

Leistungsbeurteilung – Top oder Flop?

Von Tobias Fischer, Pflüger Rechtsanwälte GmbH

Regelmäßig zum Jahresende durchlaufen Führungskräfte und Mitarbeiter einen Gesprächs-Marathon, in dem Leistungen der Mitarbeiter beurteilt und zukünftig zu erreichende Ziele festgelegt werden sollen. Für manche strahlt das Ergebnis wie ein vorweihnachtlicher Stern der Anerkennung. Andere meinen, ein Tribunal habe ungerechtfertigt über sie geurteilt. Auch in Hinblick auf die zwischen diesen Extremen liegenden Fälle lohnt es sich, einen kritischen Blick auf das Thema Leistungsbeurteilung zu werfen.

Schon während der Schulzeit entscheiden Lernziele, Stundenpläne, Noten für Leistung und Betragen sowie Zeugnisse über persönlichen Erfolg oder Misserfolg. Im späteren Berufsleben steht weniger der Lernerfolg im Vordergrund als vielmehr die Arbeitsleistung und ein Verständnis für ein gewisses unternehmerisches Handeln. Aber Pädagogen wie Arbeitgeber beschäftigt gleichermaßen die Überlegung, ob man innerhalb einer Gruppe (Schüler bzw. Arbeitnehmer) eine objektive Normalleistung erwarten kann oder, ob die Erfolge an der konkreten Leistungsfähigkeit des Einzelnen zu messen sind. Laut Bundesarbeitsgericht schuldet ein Arbeitnehmer (nur) die angemessene Ausschöpfung seiner persönlichen Leistungsfähigkeit. Das ist richtig, weil ein objektives Normalmaß von Leistung als allgemeiner Standard sowohl im Sektor der modernen Dienstleistung als auch in Produktionsbetrieben schwer zu finden ist.

Standard ist nicht ideal

Den meisten Arbeitgebern kommt es aber im Ergebnis nicht darauf an, die Leistungen der Mitarbeiter miteinander zu vergleichen oder an einem Standard zu messen, sondern sie zu steigern. Dabei kann ein Vergleich als solcher bereits leistungssteigernd wirken, wenn man ihn entsprechend offenbart. Doch generell wird das Prinzip der individuellen Leistungsbeurteilung anhand gesetzter Ziele als weit effektiver angesehen, selbst wenn an die Zielerreichung nicht unmittelbar Bonuszahlungen geknüpft sind. Die Lehre von der Personalführung hat eine ganze Reihe von Wirkungen herausgearbeitet und jedenfalls theoretisch aufgezeigt, in welchen Funktionen sich die Verankerung von Zielen und die Beurteilung von Leistung blendend zu bewähren vermag, nämlich im Wesentlichen bei der Motivation der Mitarbeiter und bei der Steuerungs- und Kontrollmöglichkeit für den Arbeitgeber. In der Praxis kämpfen jedoch viele mit den sich um Leistungsziele und Leistungsbeurteilung rankenden Problemen und daraus folgenden betrieblichen Konflikten.

Ziele ohne Gehalt

Ziele lassen häufig jede Kontur vermissen, sind also nicht ohne weitere Ausformung verständlich oder beziehen sich oft gar nicht auf eine spezifische Aufgabe. Oder sie beziehen sich auf eine bestimmte Aufgabe, die in der betreffenden Position jedoch nicht wirklich

relevant ist. Nicht selten ist zudem das Erreichen einiger Ziele individuell gar nicht beeinflussbar. Daneben ist die Anzahl der Ziele oft unangemessen – zu hoch oder zu niedrig – oder in der Mischung mit Team- oder Gruppenzielen unausgewogen. Auf später veränderte Rahmenbedingungen wird nicht rechtzeitig reagiert und Leistungseinschränkungen bzw. Abwesenheiten werden nicht berücksichtigt und so weiter.

