

# Überraschend flächendeckend

STUDIE. Leistungs- und Potenzialbeurteilungen werden häufig genutzt. Auch Tarifmitarbeiter ohne Führungsverantwortung profitieren inzwischen davon.

Von **Johannes Berger, Ewa Jonkisz, Katharina Laske** und **Dirk Sliwka**

Um Talente zu entdecken und zu fördern, ist es essentiell, die Leistung und das Potenzial der Mitarbeiter systematisch zu beurteilen. Wie und auf welchen Mitarbeitererebenen deutsche Großunternehmen dies tatsächlich tun, zeigt eine Forschungsarbeit am Seminar für Personalwirtschaftslehre der Universität zu Köln in Zusammenarbeit mit der Deutschen Telekom AG.

Zielsetzung der Studie war es, einen Überblick über den Einsatz und die Ausgestaltung von Performance-Managementsystemen zu gewinnen. Da bekannt

ben sich 113 Unternehmen im Juni und Juli 2010 beteiligt. Mehr als zwei Drittel der befragten Unternehmen beschäftigen mehr als 500 Mitarbeiter, sodass die Ergebnisse aussagekräftig für deutsche Großunternehmen sind. Die Frageblöcke wurden differenziert nach Tarifmitarbeitern, außertariflich nichtleitenden Mitarbeitern (AT-nichtleitend) und außertariflich leitenden Mitarbeitern (AT-leitend).

Wie die Studie zeigt, sind strukturierte Leistungsbeurteilungssysteme in deutschen Unternehmen weitverbreitet: 84 Prozent der Unternehmen beurteilen die Leistung der AT-Leitenden und 83 Prozent die Leistung der AT-nichtleitenden Mitarbeiter. Dies ist zunächst

drei Viertel aller Unternehmen eine einheitliche Skala für die Beurteilung der Mitarbeiter. Nur jedes zweite Unternehmen gibt dagegen an, Leistungsbeurteilungen mit einem IT-System systematisch zu erfassen. Ein Drittel der Unternehmen nutzt eine Verteilungsempfehlung, das heißt, sie empfehlen, dass beispielsweise zehn Prozent der Mitarbeiter die beste Beurteilung, 20 Prozent die zweitbeste Beurteilung et cetera erhalten sollen. Ebenso ein Drittel gibt an, dass zumindest eine gelebte Verteilungsnorm bei den Leistungsbeurteilungen besteht. Eine erzwungene Verteilung, die sogenannte „Forced Distribution“, wie sie beispielsweise Jack Welch bei General Electric forciert hat, nutzen nur sieben Prozent der Befragten.

## Inzwischen nutzen die Firmen die Leistungs- und Potenzialbeurteilungen für Mitarbeiter mit und ohne Führungsfunktion in ähnlicher Weise.

ist, dass viele Unternehmen bereits seit Langem Performance Management auf der Ebene der leitenden außertariflichen Angestellten betreiben und über das Instrumentarium und dessen Einsatz in der Praxis viel berichtet wird, galt ein besonderes Augenmerk der Studie der Ebene der Tarifmitarbeiter. Zudem sollte untersucht werden, wie Performance-Managementsysteme für Tarifmitarbeiter in der unternehmerischen Praxis konkret ausgestaltet sind und welche Chancen und Risiken die Firmen damit verbinden. An der Online-Befragung ha-

nicht überraschend. Bemerkenswert ist jedoch, dass 77 Prozent der befragten Unternehmen angaben, Leistungsbeurteilungen meist einmal pro Jahr auch für ihre Tarifmitarbeiter zu nutzen.

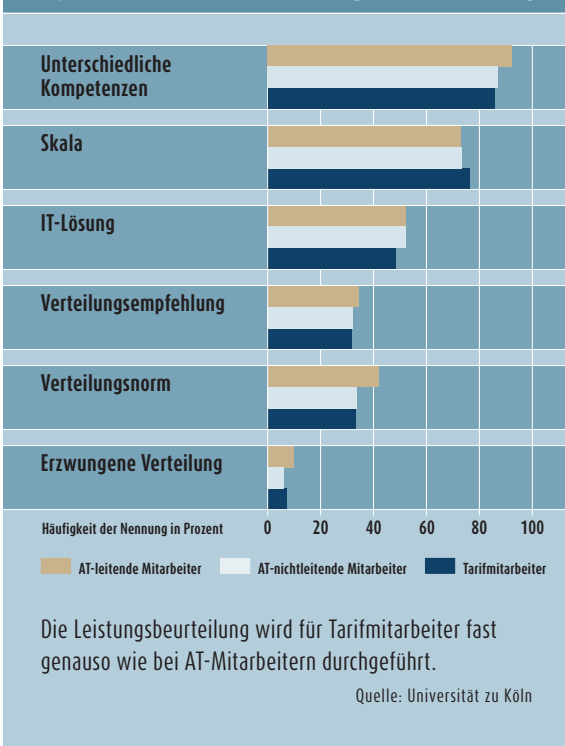
Danach befragt, wie die in der Praxis durchgeführte Systematik aussieht, ergibt sich über die verschiedenen Mitarbeitergruppen hinweg ein relativ einheitliches Bild: Wie die Grafik auf Seite 27 veranschaulicht, beurteilen die meisten der Unternehmen (86 Prozent) analytisch nach unterschiedlichen Kompetenzen. Darüber hinaus nutzen knapp

