

## SAP:

# Besprechung des geplanten neuen Mitarbeiter-Beurteilungssystems.

**Bartsch, Lena**  
**Beyer, Jasper**  
**Guzey, Evgenia**  
**Rothe, Phil**

**Thorsten Knobbe**  
→Herausgeber/Editor  
→Director Acornpark Academic  
→Dozent/Adjunct Professor  
“Personaldienstleistung und -beratung”  
WS 2023/2024

15. Dezember 2023

## Denk- und Thesenpapiere Memorandums & Scripts

# 1

Impressum:

Kurztitel: DTMS | ISSN 2944-2958 | [www.dtms-hefte.de](http://www.dtms-hefte.de)  
Schriftenreihe mit Studierenden der IU,  
Campus Dortmund  
[www.acornpark.de/iu-dortmund/](http://www.acornpark.de/iu-dortmund/)  
Herausgeber im Eigenverlag:  
Dr. Thorsten Knobbe (Dozent)  
Director Acornpark Academic  
c/o Acornpark • Ruhrallee 9 • 44139 Dortmund

# 1. Zur Situation

Das Softwareunternehmen SAP plant die Einführung eines Bewertungssystems namens "Winning Culture", um die Belegschaft stärker auf die Performance auszurichten und somit die Leistung der Mitarbeitenden zu fördern. Vorgesetzte sollen Mitarbeiter in die Kategorien "Performer", "Achiever" und "Improver" einteilen.<sup>1</sup>

Zu SAP

„Das Unternehmen wurde im Jahr 1972 gegründet und nannte sich zunächst „Systemanalyse Programmentwicklung“ – später abgekürzt zu SAP. Das Softwarehaus begann als Fünf-Personen-Unternehmen und wuchs schnell zu einem multinationalen Konzern mit Sitz in Walldorf, der heute mehr als 105.000 Mitarbeiter rund um die Welt beschäftigt.

SAP verzeichnet heute mehr als 230 Millionen Cloud-Nutzer, bietet mehr als 100 Lösungen, die alle Geschäftsbereiche abdecken, und führt mit dem umfangreichsten Portfolio an Cloud-Lösungen das Feld der Anbieter an. ERP steht für „Enterprise Resource Planning“. ERP-Software umfasst Programme für alle Kerngeschäftsbereiche wie Beschaffung, Produktion, Materialwirtschaft, Vertrieb, Marketing, Finanzwesen und Personalwesen.

SAP war eines der ersten Unternehmen, das Standardlösungen für Unternehmenssoftware entwickelt hat und bietet auch heute noch branchenführende, moderne ERP-Lösungen an.“<sup>2</sup>

## 2. Diskussion

Performance Management

„Ohne die Leistung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz kann kein Unternehmen erfolgreich sein. Leistung und ein entsprechendes Verhalten sind gewissermaßen der „Motor“ einer Organisation. Die Beschäftigten nutzen ihre Kompetenzen und Fähigkeiten, um eigene Ziele und die Ziele des Unternehmens zu erreichen.

Mit dem Führungsinstrument der formalen Leistungsbeurteilung wird ermittelt, inwiefern Leistung und Verhalten einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters geeignet sind, um die vereinbarten Ziele zu erreichen. Weil die Leistungsbeurteilung in der Regel durch die direkte Führungskraft erfolgt, ist sie ein wichtiges Instrument der Führung durch Feedback.

Im Rahmen der Leistungsbeurteilung wird überprüft, ob ein zuvor gesetztes Ziel erreicht wurde. Meist wird auch beurteilt, wie dieses Ziel erreicht wurde. Die beurteilende Person:

- beobachtet dazu das Verhalten, das Handeln und die Arbeit eines Mitarbeiters, bewertet dies anhand eines Rasters und prüft, ob der Mitarbeiter die gesteckten Ziele so erreicht.
- Darüber führt der Beurteilende dann mit dem Mitarbeiter regelmäßig ein Gespräch, in dem die Leistungen, das Verhalten und die Beurteilung mitgeteilt und besprochen werden.“<sup>3</sup>

## Forced Ranking

Forced Ranking, ist eine Leistungsbeurteilungsmethode, die in einigen Unternehmen verwendet wird, um Mitarbeiter zu bewerten und einzustufen. Diese Methode zwingt Führungskräfte dazu, ihre Mitarbeiter in eine vorgegebene Rangordnung zu bringen, basierend auf ihrer Leistung im Vergleich zu anderen Mitarbeitern im Team oder in der Abteilung.

