

Kapitel 4  
**Verhaltensprozesse**

Personallogistik



## **Personalbeurteilung**

- 1 Grundlagen der Personalbeurteilung**
- 2 Inhalte und Ziele der Personalbeurteilung**
- 3 Beurteilungsprozess**
- 4 Formen der Personalbeurteilung**
- 5 Beurteilungsverfahren**
- 6 Ausblick**



## Warum?

*„Die Personalbeurteilung gehört heute zum unerlässlichen Handwerkszeug jedes Vorgesetzten und bezweckt verschiedene, vielfältige Führungsziele. Jeder, der mit Mitarbeitern zu tun hat, ob Meister oder Geschäftsführer, ob Kolonnenführer oder Ausbilder, benötigt dieses Führungsinstrument.“*

(H. Knebel, Managementberatung, Hamburg)

Wo Menschen zusammenarbeiten, wird immer beurteilt! Die Personalbeurteilung ist dabei ein „unverzichtbares Führungsinstrument“, um geistige Kapazitäten und Beiträge der Mitarbeiter zu erhöhen. Im Personalbereich von Unternehmen gibt es außerdem viele Situationen, in denen es notwendig ist, andere Menschen möglichst zutreffend zu beurteilen. Zum Beispiel bei Einstellungen, bei Beförderungen, bei Aus- und Weiterbildungen oder bei Entlassungen.

# 1 Grundlagen der Personalbeurteilung

## 1.1 Begriff der Personalbeurteilung<sup>1</sup>

Unter Personalbeurteilung (PB, Mitarbeiterbeurteilung) versteht man einen Prozess, in dem Informationen über die Leistungen (Leistungsbeurteilung) und/oder die Potentiale (Potentialbeurteilung) von Mitarbeitern gewonnen, verarbeitet und ausgewertet werden.

**Personalbeurteilung**

Verschiedene Dimensionen der Personalbeurteilung:

- ▶ **Was wird beurteilt?** (Objektdimension)
- ▶ **Wer wird beurteilt?** (Subjektdimension)
- ▶ **Wie wird beurteilt?** (Verfahrensdimension)

**Dimensionen der Personalbeurteilung**

„Was, wer, wie wird beurteilt?“

## 1.2 Beurteilungsarten<sup>2</sup>

### 1.2.1 Klassische Leistungsbeurteilung

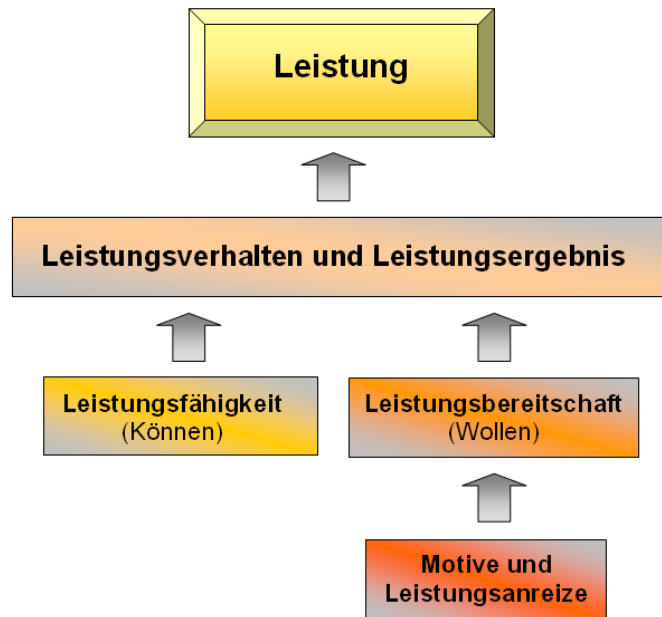
Die Leistungsbeurteilung umfasst die Beurteilung der vergangenheitsbezogenen Ist-Leistung, d.h. sie beurteilt bereits erbrachte Leistungen. Der Übereinstimmungsgrad von Ist- und Soll-Ergebnis wird dabei als Indikator für die Leistung bzw. den Erfolg von Mitarbeitern gewertet.

**Leistungsbeurteilung**

- ▶ Vergleich von Soll- und Ist-Leistung
- ▶ Vergangenheitsbezogen

Voraussetzung für die Beurteilung ist, dass

- ▶ der Mitarbeiter die Leistungen selbst beeinflussen kann und
- ▶ die Leistungen durch den Beurteiler bewertbar sind.



**Abbildung 1**  
Determinanten der Leistung

Es ist für die *Beurteilung der Leistung* nicht nur das *Leistungsergebnis*, sondern auch das *Leistungsverhalten* ausschlaggebend.

Das Leistungsverhalten beschreibt die *Art und Weise* mit der das Leistungsergebnis erzielt wurde sowie das *Verhalten* des Mitarbeiters in der Arbeitsgruppe. Dieses Verhalten kann sich sowohl positiv (motivierend) als auch negativ (demotivierend) auf die Gesamtleistung der Gruppe auswirken und bildet somit einen wichtigen Aspekt in der Leistungsbeurteilung.

Die Basis für ein bestimmtes Leistungsverhalten und -ergebnis bilden die *Leistungsbereitschaft* und die *Leistungsfähigkeit* (z.B. Ausbildung, Eignung und Erfahrung). Verschiedene Leistungsanreize und die Motivstruktur beeinflussen die Höhe der Leistungsbereitschaft.

Folgende Bewertungsmerkmale können Grundlage einer Leistungsbeurteilung sein:

- ▶ Arbeitsverhalten, Arbeitsergebnis (z.B. Qualität, Quantität)
- ▶ Belastbarkeit (z.B. unter Zeitdruck zu arbeiten)
- ▶ Rentabilität (z.B. in Bezug auf Kosten, Nutzen, Kapitaleinsatz)
- ▶ Qualifikation

### 1.2.2 Potentialbeurteilung

Die Potentialbeurteilung (Entwicklungs-, Eignungs-, Karrierebeurteilung) richtet sich auf die Eignung des Mitarbeiters in Hinblick auf zukünftige Aufgaben und die Möglichkeiten seiner individuellen beruflichen Weiterentwicklung.

Diese Beurteilungsform soll die Verwendungsmöglichkeiten von Mitarbeitern und Führungskräften für höherwertige Positionen ermitteln. Dabei müssen nicht vergangenheitsbezogene Leistungen (vgl. Leistungsbeurteilung), sondern zukünftige Potentiale bzw. Fähigkeiten beurteilt werden.

➔ **Modul**  
Personaleinsatz und Eignung

**Bewertungskriterien**

**Potentialbeurteilung**

- ▶ Ermittlung von Fähigkeiten
- ▶ Zukunftsorientiert

**Kriterien** der Potentialbeurteilung sind beispielsweise:

- ▶ Entwicklungsfähige Eigenschaften und Fähigkeiten,
- ▶ ungenutzte Eigenschaften und Fähigkeiten.

### 1.2.3 Persönlichkeitsbeurteilung

Die in der Praxis kaum verwendete Persönlichkeitsbeurteilung befasst sich mit der Beurteilung von Charaktereigenschaften. Es wird unterstellt, dass man aufgrund von bestimmten Persönlichkeitseigenschaften auf die Eignung für bestimmte Aufgaben bzw. Aufgabengebiete schließen kann.

Wissenschaftliche Untersuchungen haben aber gezeigt, dass sich ein solcher Zusammenhang nur selten herstellen lässt.

Um Persönlichkeiten objektiv beurteilen zu können, sind fundierte psychologische Kenntnisse nötig, die die Beurteiler in der Regel nicht haben.

#### **Persönlichkeitsbeurteilung:**

Bewertung von Charaktereigenschaften

### 1.3 Zeiträume und Anlässe der Personalbeurteilung<sup>3</sup>

In der Regel wird eine Mitarbeiterbeurteilung alle zwölf Monate durchgeführt. Ein längerer Zeitraum ist in der Praxis nicht sinnvoll, weil konkrete Zielvereinbarungen erschwert werden und somit auch die Abweichung von Zielen nicht mehr so leicht feststellbar ist. Außerdem dient das Beurteilungsgespräch vor allem zur Motivation des Mitarbeiters, was bei einem Turnus von mehr als zwölf Monaten nicht mehr gegeben ist.

