzten.

Es wird immer ein Austausch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden notwendig sein, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Je selbstverständlicher diese Gespräche im Alltag stattfinden, desto weniger braucht es hoch formalisierte Anlässe. Je individueller und zielgerichteter der Kontakt, desto grösser der Nutzen für die Mitarbeitenden, die Vorgesetzten und die Organisation!



Autor

Thomas von Arb ist seit über dreissig Jahren als Organisationsberater, Management-Coach und Personalentwickler tätig und hat im Laufe dieser Zeit bei der Entwicklung,

Einführung und Ausbildung zahlreicher Beurteilungssysteme mitgewirkt.
www.thomasvonarb.ch

YOOTURE

Einfach passende Kandidaten finden.

Jetzt kostenlos testen:
www.yooture.com/de/firmen