### Meist urteilt der direkte Vorgesetzte

Interessant ist in der Beurteilungssystematik ebenso, wer die Mitarbeiter einschätzt. In nahezu allen Unternehmen ist der direkte Vorgesetzte für die Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter zuständig oder zumindest beteiligt (96 Prozent).

Ebenso interessant sind die Ergebnisse zur Inanspruchnahme von Beurteilerkonferenzen, in denen mehrere Führungskräfte gemeinsam über die Beurteilungen der Mitarbeiter diskutieren. Die Befragung zeigt, dass 37 Prozent der AT-leitenden und 28 Prozent der AT-nichtleitenden Mitarbeiter auch von einer Beurteilerkonferenz bewertet werden. Und bereits 15 Prozent der befragten Unternehmen geben an, dass sie Beurteilerkonferenzen auch für Tarif-

### Systematik der Leistungsbeurteilung



mitarbeiter nutzen. Gerade aufgrund des hohen Aufwands für die Durchführung der Konferenzen ist dies ein bemerkenswertes Ergebnis. Zudem zeigt die Analyse, dass gerade in den Unternehmen, in denen Beurteilerkonferenzen zur Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter eingesetzt werden, das Management mit dem Prozess zur Leistungs- und Potenzialbeurteilung insgesamt zufriedener ist.

#### Beurteilung beeinflusst die Vergütung

Untersucht wurde auch, inwieweit Beförderungentscheidungen und die Vergütung vom Ergebnis der Leistungsbeurteilungen abhängen. Erneut unterscheiden sich die Ergebnisse hinsichtlich der tariflichen und außertariflichen Mitarbeiter nicht besonders stark. In jeweils zwei Dritteln der Unternehmen nehmen Leistungsbeurteilungen Einfluss auf Beförderungentscheidungen und Gehaltserhöhungen. Nur die Verbindung zur variablen Vergütung besteht häufiger bei



#### GENAU AN DER RICHTIGEN STELLE.

- Das größte und einzige Karriereportal für Marketing- und Werbeexperten.
- Eigene Onlineredaktion, die täglich hochaktuell berichtet.
- Wöchentlicher Career-Newsletter an rund 25.000 Abonnenten.
- Aktuell rund 1.900 Stellenangebote online.
- Aktuell über 900 Bewerberprofile online.

Jetzt schalten!  
546,- € / 4 Wochen

[www.horizontjobs.de](http://www.horizontjobs.de)

**HORIZONTJobs**  
KARRIEREPORTAL FÜR MARKETING, WERBUNG UND MEDIEN

Unser Partner:

**monster.de**  
Ihr neues Leben ruft™

AT-Mitarbeitern (knapp 70 Prozent) als bei Tarifmitarbeitern (unter 50 Prozent).

### Gründe gegen Leistungsbeurteilungen

Wenn man die weite Verbreitung der Leistungsbeurteilungen in den Unternehmen betrachtet, ist es interessant zu wissen, welche Gründe Unternehmen anführen, die auf dieses Instrument verzichten. Befragte, die zu Beginn der Umfrage angaben, keine Leistungsbeurteilungssysteme für ihre Tarifmitarbeiter zu nutzen, nennen als häufigste

Beurteilungspraxis. So wie Leistungsbeurteilungen werden auch Potenzialbeurteilungen vergleichsweise selten (in weniger als 50 Prozent der Fälle) mit einer IT-Lösung systematisch erfasst.

Die Ausgestaltung der Potenzialbeurteilungssysteme in den drei untersuchten Mitarbeitergruppen ist insgesamt recht ähnlich. Der am häufigsten genannte Bestandteil der Potenzialbeurteilungen ist der persönliche Entwicklungsplan. Dieser beschreibt die auf den einzelnen Mitarbeiter zugeschnittenen Ziele und

noch umfassender und systematischer erfasst als bei Tarifmitarbeitern. Die Unterschiede sind jedoch deutlich geringer als vermutet werden könnte.