Mögliche Anlässe um eine Mitarbeiterbeurteilung außerhalb des jährlichen Rhythmus durchzuführen können z. B. die Beendigung der Probezeit, Vorgesetztenwechsel oder die Bewerbung um eine neue Stelle sein.

#### **Beispiele außerhalb des jährlichen Turnus:**

- ▶ Ende der Probezeit
- ▶ Vorgesetztenwechsel
- ▶ Stellenwechsel

#### **Aus der Praxis...**

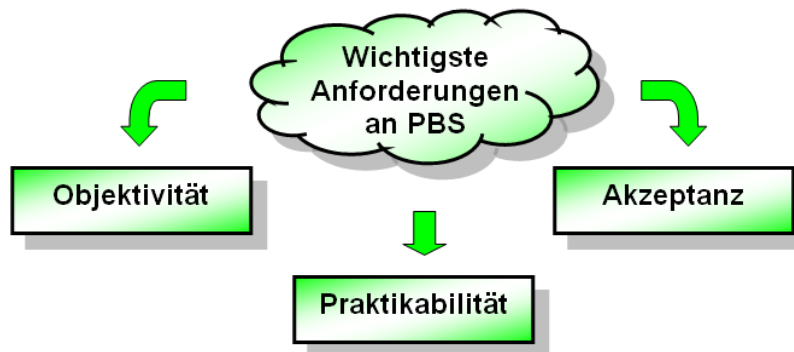
##### **Beurteilung am Beispiel der Firma Storck**

Bis 1998 gab es bei der Firma Storck keine jährliche Beurteilung für Mitarbeiter und Führungskräfte. Beurteilungen wurden nur zu folgenden Anlässen durchgeführt:

- ▶ bei Entgeltveränderungen,
- ▶ bei Beförderung oder Versetzung,
- ▶ zur Anfertigung eines Arbeits- oder Zwischenzeugnisses,
- ▶ vor Ablauf der Probezeit,
- ▶ vor Beginn des Kündigungsschutzes.

(vgl. BREISIG: 2001, S. 44)

## 1.4 Anforderungen an Personalbeurteilungssysteme (PBS)



**Abbildung 2**  
Anforderungen an Beurteilungssysteme  
(vgl. CURTH/ LANG:  
Management der  
Personalbeurteilung)

### Akzeptanz

Sowohl Beurteiler als auch Beurteilte sollten das Beurteilungssystem akzeptieren, damit durch die Leistungsbewertung eine Förderung und Leistungsverbesserung der Mitarbeiter erreicht werden kann.

Mangelnde Akzeptanz des Systems tritt auf, weil

- ▶ der Mitarbeiter die Beurteilung seiner Person als **Bedrohung** und nicht als Hilfe ansieht,
- ▶ die Beurteilung den Vorgesetzten oft mit Unbehagen erfüllt, da sie zum **Konflikt mit seinen Mitarbeitern** führen kann,
- ▶ eine Beurteilung auch immer mit einem **zeitlichen Mehraufwand** für den Beurteiler verbunden ist.

Die Akzeptanz kann aber nur erreicht werden, wenn Beurteiler und Beurteilte den Sinn und Zweck dieser Maßnahme erkennen. Dabei ist eine aktive Einbeziehung der Beteiligten unabdingbar.

So ist es z. B. für die Akzeptanz eines neuen Systems förderlich, wenn der Betriebsrat und einige Vertreter der Belegschaft bereits in der Vorbereitungsphase mit einbezogen werden.

### Praktikabilität

Ein methodisch perfekt ausgearbeitetes Beurteilungssystem ist noch keine Garantie für den Erfolg in der Praxis. Leichte Verständlichkeit für die Betroffenen, angemessener Beurteilungsaufwand (**Zeitaufwand in einem vertretbaren Verhältnis zum Nutzen**) und einfache Handhabung sind weitere Voraussetzungen für die erfolgreiche Nutzung eines PBS.

Soll ein System praktikabel bzw. wirtschaftlich sein, muss es vor allem auf den damit verfolgten Beurteilungszweck ausgerichtet sein:

- ▶ Dem Beurteiler müssen die Beurteilungsmaßstäbe und die zu beurteilenden Merkmale vorgegeben werden.
- ▶ Anwendung gleicher Beurteilungsmaßstäbe, damit die einzelnen Beurteilungen innerhalb des Unternehmens objektiv vergleichbar sind.

### Akzeptanz

#### Akzeptanzprobleme:

- ▶ Bedrohungsgefühl
- ▶ Konflikte
- ▶ Zeitlicher Aufwand

#### Praktikabilität bzw. Wirtschaftlichkeit

- ▶ Verständlichkeit
- ▶ Angemessener Zeitaufwand
- ▶ Einfache Handhabung

## Objektivität

Mangelnde Objektivität der Beurteiler kann zu schweren Fehlurteilen führen. In den häufigsten Fällen werden Fehler durch persönliche Einstellungen, Emotionen, Ideale und Stimmungen des Beurteilers verursacht.

Um objektiv zu urteilen, ist es wichtig, dass der Beurteiler in der Lage ist,

- ▶ sein Urteil zu begründen bzw. zu beweisen und
- ▶ keine unkontrollierten Einflüsse in die Beurteilung einfließen lässt (z. B. nicht unter Zeitdruck oder in erregter Stimmung urteilen).

Selbst wenn alle Bedingungen einer objektiven Personalbeurteilung erfüllt werden, bleibt eine Beurteilung in den meisten Fällen nicht ganz frei von subjektiven Einflüssen. Jede Beurteilung beruht auf Wahrnehmungsprozessen, welche von den subjektiven Maßstäben (z.B. Erwartungen, Motiven, Zielen) des Beurteilers gekennzeichnet sind.

Das Resultat von Wahrnehmungsprozessen sind so genannte „**Erwartungshaltungen**“, die sowohl positiv als auch negativ sein können und oft die Tendenz aufweisen, sich selbst zu erfüllen (self-fulfilling-prophecy)<sup>4</sup>.

## Objektivität

**Self-fulfilling-prophecy**  
Erwartungshaltungen des Beurteilers, die die Tendenz haben, sich selbst zu erfüllen

### Aus der Praxis...

#### self-fulfilling-prophecy:

#### ...Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter

„Von zwei Managern hält der eine Managementseminare für Mitarbeiter für Geld- und Zeitverschwendung. Er ist der Sache gegenüber negativ eingestellt. Der andere Manager sieht in der Teilnahme an derartigen Seminaren eine echte Chance, Mitarbeiter zu fördern bzw. neuen Mitarbeitern den Einstieg in eine Unternehmung zu erleichtern. Der negativ eingestellte Manager wird dem aus dem Seminar zurückgekehrten Mitarbeiter wohl kaum die Gelegenheit geben, das Neuerlernte anzuwenden und damit unter Beweis zu stellen. Es verwundert nicht, wenn dieser Mitarbeiter auf Dauer resigniert und es schließlich aufgibt, weitere Seminare absolvieren zu wollen. Der positiv eingestellte Manager hingegen wird an den neuen Erkenntnissen seines Mitarbeiters sehr interessiert sein und ihn sogar dazu ermutigen, das erlernte theoretische Wissen in die Praxis umzusetzen. Dieser Mitarbeiter wird durch das Verhalten seines Vorgesetzten in seinen neuen Ideen gestärkt und dazu ermutigt, an weiteren Seminaren teilzunehmen. Beide Vorgesetzte werden aufgrund des mittelfristigen Verhaltens ihrer Mitarbeiter nach wie vor ihr Urteile gegenüber Managerseminaren für objektiv bestätigt halten und aufgrund dessen keine Veranlassung für Änderungen in Ihrer Einstellung und ihres Verhaltens sehen“.

(Quelle: Comelli, G.: Mitarbeiter, S. 20f)

Um sich gegen die Einflüsse aus Erwartungshaltungen zu schützen, sollte der Beurteiler sich ständig des Problems der „self-fulfilling-prophecy“ bewusst sein und bei jeder Wahrnehmung, Bewertung und nachfolgenden Reaktion kontrollieren, inwieweit die Beurteilung des Mitarbeiters von seinen Erwartungshaltungen abhängig ist.

Um zumindest eine Annäherung an eine restlos objektive Beurteilung zu erreichen, gilt es, die Beurteilungsfähigkeit zu verbessern. Dies geht u.a. nur, wenn der Beurteiler die wichtigsten Beurteilungsfehler kennt.