Leistungsbeurteilung aus großer Entfernung

Auch die profunde Beurteilung der Leistung begegnet vielerlei Hürden, beispielsweise die Spaltung der Vorgesetztenrolle in eine fachliche und eine disziplinarische Führungskraft, eine dauernde räumliche Entfernung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, chronische Zeitnot oder ständiger Termindruck. Außerdem können sehr profane Effekte eine „objektive“ Beurteilung verzerren:

- ein besonderes Ereignis überstrahlt die Leistung positiv oder negativ
- die Leistung wird kurz vor dem Zeitpunkt der Beurteilung gezielt erhöht bzw. die Konzentration des Beurteilenden erhöht sich in dieser Zeit
- das Ergebnis der Beurteilung ist umso besser, je intensiver der Kontakt zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem ist
- frühere Beurteilungen dienen zu stark als Vorlage
- die eigene Leistung des Beurteilers hängt von den Ergebnissen der Beurteilung der Mitarbeiter ab
- es existieren Verteilungsvorgaben
- der Mitarbeiter hat über mehrere Beurteilungszeiträume hinweg den Arbeitsbereich nicht verlassen
- Sympathie/Antipathie

Welche Regularien helfen können

Selbst gezielte Direktiven gegenüber den Führungskräften können solche Effekte nicht flächendeckend ausschalten. Leicht verständliche und dennoch deutlich formulierte Regularien tragen aber sowohl bei der Formulierung der Ziele als auch bei der Leistungsbeurteilung zur Ordnung bei. Ein Betriebsrat hat bezüglich der inhaltlichen Gestaltung vom Arbeitgeber geplanter Beurteilungsgrundsätze ein Mitbestimmungsrecht, dessen Wahrnehmung in den Abschluss einer entsprechenden Vereinbarung mündet. Zwar sind Muster-Betriebsvereinbarungen über allgemeine Beurteilungsgrundsätze verfügbar. Deren bloße Übernahme wird der Bedeutung des Themas in der Regel jedoch nicht gerecht. Die Herausforderung besteht für Arbeitgeber und Betriebsrat darin, eine ausgewogene Regelung zu finden, die den konkreten betrieblichen Umständen gerecht wird. Zu oberflächliche Regelungen werden von der Belegschaft leicht als Freibrief der Arbeitgeberseite verstanden. Sind die Regelungen zu kompliziert, erstickt der gute Wille der Betriebspartner häufig an den bürokratischen Reibungsverlusten, die sich bei der Umsetzung ergeben. Die Einrichtung etwa einer Schlichtungs- oder Beschwerdestelle, in der im Konfliktfall konkrete Arbeitsziele formuliert werden, ist nicht empfehlenswert. Eine solche Stelle kann allerdings bezüglich der einzelfallbezogenen Überprüfung einer Leistungsbeurteilung sinnvoll sein, solange sie nicht zu viel Zeit, Nerven oder andere Ressourcen kostet oder die Gefahr besteht, dass sie nur zum Forum für den Austausch mangelnder gegenseitiger Wertschätzung verkommt.

Zielvereinbarung oder Zielvorgabe

Empfehlenswert ist die Klarstellung im Rahmen einer Betriebsvereinbarung, welchen Charakter die Verankerung von Zielen hat und nach welchem Prinzip die Ziele zustande kommen. Eine Zielvereinbarung im engeren Sinn liegt nur bei einer vertraglichen – also einvernehmlichen – Festlegung vor. Eine solche Zielvereinbarung entspringt dann im Idealfall einem vorangegangenen Dialog. Dieser lässt den Arbeitnehmer an der Gestaltung des Arbeitsinhalts teilnehmen und trägt so auch zur Motivation bei. Allerdings muss dem Arbeitnehmer klar sein, dass er damit bestimmte Inhalte der Arbeit vertraglich festschreibt und sich so ein Stück weit zur Erbringung eines bestimmten Erfolges verpflichtet. Juristisch noch nicht geklärt ist, ob solche Zielvereinbarungen wirklich bis an den Rand der Sittenwidrigkeit reichen dürfen. Ein Zwang zur Vereinbarung bestimmter Ziele existiert aber nicht. Einigt man sich über bestimmte Ziele nicht, so steht es dem Arbeitgeber jedoch frei, den Inhalt der Arbeitsleistung durch Zielvorgaben zu konkretisieren. Allerdings muss das Erreichen solcher Ziele dann von der im Arbeitsvertrag als geschuldet geregelten Arbeitsleistung gedeckt sein und im Übrigen billigem Ermessen entsprechen. Die Einhaltung dieser Grenzen ist zwar gerichtlich überprüfbar. Es kann jedoch im konkreten Fall mitunter schwer fallen, diesen Sachverhalten eine rechtliche Kontur zu geben.

