

# Die Personalbeurteilung

— Darstellung, Kritik, Gestaltungsfelder

**P**ersonalbeurteilung ist ein sehr heikles Thema. Viele Beschäftigte haben mit einer regelmäßigen Beurteilung von Leistung und Verhalten negative Erfahrungen sammeln müssen. Ungerechte Beurteilungen wegen methodischer Unzulänglichkeiten und mangelhafter Qualifikationen der Beurteiler sowie Konsequenzen wie Entgeltminderung und Versetzungen seien beispielhaft genannt. Betriebsräte, die mit der Einführung bzw. der Modernisierung eines Personalbeurteilungssystems konfrontiert werden, haben es nicht leicht. Sie müssen sich Klarheit verschaffen über Ziele, Verfahren, Problembereiche und Gestaltungsmöglichkeiten.

## Formen der Personalbeurteilung

Zum Aspekt Personalbeurteilung finden sich in der einschlägigen Literatur viele Begriffe, die sich zum Teil auf gleiche und zum Teil auf unterschiedliche Inhalte beziehen<sup>1)</sup>. Leistungsbeurteilung, Mitarbeiterbeurteilung, Leistungs- und Verhaltensbeurteilung, Potentialbeurteilung und Persönlichkeitsbeurteilung seien stellvertretend genannt.

Zur analytischen Durchdringung des Phänomens der Beurteilung bietet es sich an, Personalbeurteilung als Oberbegriff für alle Beurteilungsvorgänge in Organisationen zu wählen und in Anlehnung an Domsch/Gerpott hinsichtlich folgender Dimensionen zu präzisieren<sup>2)</sup>:

- dem Träger der Beurteilung,

1) vgl. Lueger, Die Bedeutung der Wahrnehmung bei der Personalbeurteilung. Zur psychischen Konstruktion von Urteilen über Mitarbeiter, 1993, S. 10f.

2) vgl. Domsch/Gerpott, Personalbeurteilung von Führungskräften, in: Kleser/Ruber/Wunderer (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., 1995, Sp. 1695f.; vgl. auch Lueger, a.a.O., S. 12ff.



*Wird eine Mitarbeiterbeurteilung neu eingeführt bzw. ein bestehendes System verändert, so sollten Betriebsräte, welche die Einführung eines Mitarbeiterbeurteilungssystems nicht verhindern können, auf jeden Fall Inhalte mitgestalten.*

- dem inhaltlichen Bezugspunkt und
- dem Beurteilungszweck.

Hinsichtlich der Dimension „Träger der Beurteilung“ lassen sich folgende Formen unterscheiden:

- die Mitarbeiterbeurteilung, bei der Beschäftigte durch hierarchisch höher gestellte Personen beurteilt werden,
- die Vorgesetztenbeurteilung, bei der Vorgesetzte durch ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beurteilt werden,
- die Gleichgestelltenbeurteilung, bei der die Beurteilung durch hierarchisch gleichgestellte Personen erfolgt,
- die Selbstbeurteilung, bei der Personen sich selbst einzuschätzen haben
- die Beurteilung durch Externe, bei der Beschäftigte von Personen beurteilt werden, die nicht zur Organisation gehören.

und

Wird der inhaltliche Bezugspunkt als Unterscheidungskriterium gewählt, lassen sich nachstehende Formen voneinander abgrenzen:

- die Persönlichkeitsbeurteilung, bei der Eigenschaften, wie z. B. Auffassungsgabe und Kreativität, einer Person Gegenstand der Beurteilung sind,
- die (Leistungs-)Verhaltensbeurteilung, bei der konkret beobachtbare Verhaltensweisen, wie z. B. Zusammenarbeit im Team, beurteilt werden

und

- die (Leistungs-)Ergebnisbeurteilung, bei der Ergebnisse, wie z. B. Anzahl abgeschlossener Kaufverträge, die Beurteilungsgrundlage bilden.

Nach dem Beurteilungszweck sind schließlich folgende Differenzierungen vorzunehmen:

- die Potentialbeurteilung, auch Verwendungs-, Befähigungs- oder Eignungsbeurteilung genannt, bei der beurteilt wird, ob eine Person sich für eine zukünftige Position eignet,
- die Leistungsbeurteilung, die solche Personalentscheidungen unterstützt, die sich auf die aktuelle Position des Beurteilten beziehen

und

- die interaktionelle Beurteilung, deren Zweck es ist, als Führungsinstrument die direkte, interaktionelle Personalführung zu unterstützen.

Hinsichtlich des Trägers der Beurteilung konzentrieren wir uns im folgenden auf die Mitarbeiterbeurteilung.

## Ziele der Unternehmensleitung

Die Ziele, die das Management mit der Mitarbeiterbeurteilung verbindet, sind vielfältig und lassen sich in manifeste und latente Ziele unterteilen<sup>3)</sup>. Als manifest werden jene Ziele bezeichnet, die offiziell geäußert werden. Latente Zielsetzungen hingegen sind verborgene, nicht artikuliert Ziele.