➔ **Modul**  
Fehlerquellen der Beurteilung

## 2 Inhalte und Ziele der Personalbeurteilung<sup>5</sup>

### 2.1 Inhalte der Beurteilung

Vor einer Beurteilung müssen die zu beobachtenden Inhalte bzw. Kriterien festgelegt werden. Es lassen sich folgende **Hauptinhalte** unterscheiden:

- ▶ Arbeitsleistungen (z.B. Arbeitsqualität, -ergebnis, Leistungsmotivation),
- ▶ Eigenschaften (z.B. körperliche, geistige, soziale und charakterliche),
- ▶ Verhaltensweisen (z.B. Aktivität, Kooperation, Kommunikation),
- ▶ Potentiale (z.B. entwicklungsfähige und ungenutzte Eigenschaften/Fähigkeiten),
- ▶ Arbeitsergebnisse (z.B. Kennzahlen, Zielsetzungen/-vereinbarungen).

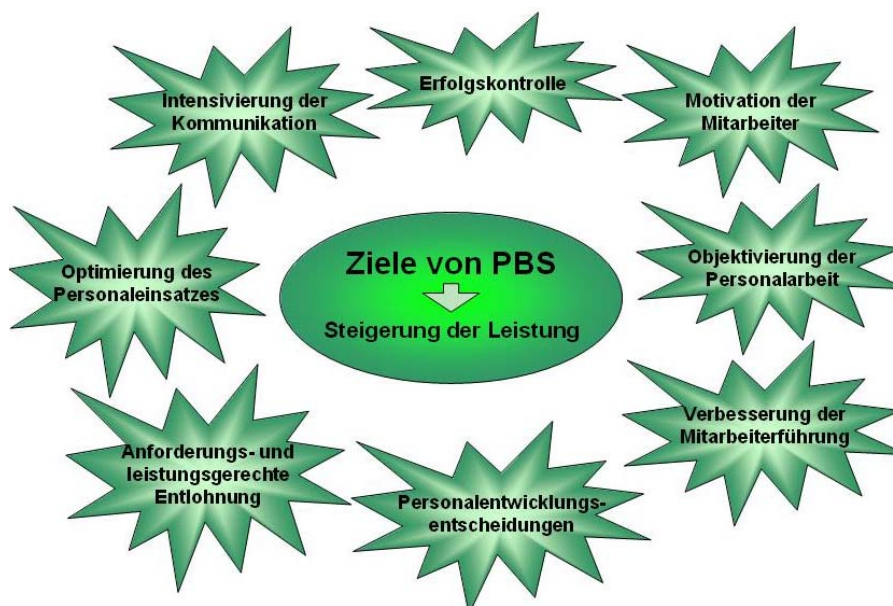
**Beurteilungskriterien:**

- ▶ Arbeitsleistung
- ▶ Eigenschaften
- ▶ Verhalten
- ▶ Potentiale
- ▶ Arbeitsergebnisse

### 2.2 Aufgaben und Ziele der Personalbeurteilung

Grundsätzlich soll mit der Personalbeurteilung geklärt werden, ob und inwieweit ein Mitarbeiter hinsichtlich seiner Eignung und Leistung den Anforderungen und Erwartungen, die ein Unternehmen an ihn stellt, entspricht.

Das Personalbeurteilungssystem ist ein Instrument der Personalforschung und hat folgende **Aufgaben und Ziele**:



**Abbildung 3**  
Ziele und Aufgaben von PBS

(vgl. CURTH/ LANG:  
Management der  
Personalbeurteilung u.  
BREISIG:  
Personalbeurteilung)

**Verbesserung der Mitarbeiterführung:**

Die Personalbeurteilung soll die Stärken und Schwächen des Mitarbeiters aufzeigen und seine Leistungen erfassen. Es soll zusammen mit dem Beurteilten geklärt werden, wie dieser seine Schwächen beseitigen und seine Leistung steigern könnte.

**Verbesserung der  
Mitarbeiterführung****Optimierung des Personaleinsatzes:**

Beurteilungsdaten unterstützen Entscheidungen z.B. bei Versetzungen, Beförderungen, Neueinstellungen oder bei Entlassungen. Dadurch wird der Personaleinsatz optimiert.

**Optimierung des  
Personaleinsatzes****Basis für anforderungs- und leistungsgerechte Entlohnung:**

Informationen aus der Personalbeurteilung, insbesondere die Leistungsbeurteilung, bieten eine Basis für eine leistungsgerechte Vergütung.

**Basis für Entlohnung****Basis für Personalentwicklungsentscheidungen:**

Die Beurteilung dient als Grundlage für Entscheidungen im Bereich der Personalentwicklung. Es werden beispielsweise unterschiedliche Fort- und Weiterbildungsziele ermittelt oder förderungswürdige Mitarbeiter ausgewählt.

**Basis für  
Entscheidungen in der  
Personalentwicklung****Intensivierung der Kommunikation:**

Die Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten wird durch regelmäßig stattfindende Beurteilungsgespräche intensiviert und verbessert.

**Fördert  
Kommunikation****Motivation der Mitarbeiter:**

Durch eine entsprechende Anerkennung der Leistungsergebnisse wird die Motivation gefördert. Beratungsgespräche zeigen dem Mitarbeiter, welche Möglichkeiten zur individuellen beruflichen Entwicklung und Förderung vorhanden sind.

**Motivation****Objektivierung der Personalarbeit:**

Durch ein einheitliches Verfahren können die Beurteilungsergebnisse innerhalb eines Unternehmens gerechter und objektiver verglichen werden.

**Objektivierung****Erfolgskontrolle:**

Es ist zu überprüfen, ob Maßnahmen im Personalbereich (z.B. Aus- und Weiterbildungen) erfolgreich waren.

**Erfolgskontrolle**

## 2.3 Nutzen/Vorteile für die einzelnen Betriebspartner

Ein objektives und einheitliches PBS ist für alle Parteien (Vorgesetzter, Mitarbeiter, Unternehmen) von Nutzen. Folgende **Vorteile** sind zu nennen:

Mitarbeiter	Vorgesetzte	Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Feedback (Wie gut bin ich?)</li><li>▶ Erkennen von Defiziten</li><li>▶ Erkennen von Chancen und Grenzen</li><li>▶ Möglichkeit, Vorstellungen und Wünsche mitzuteilen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Information über Stärken und Schwächen der Mitarbeiter/ Gruppe</li><li>▶ Motivieren der Mitarbeiter</li><li>▶ Förderung der Mitarbeiter</li><li>▶ Übertragung von mehr Eigenständigkeit und Verantwortung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Ausführliche Informationen über Potentiale, Leistungen und nötigen Handlungsbedarf</li><li>▶ Verbesserung des Betriebsklimas und der Zusammenarbeit</li></ul>

**Tabelle 1**  
Nutzen für Mitarbeiter, Vorgesetzte und Unternehmen

### 3 Beurteilungsprozess<sup>6</sup>

Sowohl die einzelnen Beurteilungsphasen als auch das anschließende Beurteilungsgespräch stellen den Schwerpunkt des Beurteilungsverfahrens dar. Der Prozess kann durch weitere Überprüfungsgespräche ergänzt werden, wenn beispielsweise ein Mitarbeiter mit der Beurteilung oder der Zielsetzung nicht einverstanden ist.

➔ **Vgl. Beyer:**  
Ablauf des Beurteilungsverfahrens, (PM, S.221)

#### 3.1 Phasen der Beurteilung



Alle wichtigen Beurteilungsmerkmale werden festgelegt und den Mitarbeitern bekannt gegeben. Dabei ist darauf zu achten, dass die Anzahl der Kriterien nicht zu umfangreich ist. Hauptkriterien sind beispielsweise Arbeitsverhalten und Fähigkeiten, soziales Verhalten oder Führungsverhalten.

In dieser Phase, der eigentlichen Beobachtungsphase, wird der Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum beobachtet. Um Fehler zu vermeiden, sollte sich der Beurteiler im Klaren sein, was er wie, wo und wann beurteilt.

Das beobachtete Verhalten und die Leistungsergebnisse werden schriftlich für das anschließende Beurteilungsgespräch festgehalten. Die Beschreibung der Beobachtungsdaten sollte möglichst objektiv sein und keine Bewertung enthalten.

