

# hr TEAM Info

**Entwicklung und Einführung von  
Beurteilungssystemen**



# Entwicklung und Einführung von Beurteilungssystemen

Autor: Andreas Werner  
(hr TEAM)

<b>Inhaltsverzeichnis</b>		<b>Seite</b>
<b>1.</b>	<b>Ausgangssituation</b>	<b>2</b>
<b>2.</b>	<b>Zielsetzung</b>	<b>2</b>
<b>3.</b>	<b>Rahmenbedingungen</b>	<b>2</b>
<b>4.</b>	<b>Vorgehensweise</b>	<b>2</b>
4.1	Zielvereinbarung	2
<b>5.</b>	<b>Entwicklung des eigentlichen Systems</b>	<b>2</b>
<b>6.</b>	<b>Einführung des Systems</b>	<b>2</b>
6.1	Anwendung	2
6.2	Erfahrungsaustausch	2
<b>7.</b>	<b>Entlohnungssystem</b>	<b>2</b>
7.1	Informationen der Führungskräfte	2
<b>8.</b>	<b>Statusworkshop</b>	<b>2</b>

## **1. Ausgangssituation**

Von Unternehmen zu Unternehmen wird die Situation, die zur Einführung eines Beurteilungssystems führt, anders gelagert sein.

In diesem konkreten Fall bestand die Notwendigkeit, ein bestehendes Beurteilungssystem, das ausschließlich zur Gehaltsfindung eingesetzt wurde, so zu überarbeiten,

- dass eine Verhaltensbeurteilung aufgrund der Unternehmenswerte und der daraus resultierenden Anforderungen für Führungskräfte möglich wurde,
- und in das bestehende Entlohnungssystem zu integrieren und um Aspekte zu ergänzen, die sich aufgrund der Verhaltensbeurteilung als notwendig herausstellten,
- um Rahmenbedingungen einzuhalten, die sich aufgrund bestehender tarifvertraglicher Bedingungen für das Unternehmen stellten.

## **2. Zielsetzung**

Mit dem überarbeiteten System sollte erreicht werden, dass

- eine gezielte Mitarbeiterförderung aufgrund konkreter Verhaltensbeobachtungen (Feedback) und individueller Entwicklungsempfehlungen (Feedforward) systematisch und konsequent realisiert werden kann,
- die Entlohnung von Führungskräften von der Verhaltensbeurteilung zeitlich entkoppelt und so Bereitschaft geweckt wird, an der persönlichen Weiterentwicklung zu arbeiten, ohne dass Einkommenseinbußen aufgrund erkannter Defizite entstehen.

## **3. Rahmenbedingungen**

- Berücksichtigung der tarifvertraglichen Bedingungen
- Kopplung von Verhaltensbeurteilungen und Zielvereinbarungen
- Einfache Handhabung des Systems
- Nutzung der vorhandenen Anforderungsprofile für Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte

#### **4. Vorgehensweise**

Die im Unternehmen erarbeiteten Werte und das vorhandene Anforderungsprofil an Führungskräfte wurden daraufhin überprüft, ob Widersprüche zwischen formulierten Anforderungen und den definierten Werten bestehen.

Diese Überprüfung wurde gemeinsam mit dem verantwortlichen Personalleiter und einigen Führungskräften des Unternehmens vorgenommen. Die Anforderungen, die im Widerspruch zu den Werten standen, wurden aus dem Anforderungsprofil herausgefiltert und das Anforderungsprofil so bereinigt.

Im nächsten Schritt wurden wiederum gemeinsam (Projektteam des Kunden und hr TEAM Berater) mit Hilfe einer Matrix jeweilige Einzelanforderungen definiert und zu den Werten beobachtbare Verhaltensweisen zugeordnet. Dies erfolgte im Rahmen mehrerer Kurzworkshops.

Zur Endabstimmung wurden in einem erweiterten Kreis von Führungskräften die beobachtbaren Fähigkeiten und Fertigkeiten noch einmal überprüft und endabgestimmt.

Das war die Basis für den ersten Teil des Beurteilungssystems.