Hinsichtlich der manifesten Ziele existieren in der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur verschiedene Zieltypologien<sup>4)</sup>. In folgender Abbildung ist die Typologie

3) vgl. Ginnow, Personalbeurteilung, 1976, S. 76

4) vgl. insbesondere Gaugler/Lobesbach/Lay/Ripke/Schilling, Leistungsbeurteilung in der Wirtschaft, 1978, S. 25f.; Neuberger, Rüttelle (Selbst-)Flaschung. Kritik der irrationalen Praxis der Personalbeurteilung, Die Betriebswirtschaft, 1980, S. 28

Abbildung 1: Ziele der Mitarbeiterbeurteilung aus Sicht der Unternehmensleitung

Mitarbeiterbeurteilung	
Ziele der Unternehmensleitung	Beispiele
Leistungsentlohnung, Entgeltpolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Förderung der Leistungsgerechtigkeit</li> <li>— Schaffung monetärer Leistungsanreize</li> </ul>
Personalförderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Analyse des Weiterbildungsbedarfs</li> <li>— Planung von individuellen und kollektiven Weiterbildungsmaßnahmen</li> </ul>
Personalplanung	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Bestandsaufnahme des Mitarbeiterpotentials</li> <li>— Planungsdaten für Personaleinsatz</li> </ul>
Personaleinsatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Begründung von aktuellen Personaleinsatzentscheidungen wie Versetzung, Beförderung und Kündigung</li> <li>— Vorbereitung künftiger Personaleinsatzentscheidungen</li> </ul>
Personalführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Anerkennung von Leistungen</li> <li>— gemeinsame Festlegung von Erwartungen und Zielen für die nächste Periode</li> <li>— Individuelle Beratung und Förderung der Mitarbeiter</li> </ul>
Erfolgskontrolle personalpolitischer Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Kontrolle der Effizienz von Qualifizierungsmaßnahmen</li> <li>— Kontrolle der Effizienz von Personaleinsatzentscheidungen</li> </ul>

von Breisig wiedergegeben<sup>5)</sup>. Danach sind die Ziele „Leistungsentlohnung“, „Entgeltpolitik“, „Personalförderung“, „Personalplanung“, „Personaleinsatz“, „Personalführung“ und „Erfolgskontrolle personalpolitischer Maßnahmen“ zu unterscheiden.

Latente, d. h. verborgene, nicht artikulierte Ziele der Mitarbeiterbeurteilung aus der Sicht der Unternehmensleitung sind etwa Zielsetzungen wie Sozialisation der Beurteilten, Zementierung von Macht- und

Herrschaftsstrukturen sowie Verringerung des Konfliktpotentials und von Unsicherheit<sup>6)</sup>.

### Verfahren

Die Vielzahl der in der Fachliteratur beschriebenen Beurteilungsverfahren lassen sich nach dem Strukturierungsgrad grundsätzlich in „freie“ und „strukturierte“ bzw. „gebundene“ Verfahren klassifizieren<sup>7)</sup>. Während für die freie Ein-

drucksschilderung charakteristisch ist, daß die inhaltliche Gestaltung weitgehend im Ermessen des Beurteilers liegt, gilt für gebundene Verfahren, daß der Beurteiler an bestimmte Verfahrensprozeduren gebunden ist. Zu den gebundenen Verfahren zählen das Rangordnungsverfahren, das Kennzeichnungsverfahren, das Einstufungsverfahren sowie das Zielsetzungsverfahren<sup>8)</sup>.

Beim **Rangordnungsverfahren** werden Beschäftigte untereinander verglichen und verschiedenen Rangplätzen zugeordnet. Gemeinsames Merkmal von **Kennzeichnungsverfahren** ist es, daß dem Beurteiler eine Anzahl von Verhaltensbeschreibungen vorgegeben werden. Der Beurteiler hat anzugeben, ob auf den Beurteilten eine Aussage zutrifft oder nicht. Kennzeichnungsverfahren sind in der Praxis die Ausnahme<sup>9)</sup>.

Das nach wie vor verbreitetste Beurteilungsverfahren in Organisationen stellt das **Einstufungsverfahren** dar<sup>10)</sup>. Bei diesem Verfahren werden mehrere Beurteilungskriterien, auch Beurteilungsmerkmale genannt, z. B. Arbeitsmenge, Arbeitsgüte, Teamfähigkeit und Führungsverhalten, vorgegeben. Bezogen auf die vorgegebenen Beurteilungsmerkmale wird die zu beurteilende Person mit Hilfe einer schulnotenähnlichen Skala, in der Regel durch Ankreuzen, bewertet. „Die einzelnen Notenstufen bleiben entweder wie tatsächliche Schulnoten nur grob definiert oder werden im Gegenteil für jedes

5) vgl. Breisig, *Personalbeurteilung als Führungsinstrument. Eine betriebliche Sozialtechnik: wie sie funktioniert — und wie man sie pariert*, 1989, S. 41 f.

6) vgl. Lueger, a. a. O., S. 22.

7) vgl. z. B. ebenda, S. 39; Oechsler, *Personalführung durch tätigkeitsbezogene Leistungsbewertung*, in: Liebel/Oechsler, *Personalbeurteilung. Neue Wege zur Bewertung von Leistung, Verhalten und Potential*, Wiesbaden 1992, S. 22.

8) vgl. Oechsler, a. a. O., S. 22.

9) vgl. Lueger, a. a. O., S. 47.

10) vgl. Breisig, a. a. O., S. 22; Oechsler, a. a. O., S. 23.

Abbildung 2: Beispiel für ein Einstufungsverfahren

Kriterien	Anforderungen wurden			
	übertrroffen	erfüllt	teilweise erfüllt	nicht erfüllt
Fachwissen				
Arbeitsqualität				
zielorientiertes Arbeiten				
Einsatz und Initiative				
eigenständiges Arbeiten				
Teamfähigkeit				

einzelne Kriterium exakt beschrieben<sup>11)</sup>.“  
 Ein Beispiel für ein Einstufungsverfahren ist in Abbildung zwei dokumentiert.

