

Personalbeurteilung

Ralf Wende

1. Die Personalbeurteilung

1.1. Arten der Personalbeurteilung

- Leistungsbeurteilung (Merkmale: Verhalten und Leistung)
 - Aufgaben- und Vergangenheitsorientierung
 - Attribute: Qualität und Quantität von Ergebnissen. Planungs-, Führungs- und Arbeitsverhalten
- Potentialbeurteilung (Merkmale: Persönlichkeit und Fähigkeiten)
 - Personen- und Zukunftsorientierung
 - Attribute: Kooperations-, Urteilsfähigkeit; Überzeugungskraft, Belastbarkeit und emotionale Stabilität

1.2. Formen der Personalbeurteilung

- **Mitarbeiterbeurteilung**
Klassische Variante, von oben nach unten (Beurteilung durch nächsthöheren Vorgesetzten)
- **Vorgesetztenbeurteilung**
Von unten nach oben (Mitarbeiter beurteilt seinen direkten Vorgesetzten)
Ziel: Feedback für den Vorgesetzten → Überarbeitung von Führungsstrukturen, Verbesserung der Kommunikation (Voraussetzung Vertrauensbasis, Anonymität), Basis für Gehaltsfindung beim Vorgesetzten
- **Gleichgestellten-/Kollegenbeurteilung**
Mitarbeiter wird auf gleicher Ebene von Kollegen beurteilt
Vorteil: umfangreiche Informationsgrundlage
Nachteil: Verfälschung durch Rivalitäten bzw. Sympathien
- **Selbstbeurteilung**
Nachteil: fehlende Distanz
Praxisanwendung: häufig in Kombination mit Mitarbeiterbeurteilung
- **Beurteilung durch Externe**
Vorteil: Objektivität
Nachteil: fehlende Beobachtungsmöglichkeit und hohe Kosten

1.3. Verfahren und Methoden der Beurteilung

- **Informelle/freie Beurteilung**
Merkmale: kaum Vorgaben, großer Gestaltungsspielraum, hohes Maß an Subjektivität
- **Formale/standardisierte Beurteilung**
Verfahrensarten:
 - Rangordnungs-/Rangreihenverfahren
Bei Rangordnungsverfahren vergleicht man verschiedene Teilnehmer miteinander und ordnet sie gemäß ihrer Gesamtbeurteilung in eine Reihenfolge, angefangen vom Besten bis zum Schlechtesten.
Der Wettbewerb motiviert automatisch zur Leistung.
Nachteil: starkes Konkurrenzdenken kann sich negativ auf die Zusammenarbeit auswirken, schlechter Rangplatz kann zur Demotivierung bis hin zur inneren Kündigung führen.
 - Kennzeichnungsverfahren
Vorgabe von Verhaltensbeschreibungen, die vom Beurteiler als zutreffend oder nicht zu beurteilen sind (ähnl. Multiple Choice). Beurteiler ist immer in einem gewissen Maße subjektiv
 - Zielsetzungsverfahren

Zieldefinition innerhalb eines Zielvereinbarungsgesprächs mit anschließender Beurteilung durch „Soll-Ist-Vergleich“.

Der Erfolg liegt in der engen Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten bei der Zielvereinbarung. Wenn möglich, Integration der Zielvereinbarungen in den strategischen Gesamtprozess → Management-by-Objectives Führungssystem.

Vorteile: Schaffen einer Vertrauenskultur, Förderung der Identifikation mit dem Unternehmen, Motivierung, Transparenz und Objektivität der Beurteilung

Nachteile: Probleme bei der Zieldefinition für ein Jahr im voraus,

Intensivierungspflicht (Ziele sollten immer weiter steigen),

ökonomisch-quantitative Ausrichtung führt zur Vernachlässigung anderer, nicht so leicht messbarer Ziele (Kundenzufriedenheit)

Verantwortung auch für externe Einflüsse (weltwirtschaftliche Rezessionen)

- **Merkmalsorientierte Einordnungs-/Einstufungsverfahren**

Klassische Variante der Personalbeurteilung.

Beurteilung durch mehrere, vorgegebene Merkmale anhand von schulnotenähnlichen Skalen, mit im Normalfall drei bis sieben Abstufungen.