Dann wird das beobachtete Verhalten bewertet und eine Beurteilung des Mitarbeiters erstellt.

**Abbildung 4**  
Grobeinteilung der Personalbeurteilung

#### 3.2 Das Beurteilungsgespräch

Auch wenn man ein zufrieden stellendes Verfahren gefunden hat, darf ein anschließendes **Gespräch mit dem Mitarbeiter**, das so genannte Beurteilungsgespräch, nicht ausbleiben.

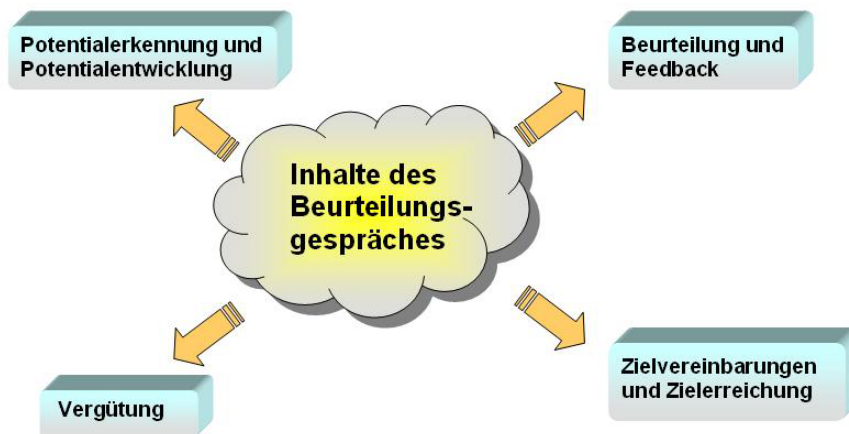
➔ **Vgl. Beyer:**  
Ablauf des Beurteilungsgesprächs, Gesprächsführung (Personalmanagement, S. 227/228)

In diesem Gespräch wird das Beurteilungsergebnis besprochen, Konsequenzen gezogen und **Vereinbarungen** getroffen. Dem Mitarbeiter wird außerdem offen gelegt, nach welchem System, wie und warum er so bewertet wurde. Die Ergebnisse werden in einem Beurteilungsbogen vermerkt:

### ⊕ Vorteile

- ▶ Meinungsverschiedenheiten werden festgehalten.
- ▶ Wiederholte Beurteilungsfehler werden vermieden.
- ▶ Es ist eine Basis für die nächste Beurteilungsperiode vorhanden.

### 3.2.1 Inhalte des Beurteilungsgesprächs



**Abbildung 5**  
Gesprächsinhalte  
(vgl. KIEFER/ KNEBEL:  
Personalbeurteilung)

#### Beurteilung und Feedback:

Geben dem Mitarbeiter Rückmeldung über die Einschätzung seiner Vorgesetzten und über die bisher gezeigte Arbeitsleistung. Andererseits erfährt der Vorgesetzte, ob der Mitarbeiter mit seiner derzeitigen Tätigkeit zufrieden ist.

#### Zielvereinbarungen und Zielerreichung:

Es wird besprochen, ob die Ziele für das zurückliegende Jahr erreicht wurden und es werden gemeinsam Zielsetzungen für den nächsten Beurteilungszeitraum getroffen.

#### Vergütung:

Anpassung der Vergütung an die veränderten Anforderungen, Fähigkeiten und Leistungen des Mitarbeiters.

#### Gesprächsinhalte:

- ▶ Beurteilung und Feedback
- ▶ Zielvereinbarung und Zielerreichung
- ▶ Vergütung
- ▶ Potentialerkennung und -entwicklung

## Potentialerkennung und Potentialentwicklung:

Die momentanen und zukünftigen Anforderungen bezüglich der Aufgaben des Mitarbeiters werden besprochen und Maßnahmen für die Weiterentwicklung der notwendigen Fähigkeiten getroffen.

In der Regel motivieren und bestärken positive Beurteilungsergebnisse den Mitarbeiter und spornen ihn zu neuen „Höchstleistungen“ an. Aber auch über negative Ergebnisse und Leistungen muss offen gesprochen werden, da sich der Mitarbeiter sonst auch in Zukunft nicht ändern wird. Gemeinsam sollen Mitarbeiter und Vorgesetzter durch konstruktive Beurteilungen einen Weg zur Leistungsverbesserung des Mitarbeiters erarbeiten.

## 4 Formen der Personalbeurteilung<sup>7</sup>

### 4.1 Mitarbeiterbeurteilung

Die Mitarbeiterbeurteilung (MB, Untergebenen-, Nachgeordnetenbeurteilung) ist die **klassische Form** der Personalbeurteilung. Vorgesetzte bewerten mit Hilfe eines **Beurteilungsbogens** die ihnen direkt unterstellten Mitarbeiter bezüglich deren Leistungen, Verhalten und Qualifikationspotentialen. In der Regel wird die Mitarbeiterbeurteilung kombiniert mit einer Selbsteinschätzung des Mitarbeiters und in einem Beurteilungsgespräch ausgewertet.

**Mitarbeiterbeurteilung**  
Vorgesetzte bewerten die Mitarbeiter

➔ **Vgl. Beyer:**  
Beurteilungsbogen,  
(Personalmanagement, S. 216/217)

#### Vorteile

- ▶ Unmittelbarer Vorgesetzter hat primäre Informationen über die Leistung des Mitarbeiters und über den Mitarbeiter selbst.
- ▶ Kurze Instanzwege verbessern und fördern die Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem.
- ▶ Hohe Informationsqualität bzgl. Arbeitsplatzeignung, Weiterbildungsmaßnahmen und Leistungszulagen.

### Aus der Praxis...

#### Erfolgreiche Kombination verschiedener Beurteilungssysteme:

Anfang 1999 hat die Hanse-Merkur Versicherungsgruppe ein neues Beurteilungssystem in ihrem mittelständischen Unternehmen erfolgreich etabliert.

Es sollten drei Systeme miteinander verbunden werden: Zielvereinbarung, Mitarbeiter- und Vorgesetztenbeurteilung und Entwicklungsplanung.

Man wollte mit diesem neuen Leistungsbeurteilungssystem Nachwuchskräfte für Führungspositionen fördern, die Kommunikation im Unternehmen verbessern und größere Transparenz und Verantwortlichkeit zwischen den Mitarbeitern und Vorgesetzten schaffen. Die Beurteilung sollte dabei nicht direkt an eine Entgeltzahlung gekoppelt sein.

Um eine breite Akzeptanz des neuen Systems zu erreichen, wurden möglichst viele Mitarbeiter aus unterschiedlichen Hierarchiestufen bei der Entwicklung und Einführung miteinbezogen.

(vgl. SOMMERHOFF: Mitarbeiterbeurteilung)

## 4.2 Vorgesetztenbeurteilung

Bei der Vorgesetztenbeurteilung (VB, Aufwärtsbeurteilung) beurteilen Mitarbeiter (in der Regel anonym) ihre direkten Vorgesetzten anhand vorgegebener Kriterien.

Die Vorgesetzten erhalten von den Mitarbeitern Informationen (Feedback) über ihr Führungsverhalten, Qualifikation und Leistung. Die Mitarbeiter sind nicht nur Beurteiler, sondern auch gleichzeitig Indikatoren bei Fehlentwicklungen (z.B. Arbeitsklima).

### Beurteilung von Vorgesetzten

Mitarbeiter bewerten meist anonym ihre Vorgesetzten

### + Vorteile

- ▶ Grundlage für Gehaltsfindung des Vorgesetzten.
- ▶ Positive Beeinflussung der Unternehmenskultur (z.B. wechselseitiger Austausch von Kritik, Erhöhung der Kooperation).
- ▶ Entwicklung einer partnerschaftlichen Führungskultur.

### - Nachteil

- ▶ Fehlende Akzeptanz bei Vorgesetzten, v.a. in unteren Hierarchiestufen (z.B. Lagermeister - Lagerarbeiter).

### Aus der Praxis....

#### Einführung einer Vorgesetztenbeurteilung am Beispiel der Kreditanstalt AG

Die Kreditanstalt AG, ein Dienstleistungsunternehmen im Investitionsgüterbereich, führte die Vorgesetztenbeurteilung ein, um beispielsweise die Feedback-Kultur zu fördern, das kooperative Führungskonzept zu verbessern und mehr Offenheit zu erreichen.