**Zielsetzungsverfahren** sind in der Regel Bestandteil eines umfassenden Management-by-Objectives — Führungssystems (MbO)<sup>12)</sup>. Ausgangspunkt dieses Führungskonzeptes ist die Formulierung und Vorgabe von allgemeinen Unternehmenszielen. Diese auf oberster Ebene festgelegten Unternehmensziele werden in einem mehrstufigen Zielbildungs- und

Zielvereinbarungsprozeß bis auf die unterste Hierarchiestufe zunehmend differenziert und konkretisiert. Dies verdeutlicht die Abbildung drei.

An den immer konkreter werdenden Zielen hat der Beschäftigte sein Verhalten auszurichten, wobei — nach MbO — dem Beschäftigten überlassen bleibt, auf welchem Weg ihm die Zielerreichung gelingt. Ob die Ziele tatsächlich erreicht werden, wird nach Ablauf einer Periode, z. B. ein Jahr, im Rahmen eines erneuten Zielver-

einbarungsgesprächs beurteilt. Die Zielvorgabe bzw. die Zielvereinbarung (Sollwert) wird mit dem tatsächlich Erreichten (Istwert) verglichen. Wird dabei eine Zielabweichung festgestellt, sind deren Ursachen zu analysieren. Für die anstehende Periode werden schließlich neue Ziele vereinbart.

**Mitarbeiterbeurteilung in der Praxis**

Empirische Untersuchungen zum Status quo der Mitarbeiterbeurteilung lassen sich wie folgt zusammenfassen<sup>13)</sup>:

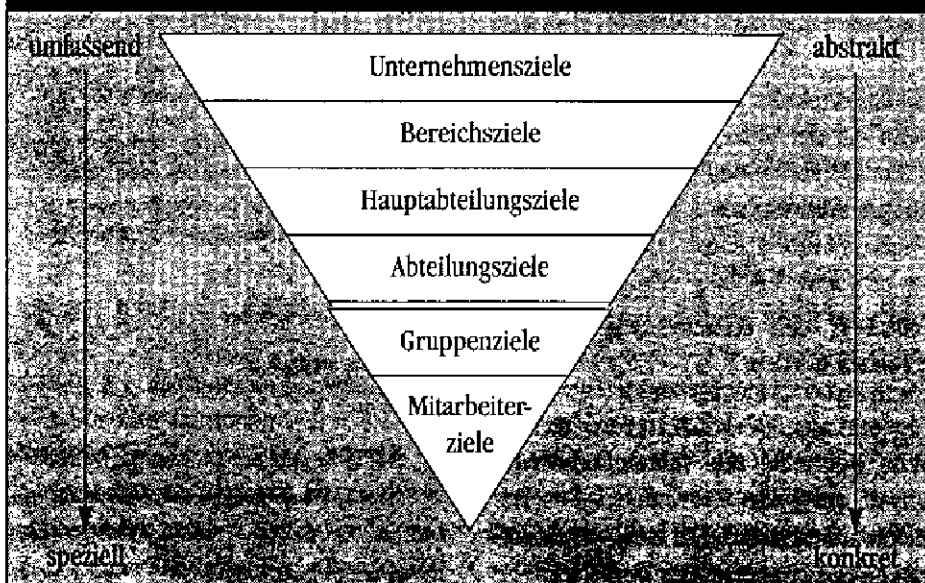
- **Formalisierte Mitarbeiterbeurteilungssysteme** kommen in mehr als 50 Prozent aller Unternehmen mit 1000 Beschäftigten und mehr zum Einsatz. Erkennbar ist die Tendenz, entsprechende Systeme auf immer mehr Mitarbeitergruppen auszuweiten.

- **Vorrangig werden analytische Einstufungsverfahren** verwendet, bei denen Beurteiler Beschäftigte einmal jährlich anhand eines vorgegebenen Katalogs an Merkmalen (durchschnittlich 12 Merkmale) mittels einer im Mittel fünfstufigen Skala einordnen.

- **Beschäftigte verschiedenster Hierarchieebenen und unterschiedlichster Tätigkeitsbereiche** werden überwiegend auf der Basis eines einheitlichen Standardmerkmalskatalogs beurteilt. Für die Beurteilung von Führungsverantwortlichen werden häufig zusätzliche Kriterien herangezogen.

- **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** werden in der Regel von ihrem unmittelbaren Vorgesetzten beurteilt. Höhergestellten Führungskräften kommt häufig eine Kon-

Abbildung 3: Zielbildung nach Management-by-Objectives-Führungssystem



11) Breisig, a. a. O., S. 24

12) vgl. Rühlung, Verfahren und Funktionen der Leistungsbeurteilung in Unternehmen, 1988, S. 104ff.

13) vgl. Domsch/Geppott, a. a. O., Sp. 1697

trollfunktion zuteil. Üblich ist, daß die beurteilte Person die Beurteilung aus eigener Perspektive kommentieren kann.

● Die Auswahl der Merkmale beruht vorrangig auf Plausibilitätsüberlegungen und nur in den seltensten Fällen auf der Grundlage wissenschaftlicher Analysen arbeitsplatzbezogener Inhalte.

● Im wachsenden Maße werden Mitarbeiterbeurteilungssysteme als Instrument der Personalführung (Förderung des Dialogs) sowie als Mittel zur Feststellung des Verhaltensentwicklungsbedarfs der Beschäftigten genutzt. Ein Mitarbeitergespräch als Bestandteil einer Beurteilung ist in nahezu allen Unternehmen üblich.

