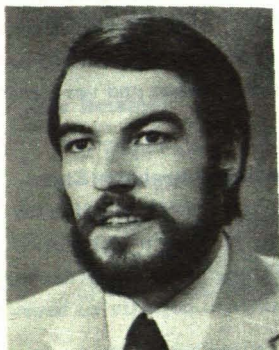


ANGEWANDTE LEISTUNGSBEURTEILUNG



Von Alfred TROY, WIV

Geboren 1945, Studium und Abschluß des Wirtschaftsingenieurwesens- Maschinenbau.
Derzeit tätig in der Personalabteilung eines größeren Unternehmens im süddeutschen Raum.

Die Zeit, in der noch der Chef nach Gutdünken und persönlichem Eindruck den Verdienst für einen Mitarbeiter festlegen konnte, ist, Gott sei Dank, längst vorüber. Auch Körperkraft, Geschicklichkeit, Ausbildung, Dienstjahre usw. sind nicht mehr die einzigen für die Höhe des Verdienstes maßgebenden Faktoren.

Dem steten Wunsch nach gerechtem Entgelt für vollbrachte Leistung Rechnung tragend, hat man versucht, die Lohn- und Gehaltsfindung auf eine möglichst objektive Basis zu stellen. Es galt, wissenschaftlich vertretbare und praktisch brauchbare Methoden zu entwickeln, die es erlaubten, sämtliche für die Verdiensthöhe relevanten Einflußgrößen zu berücksichtigen. Um dieser Absicht gerecht zu werden und weiterhin einen Leistungsanreiz auf den Mitarbeiter ausüben zu können, war es nötig, das Arbeitsentgelt grundsätzlich aus zwei Bestandteilen zusammensetzen:

a) Dem aufgaben- oder arbeitsplatzbezogenen Bestandteil:

Er berücksichtigt die Schwierigkeit der Tätigkeit, die Anforderungen, die der Arbeitsplatz an den Stelleninhaber hinsichtlich Fähigkeiten, Kenntnisse, erforderlicher Ausbildung usw. stellt.

b) dem leistungsbezogenen Bestandteil (Leistungszulage):

Er berücksichtigt die persönliche Leistung des einzelnen.
Zum Beispiel Arbeitstempo, Arbeitsqualität usw.

Zur Ermittlung der beiden Bestandteile kommen heute die unterschiedlichsten Verfahren mehr oder weniger erfolgreich zur Anwendung. Speziell

für die Bewertung überwiegend manueller Tätigkeiten gibt es bereits sehr ausgeklügelte analytische und auch summarische Arbeitsbewertungsmethoden, die aber hier nicht näher erläutert werden sollen. Auch sind hinlänglich Verfahren bekannt (Refa, MTM usw.), die es erlauben, über zum Beispiel Stückzahlen, die Leistung von Arbeitnehmern zu messen und verdienstmäßig zu berücksichtigen.

Ein weit größeres Problem tut sich dort auf, wo, bedingt durch die Eigenheit der Tätigkeit, eine konkrete Leistungsmessung nicht mehr möglich ist und wo an deren Stelle die Leistungsbeurteilung tritt. Man kann sich vorstellen, daß es einfacher ist, die stündliche Ausbringung eines Akkordarbeiters zu messen als die Tagesleistung eines Konstrukteurs objektiv zu beurteilen.

Urteile von Menschen über Menschen sind selten ganz objektiv. Die zum Beispiel im Sport oft praktizierte Methode - Beurteilungsfehler durch eine größere Anzahl von Beurteilern (Jury) möglichst auszugleichen - läßt sich im Fall der betrieblichen Leistungsbeurteilung nicht verwirklichen. Naturgemäß ist nur der Vorgesetzte in der Lage, die über einen längeren Zeitraum erbrachte Leistung von Mitarbeitern zu beurteilen. Beurteilungsfehler können daher nur durch ein genau durchdachtes, erprobtes und einheitliches Beurteilungssystem ausgeschaltet werden. Im folgenden soll ein solches Verfahren zur Leistungsbeurteilung und Ermittlung des leistungsabhängigen Gehaltsbestandteiles von Angestelltentätigkeiten näher erläutert werden:

