



## Personalbeurteilung

# Personalbeurteilung

## Einleitung

### 1 Personalbeurteilung

#### 1.1 Grundlagen

##### 1.1.1 Begriffe

##### 1.1.2 Bedeutung der Personalbeurteilung im öffentlichen Sektor

##### 1.1.3 Inhalte der Personalbeurteilung

##### 1.1.4 Beurteilungskriterien und Maßstab

###### 1.1.4.1 Hauptkriterien

###### 1.1.4.2 Kriterien der dienstlichen Beurteilung für Bundesbeamte

##### 1.1.5 Ziele der Personalbeurteilung

###### 1.1.5.1 Ziele der Beteiligten

###### 1.1.5.2 Ziele der dienstlichen Beurteilung

### 2 Personalbeurteilungssysteme

#### 2.1 Anforderungen an Personalbeurteilungssysteme

##### 2.1.1 Akzeptanz

##### 2.1.2 Praktikabilität

##### 2.1.3 Objektivität der Beurteilenden

#### 2.2 Beteiligte am Personalbeurteilungssystem

#### 2.3 Konzeption eines Beurteilungssystems

##### 2.3.1 Prozess der Konzeption und der Einführung

##### 2.3.2 Bewertung

### 3 Arten und Methoden der Personalbeurteilung

#### 3.1 Arten der Personalbeurteilung

#### 3.2 Verfahren der Leistungsbeurteilung

##### 3.2.1 Freie Beurteilungen

##### 3.2.2 Rangordnungsverfahren

##### 3.2.3 Kennzeichnungsverfahren

##### 3.2.4 Einstufungsverfahren

###### 3.2.4.1 Merkmalsorientierte Einstufungsverfahren

###### 3.2.4.2 Verhaltensorientierte Einstufungsverfahren

##### 3.2.5 Aufgabenorientierte Leistungsbeurteilung

###### 3.2.5.1 Capols ganzheitliche Qualifikation

###### 3.2.5.2 Leistungsbeurteilung unter Verwendung von Leistungsmaßstäben

##### 3.2.6 Zielorientierte Leistungsbeurteilungsverfahren

##### 3.2.7 Kritische Würdigung

#### 3.3 Potenzialbeurteilung

#### 3.4 Persönlichkeitsbeurteilung

### 4 Der Beurteilungsprozess

#### 4.1 Vereinbarung von Leistungsstandards

##### 4.1.1 Leistung

###### 4.1.1.1 Menschliche Leistung

###### 4.1.1.2 Arbeit im fachwissenschaftlichen Sinne

##### 4.1.2 Leistung im fachwissenschaftlichen Sinne

###### 4.1.2.1 Physikalischer Leistungsbegriff

###### 4.1.2.2 Leistung in der Rechtswissenschaft

###### 4.1.2.3 Leistung im Sinne CAF

###### 4.1.2.4 Unterschied zur Tätigkeit

##### 4.1.3 Einflussgrößen für die Arbeitsleistung

##### 4.1.4 Leistungsstandard

#### 4.2 Gemeinsames Setzen von messbaren Zielen

##### 4.2.1 Ausgangslage

##### 4.2.2 Vereinbarungspartner

##### 4.2.3 Leistungsziele

##### 4.2.4 Leistungsstörungen

#### 4.3 Leistungsmessung

##### 4.3.1 Messen

##### 4.3.2 Methoden

###### 4.3.2.1 REFA

###### 4.3.2.2 Methods Time Measurement

##### 4.3.3 Leistung messen nach TVöD

#### 4.4 Vergleich der Leistung mit den Standards

##### 4.4.1 Soll-Aufnahme

##### 4.4.2 Ist-Aufnahme

#### 4.5 Besprechung der Ergebnisse

#### 4.6 Konsequenzen

### 5 Grenzen der Personalbeurteilung

#### 5.1 Vorbemerkung

#### 5.2 Kriterienproblem

#### 5.3 Persönlichkeitsbedingte Beurteilungsfehler

- 5.3.1 Vorurteile
- 5.3.2 Bezugspersoneneffekt
- 5.3.3 Projektionsfehler
- 5.3.4 Sympathie und Antipathie
- 5.3.5 Erster Eindruck
- 5.4 Wahrnehmungsverzerrungen
  - 5.4.1 Halo-Effekt
  - 5.4.2 Nikolaus- und Recency- Effekt
  - 5.4.3 Hierarchie-Effekt
  - 5.4.4 Kleber- Effekt
  - 5.4.5 Maßstabsfehler
    - 5.4.5.1 Tendenz zur Strenge
    - 5.4.5.2 Tendenz zur Mitte („Zentraltendenz“)
    - 5.4.5.3 Tendenz zur Milde
- 5.5 Beurteilungsverfälschungen

6 Zusammenfassung

Impressum

Anhang

- A.1 Feedbackgespräch
- A.2 Kritik an Personalbeurteilungen

Literaturverzeichnis

Fußnoten

### Zusammenfassung

Die Personalbeurteilung hat gerade im öffentlichen Dienst im Sinne einer Mitarbeitendenbeurteilung für Personen in einem öffentlich-rechtlichen Dienst- und Treueverhältnis einen hohen Stellenwert. Deshalb werden die Grundlagen, Inhalte und Ziele der Personalbeurteilung (Abschn. 1) dargestellt. Außerdem werden die Personalbeurteilungssysteme (Abschn. 2) sowie die Arten und Methoden der Personalbeurteilung erläutert (Abschn. 3). Der Prozessablauf des Beurteilungsvorgangs wird verdeutlicht (Abschn. 4) und es werden abschließend die Grenzen der Personalbeurteilung, insbesondere Beurteilungsfehler, aufgezeigt (Abschn. 5).

## Einleitung

Die Personalbeurteilung als ein Teil des Personalmanagements kann definiert werden als „die Bewertung eines Organisationsmitgliedes hinsichtlich bestimmter Kriterien seines Leistungsverhaltens aufgrund von Informationen durch einen im Arbeitsalltag wahrnehmenden Beurteiler“. Sie stellt alle Maßnahmen dar, mit deren Hilfe Persönlichkeitselemente, Arbeitsleistung sowie Führungs- und Sozialverhalten sowohl von Mitarbeitenden als auch von Vorgesetzten gemessen werden können. Wenn man eine Organisation erfolgreich führen will ist es wichtig, seine Mitarbeitenden mit all ihren Fähigkeiten und Potenzialen genau zu kennen.

Um die Fähigkeiten der Mitarbeitenden festzustellen und ihre Entwicklung zu verfolgen, werden Personalbeurteilungen durchgeführt. Diese werden in der Praxis sowohl systematisch mit Beurteilungssystemen durchgeführt, als auch durch alltägliche Entscheidungen, ohne vorher festgelegte Abläufe. Die Personalbeurteilung hat deshalb gerade im öffentlichen Dienst im Sinne einer Mitarbeitendenbeurteilung für Personen in einem öffentlich-rechtlichen Dienst- und Treueverhältnis einen hohen Stellenwert. Auch in diesem Band aus der Reihe *Die öffentliche Verwaltung der Bundesrepublik Deutschland auf dem Weg zum Verwaltungsbetrieb* werden keine Sachstandsbeschreibungen sondern aktuelle Entwicklungen diesmal im Bereich Personalmanagement - Teilbereich Personalbeurteilung - näher betrachtet. Dabei wurde bewusst auf die Darstellung der außerordentlich umfangreichen Rechtsprechung der zuständigen Verwaltungsgerichte zu diesem Funktionsbereich im Wesentlichen verzichtet.

# 1 Personalbeurteilung

## 1.1 Grundlagen

### 1.1.1 Begriffe

Beurteilen heißt: „zu etwas Stellung nehmen, seine Meinung äußern.“<sup>1</sup> Eine Beurteilung ist eine Wahrnehmung eines Sachverhaltes oder einer Person.<sup>2</sup>

**Definition 1.1** *Beurteilung*

Beurteilung bedeutet, sich eine Meinung über einen Sachverhalt oder eine Person zu bilden und daran anschließend eine Bewertung vorzunehmen.

Sie ist eng mit dem Urteil im nicht rechtlichen Sinne verwandt.

**Definition 1.2** *Urteil im nicht rechtlichen Sinne*

Ein Urteil ist eine wertende Entscheidung über einen bestimmten Sachverhalt oder Erkenntnisgegenstand.

Im Personalmanagement stellt es ein weniger mündlich als schriftlich gefertigtes Zeugnis dar, das eine höher geordnete Stelle einem untergeordneten Individuum als Zeichen seiner Referenzen gibt.

Die Beurteilung untersucht die Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden oder Bewerbenden um eine Stelle. Dies kann im Arbeitsverhältnis, im Berufsvorbereitenden Praktikum, im medizinischen Praktikum oder im Studium allgemein stattfinden. Als Ausgang der Bewertung dient keine einzelne Arbeit, ein Werkstück oder Klausur sondern die Gesamtheit der bis zu diesem Zeitpunkt geleisteten Arbeit.

Personal zu beurteilen bedeutet regelmäßig: Bewertung von Leistung (Leistungsbeurteilung) und Befähigung (Potenzialbeurteilung) als Grundlage für Personalplanung und Personalmaßnahmen (Personaleinsatz, Personalentwicklung, Beförderungen).

**Definition 1.3** *Personalbeurteilung*

Personalbeurteilung (engl.: Employee appraisal) ist ein (standardisiertes) Verfahren, mit dem Mitarbeitende anhand von vorher festgelegten Kriterien bewertet werden.

Aus Sicht der Psychologie bedeutet Personalbeurteilung:<sup>3</sup>

„Versuch einer Organisation, ein objektives und valides Bild über tatsächliche Fähigkeiten, Eigenschaften und Talente von Mitarbeitern und Führungskräften zu erhalten (Potentialbeurteilung). Personalbeurteilungen werden in größeren Organisationen systematisch durchgeführt und sind Kriterien für den beruflichen Aufstieg und für Leistungsentlohnung (Management by Objectives).“

Der Begriff Dienstliche Beurteilung wird für die Beurteilung von Personen benutzt, die zum Staat in einem öffentlich-rechtlichen Dienst- und Treueverhältnis stehen (Beamte, Richter/Staatsanwälte, Soldaten) und analog gebraucht für Personen, die als Tarifkräfte im öffentlichen Dienst beschäftigt sind. Eine Legaldefinition des Begriffs gibt es nicht.<sup>4</sup> Nach Zweck und Inhalt handelt es sich im Sinne des § 21 BBG<sup>5</sup> um eine Äußerung der beauftragten Beurteilenden über Eignung, Befähigung und fachliche Leistung der Beamten, wobei sich insbesondere das Merkmal der fachlichen Leistung auf die während des Beurteilungszeitraums erzielten Arbeitsergebnisse bezieht.

**Definition 1.4** *Dienstliche Beurteilung*

Persönlichkeitsbedingtes Werturteil des Dienstherrn darüber, ob und inwieweit der Beamte den - ebenfalls vom Dienstherrn zu bestimmenden - zahlreichen fachlichen und persönlichen Anforderungen des konkreten Amtes und der Laufbahn entspricht.

Für die Richter/Staatsanwälte und Soldaten sowie für Beamte besonderer Laufbahnen (z.B. im Polizeivollzugsdienst, Justizvollzugsdienst) gibt es Sonderregelungen, auf die wegen der von Verwaltungsbeamten teilweise erheblich abweichenden Rechtsstellung/Tätigkeit im öffentlichen Dienst<sup>6</sup> in diesem Buch nicht näher eingegangen wird. Auch gibt es keine einheitlichen Regelungen für die Beurteilung von Tarifkräften. In einigen Bereichen werden die Regelungen für Beamte entsprechend angewendet, in anderen wiederum wird auf eine Beurteilung insgesamt verzichtet. Im Zusammenhang mit der Einführung eines Leistungsentgelts sind Regelungen über die Feststellung bzw. Bewertung von Leistungen für Tarifkräfte erstmals tarifvertraglich bestimmt worden.<sup>7</sup>

**Definition 1.5** *Personalbeurteilungssysteme*

Verfahren, die sich mit der Beurteilung von Leistungsergebnis, Leistungsverhalten, sozialem Verhalten, Führungsverhalten sowie Persönlichkeitselementen befassen.

## 1.1.2 Bedeutung der Personalbeurteilung im öffentlichen Sektor

Die Beurteilung ist für den Berufsweg der Beamten und für die Verwirklichung des Leistungsgrundsatzes von ausschlaggebender Bedeutung. Sie bildet die Grundlage für alle wichtigen personellen Maßnahmen und ist eine unerlässliche Voraussetzung für die sachgerechte Entscheidung über die dienstliche Verwendung und das berufliche Fortkommen der Beamten.

Die dienstliche Beurteilung dient der Verwirklichung des mit Verfassungsrang ausgestatteten Grundsatzes, Beamte nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung einzustellen, einzusetzen und zu befördern (Art. 33 Abs. 2 GG). Ihr Ziel ist es, die den Umständen nach optimale Verwendung des Beamten zu gewährleisten und so die im öffentlichen Interesse liegende Erfüllung hoheitlicher Aufgaben (Art. 33 Abs. 4 GG) durch Beamte bestmöglich zu sichern. Zugleich dient die dienstliche Beurteilung auch dem berechtigten Anliegen des Beamten, in seiner Laufbahn entsprechend seiner Eignung, Befähigung und Leistung voranzukommen. Ihr kommt die entscheidende Bedeutung bei der Auswahlentscheidung des Dienstherrn und der dabei erforderlichen Klärung einer Wettbewerbssituation zu.

Dies verlangt größtmögliche Vergleichbarkeit der erhobenen Daten.<sup>8</sup> Die dienstliche Beurteilung soll den Vergleich mehrerer Beamter miteinander ermöglichen und zu einer objektiven und gerechten Bewertung des einzelnen Beamten führen.<sup>9</sup> Daraus folgt, dass die Beurteilungsmaßstäbe gleich sein und gleich angewendet werden müssen. Die Einheitlichkeit des Beurteilungsmaßstabes ist unabdingbare Voraussetzung dafür, dass die Beurteilung ihren Zweck erfüllt, einen Vergleich der Beamten untereinander anhand vorgegebener Sach- und Differenzierungsmerkmale zu ermöglichen. Ihre wesentliche Aussagekraft erhält eine dienstliche Beurteilung erst aufgrund ihrer Relation zu den Bewertungen in anderen dienstlichen Beurteilungen. Anders als bei einem Gerichtsurteil enthält eine Personalbeurteilung noch keine Entscheidung darüber, wie mit der beurteilten Person weiter verfahren werden soll. Sie bildet als solche die Möglichkeit für weitere Entscheidungen über die Einsatz- und Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeitenden. Es gilt deshalb:

### **Personalbeurteilung ist keine Verurteilung, sondern nur Beurteilung**

An dieser Stelle deshalb ein Beispiel für eine Formulierung eines Dienstherrn zur Bedeutung der dienstlichen Beurteilung für Mitarbeitende in seinem Geschäftsbereich:<sup>10</sup>

#### **Beispiel 1: Bedeutung der dienstlichen Beurteilung**

Sie sind Grundlage für an der Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung orientierte Personalentscheidungen. Für Maßnahmen im Sinne der Personalentwicklungskonzeption für Beamtinnen und Beamte des gehobenen und höheren Dienstes in der Bundeswehr sind sie ein unverzichtbarer Eckpunkt.

## 1.1.3 Inhalte der Personalbeurteilung

Vor dem eigentlichen Beurteilungsprozess sind die Inhalte und Ziele des PBS zu ermitteln.

## 1.1.4 Beurteilungskriterien und Maßstab

Die zentrale Frage jeder Beurteilung ist die Festlegung der Beurteilungsmerkmale. Dabei werden allgemein folgende Hauptinhalte unterschieden:

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

Sie sind der Maßstab zur Einstufung der Leistung, des Verhaltens und letztlich auch der Potenziale. Dabei ist die Zahl der möglichen Beurteilungskriterien nahezu unbegrenzt und stellt das Spektrum der unterschiedlichen Arbeitsbedingungen und Umwelten dar.

Wesentlich bei der Auswahl der Kriterien ist die Güte (Qualität der Eignung) für das Zustandekommen der Beurteilung. Als Gütekriterien werden angeführt: Objektivität, Reliabilität und Validität. *Qualitativ* ist eine Beurteilung dann, wenn eine Trennschärfe zwischen den Kriterien besteht: Die Beurteilung eines Kriteriums sollte nicht auf ein anderes ausstrahlen.

#### **Definition 1.6 Objektivität, Reliabilität, Validität**

Objektivität: Verschiedene Beurteilende kommen bei der Verwendung des gleichen Verfahrens zu gleichen Ergebnissen.

Reliabilität: Wiederholungen der Beurteilungen unter den gleichen Bedingungen führen zu den gleichen Ergebnissen wie die erstmalige Durchführung. Validität: das Verfahren misst das, was zu messen ist.

### 1.1.4.1 Hauptkriterien

Üblicherweise werden folgende Kriterien bewertet (s. Abb. 1.1):

#### **Eigenschaften**

Hierbei handelt es sich um überdauernde, einer Person zugeschriebene Persönlichkeitsmerkmale.

- Vorteil: hohe Allgemeinheit und damit Relevanz
- Nachteil: Urteilssubjektivität; nicht auf Leistungsrelevantes beschränkt

### **Leistungsergebnisse**

Hierdurch wird das Arbeitsoutput eines Mitarbeitenden beschrieben.

- Vorteil: gute Repräsentation der eigentlichen Leistungsziele; Anwendbarkeit auf alle Ebenen (Individuum, Gruppe, Organisation)
- Problem: individuelle Zurechnung, Überbewertung des Zähl-/Messbaren

### **Verhaltensbezogene Kriterien**

Diese Kriterien erfassen das Arbeitsverhalten eines Mitarbeitenden. Sie sind aus vielen Arbeitsanalyseverfahren abzuleiten.