Die Erfahrungen, die in Unternehmen mit formalisierten Mitarbeiterbeurteilungsverfahren gesammelt wurden, sind eher negativ<sup>14)</sup>. Zielüberfrachtung, methodische Defizite wie mangelnde Gültigkeit und Zuverlässigkeit der Merkmale sowie fehlende Beobachtbarkeit der Kriterien und nicht zuletzt die Vielzahl der möglichen Beurteilungsfehler haben in einer wachsenden Zahl von Unternehmen dazu geführt, nach Alternativen zu suchen.

Dabei ist erkennbar, daß immer mehr Unternehmen traditionelle Verfahren durch Mitarbeitergespräche ablösen, welche in der Regel mindestens einmal jährlich und vorrangig zum Zweck der Motivation der Beschäftigten, durchgeführt werden<sup>15)</sup>.

Aber es ist ein Irrtum zu glauben, damit seien alle Unzulänglichkeiten aus dem Weg geräumt. Auch bei Mitarbeitergesprächen treten Beurteilungsfehler auf. Und zumindest dann, wenn keine Beurteilungsbasis, z. B. eine Stellenbeschreibung, vorhanden ist, ist das Risiko hoch, daß Mitarbeitergespräche ziellos und ineffektiv verlaufen<sup>16)</sup>.

Insbesondere um letztgenanntes Problem zu entschärfen, wird empfohlen, Beratungs- und Fördergespräche „mit klar

spezifizierten Leistungs- und Verhaltenserwartungen<sup>17)</sup>“ zu führen. Hauptbezugspunkt der Gespräche sollten — so verstanden — individuelle Anforderungen und Aufgaben bzw. deren Erfüllungsgrad sein. Institutionalisierte Mitarbeitergespräche sollten zwar „so wenig wie möglich formalisiert und ritualisiert<sup>18)</sup>“ sein. Gleichwohl sind formalisierte Verfahren eine notwendige Grundlage und ein wichtiges Hilfsmittel, um ein Fördergespräch strukturiert führen zu können<sup>19)</sup>.

## Mitarbeiterbeurteilung aus der Sicht der Beschäftigten

Wissenschaftliche Abhandlungen zum Thema Mitarbeiterbeurteilung aus der Sicht der Beschäftigten bilden die Ausnahme<sup>20)</sup>. Im betriebswirtschaftlichen Schrifttum werden bestenfalls mögliche Ziele der Mitarbeiterbeurteilung für die Beurteilten thematisiert<sup>21)</sup>. Danach lassen sich folgende Ziele unterscheiden:

- Leistungsziele,
  - Kooperationsziele,
  - Karriereziele,
  - Einkommensziele
- und
- Informations- und Unterstützungsziele.

Leistungsziele der Beschäftigten liegen vor, wenn mit der Mitarbeiterbeurteilung die Hoffnung verbunden ist, daß die Leistungsanforderungen der Vorgesetzten offengelegt werden, eine Rückmeldung über die erbrachte Leistung erfolgt und Möglichkeiten der Leistungssteigerung besprochen werden.

Kooperationsziele stehen im Vordergrund, wenn Beurteilte die Mitarbeiterbeurteilung als geeignetes Instrument sehen, um die Zusammenarbeit und die Kommunikation mit dem Vorgesetzten zu verbessern.

Unter Karrieregesichtspunkten soll die Beurteilung dazu dienen, Laufbahnvorstellungen gegenüber dem Vorgesetzten darzulegen sowie Karrieremöglichkeiten auszuloten.

Einkommensbezogen können Beschäftigte mit der Beurteilung die Hoffnung auf eine gerechte bzw. leistungsadäquate Bezahlung verbinden.

Daß Beschäftigte die angesprochenen Ziele mit einer Mitarbeiterbeurteilung verfolgen können, sei unbestritten. Aber ebenso unstrittig dürfte es sein, daß diese Ziele nicht ohne weiteres in der Praxis Berücksichtigung finden. Im Gegenteil: Mitarbeiterbeurteilungen können eine Reihe von Problemen und Gefahren für die Beschäftigten zur Folge haben. Um welche Problembereiche es sich hierbei insbesondere handelt, soll im folgenden dargestellt werden. Dabei erfolgt eine Konzentration auf solche Probleme, die verfahrensunspezifisch gelten.

## Mangelnde Objektivität durch Beurteilungsfehler

Im betrieblichen Alltag wird in der Regel zu wenig berücksichtigt, daß der Vorgang der Beurteilung mit einer Vielzahl von Fehlern behaftet sein kann. „Fehler können unbewußt oder bewußt vom Beurteiler

14) vgl. z. B. Kiefer, Erfahrungsaustausch: Personalbeurteilung versus Mitarbeitergespräch, Personal 1996, S. 216

15) vgl. Brinkmann, Ganzheitliche Unternehmensführung und Offensives Personalmanagement. Eine Synthese von Theorie und Praxis, 1996, S. 84; Liebel, Personalentwicklung durch Verhaltens- und Leistungsbewertung, in: Liebel/Oechsler, a. a. O., S. 165

16) vgl. Liebel, a. a. O., S. 166

17) Oechsler, a. a. O., S. 32

18) ebenda

19) vgl. ebenda

20) Eine solche Ausnahme stellt Breisig dar. Vgl. Breisig, a. a. O.

