



Universität Potsdam

Dieter Wagner

Personalbeurteilungssysteme als Führungsinstrument

first published in:
Zeitschrift Führung + Organisation : ZfO (1985), 2, S. 109-114

Postprint published at the Institutional Repository of the Potsdam University:
In: Postprints der Universität Potsdam
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 048
<http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2011/5048/>
<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-50485>

Postprints der Universität Potsdam
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 048

Personalbeurteilungssysteme als Führungsinstrument

Dieter Wagner

Unabhängig von dem Sachverhalt, ob in einer Unternehmung formalisierte Beurteilungsverfahren zum Einsatz kommen oder nicht, besteht nahezu vollkommene Übereinstimmung in Führungstheorie und -praxis über den besonderen Stellenwert regelmäßiger Beurteilungen als Kernelement der Personalführung¹.

Geht man von dem programmatischen Anspruch aus, der in vielen Führungsgrundsätzen hierzu erhoben wird, dann »haben Mitarbeiter einen Anspruch auf sachgerechte Beurteilung«, »sollen regelmäßig Gespräche stattfinden«, bildet die Beurteilung »die Grundlage für den richtigen Einsatz« der Mitarbeiter und ist »Grundlage der Mitarbeiterförderung«². Versteht man unter der Personalführung in einer Unternehmung eine Managementfunktion, die in der persönlichen Einflußnahme von Vorgesetzten oder anderen von der Unternehmensleitung ausdrücklich ermächtigten Personen (z. B. dem Personalleiter als Vertreter des Arbeitgebers) auf das Verhalten von Mitarbeitern zur Realisierung bestimmter Ziele zum Ausdruck kommt, wird der Stellenwert von Beurteilungen unmittelbar einsichtig.

Im Zusammenhang mit anderen Elementen der Personalführung, insbesondere

- Ziele festlegen und planen
- Verantwortung und Kompetenzen übertragen
- informieren
- Entscheidungen treffen kontrollieren
- Mitarbeiter fördern

spielt die Beurteilung die Rolle eines unentbehrlichen Zwischengliedes im Managementprozeß. Dabei gibt es immer wieder Zweifel über den Stellenwert formalisierter Beurteilungssysteme sowohl aus praktischer wie aus theoretischer Sicht.

605. 653.

Formalisierte Beurteilungen: Formen und Anlässe

Beurteilungen können in vielfältiger Form erfolgen. Sie können schriftlich, aber auch mündlich vorgenommen werden; meistens handelt es sich um eine Kombination beider Möglichkeiten. Letzteres ist dann der Fall, wenn von einem formalisierten Beurteilungsverfahren aus-

gegangen wird, das die Grundlage für das Beurteilungsgespräch bildet³.

Formalisierte Beurteilungssysteme sind weit verbreitet und haben in vielen Tarifverträgen Eingang gefunden. Trotzdem sind sie nicht unumstritten. Für manche Gewerkschaften und viele Betriebsräte sind Leistungsbeurteilungen oft nicht mehr als ein »lästiges Übel«, das lediglich dann gern gesehen wird, wenn die Mitarbeiter zusätzliches Entgelt erhalten⁴. Bei umfassenderer Anwendung des Leistungsprinzips können sie jedoch wegen der Gefahr sinkender Zusatzentgelte auch Ärger bei den Arbeitnehmern verursachen. Für die Arbeitgeberverbände oder verschiedene Fachverbände (z. B. REFA) sind Leistungsbeurteilungssysteme wiederum ein wesentlicher Bestandteil der Entgeltermittlung, auf die man, weil es »ja keine Alternative gibt«, nicht verzichten kann.

Am meisten verbreitet sind analytische Beurteilungssysteme, die mit Skalierungsmethoden arbeiten (Einstufungsverfahren). Andere Formen, wie z. B. die freie oder formlose Beurteilung (summarisch) oder Vergleichs- und Rangfolgeverfahren (analytisch), gibt es hingegen relativ selten. Noch selten, wenn auch in zunehmendem Maße werden Einstufungsverfahren mit Zielkatalogen kombiniert.

Beurteilungssysteme werden für verschiedenartige Zielsetzungen eingesetzt. Sie können zum Beispiel helfen, die Eignung für den gegenwärtigen Arbeitsplatz festzustellen oder als Leistungsbeurteilung im Rahmen der Lohn- und Gehaltsfestsetzung Verwendung finden. Nicht zuletzt verfolgen sie als Verwendungs- oder Potentialbeurteilung das Ziel, die Eignung für erst zu besetzende Positionen festzustellen (Versetzung auf gleichrangige Positionen oder Aufstieg).

Auch die Anlässe sind vielfältig. Beurteilungen können zum Beispiel erfolgen:

- vor Ablauf der Probezeit
- jährlich zur Entgeltüberprüfung
- alle Jahre
- bei bevorstehenden Versetzungen
- bei Wechsel des Vorgesetzten
- zur Ausbildung/Förderung
- zur Ermittlung einer Leistungsprämie⁵.

Es ist mittlerweile üblich und auch personalpolitisch sinnvoll, Beurteilungen gleichermaßen für Arbeiter und Angestellte zu verwenden. Umstritten ist jedoch, in-

wieweit Beurteilungsverfahren für möglichst viele Ziele und Anlässe zugleich eingesetzt werden können.

