

# Die Transformation der Leistungsbeurteilung



Leistungsbeurteilungen waren lange Zeit das Standardverfahren, um Mitarbeiter:innen Feedback zu geben. Doch sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte finden, dass dieses eingleisige, jährliche Feedbacksystem, das ausschließlich auf der Basis von Leistungsnachweisen und der Erfüllung vorgegebener Erwartungen beruht, ineffektiv ist.

Lediglich 30 % der Studienteilnehmer des Arbinger Trend Report 2024 geben an, dass sie Leistungsbeurteilungen schätzen, aktiv wahrnehmen und für die Weiterentwicklung nutzen. Weitere 38 % halten sie für halbwegs hilfreich, während **knapp 30 % sagen, Leistungsbeurteilungen seien nicht zweckmäßig oder eine reine Zeitverschwendung.**

In der Tat ist der Ansatz zur Leistungsbeurteilung in den meisten Organisationen überholt und unzureichend. Allerdings gibt es auch Organisationen, die mit einem alternativen Ansatz Erfolg verzeichnen. Ein Ansatz, der sowohl für Mitarbeitende als auch für Führungskräfte transformativ ist. In diesem Beitrag gehen wir der Frage nach, wie diese Methode aussieht und wie Sie eine solche Praxis in Ihrem Team kultivieren können.

# Die Entwicklung eigenverantwortlicher Arbeitskräfte durch effektive Leistungsbeurteilungen

Jedes Unternehmen wünscht sich verantwortungsvolle Arbeitskräfte. Aber anstatt es zur Aufgabe einer Führungskraft zu machen, die Mitarbeitenden zur Verantwortung zu rufen, sollte man lieber eigenverantwortliche Mitarbeitende entwickeln. Langfristig ist dies für alle von Vorteil.

Um eine eigenverantwortliche Belegschaft zu entwickeln, müssen Führungskräfte und Mitarbeitende zunächst gemeinsam klare Verantwortungsbereiche festlegen. Dadurch wird sichergestellt, dass jeder seine Rollen und Zuständigkeiten genau kennt. Wenn Menschen nicht wissen, wofür sie verantwortlich sind, führt dies zu unzureichenden Ergebnissen, unerwünschtem Verhalten und unerfüllten Zusagen.

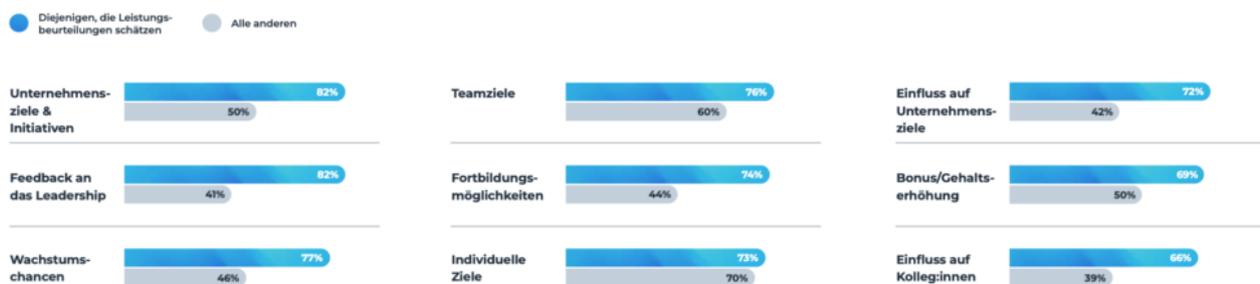
Eigenverantwortliche Arbeitskräfte fühlen sich für ihre Arbeit verantwortlich. [Wissenschaftliche Forschungen](#) legen nahe, dass dieses Verantwortungsgefühl nicht nur die Wahrnehmung gegenüber dem Unternehmen beeinflusst, sondern darüber hinaus auch zu mehr Hilfsbereitschaft und Großzügigkeit gegenüber unseren Mitmenschen führt.

Zur Förderung der Eigenverantwortlichkeit von Mitarbeiter:innen gibt es gewisse Ansatzpunkte:

- **Klarheit:** Festlegung klarer Erwartungen und Ziele
- **Fehlerkultur:** Verwandlung von Fehlern in Lernerfahrungen
- **Feedback:** Regelmäßige Leistungsgespräche führen
- **Selbsterkenntnis:** Sicherstellen, dass sich jeder seiner Arbeitswirkung bewusst ist

# Wie sieht eine wertvolle Leistungsbeurteilung aus?

Unsere Studie zeigt, dass diejenigen, die Leistungsbeurteilungen schätzen, ihre Gespräche entlang gewisser Aspekte führen. Diejenigen, die Leistungsbeurteilungen zu schätzen wissen, aktiv daran teilnehmen und sie zur Weiterentwicklung nutzen, führen mit deutlich höherer Wahrscheinlichkeit Gespräche, die Feedback zur Mitarbeiterführung, zu Fortbildungs- und Wachstumschancen und zu ihrem Einfluss auf die Unternehmensziele sowie auf ihre Kolleg:innen beinhalten.