21) vgl. Lueger, a. a. O., S. 23 f.

und vom Beurteilten gemacht werden, sie können in der Konstruktion des Verfahrens und in seiner Handhabung liegen; es können Fehler von der Organisation gemacht werden, sei es bei der Konzeption, der Einführung oder der Durchführung von Leistungsbeurteilungen<sup>22)</sup>“.

Die unterschiedlichen Fehlerquellen sind in der Fachliteratur ausführlich dargestellt und behandelt worden<sup>23)</sup>. Breiten Raum nehmen insbesondere die vom Beurteiler verursachten Fehler ein. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit seien diesbezüglich folgende Verzerrungsursachen genannt:

#### *Beurteilungsfälschungen*

Diese liegen vor, wenn die beurteilende Person bewußt kein zutreffendes Urteil fällt<sup>24)</sup>. So dürfte es nicht selten sein, daß Beurteiler in Abhängigkeit von der Sympathie bzw. Antipathie, die gegenüber bestimmten Beschäftigten empfunden wird, ihre „Urteile“ entsprechend „zurechtbiegen“. Um einen typischen Fall einer Beurteilungsfälschung handelt es sich auch, wenn ein Beschäftigter bewußt zu gut beurteilt wird, in der Hoffnung, daß die beurteilte Person befördert und somit in eine andere Abteilung versetzt wird (Wegbelobigung). Auch der umgekehrte Fall ist in der betrieblichen Praxis vorzufinden: Eine bewußte Unterbewertung leistungsstarker Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, damit sie dem Arbeitsteam erhalten bleiben. Mitunter kommt es auch zu Beurteilungsverfälschungen, weil Vorgesetzte negative Konsequenzen einer gerechten Beurteilung, etwa einem Konflikt mit dem nächsthöheren Vorgesetzten, scheuen.

#### *Maßstabsfehler*

Ein typischer hierunter zu fassender Fehler ist, wenn der Beurteiler sich selbst zum Beurteilungsmaßstab nimmt, d. h. die zu Beurteilenden am eigenen Anspruchsniveau gemessen werden. Beurteiler vergessen in diesem Fall „allzu leicht ihr eigenes

Leistungsniveau, auf dem sie selbst standen, als sie in ihrer Karriere soweit wie die jetzt von ihnen zu Beurteilenden waren. . . . Der subjektive Maßfehler liegt dann in der Überforderung der zu Beurteilenden<sup>25)</sup>.“

Weitere Maßstabsfehler sind die Milde-, Strenge- und Mitfefehler<sup>26)</sup>.

Ein Mildefehler liegt vor, wenn der Vorgesetzte grundsätzlich zu positive Urteile abgibt. Das Gegenteil, nämlich zu negative Bewertungen, ist der Strengefehler. Bei der Tendenz zur Mitte scheut der Vorgesetzte davor, Abweichungen von mittleren Bewertungen vorzunehmen, sodaß qualifizierte Beschäftigte abgewertet und weniger qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgewertet werden.

#### *Spezifische Wahrnehmungstendenzen*

Hierzu zählen solche Fehler, „die bei der Informationsaufnahme und der Informationsverarbeitung zu Über- oder Unterbewertungen von Ereignissen zustande kommen<sup>27)</sup>“. Beispiele für spezifische Wahrnehmungstendenzen sind der Halo-Effekt, der Kleber-Effekt sowie der Hierarchie-Effekt<sup>28)</sup>.

Der Halo-Effekt besagt, daß die Bewertung eines Merkmals, z. B. Arbeitsqualität, die Bewertung anderer Beurteilungskriterien überstrahlt. „Ein ‚fleißiger‘ Arbeiter . . . wird auch automatisch als sauber, ordentlich und ehrlich beurteilt<sup>29)</sup>.“

Orientiert sich ein Vorgesetzter beim Beurteilungsvorgang an der bisherigen Karriereaufbahn der zu beurteilenden Person, so kommt der Kleber-Effekt zu tragen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in der Vergangenheit noch nicht oder nur selten befördert wurden, schneiden bei der Beurteilung entsprechend schlecht ab; Beförderte Beschäftigte hingegen werden eher überschätzt.

Der Hierarchie-Effekt liegt vor, wenn Beschäftigte um so schlechter beurteilt wer-

den, je niedriger sie in der betrieblichen Hierarchie angesiedelt sind.

#### *Stimmungslage des Beurteilers*

Ob ein Beurteiler Freude empfindet oder Leid zu tragen hat, sich fühlt, als könnten Bäume versetzt werden oder eine depressive Phase durchstehen muß, wird möglicherweise nicht ohne Auswirkung auf das Beurteilungsergebnis bleiben. „Einen gut gelaunten Beobachter werden wesentlich eher positive Verhaltensweisen seiner Mitarbeiter ins Auge fallen als einem gestreßten und überlasteten<sup>30)</sup>.“

Die hier nur unvollständig wiedergegebenen Fehlerquellen verdeutlichen, daß ein objektives Beurteilungssystem stets Illusion sein wird. Richtig ist zwar sicherlich, wie es in der Literatur empfohlen<sup>31)</sup> und in manchen Unternehmen auch praktiziert wird<sup>32)</sup>, mittels Beurteilerschulungen Maßnahmen der Fehlerreduzierung zu thematisieren; doch auch noch so professionelle Schulungen können letztlich nicht verhindern, daß in der Praxis beim Beurteilungsvorgang — bewußt oder unbewußt — Fehler gemacht werden.

