
DULISCH, FRANK: PERSONALBEURTEILUNG

Dieser Aufsatz ist auch in gedruckter Form erschienen. Lediglich die Befragungsergebnisse zur Selbstillusion wurden weiter entwickelt.

Dulisch, Frank: Personalbeurteilung. Erschienen in: In Deutschland führen die Falschen: Wie sich Unternehmen ändern müssen, hrsg. von Joachim Sauer und Alexander J. Cisik , Helios Media 2014, S. 166 - 191

INHALT

Grundlagen der Personalbeurteilung	2
Personalbeurteilungen und das Personalmanagement	3
Personalbeurteilung und Führungskräfte	7
Beurteilung und Mitarbeiter	10
Fazit	14

PERSONALBEURTEILUNG

GRUNDLAGEN DER PERSONALBEURTEILUNG

Andere Menschen zu beurteilen ist ein alltäglicher Vorgang. Wir nehmen die Leistungen und das Verhalten anderer wahr und bewerten diese. Mitmenschen werden dadurch für uns in ihrem Verhalten berechenbarer, eine wertvolle Voraussetzung für eine erfolgreiche Interaktion. In der Kommunikation mit anderen werden diese persönlichen Einschätzungen ausgetauscht:

- „Die von der IT – die rafften gar nichts.“
„Ja – bis auf Herrn Schmitz, das ist der einzige, der etwas Durchblick hat.“
- „Ihr habt doch da einen Neuen in der Abteilung – wie stellt der sich eigentlich an?“
„Ach, ganz gut, der ist der total fix; ich glaube, in drei Monaten schmeißt er den Laden ganz allein.“

In diese Einschätzungen gehen unterschiedliche Perspektiven ein. Wir bewerten die Leistungen anderer beispielsweise aus der (internen) Kundenperspektive oder aus der Kollegenperspektive. Derartige Beurteilungsprozesse erfolgen spontan und sind wenig reflektiert. Die Bewertungen werden ausgetauscht und sozial geteilt. Die informellen Rückmeldungen verdichten sich zu einem Gesamtbild darüber, was der einzelne Mitarbeiter in der Organisation „taugt“. Die Bedeutung dieser informellen Personalbeurteilungen wird nicht selten unterschätzt. Häufig sind diese Einschätzungen wirksamer als die formalisierten Personalbeurteilungen, die in der Personalakte „schlummern“. Sie sind beispielsweise vorentscheidend für die Personalauswahl oder sie beeinflussen die Zusammensetzungen von Arbeits- und Projektgruppen.

Eine Führungskraft hat unterschiedliche Aufgaben zu erfüllen. Sie muss realistische Ziele vereinbaren, Arbeitsaufträge verteilen, Mitarbeiter anleiten, Erfolge anerkennen und die Ursache für Misserfolge erkennen. Viele dieser Führungstätigkeiten sind nur möglich, wenn die Führungskraft die Leistungen des Mitarbeiters beurteilt und seine Leistungspotentiale einschätzt. Die Einschätzung des Mitarbeiters ist damit eine elementare alltägliche Führungsaufgabe.

Daneben kommuniziert die Führungskraft ihre Einschätzungen auch; sie beeinflussen so das Gesamtbild, welches über den Mitarbeiter in der Organisation vorherrscht. Der Mitarbeiter selbst ist diesen Einschätzungen zumeist hilflos ausgesetzt; sie finden zu einem großen Teil „hinter seinem Rücken“ statt. So stellt es nach SPRENGER (2005) durchaus ein Akt der Fairness dar, wenn die Führungskräfte regelmäßig in formalisierten Beurteilungsverfahren gezwungen sind, ihre Einschätzungen offen zu legen.

Wer von Personalbeurteilungen in einer Organisation spricht, denkt in der Regel an Formulare, welche die Führungskraft über einen einzelnen Mitarbeiter ausfüllt. Personalbeurteilungen im engeren Sinne zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- Es existieren festgeschriebene Bewertungsverfahren und ein standardisierter Bewertungsbogen.
- Die Beurteilungen werden über einen bestimmten Zeitraum aufbewahrt.
- Es werden die Leistung, das Verhalten oder die Potentiale des Mitarbeiters bewertet.
- Die Beurteilung wird von der nächsthöheren Führungskraft in einer gewissen Regelmäßigkeit durchgeführt.

Diese Personalbeurteilungen sollen im Folgenden aus drei Perspektiven betrachtet werden: von der initiiierenden und betreuenden Stelle, hier Personalmanagement genannt, von den Führungskräften sowie von den Mitarbeitern aus.

PERSONALBEURTEILUNGEN UND DAS PERSONALMANAGEMENT

Die Einführung und das Betreiben eines formalisierten Beurteilungssystems verursachen in einer Organisation Aufwendungen, die nicht unmittelbar wertschöpfend sind. Der Wert der Personalbeurteilungen ergibt sich aus den Funktionen, die das Personalbeurteilungssystem übernimmt. Diese können mannigfaltig sein:

- Personalbeurteilungen sind die Grundlage für Entscheidungen zur leistungsbezogenen Entlohnung, z. B. zur Vergabe von Prämien oder Bonuszahlungen. Sie unterstreichen damit das Leistungsprinzip in einer Organisation.
- Sie liefern Informationen für Personalauswahlentscheidungen und sind die Voraussetzung dafür, dass „die richtige Frau und der richtige Mann an die richtige Stelle“ kommt.
- Sie bilden eine Grundlage für die betrieblichen Karriereplanungen, z.B. für die Auswahl von „Talenten“ und den zielgerichteten Einsatz von Personalentwicklungsmaßnahmen.
- Sie sind ein Führungsinstrument, das eine regelmäßige „bilanzierende“ Kommunikation über die Leistungsentwicklung zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern sicherstellt.
- Sie werden als ein Instrument zur Motivierung der Mitarbeiter verstanden. Gute Beurteilungen stellen eine wichtige Form der Anerkennung dar und haben einen Anreizcharakter.
- Sie ermöglichen es, den Erfolg von Personalentwicklungsmaßnahmen zu überprüfen.

