

## **Führung im mobilen Umfeld – neue Anforderungen an die Leistungsbeurteilung**

Amelia KOCZY<sup>1</sup>, Mikko BÖRKIRCHER<sup>2</sup>, Axel HOFMANN<sup>2</sup>, Sven HILLE<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.,  
Fachbereich Arbeitszeit und Vergütung  
Uerdinger Straße 56, D-40474 Düsseldorf

<sup>2</sup> Verband der Metall- und Elektro-Industrie Nordrhein-Westfalen e.V. (METALL  
NRW), Fachbereich Tarifpolitik, Tarifrecht, Arbeitswirtschaft  
Uerdinger Straße 58-62, D-40474 Düsseldorf

**Kurzfassung:** Die Corona-Pandemie hat die Nutzung mobiler Arbeitsformen stark gefördert, was wiederum tiefgreifende Auswirkungen auf die Führungsarbeit im Unternehmen hat. Eine zentrale Führungsaufgabe besteht dabei u. a. in der Rückmeldung des Leistungsverhaltens und in der Leistungsbeurteilung. Maßstab der Beurteilung sind definierte Merkmale, die von der Führungskraft vor dem Hintergrund der betrieblichen Ausgangslage und der Ziele des Unternehmens oder des Bereiches „mit Leben“ zu füllen sind. Bei der Arbeit im mobilen Umfeld sind die Maßstäbe an die veränderte Arbeitssituation und -organisation anzupassen. Im Beitrag werden Anregungen gegeben, auf welche Verhaltensweisen Führungskräfte bei der Durchführung der jährlichen Leistungsbeurteilung zusätzlich ihr „Augenmerk“ richten können, wenn die zu beurteilenden Mitarbeiter in großem Umfang mobil arbeiten.

**Schlüsselwörter:** Leistungsbeurteilung, mobile Arbeit, Homeoffice, Führung, Mitarbeitergespräch, Tarifvertrag

### **1. Bedeutung und Verbreitung mobiler Arbeitsformen**

Die Corona-Pandemie hat das Berufs- und Privatleben vieler Menschen stark geprägt und dauerhaft verändert. Innerhalb von kurzer Zeit haben die Betriebe den primären Arbeitsort vieler Beschäftigter aus dem Büro in das Homeoffice verlegt, um Kontakte und Ansteckungen zu vermeiden.

Die betriebliche Option, in Absprache mit dem Arbeitgeber im Büro, mobil oder von zu Hause aus zu arbeiten, ist in zahlreichen Unternehmen bereits fester Bestandteil der Arbeitswelt geworden. Auch wenn in vielen Unternehmen bereits vor der Corona-Pandemie betriebliche Vereinbarungen zu mobiler Arbeit beziehungsweise Homeoffice vorlagen (Stahn et al. 2021), hat die Intensität der Nutzung dieser Arbeitsform drastisch zugenommen (bidt 2020). Es ist davon auszugehen, dass auch nach der Pandemie die mobile Arbeit Teil des Arbeitsalltags vieler Beschäftigten bleiben wird und zukünftig insbesondere hybride Arbeitsformen an Bedeutung gewinnen werden, d. h. Kombinationen von mobiler Arbeit, z. B. im Homeoffice, und Präsenzzeiten im Unternehmen (Microsoft 2021).

Neben Vorteilen wie der Sicherstellung der Flexibilität und Produktivität von Unternehmen auch in volatilen pandemischen Lagen oder der Erhöhung der Zufriedenheit von Beschäftigten (Stichwort: Work-Life-Balance, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben) und der Beschleunigung der digitalen Transformation, haben

hybride Arbeitsformen auch einige Herausforderungen mit sich gebracht. Vor allem für Führungskräfte, die sich u. a. deutlich mehr dafür einsetzen müssen, das Engagement und die Zusammenarbeit der Beschäftigten zu fördern, wenn diese nicht mehr täglich ins Büro kommen und Führung auf Distanz erforderlich ist.