Darstellung eines Leistungsbeurteilungsverfahrens

Jedermann kennt aus eigener Erfahrung das zum großen Teil sehr unbefriedigend gelöste Problem der Beurteilung schulischer Leistungen. Wohl wird hier bereits eine der objektiven Urteilsfindung dienliche Aufgliederung in verschiedene Disziplinen (Unterrichtsfächer) praktiziert. Auch wird in der Regel das Gesamturteil (Zeugnisnote) aus einer Summe von zeitlich verteilten Einzelbeurteilungen (Prüfungen) gebildet, aber wie kommen manchmal solche Einzelbeurteilungen, selbst wo das Arbeitsergebnis nicht unterschiedlich deutbar ist, zustande?

Der bekannte Fall einer wegen Kommatafehler mißlungenen Mathematikprüfung zeigt deutlich, daß man mit der alleinigen Frage, ist das Arbeitsergebnis

gut oder schlecht, falsch oder richtig, dem "Pech gehabt" noch zuviel Raum läßt und von einer genauen Leistungserfassung weit entfernt ist. Es müssen vielmehr detaillierte Fragen nach dem Zustandekommen des Arbeitsergebnisses gestellt werden.

Zum Beispiel:

- a) Wurde das Problem richtig erkannt?
Wie gut ist der eingeschlagene Lösungsweg?
- b) Wie einfach oder umständlich ist die angewandte Lösungsmethode?
- c) Wie richtig und genau ist das Lösungsergebnis?
- d) Wie rasch wurde das Problem gelöst? usw.

Beurteilungskriterien:

Um eine konkrete Aussage über die Leistung eines Mitarbeiters treffen zu können, müssen sämtliche für seine Tätigkeit signifikanten Leistungsmerkmale berücksichtigt werden. Die Auswahl und Vorgabe von bestimmten Beurteilungskriterien ist daher eine wesentliche Voraussetzung für ein einheitlich anwendbares Beurteilungssystem. Art und Anzahl von Beurteilungskriterien sind grundsätzlich abhängig von der Vielfalt der Leistungsmerkmale, die für die Summe der verschiedenen Tätigkeiten in einem Unternehmen, für welches das Beurteilungssystem gelten soll, von Bedeutung sind. Je nach Art der vorkommenden Tätigkeiten kommen bei der betrieblichen Leistungsbeurteilung beispielsweise folgende Beurteilungskriterien in Betracht:

- Kreativität
- Auffassungsgabe
- Urteilsvermögen
- Ausdrucksvermögen
- Überzeugungsfähigkeit
- Selbständigkeit
- Initiative
- Einsatzbereitschaft
- Belastbarkeit
- Anwendung manueller Fertigkeiten
- Anwendung von Kenntnissen
- Zuverlässigkeit der Arbeitsausführung
- Zweckmäßigkeit der Arbeitsweise

- Zusammenarbeit
 - Kontaktpflege
 - Motivierung von Mitarbeitern
 - Einsatz von Mitarbeitern
 - Beurteilung von Förderung
 - und andere Kriterien
- } betrifft nur Mitarbeiter mit Personalführungsaufgaben

Um Doppelbewertungen durch inhaltliche Überschneidung der Kriterien und eine unterschiedliche Interpretation durch die Beurteiler weitgehend zu vermeiden, werden die Beurteilungskriterien inhaltlich voneinander abgegrenzt und präzise definiert.

Zum Beispiel:

Initiative: In welchem Ausmaß greift der Mitarbeiter Aufgaben seines Zuständigkeitsbereiches aus eigenem Antrieb auf? Erweitert er einen Auftrag von sich aus, wenn es im Rahmen der Zielsetzung sinnvoll erscheint?

Auffassungsgabe: Wie vollständig, richtig und schnell faßt der Mitarbeiter Sachverhalte und Aufträge auf, die seinen Aufgabenbereich betreffen? Wie gelingt es ihm, sich auf veränderte Verfahren oder aufgabenbezogene Situationen um- bzw. einzustellen.