Vor der Einführung eines Personalbeurteilungssystems muss Klarheit darüber bestehen, wozu diese Beurteilungen verwendet werden sollen, denn kein Verfahren kann all diese vielfältigen Funktionen in gleicher Weise erfüllen. Zudem sind Zielkonflikte zu beachten. Ein Beurteilungssystem, welches die Auswahl einzelner High-Potentials zum Ziel hat, wird nicht zur nachhaltigen Motivationssteigerung aller beitragen.

Je nach der gewählten Funktion sind die Inhalte der Personalbeurteilungen festzulegen. Diese können sich beziehen auf

- die individuellen Arbeitsergebnisse (z.B. „Wie war die Qualität bzw. Quantität der Arbeitsergebnisse?“ „Welche Ziele, welche Meilensteine wurden erreicht?“),
- das Verhalten des Mitarbeiters (z.B.: „Wie eigenständig und wie kooperativ hat sich der Mitarbeiter verhalten? Wie freundlich ist der Mitarbeiter auf Kundenwünsche eingegangen?“)
- und die Potentiale des Mitarbeiters (z.B. „Hat der Mitarbeiter das Potential, zukünftig andere Menschen erfolgreich zu führen?“).

Die Qualität und Quantität der Arbeitsergebnisse lassen sich mitunter anhand bereits vorliegender Kennzahlen bewerten. Häufig spiegeln diese Kennzahlen aber Gruppenleistungen wieder, aus denen der Beitrag des einzelnen nur schwer und keineswegs eindeutig zu ermitteln ist.

Nicht alles, was zählt, ist zählbar; nicht alles, was zählbar ist, zählt.

(nach Albert Einstein)

Die Bewertung des Arbeitsverhaltens ist dagegen häufig noch problematischer. Der Vorgesetzte erhält in der Regel nur bruchstückhafte Einblicke in das Verhalten seines Mitarbeiters; zudem sind Beurteilungskriterien wie „Kundenfreundlichkeit“ nur schwer an konkreten beobachtbaren Verhaltensindikatoren festzumachen. Die persönlichen Eindrücke und Maßstäbe des Vorgesetzten gewinnen hier an Bedeutung.

Noch schwieriger ist es für Vorgesetzte, die Potentiale eines Mitarbeiters einzuschätzen. Dies verlangt, dass aus dem konkreten aktuellen Verhalten eine Prognose abgeleitet wird, wie der Mitarbeiter neuen andersartigen Aufgaben gewachsen sein könnte. Ein Mitarbeiter, der aktuell die Aufgaben eines Sachbearbeiters oder eines Referenten wahrnimmt, wird z. B. daraufhin bewertet, ob er „Führungspotential“ besitzt. Diese Aufgabe überfordert schnell die Führungskräfte. Als „Laienpsychologen“ beobachten sie Ausschnitte des Verhaltens, assoziieren Ursachen und ziehen Schlüsse, wie der Mensch andersartigen Situationen gewachsen sein könnte.

Neben den Inhalten der Personalbeurteilung müssen die Maßstäbe der Personalbeurteilung festgelegt werden. Dabei kann zwischen drei Formen von Maßstäben unterschieden werden:

- **Absoluter Maßstab:** Die Leistung eines Mitarbeiters wird an vorab formulierten Anforderungen bzw. Erwartungen gemessen. Beispiel: 10 Neuabschlüsse pro Tag werden als Standardleistung festgelegt, wer mehr leistet, erhält eine bessere Bewertungsstufe. Nicht selten übernehmen Zielvorgaben oder -vereinbarungen die Funktion einer solchen absoluten Messlatte.
- **Relativer Maßstab:** Die Leistungen der Mitarbeiter werden untereinander verglichen und in eine Reihenfolge gebracht. Dieses kann zu einem strengen „Mitarbeiterranking“ führen, in dem jeder Mitarbeiter seinen Rangplatz erhält. Auch wenn in dem Beurteilungssystem vorab festgelegt wird, wie viele Prozent der Mitarbeiter eine bestimmte Bewertungsstufe erreichen dürfen, werden die Anwendung eines sozialen Vergleichs und damit ein relativer Maßstab verlangt.
- **Individueller Maßstab:** Dabei wird bewertet, wie sich die Leistungen und Fähigkeiten eines Menschen im Vergleich zu den eigenen Vorleistungen entwickelt haben. Beurteilungen im pädagogischen Kontext, z. B. auch im Ausbildungsbereich, legen einen besonderen Fokus auf die gezeigten Entwicklungsfortschritte des Menschen.

Welcher Maßstab gewählt wird, ist auch abhängig von den Funktionen, welche die Personalbeurteilungen erfüllen sollen. Steht das Aufspüren von Entwicklungspotentialen im Vordergrund, so kann die „pädagogische Brille“ eines individuellen Maßstabs sinnvoll sein. Dient die Personalbeurteilung dazu, eine leistungsbezogene Vergütung zu gewährleisten, so werden absolute Maßstäbe folgerichtig sein. Geht es um die Auswahl von internen Talenten für ein zahlenmäßig eng begrenztes Führungsnachwuchsprogramm, so kann das soziale Ranking angemessen sein.

In der Bezeichnung der Bewertungsstufen sollte klar zum Ausdruck kommen, welcher Beurteilungsmaßstab zugrunde gelegt wird. Wird die beste Bewertungsstufe als Spitzenleistung bezeichnet, so wird das soziale Ranking deutlich – denn wenn viele Mitarbeiter „spitze“ sind, handelt es sich nicht um eine „Spitze“, sondern um ein „Hochplateau“. Anders ist dies bei absoluten Bewertungsstufen, wie „übertrifft die vereinbarten Ziele“ oder „übertrifft die Anforderungen“. Diese können durchaus von der Mehrzahl der Mitarbeiter erreicht werden. Nicht selten lassen die Beurteilungsvorgaben die Klarheit des Maßstabes vermissen; dieses führt zu viel „Diskussionsstoff“ bei der späteren Erörterung der Bewertungen mit den Betroffenen.