## **2. Führung bei mobiler Arbeit**

Mobile Arbeit verändert die Anforderungen an die Führungskraft (DGUV 2016). Im Zuge der Pandemie mussten auch Führungskräfte innerhalb kurzer Zeit ihr Verhalten anpassen und auf die unerwartete Krise reagieren. Laut einer ifaa-Studie bejaht allerdings nur ein Drittel der Führungskräfte die Frage, ob entsprechende Qualifizierungsangebote im Unternehmen vorhanden sind (Sandrock et al. 2021). Um sich an die neuen Gegebenheiten anzupassen, sollte Führung in Zukunft drei Eckpfeiler beinhalten (vgl. Ingenics AG und Fraunhofer IAO 2021): Zum einen hält Führung die grundlegende Funktionsfähigkeit des Unternehmens aufrecht. Führungskräfte sorgen dafür, dass die Beschäftigten jederzeit wissen, was wann wie erledigt werden sollte, damit das Unternehmen weiterhin funktioniert. Zum anderen sollten Führungskräfte Transparenz schaffen und dafür Sorge tragen, dass allen Teammitgliedern die für sie und ihre Arbeit wichtigen Informationen stets vorliegen. Außerdem sind Führungskräfte für die Sinnvermittlung verantwortlich. Sie machen die Sinnhaftigkeit des gesamten Unternehmens transparent und verdeutlichen den einzelnen Teams und Beschäftigten, welchen Beitrag sie persönlich zum Unternehmenserfolg leisten.

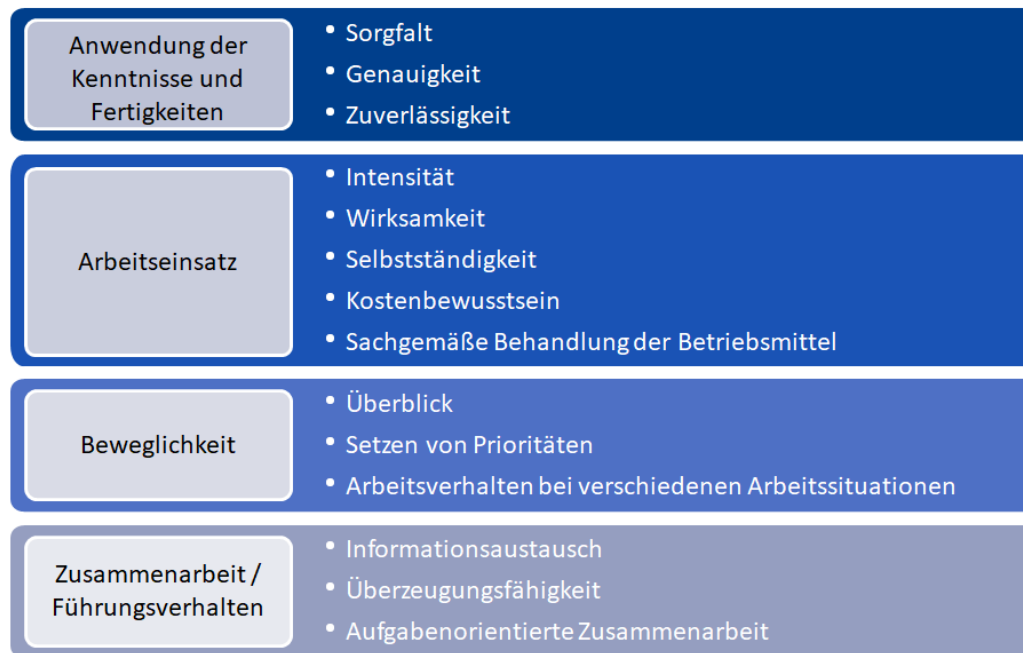
Führung auf Distanz erfordert neue Formen der Kommunikation und Kooperation (z. B. situationsangemessene Kommunikationskanäle; vermehrte Absprachen, Sicherstellen persönlicher Treffen; für weitere Hinweise siehe z. B. Frost et al. 2018, Breisig 2020). Ein Bestandteil von Führung ist dabei das Feedback durch die Führungskraft zum Leistungsverhalten der Beschäftigten. Dies erfolgt im Bereich der Metall- und Elektroindustrie regelmäßig durch eine Leistungsbeurteilung, die fester Bestandteil der tariflichen Regelungen ist. Am Beispiel der Regelungen des Entgeltrahmenabkommens (ERA) NRW wird nachfolgend aufgezeigt, wie die veränderten Anforderungen des „New Normal“ im Rahmen der tariflichen Leistungsbeurteilung Berücksichtigung finden können.