Zuverlässigkeit der Arbeitsausführung: Wie sorgfältig, umsichtig und genau erledigt der Mitarbeiter seine Aufgaben, wie termingerecht arbeitet er?

Zusammenarbeit: Wie arbeitet der Mitarbeiter mit anderen zusammen? Wie gibt er Informationen und Erfahrungen weiter? In welchem Maße trägt er durch kollegiales Verhalten und Mitarbeit in der Gruppe zur Aufgabenerfüllung bei?

Exakt definierte und je nach Art der Tätigkeit genau vorgegebene Beurteilungskriterien zwingen den Beurteiler, die für die betroffene Tätigkeit prägenden Leistungsmerkmale zu bewerten und erlauben es ferner, Beurteilungen untereinander zu vergleichen.

Beurteilungsgruppen:

Aus Gründen der Praktikabilität werden Tätigkeiten mit vergleichbaren Leistungsmerkmalen zu sogenannten Beurteilungsgruppen zusammengefaßt. Alle Tätigkeiten innerhalb einer Beurteilungsgruppe werden also nach gleichen Kriterien beurteilt. Vereinfacht läßt sich dies an einem Beispiel folgendermaßen erklären:

Bei einer Maschinenschreiberin ist in erster Linie ausschlaggebend, wie schnell und fehlerfrei sie schreibt und wie ordentlich das Schriftbild ist. Die Fähigkeit, externe Kontakte zu pflegen, mag im Einzelfall zwar vorhanden sein, sie wird aber von der Aufgabenstellung her nicht verlangt und ist daher nicht zu beurteilen. Bei einem Verkäufer dagegen spielt diese Fähigkeit eine große Rolle. Bei ihm kommt es im hohen Maße darauf an, wie er Kontakte knüpft und wie geschickt er Gespräche mit den Kunden führt. Manuelle Fertigkeiten - wie Maschinenschreiben - spielen bei ihm dagegen keine Rolle, so wichtig sie bei anderen Tätigkeiten auch sein mögen.

Zur Erhöhung der Treffsicherheit in der Kriterienauswahl kann man dem Beurteiler die Möglichkeit einräumen, die Kriterienvorgaben in begrenztem Umfang (z. B. bis zu 2 oder 3 Beurteilungskriterien) durch Zuwahl oder Streichung von Kriterien zu korrigieren.

Beurteilungsskala:

Für eine treffsichere Beurteilung braucht man nicht nur einheitliche, exakt definierte Kriterien, sondern auch eine Abstufung für den Ausprägungsgrad dieser Kriterien. Die Beurteilungsskala ist daher eine wesentliche Voraussetzung für einheitliche und vergleichbare Beurteilungen. In den verschiedensten Leistungsbeurteilungssystemen kommen Beurteilungsskalen mit 3 - 10 Stufen und darüber zur Anwendung. Da die Beurteilungsskala einerseits eine differenzierte Beurteilung der gesamten in der Praxis vorkommenden Leistungsbandbreite erlauben, andererseits aber keine Scheingenauigkeit vortäuschen und das Differenzierungsvermögen der Beurteiler überfordern sollte, dürfte die optimale Stufenzahl einer Beurteilungsskala etwa bei 5 - 9 liegen. 7 Stufen haben den Vorteil der genügenden Differenzierung, auch wenn erfahrungsgemäß die unterste und oberste Stufe kaum vergeben wird. 5 Stufen reduzieren sich aus diesem Grund letztlich auf nur 3 wirk-same Stufen und 9 Stufen sind bereits recht schwierig gegeneinander abzu-

grenzen und verbal zu definieren. Außerdem sollte auf jeden Fall eine ungerade Stufenzahl zur Anwendung kommen, damit die Skala eine Mitte hat.

Stufenbeschreibungen:

Eine Beurteilungsskala der Form

1...hervorragend	oder	1... vorzüglich
2...sehr gut		2... gut
3... gut		3... befriedigend
4...ausreichend		4... genügend
5... ungenügend		5... nicht genügend

bietet keine ausreichende Gewähr für eine einheitliche Anwendung.