Damit Beurteilungssysteme von Nutzen sind, müssen die Beurteilungen bestimmte Qualitätsanforderungen erfüllen. Nicht selten werden die Gütekriterien der psychologischen Testtheorie auf Personalbeurteilungen übertragen, mitunter wird Bezug auf die DIN 33430 genommen, die die „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“ festlegt. Die zentralen testtheoretischen Anforderungen sind:

- Validität (Gültigkeit): Damit ist die Genauigkeit gemeint, mit dem das Verfahren tatsächlich das misst oder vorhersagt, was es messen oder vorhersagen soll.
- Objektivität (Unabhängigkeit): Demnach müssen die Ergebnisse, die beim Beurteilungsverfahren erzielt werden, unabhängig von jeglichen Einflüssen außerhalb der untersuchten Person sein. Auch die Person und das Verhalten des Beurteilers dürfen in keiner Weise das Beurteilungsobjekt, sprich die Leistungen und die Befähigungen des Mitarbeiters, beeinflussen.
- Reliabilität (Zuverlässigkeit): Hiermit ist der Grad der Genauigkeit bzw. Messfehlerfreiheit des Verfahrens gemeint, mit dem es das einzelne Merkmal erfasst. Hierzu zählt auch die Urteilerübereinstimmung (Interrater-Reliabilität) als das Ausmaß, in dem die Urteile unterschiedlicher Personen bei Bewertung der gleichen Beobachtungen sich gleichen.

Um diesen Qualitätsanforderungen zu erreichen, werden die Beurteilungskriterien und vielfach auch die Abstufungen genau beschrieben. Zudem wird die Beurteilungsfachlichkeit durch einschlägige Führungskräftebildungen erhöht. Da viele Beurteilungen sich nicht auf harte Fakten stützen lassen, werden in diesen Schulungen auch typische unbewusste Wahrnehmungstäuschungen wie diese behandelt:

- Selbstbezug: In jede Personeneinschätzung gehen eigene Maßstäbe ein. Wir lernen eine Person kennen und empfinden sie als „alt“, wenn sie älter ist als wir selbst. Jede Person legt auf bestimmte Aspekte ihrer Arbeit einen besonderen Wert; als Führungskraft neigt man dazu, diesen eigenen Anspruch auf die Arbeit anderer zu übertragen.
- Kontrasteffekt: Der Mensch nimmt einzelne Teile seiner Umwelt nie isoliert wahr, sondern immer in Relation zur Umgebung. Die Wahrnehmung neigt dazu, diese Unterschiede überzubetonen.

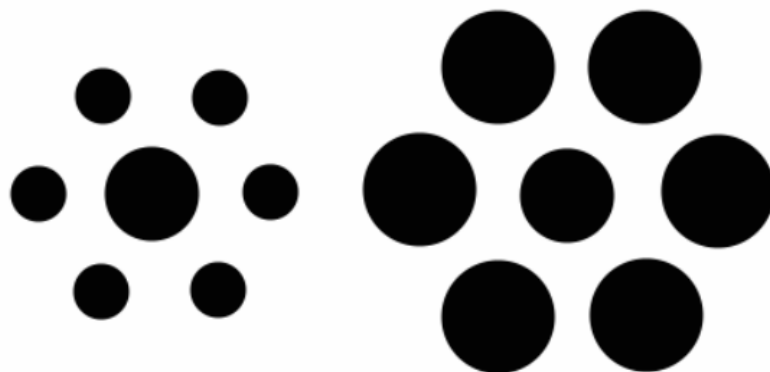


Abb. 1: „Welcher Innenkreis ist größer?“ Der Kontrast-Effekt dargestellt durch die „Titchen-Illusion“

- Tendenz zur Mitte: Dort, wo Personen in einer öffentlichen Bewertung unsicher sind, neigen sie zu einer mittleren Bewertung oder zu einer "Standardnote".
- Halo-Effekt (Halo = Glorienschein): Einzelne hervorstechende Eigenschaften "überstrahlen" den Gesamteindruck. Der Beurteiler ist nicht zu einer differenzierten Wahrnehmung fähig, weil er von diesem Einzelmerkmal "geblendet" wird. Den Gesamteindruck überstrahlen können auch herausstechende Einzelleistungen des Beurteilten (Lorbeer-Effekt).
- Recency-Effekt: Die letzten Eindrücke haben bei der Beurteilung ein besonderes Gewicht; sie sind im Gedächtnis besonders präsent.
- Konformität: Menschen neigen dazu, sich an Einschätzungen nahestehender Personen zu orientieren. Die Übereinstimmung mit der Gruppe vermittelt dem Einzelnen eine scheinbare Gewissheit; sie stärkt zudem das Zusammengehörigkeitsgefühl der Gruppe.
- Stereotype: Das sind - häufig emotional gefärbte- geistige Schubladen, in die wir andere Personen einordnen. Wir nehmen Menschen als Angehöriger einer Gruppe wahr und übertragen unsere „Vorurteile“ gegenüber der Gruppe auf den Einzelnen, wobei seine Individualität auf der Strecke bleibt.

Das Personalmanagement strebt dabei häufig eine „Normalverteilung“ an, bei der die Mehrzahl der Beschäftigten eine mittlere Bewertungsstufe erhält und die besonders guten und schlechten Beurteilungen selten vergeben werden. Es wird erwartet, dass die gesamte Beurteilungsskala ausgenutzt wird. Anders ausgedrückt: Eine Personalbeurteilungsrunde, bei der nahezu alle Mitarbeiter gleich abschneiden, würde ihrer Funktion nicht gerecht und wäre den betriebenen Aufwand nicht wert.