»Systematische Berichte über die Erfahrungen bei der Durchführung von Beurteilungssystemen«⁶ sind kaum bekannt. Die wenigen wissenschaftlichen Untersuchungen, die es hierzu gibt, weisen insbesondere auf statistisch-methodische und sozialpsychologische Fehlermöglichkeiten hin (z. B. Milde-Fehler, Halo- und Hierarchie-Effekt)⁷, die entweder für das formalisierte Beurteilungssystem oder für den Beurteilungsprozeß (insbesondere die Beobachtung, Beschreibung und Bewertung von Fakten und Vorgängen für das Beurteilungsgespräch) gelten können. Der Einsatz von Beurteilungssystemen entspricht nach Ansicht von Neuberger oft einer »rituellen (Selbst-)Täuschung«⁸. Gerade in letzter Zeit wurde der Vorwurf erhoben, viele Unternehmen hielten vor allen aus »bürokratischer Trägheit« an den herkömmlichen Verfahren der Mitarbeiterbeurteilung fest.

Bestehen insbesondere die erwähnten methodischen Probleme zu Recht und geht man zugleich davon aus, daß Personalführung ohne regelmäßige Beurteilungen nicht funktionieren kann, dann liegt ein grundlegendes anwendungsbezogenes Dilemma vor. Dabei soll in den folgenden Ausführungen, die auf mehrjährigen Erfahrungen mit dem systematischen Einsatz von Beurteilungssystemen beruhen, weniger untersucht werden, durch welche Alternativen formalisierte Beurteilungssysteme abgelöst werden können. Vielmehr soll dargestellt werden, inwieweit verschiedenen methodischen Anforderungen entsprochen werden kann und in welchem Ausmaß sie für die Praxis der Personalführung von Belang sind. Vor diesem Hintergrund soll abschließend der Stellenwert von Beurteilungssystemen als Instrument der Personalführung dargestellt werden.

Methodische Probleme und praktische Erfahrungen

Die folgende Darstellung bezieht sich auf die wesentlichen Elemente eines analytischen Beurteilungsverfahrens: die Beurteilungskriterien und ihre Gewichtung, die Beurteilungsstufen (Beurteilungsskala) und die Gesamtbeurteilung.

• *Beurteilungskriterien*

Bei der Vielzahl von Beurteilungssystemen, die es in der Praxis gibt, ist eine erstaunliche Vielfalt unterschiedlicher Beurteilungskriterien festzustellen. Diese Merkmale lassen sich grundsätzlich auf folgende *Arten* zusammenfassen:

- Quantität der Arbeit
 - Qualität der Arbeit
 - Arbeitsverhalten,
- } **Arbeitsergebnis**

wobei sich das Arbeitsverhalten wiederum im Arbeitsergebnis niederschlägt und sich insofern auf Menge und Güte zurückführen läßt.

Die Auswahl der Kriterien für ein bestimmtes Beurteilungsverfahren erfolgt in der Regel durch unternehmungsinterne Arbeitskreise, die unter Beachtung der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats mit Vertretern der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerseite besetzt sind. Dabei werden auch bereits bestehende Verfahren durchgesehen und daraufhin überprüft, inwieweit sie für das jeweilige Unternehmen verwendbar sind. Darüber hinaus ist es gebräuchlich, Mitarbeiter oder Führungskräfte aus einzelnen Unternehmensteilen zu befragen, welche Beurteilungskriterien von Bedeutung sein könnten.

Es ist offensichtlich, daß Befragungen alleine nicht den Anspruch erheben können, zu Ergebnissen zu führen, die hinreichend zuverlässig und eindeutig sind.

Eher geben sie ein repräsentatives Abbild dessen, was in dem jeweiligen Unternehmen von den bei der Systementwicklung beteiligten Instanzen als erforderlich angesehen wird. Dabei ist ein gewisser Se-

Beurteilungskriterien	(n = 224)		
	Anzahl Nennungen	% Anteil	Index ¹⁾
1 Organisations- und Planungsvermögen	220	98,2	18,2
2 Fachwissen (Qualifikation)	215	96,0	17,8
3 Führungsqualifikation	174	77,7	14,4
4 Fähigkeit, Ziele zu setzen	129	57,6	10,7
5 Belastbarkeit	128	57,1	10,6
6 Persönliches Auftreten/Ausstrahlung	120	53,6	9,9
7 Kooperationsbereitschaft	118	52,7	9,8
8 Kostenbewußtsein	117	52,2	9,7
9 Delegationsvermögen	117	52,2	9,7
10 Durchsetzungsvermögen	112	50,0	9,3
11 Kontrollverhalten	80	35,7	6,6
12 Flexibilität	64	28,6	5,3
13 Entscheidungsfähigkeit	62	27,7	5,1
14 Betriebszugehörigkeit	55	24,6	4,6
15 Information	54	24,1	4,5
16 Akzeptanz bei den Mitarbeitern	50	22,3	4,1
17 Eigeninitiative	49	21,9	4,1
18 Kontaktfähigkeit	42	18,8	3,5
19 Bisherige Aufgabenerfüllung	25	11,2	2,1
20 Verhandlungsgeschick	24	10,7	2,0
21 Verantwortungsbewußtsein	24	10,7	2,0
22 Einsatzbereitschaft	22	9,8	1,8
23 Arbeitswissenschaftliche Kenntnisse	16	7,1	1,3
24 Beurteilungsvermögen	15	6,7	1,2
25 Weiterbildungsbereitschaft	12	5,4	1,0
26 Sonstige	max. 8	max. 3,6	