Einzelne Rechte und Pflichten in Schlaglichtern

Der Arbeitgeber darf die Leistung bei ihm beschäftigter Arbeitnehmer beurteilen und die Beurteilung in der jeweiligen Personalakte festhalten. Soweit Betriebsvereinbarungen nichts anderes regeln, muss die Leistungsbeurteilung nicht schriftlich erfolgen. Der Arbeitnehmer hat das Recht, die Personalakte einzusehen. Er hat aber keinen Anspruch auf Herausgabe einer schriftlichen Leistungsbeurteilung. Er kann jedoch eine Erklärung zu seiner schriftlichen Leistungsbeurteilung abgeben, die der Personalakte beizufügen ist.

Der Arbeitnehmer hat ein Recht auf Erörterung seiner beruflichen Leistungen und seiner Aufstiegschancen im Betrieb. Der Arbeitgeber wiederum darf den Arbeitnehmer im Rahmen des Direktionsrechtes anweisen, an einem Personalgespräch bezüglich dieser Themen teilzunehmen. Der Arbeitnehmer kann die Teilnahme eines Betriebsratsmitglieds verlangen. Welches Betriebsratsmitglied teilnehmen soll, entscheidet allein der Arbeitnehmer. Das entsprechende Betriebsratsmitglied darf sich der Teilnahme an dem Gespräch nicht ohne Grund entziehen. Es unterliegt hinsichtlich der in dem Gespräch erörterten Inhalte der Schweigepflicht. Ein Recht des Arbeitnehmers zur Hinzuziehung eines Rechtsanwaltes ist juristisch jedoch umstritten.

Der Arbeitnehmer hat auch die gesetzlich geregelte Möglichkeit, sich über eine aus seiner Sicht unfaire Behandlung durch den Arbeitgeber (bzw. durch dessen Führungskräfte) formal beim Betriebsrat zu beschweren. Fruchtet dies nicht oder existiert kein Betriebsrat, besteht, ähnlich der Situation einer ungerechtfertigten Abmahnung, ein Anspruch des Arbeitnehmers auf Entfernung einer unrichtigen Leistungsbeurteilung aus der Personalakte. Allerdings können solche Beurteilungen in aller Regel nur daraufhin kontrolliert werden, ob der Beurteilende alle wesentlichen Umstände berücksichtigt und ein angemessenes bzw. fehlerfreies Verfahren eingehalten hat. Der Arbeitnehmer muss dann gegebenenfalls beweisen können, welche Punkte der Beurteilung entweder in tatsächlicher Hinsicht falsch sind bzw. welche Bewertungen den Beurteilungsspielraum des Arbeitgebers verlassen haben

und deshalb unangemessen sind. Eine Klage des Mitarbeiters hat Signalwirkung. Sie kann zur Klärung und zur Positionierung sinnvoll sein oder auf Konfrontation zielen. Schlechte Leistungsbeurteilungen wiederum sind manchmal nicht nur das Symptom der oben genannten praktischen Schwierigkeiten, sondern spezielles Instrument der Personalführung.

Trotz aller Hindernisse ist die Leistungsbeurteilung hilfreich. Sie zwingt zur Bildung und zum Ausdruck wechselseitiger Erwartungen und stärkt – bei allem Für und Wider – den innerbetrieblichen Dialog. Die Erwartung einer *objektiven* Beurteilung der Leistung dagegen ist verhänglich: Wer möchte sie *wirklich*, solange doch jeder seine Leistung für die beste halten darf?

Kontakt:

Pflüger Rechtsanwälte GmbH
Kaiserstrasse 44
60329 Frankfurt am Main
Telefon +49 69 242689-0
Telefax +49 69 242689-11

info@k44.de
www.k44.de