

A. Einleitung

Die Bedeutung des Themas Personalbeurteilung in unseren Unternehmen, aber auch in den Non-Profit-Organisationen ist nach wie vor sehr hoch und steht im direkten Zusammenhang mit der Bewertung der Leistung und der Effizienz der Unternehmen und Organisationen und ihrer Teileinheiten selbst. Allerdings haben sich die Ausprägung und die Schwerpunkte des Themas in den letzten Jahren stark verändert. Man spricht heute eher von Feedback (Rückmeldung) als von Personalbeurteilung und ersetzt damit nicht nur einen deutschen Begriff durch einen englischen Begriff. Damit wird auch der Blickwinkel weg von der personenbezogenen Beurteilung mit Absolutheitsanspruch hin zu einer positionsbezogenen, situationsbezogenen, organisationsbezogenen und umfeldbezogenen Beurteilung in Relation zu den miteinander handelnden Personen verschoben.

Folgende Trends sind erkennbar und teilweise schon vollzogen:

Vom Individuum zum multifunktionalen Rollenträger

Bei Rückmeldungen im Rahmen einer Beurteilung steht nicht mehr nur die Persönlichkeit des Individuums im Vordergrund. Der Blickwinkel geht stärker zu den unterschiedlichen Rollen, die ein Individuum in einem Unternehmen, einer Organisation und darüber hinaus spielt.

Vom Fokus auf den Beurteiler zum Fokus auf den Beurteilten

Der Aspekt der Macht, der es für jemanden wichtig macht, dem anderen mit Hilfe einer Beurteilung seine Sichtweise aufzunötigen, ist sehr stark in den Hintergrund getreten. Dafür spielt der Aspekt der Selbststeuerung von einzelnen Menschen und Teams eine herausragende Rolle in Wirtschaft und Gesellschaft. In diesem Zusammenhang fordern diese Menschen und Teams aktiv Rückmeldungen ab.

Von der Leistungsbewertung zur Entwicklungsorientierung

Während noch bis vor wenigen Jahren das Thema Leistungsbewertung bei der Beurteilung eine große Rolle gespielt hat, ist gerade in den letzten Jahren ein erheblicher Wandel eingetreten. Das Fremdbild z. B. eines Vorgesetzten als absoluter Bewertungsmaßstab hat weitgehend ausgedient. Es ist ersetzt durch ein Selbstbild der betroffenen Menschen, das durch die Beurteilung gespiegelt wird. Damit verändert sich der Fokus wieder hin zu Fragen der Förderung und Entwicklung des Menschen.

Von der einseitigen Beurteilung zur Rundumbeurteilung

Der Trend aus den Neunzigerjahren des letzten Jahrhunderts von einseitigen zu zunächst wechselseitigen (Vorgesetzter – Mitarbeiter) hin zu vielseitigen Beurteilungen hat sich noch verstärkt. Durch die neuen Informationstechnologien sind diese »Rundumbeurteilungen« heute jederzeit und nicht nur punktuell zu einem bestimmten Zeitpunkt verfügbar.

Von standardisierten Beurteilungen zu Beurteilungen für ein Individuum in einer konkreten Entwicklungsphase seines Lebens

Die Standardisierung von Beurteilungen, mit der eine Gruppe von Menschen (z. B. alle Mitarbeiter eines Unternehmens) über einen Kamm geschoren werden, gehören heute der Vergangenheit an. Individuelle Beurteilungen berücksichtigen immer die jeweilige Lebens- und Entwicklungsphase des Menschen.

Von personenbezogenen zu situationsbezogenen Beurteilungen

Dies hängt eng mit dem vorangegangenen Punkt zusammen. Beurteilungen beziehen sich heute weniger auf grundsätzliche Persönlichkeitsmerkmale, sondern auf die konkrete Arbeitssituation eines Menschen.

Von Beurteilungen für Individuen zu Beurteilungen für Teams, Unternehmensbereiche und ganze Unternehmen

Neueste Praxisansätze in einigen größeren Unternehmen stellen Teams in den Vordergrund ihrer Überlegungen. Beurteilungen fokussieren insgesamt stärker auf Gruppen von Menschen und Organisationen und berücksichtigen zusätzlich deren jeweilige Entwicklungsphasen.

Von aufgezwungenen Beurteilungen (für Individuen, Gruppen und Organisationen) zur Entwicklung von Sensoren zur Wahrnehmung von Beurteilungen

Die Informationsvielfalt macht die Entwicklung von sehr feinfühligem Sensoren notwendig, um in der Vielfalt überhaupt die bedeutsamen Beurteilungsinformationen aufzuspüren. Dies unterstreicht die Erkenntnis, dass derjenige, dem das besser gelingt, deutliche Wettbewerbsvorteile besitzt.

Von der klassischen Personalbeurteilung zur Feedbackkultur

Immer wieder ist die Frage zu hören? Brauchen wir überhaupt Personalbeurteilungsverfahren? Und wozu eigentlich?