PERSONALBEURTEILUNG UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Führungskräfte haben eine Vielzahl von Aufgaben: Sie entwickeln Ziele, sie unterstützen die Mitarbeiter, erkennen Leistungen an und reagieren auf Fehlentwicklungen; sie leiten an, motivieren, fördern die Kooperation, setzen Prioritäten und schaffen Gemeinschaft.

Die Führungskräfte haben im Personalbeurteilungssystem die Aufgabe, zum einen die Mitarbeiter objektiv, valide und reliabel, kurzum „wahrheitsgemäß“, zu bewerten und zum anderen diese

Bewertungen mit dem Mitarbeiter zu erörtern. Die Objektivität und Reliabilität kommen im Führungsalltag schnell an ihre Grenzen:

- Die Führungskraft sieht im Arbeitsalltag nur einen kleinen Ausschnitt des Verhaltens des Mitarbeiters; wie viel sie wahrnimmt, wird von Rahmenbedingungen, wie z. B. der Leitungsspanne, mitbestimmt. Aber auch die Führungskraft mit ihrem persönlichen Führungsstil entscheidet darüber, welche Beachtung sie dem einzelnen Mitarbeiter schenkt.
- Die Führungskraft wird zudem im Laufe des Beurteilungszeitraumes eine Vielzahl von Eindrücken über den Mitarbeiter erhalten; die meisten Eindrücke sind aber flüchtiger Natur und nach kurzer Zeit vergessen. Beurteilungsrelevant werden vor allem solche Beobachtungen, die aus dem Rahmen des Normalen fallen. Was als „normal“ empfunden wird, das ist wiederum von der jeweiligen Führungskraft abhängig und damit subjektiv geprägt.
- Häufig betragen die Beurteilungszeiträume ein Jahr oder auch länger. Nur die Erinnerungen, die zu dem Beurteilungsstichtag dem Beurteiler noch präsent sind, werden beurteilungsrelevant. Auch hier ist das Gedächtnis der jeweiligen Führungskraft entscheidend. Auch die Frage, ob man sich kontinuierliche Notizen zu späteren Beurteilungszwecken macht, wird von den Führungskräften sehr individuell gehandhabt.
- Aber es gibt noch weitere Einfallstore für die Subjektivität bei der Personalbeurteilung. Der Beurteilungsblick der Führungskraft geht davon aus, dass das Verhalten vorrangig von der Person und ihren persönlichen Eigenschaften bestimmt ist. Verhalten entsteht aber stets in einer Interaktion zwischen Umwelt und Person. Und ein zentraler Umweltfaktor ist die Führungskraft selbst. „Führen ist eine zielorientierte Verhaltensbeeinflussung“ – so eine gängige Definition des Begriffs Führen. Wenn bei einem Mitarbeiter Misserfolge oder ein Fehlverhalten beobachtet werden, so muss sich die Führungskraft nach der eigenen Verantwortung für dieses Verhalten fragen lassen: „Habe ich als Führungskraft den Mitarbeiter bei der Aufgabenübertragung falsch eingeschätzt?“ Oder: „Wäre seine Fehlleistung vermeidbar gewesen, wenn ich als Führungskraft schneller und eindeutiger auf erste Anzeichen reagiert hätte?“

Anders als die Wissenschaftler oder Psychologen bei der Durchführung psychologischer Tests sind die Führungskräfte somit in vielfältiger Weise mit den Leistungen und dem Verhalten des Mitarbeiters verwoben. Die Gütekriterien aus der wissenschaftlichen Testtheorie sind damit nur schwerlich auf die Personalbeurteilung zu übertragen.

Führungskräfte haben nicht nur unterschiedliche Aufgaben zu erfüllen, jede dieser Aufgaben wird unter einer anderen Zielperspektive durchgeführt. Das Ziel, ein objektives, „wahres“ Urteil über den Mitarbeiter abzugeben, gerät schnell zu den anderen Aufgaben und Zielen der Füh-

rungskraft in ein Spannungsverhältnis. Aus diesen Zielkonflikten resultieren Urteilstendenzen, die sich anders als obige Wahrnehmungstäuschungen durchaus auch überlegt und bewusst vollziehen:

- Der Milde-Effekt: Die Führungskraft will den Mitarbeiter nicht „verletzen“; sie will sich als „positiv denkender Mensch“ zeigen und mit positiven Leistungseinschätzungen sich selbst erfüllende Prophezeiungen schaffen.

*„Wenn wir die Menschen nur nehmen wie sie sind, so machen wir sie schlechter;
wenn wir sie behandeln, als wären sie, was sie sein sollten,
so bringen wir sie dahin, wohin sie zu bringen sind“.*

(Johann Wolfgang Goethe)

- Nähe-Effekt: Je besser sich der Beurteiler und der Mitarbeiter kennen und je stärker ihre persönliche Beziehung ist, umso positiver fällt die Beurteilung aus. Persönliche Nähe führt dazu, dass die Führungskraft mehr über die Stärken und Schwächen des Mitarbeiters weiß und ihn dadurch besser einzusetzen vermag. Empirische Studien, wie zuletzt JOCHMANN-DÖLL/TONDORF (2013), zeigen, dass Teilzeitarbeit die Distanz zur Führungskraft erhöht und daher tendenziell zu negativeren Bewertungen führt. Die größeren Unsicherheiten des Beurteilers stärken dann zudem die „Tendenz zur Mitte“.

*Personalbeurteilungen sind in erster Linie Beurteilungen von Beziehungen
und in zweiter Linie Beurteilungen von Personen.*

(nach Oswald Neuberger)

- Hierarchie-Effekt: Je höher die beurteilten Personen in der Unternehmenshierarchie stehen, umso besser fallen tendenziell die Beurteilungen aus.
- Klebe-Effekt: Beurteilungen orientieren sich an Vorbewertungen, auch wenn absolute oder relative Maßstäbe gelten. Wer einmal eine gute Bewertung erreichte, behält diese. Da Abwertungen Enttäuschungen und Verletzungen in sich bergen, vermeidet die Führungskraft diese.