Zu Beginn des Verfahrens werden zwei Versionen eines Fragebogens verteilt: In einem beurteilen die Mitarbeiter die Leistungs- und Führungsqualität des Vorgesetzten. In einem zweiten beurteilt der Vorgesetzte sich selbst.

In einem anschließenden Meeting (Feedback-Gespräch) werden die meist divergierenden Einschätzungsergebnisse diskutiert und nötige Maßnahmen besprochen.

(vgl. NIEDERMEIER: Personal, Heft 7/2000)

In der Praxis ist Vorgesetztenbeurteilung vor allem in Unternehmen wie z. B. BMW, Esso, IBM oder BP verbreitet. In kleinen und mittelständischen Unternehmen wird die VB relativ wenig angewendet, obwohl sie insgesamt an Bedeutung gewinnt.

## 4.3 Gleichgestelltenbeurteilung

Bei der Gleichgestelltenbeurteilung (Kollegenbeurteilung, peer rating) fungieren als Beurteiler die Kollegen eines zu beurteilenden Mitarbeiters. Sowohl Beurteiler als auch Beurteilter sind hierarchisch in etwa gleichgestellt und im gleichen organisatorischen Bereich tätig. Als Grundlage dient ein Beurteilungsformular. Ziel ist es, die Kenntnisse der Kollegen zur Einschätzung der Qualifikation und der Leistung zu nutzen.

### Kollegenbeurteilung

Ein hierarchisch in etwa gleichgestellter Kollege bewertet einen anderen Kollegen

#### Vorteil

- ▶ Umfangreiche Informationsgrundlage.

#### Nachteile

- ▶ Verfälschung der Beurteilung durch Rivalität bzw. Sympathien.
- ▶ Gefühl, ständig vom Kollegen beobachtet zu werden, kann das Arbeitsklima verschlechtern.
- ▶ Beurteiler fehlt oft Kenntnis über die Leistung des Mitarbeiters im Gesamtzusammenhang des Unternehmens.
- ▶ Fehlende formale Distanz.

## 4.4 Selbstbeurteilung

Bei dieser Variante der Beurteilung bewertet sich der Mitarbeiter in Bezug auf seine Leistungen und Potentiale selbst. In der Praxis wird die Selbstbeurteilung meist mit der Mitarbeiterbeurteilung kombiniert.

**Selbstbeurteilung**  
Beschäftigte bewerten sich selbst, meist in Kombination mit MB

### Vorteile

- ▶ Erhöhung der Akzeptanz der endgültigen Urteile.
- ▶ Förderung eines besseren Verständnisses der eigenen Leistungserbringung bzw. Qualifikation.

### Nachteile

- ▶ Einschränkungen in der Objektivität, da Interessen meist auf die Entlohnung und Förderung der eigenen Karriere gerichtet sind.
- ▶ Neigung zur Selbstüberschätzung.

## 4.5 360°-Beurteilung<sup>8</sup>

Die 360°-Beurteilung ist die **umfassendste Form** der Personalbeurteilung und wird v.a. bei Führungskräften, dem mittleren Management und bei hochqualifizierten Fachkräften angewendet.

Aus unterschiedlichen Perspektiven (Kunde, Kollege, Mitarbeiter, Vorgesetzter) wird das Leistungsverhalten eingeschätzt. Die Auswertung dieser Informationen ermöglicht ein umfassendes individuelles **Feedback** und eine damit verbundene Verhaltenssteuerung.

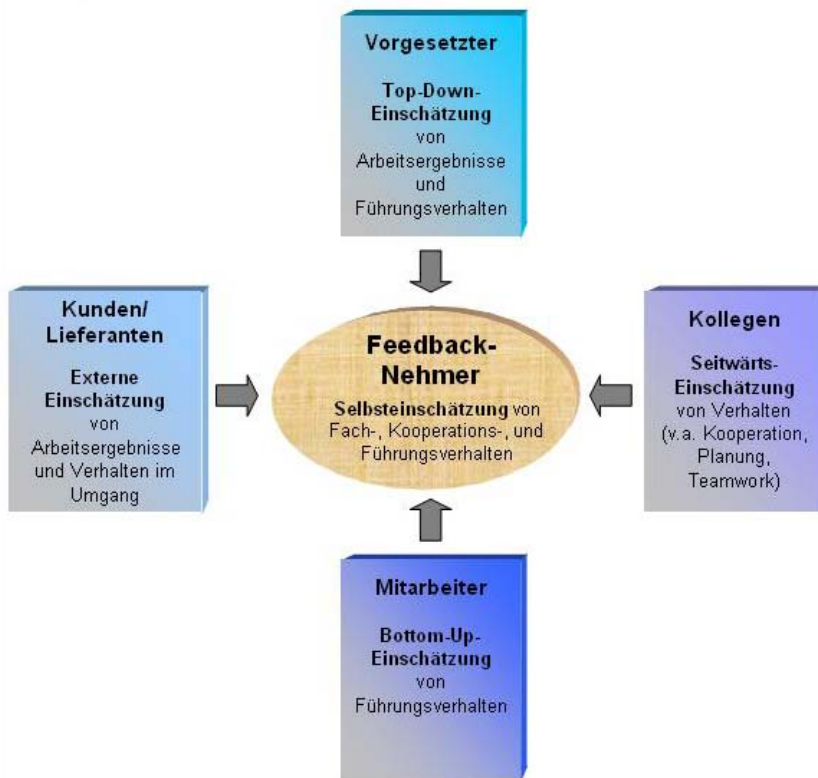
**360° Beurteilung**  
Einschätzung von meist Führungskräften durch:  
▶ Mitarbeiter  
▶ Kollege  
▶ Vorgesetzter  
▶ Kunde

### Vorteile

- ▶ Leistungsrückmeldung von mehreren Seiten.
- ▶ Enorme Datenmenge aus unterschiedlicher Perspektive.

### Nachteile

- ▶ Enormer Arbeits- und Zeitaufwand.
- ▶ Nichtakzeptanz bei vielen Führungskräften, da als Kontrollinstrument empfunden.



**Abbildung 6**  
 Perspektiven einer  
 360°-Beurteilung  
 und deren  
 inhaltlichen  
 Schwerpunkte

Die 360°-Beurteilung beginnt mit einer Selbsteinschätzung (Selbstbild) des Feedbacknehmers und der Beurteilung durch die anderen Personengruppen. Anschließend werden die umfangreichen Daten mit der Selbsteinschätzung verglichen und in einem Gespräch oder Workshop diskutiert. In der Regel bleiben die Beurteilenden (z.B. unterstellte Mitarbeiter) anonym. Je nach Maßgabe der Ergebnisse werden entsprechende Konsequenzen bzw. (Entwicklungs-)Maßnahmen eingeleitet.

**Ablauf einer 360°-Beurteilung**

## 5 Beurteilungsverfahren

### 5.1 Verfahren der Leistungsbeurteilung<sup>9</sup>

Da es in der Praxis oft schwierig ist zu erkennen, ob die angestrebten Ziele erreicht wurden, gibt es eine Vielzahl verschiedener Verfahren mit unterschiedlichen Maßstäben und individuellen Bewertungsmerkmalen.

Nach BECKER unterscheidet man folgende **Verfahren**, die auch als Mischform auftreten können:



**Abbildung 7**

Verfahren der Leistungsbeurteilung

(vgl. BECKER: Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilungen)

#### 5.1.1 Freie Beurteilung

Die freie Beurteilung („essay rating“) ermöglicht durch ihre weitgehende Unstrukturiertheit, dass genauer auf die Arbeitsplatz- und Mitarbeiterspezifika eingegangen werden kann.

Man unterscheidet zwei Formen der freien Beurteilung:

▶ **Freie Beurteilung bei freier Merkmalsauswahl:**

Der Beurteiler kann frei über Beurteilungskriterien, Maßstäbe und Formulierung (z.B. erzählende Form) entscheiden.

▶ **Freie Beschreibung bei gebundener Merkmalsauswahl:**

Der Beurteiler ist an vorgegebene Kriterien (z.B. Arbeitsqualität, Arbeitsquantität, Zuverlässigkeit, Zusammenarbeit) gebunden, die Formulierung seiner Bewertung ist jedoch völlig frei.