## **3. Leistungsbeurteilung und mobile Arbeit**

Die Beurteilung von Mitarbeiterleistung und Mitarbeiterverhalten ist ein wesentliches Instrument der Personalführung. Das gilt auch oder vor allem dann, wenn sich die betriebliche Arbeitssituation und -organisation verändern. Beispielsweise ermöglicht die tarifliche Leistungsbeurteilung in der Metall- und Elektroindustrie der Führungskraft eine differenzierte Betrachtung des Leistungsverhaltens der Mitarbeiter. Maßstab sind definierte (oftmals tarifliche) Beurteilungsmerkmale, die von der Führungskraft vor dem Hintergrund der betrieblichen Ausgangslage und der Ziele des Unternehmens oder des Bereiches „mit Leben“ zu füllen sind. Die Arbeit im mobilen Umfeld hebt die Verpflichtung zu regelmäßigen Leistungsbeurteilungen nicht auf. Vielmehr sind hierbei die tariflichen Maßstäbe an die veränderte Arbeitssituation und Organisation

anzupassen. Die verstärkte Nutzung betrieblicher IT, virtueller Kommunikationsformate und die Steuerung der eigenen Erreichbar- und Verfügbarkeit sind nur einige Elemente, die die betriebliche Leistungsfähigkeit beeinflussen.

Eine Arbeitsgruppe aus Experten der regionalen Arbeitgeberverbände Nordrhein-Westfalens hat eine bestehende Handlungshilfe (siehe METALL NRW 2008) im Hinblick auf mobile Arbeitsformen ergänzt. In dieser werden Anregungen gegeben, auf welche Verhaltensweisen Führungskräfte zusätzlich ihr „Augenmerk“ richten können, wenn die zu beurteilenden Beschäftigten in größerem Umfang mobil arbeiten bzw. im Beurteilungszeitraum gearbeitet haben. Basis stellen hierbei die tariflichen Merkmale dar (siehe Abbildung 1).



**Abbildung 1:** Tarifliche Beurteilungsmerkmale gem. Entgeltrahmenabkommen NRW (§ 10.8 ERA NRW)

Um die einzelnen Beschäftigten differenziert im Hinblick auf ihr Leistungsverhalten beurteilen zu können, sind die einzelnen Beurteilungsmerkmale jeweils in fünf Beurteilungsstufen gegliedert. Die Stufen dienen der Beschreibung des vom einzelnen Beschäftigten bei der Ausführung der Tätigkeiten gezeigten Leistungsniveaus im vorangegangenen Betrachtungszeitraum, in der Regel 12 Monate. Die Beschreibung und die Abgrenzung dieser Beurteilungsstufen dürfen nicht verwechselt werden mit den erforderlichen Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Beschäftigten. Die Beschäftigten gelten für die Ausführung der jeweiligen Tätigkeiten als genügend geeignet, eingearbeitet und eingeübt. Bei der differenzierten Beurteilung nach den Beurteilungsstufen geht es ausschließlich um das „Wie“ der Aufgabenerfüllung (für eine detailliertere Beschreibung der Beurteilungsstufen siehe METALL NRW 2008). Das „Was“, d. h. die Anforderungen der übertragenen und auszuführenden Arbeitsaufgaben, sind Gegenstand der Arbeitsbewertung, die die Eingruppierung des Beschäftigten in Form seiner Entgeltgruppe bestimmt.