- Vorteil: Info-Gehalt zur Verhaltenssteuerung / Leistungsverbesserung
- Problem: Beobachtbarkeit, Bezug zu Zielen, Einengung des Spielraums

### **Zusammenfassung.**

Beurteilungskriterien sind

- Eigenschaften
- Leistung
- Verhalten

## **1.1.4.2 Kriterien der dienstlichen Beurteilung für Bundesbeamte**

In § 21 BBG <sup>11</sup> sind die Hauptkriterien der dienstlichen Beurteilung für Beamte im Bundesdienst bestimmt:

- Eignung
- Befähigung
- fachliche Leistung

Ergänzend hierzu ist in § 49 Abs. 1, Abs. 2 Satz 1 BLV <sup>12</sup> geregelt, dass die dienstliche Beurteilung Informationen über folgende Kriterien beinhalten muss (s. Abb. 1.2):

- die *nachvollziehbare Darstellung der fachlichen Leistung*, insbesondere nach
  - den Arbeitsergebnissen,
  - der praktischen Arbeitsweise,
  - dem Arbeitsverhalten,
  - ggf. dem Führungsverhalten <sup>13</sup>
- der *Einschätzung* der
  - Eignung,
  - Befähigung.

Die Beurteilung erfasst also die von dem Beamten im Beurteilungszeitraum wahrgenommenen Aufgaben und die in diesem Zeitraum erkennbar gewordenen amtsbezogenen Leistungen und Befähigungen. „Soweit Zielvereinbarungen getroffen werden, soll der Grad der Zielerreichung in die Gesamtwertung der dienstlichen Beurteilung einfließen“ (vgl. § 49 Abs. 2 Satz 2 BLV).

### **Zusammenfassung.**

Kriterine der *Dienstlichen Beurteilung* sind

- fachliche Leistung
- Eignung
- Befähigung

### **Definition 1.7 Eignung, Befähigung, fachliche Leistung (§ 2 Abs. 2-4 BLV)**

Eignung erfasst insbesondere Persönlichkeit und charakterliche Eigenschaften, die für ein bestimmtes Amt von Bedeutung sind.

Befähigung umfasst die Fähigkeiten, Kenntnisse, Fertigkeiten und sonstigen Eigenschaften, die für die dienstliche Verwendung wesentlich sind. Die fachliche Leistung ist insbesondere nach den Arbeitsergebnissen, der praktischen Arbeitsweise, dem Arbeitsverhalten und für Beamtinnen oder Beamte, die bereits Vorgesetzte sind, nach dem Führungsverhalten zu beurteilen

Mit der Befähigungsbeurteilung werden die für die dienstlichen Verwendungen bedeutsamen wesentlichen Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten der Beamten nach ihrem Ausprägungsgrad dargestellt. Mit der Leistungsbeurteilung werden die

Arbeitsergebnisse in den wahrgenommenen Aufgabengebieten am Maßstab der Anforderungen des übertragenen Amtes bewertet. Über folgende Leistungs- und Befähigungsmerkmale werden beispielsweise Informationen in der dienstlichen Beurteilung erwartet: <sup>14</sup>

1. Leistungsmerkmale

- Arbeitsgüte
  - Fachliches Wissen und Können
  - Gründlichkeit
  - Zweckmäßigkeit
  - schriftlicher und mündlicher Ausdruck
- Arbeitsmenge
  - Arbeitsumfang
  - Termingerechtes Arbeiten
  - Belastbarkeit
- Arbeitsweise
  - Eigenständigkeit
  - Initiative
  - Zuverlässigkeit
  - Wirtschaftliches Handeln
  - Bereitschaft zur Teamarbeit
  - Sozialverhalten
  - Dienstleistungsorientierung
- Führungsverhalten
  - Motivierung und Förderung der Mitarbeitenden
  - Vereinbarung und Kontrolle der Arbeitsergebnisse

2. Befähigungsmerkmale

- Denk- und Urteilsvermögen
- Organisationsvermögen
- Befähigung zur Kommunikation und Zusammenarbeit
- Verhandlungsgeschick
- Führungsfähigkeit

## 1.1.5 Ziele der Personalbeurteilung

### 1.1.5.1 Ziele der Beteiligten

Das Hauptziel ist es, den richtigen Mitarbeitenden für den jeweiligen Arbeitsplatz zu finden, um eine optimale Leistungserstellung zu gewährleisten. Außerdem erhält die Verwaltungsführung durch eine Beurteilung der Mitarbeitenden einen Überblick über das Potential ihres Personalstamms. Eine systematische Personalbeurteilung ist sowohl mit zeitlichem Aufwand, für die Entwicklung eines Beurteilungssystems und für die Beurteilungen selbst, als auch mit Kosten, z.B. für Schulungen, verbunden. Deshalb ist es wichtig, in einem PBS auch die unterschiedlichen Interessenslagen der Beteiligten zu berücksichtigen, um die gewünschten Ergebnisse zu erhalten und somit den Ressourcenaufwand rechtfertigen zu können. Die Personalbeurteilung verfolgt verschiedene Ziele, die sowohl die Mitarbeitenden selbst als auch die Organisation betreffen. Sie dient also nicht nur der Erhöhung der Motivation der Mitarbeitenden, sie bildet auch die Grundlage für personalpolitische Entscheidungen der Organisation. Deshalb lassen sich auch hier unterschiedliche Ziele bestimmen, und zwar Ziele der Organisation und Ziele der Mitarbeitenden, die in Anlehnung an L UEGER (1996) in der Tab. 1.1 zusammengefasst dargestellt sind.

Tab. 1.1: Ziele zur Personalbeurteilung

	Ziele der Organisation	Nutzen
Personaleinsatzentscheidung	Ziel	Grundlage für Versetzungen, Beförderungen und evtl. Kündigungen
Personalentwicklung		Grundlage für PE-Maßnahmen, Bildungsbedarf, etc.)
Bertung und Förderung		Rückmeldung der Stärken/Schwächen. Anregung von Lernprozessen der Mitarbeitenden (Führungsaufgabe)
Unterstützung der Persoalführung und Kontrolle		Festlegung von Leistungserwartungen und Zielen für künftige Perioden, Motivation, Klimaverbesserung, Soll-Ist-Vergleich

	Ziele der Mitarbeitenden	Nutzen
Evaluierung der Effizienz der Personalarbeit		Erfolgskontrolle der Personalrekrutierung, des Personaleinsatzes, der Personalentwicklung sowie der Kontrolle von Anreizsystemen
Personalplanung		Grundlage für Personalrekrutierungs-, Personalentwicklungs-, Nachwuchs- und Freisetzungsplanung.
Karriereziel		Äußerung Karrierewünsche, Information über Aufstiegsmöglichkeiten, Teilnahme an Förderungs-, Entwicklungsmaßnahmen
Einkommensziele <sup>1</sup>		Überprüfung der subjektiven Vorstellungen über das zustehende Entgelt
Leistungs- und Informationsziele		Rückmeldung über Zielerreichung, Stärken, Schwächen, Transparenz bei Leistungszielen bietet Orientierung

<sup>1</sup> Das Einkommensziel ist im öffentlichen Dienst für Mitarbeitende nur eingeschränkt realistisch, da für Beamte die Bezüge gesetzlich bestimmt (BBesG) und für die Tarifkräfte vertraglich ausgehandelt werden.

### 1.1.5.2 Ziele der dienstlichen Beurteilung

Die Dienstherrn und öffentlichen Arbeitgeber definieren üblicherweise in Rechtsvorschriften, welche Ziele mit der dienstlichen Beurteilung erreicht werden sollen. Da diese Ziele aufgrund der unterschiedlichen Organisations- und Aufgabenstrukturen durchaus erheblich voneinander abweichen können, soll an dieser Stelle lediglich ein Beispiel für eine Zielformulierung angeführt werden:

#### Beispiel 2: Ziel der dienstlichen Beurteilung<sup>15</sup>

Dienstliche Beurteilungen haben zum Ziel, ein aussagefähiges, objektives und vergleichbares Bild der Leistung und Befähigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen.

In dieser Formulierung sind zwei wesentliche Aussagen über die Personalbeurteilung in einem Organisationsbereich der öffentlichen Verwaltung getroffen, und zwar über

1. die Festlegung der Beurteilungsmethoden
  - Leistungsbeurteilung
  - Befähigungsbeurteilung
2. die Eignungskriterien der Informationen (Güte)
  - Aussagefähigkeit (Validität)
  - Objektivität
  - Vergleichbarkeit (Reliabilität)

Das hier beispielhaft aufgeführte Zielsystem aus einem Bereich des öffentlichen Dienstes entspricht den allgemein gültigen Eignungskriterien der Informationen für Personalbeurteilungen (s. Abschn. 1.1.3) Insofern besteht hier eine Vergleichbarkeit zwischen dem öffentlichen und privaten Sektor.

## 2 Personalbeurteilungssysteme

### 2.1 Anforderungen an Personalbeurteilungssysteme

Aufgrund der erheblichen Bedeutung der dienstlichen Beurteilung für den Beurteilten müssen PBS bestimmte Anforderungen erfüllen.

#### 2.1.1 Akzeptanz

Sowohl Beurteilende als auch Beurteilte sollten das Beurteilungssystem akzeptieren, damit durch die Leistungsbewertung eine Förderung und Leistungsverbesserung der Mitarbeitenden erreicht werden kann. Mangelnde Akzeptanz des Systems tritt auf, weil

- der Mitarbeitende 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 Mitarbeitenden führen kann,
- eine Beurteilung auch immer mit einem zeitlichen Mehraufwand für den Beurteilenden verbunden ist.

Die Akzeptanz kann aber nur erreicht werden, wenn Beurteilende 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 Personalrat und einige Vertreter der Belegschaft bereits in der Vorbereitungsphase mit einbezogen werden.

#### 2.1.2 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 Beurteilenden müssen die Beurteilungsmaßstäbe und die zu beurteilenden Merkmale vorgegeben werden.
- Anwendung gleicher Beurteilungsmaßstäbe, damit die einzelnen Beurteilungen innerhalb der Organisation objektiv vergleichbar sind.

#### 2.1.3 Objektivität der Beurteilenden

Mangelnde Objektivität der Beurteilenden kann zu schweren Fehlurteilen führen. In den häufigsten Fällen werden Fehler durch persönliche Einstellungen, Emotionen, Ideale und Stimmungen des Beurteilenden verursacht. Um objektiv zu urteilen, ist es wichtig, dass der Beurteilende 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 Beurteilenden 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.<sup>16</sup>

**Definition 2.1** *Self-fulfilling-prophecy*

Erwartungshaltungen des Beurteilenden, die die Tendenz haben, sich selbst zu erfüllen

Um sich gegen die Einflüsse aus Erwartungshaltungen zu schützen, sollte der Beurteilende sich ständig des Problems der self-fulfilling-prophecy bewusst sein und bei jeder Wahrnehmung, Bewertung und nachfolgenden Reaktion kontrollieren, inwieweit die Beurteilung des Mitarbeitenden von seinen Erwartungshaltungen abhängig ist. Damit zumindest eine Annäherung an eine restlos objektive Beurteilung erreicht wird, gilt es, die Beurteilungsfähigkeit zu verbessern. Dies geht u.a. nur, wenn der Beurteilende die wichtigsten Beurteilungsfehler kennt (s. Abschn. 5).

### 2.2 Beteiligte am Personalbeurteilungssystem

Die Rechtsvorschriften und der jeweils gültige Tarifvertrag für den Organisationsbereich des öffentlichen Dienstes müssen bei der Entwicklung eines PBS berücksichtigt werden. Im Mittelpunkt des Systems steht das Verfahren Personalbeurteilung selbst, also die Interaktion zwischen Beurteilendem und Beurteiltem. In der Regel ist der Beurteilende der unmittelbare Vorgesetzte des Beurteilten. Da das aktuelle Arbeitsverhalten Gegenstand der Beurteilung ist, hat nur dieser ausreichende Beurteilungsinformationen. Bei mehreren Vorgesetzten kann eine gemeinsame Beurteilung in Betracht kommen. Der zu

beurteilende Personenkreis umfasst gemäß dem Gleichbehandlungsgrundsatz immer alle Mitarbeitende der Organisation bzw. alle Mitarbeitende einer bestimmten Teilgruppe.

Beurteilende und Beurteilte sind neben dem eigentlichen Beurteilungsprozess noch durch das Feedbackgespräch<sup>17</sup> verbunden. Die Entwicklungsgruppe ist eine temporäre Projektgruppe, die sich aus verschiedenen Interessengruppen in der Organisation rekrutiert und die das Beurteilungsverfahren entwickelt.

Neben seiner Einbeziehung in die Entwicklungsgruppe hat der PRat rechtlich fixierte Einflussmöglichkeiten bei der Entwicklung des Personalbeurteilungssystems.<sup>18</sup> Darüber hinaus kann er an dessen Durchführung teilhaben. Er kann beispielsweise zum Beurteilungsgespräch hinzugezogen werden. Dies gilt auch für die Schwerbehindertenvertretung und Gleichstellungsbeauftragte. Entsprechende Regelungen enthalten ggf. die Beurteilungsbestimmungen des Dienstherrn bzw. öffentlichen Arbeitgebers.

**Beispiel 3: Beteiligung am Beurteilungsgespräch**<sup>19</sup>

An der Erörterung der Beurteilung kann - auf Wunsch der/des Beurteilten - eine Angehörige/ein Angehöriger der Personalvertretung, bei schwerbehinderten Menschen eine Angehörige/ein Angehöriger der Schwerbehindertenvertretung und bei Beamtinnen die Gleichstellungsbeauftragte (GB) teilnehmen.

Auf die Entwicklungsgruppe (E), die EDV-Abteilung (EDV) und die Personalabteilung (PA) wird in diesem Buch nicht näher eingegangen.

Neben der Mitarbeitendenbeurteilung, existieren weitere Formen der Personalbeurteilung, und zwar:

- Vorgesetztenbeurteilung: Vorgesetztenbeurteilungen sind Verfahren, bei denen Mitarbeitende das Arbeits- und Führungsverhalten sowie die Fähigkeiten und Kenntnisse ihrer direkten Vorgesetzten nach qualitativen Beurteilungskriterien bewerten.
- Selbstbeurteilung: Diese Beurteilung wird häufig als Vorformulierung von Zeugnissen eingesetzt
- Kollegenbeurteilung: Die Beurteilung erfolgt entweder in Beurteilungskonferenzen oder jeder einzelne gibt seine Beurteilung beim Vorgesetzten ab. Diese Form der Beurteilung wird nur selten praktiziert.
- Bewerberauswahl: Diese Beurteilung wird durchgeführt, um sich ein erstes Bild vom Bewerbenden machen zu können und den geeignetsten auszuwählen.
- Beurteilung durch Externe: Diese Beurteilung ermöglicht ein möglichst objektives Bild von Beschäftigten bzw. Bewerbenden zu erhalten, z.B. bei interner Besetzung eines Arbeitsplatzes.

## 2.3 Konzeption eines Beurteilungssystems

Die Initiative kann von unterschiedlichen Bereichen ausgehen:

- Verwaltungsleitung
- Personalabteilung
- Mitarbeitenden als Ergebnis von Mitarbeitendenbefragungen

Der langfristige Nutzen hängt erheblich von der Unterstützung durch die Verwaltungsleitung ab. Es ist sinnvoll, Beurteilungssysteme bewusst vor dem Hintergrund einer wertorientierten Personalpolitik einzuführen, und sie mit dem Wertgefüge einer Organisation zu verknüpfen. Dabei ist wichtig, welche Anforderungen an ein Personalbeurteilungssystem gerichtet werden:

- Leistungsrelevante Aspekte erfassen
- Tätigkeitsbezogen sein
- Prognosen ermöglichen
- Zwischen Merkmalen differenzieren
- Zwischen Personen differenzieren
- Milde und Strenge vermeiden
- Vergleichbare Urteile liefern
- Eindeutig sein
- Richtige Ursachenbeschreibungen nahe legen
- Ökonomisch sein
- Feedback erleichtern
- Zielsetzungen ermöglichen und berücksichtigen
- Verhaltenssteuernd wirken
- Transparent und informativ sein
- Kompatibel zu anderen personalpolitischen Instrumenten sein

Jedoch ist es illusorisch ein Verfahren finden und entwickeln zu wollen, das all diesen Anforderungen genügt.

### 2.3.1 Prozess der Konzeption und der Einführung

Als Grundlage sind nur Verfahren tauglich, die bestmöglich die jeweiligen funktionspezifischen Anforderungen erfüllen. Bei der Erarbeitung eines Beurteilungsverfahrens sind unter anderem die folgenden Punkte einzuhalten:

- Initiative zur Entwicklung eines Personalbeurteilungssystems
- Einbeziehung von Betriebs-/Personalrat und Information der Organisationsmitglieder
- Bildung einer Projektgruppe/Festlegung Koordinator
- Festlegung bzw. Konkretisierung der Funktion und Ziele
- Auswahl der Personalbeurteilungsmethode
- Entwicklung eines Formulars: Festlegung der Kriterien und Antwortskalen
- Schulungsmaßnahmen
- Testanwendungen
- Pilotphase
- Sukzessive Einführung und ständige Überprüfung/Verbesserung
- Dokumentation und Umsetzung der Beurteilungsergebnisse
- Erfolgsbewertung

Die Analyse der sozialen Bedingungen einer Organisation, das Anpassen eines Beurteilungsverfahrens an den Stil der Interaktion und der Einsatz begleitender Maßnahmen, um Vertrauen zu gewinnen und abträgliche Nebenwirkungen zu verhindern, ist deshalb nicht weniger wichtig als technisch kompetente Verfahrensentwicklung. Die Informationen müssen die folgenden Fragen beantworten:

- Warum und in welchem Rahmen soll ein Personalbeurteilungssystem eingesetzt werden?
- Wer unterstützt und protokolliert das Projekt?
- Wie wird konkret vorgegangen?-
- Wann soll es bereichsübergreifend eingeführt werden?
- Wie häufig soll es beurteilt werden?