Wenn beurteilungsfremde Gesichtspunkte bewusst die Bewertung dominieren, könnte man auch von einer „Beurteilungslüge“, von einem „Beurteilungsversagen“ oder – das Problem relativierend - von einer „strategischen Personalbeurteilung“ (MOSER u. a. 2000) sprechen. Das bekannteste Beispiel ist das „Wegloben“. Einem Mitarbeiter, der aktuell Schwierigkeiten auf seinem Arbeitsplatz hat, wird eine überdurchschnittliche Leistungsbewertung oder Potentialprognose zuerkannt. Auf diese Weise steigen seine Chancen, einen anderen Arbeitsplatz in der Organisation zu finden. Oder in die andere Richtung: Eine junge Mitarbeiterin mit überzeugenden

Leistungen und Kompetenzen erhält eine eher kritische Bewertung. Die Führungskraft will so sicherstellen, dass ihm diese Arbeitskraft noch eine Zeit lang erhalten bleibt.

Beurteilungen sind damit auch ein Instrument der alltäglichen „Mikropolitik“ (NEUBERGER 2006), mit denen die Führungskräfte eigene Interessen durchsetzen und ihre Macht sichern. Hierzu zählen beispielsweise:

- das Belohnen von besonders loyalen Mitarbeitern durch gute Bewertungen,
- das Erzeugen von Dankbarkeit bei den Beurteilten, um eigene Wünsche durchzusetzen,
- das Ausnutzen von Beurteilungen als Droh- und Sanktionsmittel,
- das Erstellen von überwiegend gleichen Beurteilungen, um Enttäuschungen im Arbeitsteam zu vermeiden und das gute Betriebsklima zu fördern,
- das Steigern der Attraktivität des eigenen Bereiches innerhalb der Organisation durch überwiegend wohlwollende Beurteilungen.

Die Beurteiler sind, wie BREISIG (1996) herausstellt, keine seelenlose Datenregistrierer, sondern Menschen mit eigenen Interessen, die genau wissen, was sie mit ihren Beurteilungen bewirken (wollen). Das Erstellen und Erörtern der Beurteilungen ist nur eine von den vielfältigen Aufgaben, die Führungskräfte wahrnehmen. Für viele ist das Ausfüllen der Beurteilungsformulare eine eher unbeliebte Aufgabe. Das Abgeben der Beurteilungen steht in einem Spannungsverhältnis zu einer Vielzahl von anderen Führungsaufgaben und -zielen. Zudem sehen sie sich dabei mit hohen Ansprüchen des Personalmanagements nach „wahrheitsgemäßen“ Beurteilungen konfrontiert, die sie kaum einzulösen vermögen. Das Erstellen von Personalbeurteilungen berührt somit auch Aspekte der Führungsethik als der Lehre von einem sozialverträglichen und verantwortbaren Führungshandeln.

BEURTEILUNG UND MITARBEITER

Auch für viele Mitarbeiter ist der Akt des „Beurteiltwerdens“ ambivalent. Einerseits sucht der Mitarbeiter Rückmeldungen und Anerkennung zu seinen Leistungen; er ist durchaus an einer Einschätzung seiner Entwicklungspotentiale interessiert. Viele Studien, wie z.B. die regelmäßige Erhebung des GALLUP Engagement Index, zeigen, dass das Fehlen positiver Rückmeldungen durch die Führungskraft einen bedeutsamen „Motivationskiller“ darstellt. Andererseits bedeutet „beurteilt werden“ aber auch „kontrolliert“ werden. Während der Mitarbeiter einerseits Rück-

meldungen über seine Leistungen und Kompetenzen sucht, empfindet er die in der Beurteilung enthaltene Kontrolle als Belastung und Bevormundung.

Die Mitarbeiter hat im Beurteilungsdurchgang vor allem ein Ziel: Er will seine vermeintlichen Stärken und seine Leistungen in der Beurteilung wiedererkennen. Während für den Beurteiler das Postulat einer „wahrheitsgemäßen“ Beurteilung gilt, ist der Beurteilte vorrangig an einem guten Abschneiden interessiert. Ihm wird man es nachsehen, wenn er sich im Beurteilungsverfahren strategisch verhält. Der Beurteilte ist nicht nur passives „Opfer“ der Beurteilungstäuschungen, sondern er kann die Unzulänglichkeiten des menschlichen Wahrnehmungssystems für sich nutzen. Er kann sich beispielsweise kurz vor dem Beurteilungszeitpunkt besonders in Szene setzen, um einen „Recency-Effekt“ zu erzeugen, oder er kann mit Einzelleistungen blenden. Die Kunst der Selbstdarstellung und das „Impression Management“ sind Gegenstand vieler psychologischer Studien und Ratgeberbücher.

Spätestens bei der Eröffnung der Beurteilung treffen die Selbsteinschätzung und die Fremdeinschätzung aufeinander. Der Mitarbeiter entwickelt hier in der Regel eine Einschätzung, ob er sich hinsichtlich der einzelnen Beurteilungskriterien gerecht bewertet fühlt. Zwischen der Selbsteinschätzung und der Fremdeinschätzung bestehen, wie das Cartoon zeigt, häufig große Diskrepanzen.