In Form von Operationalisierungen, das heißt konkret beschriebener Handlungsepisoden, werden nachfolgend zwei Beispiele für die Umsetzung der konkreten Leistungsbeurteilung anhand der fünf Beurteilungsstufen aufgezeigt.

### *3.1 Beispiel: Termineinhaltung und Aufmerksamkeit bei der Verwendung verschiedener Kommunikationsmedien (Beurteilungsmerkmal „Anwendung der Kenntnisse und Fertigkeiten“)*

**Stufe a) Genügt den Leistungsanforderungen nicht immer:** Vom Mitarbeiter selbstorganisierte Videokonferenzen beginnen und enden oftmals nicht pünktlich und es fehlt an der erforderlichen und zielgerichteten Moderation. Zu Videokonferenzen anderer erscheint der Mitarbeiter oft verspätet oder gar nicht oder ist während der Videokonferenz über weite Zeitabschnitte nicht präsent.

**Stufe b) Genügt den Leistungsanforderungen fast immer:** Vom Mitarbeiter selbstorganisierte Videokonferenzen beginnen und enden im Allgemeinen pünktlich, zielgerichtete Moderation und Effizienz lassen z. T. zu wünschen übrig. Zu Videokonferenzen anderer erscheint der Mitarbeiter im Allgemeinen pünktlich, bringt sich aber nur selten mit ein.

**Stufe c) Genügt den Leistungsanforderungen in vollem Umfang:** Vom Mitarbeiter selbstorganisierte Videokonferenzen beginnen und enden stets pünktlich, die Moderation zeigt Struktur und Effizienz. Zu Videokonferenzen anderer erscheint der Mitarbeiter stets pünktlich und ist i. d. R. gut vorbereitet und bringt sich ein.

**Stufe d) Übertrifft die Leistungsanforderungen:** Vom Mitarbeiter selbstorganisierte Videokonferenzen enden – auch unter schwierigen Bedingungen wie z. B. Diskussionsfreudigkeit der Teilnehmer, technischen Problemen während der Videokonferenzen o. Ä. – stets pünktlich mit erzielten Ergebnissen. Bei Videokonferenzen anderer unterstützt der Mitarbeiter den Durchführenden bei der Durchsetzung, der Einhaltung von Terminen und ggf. bei dem Teilen zu präsentierender Dokumente.

**Stufe e) Übertrifft die Leistungsanforderungen in besonderem Umfang:** Auch in äußerst schwierigen Situationen (z. B. bei mobiler Arbeit, belastenden Arbeitsumgebungen) werden sowohl Beginn als auch Ende von Videokonferenzen stets pünktlich eingehalten. Die gesetzten Ziele werden oft durch gemeinsame Ergebnisse/Beschlüsse erreicht und notwendige Fortsetzungen der Gespräche vorangetrieben und terminiert.

### *3.2 Beispiel: Effektive Nutzung von Kommunikationsformaten und -medien im Team (Beurteilungsmerkmal „Zusammenarbeit“)*

**Stufe a) Genügt den Leistungsanforderungen nicht immer:** Die zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle und -medien werden vom Mitarbeiter nur unzureichend genutzt. Die Kommunikation beschränkt sich auf klassische Formate (Nutzung des Telefons).

**Stufe b) Genügt den Leistungsanforderungen fast immer:** Die zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle und -medien werden vom Mitarbeiter nicht umfassend genutzt. Zur Kommunikation werden digitale Plattformen (z. B. Mail, Messenger, Instant Messaging, Groupware, Videokonferenzen) in begrenztem Umfang genutzt. Zum Teil treten Wartezeiten und Verzögerungen auf.