Anstatt Leistungsbeurteilungen als entmutigende, einseitige Diskussionen zu betrachten, in denen Führungskräfte ihre „Untergebenen“ bewerten, besteht die Möglichkeit, Mitarbeitergespräche in eine wertschöpfende Erfahrung für alle Beteiligten zu verwandeln.

Falls auch Sie die Art und Weise der Leistungsbeurteilung in Ihrer Organisation transformieren möchten, sollten Sie die folgenden Aspekte berücksichtigen:

- **Unternehmensziele & Initiativen:** Mitarbeiter:innen fühlen sich mit den Unternehmenszielen und -initiativen stärker verbunden, wenn sie ihre Rolle und ihren Wertbeitrag verstehen. Helfen Sie Ihren Mitarbeitenden beides klar zu erkennen. Dies fördert Sie die Motivation und [das Engagement Ihres Personals](#).
- **Feedback an das Leadership:** Unsere Umfrage ergab, dass

sich Mitarbeitende, die die Möglichkeit haben, den Führungsverantwortlichen Feedback zu geben, eher gehört fühlen als andere. Anstatt einseitig Vorgaben und Anweisungen von oben zu erhalten, fühlen sich Mitarbeitende wertgeschätzt, wenn sie ihre Ideen und Ansichten auch mit der Führungsebene teilen können.

- **Wachstumschancen & Weiterbildungsmöglichkeiten:** Anstatt Mitarbeitenden einfach nur mitzuteilen, was sie gut oder schlecht machen, haben Leistungsgespräche ein weitaus größeres Potenzial. Diskutieren Sie den Aufbau von Kompetenzen und entsprechende Weiterbildungsmöglichkeiten, die Mitarbeitende beim Erreichen der nächsten Entwicklungsstufe unterstützen.
- **Auswirkungen auf Kollegen:** Wenn Mitarbeitende dazu angehalten werden, ihre Arbeitsauswirkungen auf ihre Kolleg:innen zu ermitteln sind sie meist verantwortungsbewusster, hilfsbereiter und kollaborativer, wenn es um entsprechende Teamprojekte geht. Konkret geschieht dies durch den Austausch ihrer eigenen Ziele und Herausforderungen.

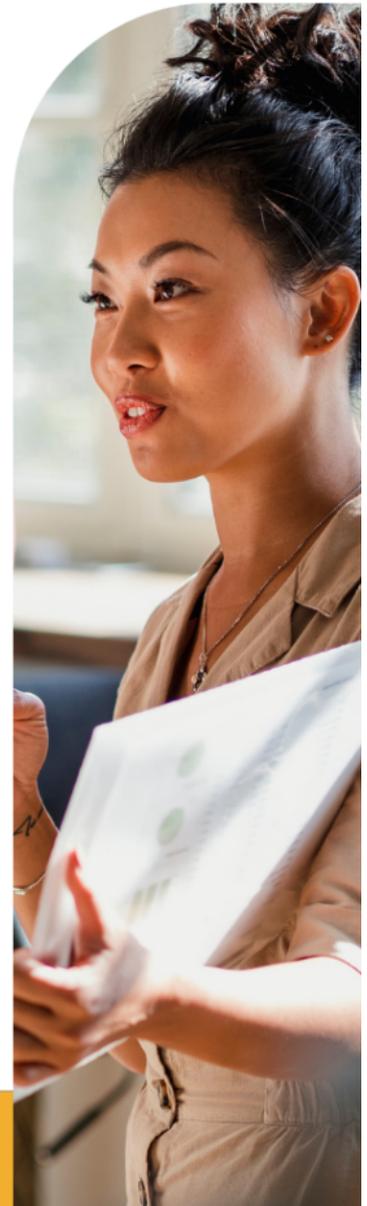
***Diejenigen, die bei der Leistungsbeurteilung auch ihre Arbeitsauswirkungen auf ihre Kolleg:innen im Blick haben, bewerten die Leistung ihrer Organisation in mehreren Bereichen mit 2 Mal so hoher Wahrscheinlichkeit als exzellent wie diejenigen, welche dies bei der Leistungsbeurteilung nicht berücksichtigen.***

[Verwenden Sie Arbingers Tool](#) als Leitfaden für Ihre Gespräche mit Kolleg:innen zur Überprüfung ihrer Arbeitsauswirkungen.

## Welche Aspekte beinhalten wertvolle Leistungsgespräche?

---

- Unternehmensziele & Initiativen
- Feedback an das Leadership
- Wachstumschancen
- Teamziele
- Weiterbildungsmöglichkeiten
- Individuelle Ziele
- Arbeitsauswirkungen auf Kollegen
- Vergütung & Boni
- Einfluss auf Unternehmensziele



## Das Potenzial von stetigem Feedback

Regelmäßiges Feedback ist ein Grundstein für die Entwicklung eigenverantwortlicher Menschen. Allerdings gibt weniger als ein Viertel der Befragten an, regelmäßig Feedback zu ihrer allgemeinen Arbeitsleistung, ihren Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten, ihrer persönlichen Entwicklung sowie ihrer Vergütung zu erhalten.