Abb. 2: Selbstbild und Fremdbild in der Beurteilung (unbek. Zeichner)

Forschungsergebnisse zeigen, dass es Menschen ausgesprochen schwer fällt, sich in einem sozialen Vergleich mit ihren Stärken und Schwächen adäquat einzuordnen. Bei besonders wichtigen

und wertvoll erachteten Eigenschaften schätzt sich die Mehrzahl der Befragten als überdurchschnittlich ein. In einer aktuellen Internetbefragung wurden die Nutzer des Lernprogramms www.personalbeurteilung.de befragt, für wie wichtig sie bestimmte Anforderungen an ihrem Arbeitsplatz einschätzen. In einer zweiten Befragung wurden die Nutzer gefragt, wie sie sich selbst hinsichtlich dieser Eigenschaften bewerten. Das Ergebnis ist: Je wichtiger eine Anforderung eingeschätzt wird, umso verbreiteter ist die Selbstillusion.

Anteil der Personen, die diese Anforderung an ihrem Arbeitsplatz für wichtig oder sehr wichtig einschätzen (650 Befragte). Die Skala unterschied zwischen sehr wichtig, wichtig, teils-teils, unwichtig und sehr unwichtig.	Eigenschaft / Anforderung	Anteil der Personen, die sich selbst bei dieser Eigenschaft überdurchschnittlich oder sehr überdurchschnittlich einschätzen(1280 Befragte). Die Skala unterschied zwischen sehr überdurchschnittlich, überdurchschnittlich, durchschnittlich, unterdurchschnittlich und sehr unterdurchschnittlich.
93 %	kooperationsfähig	56 %
91 %	engagiert	58 %
87 %	ehrlich	56 %
77 %	durchsetzungsstark	40 %
71 %	ordnungsliebend	39 %
41 %	sparsam	32 %

Tab. 1: Bedeutung der Anforderungen und Selbsteinschätzung bei arbeitsplatzbezogenen Anforderungen

Diese Selbstillusion trifft besonders auf das persönliche Arbeitsengagement, die Kooperationsfähigkeit und die Ehrlichkeit zu, alles Merkmale, die auch als besonders wichtig an den Arbeitsplätzen eingeschätzt werden.

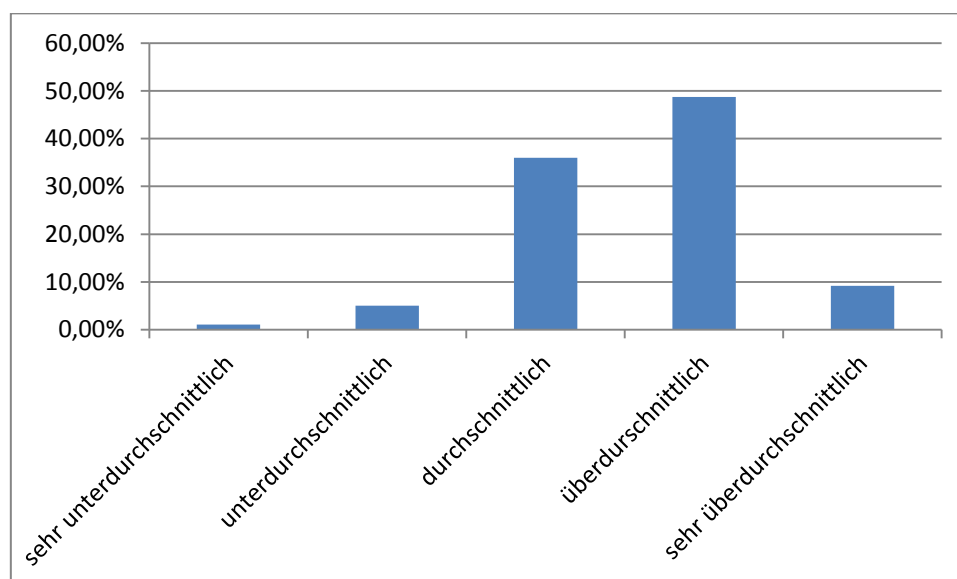


Abb. 3: Selbsteinschätzung der Befragten hinsichtlich der eigenen Arbeitsengagements im Vergleich zu der Kollegenschaft

Die Merkmale Engagement und Ehrlichkeit weisen eine ähnlich verzerrte Verteilung auf wie die Einschätzungen der Kooperationsfähigkeit. Bei Merkmalen, die ambivalenter sind, wie „sparsam“ (einerseits geizig, andererseits verschwenderisch) oder „ordentlich“ (einerseits penibel, andererseits chaotisch), nähern sich die Selbsteinschätzungen eher einer „Normalverteilung“ an. Hier halten sich überdurchschnittliche und unterdurchschnittliche Einschätzungen in etwa die Waage; besonders viele Befragte schätzen sich hier „durchschnittlich“ ein. Diese Eigenschaften werden den Befragungsergebnissen gemäß auch an den Arbeitsplätzen seltener verlangt.

Dass diese Selbstillusion kein Merkmal von fehlender Bildung oder gar Intelligenz ist, zeigt eine Studie von Cross, K.P. (1977). Demnach sind 94 % der amerikanischen College Professoren der Ansicht, dass sie Überdurchschnittliches im Vergleich zu ihren Kollegen leisten.

In dem aktuellen Werk „Betrug und Selbstbetrug“ spürt TRIVERS (2013) die Triebfedern dieser Selbstillusion auf. Demnach erleichtert diese Selbstillusion es dem Menschen, sich vor anderen „aufzuplustern“ und damit sozial erfolgreicher zu agieren. Menschen mit einer großen Selbstillusion haben ein größeres Selbstvertrauen und haben somit einen evolutionären Vorteil. Nach KANNING (2000) belegen viele Studien, dass ein positives Selbstbild dem Menschen eine innere Stabilität verleiht. Menschen, die zu einer negativen Selbsteinschätzung tendieren, sind häufiger psychisch instabil.