Die Gefahr, daß ein und dieselbe Person von mehreren Beurteilern in einem Kriterium unterschiedlich beurteilt wird, kann nur durch präzise Beschreibung der Beurteilungsstufen zufriedenstellend eingeschränkt werden. Die Stufenbeschreibungen dienen als Maßstab für die Leistungsbeurteilung und sollen die Zuordnung innerhalb der Skala erleichtern.

Am Beispiel einer jeweils 7 stufigen Skala für die Kriterien Ausdrucksvermögen und Auffassungsgabe soll dies verdeutlicht werden:

Ausdrucksvermögen

- 1 Es gelingt zu selten, einen Sachverhalt verständlich darzulegen. Um Mißverständnisse zu vermeiden, sind zu viele Rückfragen notwendig.
- 2 Hat oft Schwierigkeiten, einen Sachverhalt verständlich und treffend darzulegen, Es kommt noch zu Unsicherheiten und Unklarheiten im Ausdruck.
- 3 Stellt einen Sachverhalt meist verständlich und treffend dar, so daß Rückfragen selten notwendig sind und Mißverständnisse kaum auftreten.
- 4 Drückt sich in einer dem Sachverhalt angemessenen Form geschickt und sicher aus. Rückfragen und Mißverständnisse bleiben Ausnahmen.

- 5 Findet auch bei ungewohnten Sachverhalten klare und treffende Formulierungen. Die Ausführungen sind prägnant und logisch.
- 6 Formuliert außerordentlich anschaulich und präzise. Stellt auch komplexe Sachverhalte ungewöhnlich sicher und klar dar.
- 7 Zeichnet sich durch beispielhafte Anschaulichkeit der Formulierungen und besondere Präzision des Ausdrucks aus. Auch äußerst komplexe Sachverhalte und Zusammenhänge werden mit vorbildlicher Klarheit dargelegt.

Auffassungsgabe

- 1 Ist nicht in der Lage, Sachverhalte und Aufträge schnell, sicher und vollständig zu erfassen. Es müssen zeitraubende Erklärungen gegeben werden. Kann sich schlecht umstellen und steht unvorhergesehenen Situationen hilflos gegenüber.
- 2 Sachverhalte und Aufträge werden öfters erst nach längeren Erklärungen richtig und vollständig erfaßt. Die Umstellung auf veränderte Verfahren oder Situationen bereitet häufig Schwierigkeiten.
- 3 Sachverhalte und Aufträge werden meist richtig und vollständig erfaßt. Auch die Umstellung auf veränderte Verfahren oder Situationen bereitet kaum Schwierigkeiten.
- 4 Faßt Sachverhalte und Aufträge richtig und in angemessener Zeit auf. Es gelingt, sich auf veränderte Verfahren oder Situationen um- bzw. einzustellen.
- 5 Faßt Zusammenhänge und auch ungewöhnte Sachverhalte schnell und richtig auf. Besitzt einen sicheren Blick für das Wesentliche. Kann sich in kurzer Zeit auf veränderte Situationen oder Verfahren um- bzw. einstellen.
- 6 Auch schwierige Zusammenhänge und komplexe Sachverhalte werden klar und außergewöhnlich schnell erfaßt. Erkennt sehr sicher den Kern eines Problems und kann sich unverzüglich auf veränderte Situationen oder Verfahren um- bzw. einstellen.

- 7 Faßt auch schwierigste Zusammenhänge und äußerst komplexe Sachverhalte bis ins Detail sofort und richtig auf. Reagiert auch auf grundlegend veränderte Verfahren oder völlig neuartige Situationen in vorbildlicher Weise.

Anwendung eines Leistungsbeurteilungsverfahrens:

Unerlässlich für die richtige Anwendung einer Beurteilungsskala ist ihre jeweilige Ausrichtung am "Tätigkeitsniveau".

Wenn wir ohne Sehen und Kennen der Personen zwei Reden beispielsweise zum Tag der Arbeit vernehmen, so können wir durchaus zu dem Urteil gelangen, die beiden gehörten Vorträge in Inhalt und Darbietung als gleichwertig und rethorisch mittelmäßig zu bezeichnen. Erfahren wir jedoch, daß die eine Rede vom Staatsoberhaupt und die andere von einem einfachen Arbeiter gehalten wurde, so könnte unser Urteil im einen Fall "miserabel" und im anderen Fall "ausgezeichnet" heißen.