22) Liebel, a. a. O., S. 131

23) vgl. ebenda, S. 111 ff.; Breisig, a. a. O., S. 113 ff.; Lueger, a. a. O., S. 55 ff.; Rüblich, a. a. O., S. 187 ff.; Steinort, Reform des Beurteilungswesens — Bestandsaufnahme, Kritik, Perspektiven, in: Loewefeld, Die Beurteilung. Vom Ritual zum sozialen Management im öffentlichen Dienst, 1993, S. 15 f.; Schettgen, Personalbeurteilung zwischen systemischer Kontrolle und widerborstiger Subjektivität, in: Loewefeld, a. a. O., S. 53 ff.

24) vgl. Liebel, a. a. O., S. 122

25) Liebel, a. a. O., S. 123

26) vgl. ebenda, S. 125 f.

27) ebenda, S. 119

28) vgl. ebenda, S. 119 ff.

29) Breisig, a. a. O., S. 115

30) ebenda, S. 119

31) vgl. z. B. Lueger, a. a. O., S. 230 ff.

32) vgl. z. B., Zielke, Vorgesetzte als souveräne Beurteiler. Neues Schulungskonzept für Führungskräfte bei Hoechst, Personalführung 1995, S. 1064

## Zielüberfrachtung

In vielen Unternehmen wird versucht, mittels eines Verfahrens der Mitarbeiterbeurteilung gleichzeitig mehrere der in Abschnitt zwei skizzierten Ziele anzustreben.

Aus der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Beurteilungssystemen ist aber bekannt, daß eine „Zielüberfrachtung“ zu Widersprüchen zwischen den Zielsetzungen führen kann<sup>33)</sup>. Die Problematik der Zielüberfrachtung beschreibt etwa Breisig am Beispiel der Ziele „Motivation“ einerseits und „Entlohnung“ bzw. „Beförderung“ andererseits<sup>34)</sup>. Danach sei es unter motivationalen Gesichtspunkten zwingend erforderlich, daß eine Mitarbeiterbeurteilung bzw. ein Beurteilungsgespräch in einer angstfreien Atmosphäre erfolge. Nur dann, so Breisig, könne beim Beurteilten die Bereitschaft geweckt werden, „offen über Schwächen sowie über Möglichkeiten zu ihrer Überwindung zu diskutieren“<sup>35)</sup>. Sei eine Beurteilung aber gleichzeitig mit Fragen der Entlohnung oder mit Beförderungsentscheidungen verbunden, könne eine angstfreie Atmosphäre erst gar nicht entstehen. Wer ist schon gewillt, eigene Schwächen einzugestehen, wenn klar ist, daß nur die „Besten“ in den Genuß von Leistungszulagen oder Beförderungen kommen?

Auch methodisch ist es nicht zu rechtfertigen, daß mittels eines Verfahrens gleichzeitig mehrere Ziele verfolgt werden. Denn in Abhängigkeit von den angestrebten Zielen ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an die Methoden und Kriterien<sup>36)</sup>.

## Die Mitarbeiterbeurteilung

### als Machtinstrument

Die Mitarbeiterbeurteilung „ist prinzipiell ein hervorragendes Disziplinierungsinstrument in der Hand des Vorgesetzten“<sup>37)</sup>. Aufgrund seiner höher angesiedelten Position in der betrieblichen Hierarchie

eröffnet die Mitarbeiterbeurteilung dem Vorgesetzten die Möglichkeit, z. B. sich bei „aufmüpfigen“ Beschäftigten zu revan- chieren, unbequeme Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wieder auf Linie zu bringen oder ungeliebten Arbeitnehmern ihre vermeintlichen Leistungsschwächen vorzuhalten.

Disziplinierend wirken kann auch das Wissen der Beschäftigten darüber, daß vom Ausgang der Beurteilung weitreichende Konsequenzen abhängen können. „Die Beurteilungsergebnisse schlagen sich ... früher oder später in der Gehaltshöhe nieder, sind der Schlüssel zum Aufstieg, fungieren als Auswahlkriterium bei Personalabbau und gehen in Arbeitszeugnisse ein“<sup>38)</sup>. Somit wird die Mitarbeiterbeurteilung zu einem Instrument der Belohnung von unternehmensseitig gewünschtem Verhalten bzw. der Bestrafung von nicht unternehmenskonformen Verhalten.

Unter machtpolitischen Aspekten ist auch hervorzuheben, daß die Mitarbeiterbeurteilung dazu beitragen kann, bestehende Macht-, Hierarchie- und Einkommensverhältnisse zu legitimieren. Dies dürfte immer dann der Fall sein, wenn Beschäftigte höherer Hierarchiestufen bei der Beurteilung besser abschneiden als Beschäftigte unterer Hierarchieebenen.

Schließlich wird der Mitarbeiterbeurteilung auch eine entsolidarisierende Wirkung zugeschrieben. So könne das Wissen der Beschäftigten, regelmäßig beurteilt zu werden, den Konkurrenzdruck fördern. Entsolidarisierende Effekte dürften vor allem dann zu erwarten sein, wenn Beurteilungen zum Vergleich von Beschäftigten herangezogen werden<sup>39)</sup>.

## Gestaltungsfelder für Betriebsräte

Die skizzierten Problembereiche machen es erforderlich, daß Betriebsräte schützend und gestaltend tätig werden, wenn

eine Mitarbeiterbeurteilung neu eingeführt bzw. ein bestehendes System verändert werden soll. Die rechtliche Grundlage hierfür bietet § 94 BetrVG. Dort heißt es:

Abs. 1: Personalfragebogen bedürfen der Zustimmung des Betriebsrats. Kommt eine Einigung über ihren Inhalt nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.