Wie kann eine solche Selbstillusion entstehen? „Leistung“, „Kooperationsfähigkeit“ oder auch „Engagement“ sind eher vage Begriffe, die eine Vielzahl von Teilanforderungen enthalten. Jeder Mensch schätzt den Aspekt dabei als besonders zentral ein, in dem er selbst seine Stärken vermutet – dieses kann für den einen Professor die Qualität der Lehre sein, für den anderen die Menge der veröffentlichten Aufsätze und für den Dritten die eingeworbenen Drittmittel. Wenn erst ein positives Selbstbild besteht, meiden Menschen alle Informationen, die hierzu in Dissonanz stehen. Man redet mehr mit "Gesinnungsgenossen" als mit "Kritikern". Wissenschaftler suchen gezielt Aufsätze, in denen sie selbst zitiert werden; Abhandlungen, in denen dieses nicht der Fall ist, würdigt man kaum eines Blickes.

*Fremde Fehler bewerten wir als Staatsanwalt,
eigene Fehler als Rechtsanwalt.
(brasilianisches Sprichwort)*

Die Führungskraft und der Mitarbeiter sehen somit die Leistungen und ihr Leistungsverhalten unter einer anderen Perspektive. Der Mitarbeiter hat in der Regel einen Informationsvorsprung, was seine konkreten Leistungen und die Hintergründe seines Verhaltens angeht. Andererseits fällt es ihm schwerer, seine Leistungen zu den Leistungen anderer in Beziehung zu setzen und sich sozial einzuordnen. Besonders Personalbeurteilungssysteme, in denen offen ein relativer Maß-

stab angewendet wird und nur wenige Mitarbeiter überdurchschnittliche Bewertungen erhalten dürfen, sind von einem von einem „natürlichen“ Spannungsverhältnis geprägt, sie werden von vielen Mitarbeitern als demotivierend empfunden; von beiden Seiten werden die Gespräche dann als besonders unangenehm erlebt.

FAZIT

Die Ergebnisse von Beurteilungen stellen sich häufig anders dar, als von den Initiatoren angestrebt. Viele Studien belegen, dass die abschließenden Beurteilungsstatistiken häufig zwei Verzerrungen aufweisen. Zum einen ist ein Milde-Effekt zu erkennen. Die Bewertungen fallen besser aus, als dieses von den Initiatoren erwartet wurde. Zum anderen fällt die fehlende Differenzierung auf; die Bewertungsskala wird nicht ausgenutzt. Führungskräfte bevorzugen eine Standardbewertungsstufe, die häufig im positiven Bereich liegt, und vermeiden es kritische Bewertungsstufungen zu vergeben.¹

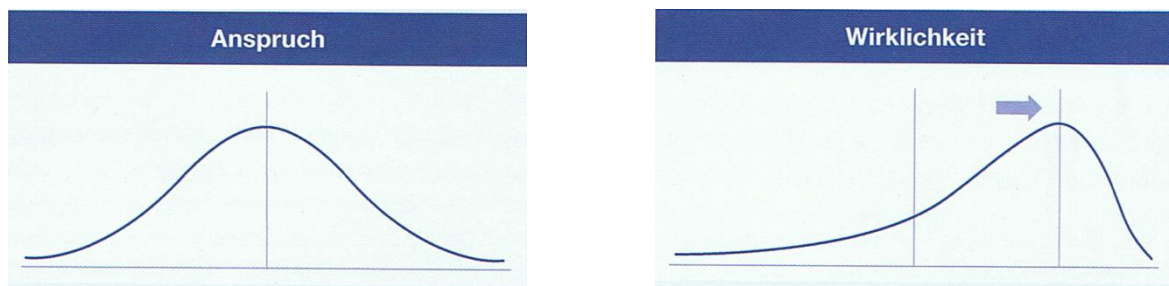


Abb. 3: Anspruch und Wirklichkeit - Illustrative Darstellung der Beurteilungsverteilungen von HAMMEN u.a. 2013

Blickt man aus der Perspektive der Führungskräfte und der Perspektive der Mitarbeiter auf die Personalbeurteilung, so erscheint diese Verteilung plausibel. Personalbeurteilungen sind ein subjektiver Prozess mit einer Vielfalt von Wahrnehmungs- und Entscheidungsspielräumen für die Führungskraft. Viele der dargestellten Beurteilungstäuschungen und -verzerrungen gehen in eine Richtung: die Leistungen der Mitarbeiter eher positiv zu bewerten. Die mangelnde Differenzierung kann auch aus den Unsicherheiten resultieren, die die Führungskräfte bei der Bewertung verspüren.

Zur Vermeidung dieser typischen Verzerrungen bestehen einige Handlungsmöglichkeiten. Da ist zum einen das Festschreiben von Vorgaben, die die Führungskräfte mehr oder weniger stark zwingen, die gesamte Bewertungsskala bei ihren Mitarbeitern auszunutzen und Bestnoten eng zu begrenzen. Derartige erzwungene Bewertungsverteilungen sind aber auch mit einer Reihe von Nachteilen verbunden:

¹ Siehe hierzu auch Kampkötter & Sliwka 2013, die hierzu Belege aus der internationalen Forschungsliteratur vorstellen.

- Sie sind nur dann sinnvoll einsetzbar, wenn ein sozialer Bewertungsmaßstab verwendet wird. Wenn beispielsweise Zielvereinbarungen als Maßstab genommen werden, ist die spätere Gesamtverteilung nicht ohne einen logischen Bruch durch solche Richtwerte vorab festlegbar.
- Sie haben nur dann eine Aussagekraft, wenn eine größere Gruppe von Mitarbeitern „gerankt“ wird.
- Die erzwungene Differenzierung regt die Führungskräfte nicht unbedingt zu einer wahrheitsgemäßen Bewertung an. Vielfach wird berichtet, dass strategische Überlegungen („Wer braucht welche Bewertungsstufe am dringendsten?“) hierdurch eher noch an Bedeutung gewinnen.