Typischerweise werden Mitarbeiter in Gruppen aufgeteilt, und es wird erwartet, dass eine bestimmte Prozentzahl der Mitarbeiter in jeder Gruppe als "Top-Performer", eine gewisse Prozentzahl als "Durchschnitt" und eine weitere Prozentzahl als "Unterperformer" eingestuft wird. Dies kann dazu führen, dass die unteren Prozentwerte gekennzeichnet werden und Konsequenzen wie Entlassungen oder geringere Gehaltserhöhungen nach sich ziehen.<sup>4</sup>

## Winning Culture gemäß SAP

1. Performer: Top-Performance, ein kleiner Teil der Belegschaft, erhalten finanzielle Belohnungen
2. Achiever: Durchschnittliche Performance, der Großteil der Belegschaft, erfüllen die Erwartungen, werden allerdings auch gefördert
3. Improver: Schwächste Performance, 3% bis 5% der Belegschaft, müssen sich verbessern, erhalten demnach Trainings oder werden entlassen, erhalten keine oder kleine Gehaltserhöhungen.

Zusätzlich zu diesem Bewertungssystem plant SAP offenbar, seine Mitarbeiter, die häufig im Home-office arbeiten, wieder vermehrt ins Büro zu zitieren. Die Einführung des Bewertungssystems hängt mit einer wöchentlich dreitägigen Präsenzpflcht zusammen.<sup>5</sup>

## Vorteile des Prinzips

- Sehr gute Leistung wird bewertet und wertgeschätzt
- Überschätzung von Personen wird ermittelt
- Unterschätzung kann ermittelt werden und diese unterschätzten Personen motivieren
- Förderung der Leistungssteigerung
- Identifizierung von Top-Performern.

## Nachteile des Prinzips

- Wettbewerbsorientierte Umgebung
- Konkurrenzdenken statt kooperativer Zusammenarbeit – dies hat niedrige Moral, kein Erreichen gemeinsamer Ziele zur Folge
- Kulturkampf
- Druck auf die Mitarbeiter
- Misstrauenskultur
- Subjektive Bewertungen
- Verlust von Talenten, die sich ungerecht behandelt fühlen, keine Identifikation mit der Organisation aufbauen
- Mangelnde Zusammenarbeit.

### 3. Schlussfolgerung

Die Leistungsbeurteilung ist ein zentrales Instrument, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen. Im "Winning Culture"-System werden Top-Performer belohnt, Durchschnittsleistende gefördert, und die Schwächsten müssen sich verbessern oder mit ihrer Minderleistung konfrontiert werden. SAP plant auch, Mitarbeiter vermehrt ins Büro zu rufen, was auf Widerstand stößt. Wer sich der Präsenz widersetzt, könnte als Minderleister gelten.

Die Vorteile des Systems liegen in der Bewertung und Wertschätzung von Spitzenleistungen, der Identifizierung von Talenten und der Förderung der Leistungssteigerung. Nachteile umfassen eine wettbewerbsorientierte Umgebung, Druck auf Mitarbeiter, Verlust von Talenten und mangelnde Zusammenarbeit.

Die Einführung des Systems stößt auf Bedenken, insbesondere in Bezug auf den deutschen Kündigungsschutz.

Der ehemalige Personalchef von SAP weltweit ist zurückgetreten, was auf Spannungen in der Unternehmenskultur hinweist.

#### Ausblick

Als Ausblick sehen wir mögliche negative Auswirkungen auf das Ranking von SAP unter den beliebtesten Arbeitgebern Deutschlands. Es ist erforderlich, das Bewertungssystem unter Beachtung kultureller Unterschiede differenziert zu analysieren und zu evaluieren, da die Ursprungsidee aus den USA stammt. Dort führen suboptimale Leistungen häufig zu Kündigungen, während eine Umsetzung dieser Praxis in Deutschland aufgrund des bestehenden Kündigungsschutzes herausfordernder ist.

### Anmerkungen

#### Copyright

Das Copyright liegt bei den Autorinnen/Autoren, der Text gibt nicht notwendigerweise die Meinung der Herausgeber oder der IU als Institution wieder.

---

<sup>1</sup> Vgl. Kerkmann, Christoph: *Neues Bewertungssystem bei SAP erhöht Druck auf Mitarbeiter*. Handelsblatt Nr. 237, 07.12.2023, S. 22f.

<sup>2</sup> URL: <https://www.sap.com/germany/about/what-is-sap.html#>

<sup>3</sup> URL: <https://www.business-wissen.de/hb/leistungsbeurteilung-ziele-regeln-rechtliches/#:-:text=Bei%20der%20Leistungsbeurteilung%20stellen%20Vorgesetzte,Vorgesetzten%2C%20Kollegen%20sowie%20gegenüber%20Kunden.>

<sup>4</sup> Vgl URL: <https://lead-conduct.de/2013/11/25/forced-rankings/#:-:text=Was%20ist%20Forced%20Ranking%3F,Gruppen%20ist%20nach%20Prozentzahlen%20festgelegt.>

<sup>5</sup> Vgl. Kerkmann, Christoph (2023)