Kommt es zu der Frage, wer die Potenzialbeurteilungen durchführt, zeigt sich, dass erstaunlich häufig Beurteilerkonferenzen zum Einsatz kommen. Bei AT-leitenden Mitarbeitern ist dies bei 70 Prozent, bei AT-nichtleitenden bei 65 Prozent und bei Tarifmitarbeitern bei 55 Prozent der Fall. Beurteilerkonferenzen werden demnach deutlich häufiger bei der Beurteilung des Potenzials als bei der Beurteilung der Leistung der Tarifmitarbeiter genutzt.

## Unternehmen, die keine Leistungsbeurteilungen anwenden, nennen die ablehnende Haltung des Betriebsrats als Hauptursache.

Ursache eine ablehnende Haltung des Betriebsrats. Als Nächstes verweisen sie auf Schwierigkeiten bei der Leistungsmessung der Arbeit und darauf, dass der Aufwand für die Einführung eines solchen Systems auf Tarifmitarbeiterebene zu hoch sei. Dagegen scheint eine ablehnende Haltung der Belegschaft gegenüber Leistungsbeurteilungssystemen weniger häufig der Einführung im Weg zu stehen. Mangelnde Notwendigkeit geben die wenigsten Unternehmen als Grund an.

### Potenzialbeurteilungen in der Praxis

Die große Mehrheit der Unternehmen setzt neben den Leistungsbeurteilungen auch auf eine systematische Beurteilung des Potenzials von Mitarbeitern. Für AT-Leitende ist dies in 73 Prozent, für AT-Nichtleitende in 69 Prozent und selbst für Tarifmitarbeiter in 57 Prozent der Unternehmen der Fall. Dabei sind in den meisten Unternehmen Leistungs- und Potenzialbeurteilungen in einem integrierten Prozess organisiert. Die bewusste Beurteilung der Mitarbeiter in den Dimensionen „Performance“ und „Potenzial“ gehört bei den meisten Unternehmen zum festen Bestandteil der

die konkreten nächsten Schritte, wie zum Beispiel zu absolvierende Weiterbildungen, um diese Ziele zu erreichen. Erstaunlich ist jedoch die schlechte Nachhaltigkeit: 86 Prozent der Unternehmen, die Potenzialbeurteilungen für Tarifmitarbeiter nutzen, verwenden zwar Entwicklungspläne für diese Mitarbeiter. Jedoch nur 61 Prozent überprüfen die Umsetzung dieser Entwicklungspläne auch strukturiert. Und lediglich knapp 50 Prozent dieser Unternehmen sagen, dass sie überhaupt Konsequenzen von Potenzialbeurteilungen für Mitarbeiter prüfen. Doch gerade diese Konsequenzen zeigen dort, wo sie zur Anwendung kommen, eine signifikante positive Korrelation mit der Zufriedenheit der Belegschaft, des Betriebsrats und des Managements mit den Prozessen des Performance Management. Neben dem Entwicklungsplan sind auch Kompetenzmodelle, in denen systematisch Eigenschaften von Mitarbeitern beschrieben werden, weitverbreitet. Erstaunlich häufig sind selbst auf Tarifebene die „Talent Pools“.

Fast jedes Gestaltungselement wird bei AT-Mitarbeitern etwas häufiger verwendet als bei Tarifmitarbeitern, das heißt, das Potenzial von AT-lern wird

### Vorzüge sind erkannt

Insgesamt zeigen die vorliegenden Ergebnisse, dass Leistungs- und Potenzialbeurteilungssystemen nicht nur im außertariflichen Bereich, sondern auch bei Tarifmitarbeitern eine große Bedeutung zukommt. Antworten auf eine offene Frage in der Studie zeigen, dass Performance-Managementsysteme transparentes und strukturiertes Feedback, die Belohnung von Leistung und eine nachhaltige Personalentwicklung und Förderung von Talenten ermöglichen. Von all diesen Vorzügen sollten auch Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung profitieren. ■

#### Johannes Berger

Wissenschaftlicher Mitarbeiter,  
Universität zu Köln

#### Dr. Ewa Jonkisz

Senior Expert HR, Deutsche Telekom AG

#### Katharina Laske

Wissenschaftliche Mitarbeiterin,  
Universität zu Köln

#### Prof. Dr. Dirk Sliwka

Lehrstuhl Personalwirtschaft an der  
Universität zu Köln