**Freie Beurteilung**

- ▶ Mit freien Kriterien
- ▶ Mit festen Kriterien

**⊕ Vorteil**

- ▶ Kein Schema und daher genaue individuelle Beurteilung möglich.

## ⊖ Nachteile

- ▶ Subjektivität und Unvollständigkeit durch fehlende Struktur.
- ▶ Hohe Anforderungen an Beurteiler (z.B. Sprachgewandtheit).
- ▶ Willkür (z.B. Auswahl und Gewichtung der Kriterien).
- ▶ Keine Vergleichbarkeit, da unterschiedliche Formulierungen.

### 5.1.2 Rangordnungsverfahren

Bei Rangordnungsverfahren vergleicht man verschiedene Teilnehmer miteinander und ordnet sie hinsichtlich ihrer Gesamtleistung oder einzelner Kriterien in eine Reihenfolge (auf- bzw. absteigend). Eine Ordinalskala zeigt die relative Stellung jedes Beurteilten in Bezug auf bestimmte Leistungen.

Dabei werden drei verschiedene Verfahren unterschieden:

#### ▶ **Paarvergleich:**

Einzelne Mitarbeiter werden mit allen anderen einer Arbeitsgruppe verglichen. Im ersten Schritt wird der „bessere“ von zwei zu Beurteilenden ermittelt. In einem zweiten Schritt entsteht eine Gesamtrangordnung, die darüber informiert wie oft jede einzelne Person „gewonnen“ hat.

#### ▶ **Summarische Rangordnung:**

Mitarbeiter werden nach einem Gesamturteil bewertet und in eine Rangfolge (vom besten bis zum schlechtesten) eingeteilt.

#### ▶ **Verfahren der erzwungenen Verteilung:**

Hierbei werden die Mitarbeiter in eine vorgegebene Stufeneinteilung (z.B. 10% sehr gut und gut, 40% mittel, 10% schlecht und sehr schlecht) eingeordnet. Als Grundlage dient die Gauß'sche Normalverteilung.

#### **Rangordnungsverfahren**

- ▶ Paarvergleich
- ▶ Summarische Rangordnung
- ▶ Verfahren der erzwungenen Verteilung

## ⊕ Vorteile

- ▶ Verfahren relativ einfach und verständlich.
- ▶ Hohe Genauigkeit und Zuverlässigkeit.

## ⊖ Nachteile

- ▶ Absoluter Unterschied zwischen zwei Rangplätzen nicht genau messbar.
- ▶ Konkurrenzdenken: negativ für Teamgeist und Zusammenarbeit.
- ▶ Demotivierung aufgrund eines schlechten Rangplatzes.

Das Rangordnungsverfahren ist aufgrund der fehlenden Vergleichbarkeit der Rangreihen weder dazu geeignet Funktionen der Personalpolitik (z.B. Aus- und Weiterbildung) noch der Entgeltendifferenzierungen zu übernehmen.

### 5.1.3 Kennzeichnungsverfahren

Die Beurteiler geben jeweils an, ob bestimmte vorgegebene Kriterien (bzgl. Leistung, Verhalten, Eigenschaften) auf den zu Beurteilenden zutreffen oder nicht. In ihrer Reihenfolge sind diese Merkmalskriterien meist beliebig gemischt.

Arten von Kennzeichnungsverfahren:

▶ **Checklistverfahren:**

Der Beurteiler arbeitet mit einer Liste von kurzen Verhaltens- oder Eigenschaftsbeschreibungen, die für die Aufgabenerfüllung am Arbeitsplatz entweder förderlich oder hinderlich sind. Dabei werden keine Bewertungen abgegeben.

▶ **Verfahren der kritischen Ereignisse:**

Das Verfahren beruht auf der Annahme, dass bestimmte Verhaltensweisen für den Erfolg oder Misserfolg einer Aufgabenerfüllung entscheidend sind. Dabei vermerkt man auf einer Liste verschiedene effiziente oder nicht effiziente Verhaltensweisen wie beispielsweise Ressourcenverwendung, Entscheidungsprozesse oder Problembewältigung. Danach erfolgt die Leistungsbeurteilung anhand dieser Indikatoren.

#### **Kennzeichnungsverfahren**

- ▶ Checklistverfahren
- ▶ Verfahren kritischer Ereignisse



#### **Nachteile**

- ▶ Aufwendiges Verfahren
- ▶ Interpretationsschwierigkeiten



In der Praxis haben Kennzeichnungsverfahren ihre Bedeutung mittlerweile verloren und werden kaum noch angewendet.

### 5.1.4 Einstufungsverfahren

Einstufungsverfahren (v.a. merkmalsorientierte Verfahren) sind die in der Praxis am weitesten verbreiteten und wichtigsten Beurteilungsverfahren. Ein möglichst breites Spektrum der Mitarbeiterleistung und des Mitarbeiterverhalten soll mit Hilfe der Merkmale abgebildet werden.

Als wichtigste Merkmalsgruppen beim Einstufungsverfahren sind zu nennen:

- ▶ Arbeitsergebnisse (Arbeitsgüte, -menge, -tempo),
- ▶ Verhalten (Zusammenarbeit, Selbständigkeit, Zuverlässigkeit),

#### **Einstufungsverfahren**

- ▶ Merkmalsorientiert
- ▶ Verhaltensorientiert

- ▶ Führungsverhalten (Delegationsfähigkeit, Förderung, Motivation),
- ▶ Qualifikation (Fachkenntnisse, Fachkönnen),
- ▶ Persönlichkeitsmerkmale (Initiative, Auffassungsgabe),
- ▶ Potential (Urteilsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen).

Es werden zwei **Arten von Einstufungsverfahren** unterscheiden:

▶ **Merkmalsorientierte Einstufungsverfahren:**

Dabei werden Stufen der Leistungsausprägung zu jedem Beurteilungsmerkmal festgelegt, die in geordneter Reihenfolge eine Skala von minimaler bis maximaler Leistung ergeben. Der Mitarbeiter wird anhand von verschiedenen Merkmalen bewertet. Der Beurteiler muss nun die von ihm beobachtete Leistung auf einer Skala, die normalerweise aus drei bis sieben Abstufungen besteht, eintragen.

➔ **Anhang**  
Beurteilungsbogen  
eines merkmals-  
orientierten  
Einstufungsverfahrens

▶ **Verhaltensorientierte Einstufungsverfahren:**

In einem Beurteilungsformular werden Verhaltensbeispiele vorgegeben, die vom Beurteiler anzugeben sind, falls diese bei dem zu beobachtenden Mitarbeiter vorkommen.

**+** **Vorteile**

- ▶ Instrument der Entgeltdifferenzierung.
- ▶ Grundlage für personalpolitische Entscheidungen.
- ▶ Als Führungsmittel geeignet.

**-** **Nachteil**

- ▶ Nur ein bestimmtes Verhaltensmuster wird erfasst.
- ▶ Interpretation des beobachteten Verhaltens ist subjektiv (Beobachtungsfehler).
- ▶ Richtige Auswahl und Gewichtung der Beurteilungsmerkmale ist schwierig.



Andere Verfahren, wie z.B. Rangordnungs- und Kennzeichnungsverfahren oder die freie Beurteilung sind mittlerweile zweitrangig und werden meist nur noch zur Ergänzung der Einstufungsverfahren eingesetzt.

### 5.1.5 Aufgabenorientierte Verfahren

Mitarbeiter werden anhand von positionsspezifischen Aufgaben, die sie in einer bestimmten Beurteilungsperiode zu erfüllen haben, bewertet. Bei dieser Methode wird bewusst auf die interindividuelle Vergleichbarkeit der

**Aufgabenorientierte  
Verfahren**

Leistungen verzichtet. Stattdessen ist es wichtig, zu verstehen, wie die individuelle Leistung zustande kommt und welche Maßnahmen zur Verbesserung der Leistung ergriffen werden müssen. In der Praxis wendet man dieses Verfahren eher selten an.

## Nachteile

- ▶ Hoher Entwicklungsaufwand, da Aufgabenkataloge individuell und arbeitsplatzspezifisch zu erstellen sind.
- ▶ Aufgabendefinition erfolgt fast ausschließlich durch Vorgesetzte.
- ▶ Erfolg des Beurteilungsverfahrens hauptsächlich durch Qualifikation des Beurteilers bestimmt.