Die Bildung einer Projektgruppe mit Vertretern aus verschiedenen Bereichen ist eben2.3 Konzeption eines Beurteilungssystems so wie die Konkretisierung der Ziele und erste mögliche Schritte zu vollziehen. Anschließend wird dann die Entscheidung über die Art der Beurteilung getroffen. Bei der Erarbeitung des Beurteilungsbogens besteht die Schwierigkeit darin zu entscheiden, welche und wie viele Kriterien tätigkeitsrelevant sind und zur Beurteilung herangezogen werden. Auch Praktikabilität und Zeitaufwand müssen berücksichtigt werden, ebenso müssen die notwendigen Kompetenzen in speziellen Seminaren geschult werden. Mehrere Probeläufe sind genauso wie eine Pilotphase vor der bereichsübergreifenden Einführung notwendig.

Nach der flächendeckenden Einführung des Personalbeurteilungssystems ist eine ständige Überprüfung und Verbesserung des gewählten Verfahrens sinnvoll und erforderlich.

### **2.3.2 Bewertung**

Personalbeurteilungen werden häufig als wichtige Entscheidungsgrundlagen verwendet, obgleich ihre Ergebnisse nach wissenschaftlichen Erkenntnissen zum Teil fragwürdig sind. In der Praxis sind sie häufig wegen fehlender Alternativen die Basis für Personalentscheidungen, da sie trotz ihrer Schwächen willkürlich getroffenen Entscheidungen vorzuziehen sind.

#### **These**

Je konkreter die Ergebnisse eines Beurteilungsinstruments die Leistung und Potenziale der Mitarbeitenden widerspiegeln und in Maßnahmen zur persönlichen und organisationalen Zielerreichung münden, um so ausschlaggebender sind die erzielten Ergebnisse für den Erfolg der gesamten Organisation.

## 3 Arten und Methoden der Personalbeurteilung

Grundsätzlich lassen sich die Beurteilungsverfahren<sup>20</sup> danach unterscheiden, ob sie den Beurteilenden weitgehend frei beurteilen lassen, oder ihn an bestimmte Verfahrensprozeduren binden.<sup>21</sup>

### Definition 3.1 Beurteilungsverfahren

Beurteilungsverfahren sind Messinstrumente, mit denen berufliche Leistungen ermittelt werden. Mit ihnen wird festgelegt, auf welche Weise die Leistungseinschätzungen vorgenommen und dokumentiert werden.

Es gibt die freien Verfahren: diese sind gekennzeichnet durch eine freie Eindruckschilderung. Außerdem existieren die gebundenen Verfahren, die über einen bestimmten Grad der Standardisierung verfügen.

Zu den gebundenen Verfahren gehören z.B. die Einstufungsverfahren. Sie haben als gemeinsames Grundprinzip die Einstufung von Verhaltensbeobachtung, Merkmals- und Leistungseinschätzung auf einer mehrstufigen Skala. Bei den Kennzeichnungsverfahren werden dem Beurteilenden eine Anzahl von Verhaltensbeschreibungen vorgegeben, die dieser danach beurteilen muss, ob sie für den Beurteilten zutreffen oder nicht.

Als nächstes sind die Zielsetzungsverfahren zu nennen, die üblicherweise in die Management by Objectives Konzepte integriert werden. Die Leistung des Mitarbeitenden wird hier im Sinne des Beitrags zu den Zielen der Organisation aufgefasst. Abschließend sind noch die Rangordnungsverfahren zu erwähnen; sie zwingen den Beurteilenden dazu, seine Mitarbeitenden miteinander zu vergleichen und ihnen Rangplätze zuzuordnen.

### 3.1 Arten der Personalbeurteilung

Es können mehrere Arten der Beurteilung unterschieden werden, wobei an dieser Stelle, in Anlehnung an die zu Anfang gewählte Definition, nur einige Formen vorgestellt werden. Im Hinblick auf die Regelmäßigkeit der Durchführung kann zwischen periodischen und anlassbedingten Beurteilungen unterschieden werden. Periodische Beurteilungen finden überwiegend im Rhythmus von sechs Monaten bis zu 3-5 Jahren statt. Anlassbedingte Beurteilungen werden dagegen nur bei Bedarf eingesetzt. (Gründe hierfür können sein: Eintritt in die Organisation; Stellenwechsel innerhalb der Organisation; Austritt aus der Organisation)

Im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen ist eine periodische Personalbeurteilung notwendig. Der periodischen Beurteilung liegt häufig im Gegensatz zur anlassbedingten ein einheitliches Beurteilungsverfahren zugrunde. Dies ermöglicht eine Vergleichbarkeit der zu verschiedenen Zeitpunkten erhobenen Daten. Es kann festgestellt werden, ob der Beurteilte Förderungserfolge aufweisen kann und in welchem Ausmaß Veränderungen seines Verhaltens und seiner Leistung erwartet werden können.

Bei der Personalbeurteilung ist zwischen Leistungs- oder Potenzialbeurteilung zu unterscheiden. Bei einer Leistungsbeurteilung wird die durch den Mitarbeitenden in einer bestimmten Periode erbrachte Leistung vergangenheitsbezogen bewertet. Eine Potenzialbeurteilung bedeutet eine zukunftsbezogene Beurteilung der Mitarbeitenden in bezug auf ihre weitere Entwicklung innerhalb der Organisation. Als Instrument zur Potenzialbeurteilung und im Rahmen von Einstellungsverfahren wird in den letzten Jahren verstärkt auf das Verfahren des Assessment-Center zurückgegriffen. Gegenstand der folgenden Ausführungen soll die Leistungsbeurteilung sein.

Eine systematische Personalbeurteilung zeichnet sich dadurch aus, dass alle wesentlichen Bestimmungsgrößen, also Beurteilungskriterien, Beurteilungsdurchführung und Beurteilungsmaßstäbe, einheitlich festgelegt und für die einzelnen Beurteilenden verbindlich sind.

Bei einer freien Beurteilung bleibt die Wahl dieser Größen dem einzelnen Beurteilenden überlassen. In der Regel ist eine systematische Beurteilung einer freien vorzuziehen. Darüber hinaus kann noch zwischen Eigen- und Fremdbeurteilung unterschieden werden. Eigenbeurteilungen (d.h. Mitarbeitende schätzen ihre Leistung selbst ein) haben jedoch für den Bereich der öffentlichen Verwaltung keine praktische Bedeutung.

In Anlehnung an Rump<sup>22</sup> lassen sich die Verfahren zur Personalbeurteilung wie folgt unterscheiden:

- Unterscheidung nach Zeitperspektive
  - Leistungsbeurteilung

Bei der Leistungsbeurteilung dient die in der Vergangenheit - oftmals in einem bestimmten Zeitraum - erbrachte Leistung eines Beschäftigten als Beurteilungsgegenstand.
  - Potenzialbeurteilung

Bei der Potenzialbeurteilung stehen die Eignung von Beschäftigten für bestimmte Aufgaben sowie die Möglichkeiten zur weiteren beruflichen Entwicklung im Mittelpunkt. Die Potenzialbeurteilung ist zukunftsorientiert. Ihr Ausgangspunkt ist jedoch eine vergangenheitsbezogene Leistungsbeurteilung.
- Unterscheidung nach Systematik
  - Beurteilungssystem

Im Beurteilungssystem sind alle wesentlichen Merkmale der Beurteilung, wie Beurteilungsverfahren, Beurteilungskriterien, Beurteilungsmaßstab, festgelegt.

- Systemlose Beurteilung  
Bei der systemlosen Beurteilung bleibt dem Beurteilenden die Wahl von Beurteilungsverfahren, Beurteilungskriterien und Beurteilungsmaßstab selbst überlassen.
- Unterscheidung nach Regelmäßigkeit
  - Regelmäßige Beurteilung  
Regelmäßige Beurteilungen werden kontinuierlich in bestimmten Frequenzen angewendet. Übliche Frequenzen sind halbjährlicher, jährlicher oder zweijährlicher Einsatz.
  - Anlassbedingte Beurteilung  
Anlassbedingte Beurteilung erfolgt situations- und ereignisbezogen. Solche Anlässe sind beispielsweise der Ablauf der Probezeit, Versetzungen, Beförderungen, Disziplinarmaßnahmen oder der Wunsch eines Zwischenzeugnisses.
- Unterscheidung nach Kriterien
  - Quantitative Beurteilung  
Bei der quantitativen Beurteilung werden Mengengrößen zur Beurteilung verwendet. Solche Mengengrößen können die Zahl der bearbeiteten Vorgänge, die Höhe des erreichten Umsatzes oder der erreichte Leistungsgrad sein.
  - Qualitative Beurteilung  
Hier werden qualitative Merkmale zur Leistungsbeurteilung verwendet. Qualitative Kriterien sind z. B. das Führungsverhalten, die Zuverlässigkeit oder die Initiative.
  - Gemischte Form  
Nicht selten werden quantitative und qualitative Beurteilung gemischt angewandt.
- Unterscheidung nach dem Grad der Differenzierung
  - Summarische Beurteilung  
Bei der summarischen Beurteilung wird die Leistung bzw. das Potenzial des Beschäftigten als Gesamtleistung betrachtet. Eine Betrachtung von einzelnen Leistungen / Potenzialen erfolgt nicht.
  - Analytische Beurteilung  
Bei der analytischen Beurteilung wird die Leistung bzw. das Potenzial anhand von einzelnen Kriterien betrachtet. Das Gesamtergebnis ergibt sich durch Ermittlung einer Wertsomme über alle Beurteilungskriterien.
- Unterscheidung nach dem Umfang der Personalbeurteilung
  - Einzelbeurteilung  
Einzelbeurteilungen beziehen sich auf einzelne Beschäftigte und basieren meistens auf Anlässen.
  - Gesamtbeurteilung  
Im Rahmen einer Gesamtbeurteilung werden alle Beschäftigte einer Personalbeurteilung unterzogen.

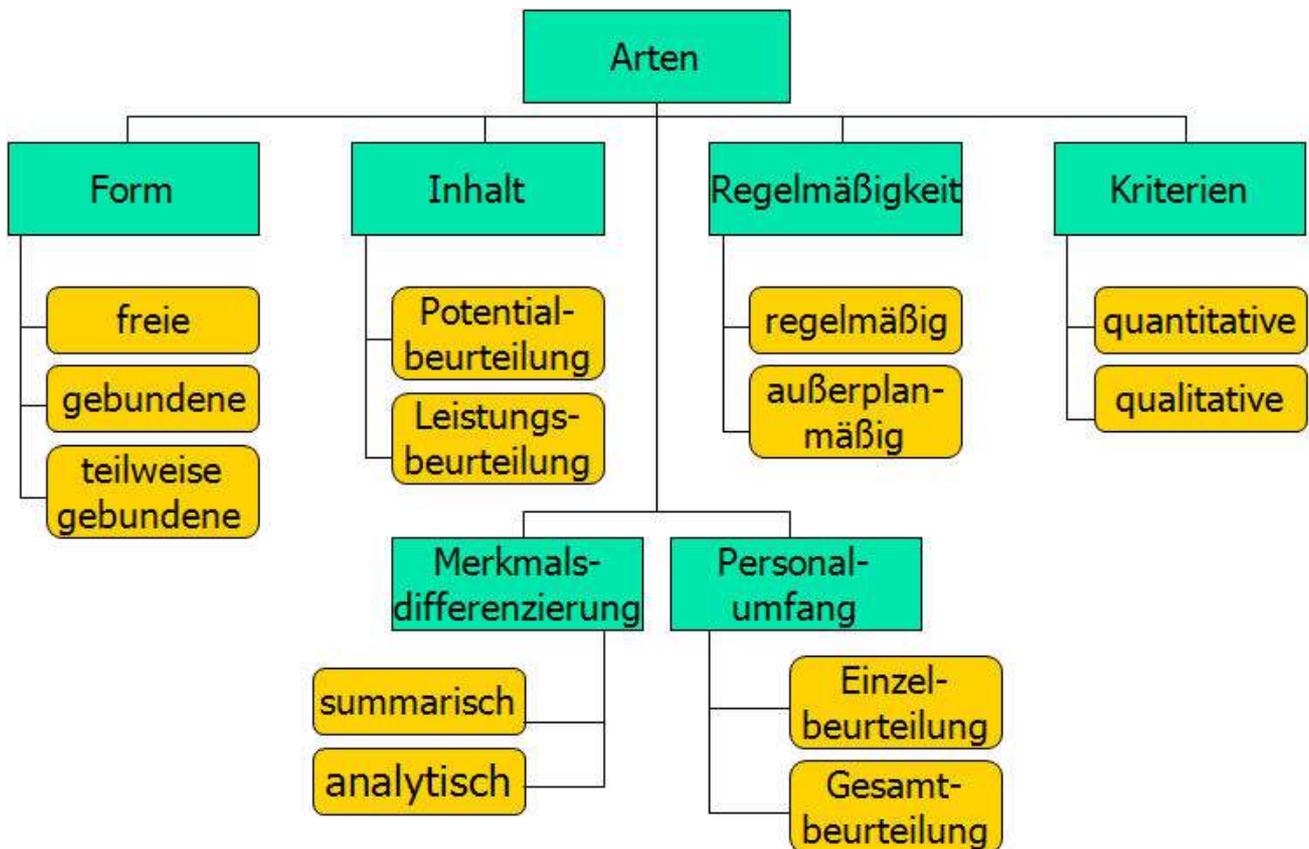


Abb. 3.1: Arten der Personalbeurteilung

## 3.2 Verfahren der Leistungsbeurteilung

### 3.2.1 Freie Beurteilungen

#### Definition 3.2 Freie Beurteilungen

Im Rahmen der freien Beurteilung beschreiben die Beurteilenden ihre Eindrücke über vergangene, von den zu beurteilenden Mitarbeitenden gezeigten Leistungen in erzählender Form, ohne an eine bestimmte Systematik gebunden zu sein.

Manchmal können jedoch Vorgaben, vorab vereinbarte Fragen und andere Hilfestellungen insofern gegeben sein, als dass nach bestimmten Leistungsinhalten (z.B. Arbeitsquantität, -qualität, Fachwissen) und/oder besonderen Stärken und Schwächen Freie Beurteilung gefragt wird.

Die Vorteile freier Beurteilungen liegen im geringen Konstruktionsaufwand und dem fehlenden Zwang, sich an vorgegebene Schemata und Strukturierungen zu halten. Die damit verbundene Flexibilität macht sie zur geeigneten Grundlage für Feedback und Verhaltenssteuerung. Positiv ist außerdem, dass die Verantwortung für die Beurteilung nicht auf eine anonyme Stabsstelle verschoben werden kann, sondern in der Hand der Beurteilenden liegt. Nachteile sind allerdings die geringe Reliabilität (Auswahl und Gewichtung der Beurteilungskriterien liegen im willkürlichen Ermessen der Beurteilenden), die Möglichkeit für den Beurteilenden, auf das Ansprechen heikler Aspekte zu verzichten und vor allem das Problem der Subjektivität des Wahrnehmungsprozesses (kann zur Persönlichkeits- statt zur Verhaltensbeurteilung führen).

### 3.2.2 Rangordnungsverfahren

Bei Verwendung von Rangordnungsverfahren ist Hauptintention die Differenzierung zwischen Personen (oder Gruppen).

#### Definition 3.3 Rangordnungsverfahren

Bei diesem Verfahren werden Leistungen entweder hinsichtlich bestimmter Kriterien analytisch oder summarisch in eine auf- bzw. absteigende Rangfolge gebracht.

Dazu gibt es folgende methodische Hilfen: das Consoursverfahren, das Verfahren der erzwungenen Verteilung und den Paarvergleich. Das Consoursverfahren (Ranking) ist die einfachste Rangreihenbildung. Hierbei werden die Mitarbeitenden oder deren Leistungen in ihrer Gesamtheit bewertet sowie in Folge auf einer Ordinalskala gereiht.

Beim Verfahren der erzwungenen Verteilung erhält der Beurteilende eine Gruppenordnung, der er eine festgelegte Anzahl von Beurteilten zuordnen muss. Die Beurteilenden vergleichen beim Paarvergleich die Leistung eines Merkmals mit den

Leistungen des Merkmals eines anderen Mitarbeitenden. Der Rangplatz wird von der Häufigkeit determiniert, mit der ein Mitarbeitender als derjenige mit der besseren Leistung eingestuft wird. Vorteilhaft ist das Rangordnungsverfahren wegen der relativ einfachen Beurteilungserstellung und der konkreten Aussage(n) über die Leistungen eines Mitarbeitenden 3.2 Verfahren der Leistungsbeurteilung (die Beurteilenden können nicht alle Mitarbeitende gleich günstig oder gleich durchschnittlich beurteilen). Problematisch wird die Anwendung dieses Verfahrens bei größeren Organisationen, da die Zahl der zu erledigenden Paarvergleiche bei zunehmender Gruppengröße progressiv zunimmt und damit entsteht ein Mehr an erforderlichlichem Zeitaufwand. In Bezug auf die Lohn- und Gehaltsdifferenzierung ist dieses Verfahren ebenso wenig geeignet, da die Vergleichbarkeit der Leistungsunterschiede zwischen den Rangplätzen fehlt.