Abs. 2: Absatz 1 gilt entsprechend für die Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze.

§ 94 BetrVG eröffnet dem Betriebsrat zwar nicht die Möglichkeit, die Einführung eines Mitarbeiterbeurteilungssystems zu verhindern, schafft aber die Chance, die „Infrastruktur“ des Systems mitzugestalten. Konkret heißt dies, daß der Betriebsrat insbesondere hinsichtlich folgender Aspekte mitbestimmen kann<sup>40)</sup>:

- das grundsätzliche System,
  - die einzelnen Beurteilungsmerkmale einschließlich etwaiger Gewichtungen,
  - Verfahrensfragen wie Kreis der Beurteiler und Beurteilten, Beurteilungszeiträume und Schulungen,
  - Auswertungsmodalitäten
- sowie
- die Schaffung von Einspruchs- bzw. Beschwerdemöglichkeiten für die Beurteilten.

33) vgl. Brinkmann, a. a. O., S. 82; Oechsler, a. a. O., S. 17

34) vgl. Breisig, a. a. O., S. 89 ff.

35) ebenda, S. 90

36) vgl. Lueger, a. a. O., S. 19

37) Breisig, a. a. O., S. 136

38) ebenda, S. 139

39) vgl. ebenda, S. 145 ff.

40) vgl. ebenda, S. 151



Die Tatsache, daß die Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze dem Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates unterliegt, bedeutet, daß der Betriebsrat schon in der Phase der Erarbeitung bzw. Entwicklung eines Mitarbeiterbeurteilungssystems zu beteiligen ist, sodaß die Einflußmöglichkeiten als relativ groß eingeschätzt werden können.

Unabhängig von der rechtlichen Mitbestimmungssituation müßte eine frühzeitige Einbeziehung der Betriebsräte auch im Interesse des Managements liegen. Denn nur dann, wenn zwischen Management, Betriebsrat und Beschäftigten größtmögliche Übereinkunft erzielt wird hinsichtlich der Zielsetzung der Mitarbeiterbeurteilung, des zur Anwendung kommenden Verfahrens, der Beurteilungskriterien, der organisatorischen Voraussetzungen u. a. m., dürfte ein Beurteilungssystem auf breite Akzeptanz stoßen. Es würde folglich für die Weitsichtigkeit eines Managements sprechen, wenn nach der Devise „gemeinsam und gleichberechtigt geht es besser“ von der Planung über die (probeweise) Einführung bis hin zur Kontrolle, ob die verfolgten Ziele erreicht werden, verfahren würde.

Als Ausgangspunkt einer gemeinsamen Entwicklung eines Beurteilungssystems müßte eine Zielabstimmung stehen. Welche Ziele sollen mit einer Mitarbeiterbeurteilung verfolgt werden? Soll die Mitarbeiterbeurteilung etwa einen Beitrag leisten zur Förderung der Leistungsgerechtigkeit und der Schaffung monetärer Anreize, oder soll sie dem Zwecke der Personalförderung dienen? Wichtig ist dabei, daß eine Zieldiskussion nicht losgelöst von der grundsätzlichen Ausrichtung der Unternehmensstrategien erfolgt. Insbesondere sollte ein Beurteilungssystem eingebettet sein in ein umfassendes, ganzheitliches personalpolitisches Konzept. Wird etwa im Rahmen eines „modernen“ Personalmanagements auf Motivation und Engagement der Beschäftigten sowie auf

eine herausragende Rolle der Personalentwicklung gesetzt, wäre es nur konsequent, die führungsbezogenen Funktionen der Mitarbeiterbeurteilung wie Anerkennung und Bestätigung gezeigter Leistungen, gemeinsame Festlegung von Zielen für die kommende Planungsperiode sowie die individuelle Beratung und Förderung des Beschäftigten, in den Vordergrund zu stellen.

Dafür, daß nicht nur die Ziele, sondern auch das Verfahren einer Mitarbeiterbeurteilung in einem „Meinungsbildungsprozeß“ im Unternehmen entwickelt werden sollte, spricht die Tatsache, daß es letztlich kein objektives und gerechtes Verfahren gibt<sup>41)</sup>. Kein Verfahren kann subjektive Momente ausschließen. Unabhängig davon, welches Verfahren zur Anwendung kommen soll, sollten mindestens folgende Bedingungen erfüllt sein<sup>42)</sup>:

#### *Verzicht auf Gesamturteile und Verzicht auf Vergleiche*

Man sollte sich von dem Glauben lösen, „bis hinter das Komma in Zahlen ausdrücken zu können, wie es etwa um das Führungspotential eines Mitarbeiters, seine fachliche Kompetenz oder sein Engagement für das Unternehmen bestellt sei<sup>43)</sup>“. Ein Verzicht auf Vergleiche verbietet sich allein schon aus der Erkenntnis, daß dieselbe Situation von verschiedenen Beurteilern unterschiedlich bewertet werden kann.

#### *Verzicht auf bestimmte Beurteilungskriterien*

Es sollten Beurteilungskriterien ausgeschlossen werden, die persönlichkeitsbezogen (z. B. Integrität, Auffassungsgabe) sind, die sich einer Beobachtung entziehen, die vom Beschäftigten nicht beeinflussbar sind, die auf Leistungsintensivierung der Beschäftigten abzielen und die disziplinarische Elemente beinhalten.