Dazu müssen wir wissen: Jeder Mitarbeiter möchte gern wissen,

- was von ihm erwartet wird,
- wie und wo er steht,
- wie seine Kompetenzen eingeschätzt werden,
- wie er gesehen wird,
- wo er hin will,
- wo er nicht hin will,
- was er tun kann,
- was er tun muss,
- was er lassen muss,
- wer ihm helfen kann,
- wem er helfen kann,
- woran er zu arbeiten hat,
- wo er steht
- ob er o.k. ist.

Nur durch regelmäßige Kommunikation mit den Feedbacks seiner Umwelt kann er die notwendigen Informationen dazu erhalten.

Aber wie können wir sicherzustellen, dass jeder die notwendigen Infos anderer erhält zur besseren Selbsteinschätzung?

Bei Menschen mit hoher Sensibilität braucht die Umwelt dazu nicht viel dazu tun – aber bei Menschen mit geringer Sensibilität und Wahrnehmungsfähigkeit müssen die Informationen gesteuert zugeführt werden. Verantwortlich am Arbeitsplatz ist dafür der Vorgesetzte.

Er muss sicherstellen, dass alle Infos zum Abgleich von Fremd- und Eigenbild bei den Mitarbeitern vorhanden sind. Nur auf diesem Wege kann jeder Mitarbeiter mit einem Vergleich – wenn gewollt – Korrekturen vornehmen.

Dazu ist regelmäßige Kommunikation notwendig.

Das müssen keine formalisierten Mitarbeitergespräche sein.

Dazu benötigt man nicht unbedingt ein Personalbeurteilungssystem.

Aber solch ein System kann sehr hilfreich sein für die Beteiligten zur Orientierung und als Hilfsmittel, um den Zeitpunkt und Inhalt des Informationsaustausches sicherzustellen.

Manche Führungskräfte benötigen solche Kontrollmittel und Arbeitshilfen, damit die ausreichende Kommunikation auch wirklich passiert. Andere wiederum nicht. Sie erledigen das gut in der laufenden Zusammenarbeit.

Andere Führungskräfte bevorzugen dazu Beurteilungsformulare als Vorbereitungshilfe und alle benötigen dazu eine gute Feedback-Kultur.

Der Differenzierungsgrad der Hilfsmittel hängt sehr von den vorhandenen Führungskompetenzen der verschiedenen Führungskräfte ab.

Es gibt auch Führungskräfte, die erledigen diese Kommunikation sehr selbstständig im laufenden Arbeitsprozess – andere halten sich dabei zurück und brauchen Unterstützung.

Wichtig: Alle Führungskräfte müssen kontrolliert werden, dass sie diese wichtige Kommunikations-Aufgabe ordentlich erledigen. Im Interesse der Mitarbeiter und des Unternehmens.

Und wie sieht dazu die Praxis aus?

Die meisten Unternehmen und Organisationen haben dieses Führungsinstrument inzwischen eingeführt. Aber einige auch nicht.

Es gibt Unternehmer und auch Arbeitnehmervertretungen die sagen, sie bräuchten Personalbeurteilungen nicht, weil sie schon immer eine sehr gut funktionierende Feedbackkultur im Unternehmen mit Erfolg praktizieren und sich ungezwungen regelmäßig und spontan über alles Notwendige mit Erfolg austauschen. Das könnten Personalbeurteilungen nicht steigern.

Andere Unternehmen wiederum haben die Personalbeurteilungen inzwischen abgeschafft, weil sie mit diesem Führungsinstrument in der Vergangenheit zu einer guten Feedbackkultur gekommen sind, die nun Personalbeurteilungen überflüssig macht.

Es gibt aber auch gegenteilige Aussagen: Manche Unternehmen kennen die Vorzüge dieses Führungsinstrumentes noch zu wenig oder halten wenig davon, weil sie es für sinnlos oder für zu bürokratisch halten. Solche Unternehmen haben dann aber meistens auch eine schlechte Führungskultur und die Mitarbeiter haben wenig im Unternehmen zu sagen und sind wenig motiviert.

Ein negatives Beispiel dafür ist der Öffentliche Dienst, in dem Personalbeurteilungen nur sehr zögerlich durchgeführt werden.

Welche großen Nachteile dadurch für die Förderung von Innovation und Leistungseffizienz im Öffentlichen Dienst entstehen, kann jeder u. a. im Schuldienst beobachten.

Lehrer haben schon immer per Gesetz ihre pädagogische Freiheit beim Lehren und sind sehr stolz darauf. Das hat zur Folge, dass kein Lehrer bis heute eine Führungskraft hat, die den Unterricht kontrolliert oder andere Erfolgsnachweise über die Arbeit verlangen kann. Lehrer sind

keine Mitarbeiter der Schulleiter und werden daher von der Schulleitung auch nicht kontrolliert, ob sie sich fortbilden, um ihren Unterricht zu verbessern.