Ein zweiter Ansatz ist es, die Beurteilung nicht nur der einzelnen Führungskraft zu überlassen, sondern auch andere Führungskräfte zu beteiligen. Nach einer aktuellen Studie von HAMMEN u.a. nutzen 43 % der Unternehmen bereits vergleichende „Kalibrierungsrunden“ zur Bewertungsfindung. Viele Beurteilungskriterien und -stufen bleiben auch bei einer noch so präzisen Beschreibung vage. Einheitliche Bewertungsmaßstäbe werden durch eine offene Kommunikation unter den Führungskräften gefördert.

Auch 360°-Beurteilung, bei der auch die Abnehmer der Leistungen, die Kollegen, die Mitarbeiter oder die Person selbst zu eigenständigen Bewertungen des Leistungsverhaltens aufgefordert werden, vermögen die Aussagekraft der Bewertungen zu steigern. Sie sind durch internetgestützte Erhebungsmöglichkeiten heute recht leicht zu verwirklichen. Diese 360°-Beurteilungen führen nicht nur dazu, dass das gleiche Verhalten von mehreren Personen bewertet und so die Subjektivität der Bewertungen relativiert wird. Da sich das Verhalten je nach dem Gegenüber auch verändert, nimmt jede dieser Personengruppe auch ein anderes leistungsrelevantes Verhalten wahr und bewertet dieses.

Personalbeurteilungssysteme sind mit anderen Personalführungsinstrumenten abzustimmen. Wenn beispielsweise die Führungskompetenz im Rahmen der Personalbeurteilung bewertet wird, so ist es wesentlich, dass in der Organisation auf der Grundlage eines Leitbildprozesses ein gemeinsames Verständnis darüber besteht, was „gute Führung“ ausmacht und welche Teilkompetenzen hier gefordert sind. Viele Organisationen haben in den letzten Jahren „Kompetenzmodelle“ entwickelt und so dafür gesorgt, dass in der Personalbeurteilung, in der Personalauswahl und in der Personalentwicklung eine „gemeinsame Sprache“ gesprochen wird. Die eingeführten Kompetenzmodelle können die Qualität der Personalbeurteilungen erhöhen, da sie die oft sehr vagen Beurteilungskriterien konkretisieren und trennschärfer abgrenzen.

Die Verknappung des Personals durch den demographischen Wandel führt dazu, dass die Bedeutung der Potentialeinschätzungen im Rahmen der Personalbeurteilung zunimmt. Vielfach ist es nicht mehr möglich, Personen mit bestimmten Kompetenzen auf dem internen oder externen Arbeitsmarkt zu gewinnen. In den Vordergrund des Auswahlprozess rückt die Potentialprognose: das Finden von Personen, denen man zutraut, in einer absehbarer Zeit die Kompetenzen zu erwerben. Der Grundsatz des Qualitätsmanagements „Man kann einen PKW nicht nur durch den Rückspiegel steuern“ gewinnt so auch bei Personalbeurteilungen an Bedeutung.

Beurteilungen - und vor allem Potentialbeurteilungen - fußen auf einer Vielzahl von subjektiven Eindrücken und Interpretationen, ihre Folgen sind für den einzelnen aber durchaus hart und real. Die „wackligen“ Einschätzungen der Beurteilungen werden nach objektiven Verfahren ausgewertet und in Personalinformationssystemen gespeichert. Die unsichere Herkunft der Daten gerät dabei schnell aus dem Blick.

Wer Personalbeurteilungssysteme nutzt, sollte sich der Grenzen und Schwachstellen dieses Instrumentes bewusst sein. Personalbeurteilungen sind in der Regel kein Selbstzweck. Ob Personalbeurteilungen ertragreich sind, hängt von der Qualität der Beurteilungen ab, aber auch von der Funktion, für die die Beurteilungen verwendet werden. Bevor man sich für den Einsatz von Personalbeurteilungen entscheidet, stellt sich auch die Frage nach den Alternativen.

Literaturverzeichnis

Breisig, T. (1998). Personalbeurteilung - Mitarbeitergespräch - Zielvereinbarung. Frankfurt/M. .

Cross, K. Patricia. Not can, but will college teaching be improved? *New Directions for Higher Education* Volume 1977, Issue 17, 1-15

DIN-33430 (2002). Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen. Beuth Verlag. Berlin

GALLUP. (2013). Die GALLUP-Studien. Von

<http://www.gallup.com/strategicconsulting/160349/gallup-studien.aspx> abgerufen

Hammen, A. u.a. (2013). Performance Management in der Praxis - Herausforderungen und Lösungsansätze. Broschüre von hkkp//hostettler kramarsch partner, Frankfurt

Jochmann-Döll, A. & Tondorf, K. (2013). *Nach Leistung, Eignung und Befähigung? Beurteilung von Frauen und Männern im Polizeivollzugsdienst*. Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung. Im Internet verfügbar: <http://www.boeckler.de/6299.htm?produkt=HBS-005454&chunk=1>

Prof. Dr. Frank Dulisch

Kampkötter, P. & Sliwka, D. (2013). Trotz subjektiver Leistungsbeurteilung zu aussagekräftigen Ergebnissen kommen. Personalquartely, Heft 2, 46 - 49.

Kanning, U. P. (2000). Selbstwertmanagement. Göttingen: Hogrefe Verlag.

Murphy, K. R. (1995). Understanding Performance Appraisal. Thousand Oaks: Sage.

Moser, K. u. a (2000). Strategische Elemente in Leistungsbeurteilungen. Zeitschrift Führung und Organsation, 218 - 225.

Neuberger, O. (2000). Das 360-Grad-Feedback. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

Neuberger, O. (2006). Mikropolitik und Moral in Organisationen. Herausforderung der Ordnung. Stuttgart: Lucius & Lucius

Sprenger, R. K. (2005). Das Prinzip Selbstverantwortung: Wege zur Motivation. Frankfurt/M.: Campus Verlag.

Trivers, R. (2013). Betrug und Selbstbetrug Wie wir uns selbst und andere erfolgreich belügen. Berlin: Ullstein.