Wie das Verfahren letztlich auch gestaltet sein mag, wichtig ist, daß Maßstab für Be-

urteilungen konkrete Zielvereinbarungen und/oder konkrete Anforderungen der jeweiligen Aufgabenbereiche, z. B. resultierend aus den Stellenbeschreibungen, sein müßten.

Zu einer „konsensorientierten“ Beurteilung zählt auch, daß das Mitarbeitergespräch in entspannter Atmosphäre und in einem „gleichberechtigten“ Dialog stattfinden sollte. Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist, daß Beschäftigte die Möglichkeit haben, sich rechtzeitig auf ein bevorstehendes Gespräch vorbereiten zu können. So sollte etwa zwischen Terminabsprache und Durchführung des Gesprächs ein ausreichend langer Vorbereitungszeitraum liegen. Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, den Beschäftigten zusammen mit der Terminabsprache sogenannte Vorbereitungsblätter auszuhändigen<sup>44)</sup>. Zweck dieser Art Checklisten ist es, dem Beschäftigten zu ermöglichen, sich systematischer und fundierter auf das bevorstehende Gespräch vorbereiten zu können. Die Abbildungen 4 und 5 enthalten zwei Beispiele für Vorbereitungsblätter<sup>45)</sup>.

Der Akzeptanz förderlich dürfte es sicherlich auch sein, wenn für den Fall, daß zwischen Beschäftigten und Führungsverantwortlichen keine einvernehmlichen Ergebnisse erzielt werden, die Arbeitnehmer das Recht haben, eine paritätisch besetzte Schiedskommission anzurufen.

Da der Vorgang der Beurteilung mit vielen Fehlern behaftet sein kann, sollten Vorgesetzte, und zwar bevor sie erstmalig beurteilen, durch Trainingsmaßnahmen für Beurteilungen qualifiziert werden. Diese

41) vgl. stellvertretend Schengen, a. a. O., S. 54 ff.

42) vgl. insbesondere Breisig, a. a. O., S. 166 ff.

43) Badekow, Leistungssteigerung durch ständige Kommunikation, in: VDI nachrichten, 19. 3. 1993, S. 18

44) vgl. hierzu Breisig, a. a. O., S. 190 ff.

45) In abgewandelter Form nach Breisig, a. a. O., S. 190 und 196

**Abbildung 4: Vorbereitungsblatt für zu beurteilende Arbeitnehmer**

- Welches sind meine wichtigsten Aufgaben?
- Ist mein Aufgabenbereich klar genug von denen meiner Arbeitskollegen und -kollegen und meiner Vorgesetzten abgegrenzt?
- An welchen Kriterien läßt sich der Erfolg meiner Arbeit messen?
- War die zuletzt getroffene Zielvereinbarung realistisch?
- War ich bei der Festlegung der Ziele tatsächlich ausreichend beteiligt?
- Wo und weshalb traten Probleme auf (vgl. hierzu Checkliste möglicher Abweichungsursachen)?
- Konnte ich meine Fähigkeiten einbringen?
- Welche Veränderungen erachte ich als sinnvoll?
- Was kann das Unternehmen für meine Weiterbildung tun?
- Welche Vorstellungen habe ich hinsichtlich meiner Entwicklung im Unternehmen?

Schulungsmaßnahmen werden zwar nicht gänzlich verhindern können, daß in der späteren Beurteilungspraxis Fehler — bewußt oder unbewußt — gemacht werden. Mittels qualifizierter Schulung läßt sich aber sicherlich erreichen, daß bei Vorge-

setzen das Bewußtsein für Beurteilungsfehler geschärft und die Fähigkeit, „richtige“ Urteile zu treffen, erhöht wird.

Sinnvoll wäre, in Schulungen insbesondere folgende Aspekte zu behandeln:

- Zweck des Beurteilungssystems,
  - Beurteilungsfehler,
  - Hilfestellung zur Verringerung von Beurteilungsfehlern und zur Erhöhung der Urteils gültigkeit
- und
- Regeln der Gesprächsführung.

Zu empfehlen ist schließlich, ein entwickeltes Beurteilungssystem nicht sofort flächendeckend einzuführen. Vielmehr sollte dieses Instrument in ausgewählten Unternehmensbereichen hinsichtlich Effizienz und Praktikabilität ausreichend getestet werden. Erst nach erfolgreicher Bewährungsprobe und gegebenenfalls vorgenommenen Korrekturen ist eine unternehmensweite Implementierung angebracht.

**Dr. Ulrich Fischer,  
BTQ Niedersachsen, Oldenburg**

**Abbildung 5: Checkliste möglicher Abweichungsursachen**

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| — eigene Person: z. B.       | — längere Krankheit   |
| — Vorgesetzter: z. B.        | — private Probleme  |
| — Organisation: z. B.        | — Einengung der Handlungsoptionen                               |
| — Aufgaben: z. B.            | — keine Zeit für Mitarbeiter                                    |
| — Einflüsse von außen: z. B. | — Koordinationsprobleme   |
|                              | — zu wenig Personal   |
|                              | — fehlende/unzureichende Hilfsmittel                            |
|                              | — Erledigung anderweitiger, nicht vorhergesehener Aufgaben      |
|                              | — Aufgabenverteilung entspricht nicht den zu lösenden Problemen |
|                              | — zu anspruchsvolle Aufgaben                                    |
|                              | — zu anspruchslose Aufgaben                                     |
|                              | — allgemeiner Umsatzrückgang                                    |
|                              | — konjunkturelle Entwicklung                                    |