**Anteil derjenigen, die laufend Diskussionen über Folgendes führen:**

**23%**

Persönliche  
Entwicklung &  
Wohlbefinden

**19%**

Allgemeine  
Arbeitsleistung

**43%**

Karriere-  
möglichkeiten

**41%**

Vergütung &  
Sonderleistungen

Die Regelmäßigkeit der Leistungsbeurteilung ist ebenso wichtig wie der Inhalt, der dabei besprochen wird. Ein monatlicher Rhythmus ist in der Regel sowohl für die Führungskraft als auch für den Mitarbeitenden ein guter Richtwert. Eine monatliche Besprechung trägt dazu bei, dass alle Beteiligten auf dem Laufenden bleiben. Gleichzeitig fördert diese Kadenz die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Mit zunehmender Häufigkeit der Gespräche ist es wahrscheinlicher, dass die Mitarbeitenden offen und ehrlich kommunizieren. Denn es wächst die Gewissheit, dass die Gespräche in einem sicheren Rahmen stattfinden.

## **Testen Sie diesen alternativen Ansatz für Leistungsbeurteilungen**

Geben Sie Ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit, die Kontrolle über ihre eigene Leistungsentwicklung zu übernehmen. Überlassen sie die Planung der Feedbackgespräche in Eigenverantwortung. So entsteht ein partnerschaftlicher Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Es ist dabei wichtig, sowohl über den *Einsatz* als auch über die *Auswirkungen* auf *spezifische Prioritäten* zu sprechen. Damit können die Mitarbeitenden nachvollziehen, wie es um ihre Leistung steht, und die Führungskräfte den Fortschritt stets verfolgen.

Es ist wichtig, den Aspekt *Auswirkungen* in das Gespräch einzubeziehen. Dies hilft Vorgesetzten und Mitarbeitenden, einen ganzheitlicheren Blick auf die Leistung zu bekommen – als auf den reinen Output zu fokussieren. So kann ein einzelner Mitarbeiter zum Beispiel alle ihm zugewiesenen Aufgaben erledigen, dabei aber möglicherweise Kolleg:innen

ignorieren, vor neue Herausforderungen stellen oder gar komplementäre Prioritäten beeinträchtigen. Aus diesem Grund sollten alle Mitarbeitende dazu ermutigt werden, die [Auswirkungen ihrer Arbeit in regelmäßigen Abständen mit ihren Kolleg:innen zu diskutieren](#). Dies kann dazu beitragen, die von einem Mitarbeiter verursachten Probleme zu identifizieren – von denen dieser oft nicht einmal Kenntnis hat!

Mit diesem zweigleisigen Ansatz werden Sie durch die Gespräche konkrete Ergebnisse hinsichtlich der Teamleistung entfachen und nicht nur ein Häkchen setzen.

Ein konstruktives Leistungsgespräch wird folgendermaßen gestaltet:

- **Planung:** Die Mitarbeitenden bereiten das Feedbackgespräch vor, terminieren es und führen es durch. Wir empfehlen ein monatliches Intervall, um die Diskussionen so praxisnah wie möglich zu halten.
- **Bewertung:** Die Mitarbeitenden bewerten sich selbst und ihre Arbeitsauswirkungen auf ihre Kolleg:innen. Wir empfehlen eine regelmäßige Rücksprache mit den Teamkollegen, um die Auswirkungen auf andere zu beurteilen.
- **Treffen:** Der Mitarbeitende teilt seinen Maßnahmenplan für Verbesserungen und/oder die nächsten Schritte mit.
- **Feedback:** Sowohl Mitarbeitende als auch Vorgesetzte haben die Möglichkeit, Feedback zum besseren Verständnis auszutauschen – um die gegenseitige Hilfe zu optimieren.

[Nutzen Sie das 3A+ Tool mit dieser Vorlage](#), um den neuen Ansatz zu testen!

Wir haben gemeinsam mit dem Team von GVEC den Ansatz für Mitarbeitergespräche reformiert. Sehen Sie im folgenden Videoclip, welche Auswirkungen dies hatte:



# Ausblick

## Das Potenzial eigenverantwortlicher und ermächtigter Menschen



Arbinger  
Institute

Die Transformation der Leistungsbeurteilung in Ihrer Organisation kann nicht nur für den Einzelnen, sondern auch für die gesamte Organisation von erheblichem Nutzen sein. Wenn Mitarbeitende das Gefühl haben, für ihre eigene Leistung verantwortlich zu sein, und wahrnehmen, dass Vorgesetzte in ihre Entwicklung investieren, sind sie motivierter,

innovativer und leistungsstärker.

In unserem Trend Report 2024 gehen wir ausführlicher auf dieses Thema (und weitere) ein. [Laden Sie hier Ihr kostenfreies Exemplar herunter und nutzen Sie die datenbasierten Erkenntnisse noch heute.](#)