##### **4.1 Zielvereinbarung**

Anschließend erfolgte die Definition von relevanten Bereichen, in denen Zielvereinbarungen getroffen werden können. Diese Bereiche waren im Wesentlichen:

- Umsatzziele
- Ertragsziele
- Personalentwicklungsziele

Wesentlich war, dass neben quantitativen Zielen auch qualitative Ziele berücksichtigt werden mussten, die z. B. darin bestehen konnten, im Rahmen von Großprojekten regelmäßige Feedbackschleifen in definierten Stadien der Auftragsbearbeitung zu vereinbaren.

Der erste Teil des Systems bestand also aus den Teilen der

- Verhaltensbeurteilung und
- Zielvereinbarung.

## **5. Entwicklung des eigentlichen Systems**

Es wurde das Formblatt erarbeitet und um einen Leitfaden zu dessen Handling ergänzt.

## **6. Einführung des Systems**

Nachdem das eigentliche System und der Leitfaden mit dem Projektteam des Kunden abgestimmt waren, wurden die jeweiligen Vorgesetzten mit diesem System in einem zweitägigen Training vertraut gemacht.

Sie lernten zunächst den Aufbau des Systems kennen und hatten Gelegenheit, entsprechende Gesprächsübungen zu gestalten, um z. B. Zielvereinbarungen zu treffen und gezielt Feedback und Feedforward geben zu können.

### **6.1 Anwendung**

Anschließend wurde, beginnend mit einem definierten Termin, das System erstmalig eingesetzt und entsprechende Gespräche mit den jeweiligen Führungskräften der nachfolgenden Ebene geführt.

Hier hatten die Anwender des Systems Gelegenheit, bei Schwierigkeiten mit dem hr TEAM Berater Rücksprache zu nehmen, sofern dies notwendig wurde.

### **6.2 Erfahrungsaustausch**

Nach ca. einem Vierteljahr wurde ein dreitägiger Erfahrungsaustausch mit den beteiligten Führungskräften durchgeführt. Dieser Erfahrungsaustausch diente zum einen dazu, Probleme, die in der Anwendung entstanden sind, zu bearbeiten, Alternativen zu finden und gleichzeitig auch dazu, das System noch einmal feinzustimmen. Geringfügige Änderungen im System waren notwendig, die dann in Absprache mit den Führungskräften vorgenommen wurden.

## **7. Entlohnungssystem**

Das bestehende Beurteilungssystem, das bisher ausschließlich zur Gehaltsfindung genutzt wurde, wurde mit einer Verzögerung von ca. einem halben Jahr ebenfalls überarbeitet. Es wurden diejenigen Beobachtungskriterien integriert, die sich aufgrund des Anforderungsprofils als wichtig erwiesen. Das bedeutete auch, dass neue Gewichtungsfaktoren gefunden werden mussten, um die einzelnen, für die Entlohnung relevanten Kriterien ins richtige Verhältnis zueinander zu setzen.

Da jedoch hier starke Restriktionen aufgrund des Tarifvertrages bestanden, konnten nur geringfügige Modifikationen vorgenommen werden.

### **7.1 Informationen der Führungskräfte**

Auch hier wurden wieder die Führungskräfte mit dem leicht modifizierten Teil des Gesamtbeurteilungssystems vertraut gemacht, so dass sie - entsprechend zeitlich versetzt (1/2 Jahr) - die ersten Gehaltsfindungsgespräche führen konnten.

## **8. Statusworkshop**

Nach ca. einem Jahr wurde dann in einem Kurzworkshop mit den Beteiligten wiederum eine Rückbetrachtung vorgenommen, mit welchem Erfolg beide Systemteile angewendet wurden, welche Schwierigkeiten entstanden sind und wo eventuell noch Modifikationsbedarf besteht.

Während aller Phasen war der Betriebsrat beteiligt, um sicherzugehen, dass hier von Anfang an Akzeptanz entsteht.

Dieses System wird inzwischen mit gutem Erfolg in diesem Unternehmen genutzt.