Daraus ist zu ersehen, daß ein Vergleich von Beurteilungen nur unter Tätigkeiten mit gleichem Schwierigkeitsgrad möglich ist. Für höherwertige Tätigkeiten müssen also auch "härtere" Maßstäbe bei der Leistungsbeurteilung angewendet werden. Dies heißt aber auch, daß eine auf höherem Niveau erbrachte Leistung höher honoriert werden muß. Die Leistungszulage wird daher auch aus dem arbeitsplatzabhängigen Gehaltsbestandteil entsprechend dem Beurteilungswert wie folgt ermittelt:

Leistungszulage = arbeitsplatzabh. Geh. x Faktor x Beurteilungswert

Jedem Gesamtbeurteilungswert entspricht ein bestimmter Prozentsatz des arbeitsplatzabhängigen Gehaltsbestandteils.

Das beschriebene Leistungsbeurteilungssystem muß bei richtiger Anwendung den Gesetzmäßigkeiten der statistischen Normalverteilung folgen. Das heißt, daß bei einer genügend großen Anzahl von Beurteilungen die meisten Beurteilungswerte im Mittelbereich liegen müssen und nur eine relativ geringe Zahl über oder unter diese Beurteilungsmittelwerte hinausgehen darf. Durch die Einhaltung von Beurteilungsmittelwerten bei einer größeren Zahl von Beurteilten wird die allgemein vorherrschende Tendenz - mehr Mitarbeiter überdurchschnittlich als unterdurchschnittlich zu bewerten - weitgehend unterbunden.

Beurteilungsfehler:

Im folgenden noch ein paar Worte zu den am häufigsten vorkommenden Beurteilungsfehlern, ohne deren Vermeidung auch das beste Beurteilungssystem zu keinen objektiven Ergebnissen führt.

a) Der Beobachtungsfehler:

Das Leistungsverhalten wird zu selten, während zu kurzer Zeit oder in einer Ausnahme situation beobachtet. Die Beobachtung bezieht sich oft auf die Privatsphäre des Mitarbeiters oder auf solche Merkmale, die nicht in den vorgegebenen Beurteilungskriterien angesprochen werden. Die beobachtete Leistung erweckt einen falschen Anschein, weil zum Beispiel nur die Arbeitsschnelligkeit und nicht zusätzlich auch die Arbeitsqualität berücksichtigt wird.

b) Der Überstrahlungsfehler (Halo-Effekt):

Ein bestimmtes Verhalten oder ein einzelnes Kriterium, auf das der Beurteiler besonderen Wert legt, beeinflusst die Gesamtaussage. Wenn jemand in einem Kriterium besonders gut ist, muß er dies aber noch lange nicht in allen anderen Kriterien auch sein. Es sollen daher nicht nacheinander alle Kriterien pro Mitarbeiter, sondern besser nacheinander alle Mitarbeiter mit vergleichbaren Tätigkeiten auf dasselbe Kriterium geprüft werden.

c) Der Sympathiefehler:

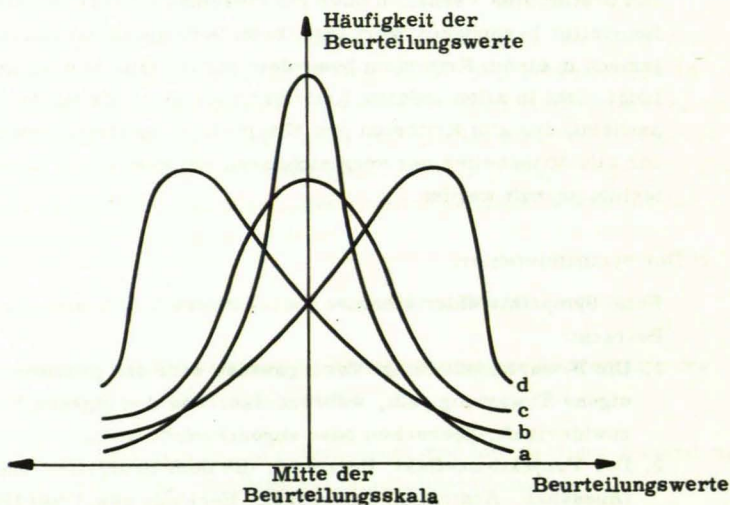
Beim Sympathiefehler kommen insbesondere 3 Entstehungsgründe in Betracht:

1. Die Erwartungshaltung: Vorzugsweise wird das gesehen, was in die eigene Erwartung paßt, während das, was den eigenen Erwartungen zuwiderläuft, übersehen oder abgeschwächt wird.
2. Der Projektionseffekt: Personen, die dem Beurteiler ähnlich sind (Aussehen, Ansichten, Interessen, Herkunft usw.) werden positiver beurteilt.
3. Der Kontakteffekt: Beurteilungen fallen um so positiver aus, je häufiger und enger der Mitarbeiter mit dem Beurteiler Kontakte pflegt (z. B. Sekretärin).

d) Der Maßstabfehler:

Ein wichtiges Indiz für das Vorhandensein von Maßstabfehlern liefert uns die Häufigkeitsverteilung der Beurteilungswerte. Weicht sie bei einer genügend großen Anzahl von Beurteilten in ihrer Charakteristik wesentlich von der Normalverteilung ab, so handelt es sich in der Regel um folgende Erscheinungen:

1. Der Hierarchieeffekt: Der absolute Leistungsvergleich zwischen Mitarbeitern mit unterschiedlichen Tätigkeitsniveaus führt zu einer im Durchschnitt besseren Beurteilung der Mitarbeiter mit höherwertigen Aufgaben. Es dürfen also nur Mitarbeiter mit gleichartigen (gleiche Leistungsmerkmale) und gleichwertigen Tätigkeiten (z. B. gleiche Gehaltsgruppen) in ihrer Leistung verglichen werden.
2. Der Konstanzfehler: Manche Beurteiler geben immer negative Urteile ab, andere hingegen stets positive und wiederum andere zeigen eine übersteigerte Tendenz zur Mitte. In den Häufigkeitsverteilungen der Beurteilungswerte sieht dies folgendermaßen aus:



- a. der übervorsichtige Vorgesetzte
b. der strenge Vorgesetzte
c. der objektive Vorgesetzte
d. der nachsichtige Vorgesetzte

Das Beurteilungsgespräch:

Im Beurteilungsgespräch wird dem betroffenen Mitarbeiter das Beurteilungsergebnis bekanntgegeben und in jedem einzelnen Kriterium erläutert. Es sollte Anlaß für ein sachliches und offenes Gespräch über die allgemeine berufliche Entwicklung des Mitarbeiters sein und dem Beurteilten Gelegenheit geben, Leistungsmängel zu erkennen und auszubessern. Das Beurteilungsgespräch nötigt den Vorgesetzten auch zu sorgfältiger Anwendung des Beurteilungsverfahrens, weil der Beurteilte ein unter seinen Erwartungen liegendes, nicht sachlich fundiertes Urteil kaum unwidersprochen hinnehmen wird. Aus diesem Grunde sollte auch die Möglichkeit für einen Einspruch gegen nicht sachgerecht ermittelte Leistungsbeurteilungswerte gegeben sein.

Die Ziele der Leistungsbeurteilung:

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß mit Hilfe der Leistungsbeurteilung die Verwirklichung folgender Ziele erreicht wird:

- die Gehaltsfindung leistungsabhängig zu gestalten
- die Mitarbeiter entsprechend ihren Fähigkeiten und Kenntnissen optimal einzusetzen
- gezielte Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen einzuleiten
- durch das Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern die Zusammenarbeit vertrauensvoll zu gestalten.

Die Leistungsbeurteilung gehört daher heute zu den wichtigsten Führungsinstrumenten einer modernen Personalpolitik. Ihre Wirksamkeit steht und fällt jedoch mit der Qualität des Beurteilungsverfahrens.