¹⁾ im Vergleich zu Rangplatz 25

Bild 1: Rangfolge als sinnvoll erachteter Beurteilungskriterien
(nach Einschätzung von Führungskräften, Mehrfachnennungen waren möglich)

lektions- und Modifikationsprozeß sicherlich notwendig. Zum Beispiel ergab eine Befragung, die der Verfasser bei über 200 unteren Führungskräften mit der Frage durchführte, welche Kriterien für ein Beurteilungsverfahren herangezogen werden sollten, daß überwiegend Verhaltenskriterien sowie Fachwissen und Erfahrung genannt wurden und Kriterien für das Arbeits- oder Leistungsergebnis weitgehend unberücksichtigt blieben (vgl. **Bild 1**).

Die alleinige Berücksichtigung dieser Wünsche hätte weder zu einem methodisch einwandfreien noch zu einem praktikablen Beurteilungsverfahren geführt. Andererseits sollen Beurteilungsverfahren aber auch in ausreichender Weise von den Mitarbeitern akzeptiert werden können. Insofern sind bei der Systementwicklung sowohl wissenschaftlich-methodische als auch unternehmenspolitische und anwenderbezogene Aspekte zu beachten.

FÜHRUNGSVERHALTEN

		Anforderungen werden außergewöhnlich übertraffen	Anforderungen werden deutlich übertraffen	Anforderungen werden einwandfrei erfüllt	Anforderungen werden meistens erfüllt	Anforderungen werden kaum erfüllt
9	ZIELORIENTIERUNG Setzt Ziele und Prioritäten. Berücksichtigt Zielvorgaben. Verfolgt die Umsetzung der Ziele und Aufgaben.					
10	DELEGATIONSVERHALTEN Delegiert Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Unterstützt die Selbständigkeit der Mitarbeiter.					
11	VERANTWORTUNGSVERHALTEN Übernimmt bereitwillig Verantwortung, steht dafür ein.					
12	INFORMATION Informiert Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter der jeweiligen Aufgabe entsprechend. Beschafft sich Informationen und sorgt für rechtzeitige, sachliche und präzise Informationsübermittlung.					
13	ENTSCHEIDUNGSVERHALTEN Bereitet Entscheidungen gründlich vor. Trifft Entscheidungen zum richtigen Zeitpunkt, auch wenn sie un bequem sind. Vertritt die getroffene Entscheidung mit Über- zeugungskraft und Glaubwürdigkeit. Behauptet sich.					
14	KONTROLLE Kontrolliert in angemessener Form den Arbeitsfortschritt und das Arbeitsergebnis. Erkennt Zielabweichungen rechtzeitig und leitet entsprechende Maßnahmen ein.					
15	BEURTEILUNG Beurteilt die Mitarbeiter ausgewogen und treffsicher. Spricht Anerkennung und Kritik offen aus.					
16	FÖRDERUNG Fördert die fachliche und persönliche Entwicklung seiner Mitarbeiter.					
17	MOTIVATION Versteht es, die Mitarbeiter von ihrer Aufgabenstellung zu überzeugen und betriebliche Ziele zu ihren eigenen Zielen zu machen. Hat Zeit für seine Mitarbeiter.					

Bild 2: Beurteilungsbogen für Leitende Mitarbeiter (Ausschnitt)

– Anzahl der Beurteilungskriterien

Meistens hängt es von praktischen Erwägungen ab, wie viele Beurteilungskriterien verwendet werden. Dabei sollte als Mindestanforderung darauf geachtet werden, daß die Merkmalsgruppen Arbeitsergebnis und Arbeitsverhalten enthalten sind. Es gibt Beurteilungsverfahren mit ca. 20 Beurteilungskriterien, wobei andererseits auch fünf Kriterien durchaus ausreichend sind. Sicherlich gibt es ge-

gen eine zu große Anzahl von Kriterien diverse statistische Einwände: Einerseits nimmt die statistische Signifikanz der einzelnen Kriterien und ihre Korrelation zum Beurteilungsergebnis ab, andererseits sinkt der durchschnittliche Einfluß pro Merkmal auf das Gesamtergebnis. Nicht zuletzt steigt der Beurteilungsaufwand, ohne daß eine entsprechende Nutzensteigerung eintritt. Gleichwohl kann eine aus methodischer Hinsicht überhöhte Anzahl von Beurtei-

lungskriterien durchaus sinnvoll sein, wenn andere unternehmensspezifische Erwägungen trotzdem dafür sprechen. In dem nachstehenden Beurteilungsbogen für Leitende Mitarbeiter gibt es zum Beispiel neun Kriterien für das Führungsverhalten, obwohl doch bei vordergründiger Betrachtung ein Kriterium (»Personalführung«!) hierfür aus methodischer Sicht durchaus ausreichen würde (**Bild 2**).

In diesem Fall bezieht sich der Beurteilungsbogen auf die in dem betreffenden Unternehmen eingeführten Führungsleitlinien, auf deren Kernsätze sich die einzelnen Beurteilungskriterien zurückführen lassen. Wegen der relativ intensiven Diskussion bei der Einführung der Führungsleitlinien und ihrer vertieften Behandlung in mehreren Weiterbildungsseminaren sind die einzelnen Kriterien durchaus unterscheidbar und insofern auch im Beurteilungsgespräch anwendbar.