### 5.1.6 Zielorientierte Verfahren

Zuvor festgelegte oder vereinbarte Ziele werden individuell (oder für die Gruppe) definiert und nach einer bestimmten Periode mit den tatsächlichen Ergebnissen (Soll/Ist-Vergleich) verglichen. Die vereinbarten Ziele sind vorwiegend an den Unternehmenszielen (z.B. Kosten- und Umsatzziele) orientiert, aus welchen konkrete Leistungsziele für den Mitarbeiter abgeleitet werden.

#### Zielorientierte Verfahren

Dieses relativ moderne Verfahren der Leistungsbeurteilung stellt somit eine Zielerreichungskontrolle dar. Dabei wird der Zielerreichungsgrad eines Mitarbeiters oder einer Abteilung sowie die Ursachen einer Zielabweichung beurteilt. In einem abschließenden Feedback-Gespräch erhält der Mitarbeiter umfassende Informationen über seine erbrachten Leistungen.

Das bekannteste zielorientierte Beurteilungsverfahren nennt sich „**Management by Objectives**“ (MbO, „Führung durch Zielsetzung“):

#### Management by Objectives

- ▶ Führung durch **Zielvorgabe**:  
Dem Mitarbeiter werden vom Vorgesetzten Ziele vorgegeben (autoritäre Variante).
- ▶ Führung durch **Zielvereinbarung**:  
Vorgesetzter und Mitarbeiter erarbeiten gemeinsam die zu erreichenden Ziele (kooperative Variante).

- ▶ Führung durch Zielvorgabe
- ▶ Führung durch Zielvereinbarung

Dabei wirken **Zielvereinbarungen motivierender** als Zielvorgaben, da der Mitarbeiter an der Zielbildung aktiv beteiligt ist. Bei dem MbO liegt das Hauptaugenmerk auf der Arbeitsleistung und weniger auf den Eigenschaften des zu Beurteilenden.

### Aus der Praxis...

#### Bei der Debis AG bestimmen individuelle Leistung und Unternehmensergebnis den variablen Gehaltsanteil:

“Unsere Mitarbeiter tragen ein hohes Maß an Eigenverantwortung. Wir wollen Leistungsanreize schaffen und Leistungen honorieren.“

(Dr. Norbert Bensele, Personalvorstand der Debis AG)

Die DaimlerChrysler Services (debis) AG führte 1999 ein Beurteilungsverfahren ein, bei dem Leistung und Zielerreichung/Zielvereinbarung beurteilt wird.

Ziel ist es, dem Mitarbeiter sowohl den Zusammenhang von individueller Leistung und Bezahlung sichtbar zu machen als auch alle Beschäftigte direkt am Unternehmensergebnis zu beteiligen.

Das Jahreszielgehalt (JZG) besteht aus zwölf gleichen Monatsgehältern und einer variablen Komponente, die sich aus individueller Leistung und Unternehmensergebnis zusammensetzt. Der variable Anteil liegt bei 10% -20% des JZG.

Vorgesetzter und Mitarbeiter legen zum Jahresanfang die persönlichen Ziele in einer Zielvereinbarung fest. Die individuelle Leistung des Beschäftigten wird nach fünf unternehmenseinheitlichen Kriterien gemessen und bewertet.

Je nach individueller Leistung und Unternehmensergebnis kann der variable Anteil des JZG den Zielbetrag über- und unterschreiten.

(vgl. SOMMERHOFF: Mitarbeiterbeurteilung)

### Vorteile

- ▶ Zielorientierte Verfahren sind streng aufgabenbezogen.
- ▶ Individualität des einzelnen Mitarbeiters gewinnt an Bedeutung.
- ▶ Informationen dienen als Grundlage für Personalentwicklungen.

### Nachteile

- ▶ Schwierigkeiten in der Zurechenbarkeit von Ergebnissen zu Zielen.
- ▶ Evtl. notwendige Zielanpassungen bleiben während der Leistungsperiode unberücksichtigt.
- ▶ Leistungsergebnisse können oft nicht nur einer Person zugeschrieben werden (z.B. Teamarbeit).

## 5.2 Verfahren der Potentialbeurteilung<sup>10</sup>

Die **zukunftsorientierte** Potentialbeurteilung hat zum Ziel, zukünftiges Verhalten aufgrund der in der Vergangenheit erbrachten Leistungen zu prognostizieren. Die Schwierigkeit an diesem Verfahren ist, die Eignung eines

Mitarbeiters für neue bzw. zukünftige Aufgaben zu beurteilen. Denn oft ändert sich die Stellenanforderung oder der Mitarbeiter selbst.

Die Potentialbeurteilung ist auch als **eine Ergänzung zur Leistungsbeurteilung** zu sehen. Dabei können Probleme auftreten, die an einem Beispiel verdeutlicht werden sollen:

Die sehr gute Leistung eines Mitarbeiters kann zu (der nicht immer) berechtigten Annahme verleiten, der Beurteilte hätte auch ein hohes Potential. Dies kann zur Folge haben, dass Mitarbeiter befördert werden, die auf der nächsthöheren Ebene den Anforderungen nicht wie erwartet genügen können. Umgekehrt kann das hohe Potential ein schwaches Leistungsbild des Mitarbeiters überstrahlen, so dass sich die Gehaltszulage nicht an den Leistungsergebnissen sondern an dem hohen Potential orientiert.

Folgende **Potentialbeurteilungsverfahren** werden in der betrieblichen Praxis vor allem eingesetzt:



**Abbildung 8**  
Verfahren der  
Potentialbeurteilung

### 5.2.1 Diagnoseorientierte Verfahren

Der Vorgesetzte formuliert bei diesem Verfahren im Anschluss an eine Leistungsbeurteilung weitere Verwendungs- und Entwicklungsmöglichkeiten für seine Mitarbeiter. Solche Qualifikationsprognosen basieren auf Daten, die aus dem Arbeitsalltag des Mitarbeiters stammen. Dies kann allgemein geschehen oder aber durch die Bewertung spezifischer Merkmale (z.B. Lernfähigkeit, -bereitschaft, Mobilität). Dabei wird versucht, Eigenschaften und Verhaltensformen zu erkennen, die für neue Aufgaben wichtig erscheinen.

**Diagnoseorientierte  
Verfahren**



#### Nachteile

- ▶ Daten für Prognose sind vergangenheitsorientiert.
- ▶ Beurteiler sind oft mit einer freien Beurteilung überfordert.
- ▶ Gefahr des Peter-Prinzips<sup>11</sup>.

## 5.2.2 Psychologische Testverfahren

Basis dieser Form der Potentialeinschätzung ist nicht das Leistungsverhalten am Arbeitsplatz, sondern Verhaltensweisen bzw. Persönlichkeitsmerkmale in Testsituationen. Es sollen dabei nur Verhaltensweisen ermittelt werden, die für eine erfolgreiche Berufsausübung an einem bestimmten zu besetzenden Arbeitsplatz wichtig sind.

**Psychologische  
Verfahren**

Beispiele für psychologische Testverfahren sind:

- ▶ Leistungs-,
- ▶ Intelligenz- oder
- ▶ Persönlichkeitstests.

### ⊖ Nachteile

- ▶ Problem, objektive Kriterien zu finden.
- ▶ Persönlichkeitsrechte der Beurteilten können verletzt werden.
- ▶ Einsatz von kompetenten Psychologen nötig.

## 5.2.3 Biographische Verfahren

Bei diesem Verfahren wird versucht, aus bisherigen Verhaltensweisen Prognosen über zukünftiges Verhalten zu erstellen. Mit Hilfe eines biographischen Fragebogens werden Hintergrunddaten von Mitarbeitern gewonnen, ausgewertet und interpretiert. Als geeignete Vorhersagekriterien gelten Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensmuster in der Vergangenheit (z.B. Mitgliedschaft in Vereinen/Parteien, religiöses Engagement oder Familienstruktur).

**Biographische  
Verfahren**

### ⊖ Nachteile

- ▶ Einsatz nur mit Zustimmung des Betriebsrates.
- ▶ Oft intime Fragen an Mitarbeiter und deren „falsche“ Antworten.
- ▶ Oft willkürliche Auswahl biographischer Daten.
- ▶ Hohes Diskriminierungspotential.