**Stufe c) Genügt den Leistungsanforderungen in vollem Umfang:** Die zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle und -medien werden vom Mitarbeiter umfassend genutzt. Die zur Verfügung stehenden Kommunikationsplattformen (Mail, Messenger, Instant Messaging, Groupware, Videokonferenzen) werden aufgabenadäquat eingesetzt. Die Qualität der Kommunikation entspricht der Präsenzarbeit.

**Stufe d) Übertrifft die Leistungsanforderungen:** Die zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle und -medien werden vom Mitarbeiter effektiv zur Aufgabebearbeitung kombiniert. Die gezielte Nutzung verschiedener Kommunikationsplattformen (Mail, Messenger, Instant Messaging, Groupware, Videokonferenzen) erhöht zusätzlich den Gesamtoutput der Arbeitsgruppe. Die Qualität der Kommunikation ist gesteigert.

**Stufe e) Übertrifft die Leistungsanforderungen in besonderem Umfang:** Die zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle und -medien werden vom Mitarbeiter sehr effektiv zur Aufgabebearbeitung kombiniert. Die Nutzung der zur Verfügung stehenden Kommunikationsplattformen (Mail, Messenger, Instant Messaging, Groupware, Videokonferenzen) ermöglicht einen äußerst effektiven Workflow und dient als Vorbild für Kollegen und Kunden.

#### 4. Diskussion und Fazit

Eine Leistungsbeurteilung ist auch unter den Rahmenbedingungen mobiler Arbeit möglich und sinnvoll. Die in den Tarifverträgen der Metall- und Elektroindustrie und zugehörigen Handlungshilfen aufgezeigten Vorgehensweisen sind weiterhin aktuell und anzuwenden. Im Beitrag wurden Hinweise gegeben, wie die entsprechenden Beurteilungsmerkmale an die veränderte Situation angepasst werden können. Im Mittelpunkt sollte dabei weiterhin der Erfolg des gemeinsamen Leistungshandelns eines Beschäftigten, eines Teams, einer Unternehmenseinheit oder der gesamten Unternehmung stehen. Zentrales Element ist dabei das Leistungsbeurteilungsgespräch (Hofmann et al. 2012), das vorrangig im persönlichen Gespräch durchgeführt werden sollte. Weitergehende Informationen und Beispiele zu Operationalisierungen von Beurteilungsmerkmalen liefern Börkircher et al. (2022).

Zukünftig ist davon auszugehen, dass sich eine Mischform des Arbeitens durchsetzen wird – teilweise im Büro, teilweise im Homeoffice, teilweise mobil. Daher wird es in der Regel keine reine „Homeoffice-Beurteilung“ geben und die bekannten Instrumente aus der Leistungsbeurteilung können auch weiterhin face-to-face umgesetzt werden. Mit diesem Beitrag wurden erste Anregungen gegeben, wie Führungskräfte das Instrument der Leistungsbeurteilung im mobilen Umfeld tarifkonform zur Anwendung bringen können. Je nach betrieblicher Ausgangslage und anzuwendendem Leistungsbeurteilungssystem sind unterschiedliche Adaptionen erforderlich. Für den Bereich des Entgeltrahmenabkommens NRW stehen beispielsweise entsprechende Handlungshilfen zur Verfügung, die von Mitgliedsunternehmen abgerufen werden können. Damit ist der Weg in ein „New Normal“ nach der Pandemie eröffnet.