Ziel: Gewährleistung einer standardisierten, objektiven Vergleichbarkeit zwischen den Mitarbeitern

Die wichtigsten Gruppen:

Arbeitsergebnisse, Qualifikation, Verhalten, Führungsverhalten, Persönlichkeitsmerkmale und Potential.

Die Beurteilung findet mindestens einmal im Jahr statt und wird im Normalfall vom nächsthöheren Vorgesetzten durchgeführt. Anschließend wird das Ergebnis in einem Beurteilungsgespräch erörtert.

Eignung als Instrument zur Ermittlung eines leistungsgerechten Entgelts

Nachteile: viele Beurteilungs- und Beobachtungsfehler

1.4. Das Beurteilungsgespräch

Zentrale Aufgabe: Mitarbeiterführung

Je nach Anlass unterteilt man in: - Bedarfsbeurteilung (Feedbackgespräch)

- zyklische Beurteilung (regelmäßig, meist jährlich)

- permanente Leistungsgespräche

Ziele: Förderung der Zusammenarbeit, Forum für Kritik und Vorschläge, Motivation durch Lob und Anerkennung, Feedback auf erbrachte Leistung, verbunden mit Maßnahmen und neuen Zielsetzungen

Damit sich der Mitarbeiter auf das Gespräch ordentlich vorbereiten kann, sollte er mindestens eine Woche vor dem Termin eine Einladung mit den anzusprechenden Gesprächsthemen erhalten.

Das Mitarbeiter- bzw. Fördergespräch setzt auf verbesserte Kommunikation. Es soll nicht die Beurteilung, sondern die gemeinsam entwickelten Maßnahmen zur Zielerreichung im Vordergrund stehen. (Zukunfts- statt Vergangenheitsorientierung)

1.5. Ziele der Personalbeurteilung

Entscheidungshilfe im Bereich von „harten Zielen“ (Leistungsentlohnung und Personaleinsatz)

und „weichen Zielen“ (Erfolgskontrolle, Personalführung und –Förderung). Der Mitarbeiter soll innerhalb eines kooperativen Führungssystems an der gemeinsamen Zielgestaltung beteiligt sein. Das schafft Vertrauen, motiviert und führt zu einer effizienteren Arbeitsgestaltung.

Probleme: Zielkonflikte zwischen weichen und harten Zielen.

Lösungsansatz: Trennung von Mitarbeitergesprächen zu Führungszwecken und Leistungsbeurteilungen zur Entgeltermittlung.

1.6. Beobachtungs- und Beurteilungsfehler

- Beobachtungsfehler sind vor allem Wahrnehmungsfehler.

Man nimmt im Bereich der Motivation und der Fähigkeiten nur selektiv Ausschnitte wahr und vermischt diese mit den eigenen Meinungen. Beobachtungsergebnisse bilden die Grundlage für die Beurteilung.

- Beurteilungsfehler:
 - Halo-/Überstrahl-Effekt: aufgrund eines positiveren/negativeren Gesamteindrucks wird das zu bewertende Merkmal positiver/negativer eingeschätzt.
 - Hierarchie-Effekt: Mitarbeiter in höheren Hierarchien werden besser eingeschätzt.
 - Kleber-Effekt: länger nicht beförderte Mitarbeiter werden zu negativ eingeschätzt.
 - Maßstabfehler: Urteilsgeber orientiert sich am eigenen Anspruchsniveau. Ist sein Niveau recht niedrig, neigt er zu milder Beurteilung und entgegengesetzt. Je nach Verschiebung der Mittelwerte, unterscheidet man hierbei zwischen Milde-/Strengfehler und Tendenz zur Mitte.