## 5.2.4 Assessment Center<sup>12</sup>

Mit Hilfe des Assessment Centers werden Ziele der Personalauswahl und der Personalentwicklung verfolgt. Die Ergebnisse dienen der Selektion und der individuellen Förderung der Mitarbeiter in Bezug auf höherwertige Aufgabenstellungen. In einem meist mehrtägigen Seminar testet man das Verhalten der Teilnehmer in realitätsnahen fiktiven Situationen, um Rückschlüsse auf das jeweilige Leistungspotential ziehen zu können.

➔ **Modul**  
Personalauswahl

### **Vorteile**

- ▶ Hohe Objektivität.
- ▶ Naher Bezug zur Praxis.

### **Nachteile**

- ▶ Kosten- und zeitintensiv.

## **6 Ausblick**

Die Personalbeurteilung hat sich in den letzten Jahrzehnten gewandelt.

In den 70er und 80er Jahren waren es merkmalsorientierte Verfahren, welche in der Regel von der Personalabteilung alleine entwickelt und eingeführt wurden. Der Vorgesetzte besprach die Ergebnisse kaum mit den Mitarbeitern.

In den 90er Jahren herrschte in den Unternehmen eine eher aufgaben- und zielorientierte Beurteilung und auch das Beurteilungsgespräch gewann an Bedeutung.

Für die Zukunft scheint es, dass das gleichberechtigte miteinander Reden an Bedeutung gewinnt und die Vorgesetztenbeurteilung durch die Mitarbeiter verstärkt angewendet wird. Vor allem die **360°-Beurteilung** machen sich Unternehmen zu nutzen, bei der neben dem Vorgesetzten, Mitarbeiter, Kollege und Kunde bzw. Lieferant am Beurteilungsprozess beteiligt sind.

## Anhang

LEISTUNGSBEURTEILUNG 200X					
Name: .....		Positionsbezeichnung: .....			
Bereich: .....		Beurteiler: .....			
Aufgaben: .....					
(fakultativ) .....					
Beurteilungsmerkmale	(fakultative) Gewichtung in %	Beurteilungsskala			
		4 sehr gut	3	2	1 mit Mängeln
<b>Arbeitsqualität</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachkenntnisse</li> <li>• Einhalten von Vorschriften und Anweisungen</li> <li>• Ordnung</li> <li>• Behandlung von Arbeitsmitteln</li> <li>• Verwendbarkeit der Arbeitsergebnisse</li> <li>• Geschicklichkeit</li> <li>• Reklamation</li> </ul>					
<b>Arbeitsquantität</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitaufwand für einwandfreie Arbeitsergebnisse</li> <li>• Belastbarkeit</li> <li>• Termineinhaltung</li> <li>• Ausdauer</li> <li>• Intensität der Arbeitsausführung</li> </ul>					
<b>Leistungsverhalten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuverlässigkeit</li> <li>• Kostenbewusstsein</li> <li>• Zusammenarbeit</li> <li>• Initiative</li> <li>• Pünktlichkeit</li> <li>• Selbstständigkeit</li> <li>• Verantwortungsbereitschaft</li> <li>• Beweglichkeit des Denkens</li> </ul>					
<b>Führungsverhalten</b> (nur für Vorgesetzte) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planung, Disposition, Delegation</li> <li>• Kontrolle</li> <li>• Motivation der Mitarbeiter</li> <li>• Durchsetzungsfähigkeit</li> <li>• Mitarbeiterförderung</li> </ul>					

Beurteilungsbogen eines merkmalsorientierten Einstufungsverfahrens  
(vgl.: BECKER: Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilung, S.310)

## Interessante Literatur zum Thema

### **Becker, Fred G.**

Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilung. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart, 2003.

### **Becker, Fred G./ Berthel Jürgen**

Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart, 2003.

### **Breisig, Thomas**

Personalbeurteilungen- Mitarbeitergespräch- Zielvereinbarungen. Grundlagen, Gestaltungsmöglichkeiten und Umsetzung in Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Bund-Verlag. Frankfurt am Main, 2001.

### **Kiefer, Bernd-Uwe/ Knebel, Heinz**

Taschenbuch der Personalbeurteilung. Verlag Recht und Wirtschaft GmbH. Heidelberg, 2004.

### **von Rosenstiel, Lutz**

Führung von Mitarbeitern. Handbuch für ein erfolgreiches Personalmanagement. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart, 1999.

## Interessante Links im Internet (Stand 03/2005)

- ▶ <http://www.wiwi.uni-bielefeld.de/~becker/lst/>
- ▶ <http://www.personalbeurteilung.de/>

## Kommentare

- <sup>1</sup> Vgl. BECKER FRED: Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilung.  
KIEFER/ KNEBEL: Taschenbuch der Personalbeurteilung.  
<http://www.wiwi.uni-bielefeld.de/~becker/1st/>
- <sup>2</sup> Vgl. BECKER FRED: Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilung.  
BREISIG THOMAS: Personalbeurteilungen-Mitarbeitergespräch-Zielvereinbarungen  
CURTH/ LANG: Management der Personalbeurteilung.  
KIEFER/ KNEBEL: Taschenbuch der Personalbeurteilung.
- <sup>3</sup> Vgl. STEHLE WILLI: Mitarbeiterbeurteilung.
- <sup>4</sup> Vgl. BRONNER ROLF: Verzerrungen der Mitarbeiter-Beurteilung. In: Personal Heft 1/2001.
- <sup>5</sup> Vgl. BEYER: Personalmanagement, S.208/ 209.  
BREISIG THOMAS: Personalbeurteilungen-Mitarbeitergespräch-Zielvereinbarungen  
CURTH/ LANG: Management der Personalbeurteilung.  
KIEFER/ KNEBEL: Taschenbuch der Personalbeurteilung.
- <sup>6</sup> Vgl. BEYER. Personalmanagement, S.211.  
CURTH/ LANG: Management der Personalbeurteilung.  
KIEFER/ KNEBEL: Taschenbuch der Personalbeurteilung.
- <sup>7</sup> Vgl. BERGMANN: Feedback von „unten“. In Personal Heft 4/1997.  
CURTH/ LANG: Management der Personalbeurteilung.  
DOMSCH: Vorgesetztenbeurteilung. In: Rosenstil: Führung von Mitarbeitern.  
KOLB: Mitarbeiterbeurteilung im Trend. In: Personal Heft 9/1996.  
KIEFER/ KNEBEL: Taschenbuch der Personalbeurteilung.  
NIEDERMEIER: Die Vorgesetztenbeurteilung. In Personal Heft 7/2000.
- <sup>8</sup> Vgl. EDWARDS/ EWEN: 360°-Beurteilung. Beck Wirtschaftsverlag. München, 2000.  
GERPOTT: 360-Grad-Feedback-Verfahren. In: Personal Heft 7/2000.
- <sup>9</sup> Vgl. BECKER FRED: Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilung.  
BECKER/ BERTHEL: Personalmanagement. Poeschel Verlag. Stuttgart, 2003.  
HENTZE: Arbeitsbewertung und Personalbeurteilung. Stuttgart, 1980.  
KIEFER/ KNEBEL: Taschenbuch der Personalbeurteilung.
- <sup>10</sup> Vgl. BREISIG THOMAS: Personalbeurteilungen-Mitarbeitergespräch-Zielvereinbarungen  
CURTH/ LANG: Management der Personalbeurteilung.
- <sup>11</sup> **„Peter-Prinzip“**  
Mit dem „Peter-Prinzip“ beschreibt der kanadische Pädagoge Laurence J. Peter die Problematik, dass „in einer Hierarchie jeder Beschäftigte dazu neigt, bis zu seiner Stufe der Unfähigkeit aufzusteigen“. Das Prinzip besagt, dass ein Mitarbeiter, der eine bestimmte Aufgabe hervorragend erfüllt bzw. in einer bestimmten Position hervorragende Leistungen erbringt, nicht automatisch für eine Beförderung geeignet ist. Nach dem Peter-Prinzip stößt jeder Mitarbeiter bei Beförderungen irgendwann an seine Grenzen.
- <sup>12</sup> Vgl. PLESSEN ULF: Veränderungen der Unternehmensphilosophie. In Personal, Heft 7/1996.