### 3.2.3 Kennzeichnungsverfahren

Im Rahmen von Kennzeichnungsverfahren geben die Beurteilenden jeweils an, ob bestimmte vorgegebene Kriterien auf den Beurteilten zutreffen oder nicht. Dies sind meist Leistungskriterien, können aber auch Eigenschafts- oder Verhaltenskriterien sein. In ihrer Reihenfolge sind diese Merkmalskriterien meist beliebig gemischt oder nach dem Anschein gleicher Erwünschtheit gruppiert. <sup>23</sup>

#### **Definition 3.4** *Kennzeichnungsverfahren*

Mit Hilfe des Kennzeichnungsverfahrens gibt ein Beurteilender an, ob bestimmte Aussagen bzw. vorgegebene (Leistungs-, manchmal Eigenschafts-) Kriterien auf die Beurteilten zutreffen oder nicht.

Man unterscheidet drei Kennzeichnungsverfahren:

- das Checklistverfahren  
Liste von Verhaltensbeschreibungen und Eigenschaftsmerkmalen.
- das Zwangswahlverfahren  
Beurteilender darf nur eine Beschreibung aus der Checkliste wählen.
- das Verfahren der kritischen Ereignisse  
Analyseliste von kritischen Verhaltensaspekten.

Kennzeichnungsverfahren werden nur im geringen Umfang eingesetzt, da die Entwicklung eines Beurteilungsformulars im Vergleich zur eigentlichen Beobachtung zu viel Arbeitsaufwand verursacht.

### 3.2.4 Einstufungsverfahren

Das Einstufungsverfahren wird am häufigsten zur Personalbeurteilung in den Organisationen eingesetzt.

#### **Definition 3.5** *Einstufungsverfahren*

Bei diesem methodischen Prinzip werden zu jedem Beurteilungsmerkmal Stufen der Leistungsprägung festgelegt, die dann eine von maximal bis minimal reichende Skala ergeben.

Die Skalenstufen sind gewöhnlich durch Zahlenwerte, Adjektive, Adverbien oder Verhaltensbeschreibungen verankert. Die Skalenlänge beträgt üblicherweise zwischen fünf und sieben Skalen, was als Aussagefähigkeitsoptimum angesehen wird. Diese wird in der Praxis fünf bis zwanzig Mal verwendet. Mit den Einstufungsverfahren wird den Beurteilenden gerade in Bezug auf den analytischen Charakter insgesamt eine höhere Differenzierung hinsichtlich der zu gebenden Antworten verlangt. Man unterscheidet zwei Varianten: merkmalsorientierte und verhaltensorientierte Einstufungsverfahren.

#### 3.2.4.1 Merkmalsorientierte Einstufungsverfahren

Hierbei ist die Persönlichkeit bzw. die leistungsrelevanten Eigenschaften eines Mitarbeitenden ausschlaggebend. Mit diesen wird versucht, das Vorhandensein, das Fehlen bzw. die Ausprägung von Persönlichkeitsmerkmalen (3-40 Eigenschaftswörter pro Verfahren) zu erfassen. Anhand von numerischen Skalen wird bestimmt ob und inwieweit die Eigenschaften vorhanden sind. Dieses Verfahren wird u.a. zur Bestimmung der individuellen Entgeltendifferenzierung benutzt. Je nach Einstufung pro Merkmal wird eine bestimmte Punktezahl vergeben, die ergibt dann als Punktesumme einen bestimmten Prozentsatz des Festgehalts in Form einer Zulage. Der Vorteil wird vor allem im Anforderungsbezug und in der deutlichen Verhaltensorientierung gesehen. Der Konstruktionsaufwand für ein solches Verfahren ist allerdings sehr hoch.

#### 3.2.4.2 Verhaltensorientierte Einstufungsverfahren

Im Rahmen dieser werden mehr oder weniger konkrete, empirisch in aufwendigen 3.2 Verfahren der Leistungsbeurteilung Verfahren ermittelte Verhaltensbeispiele im Beurteilungsformular vorgegeben, deren Vorliegen dann von der Beurteilenden anzugeben ist. Dabei unterscheidet man zwei Beurteilungsskalen, zum einen das verhaltensverankerte Einstufungsverfahren,

welches ein arbeitsplatzbezogenes Beurteilungsinstrument darstellt, bei dem positive, wertneutrale und negative Verhaltensbeispiele auf Skalen markiert/verankert werden. Zum anderen gibt es die Verhaltensbeobachtungsskalen, die auf tatsächlich beobachteten Eindrücken des Verhaltens basieren, wie z.B. Pünktlichkeit. Die Konstruktion dieser Skalen ist zwar nicht so aufwendig wie bei den Verhaltensverankertenskalen, Reliabilität und Validität ist aber ungefähr die gleiche.

### 3.2.5 Aufgabenorientierte Leistungsbeurteilung

Diese Verfahren stellen die Ausnahme in der Beurteilungspraxis und auch in der Beurteilungsliteratur dar. Es sind darunter solche Verfahren zu verstehen, die ausgehend von den in einer bestimmten Leistungs-/Beurteilungsperiode von Mitarbeitenden zu erfüllenden Aufgaben, eine darauf zugeschnittene Leistungsbeurteilung durchführen. In der Literatur werden zwei Verfahren beschrieben:

- ganzheitliche Qualifikation nach Marco Capol
- Verwendung von Leistungsmaßstäben nach Virgil Rowland.

#### 3.2.5.1 Capols ganzheitliche Qualifikation

Capol ging davon aus, dass die Leistungsbeurteilung (sog. Qualifikation) zwei Funktionen erfüllen soll: <sup>24</sup>

1. die Person des Mitarbeitenden verstehend zu erfassen, d.h. ihm Eigenschaften zuzuordnen, „um ihn dadurch so darzustellen wie er ist“. Dies ist der deskriptive Aspekt der Qualifikation.
2. die Person des Mitarbeitenden so zu fördern, dass er seine Aufgaben bestmöglich zu erfüllen vermag, d.h. ihm „die zu etwas gehörenden Eigenschaften zu vermitteln, d.h. ihn zu befähigen, bestimmten Umweltsforderungen adäquat zu begegnen“. Dies ist der normative Aspekt der Qualifikation. Bei dieser Methode wird auf eine individuelle Vergleichbarkeit verzichtet und es wird versucht, das Zustande- oder Nichtzustandekommen einer individuellen Leistung zum wesentlichen Prinzip des Verfahrens zu machen. Durch das Verfahren sollen verhaltensverankert noch Hinweise zur Entwicklung der individuellen Leistungsfähigkeit gegeben werden.

Zunächst sind individuelle Arbeitsplätze auf ihre wesentlichen Funktionen zu untersuchen und differenziert voneinander zu skizzieren. Dies dient als Basis für das Beobachten der Mitarbeitenden in ihrem Arbeitsverhalten. Sozialverhalten - wie Verhalten zu Vorgesetzten, Verhalten zu Mitarbeitenden, Einstellung zur Organisation wird nicht betrachtet und soll die Beurteilung nicht beeinflussen. Der Beurteilende soll aufgrund der Beobachtung des Verhaltens der Mitarbeitenden diese jeweils aufgabenbezogen beurteilen und ihr Ergebnis in eine Viererskala („ausgezeichnet“, „gut“, „befriedigend“, „unbefriedigend“) einstufen. Solche Einstufungen sind methodische Hilfsmittel für die Beurteilenden und nicht statistische Auswertungen. Der Erfüllungsgrad der geforderten Leistung ist verbal und wenn möglich nachprüfbar zu begründen. Vermutete Ursachen für die Abweichungen werden nicht angegeben. Das Beurteilungsformular wird noch um eine weitere Rubrik ergänzt, in der Vorschläge zum Umgang mit den erfassten Leistungsverhalten wiedergegeben werden sollen, wie z.B.: Leistungszulagen, Qualifizierungsvorschläge, Beförderungen, Versetzung.

#### 3.2.5.2 Leistungsbeurteilung unter Verwendung von Leistungsmaßstäben

Rowland <sup>25</sup> gliederte die Leistungsbeurteilung in die Unternehmensführung ein, damit durch die Führung die notwendigen Handlungen veranlasst werden, die zur Erreichung der Unternehmensziele notwendig sind. Dabei geht er davon aus, dass es nicht nur notwendig ist, dass der Mitarbeiter weiß, was er zu tun hat, sondern darüber hinaus auch weiß, wie gut er diese Aufgabe erfüllen muss. <sup>26</sup>

Die Leistungsmaßstäbe (Standards of Performance) müssen also die Zustände festhalten, die bestehen sollten, wenn eine Aufgabe gut erfüllt ist. <sup>27</sup> Rowland wollte, dass die Aufgabe und die zur Erfüllung erforderlichen Leistungsmaßstäbe ausdrücklich festgelegt werden und damit als Arbeitsgrundlage dienen.

Diese Arbeitsgrundlage erfüllt damit einerseits die Aufgabe einer Zielvereinbarung, andererseits bildet sie auch die Basis für eine Leistungsbeurteilung. Die Leistungsmaßstäbe sind nach dieser Auffassung nicht identisch mit den Leistungszielen, da sie diese nicht festlegen, sondern vielmehr in Form einer Aufgabenbeschreibung voraussetzen.

Zur Vereinbarung von Leistungsstandards vergleiche Abschn. 4.1

### 3.2.6 Zielorientierte Leistungsbeurteilungsverfahren

Es handelt sich hier um ein Konzept, bei dem Vorgesetzte entweder Mitarbeitenden Ziele vorgeben oder gemeinsam mit den nachgeordneten Mitarbeitenden Ziele erarbeiten. Mit der Zieldefinition wird der jeweilige individuelle Verantwortungsbereich von Mitarbeitenden für bestimmte Ergebnisse eingeteilt. Der Prozess der Zielvereinbarung erfolgt in einem Kaskadenverfahren, bei dem das Gesamtziel der Organisation bis zu spezifischen Sektorzielen konkretisiert und akzeptiert wird.

Die zielorientierten Verfahren der Leistungsbeurteilung gehen von den erwarteten Leistungen bzw. den gestellten Zielen aus. Die Leistungsbeurteilung ist in diesem Sinne zugleich Zielerreichungskontrolle. Der Zielerreichungsgrad ist das Beurteilungsobjekt. Der Zielorientierter Ansatz konzentriert sich auf die Arbeitsleistung, weniger auf die Eigenschaften des

ADM. Mit diese Methode ist es prinzipiell möglich den Beitrag eines Mitarbeitenden zur Erreichung der Organisationsziele durch die eigenen Leistungsergebnisse zu beurteilen. Die Zieldefinition ist Basis zur Leistungsbeurteilung. Die Leistungsziele sind hinsichtlich ihrer Kriterien vorab definiert. Die Leistungsbeurteilung erfolgt durch den Vergleich der Soll- mit den Ist-Ergebnissen am Ende der jeweiligen Beurteilungsperiode. Bei der Methode ist fortlaufendes Feedback und abschließend ein Beurteilungsgespräch vorgesehen.

Als Beurteilungskriterien dienen nicht allein die Ergebnisziele, sondern auch Verhaltensziele und das Verhalten an sich. Durch die Kombination beider Elemente wird eine umfassende Beurteilung gewährleistet. Problematisch ist allerdings die Festlegung der relativen Anteile der beiden Beurteilungselemente. Dieses Konzept wurde, als nicht genügend systematisiert, kritisiert. Einerseits werden die Ursachen nur ungenügend erkennbar, andererseits ist eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse nicht oder nur bedingt möglich. Es wurde deshalb eine Lösung im Rahmen der sog. Wegeanalyse gefunden. Diese wird hier nicht weiter behandelt.

### 3.2.7 Kritische Würdigung

Es gibt eine Menge von Gründen warum die Leistungsmessung und -beurteilung in Organisationen vorgenommen wird. Im Vordergrund steht sicherlich die Möglichkeit über die Leistungsmessung Mitarbeitende leistungsorientiert entlohnen sowie Belohnungen und Sanktionierungen besser begründen zu können. Des weiteren bildet das Zentrum der organisationale Leistungsstandard, der sich am Organisationsziel zu orientieren hat. Darüber hinaus werden allerdings auch versteckte Fähigkeiten der Mitarbeitenden mobilisiert, da Kreativität gefördert wird.

Dennoch bestehen bei der Verwendung von Mess- und Beurteilungssystemen eine Vielzahl gravierender Probleme, die die Anwendung in der Praxis deutlich erschweren. Die wesentlichen Probleme werden in Abschnitt 5 im Überblick behandelt.

## 3.3 Potenzialbeurteilung

Der Begriff Potenzial bezeichnet

**Definition 3.6** *Potenzial*

die Handlungskompetenz eines Individuums, im Sinne der Fähigkeit, den Herausforderungen der Umwelt mit realisierbaren, situations- und problemadäquaten Handlungsentwürfen zu begegnen.

Dabei ist zwischen Leistungs- und Entwicklungspotenzial zu unterscheiden. Die Handlungskompetenz, über welche ein Mitarbeitender aktuell verfügt, wird (unabhängig davon, inwieweit diese im Rahmen dessen momentaner beruflicher Tätigkeit tatsächlich umgesetzt wird) unter dem Begriff Leistungspotenzial zusammengefasst. Als Entwicklungspotenzial wird die zukünftige, aktuell nicht realisierbare und noch zu entwickelnde Handlungskompetenz eines Mitarbeitenden bezeichnet.

Dem alltagssprachlichen Verständnis folgend, wird Potenzialbeurteilung in der Managementtheorie und -praxis regelmäßig als zukunftsorientierte, auf das Entwicklungspotenzial eines Mitarbeitenden bezogene Beurteilung aufgefasst.

**Definition 3.7** *Potenzialbeurteilung*

richtet sich auf die Eignung des Mitarbeitenden in Hinblick auf zukünftige Aufgaben und die Möglichkeiten seiner individuellen beruflichen Weiterentwicklung. Sie hat zum Ziel, die fachliche Qualifikation und die persönlichen Merkmale des Mitarbeitenden festzustellen, die für die organisationale Zielsetzung bedeutsam sind.

Die Potenzialbeurteilung (oft synonym: Qualifikationsprognose, Entwicklungs-, Eignungs-, Karrierebeurteilung) ist eine spezielle Form der Personalbeurteilung. Grundsätzlich lassen sich mit der informatorischen Fundierung von personalwirtschaftlichen Selektions- und Modifikationsstrategien zwei mögliche Verwendungszusammenhänge von Potenzialbeurteilungen unterscheiden. Im Zusammenhang mit Auswahlentscheidungen stehen Potenzialbeurteilungen beispielsweise dann, wenn es darum geht, Mitarbeitende zu identifizieren, die über ein ausreichendes Entwicklungspotenzial verfügen, um mittelfristig entstehende Vakanzen zu besetzen und/oder als Führungsnachwuchs entwickelt und aktiv an die Organisation gebunden werden sollen. Dem Einsatz von Potenzialbeurteilungsverfahren liegt damit der Wunsch nach einer effizienten Nutzung der organisationalen Humanpotenziale sowie die Erkenntnis zu Grunde, dass im Rahmen einer langfristigen Personalplanung nur die Entwicklung solcher Mitarbeitender Sinn macht, deren Entwicklungspotenziale den Anforderungen der jeweiligen Zielpositionen mindestens entsprechen.

Im Rahmen personalwirtschaftlicher Strategien ist es Aufgabe der Potenzialbeurteilung, den Prozess der Personalentwicklung selbst informatorisch zu fundieren. Denn nur wenn die individuellen Entwicklungsvoraussetzungen und -möglichkeiten eines Mitarbeitenden bekannt sind, lassen sich Personalentwicklungsmaßnahmen gezielt konzipieren und steuern.

Eine Potenzialbeurteilung bedeutet eine zukunftsbezogene Beurteilung des Mitarbeitenden in bezug auf seine weitere Entwicklung innerhalb der Organisation. Als Instrument zur Potenzialbeurteilung und im Rahmen von Einstellungsverfahren wird in den letzten Jahren verstärkt auf das Verfahren des Assessment-Center zurückgegriffen.

## 3.4 Persönlichkeitsbeurteilung

Bei der Persönlichkeitsbeurteilung geht es um Sozial- und Kommunikationskompetenzen, die zusehends an Bedeutung gewinnen. Allerdings wird die Persönlichkeit häufig mit Leistungs- oder Potenzialbeurteilung betrachtet, da sie oft nur in deren Zusammenhang erkenn- und beurteilbar ist.

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.

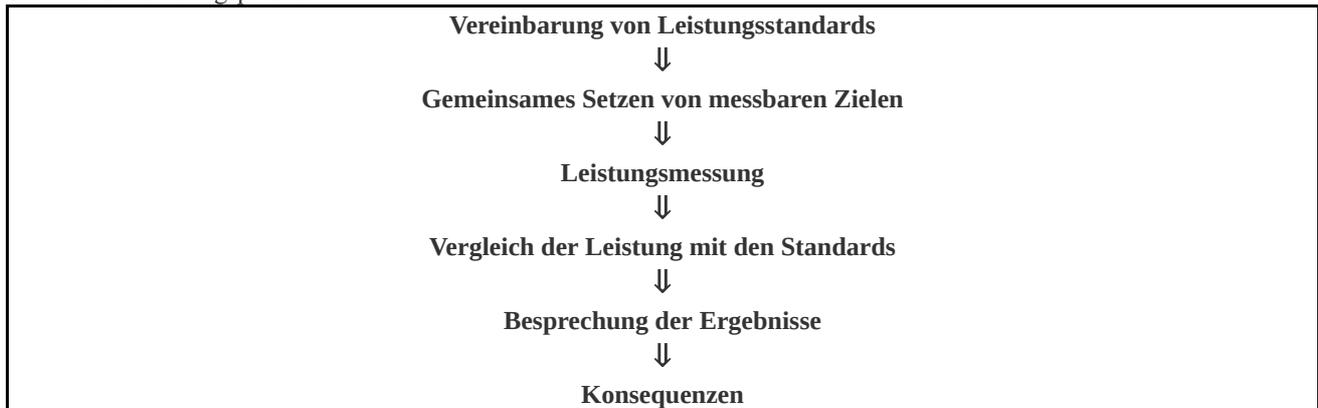
Um Persönlichkeiten objektiv beurteilen zu können, sind fundierte psychologische Kenntnisse nötig, die die Beurteilenden in der Regel nicht haben. Die Persönlichkeitsbeurteilung gehört deshalb regelmäßig nicht zu den direkten Aufgaben der Führungskraft in der Mitarbeitendenführung, da sie weitergehende psychologische Kenntnisse erfordert. Diese Form der Beurteilung findet in der Praxis in verschiedenen Bereichen der Personalauswahl und Teamzusammenstellung Anwendung. Sie wird in Form von Tests, Gesprächen und im Assessment Center durchgeführt. Es handelt sich dabei um das Erkennen bestimmter Verhaltensmuster und Verhaltensmerkmale.