1.7. Rechtliche Grundlagen

Rechte des Mitarbeiters:

- Informationsrecht (Personalakte, Beurteilungsergebnisse)
- Anhörungsrecht
- Beschwerderecht

Rechte der Betriebsräte:

- Informationsanspruch (Ziele, Beurteilungsbogen, Beurteilungskriterien)
- Mitbestimmungsrecht (Beurteilungsgrundsätze, Auswahlrichtlinien, personelle Einzelmaßnahmen)
- Zustimmungspflicht (allgemeine Beurteilungssystem)

2. Das Entgeltmanagement

2.1. Bestandteile des Arbeitsentgelts (verschieden Aufteilungsarten)

- Grundbezüge, variable Bezüge und Zusatz- bzw. Sozialleistungen
- Festgehalt und Bonus, der sich in Leistungs-, Erfolgs- und Zusatzanteil

2.1.1. Der Grund- und Leistungslohn

Lohngerechtigkeit durch:

- Anforderungsgerechtigkeit
Stellenbeschreibung und Arbeitsbewertung bestimmen das Grundentgelt (Kennzahl: Arbeitswert)
 - Summarische Arbeitsbewertung: Tätigkeit als Ganzes, Ordnung in Rangfolge
 - Analytische Arbeitsbewertung: Bewertung einzelner Anforderungen nach dem „Genfer Schema“
- Leistungsgerechtigkeit
Bewertung des Ergebnisses und der Leistung (Leistungsorientierung)

Lohnarten:

- Zeitlohn: anforderungsabhängiger Lohnsatz pro Zeiteinheit (häufig mit Leistungszulage gekoppelt)
Einsatz, wenn Schwerpunkt auf Qualität, Sorgfalt, Gesundheit liegt, Messbarkeit in Mengeneinheiten problematisch ist und der Mitarbeiter keinen Einfluss auf die Menge hat.
Nachteil: kein Leistungsanreiz
- Leistungslohn: anforderungs- und leistungsabhängig
Vorteil: Leistungsgerechtigkeit, Motivation zur Mehrleistung und unbürokratische Abrechnung
Nachteil: hoher Verschleiß, Unzufriedenheit durch Leistungsdruck, Gesundheitsprobleme wegen Überschreitung von Leistungsgrenzen

Leistungslohnarten:

- Akkordlohn:
 - Geldakkord: Mindestlohn und Akkordzuschlag je nach Menge
 - Zeitakkord: Mindestlohn und Akkordzuschlag je nach Arbeitszeit im Vergleich zur Vorgabezeit
- Prämienlohn: Kombination aus Zeitlohn und Zusatzprämie bei Zielerreichung
Prämien auf Menge, Qualität, Ersparnis und Termintreue

Einfluss von Korrekturgrößen auf die Entlohnung:

- Soziale Gerechtigkeit: Familienstand und Lebensalter
- Marktgerechtigkeit: Marktwert qualifizierter Mitarbeiter

2.1.2. Freiwillige Sozialleistungen (Benefits): Geld-, Dienst- und Sachleistungen (betriebliche Altersvorsorge, Gratifikationen, Fahrtkostenzuschüsse, Rabatte, Betriebswohnungen, Sportangebote)

2.1.3. Mitarbeiterbeteiligungen

- Erfolgsbeteiligungen (mittelfristige Orientierung der Entlohnung am wirtschaftlichen Ergebnis)
 - Ertragsbeteiligung: Bemessungsgrundlage: Umsatz, Ertrag oder Wertschöpfung
 - Leistungsbeteiligung: Bemessungsgrundlage: gesamtproduzierte Menge
 - Gewinnbeteiligung: Bemessungsgrundlage: Bilanzgewinn oder ausschüttungsfähiger Gewinn

Vorteile gegenüber anderen Beteiligungsarten:
Vergütung nur, wenn „schwarze Zahlen“ geschrieben werden, steuerliche Vorteile,
Orientierung auf das Wesentliche
- Kapitalbeteiligung: Kapitaleinlagen des Arbeitnehmers in das Unternehmen
Langfristige Orientierung (Unternehmensbindung)
 - Kapitalbeteiligungsarten:
 - mit Fremdkapitalcharakter:
 - Mitarbeiterdarlehen: vom Mitarbeiter an das Unternehmen gewährtes Darlehen mit fester oder gewinnabhängiger Verzinsung.
 - Stille Beteiligung: Mitarbeiter leistet Einlage in das Geschäftsvermögen.
 - Genussschein: aktienähnliches Wertpapier, mit dem Recht auf gewinnabhängige Verzinsung.
 - mit Eigenkapitalcharakter:
 - Belegschaftsaktie: Aktiengesellschaften bieten ihren Mitarbeitern eigene Aktien zum Vorzugspreis an.
 - Stock-Options: Erwerbsrechte einer bestimmten Zahl an Aktien, zum vorher festgelegten Kurs.
Nachteile: Mitarbeiter kann Betriebsergebnisse bzw. Aktienkurse nur geringfügig durch Eigenleistung beeinflussen.
 - Beteiligter Personenkreis
Je nach Hierarchie sollten unterschiedliche Beteiligungsformen gewählt werden. Je höher in der Hierarchie, desto stärker ist der Einfluss auf den Erfolg und desto höher muss der Anteil variabler Vergütung und Beteiligungen ausfallen.