Darüber hinaus kann eine größere Anzahl von Beurteilungskriterien zu einem differenzierteren Beurteilungsbild beitragen. Dabei können Wiederholungen bezüglich der ähnlichen Ausprägung verwandter Kriterien durchaus in Kauf genommen werden. Unter Umständen übernehmen derartige Redundanzen auch eine gewisse Kontrollfunktion im Hinblick auf die logische Stringenz der Beurteilung. Andererseits ist es bei einer sehr niedrigen Anzahl von Beurteilungskriterien um so mehr erforderlich, Unterkriterien zu entwickeln, wobei wiederum das Problem ihrer Gewichtung pro Kriterium entsteht.

– Gewichtung von Beurteilungskriterien

Die Gewichtung der Beurteilungskriterien wird als erforderlich angesehen, um deren unterschiedliche Bedeutung für das Beurteilungsergebnis oder zum Beispiel für die Gesamtbeurteilung zu berücksichtigen. Wissenschaftliche Ermittlungsmethoden fehlen allerdings bislang. Deshalb sollte man bei besonders komplizierten Gewichtungsverfahren kritisch fragen, ob hier nicht durch vorgebliche mathematische Exaktheit lediglich eine vordergründige Scheinobjektivität erzielt wird. Andererseits ist nicht zu übersehen, daß die einzelnen Beurteilungsmerkmale meistens unter Beachtung der jeweiligen Anforderungen am Arbeitsplatz von unterschiedlicher Bedeutung für das Beurteilungsergebnis sind. Dies sollte der Beurteiler entsprechend berücksichtigen und im Beurteilungsformular vermerken. Dabei ist je nach Anforderungsprofil des Arbeitsplatzes eine unterschiedliche Gewichtung denkbar.

Sofern allerdings Leistungsprämien und -zulagen zu ermitteln sind, reicht diese Vorgehensweise nicht aus. In diesem Falle sind möglichst einfache und transparente Gewichtungen erforderlich.

Grundsätzlich sollte man sich jedoch des Sachverhalts bewußt sein, daß es sich nicht um wissenschaftlich abgesicherte Verfahren handelt, die statt dessen auf einem möglichst breiten Konsens aller Beteiligten beruhen und deshalb einen hinreichenden Anspruch auf Systematik und Praktikabilität erheben können.

– Beurteilungskriterien und Art der Tätigkeit

Die Beurteilungskriterien sind grundsätzlich so auszuwählen, daß ein möglichst eindeutiger Zusammenhang zur Art der Tätigkeit herstellbar ist. Dies ist zum Beispiel dann gegeben, wenn die Beurteilungsstufen auf die Anforderungen des Arbeitsplatzes bezogen sind, die wiederum in einer Arbeitsplatz- oder Stellenbeschreibung darstellbar sind.

Dieses Verfahren hat allerdings den Nachteil, daß bei der Systemauswertung unter Umständen die Ausprägung unterschiedlicher Anforderungsniveaus miteinander verglichen wird. Dies führt zu zweierlei Überlegungen: Erstens, daß Systemauswertungen in sich problematisch sind, worauf weiter unten noch eingegangen werden soll, und zweitens, daß schematisierte Beurteilungsbogen durch individuelle Zielabsprachen auf Basis der jeweiligen Aufgabenstruktur ersetzt werden müßten.

Diese Vorgehensweise, wie sie zum Beispiel von Capol⁹ vorgeschlagen wird, ist in erster Linie aus organisatorischer Sicht von Vorteil: Die Aufgaben- und Zielstruktur wird in regelmäßigen Abständen neu festgelegt und der Erfüllungsgrad jährlich festgestellt. Allerdings sind auch bei diesem Verfahren Bedenken anzumelden: Zum Beispiel erfordern Veränderungen der Aufgaben- und Zielstruktur innerhalb des Beurteilungszeitraumes einen entsprechenden Änderungsdienst bei der Zielvereinbarung, zu dem alle Beteiligten fähig und willens sein müssen. Darüber hinaus ist nicht immer klar festzustellen, ob der Grad der Zielerreichung, gleichgültig ob zufriedenstellend oder nicht, speziell auf den Einfluß des zu Beurteilenden oder auf externe Einwirkungen zurückzuführen ist. Außerdem ist das Anspruchsniveau bei der Zielfestlegung maßgebend für den Grad der Zielerreichung: »Lockere« Vorgaben bringen »gute« Ergebnisse et vice versa¹⁰.

Insgesamt liegt es aus methodischer Sicht jedoch nahe, zwischen dem Führungsprinzip »Management by objectives (MbO)« und Beurteilungssystemen einen engeren Zusammenhang herzustellen. Folgerichtig ist in den USA eine gewisse Tendenz zu erkennen, konkrete verhal-

tenbezogene Skalen mit dem »wie« der Zielerreichung zu verbinden und insofern einen Zusammenhang zum MbO abzuleiten¹¹.

Allerdings sollten die Möglichkeiten von Zielvereinbarungen nicht überschätzt werden. Darüber hinaus lassen sie sich mit »herkömmlichen« Beurteilungsverfahren durchaus verbinden, zum Beispiel im Hinblick auf die Ausprägung von Beurteilungskriterien, wie zum Beispiel »Leistungsergebnis« oder »Zielorientierung«¹².