Für die Mitarbeitendenführung sind Leistungs- und Potenzialbeurteilung die wichtigsten Instrumente.

## 4 Der Beurteilungsprozess

Um Mitarbeitende richtig beurteilen zu können, ist es notwendig, einen systematischen Beurteilungsprozess in Organisationen einzuführen. Dadurch können zuverlässige und möglichst objektive Urteile über Leistung und Verhalten der Mitarbeitenden gewonnen werden.<sup>28</sup>

Tab. 4.1: Beurteilungsprozess



### 4.1 Vereinbarung von Leistungsstandards

In dieser Phase geht es um Entwicklung von organisationsweit gültigen Leistungsstandards aus Verwaltungszielen und Stellenbeschreibungen der Mitarbeitenden. Was sind Leistungsstandards im öffentlichen Sektor. Um dies zu klären sind die Begriffe Leistung und Standard näher zu bestimmen. Die Begriffe Leistung und Leistungsstandard werden oftmals verwendet, ohne dass es eine in bezug auf die öffentliche Verwaltung nähere inhaltliche Bestimmung gibt. Ein Forschungsprojekt der KDZ für das österreichische Bundesministerium für öffentliche Leistung und Sport beschäftigte sich in den Jahren 1998 folgende u.a. mit dem Thema Leistungsstandards in der öffentlichen Verwaltung. Der vorgelegte Endbericht enthält begriffliche Annäherungen, die deshalb hier als Arbeitsgrundlage dienen sollen.<sup>29</sup>

#### 4.1.1 Leistung

Hier geht es im Wesentlichen um die menschliche Arbeitsleistung.<sup>30</sup> Deshalb sind die beiden Begriffsbestandteile Arbeit und Leistung näher zu betrachten.

**Definition 4.1** *Arbeitsleistung*

Arbeitsleistung bezeichnet in der Ökonomie das Ergebnis einer zielgerichteten Anstrengung pro Zeiteinheit bei bestimmter Arbeitsqualität.

Menschen sind im allgemeinen immer dann leistungsbereit, wenn ihnen Dinge Freude bereiten oder wenn sie Interesse daran haben. Im Beruf gibt es Situationen, die nicht als angenehm oder reizvoll empfunden werden. Diesbezüglich ist es im eigenen Interesse hilfreich, sich dennoch die Motivation zur Erledigung dieser Aufgaben zu schaffen. Denn Positives zu sehen und sich begeistern zu können, wirkt sich grundsätzlich auch positiv auf die Leistung und die persönliche Zufriedenheit aus. Wer diese Dinge für sich herausstellt, kann effektiver arbeiten.

Nach Bisani baut die menschliche Leistung „...auf drei Faktoren auf: Wissen, Können und Verhalten.“<sup>31</sup>

**Merke:** *Menschliche Leistung*

- Leistungsfähigkeit
  - körperlich
  - geistig
- Motivation
  - intrinsische
  - extrinsische

##### 4.1.1.1 Menschliche Leistung

Im Personalmanagement bedeutet menschliche Leistung im Unterschied zur Befähigung bzw. dem Leistungspotenzial alles, was Mitarbeitende zur Organisation beitragen (positiv oder negativ), somit

- die Arbeitsergebnisse (im Sinne Produkte),
- die Wirkungen des Tätigwerdens (im Sinne Outcome) insbesondere bei entsprechenden Zielvereinbarungen / ergebnisorientierter Führung,
- die Folgen, die Art und Weise des Tätigwerdens und des Verhaltens auf andere Organisationsmitglieder (gleichgestellt, vorgesetzt oder unterstellt), auf Kunden/Bürger.

Der Beitrag einer Person zur Gesamtleistung einer Personengruppe wird von den Leistungsanforderungen mitbestimmt, die diese Gruppe und die Umwelt an die Person richten. Den Leistungsanforderungen steht das Leistungsangebot dieser Person gegenüber, das sich aus Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft zusammensetzt. Allgemein ausgedrückt handelt es sich bei der Leistungsfähigkeit um das Gesamtniveau der verfügbaren individuellen Leistungsvoraussetzungen, die für die Bewältigung von Leistungserwartungen eingesetzt werden können. Individuelle Leistungsfähigkeiten sind z.B.: Konstitution, Erfahrung, Grundfähigkeiten, Kenntnisse und erworbene Fähigkeiten.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Leistungsbereitschaft, das bedeutet: ist der Mensch überhaupt bereit sein volles Leistungspotenzial auszuschöpfen. Mitentscheidend für die Leistungsbereitschaft sind die physiologischen (Disposition) und die psychologischen Aspekte (Motivation).

Tab. 4.2: Menschliche Leistung

Leistungsfähigkeit	Leistungsbereitschaft
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenschaften und Grundfertigkeiten                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Anlagen und geschlechtsspezifische Unterschiede</li> <li>– Gesundheit</li> <li>– Training</li> <li>– Alter</li> </ul> </li> <li>• Erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ausbildung</li> <li>– Erfahrung</li> <li>– Übung</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Physiologische Leistungsbereitschaft(Disposition)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Tages-, wochen- und jahreszeitliche Schwankungen</li> <li>– Wetter</li> <li>– Physikalische Umgebung (Lärm, Klima, etc.)</li> <li>– Hormonelle Schwankungen</li> </ul> </li> <li>• Psychologische Leistungsbereitschaft(Motivation)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Generelle Einstellung zur Arbeit</li> <li>– Stimmungslage</li> <li>– Personenumgebung</li> <li>– Privatsphäre</li> </ul> </li> </ul>

#### 4.1.1.2 Arbeit im fachwissenschaftlichen Sinne

In der fachsprachlichen Verwendung tritt der Begriff Arbeit in verschiedenen Disziplinen der Natur- und Sozialwissenschaften auf. „Der Begriff Arbeit im volkswirtschaftlichen Sinne umfasst alle menschlichen Tätigkeiten, die unmittelbar der Einkommenserzielung dienen, unabhängig ob es sich bei diesem Produktionsfaktor um eine manuelle oder geistige Beschäftigung handelt.“<sup>32</sup> Beispiele für Begriffsbestimmungen in weiteren Fachwissenschaften sind:

- In der Physik ist Arbeit definiert durch das Produkt aus Kraft und Weg, den ein bewegter Körper in der Zeit zurücklegt:  $Arbeit = Kraft \cdot Weg/Zeit$  In der Physiologie leisten die Muskeln und Muskelzellen Arbeit und zwar dynamisch im Sinne von  $Kraft \cdot Weg/Zeit$  als auch statisch im Sinne von Haltearbeit
- den Wirtschaftswissenschaften unterscheidet man Arbeit als eine der drei Produktionsfaktoren neben Kapital und Boden. Arbeit ist ein funktionaler Begriff, ein Produktionsfaktor zur Erstellung von Gütern und Dienstleistungen. Arbeit ist eine geplante Handlung, die auf Erwerb und Ertrag gerichtet ist, wodurch individuelle und gesellschaftliche Bedürfnisse befriedigt werden sollen.
- Die Soziologie thematisiert Arbeit unter dem Gesichtspunkt der sozialen Stellung der Menschen.
- Die Rechtswissenschaft untersucht die juristische Stellung der arbeitenden Subjekte und unterscheidet abhängige und selbstständige Arbeit.
- In der Psychologie meint Arbeit jede Zusammenfassung psychischer und physischer Funktionen unter dem Aspekt der Erfüllung einer Leistung beziehungsweise Aufgabe.
- In der Ergonomie wird unter Arbeit die Summe von Energie und Informationen verstanden, die während der Tätigkeit umgesetzt bzw. verarbeitet werden muss (REFA, Methodenlehre des Arbeitsstudiums Teil I, 1984, S. 18).

In der Arbeitswissenschaft wird der Begriff in einem eigenen Sinne verwendet. Nach Hilf ist Arbeit „...jede zweckgesetzte, durch Bemühen bewirkte Tätigkeit des Menschen.“ „...Arbeiten ist also Tätigkeit für einen bestimmten Zweck, der von außen gesetzt wird. Durch die menschliche Arbeit wird dieser Zweck - z.B. die Erzeugung eines Gutes oder die Leistung eines Dienstes - erfüllt.“<sup>33</sup>

#### Definition 4.2 Arbeit

Arbeit ist jedes zweck - und zielgerichtete Handeln zur Erzeugung von Gütern und Dienstleistungen.

Hinsichtlich des Begriffs der Arbeit müssen dabei zwei Ansichten unterschieden werden: die Arbeit im ursprünglichen subjektbezogenen Sinne als Anstrengung (mittelhochdeutsch arebeit = Mühsal, Not) und die Arbeit im objektbezogenen Sinne des Werks als Produktion von Gütern und Dienstleistungen. Letzteres kann auch als eine durch den individuellen Leistungseinsatz bewirkte Erzeugung von Information erachtet werden, was dem in der wirtschaftswissenschaftlichen Terminologie verwendeten Begriff der *Wertschöpfung*<sup>34</sup> entspricht.

Die Zielrichtung arbeitswissenschaftlich-ergonomischen Strebens ist demnach, die subjektbezogene Last der Arbeit zu reduzieren und zugleich die objektbezogene Leistung bei der Erstellung des Werks zu verbessern. Die individuelle Leistung des Menschen bei der Ausführung seiner Arbeit wird dabei als durch die äußeren Bedingungen (external performance shaping factors), d.h. den sachlichen Leistungsvoraussetzungen, und durch interne Bedingungen (internal performance shaping factors), d.h. die jeweiligen menschlichen Leistungsvoraussetzungen, beeinflusst.

## 4.1.2 Leistung im fachwissenschaftlichen Sinne

### 4.1.2.1 Physikalischer Leistungsbegriff

Unter Leistung (performance, achievement) versteht man in der Physik das Verhältnis der Arbeit zur Arbeitszeit.<sup>35</sup> Je mehr Zeit zur Verrichtung einer bestimmten Arbeit vorhanden ist, desto geringer ist die benötigte Leistung. Danach ist Leistung im physikalischen Sinne: Die Leistung (üblicher Formelbuchstabe P) ist die in einer bestimmten Zeit (Formelbuchstabe t) geleistete Arbeit (Formelbuchstabe W).

$$\text{Leistung (P)} = \text{Arbeit (W)} \div \text{benötigte Zeit (t)}$$

#### Definition 4.3 Leistung

Leistung ist ein in sich abgeschlossenes Arbeitsergebnis, das für den Leistungsempfänger einen Nutzen stiftet bzw. ein Handeln erfordert, das wiederum für die Zielgruppe von Nutzen ist.

### 4.1.2.2 Leistung in der Rechtswissenschaft

Die Arbeitspflicht kann vom Arbeitnehmer nur freiwillig auf der Grundlage einer vertraglichen Vereinbarung mit dem Arbeitgeber im Sinne von § 611 BGB übernommen werden. Danach hat der Arbeitgeber einen Anspruch auf die Arbeitsleistung, zu der sich der Arbeitnehmer vertraglich verpflichtet hat. Der Arbeitnehmer hat seine Leistung nach § 613 Satz 1 BGB persönlich zu erbringen. Wenn nichts anderes vereinbart ist, schuldet er sie nach § 613 Satz 2 BGB aber auch nur dem Arbeitgeber, sodass eine Arbeitnehmerüberlassung nicht ohne Zustimmung des Betroffenen möglich ist. Umfang und Art der geschuldeten Arbeitsleistung richten sich in erster Linie nach den getroffenen Vereinbarungen und sind notfalls durch deren Auslegung zu ermitteln (§§ 133, 157 BGB).

### 4.1.2.3 Leistung im Sinne CAF

Bei der 1. Europäischen Qualitätskonferenz im Mai 2000 in Portugal haben die für den öffentlichen Dienst zuständigen Minister beschlossen, in allen EU-Mitgliedstaaten ein Gemeinsames Europäisches Qualitätsbewertungssystem (CAF: Common Assessment Framework) einzuführen. Dieses Gemeinsame Europäische Qualitätsbewertungssystem ist ein Instrument für eine Selbstbewertung von Organisationen des öffentlichen Sektors. Laut CAF wird unter Leistung verstanden:<sup>36</sup>

Maß für das, was eine Einzelperson, ein Team, eine Organisation oder ein Prozess bewirken konnte. Die Verwaltung operiert mit einem dualen Leistungsbegriff, der nicht nur das Ergebnis eines Prozesses (Produkt, Output), sondern bereits die Leistungserstellung (Prozess) bzw. das Bereitstellen (Vorhaltung) der Produktionsfaktoren darunter subsumiert.

### 4.1.2.4 Unterschied zur Tätigkeit

In vielen Fällen werden die Begriffe Leistung und Tätigkeit gleichwertig benutzt. „Mit dem Begriff Tätigkeit sind Aktivitätsformen gemeint, die der Bedürfnisbefriedigung und damit der Bedarfsdeckung durch Motivverwirklichung dienen. Tätigkeiten sind immer auf einen nützlichen Endeffekt ausgerichtet, ihre Grundlage ist gegenständlich und ihre Funktion liegt in der Beziehungsherstellung. Sie setzen sich aus Handlungen und Operationen zusammen.“ Der Begriff Handlung bezieht sich auf Teilaspekte von Tätigkeit; Handlungen sind auf Teilziele gerichtet, deren Erreichen ist notwendig, führt aber selbst nicht zur Bedürfnisbefriedigung.

Bei Operationen handelt es sich um Aktivitäten, die früher als Tätigkeiten gelernt wurden, dann als Handlungen im Dienste von Tätigkeiten standen und mittlerweile aber automatisiert zur Verfügung stehen.<sup>37</sup>

## 4.1.3 Einflussgrößen für die Arbeitsleistung

Die Arbeitsleistung eines Menschen wird durch eine Fülle von Faktoren beeinflusst. Viele üben dabei eine wechselseitige Beeinflussung aus. Zunächst einmal spielt die Leistungsfähigkeit in geistiger und körperlicher Form eine wesentliche Rolle.

#### Definition 4.4 Leistungsfähigkeit

Unter Leistungsfähigkeit versteht man die Leistungskapazität, das Leistungsvermögen eines Menschen.

Hinzu kommt die Leistungsdisposition. Anders als Maschinen unterliegt der Mensch im Arbeitsrhythmus bestimmten Schwankungen. Diese sind von der Tagesrhythmik (biologische Leistungskurve), einer allgemeinen Ermüdung während der

Arbeit sowie auch vom jeweiligen Lebensalter determiniert.

**Definition 4.5** *Leistungsdisposition*

Die Leistungsdisposition ist die von den Körperfunktionen abhängende Leistungsbereitschaft (physiologische Leistungsbereitschaft).

Daneben bestimmt die *Leistungswilligkeit*<sup>38</sup> die Arbeitsleistung. Die physische Leistungsbereitschaft wird auch als Handlungsbereitschaft oder Leistungsmotivation bezeichnet. Dabei stehen die intrinsische und extrinsische Motivation im Mittelpunkt. Intrinsische Motivation bedeutet das Lernen / Arbeiten aus eigenem, innerem Antrieb (innere Motivation), z.B. aus der Arbeit, während extrinsische Motivation aus Lern- und Arbeitsanreizen besteht, die durch die drei Komponenten: Entlohnung, soziale Kontakte in der Arbeit und der Möglichkeit der Weiterentwicklung (Beförderung) geprägt wird.

**Definition 4.6** *Leistungswilligkeit*

Wille eines Individuums, eine bestimmte für das Individuum oder die Gesellschaft wichtige, lebensnotwendige oder nützliche Arbeit oder individuelle Tätigkeit auszuüben bzw. zu vollbringen und die notwendige Kraft dafür bereitzustellen.

Das sachliche Arbeitsergebnis wird anhand der Beurteilungsmaßstäbe Produktivität (Mengenleistung im Verhältnis zur benötigten Zeit) und Wirtschaftlichkeit (Wert der Erzeugung im Verhältnis zu den Personal Kosten) bewertet. Bei Arbeitsergebnissen, die quantitativ nicht messbar sind (dispositive Tätigkeiten i. w. S.), wirft die Frage nach der Arbeitsleistung erhebliche Probleme auf und enthält ein erhebliches Konfliktpotenzial. Die Arbeitsleistung wird von zahlreichen objektiven und subjektiven Faktoren beeinflusst

- Objektive Einflussfaktoren sind:  
Arbeitsanforderungen/Arbeitsaufgabe Arbeitsmittel/Arbeitsverfahren, Arbeitsumwelt.
- Subjektive Einflussfaktoren sind:  
Leistungsfähigkeit und -bereitschaft (Arbeitsplanung).

Die Arbeitswissenschaft sucht die jeweils wirksamsten Bedingungen der Arbeitsleistung festzustellen sowie Möglichkeiten zu entwickeln, die menschliche Arbeitsleistung zu steigern, ohne dabei die Beanspruchung des Menschen zu vermehren.