## 5. Literatur

- bidt (2020) Digitalisierung durch Corona? Verbreitung und Akzeptanz von Homeoffice in Deutschland. <https://www.bidt.digital/studie-homeoffice/#intensiver>. Zugriffen: 28. Juli 2020.
- Börkircher M, Hofmann A, Hille S, Koczy A (2022) Führung im mobilen Umfeld – neue Anforderungen an die Leistungsbeurteilung. *Leistung & Entgelt* (1).
- Breisig T (2020) Führung auf Distanz und gesunde Führung bei mobiler Arbeit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 74:188-194.
- DGUV Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) (2016) Neue Formen der Arbeit — Neue Formen der Prävention. Berlin.
- Frost M, Schüth NJ, Sandrock S (2018) Arbeitswelt 4.0 – Welche Rolle übernimmt die Führung? Ergebnisse aus Workshops mit Fach- und Führungskräften der Metall- und Elektroindustrie und dem Bankengewerbe. In: GfA (Hrsg) *Arbeit(s).Wissen.Schaf(f)t Grundlage für Management & Kompetenzentwicklung*. Bericht zum 64. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 21.–23. Februar 2018. GfA-Press, Dortmund, Beitrag C.2.1.
- Hofmann, A., Rösler, D. & Schleidt, R.: Das Beurteilungsgespräch als Führungsinstrument. *Leistung und Lohn*, S. 3 – 63, 03/2012.
- Ingenics AG und Fraunhofer IAO (Hrsg) (2021) Radikale Digitalisierung Thesenpapier zu Digitalisierungsentwicklungen in der Pandemie und resultierende Handlungsfelder für KMU, Ulm.
- METALL NRW Verband der Metall- und Elektro-Industrie Nordrhein-Westfalen e. V. (Hrsg) (2008) *Tarifliche Leistungsbeurteilung. Leitfaden für Führungskräfte*. METALL NRW, Düsseldorf.
- Microsoft (Hrsg) (2021) 2021 Work Trend Index: Annual Report. The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready? [https://ms-work-lab.azureedge.net/files/reports/hybridWork/pdf/2021\\_Microsoft\\_WTI\\_Report\\_March.pdf](https://ms-work-lab.azureedge.net/files/reports/hybridWork/pdf/2021_Microsoft_WTI_Report_March.pdf). Abgerufen am 27. August, 2021.
- Sandrock S, Stahn C, Schüth NJ, Altun U, Würfels M (2021) Homeoffice im Zeichen der Corona-Pandemie – Ergebnisse einer Befragung in der M+E-Industrie. In: GfA (Hrsg) *Arbeit HumAlne Gestalten*. Bericht zum 67. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft vom 03. – 05. März 2021. ISBN 978-3-936804-29-4, GfA-Press, Dortmund, Beitrag C.2.8.
- Stahn C, Sandrock S, Würfels M, Altun U, Schüth NJ, Hille S (2021) Studie zum "Homeoffice in Zeiten von Corona". In: *Betriebspraxis und Arbeitsforschung* 241, 51-54.

**Danksagung:** Ein ganz besonderer Dank gilt den Herren Thorsten Holzhäuser (Arbeitgeberverband Lüdenscheid), Frank Schönenberg (Märkischer Arbeitgeberverband), Dr. Ralf Wimmer (Unternehmerschaft Niederrhein) und Dirk Zündorff (Arbeitgeberverband der Metall- und Elektroindustrie Ruhr/Vest) für die zahlreichen Anregungen.



Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V.

## Technologie und Bildung in hybriden Arbeitswelten

68. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und  
Fabrikautomatisierung IFF, Magdeburg

02. – 04. März 2022

---

## GfA-Press

---

**Bericht zum 68. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 02. – 04. März 2022**

**Otto-von Guericke-Universität Magdeburg;  
Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF, Magdeburg**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.  
Sankt Augustin: GfA-Press, 2022  
ISBN 978-3-936804-31-7

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin**

**Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

### **Geschäftsstelle der GfA**

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003

Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

[info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de](mailto:info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de) · [www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de](http://www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de)

### **Screen design und Umsetzung**

© 2022 fröse multimedia, Frank Fröse

[office@internetkundenservice.de](mailto:office@internetkundenservice.de) · [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)