• Beurteilungsstufen

Ebenso wie bei der Frage, wie viele Beurteilungskriterien erforderlich sind, gilt für die Überlegungen hinsichtlich der Anzahl der Beurteilungsstufen bei den skalierenden Verfahren der Grundsatz der Zweckmäßigkeit. Dabei spricht für eine ungerade Anzahl von Beurteilungsstufen, daß ein Mittelwert oder Zentralwert vorhanden ist.

Daneben ist zu bedenken, daß eine zu große Zahl von Beurteilungsstufen oftmals zu Scheingenauigkeiten führt. Als Richtwert wird angegeben, daß höchstens neun Stufen zu noch zuverlässigen Ergebnissen führen; oftmals werden fünf oder sieben Stufen als sinnvoll angesehen. Lattmann ist hierbei in Übereinstimmung mit mehreren anderen Autoren der Auffassung, daß »mehr als fünf Stufen nur dann zu verlässlichen Unterscheidungen führen, wenn die Beurteiler über eine größere Erfahrung im Einstufen verfügen«¹³.

• Beurteilungsmaßstab

Unabhängig davon, wie viele Beurteilungsstufen tatsächlich bei einem Verfahren zum Einsatz kommen, wird aus methodischer Sicht eingewandt, daß nicht hinreichend zwischen den einzelnen Stufen differenziert wird und oft im Sinne einer Tendenz zur wohlwollenden Beurteilung keine Normalverteilung vorliegt¹⁴.

Diese Mittelwertverschiebung dürfte praktisch bei allen praktizierten Verfahren als »ständiges Übel« vorhanden sein. Sie geht auf mehrere Ursachen zurück: *Erstens* haben die Mitarbeiter bereits einen Ausleseprozeß bis zur Einstellung und während der Probezeit hinter sich, bis sie von einem Beurteilungsverfahren erfaßt werden. *Zweitens* erwarten die Mitarbeiter, daß der Vorgesetzte ihnen im Zeitablauf eine Steigerung ihrer Leistung oder Eignung attestiert. *Drittens* und dies hängt mit dem letzten Punkt eng zusammen, beurteilen Vorgesetzte eher zu positiv, um Meinungsverschiedenheiten mit dem Mitarbeiter aus dem Wege zu gehen oder um die Erörterung negati-

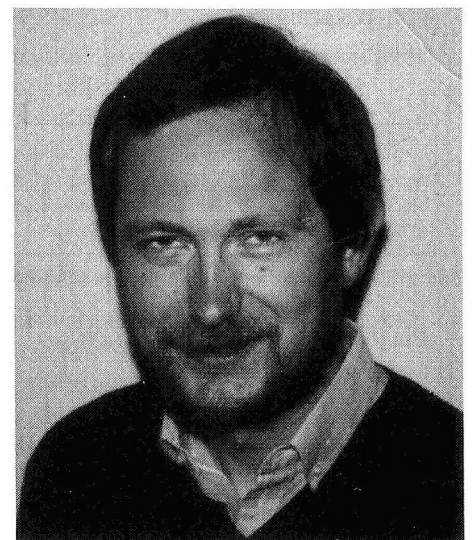
ver Sachverhalte zu vermeiden. Dies schließt nicht aus, daß es auch Vorgesetzte gibt, die eher zur strengen Beurteilung tendieren oder zur Mitte, um sich nicht festzulegen. Beide Gruppen sind jedoch relativ selten.

Die Tatsache, daß es diese Tendenzen zur Milde gibt, ist allerdings für sich noch kein Grund, auf Beurteilungsverfahren zu verzichten. Durch entsprechende Systempflege und Aufklärungsarbeit ist es durchaus möglich, diesen Tendenzen entgegenzuwirken. Hierbei handelt es sich einmal um die Präzisierung der Beurteilungsstufen und zum anderen um eine eingehende Schulung der Beurteiler.

Dabei kann auch eine weitere Erscheinung abgebaut, wenn auch nicht beseitigt werden, die ebenfalls in der einschlägigen Literatur häufig genannt wird: *der Hierarchieeffekt*. Er besagt, daß Mitarbeiter auf höheren Führungsebenen besser beurteilt werden als auf unteren Ebenen.

Dagegen blieben die Unterschiede der Beurteilungsmaßstäbe zwischen einzelnen Unternehmensbereichen, wenn auch auf abgemildertem Niveau, weiterhin bestehen.

Dabei ist zu berücksichtigen, daß eine Änderung des Beurteilungsverhaltens intensiver Informationsbedarf und mit einer gewissen Bewußtseinsveränderung der Beurteiler verbunden ist. In diesem Zusammenhang ist es noch relativ einfach, Argumente zu finden, um dem Hierarchieeffekt entgegenzuwirken: Maßstab der Beurteilung sind die Anforderungen an den jeweiligen Arbeitsplatz, gleichgültig, um welche Hierarchieebene es sich handelt. Insofern ist es unzulässig, von höheren Anforderungen auf die Notwendigkeit zu besseren Beurteilungen zu schließen.



Dr. Dieter Wagner lehrt Personalwesen an der Hochschule der Bundeswehr in Hamburg.