## 4.1.4 Leistungsstandard

Der Ausdruck Standard bezeichnet allgemein:<sup>39</sup>

- eine mehr oder weniger einheitliche/vereinheitlichte, weithin anerkannte Art und Weise, etwas zu tun, die sich gegenüber anderen Arten und Weisen durchgesetzt hat, eine von vielen beachtete (oft stillschweigende) Übereinkunft bezüglich Vereinheitlichung (Standardisierung) von Produkten, Vorgängen oder Methoden: besonders im technischen Bereich gebräuchlicher Begriff
- ein Niveau, Qualitätsniveau, z. B. Ausstattungsstandard, Lebensstandard
- einen Regelfall, Normalfall, z. B. Standardversion, Standardmodell

Im Zusammenhang mit Leistung soll ein Niveau gekennzeichnet werden. Deshalb wird hier als Arbeitsdefinition die Erklärung des KDZ benutzt:<sup>40</sup>

**Definition 4.7** *Leistungsstandards*

Leistungsstandards sind ein Maßstab für jenes Niveau, auf dem ein Arbeitsergebnis mit bestimmten, festgelegten Qualitätsmerkmalen erbracht werden soll.



Abb. 4.2: Aspekte der Mitarbeitendenbeurteilung

## 4.2 Gemeinsames Setzen von messbaren Zielen

Hier gilt im Wesentlichen das was üblicherweise mit Führen durch Zielvereinbarung bezeichnet wird.

### 4.2.1 Ausgangslage

Ein gemeinsames Verständnis der Ausgangslage ist Voraussetzung für eine faire und erfolgreiche Aushandlung von Zielvereinbarungen. Zur Ausgangslage gehören

- die Rahmenbedingungen der Zielvereinbarung (z.B. Schnittstellen, rechtliche Rahmenvorschriften ect.)
- strategische Vorgaben (Darstellung des bestehenden Orientierungsrahmens, bestimmt durch übergeordnete Zielsetzungen)
- die Ist-Situation des Mitarbeitenden/Teams (Personalsituation, Erfahrungsgrad ect.).

### 4.2.2 Vereinbarungspartner

Die Vereinbarungspartner, das sind auf der einen Seite die zuständige Führungskraft, das ist der unmittelbare Vorgesetzte, und auf der anderen Seite der Mitarbeiternde vereinbaren die zu erreichenden Ziele. Eine einseitige Festlegung von Zielen sollte nicht erfolgen. Entscheidend für den Vereinbarungspartner ist dabei nicht die Unterschrift des Mitarbeitenden auf der Personalbeurteilung, sondern dessen tatsächliche Möglichkeit, auf den Inhalt der Ziele Einfluss zu nehmen und auch Ziele selbst vorzuschlagen.

Ziele wirken nur dann herausfordernd und motivierend, wenn sie „selbst gesetzt“ sind, d.h. von dem Mitarbeitenden persönlich als wichtig und sinnvoll betrachtet werden. Deshalb sollte eine einseitige Zielvorgabe auch auf Ausnahmefälle von zwingender betrieblicher Notwendigkeit begrenzt bleiben. Diese Notwendigkeit ist gegenüber dem Mitarbeitenden offen darzulegen und nachvollziehbar zu begründen.

Nur vom Einzelnen subjektiv nachvollzogene Zielvorstellungen werden tatsächlich angenommen und wirken motivierend. Verständnis und Akzeptanz sind die zentralen Voraussetzungen für den Erfolg von Zielvereinbarungen.

### 4.2.3 Leistungsziele

Als Leistungsziele können Sachziele (Arbeitsziele) und persönliche Entwicklungsziele vereinbart werden. Sachziele (Arbeitsziele) setzen für die Zielvereinbarungsperiode Schwerpunkte in der Tätigkeit eines Mitarbeitenden. Sie sind nicht gleichzusetzen mit Stellen- oder Tätigkeitsbeschreibungen. Persönliche Entwicklungsziele betreffen die Befähigung, die Potenziale oder die weitere Entwicklung der Beschäftigten und sollen diese fördern.

### 4.2.4 Leistungsstörungen

Klimecki/Gmür<sup>41</sup> übernehmen den Begriff der Leistungsstörungen aus der Arbeitswissenschaft, um damit zu verdeutlichen, dass Leistungsdefizite bei Personen differente Ursachen haben können:

- Ergonomische Beeinträchtigungen Qualifikationsdefizite
- Motivationale Störungen

#### **Definition 4.8 Leistungsstörungen**

Alle Ursachen, die zu einem vorübergehenden oder andauernden Rückgang der Leistung einer Person führen.

#### **Zusammenfassung 1:** Gemeinsames Setzen von messbaren Zielen

An erster Stelle steht in dieser Phase die Information der Mitarbeitenden über Leistungsstandards. Das Setzen von individuellen Leistungszielen soll gemeinsam in Anlehnung an die Prinzipien des Führen durch Zielvereinbarung erfolgen. Dabei sind die Ursachen für Leistungsdefizite bei Personen zu berücksichtigen.

## **4.3 Leistungsmessung**

Wie lässt sich überhaupt menschliche Leistung messen? Die Aufgaben im öffentlichen Dienst sind vielfältig und betreffen eben nicht nur reine Verwaltungstätigkeiten.

### **4.3.1 Messen**

Die individuelle menschliche Leistung ist wesentliches Element der Beurteilung (Personal-/Mitarbeiterbeurteilung): Leistungsbeurteilung. Sie ist abhängig von den Einflussgrößen

- Können  
Befähigung
- Wollen  
Motivation
- Dürfen  
Befugnis (durch Organisation und Führung, aber auch durch Rahmenbedingungen und technische Gegebenheiten bestimmt)

Das Neue Steuerungsmodell kann seine anspruchsvollen Ziele (mehr Leistung, weniger Kosten) nur erreichen, wenn das vorhandene Potenzial durch Erweiterung des Dürfens genutzt wird, aber auch die Erweiterung des Könnens durch Personalentwicklung und ggf. durch die Erhöhung der Leistungsbereitschaft (Motivation).

### **4.3.2 Methoden**

In der Produktionsplanung privatwirtschaftlicher Unternehmen/Betriebe hat sich da folgende Vorgehensweise etabliert:

- Den Prozess mit den detaillierten Verrichtungen zu definieren
- Für die Verrichtungen Vorgabezeiten (Soll-Zeiten) zu ermitteln (mit Arbeitszeitaufnahme nach REFA oder Bestimmung der Zeiten nach MTM)
- Ist-Zeiten mit Soll-Zeiten vergleichen, oder Ist-Stückzahlen mit Soll-Stückzahlen (aus Sollzeiten errechnet) vergleichen.

Beispiele für Methoden zur Leistungsmessung sind der REFA-Ansatz <sup>42</sup> und die MTM, die den sog. primären Leistungsbeurteilungsmethoden zugeordnet werden und die in der Praxis am häufigsten Verwendung finden. Diese bewirken eine schnelle Kontrolle und Überwachung über die Leistung eines Mitarbeitenden insbesondere im Bereich der industriellen Fertigung. Gemessen werden im Wesentlichen quantitative Leistungen (z.B. Arbeitsmenge).

#### **4.3.2.1 REFA**

Die Leistung eines Mitarbeiters wird in der Regel auf die benötigte Zeit bezogen, welche im weiteren Sinne mit Geld gemessen wird. Einem Arbeiter wird eine „Soll-Zeit“ vorgegeben und sein Gehalt wird nach dem Grad der Erfüllung ermittelt. Mit Hilfe der REFA Methodenlehre wird versucht eine Verbesserung der Arbeitsorganisation zu erreichen. Der Fokus der Methoden liegt im Bereich der Arbeitsgestaltung (Arbeitssysteme und -prozesse) und auf der Ermittlung und Auswertung von betrieblichen Daten (wie sie in den Bereichen der Arbeitsgestaltung, Entlohnung, Kostenwesen, Qualitätsmanagement, etc. angewandt werden). Die Besonderheit der REFA-Methodenlehre ist, dass die einzelnen Methoden nicht nur abgegrenzt einsetzbar sind, sondern sich vielmehr ergänzen, so dass die gesamte Wertschöpfungskette einer Organisation in vielen Aspekten analysiert und verbessert werden kann.

Die Ermittlung des Zeitaufwandes nach dem REFA-Ansatz:

- Stoppuhrenansatz

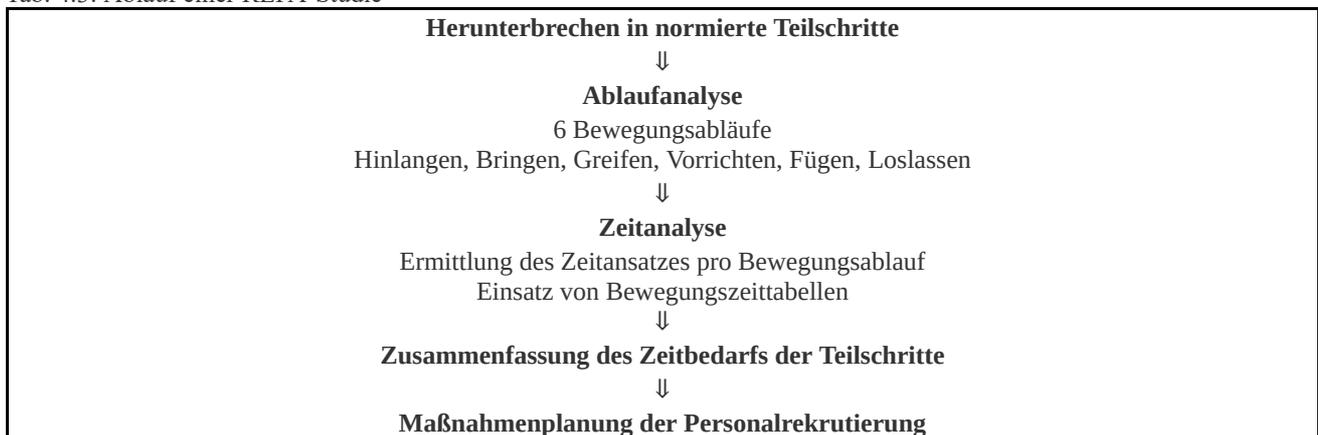
- Herunterbrechen von Arbeitsabläufen in Teilschritte
- Addition der Zeiten für jeden einzelnen Arbeitsablauf

#### Zeitbedarfsermittlung REFA

- Auftragszeit
  - Rüstzeit
  - Ausführungszeit
    - Grundzeit
    - Erholungszeit
    - Verteilzeit

Die Ermittlung ist sehr zeitaufwendig und lohnt sich nur bei stark standardisierten, sich oft wiederholenden Tätigkeit (hauptsächlich in der Produktion). Der Ablauf einer REFA-Zeitstudie ist folgendermaßen gekennzeichnet:

Tab. 4.3: Ablauf einer REFA-Studie



#### 4.3.2.2 Methods Time Measurement

Im Vergleich zu REFA misst MTM ausschließlich die körperliche und nicht auch die geistige Leistung des Menschen. Es stellt das weltweit am meisten verbreitete Verfahren zur rationellen Gestaltung und zeitlichen Bestimmung der menschlichen Arbeit dar. Das System basiert auf der Erkenntnis, dass 85 % aller Arbeiten in die sechs Grundbewegungen hinlangen, bringen, greifen, vorrichten, fügen und loslassen zerlegbar sind. Mit dieser geringen Anzahl genau definierter Grundbewegungen ermöglicht MTM die eindeutige Beschreibung von Arbeitsabläufen, wodurch erschwerte oder unnötige Vorgänge sichtbar und damit verbessert oder eliminiert werden können.

#### 4.3.3 Leistung messen nach TVöD

Leistungsbewertung ist die auf einem betrieblich vereinbarten System beruhende Feststellung der erbrachten Leistung nach möglichst messbaren oder anderweitig objektivierbaren Kriterien oder durch aufgabenbezogene Bewertung. Die Leistungsbeurteilung charakterisiert nun die erbrachten Leistungen aus der Vergangenheit, welche die Entscheidungsgrundlage für den Einsatz in der Zukunft darstellen. Dabei ist die Grundidee der Vergleich zwischen einem beobacht- und beschreibbaren Ist-Leistungsergebnis mit einem Soll-Leistungsergebnis. Der Grad der Übereinstimmung von Ist- und Soll-Ergebnis gilt dabei als Indikator für die Leistung bzw. den Erfolg von Mitarbeitenden.

In der Betriebsforschung ist unstrittig, dass die Produktivität der Arbeitsleistung steigt, wenn Beschäftigte mit ihrem Arbeitseinsatz zufrieden sind und möglichst selbstbestimmt arbeiten können. Die Leistungsbewertung erfolgt durch verschiedene Beurteilungsinstrumente, und zwar:

- Beurteilungsbogen:

Grundlage der Personalbeurteilung sollte ein Personalbeurteilungsbogen sein. Er stellt sicher, dass das Beurteilungsgespräch systematisch geführt und nicht verzerrt wird. Bewertet werden:

- Leistungsverhalten
  - Arbeitstempo
  - Genauigkeit
  - Verhalten gegenüber Kunden/Mitarbeitenden
  - Verantwortung
- Führungsverhalten:

- Fähigkeit sich durchzusetzen und andere zu motivieren
- Delegation (Aufgabe und Befugnisse)
- Kooperation
- Kommunikation
- Beurteilungsgespräch (s. Abschn. 4.5):  
zur Beibehaltung des Leistungsniveaus und Verbesserungen

## 4.4 Vergleich der Leistung mit den Standards

Im Rahmen eines Personalbeurteilungssystem bildet der Soll/Ist-Vergleich <sup>43</sup> eine zentrale Rolle. Zur Durchführung dieses Vergleichs sind folgende Fragen zu beantworten:

- Aufgabenermittlung  
Was erledigt der Mitarbeitende?
- Soll-Leistung  
Was soll er erreichen?
- Ist-Leistung  
Was hat er erreicht?
- Analyse der Leistungserbringung  
Warum diese Leistung?
- Maßnahmen  
Was ist zu tun?

Begleitend zu diesen fünf Fragestellungen spielt die Meinung des Mitarbeitenden im abschließenden Beurteilungsgespräch eine sehr große Rolle.

### 4.4.1 Soll-Aufnahme

Eine Mitarbeiterbeurteilung ist als Instrument der Personalführung nur dann sinnvoll, wenn eine klare Abgrenzung der Erwartungen durch den Vorgesetzten besteht. Erwartungen werden in der Regel nach Merkmalen definiert und beziehen sich auf die Qualität und Quantität des Arbeitsergebnis, das ökonomische und soziale Verhalten sowie auf die Einhaltung von Vorschriften, Anordnungen und Vereinbarungen.

Eine weitere Merkmalausprägung sind die SOP. Die Grundidee der SOP ist die Ableitung der zu erfüllenden Aufgaben aus den Organisationszielen. Als Grundlagen zur Ableitung von Leistungsmaßstäben dienen Stellenbeschreibungen, die den Mitarbeitenden darüber informieren, worin seine Aufgabe besteht und ihm ermöglichen, seine konkreten Aufgaben bestmöglichst zu erledigen. SOP erfordern eine exakte Anpassung der Standards an das Leistungsniveau des Mitarbeitenden sowie Operationalität und Verständlichkeit (s. Abschn. 3.2.5.2).

### 4.4.2 Ist-Aufnahme

Die Beurteilung ist ein Vorgang, bei dem - auch wenn er manchmal sehr schnell abläuft - Informationen über eine Person gespeichert werden. Diese Informationsansammlung basiert auf Fakten einer objektiven Beobachtung, welche sich auf Personen und deren Verhalten sowie Handlungen bezieht. Träger dieses Beurteilungsvorgangs können Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeitende oder der zu Beurteilende selbst (Selbstbeurteilung) sein.

Die Selektion der Motivationen und Qualifikationen kann an drei verschiedenen Punkten ansetzen. Sie kann entweder leistungsbezogen, verhaltensbezogen oder personenbezogen sein. Der leistungsbezogene Beurteilungsansatz orientiert sich an erreichten Leistungen einer bestimmten Periode und ist somit vergangenheitsorientiert. Einfluss auf Motivation und Qualifikation wird nur indirekt genommen, in dem eine beurteilte Person ihre Schwächen selbst in Frage stellt und sich dadurch neu orientiert. Der verhaltensbezogene Ansatz bezieht sich auf aktuell erwünschte oder unerwünschte Handlungen und nimmt somit Einfluss auf gegenwärtige Qualifikation und Motivation der Person. Der zukunftsorientierte personenbezogene Beurteilungsansatz nimmt direkten Einfluss auf Qualifikation und Motivation und versucht die beurteilte Person so zu steuern, dass sie zukünftigen Anforderungen entspricht.

## 4.5 Besprechung der Ergebnisse

Im Mittelpunkt des Soll-Ist Vergleichs steht das Feedbackgespräch (hier: Beurteilungsgespräch) als Abschluss des Beurteilungsprozesses. Dieses Gespräch kann als eine Art Beratungsmaßnahme verstanden werden, das den Mitarbeitenden über die Qualität seiner Leistungen informiert, für gute Leistungen honoriert und Unterstützung bei unbefriedigenden Leistungen bietet.

### **Definition 4.9** *Feedbackgespräch*

In dem Feedbackgespräch werden offen die Stärken und Verbesserungspotenziale des Mitarbeitenden besprochen, die Leistung gewürdigt und mögliche Maßnahmen zur Verbesserung der Leistung vereinbart.