2.2. Ziele

Ziel leistungsabhängiger Vergütung ist es, den Mitarbeiter mittels verschiedener materieller und immaterieller Anreize zu motivieren, was sich wiederum in Produktivität, Qualität und geringer Fehlzeiten niederschlagen sollte. Die Variabilisierung von Fixkosten soll zudem Risiken mindern.

Ziel der Beteiligungen ist es: höhere Verantwortung, stärkere Identifikation mit dem Unternehmen, Verbesserung der Eigenkapitalquote, Imagegewinn und langfristige Bindung an das Unternehmen zu erreichen. Mitarbeiter sollen zu Mitunternehmern gemacht werden.

Ziel der Stock-Options, ist die Orientierung der Führung am Shareholder Value (Vermeidung des Prinzipal-Agent-Konfliktes)

2.3. Motivation

Herzbergs „Zwei-Faktoren-Theorie“:

Grundgehalt ist Hygienefaktor – leistungsabhängiger Lohn ist Motivator (Zusatzlohn wird indirekt als Anerkennung der Leistung verstanden)

Wertewandel: durch Geld lassen sich die meisten Wünsche dieser Zeit erfüllen → „Supermotivator“.

Aus motivationspsychologischer Sicht sollte man auf folgende Gesichtspunkte bei der Einführung erfolgs- und leistungsorientierter Vergütung achten:

- Differenzierung nach Leistung unter Einbeziehung möglichst aller Mitarbeiter
- Motivationswirkung erst ab einer gewissen Höhe (mindestens 10%)
- zeitlicher Abstand zwischen Leistung und Vergütung muss klein sein
- Mitarbeiter muss Einfluss auf die prämierte Bemessungsgrundlage haben
- Transparenz und Verständlichkeit des Entgeltsystems
- Einbeziehung der Mitarbeiter in den Entstehungsprozess eines neuen Systems
- Beseitigung von Demotivatoren
- Berücksichtigung immaterieller Motivatoren (Verantwortung, Arbeitsinhalt)
- Individuelle Anpassung mittels Cafeteria-System

2.4. Erfolgreiche Bestandteile aktueller Entgeltsysteme

Cafeteria-System: Möglichkeit innerhalb eines bestimmten Budgets aus verschiedenen Einkommenskomponenten, die individuell Attraktivsten auszuwählen. (Kapitalbeteiligungsarten, Dienstwagen, Versicherungen, Sonderurlaub, flexible Arbeitszeiten, Altersvorsorge)

Vorteil: Mitarbeiter hat das Gefühl ernst genommen zu werden → Zufriedenheit.

Arbeitszeitkonten:

Auffüllung mit Überstunden oder umgerechneten, variablen Entgeltbestandteilen zur Beeinflussung der Betriebsrente in Höhe und Zeitpunkt oder der Nutzung von Sabbaticals (Auszeit von mehreren Monaten, mit Wiedereinstellungsgarantie)

Teamwork

Vorteile: höhere Produktivität, Teamgeist und Zufriedenheit.

Neben der individuellen Entlohnung setzt man auch auf eine erfolgs- und leistungsabhängige Entlohnung des Teams (Abteilung, Profit-Center) mittels Gruppenakkord oder den bereits erwähnten Entlohnungsformen.

Literaturempfehlungen:

Breisig, Thomas: Personalbeurteilung – Mitarbeitergespräch – Zielvereinbarungen. Grundlagen, Gestaltungsmöglichkeiten und Umsetzung in Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Frankfurt am Main: Bund 1998

Teltschik, Norbert: Mehr Gewinn durch Mitarbeiterbeteiligung, Frankfurt am Main: Lang 1999



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>