Andererseits können Unterschiede zwischen einzelnen Ressorts, wenn überhaupt, dann nur allmählich beseitigt werden. So sind Bereiche, die straffer organisiert sind, wie zum Beispiel der Produktions- oder der Verkaufsbereich, durch härtere Beurteilungen gekennzeichnet als zum Beispiel das Marketing-Ressort. Durch eine regelmäßige Beobachtung der Beurteilungsergebnisse ist es jedoch möglich, auf allzu stark abweichende Resultate hinzuweisen, auch ohne Beurteilungsquoten vorgeben zu müssen. Hieraus wird allerdings deutlich, daß Beurteilungsverfahren einer *permanenten Pflege* bedürfen. Auch ist es mit Schulungsmaßnahmen bei der Systemeinführung nicht getan. Vielmehr ist ein Beurteilungstraining in regelmäßigen Abständen erforderlich, das sich nicht nur auf den Kreis der Beurteiler beschränken dürfte. Die Kosten hierfür können nicht unbedeutend sein, und es ist stets zu fragen, ob der erzielte Nutzen hierzu in einem angemessenen Verhältnis steht.

Wie bereits erwähnt, ist die Vorgabe von *Quoten* als problematisch anzusehen. Insbesondere bei einem kleinen Kreis von zu beurteilenden Mitarbeitern sind sonst Korrekturen der Beurteilungsergebnisse erforderlich, die leicht zur Manipulation ausarten. Andererseits können Leistungsprämien in der Regel nur an einen bestimmten Mitarbeiterkreis ausgeschüttet werden, so daß ein Verteilungsschlüssel vorhanden sein muß. Hier kann man als Ausweg die Vergabe von Leistungsprämien innerhalb einzelner organisatorischer Teilbereiche anhand der tatsächlichen Beurteilungsergebnisse nach einer bestimmten Rangreihe (zum Beispiel die besten drei Mitarbeiter innerhalb eines Verkaufsbezirkes) vornehmen. Allerdings hat dieses Verfahren den Nachteil, daß Bezirke mit mehrheitlich schwach besetzten Mitarbeitern besser wegkommen als Teams mit durchweg höher qualifizierten Mitarbeitern. Jedoch könnte für Härtefälle eine Sonderregelung eingeführt werden. Derartige Verteilungsverfahren funktionieren jedoch besser, als wenn es generell heißt, daß zum Beispiel 20 Prozent aller Mitarbeiter insgesamt eine Prämie erhalten können. Dies hat quasi automatisch eine Positivverschiebung der Beurteilungsergebnisse zur Folge.

• *Gesamtbeurteilung*

Die meisten Beurteilungsverfahren sehen eine Gesamtbeurteilung vor, die zum Beispiel die Basis für die Ermittlung einer Leistungsprämie darstellt, oder die Eignung für den gegenwärtigen Arbeitsplatz beschreibt. Gegen die Gesamtbeurteilung wird zum Beispiel von Neuberger eingewandt, sie führe zu einer unzulässigen Einordnung des beurteilten Mitarbeiters in eine bestimmte Notenkategorie.

Dabei wendet er sich auch gegen die Verwendung der Gesamtbeurteilung für weitergehende personalwirtschaftliche Maßnahmen, zum Beispiel die Versetzung oder Beförderung auf eine andere Position¹⁵.

Dieses Urteil wird aus praktischer Sicht sicher als unbequem und als zu hart empfunden. Die Gesamtbeurteilung gilt schließlich als Fazit der Beurteilung, die den Vorgesetzten zwingt, die Beurteilung der Einzelkriterien nicht im luftleeren Raum stehen zu lassen. Man darf nicht übersehen, daß sonst beim Beurteilungsgespräch allzu leicht nur die »schönen« Beurteilungsergebnisse besprochen werden. Deshalb kann man auf ein zusammenfassendes Ergebnis nicht verzichten, auch wenn der Aussagewert für personalwirtschaftliche Schlußfolgerungen eher begrenzt ist.

Insbesondere ist zu bedenken, daß von der Eignung für den gegenwärtigen Arbeitsplatz nicht unbedingt auf das Potential für andere Positionen geschlossen werden kann. Darüber hinaus beurteilen die Vorgesetzten in vielen Fällen nicht mit denselben Maßstäben.

Grenzen der Systematisierung

Beurteilungssysteme können zwar vielen methodischen Anforderungen nicht gerecht werden, gleichwohl sind sie aber bei permanenter Pflege als Instrument der Personalführung arbeitsfähig.

Sie würden jedoch falsch eingesetzt, wenn sie für zu viele Zwecke gleichzeitig herangezogen werden. Insofern müßte man sauberlich zwischen den eingangs erwähnten Zielen und Anlässen unterscheiden und unter Umständen jeweils verschiedene Verfahren vorsehen (Probezeitbeurteilung, Leistungsbeurteilung, Eignungsbeurteilung). Beurteilungssysteme werden überstrapaziert, wenn man sich zuviel von ihnen verspricht. In manchen Unternehmen gelten sie als wesentlicher Baustein von Personalentwicklungssystemen, obwohl Beurteilungsergebnisse nur einen Anhaltspunkt neben anderen für die Übernahme einer neuen Tätigkeit darstellen¹⁶.

Ein wesentlicher Grund für die Abneigung vieler Mitarbeiter gegen Beurteilungen liegt darin, daß die regelmäßige Beurteilung für *alle Mitarbeiter* in vielen Unternehmen mittlerweile zum Fetisch erhoben worden ist. Oftmals dient sie lediglich der nachträglichen Festschreibung der seit Jahren in unveränderter Höhe ausgezahlten Leistungsprämie, die zudem nur einen geringen Anteil am Gesamtentgelt ausmacht. Viele Mitarbeiter in einfachen Positionen wollen nicht beurteilt werden, weil sich an den wesentlichen Komponenten ihrer Arbeitssituation

seit Jahren nichts geändert hat. Andere Mitarbeiter hingegen wünschen es ausdrücklich, beurteilt zu werden, um vom Vorgesetzten Aufschluß über ihre Leistung oder Eignung zu erhalten.