Für ein erfolgreich verlaufendes Beurteilungsgespräch gibt es kein Patentrezept. Trotzdem ist es sinnvoll, dieses Gespräch in Phasen einzuteilen, das heißt, das Gespräch zu strukturieren und dabei eine Reihe von Hinweisen zu beachten, die sich in der Praxis bewährt haben:

#### 1. Eröffnung:

- sich auf den Gesprächspartner einstellen, eine zwanglose Atmosphäre schaffen
- die Gesprächsbereitschaft des Mitarbeitenden gewinnen, evtl. Hemmungen beseitigen
- ggf. Verständnis für die Beurteilungssituation wecken

#### 2. Konkrete Erörterung der positiven Gesichtspunkte:

- nicht nach der Reihenfolge der Kriterien im Beurteilungsraster vorgehen
- ggf. positive Veränderungen gegenüber der letzten Beurteilung hervorheben
- Bewertungen konkret belegen
- nur wesentliche Punkte ansprechen (weder „Peanuts“ noch „olle Kamellen“)
- den Sachverhalt beurteilen, nicht die Person

#### 3. Konkrete Erörterung der negativen Gesichtspunkte:

- analog wie Ziffer 2
- negative Punkte zukunftsorientiert darstellen (Förderungscharakter)

#### 4. Bewertung der Fakten durch den Mitarbeitenden:

- den Mitarbeitenden zu Wort kommen lassen, interessierter und aufmerksamer Zuhörer sein
- aktives Zuhören, durch offene Fragen ggf. zu weiteren Äußerungen anregen
- asymmetrische Gesprächsführung, d. h. in der Regel dem Mitarbeitenden den größeren Anteil an Zeit/Worten überlassen
- evtl. noch einmal einzelne Beurteilungspunkte genauer begründen
- zeigen, dass die Argumente ernst genommen werden
- eigene „Fehler“ und betriebliche Pannen offen besprechen
- in der Regel keine Entgeltfragen diskutieren (keine Vermengung); falls notwendig, „abtrennen“ und zu einem späteren Zeitpunkt fortführen.

#### 5. Vorgesetzter und Mitarbeitender diskutieren alternative Strategien und Maßnahmen zur Vermeidung zukünftiger Fehler:

- Hilfestellung nach dem Prinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“ („ihn selbst darauf kommen lassen“)
- ggf. konkrete Hinweise und Unterstützung (betriebliche Fortbildung, Fachleute usw.)
- kein unangemessenes Eindringen in den Privatbereich
- sich Notizen machen; den Mitarbeitenden anregen, sich ebenfalls Notizen zu machen

#### 6. Positiver Gesprächsabschluss mit Aktionsplan:

- wesentliche Gesichtspunkte zusammenfassen
- Gemeinsamkeiten und Unterschiede klarstellen
- ggf. zeigen, dass die Beurteilung überdacht wird
- gemeinsam festlegen:
  - Was unternimmt der Mitarbeitende?
  - Was unternimmt der Vorgesetzte?
- ggf. Folgegespräch vereinbaren: Wann? Welche Hauptaufgaben/Ziele?
- Zuversicht über den Erfolg von Leistungskorrekturen vermitteln
- Dank für das Gespräch

Die Personalbeurteilung hat nur dann Auswirkungen wenn den Beurteilten das Ergebnis mitgeteilt wird. Das Beurteilungsgespräch ist daher als Führungsinstrument anzusehen, dass in regelmäßigem Turnus in einem Dialog mit den direkten Vorgesetzten zu führen ist. Die Wirkungen, die hierbei erzielt werden, determinieren den Wert des gesamten Beurteilungssystems. Daher müssen Leistungsmaßstäbe kennzeichnen, wann die Aufgabe gut erfüllt ist. Folgende Anforderungen sind dabei zu berücksichtigen:

- Leistungsmaßstäbe sollen einen Anreiz auslösen
- Leistungsmaßstäbe müssen zumindest erreichbar, besser überschreitbar sein

- Mitarbeitender muss eindeutig einverstanden sein
- Leistungsmaßstäbe müssen erfassbar, konkret anwendbar sein
- Alle erheblichen Kennzeichen der Aufgabenerfüllung müssen erfasst werden.

Ziele sind:

- Erhöhung der Motivation des Mitarbeitenden
- Transparenz für den Mitarbeitenden
- Möglichkeit des Lernens bzw. der Leistungsverbesserung
- Erfüllung sozialer Bedürfnisse
- Offener Dialog und Gedankenaustausch
- Vereinbaren von Zielen

-Erfüllung des gesetzlich gewährten Informationsanspruches

#### **Zusammenfassung**

Offene Gesprächsatmosphäre, Fairness und Sachlichkeit sowie ein zwangloser Gesprächsverlauf sind anzustreben. Wesentlich sind außerdem der Gesprächsrahmen und die äußere Gesprächssituation.

## **4.6 Konsequenzen**

Als Konsequenzen aus der Beurteilung lassen sich ableiten:

### 1. positive Konsequenzen

- Maßnahmen der Personalentwicklung
- Maßnahmen der Personalförderung

### 2. negative Konsequenzen

- Verringerung des Leistungsentgelts bei Tarifkräften
- Übertragung eines Amtes mit geringerem Endgrundgehalt (Beamte) <sup>44</sup>
- Änderungskündigung bei Tarifkräften (Übertragung einer Tätigkeit mit niedrigerer Entgeltgruppe)
- ggf. Auflösungsvertrag bei Tarifkräften

## 5 Grenzen der Personalbeurteilung

### 5.1 Vorbemerkung

„In vielen Verfahren der Mitarbeiterbeurteilung geht man davon aus, dass jede Person objektiv beschrieben werden kann. Fehleinschätzungen sind hier jedoch vorprogrammiert, da im Rahmen von Personalbeurteilung prinzipiell Mängel des praktischen Beurteilungsvermögens bestehen.“

Da die Leistungsbeurteilung von Menschen durchgeführt wird, die durch bestimmte Situationen, Gefühle, Eindrücke und Erinnerungen beeinflusst werden, unterliegt sie einem gewissen Maß an Subjektivität. Sie bilden in ihren Köpfen nicht die Wirklichkeit ab, sondern konstruieren diese auf der Grundlage eigener Erfahrungen und Erwartungen. Die Wahrnehmung und Beurteilung von Mitarbeitenden durch andere Menschen unterliegen somit psychologischen Gesetzmäßigkeiten und subjektiven Deutungsmustern. Da diese Komponenten mehr oder weniger stark in den Beurteilungsprozess einfließen, führen sie zu einer Verzerrung der Beurteilungsergebnisse.

Eine objektive Leistungsbeurteilung ist nur möglich, wenn die hauptsächlich auftretenden Fehler bekannt sind und man weiß wie man diese richtig einzuschätzen hat. Um Fehler in der Leistungsbeurteilung zu vermeiden, sollte versucht werden ein Höchstmaß an Objektivität zu erreichen. Auch das beste Beurteilungssystem kann nicht fehlerfrei übersetzt werden, da es der Bewertung einer subjektiv urteilenden Person unterliegt. Durch die Reduktion von Fehlentscheidungen aufgrund von Verzerrungen in der Beurteilung und der hieraus entstehenden Gefahr von negativen Reaktionen von Seiten der Mitarbeitenden ist es notwendig, dass jede Person, die beurteilt, die Fehlerquellen und Schwierigkeiten beim Beurteilen kennt und sich über die Folgen einer Beurteilung im Klaren ist.

Die wichtigsten nachgewiesenen Beurteilungsfehler lassen sich nach ihrem Ursprung in folgender Weise klassifizieren:

- Person
- Wahrnehmung
- Verfälschung.

### 5.2 Kriterienproblem

93 Ohne Kriterien ist eine nachvollziehbare Beurteilung nicht möglich. Die Kriterien repräsentieren die abhängige Variable (Abhängig von der Leistung der Mitarbeitenden) der Beurteilung. Ihre Festlegung als Kriterien wie auch ihre Definition der erwarteten Ausprägungen ist für jede Beurteilung unumgänglich. Beurteilungskriterien sind somit „das Herz der Leistungsbeurteilung“, anhand dieser Variablen erfasst/misst ein Beurteilender ein Objekt (z.B. die Leistungsergebnisse und -verhalten der Mitarbeitenden) und bewertet es später.

Berufliche Leistung stellt ein nicht direkt beobachtbares, hypothetisches Konstrukt dar. Seine Ausprägung kann nur indirekt über festzulegende Leistungskriterien gemessen werden. Über Kriterien ist lediglich eine unvollständige Annäherung an die tatsächliche Leistung möglich, da die Kriterien diese Leistung nicht genau erfassen (Kriteriumsdefizienz) oder zusätzlich andere Aspekte abbilden (Kriteriumskontamination).

**Definition 5.1** *Kriteriumskontamination, -defizienz*

Als Kriteriumskontamination wird der Umstand bezeichnet, dass die Ausprägung des Kriteriums nicht ausschließlich durch die Leistung des Mitarbeitenden erklärt werden kann.

Kriteriumsdefizienz bezeichnet den Umstand, dass ein Kriterium viele Bereiche der tatsächlichen Leistung gar nicht erfasst.

### 5.3 Persönlichkeitsbedingte Beurteilungsfehler

Grundsätzlich lässt sich Leistung auf den drei Ebenen Potenzial, Verhalten und Ergebnisse beurteilen. Die Messung einer Leistung über Ergebniskriterien ist oft wünschenswert, besonders für personalpolitische Zielsetzungen, da dabei davon ausgegangen wird, dass das Ergebnis am deutlichsten in Beziehung zur Leistung gesetzt werden kann. Jedoch ist Leistung gerade im Beamten-/Angestelltenbereich nicht direkt über das Arbeitsergebnis mess- oder sichtbar, wie dies im Akkordbereich z.B. eher der Fall ist.

Ergebniskriterien sind deswegen häufig kontaminiert, bilden also auch Aspekte ab, die nicht mit der Leistung zusammenhängen, wie beispielsweise die Leistung der gesamten Abteilung. Objektiv messbare Kriterien, wie z.B. Fehlzeiten oder Anzahl geschriebener Briefe, stellen dagegen oft ungenügende (defiziente) Kriterien für Leistung dar.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass Leistungskriterien nicht ohne weiteres standardisierbar sind, sondern im Idealfall kontext-, ziel- und beurteilerorientiert festgelegt werden sollten. Dies würde voraussetzen, dass jeder Arbeitsplatz dahingehend analysiert werden müsste, auf welche Weise der Arbeitsplatzinhaber seinen konkreten Beitrag zum Organisationsziel beisteuert. Selbst wenn das nicht möglich erscheint, sollten Leistungskriterien nicht unkritisch übernommen werden, sondern es sollte nach der Relevanz der Kriterien für die Leistungsmessung in dem jeweiligen Unternehmen gefragt werden. Als nicht ganz so schwierig gestaltet sich das Erfassen des Arbeitsverhaltens der Mitarbeiter. Verhaltensmaße bilden die Grundlage für Feedbackgespräche und sind somit relevant für führungspolitische Zielsetzungen. Für persönlichkeitsbedingte Beurteilungsfehler lassen sich verschiedene Entstehungsgründe unterscheiden:

### **5.3.1 Vorurteile**

Beurteilende Personen unterliegen der Gefahr, Vorurteile mit in die Bewertung einfließen zu lassen. Dies führt zu Verallgemeinerungen (z.B. Denken in Schablonen) und damit zur Missachtung der Individualität des zu Beurteilenden. Ein falsches Bild über die Mitarbeitenden kann durch unzureichend überprüfte Aussagen Dritter und in der Vergangenheit erstellte Beurteilungen entstehen. Der Beurteilende beobachtet zwar, wertet das Beobachtete aber nicht sorgfältig genug aus, daher sind Vorurteile in der Denkrägheit des Beurteilenden begründet.

### **5.3.2 Bezugspersoneneffekt**

Eine Manipulation der Beurteilungsergebnisse kann sich auch dadurch ergeben, dass der Beurteilende die Bewertung seiner Beurteilung bewusst oder auch unbewusst auf die Einstellung der eigenen Vorgesetzten oder Gruppennormen ausrichtet und somit die Beurteilung verfälscht. Das Verhalten zur Verringerung von Meinungsverschiedenheiten mit dem Vorgesetzten kann auf der einen Seite bewusst, durch eine kontinuierliche Übernahme der Einstellung des Vorgesetzten, andererseits aber auch mit der Zeit unbewusst erfolgen.

### **5.3.3 Projektionsfehler**

Beurteilende neigen dazu, eigene Fähigkeiten, Interessen, Stärken oder Schwächen in den Mitarbeitenden hineinzuprojizieren bzw. dem Mitarbeitenden zuzuordnen. Umso mehr Gemeinsamkeiten die beurteilende Person bewusst oder unbewusst mit sich selbst feststellt, desto günstiger fällt die Leistungsbeurteilung für den Mitarbeitenden aus. Eine Gefahr dieser Projektionsvorgänge liegt darin, dass sie in der Regel unkontrolliert ablaufen.

### **5.3.4 Sympathie und Antipathie**

Ist sich der Beurteilende seiner Einstellung gegenüber dem Beurteilten nicht bewusst oder wenn diese durch zufällige Freude, Verbitterung oder Ärger beeinflusst wird, dann spielen Sympathie und Antipathie eine Rolle. Da Sympathie und Antipathie nie ganz ausgeschaltet werden können beeinflussen sie automatisch den Beurteilungsprozess. Je angenehmer die Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter, umso größer ist die Neigung zu einer günstigen Beurteilung, und zwar selbst dann, wenn sich der Beurteilende bemüht seine Emotionen zu unterdrücken.

### **5.3.5 Erster Eindruck**

Das Verhalten bei der ersten Begegnung bleibt besonders gut im Gedächtnis haften und kann dazu führen, dass sich Vorgesetzte zu vorschnellen Urteilen über eine Person verleiten lassen. Die ersten Eindrücke finden unter verstärkter Affekt- und Gefühlsbeteiligung statt und bilden somit ein unzuverlässiges Beurteilungskriterium, wodurch das Urteil nachhaltig beeinflusst werden kann. Bei dem oft unzutreffenden ersten Eindruck, der in der Regel auf äußeren Merkmalen beruht, kann die Gefahr bestehen, dass selbst durch diesen widersprechende zukünftige Informationen nicht mehr beseitigt werden.

## **5.4 Wahrnehmungsverzerrungen**

Eine weitere Gruppe von Beurteilungsfehlern entsteht bei der Informationsaufnahme und -Verarbeitung auf Grundlage von Wahrnehmungsverzerrungen, die aus einer Über- oder Unterbewertung von Ereignissen oder Verhaltensweisen hervorgehen. Zu den Leistungsbeurteilungsfehlern infolge von Wahrnehmungsverzerrungen gehören insbesondere:

### **5.4.1 Halo-Effekt**

Mit diesem Effekt, der auch Überstrahlungseffekt genannt wird, wird die Problematik beschrieben, „dass die Beurteilung einzelner Eigenschaften oder des Mitarbeiters durch die Kenntnis anderer Eigenschaften oder des Gesamteindrucks stark beeinflusst wird“. Anlass für eine Verzerrung der Gesamtbeurteilung bilden besonders auffällige Verhaltensweisen und Merkmale einer Person. Es besteht die Gefahr, dass die besonders positiven oder auch negativen Merkmale bzw. Eigenschaften (z.B. rhetorische Fähigkeiten, Erscheinungsbild, Alter, Geschlecht) in den Hintergrund treten und der Gesamteindruck auf der Basis einer Einzelbewertung gebildet wird. Zeigt ein Mitarbeitender Stärken oder Schwächen in Punkten, denen der Beurteilende eine große Bedeutung beimisst, so wird dieser Effekt noch weiter verstärkt. Legt beispielsweise der Vorgesetzte Wert auf einen ordentlichen Arbeitsplatz, so wird er bei einem unordentlichen Mitarbeitenden mutmaßen, dass dieser seine Arbeit im selben Maß vernachlässigt wie seinen Arbeitsplatz.

### **5.4.2 Nikolaus- und Recency- Effekt**

Vielfach wird der erste Eindruck von einer Person auch durch die Reihenfolge bestimmt, in der man Informationen über ihn gewinnt. Der Recency- Effekt besagt, dass der beurteilenden Person, erst vor kurzem eingetretene Ereignisse besser im Gedächtnis bleiben als länger zurückliegende und somit zu Über- oder Unterbewertung der durchschnittlichen Leistung führen. Diese Tendenz kann durch die Tatsache verstärkt werden, dass sich Mitarbeiter gegen Ende der Beurteilungsperiode

besonders anstrengen, um die Leistungsbeurteilung in die gewünschte Richtung zu lenken. Aus diesem Grund erfolgte Verhaltensänderungen und Steigerungen der Leistung werden in der Literatur als Nikolaus- Effekt bezeichnet.

### 5.4.3 Hierarchie-Effekt

Dieser Effekt zeigt sich darin, dass Mitarbeitende höherer Hierarchieebenen im Durchschnitt besser bewertet werden als Mitarbeitende der unteren Hierarchiestufen. Der Hierarchie-Effekt kann damit begründet werden, dass mit jedem Aufstieg in eine höhere Hierarchieebene auch gleichzeitig ein Ausleseprozess im Sinne einer angestrebten Beurteilungsnorm stattgefunden hat. Die falsche Ansicht, dass ein Mitarbeitender nicht besser beurteilt werden kann als sein Vorgesetzter unterstützt den Hierarchie-Effekt.

### 5.4.4 Kleber- Effekt

Jeder Mitarbeitende hat eine Leistungsbeurteilungsgeschichte, die in die aktuelle Beurteilung einfließt. Der Kleber-Effekt beschreibt eine Überschätzung der Leistung von Mitarbeitenden, die relativ kurz vor der Beurteilung, befördert worden sind bzw. eine Unterschätzung von Mitarbeitenden, die lange Zeit nicht mehr befördert worden sind. Diese Fehleinschätzung hat Auswirkungen auf die Beurteilung. Der Beurteilende „klebt“ also förmlich am bisherigen Karriereverlauf des Mitarbeitenden. Beim Kleber-Effekt geht man davon aus, dass eine früher erfolgte Leistungseinschätzung an einer Person haften bleibt, auch wenn sie nicht mehr zutrifft.