In der Praxis bedeutet das, dass viele Lehrer heute immer noch nach Lehrmethoden unterrichten, die sie vor 30 Jahren im Studium gelernt und die inzwischen längst überholt und durch erfolgreichere Vorgehensweisen abgelöst sind. Die Auswirkungen davon für die Kinder können wir heute überall in den staatlichen Schulen beobachten – nicht in den Privatschulen.

Diese Beispiele zeigen: Die Diskussion über den Sinn oder Unsinn von Personalbeurteilungen wird nie abgeschlossen sein, weil dieses Führungsinstrument sehr sensibel ist und daher immer Befürworter und Gegner finden wird.

Wir wollen mit diesem Buch anregen, dass sich alle Institutionen und Unternehmen mit dem Thema Personalbeurteilung intensiv auseinandersetzen und prüfen, inwieweit es ihnen hilft, ihre Führungskultur und Leistungen sowie Feedback-Kultur mit Personalbeurteilungen zu verbessern.

Der Teil Grundlagen der Beurteilung beginnt daher mit zwei in der Betrachtung von Personalbeurteilungen bisher häufig vernachlässigten **Grundprinzipien der Beurteilung**; nämlich der Subjektivität und dem Feedback.

Beurteilungen sind prinzipiell immer subjektiv. Wer sie einsetzt, muss dies wissen. Er muss zur Subjektivität stehen und diese stärken. Und er muss sorgsam darauf achten, dass Subjektivität nicht in Willkür umschlägt.

Beurteilungen nutzen Menschen und Unternehmen nur, wenn sie dem Prinzip des Feedback folgen. Dies bedeutet, dass sie offen und wertschätzend gegeben und angenommen werden müssen, weil sie sonst ohne Wirkung bleiben.

Die **Ziele der Beurteilungen** werden anschließend aus den Blickwinkeln der Mitarbeiter, der Führungskräfte, des Unternehmens und des gesamten Systems heraus betrachtet, beschrieben und auf ihre Konsequenzen für erfolgreiches Verhalten hin untersucht.

Die **Inhalte der Beurteilung** beziehen sich auf Verhaltensweisen, Eigenschaften, Leistungen, Ergebnisse und Potenziale von Menschen, Teams und Organisationen. Diese Aspekte werden im Einzelnen dargestellt.

Dieser Teil wird abgeschlossen mit den **Kriterien für Beurteilungen**. Wir werden Hauptkriterien herausarbeiten, die Bedeutung von Anforderungsprofilen und Leistungszielen erläutern sowie die rechtliche Zulässigkeit von Beurteilungskriterien darstellen.

Der Teil C des Taschenbuchs stellt das Beurteilungsverfahren in seiner Ganzheitlichkeit dar. Die **ganzheitliche Beurteilung** setzt sich zusammen aus beobachten, bewerten, beurteilen und besprechen.

Das Wahrnehmen und **Beobachten** kommt bei der Beurteilung häufig zu kurz. Wir wollen daher die Beobachtungsprinzipien darstellen und Hilfen zur Auswertung von Beobachtungen anbieten. Auch die geeignete Form, Dritte einzubeziehen, werden wir erläutern.

Zur **Bewertung** und **Beurteilung** werden wir uns mit den Bewertungsmaßstäben auseinandersetzen. Wir werden absolute und relative Bewertungen unterscheiden, Beobachtungs- und Beurteilungsgesichtspunkte gewichten, die Bedeutung von Quervergleichen darstellen sowie den richtigen Beurteilungszeitpunkt diskutieren. Ein umfassendes Kapitel ist den **Fehlerquellen der Beurteilung** gewidmet. Die **schriftliche Formulierung** und die **Gestaltung des Beurteilungsbogens** runden das Thema ab.

Im Kapitel über das **Beurteilungsgespräch** wollen wir die effiziente Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Gespräche vermitteln. Ebenfalls soll die Einbindung des Beurteilungsgesprächs in die Systematik von Mitarbeitergesprächen dargestellt werden.

Dieser Teil des Buches schließt ab mit der Darstellung, wie die **Einführung von Beurteilungsverfahren** wirkungsvoll gelingen kann.

Der letzte Teil des Buches befasst sich mit **speziellen Anwendungen von Beurteilungen**, die im Einzelnen mit ihren jeweiligen Rahmenbedingungen dargestellt werden. Zu nennen sind hier: die klassische Leistungsbeurteilung, individuelle Potenzialbeurteilungen für die Personalentwicklung, Beurteilungen von Führungskräften und Spezialisten, Beurteilungen von Auszubildenden, Beurteilungen von Arbeitsgruppen und Teams, Aufwärtsbeurteilungen sowie 360-Grad-Beurteilungen.

Aufgrund der besseren Lesbarkeit verwenden wir ausschließlich die männliche Form von Begriffen.