Insofern sollte man Beurteilungsverfahren in stärkerem Maße als bisher situativ einsetzen, zum Beispiel wenn der Mitarbeiter oder wenn es der Arbeitgeber wünscht. Letzteres könnte zur Entscheidungsbegründung für anstehende Beförderungen und Versetzungen oder beim Wechsel des Vorgesetzten sinnvoll sein.

Andererseits sollten Beurteilungsverfahren für Führungskräfte durchaus regelmäßig zum Einsatz kommen. Schließlich ist das Führungsverhalten eine wesentliche Komponente im Anforderungsprofil für Führungskräfte. Dabei ist allerdings Neuberger zuzustimmen, daß nicht nur die Mitarbeiter von den Vorgesetzten, sondern auch die Vorgesetzten von den Mitarbeitern beurteilt werden müssen¹⁷. Schließlich sind beide «Seiten» ein Bestandteil der Führungssituation, und die Leistung oder Eignung eines Mitarbeiters kann sich unter Umständen wesentlich verändern, wenn der Vorgesetzte wechselt hat.

Die Überschätzung vieler Beurteilungssysteme beruht oft auf der stillschweigenden Unterstellung der Eigenschaftstheorie der Führung und ihrer grundlegenden Annahme, daß bestimmte Eigenschaften für den Führungserfolg maßgeblich sind¹⁸. Andere situative Faktoren (zum Beispiel der Vorgesetzte, die Art der Aufgabe, die Kollegen) und die Querverbindungen zwischen diesen Faktoren werden hingegen vernachlässigt. Deswegen sind auch Potentialbeurteilungen nur begrenzt machbar und aussagefähig. Assessment Center, die immerhin das Verhalten in bestimmten »typischen Situationen« bei der Bewältigung »typischer Aufgaben oder Probleme« bewerten, kommen trotz zunehmend positiver Einschätzung oftmals nicht über die Abbildung von Laborbedingungen hinaus¹⁹. Insofern sollte man sich insgesamt davor hüten, sowohl vergangenheits- als auch zukunftsorientierte Beurteilungsergebnisse in allzu starkem Maße zur zentralen Auswertung für Maßnahmen der Personalentwicklung heranzuziehen.

Andererseits können Beurteilungsverfahren im Rahmen der unmittelbaren Personalführung zur Zusammenfassung der im Laufe eines Jahres bereits geführten Mitarbeitergespräche und als Check-List der im Unternehmen als wesentlich erachteten Beurteilungsmerkmale verwendet werden. Die Wirklichkeit sieht allerdings in vielen Unternehmen ganz anders aus: Beurteilungsgespräche finden oft nur statt, weil der Beurteilungsbogen bis zu einem bestimmten Termin ausgefüllt werden muß. Hier sind also verschiede-

ne Verhaltensänderungen erforderlich, um Beurteilungen als selbstverständliches Instrument der Personalführung zu akzeptieren, bei dem das offizielle Formular lediglich begleitenden Charakter hat. Man könnte sogar soweit gehen, formalisierte Beurteilungsverfahren abzuschaffen, wenn das regelmäßige Beurteilungsgespräch Selbstverständlichkeit geworden wäre.

Beurteilungssysteme sollten in erster Linie als Check-List und als Dokument für das Beurteilungsgespräch zwischen dem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter dienen. Darüber hinaus bilden sie in vielen Unternehmen eine notwendige Grundlage für die Vergabe von Leistungsprämien. Für die zentrale Auswertung im Hinblick auf personalwirtschaftliche Entscheidungen wie Beförderung und Versetzung können sie nicht mehr sein als eine Informationsquelle neben mehreren anderen. Andererseits ist eine permanente Systempflege mit entsprechenden Auswertungsmaßnahmen erforderlich, damit statistischen Fehlentwicklungen, wie zum Beispiel einer allzu starken Mittelwertverschiebung, begegnet werden kann.

Beurteilungssysteme können nicht mehreren Zielen zugleich dienen und müssen insofern vornehmlich anlaßbezogen eingesetzt werden. Der in manchen Unternehmen bestehende »Systemfetischismus« sollte nüchterner Betrachtung weichen, wobei dem Beurteilungsgespräch größere Bedeutung beizumessen ist.

Vor diesem Hintergrund sind Beurteilungsverfahren durchaus mehr als »Unsinn mit Methode«, obwohl das Ideal wissenschaftlicher Exaktheit wahrscheinlich niemals erreicht werden kann.

Anmerkungen:

¹ Vgl. insbesondere Lattmann, Charles: Leistungsbeurteilung als Führungsmittel, Zwecke und Aufgaben von Qualifikationssystemen. Bern und Stuttgart 1975, S. 31 ff.; Gaugler, Eduard, u. a.: Leistungsbeurteilung in der Wirtschaft. Baden-Baden 1978, S. 17 ff.; Knebel, H.: Stand der Leistungsbeurteilung und Leistungszulagen in der Bundesrepublik Deutschland. Frankfurt (Main) 1981; Raschke, H.; Knebel, H.: Taschenbuch für Personalbeurteilung. Heidelberg 1982, S. 13 ff.

² Vgl. insbesondere den Überblick über die Erfahrungen mit Führungsgrundsätzen bei Zander, Ernst; Töpfer, Armin: Führungsgrundsätze und Führungsinstrumente. Frankfurt (Main) 1982.

³ Über Stand und Verbreitung von Beurteilungsverfahren in der Bundesrepublik Deutschland vgl. Knebel, Heinz, a.a.O., passim; Gaugler, Eduard, u. a., a. a. O., S. 97 ff., aber auch Zander, Ernst; Töpfer, Armin: Personalpolitik in einer Unternehmensgruppe. Frankfurt (Main) 1982, passim.

⁴ Vgl. z. B. Birkwald, Reimar: Die Bedeutung der Leistungsbeurteilung und Leistungszulagen für die Praxis – aus der Sicht der Gewerkschaften. In: Knebel, Heinz: Stand der Leistungsbeurteilung und Leistungszulagen in der Bundesrepublik Deutschland. Frankfurt (Main) 1981, S. 39-51, insbesondere S. 47 f.

⁵ Vgl. Gaugler, Eduard, u. a., a. a. O., S. 25 ff.; Zander, Ernst; Knebel, Heinz: Taschenbuch für Leistungsbeurteilung und Leistungszulagen. Heidelberg 1980, S. 19 f.

⁶ Vgl. Neuberger, Oswald: Erfahrungen bei der Einführung eines neuen Personalbeurteilungssystems in einem Industriebetrieb. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Heft 4/1979, S. 209-215.

⁷ Vgl. z. B. Heinrich, Michael; Erndt, Helmut: Leistungsbeurteilung zur Fundierung personeller Ausleseentscheidungen. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Heft 2/1980, S. 89-96; Batz, Manfred; Schindler, Ulrich: Personalbeurteilungssysteme auf dem Prüfstand. zfo, 1983, S. 424-432.

⁸ Vgl. Neuberger, Oswald: Rituelle (Selbst-)Täuschung. Kritik der irrationalen Praxis der Personalbeurteilung. Die Betriebswirtschaft, 1980, S. 27-43.

⁹ Vgl. Capol, Marco: Die Qualifikation der Mitarbeiter als ganzheitliches Führungsmittel im industriellen Betrieb. Bern 1965, passim.

¹⁰ Über Schwierigkeiten, »Ziele im Sinne von MbO zu definieren«, berichtet Gruppe, Günther: Das SEL-Beurteilungssystem. Personalwirtschaft, Heft 8/81, S. 24-30.

¹¹ Vgl. Pillhofer, Gerhard: Praxis der Leistungsbeurteilung in den USA. Personal, Heft 2/1983, S. 57-61.

¹² Vgl. Wagner, Dieter: Personalführung und Personalwirtschaft. In: Halbach, Günter (Hrsg.): Handbuch Betrieb und Personal. Bonn 1982, Fach 2, RZ 1-425, hier RZ 115.

¹³ Lattmann, Charles, a.a.O., S. 66, und die Hinweise bei Gaugler, Eduard, u.a., a.a.O., S. 63.

¹⁴ Über diese und andere »Systemfehler« vgl. u.a. Neuberger, Oswald: Erfahrungen bei der Einführung eines neuen Personalbeurteilungssystems in einem Industriebetrieb, a.a.O., S. 211.

¹⁵ Vgl. Neuberger, Oswald: Rituelle (Selbst-)Täuschung, a.a.O., S. 36 f.

¹⁶ Vgl. Wagner, Dieter: Möglichkeiten und Grenzen einer Personalentwicklungsplanung für Führungskräfte. Die Betriebswirtschaft, 1982, S. 217-228. Personalentscheidungen sollten deshalb trotz vielfältig denkbarer Auswahlinstrumente vorsichtig gefällt werden. Vgl. Kempe, Hans-Joachim; Clauss, Roland: Die Auswertung von Beurteilungen als Grundlage für Personalentscheidungen. Personalführung, 1980, S. 197-204.

¹⁷ Über entsprechende Erfahrungen verfügt die Esso AG. Vgl. Daniel, Otto: Beurteilung des Vorgesetztenverhaltens. Personalwirtschaft, Heft 1/82, S. 6-9; Reinecke, Peter: Vorgesetztenbeurteilung. Köln 1983, S. 116 ff.

¹⁸ Zur Rezeption der Eigenschaftstheorie der Führung vgl. u.a. Wunderer, Rolf; Grunwald, Wolfgang: Führungslehre. Band 1: Grundlagen der Führung. Berlin, New York 1980, S. 113 ff.

¹⁹ Assessment-Center sind insbesondere dann sinnvoll, wenn es sich um konkret absehbare Personalauswahlentscheidungen handelt. Auch als Personalförderungsinstrument können sie geeignet sein. Vgl. z. B. Jeserich, Wolfgang; Fennekels, Georg: Statistische Überprüfung von Assessment-Center-Verfahren. ZfbF, 1982, S. 826-836; Stehle, Willi; Schuler, Heinz: Führungskräfte im Außendienst. Personal, Heft 2/1983, S. 64-68.

Summary:

It is generally agreed in both management theory and practice that regular staff appraisal is a vital element in successful personnel management and in the management process in general. The author examines different methods of personnel appraisal, as well as the problems involved, and reports on some experiences in practice.