### 5.4.5 Maßstabsfehler

Bei den Maßstabsfehlern tritt das Problem auf, dass die zu beurteilenden Personen unter unterschiedlichen oder falschen Maßstäben bewertet werden. Der Beurteilende nimmt sich selbst zum Maßstab der Bewertung. Demnach werden nur sehr wenige Mitarbeitende sehr gut oder sehr schlecht bewertet, während der Großteil durchschnittlich eingestuft wird. Zu diesem Beurteilungsfehler zählen drei Phänomene:

#### 5.4.5.1 Tendenz zur Strenge

Weil der strenge Beurteilende gute Leistungen für normal hält, beurteilt er alle Mitarbeitenden strenger, als ein anderer Mitarbeitender dies machen würde. Der Beurteiler stellt hohe Anforderungen an sich selbst und an andere, maximale Leistung zu erbringen. Beurteilungen fallen eher zu streng aus, wenn es sich um einen erfolgreichen Beurteiler handelt. Mögliche Ursachen können sein, dass der Vorgesetzte Minderwertigkeitskomplexe, eine negative Grundeinstellung oder ein zu hohes eigenes Anspruchsniveau hat.

#### 5.4.5.2 Tendenz zur Mitte („Zentraltendenz“)

Der ängstliche, unentschlossene Beurteilende wählt bei Beurteilungen häufig mittlere Werte, weil er sich vor extremen Beurteilungen scheut. Dadurch werden weniger qualifizierte Mitarbeitende aufgewertet und qualifizierte abgewertet. Folglich schaden mittlere Bewertungen der Organisation eher und führen bei qualifizierten Mitarbeitenden zu Demotivation. Informationsmangel, der eine begründete Leistungsbewertung unmöglich macht, fehlende Entscheidungsbereitschaft oder die Furcht Leistungssteigerungen und Abweichungen offen anzusprechen, sind mögliche Ursachen für diese Tendenz.

#### 5.4.5.3 Tendenz zur Milde

Der milde Beurteilende will über den Beurteilten absichtlich oder unabsichtlich keine negativen Wertungen vornehmen, er verwendet überwiegend die oberen Beurteilungsstufen und hebt dadurch die Leistungsbeurteilung bewusst oder unbewusst an. Als Gründe für dieses Verhalten können Schuldgefühle, großes Wohlwollen, die Vermeidung von negativen Sachverhalten, die Umgehung von Meinungsverschiedenheiten oder das Setzen von zu tiefen Anforderungen genannt werden. Die Beurteilung zur Milde vermeidet, ebenso wie die Tendenz zur Mitte, Unstimmigkeiten und Streit mit den Mitarbeitern.

## 5.5 Beurteilungsverfälschungen

Die personalpsychologische Forschung und Entwicklung beschäftigt sich schon seit längerer Zeit mit den Leistungsbeurteilungsfehlern im Beurteilungsprozess. Für Beurteilende gibt es eine Vielzahl von Gründen, um ihre Urteile absichtlich zu verzerren und so den Mehrwert des Systems in Frage zu stellen. Mögliche Ursachen für Beurteilungsverfälschungen können in den folgenden Bedürfnissen und Interessen der beteiligten Personen liegen:

- Der Vorgesetzte hat die Tendenz, sympathisch wirkende Mitarbeitende zu bevorzugen und unsympathische zu benachteiligen.
- Schlechte Beurteilungen der Mitarbeitenden können mit dem Beurteilverhalten erklärt werden. Mit einer guten Beurteilung kann der Beurteilende sein Ansehen oder das der Inheit/Teileinheit innerhalb der Organisation verbessern.

- Der Beurteilende hat Angst vor negativen Konsequenzen, die sich aus einer Beurteilung ergeben können. Schlechte Beurteilungen werden vermieden, um Mitarbeitende nicht zu demotivieren und eine möglichst konfliktfreie Atmosphäre zu schaffen.

Insgesamt bestehen viele Gründe auf Seiten der Vorgesetzten, die Beurteilungsergebnisse bewusst zu verfälschen, um eigene Interessen realisieren zu können. Hierdurch entstehen zusätzliche latente Funktionen der Leistungsbeurteilung, die als Folge der Trennung der ehemals einheitlichen Beurteilungs- und Entscheidungsfunktion des Vorgesetzten bezeichnet werden können. Der Beurteilende löst mit seiner Beurteilung Entscheidungsprozesse aus, die er selbst nicht mehr steuern kann. Durch die bewusste Verfälschung der Beurteilungsergebnisse hat er die - vom Verfahren allerdings nicht vorgesehene - Möglichkeit, die Entscheidungen der Auswertungsinstanz gemäß seinen Absichten zu manipulieren. Beurteilungsverfälschungen sind das Ergebnis einer bewussten Manipulation im Interesse persönlicher Ziele.

## 6 Zusammenfassung

Im Rahmen der Beschäftigung mit dem Thema Personalbeurteilung ist deutlich geworden, dass es hier keine einheitliche Ausrichtung im Personalmanagement bei den unterschiedlichen Dienstherrn bzw. öffentlichen Arbeitgebern gibt. Dazu sind wohl auch die Aufgabenstrukturen und die Zusammensetzung des Personalstamms zu unterschiedlich.

Insgesamt kann jedoch festgestellt werden, dass auch im Teilgebiet Personalbeurteilung das Personalmanagement im öffentlichen Dienst privatwirtschaftliche Lösungsansätze immer häufiger übernimmt (z.B. Assessment Center). Für die betroffenen Mitarbeitenden und Bewerbenden lohnt es sich deshalb bzw. wird es zunehmend stärker notwendig, sich sehr bewusst und intensiv mit diesem Bereich zu beschäftigen. Denn

- die Personalbeurteilung i.S. einer Beurteilung von Mitarbeitenden bildet trotz erheblicher Probleme immer noch die Basis für viele Entscheidungen im Personalbereich
- bei der Personalauswahl (auch z.B. bei Beförderungen) werden immer häufiger weitere Instrumente der Personalbeurteilung eingesetzt.

Die überwiegend anerkannte Lehrmeinung geht davon aus, dass unter dem Oberbegriff Personalbeurteilung alle Beurteilungsverfahren und Instrumente zur Eignungsdiagnostik zusammengefasst werden. Dies ist insoweit bedeutsam, da die Mitarbeitendenbeurteilung somit letztlich nur einen Teilaspekt im diesem Zusammenhang darstellt.

Positiv fällt auf, dass zunehmend sog. Standards der Eignungsdiagnostik auch im öffentlichen Dienst angewandt werden. Insgesamt bleibt dennoch ein gewisses Unbehagen, wenn man bedenkt, dass eine nicht unerhebliche Anzahl von sog. Beurteilungsfehlern (s. Abschn. 5) identifiziert wurden. Es ist verständlich, dass der Dienstherr/öffentliche Arbeitgeber eine Grundlage für Personalentscheidungen benötigt, die ein gewisses Maß an Messbarkeit und Vergleichbarkeit und damit eine Aussagefähigkeit darzustellen versucht. Andererseits ist die hiermit verbundene Kritik, dass eine Aussagefähigkeit nur suggeriert würde, nicht zweifelsfrei widerlegbar.

Dabei bleibt auch unberücksichtigt, in welcher Anzahl durch Betroffene Maßnahmen zur Überprüfung von Personalbeurteilungen (Gegendarstellung, bis hin ggf. zur Klage vor den zuständigen Gerichten) ergriffen werden. Die Auswertung allgemein zugänglicher Informationsquellen lässt jedoch die Schlussfolgerung zu, dass z.B. Konkurrentenklagen im Beamtenbereich unter Geltendmachung von behaupteten fehlerhaften Personalauswahlentscheidungen - auch Personalbeurteilungen - immer häufiger werden. Stellvertretend für eine Vielzahl kritischer Bemerkungen zu dienstlichen Beurteilungen wird auf die Thesen von Klimecki/Gmür hingewiesen (s. Anhang A.2).

# Impressum

ISSN 1869-9685  
ISBN 978-3-96619-008-4 (EPUB), DOI 10.2441/9783966190084  
ISBN 978-3-96619-009-1 (PDF), DOI 10.2441/9783966190091  
ISNI 0000 0004 5907 4303  
©2019 Wolfgang Kirk  
Cover: Wolfgang Kirk  
Verlag: Wolfgang Kirk

Druckversion ISBN 978-3-8370-1501-0 (Hinweis: nicht mehr im Buchhandel erhältlich)

Dieser Text ist als Band 5 Teil von Veröffentlichungen in der Reihe *Die öffentliche Verwaltung der Bundesrepublik Deutschland auf dem Weg zum Verwaltungsbetrieb*.

Der Autor haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Textsatz mit Typora in Markdown und mit Pandoc in das Zielformat konvertiert.

Stand: 2009-06-01, aktualisiert - Stand: 2018-08-01 (Nicht mehr enthalten sind: das Glossar, Abbildungs-, Tabellen-, Abkürzungs- und Stichwortverzeichnis)

Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung - Nicht-kommerziell - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.  
Detaillierte Bibliografische Daten sind im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

# Anhang

## A.1 Feedbackgespräch

Ein Feedbackgespräch besteht aus mehreren Phasen:

1. Eröffnungsphase Gesprächseröffnung. Mitarbeitenden begrüßen (Kontakt herstellen).
2. Informationsphase:
  - Sachverhalt darstellen.
  - Ursachen/Gründe erfragen.  
Dem Mitarbeitenden Gelegenheit geben, sich zu äußern.
3. Abstimmungsphase Vereinbarungen treffen. Maßnahmenvorschläge durch Mitarbeitenden unterbreiten lassen und abstimmen.
4. Abschlussphase Abschluss des Gesprächs

Ein Feedback ist dann konstruktiv, wenn der Feedback-Nehmer es annehmen und umsetzen kann. Voraussetzungen dafür ist die Beachtung der Regeln für ein Feedbackgespräch (Feedback-Regeln).

- Feedbackregeln für den Feedback-Geber
  - Ich beziehe mich auf konkrete Einzelheiten, die ich (nicht Andere) wahrgenommen, verstanden oder erlebt habe.
  - Ich mache meine Angaben so genau wie möglich.
  - Ich gebe konkrete Beispiele dazu.
  - Ich interpretiere die Arbeitsergebnisse/Verhaltensweisen nicht.
  - Ich vermeide moralische Bewertungen. („Das ist schlecht.“)
  - Mein Feedback ist beschreibend und nicht bewertend. („Sie haben Ihr Arbeitsverhalten geändert.“ „Das habe ich nicht verstanden.“ oder „Das hat mich irritiert.“)
  - Ich biete dem Empfänger mit meinem Feedback eine Information an.
  - Ich schließe nicht aus, dass ich mich auch irren kann.
- Feedbackregeln für den Feedback-Empfänger
  - Ich argumentiere nicht und verteidige mich nicht.
  - Ich höre genau zu und kläre Missverständnisse.
  - Ich überdenke das Feedback kritisch.
  - Ich überdenke, was ich aus dem Feedback lernen kann.

Quelle: GeWiKon, Burgdorf; [Regeln für ein Feedbackgespräch](#)

## A.2 Kritik an Personalbeurteilungen

1. Leistungsbeurteilungssysteme können motivationale Ursachen für Leistungsdefizite beseitigen helfen. In der Regel fördern sie die extrinsische Motivation, können aber gleichzeitig eine bestehende intrinsische Motivation reduzieren. Sie tragen nicht zur Leistungssteigerung bei, wenn die Ursachen für die Defizite qualifikatorischer, organisatorischer oder sozio-kultureller Natur sind.
2. Aufgrund der Vielfalt möglicher Zielsetzung und des breiten Leistungsspektrums, das die Personalbeurteilung potentiell bietet wird deutlich, dass ein hoher (strategischer) Vorsteuerungsbedarf für die einzusetzenden Beurteilungsverfahren besteht. Komplexeren Zielsetzungen sind mit einem einfach gestrickten Standardverfahren nicht zu erreichen. Vielmehr besteht in der Regel ein Bedarf an ausdifferenzierten Formen, die auch modular aufgebaut sein können. Wichtige Ansatzpunkte für solche differenzierten Verfahren und mögliche Module werden nachfolgend aufgezeigt.
3. Die konkrete Ausgestaltung eines Leistungsbeurteilungssystems bewegt sich zwischen den Anforderungen der Mächtigkeit, der Treffgenauigkeit und ökonomischen Effizienz. Es ist stets eine bewusste Entscheidung zu treffen, auf welche dieser drei Bedingungen am ehesten verzichtet werden kann.
4. Je bedeutsamer die Konsequenzen für die beurteilte Person sind und für den Fall, dass die Ergebnisse der Beurteilung an das Anreizsystem gekoppelt sind (z.B. bei variablen Vergütungsanteilen), ist es für die Akzeptanz der Beurteilung umso wichtiger, dass sie auf nachvollziehbaren und weitgehend objektivierbaren Informationsgrundlagen beruht.
5. Generell ist die Wahl des Verfahrens von entscheidender Bedeutung für die Leistungsfähigkeit und Nachvollziehbarkeit der Personalbeurteilung. Zu empfehlen sind deshalb Skalenverfahren, die allerdings Raum dafür bieten sollten, die besonderen persönlichen Eindrücke auch artikulieren zu können - also freie Teile beinhalten.
6. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Mehrfachbeurteilungen („360°-Beurteilung“), die Objektivität und Validität des „Gesamtkonstrukts“ der Beurteilung durchaus erhöhen können. Sie erhöhen allerdings auch den Aufwand beträchtlich, weshalb man sie meist nur für ausgewählte Zielgruppen anwendet. In ihrer Wirkung auf die Beteiligten sind sie - wie aufgezeigt - durchaus „ambivalent“: So können sie zwar zu besseren (und gerechteren) Ergebnissen führen, erhöhen aber zugleich immer auch die wahrgenommene Fremdkontrolle und die „Unsicherheitszone“ der Beurteilten.
7. Beurteilungsfehler entstehen meist durch einen unprofessionellen Umgang mit den drei Teilschritten einer jeden Beurteilung: Beobachtung, Beschreibung und Bewertung. Sie sind auf Informationsdefizite und Wahrnehmungsverzerrungen zurück zu führen, welche zu einer systematischen Verfälschung der Urteile führen. Aufgrund der Bedeutung solcher Fehler für Person und Organisation sollten regelmäßige Schulungen durchgeführt und Maßnahmen zur Förderung der Selbstreflexion der Beurteiler ergriffen werden.
8. Als Folge der Verbreitung von Gruppen- und Projektarbeit werden auch teambezogene Beurteilungsverfahren zunehmend bedeutsam. Sie empfehlen sich insbesondere dann, wenn diese Arbeitsform von der Organisation strategisch gewünscht wird. Empfohlen wird die Einführung entsprechender Ergänzungsmodule mindestens für die Leistungsbeurteilung, womit auch eine Anpassung der verhaltens- und personenbezogenen Kriterien an die Bedürfnisse der Teamorganisation verbunden sein dürfte. Je nach Zielsetzung ist dabei darauf zu achten, auch die Entgeltpolitik (z.B. über Gruppenprämien) entsprechend anzupassen. Quelle: KLIMECKI/GMÜR (2007)

## Literaturverzeichnis

- BISANI , FRITZ ; MÄNDLE , EDUARD (Hrsg.): Personalwesen. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler 1980, Moderne Wirtschaftsbücher.
- BIWALD , PETER ; LAUBREITER, MARTINA; ZOFF , SIGRID ; FÜR VERWALTUNGSFORSCHUNG , KDZ ZENTRUM (Hrsg.): Leistungsstandards in der öffentlichen Verwaltung - State of the art - Endbericht. Wien 01 2001 – Technischer Bericht
- CAPOL , MARCO : Die Qualifikation der Mitarbeiter als ganzheitliches Führungsmittel im industriellen Betrieb. Bern: Fischer 1965.
- DUDENREDAKTION : DUDEN - Das Herkunftswörterbuch. Band 7,Auflage. Mannheim: Dudenverlag 1989.
- HILF , HUBERT HUGO : Einführung in die Arbeitswissenschaft. 2. Auflage. Berlin u.a.: De Gruyter 1976, Sammlung Göschen 2175.
- KLIMECKI , RÜDIGER G.; GMÜR , MARKUS : Personalbeurteilung auf dem Prüfstand – Kritische Fragen zur erfolgreichen Ausrichtung einer „Schlüsselfunktion“ im Personalmanagement. In: MATIASKE, WENZEL ; HOLTSMANN , DORIS(Hrsg.): Leistungsvergütung im öffentlichen Dienst: Erwartungen – Erfahrungen – Befunde. Mering: Rainer Hampp 2007, 41–60.
- LOHAUS , DANIELA: Leistungsbeurteilung. Göttingen: Hogrefe 2008, Praxis der Personalpsychologie - Bd. 18.
- LUEGER , GÜNTER ; KASPER , HELMUT ; MAYRHOFER, WOLFGANG (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation. Band 2, Wien: Ueberreuter 1996, 389–420.
- ROWLAND , VIRGIL KENNETH: Evaluating and Improving Managerial Performance. New York: McGraw-Hill Book 1970.
- RUMP , JUTTA : Personalwirtschaft. PDF 2008.

# Fußnoten

---

1. DUDENREDAKTION (1989), S. 774. [↵](#)
2. Wenn in diesem Buch von Beamten, Mitarbeitenden, Führungskräften oder anderen Personen gesprochen wird, sind immer gleichermaßen Männer und Frauen gemeint. Der Verzicht auf geschlechtsspezifische Differenzierung soll allein die Lesbarkeit verbessern. [↵](#)
3. Das Psychologie Lexikon; URL.: <http://www.psychology48.com> - besucht am 30.04.2009. [↵](#)
4. Die Rechtsprechung definiert dienstliche Beurteilung als „...einen auf einer unbestimmten Vielzahl nicht benannter Einzeleindrücke und Einzelbeobachtungen während des Beurteilungszeitraumes beruhenden Akt wertender Erkenntnis“; z.B. OVG des Saarlandes, Beschluss vom 05.10.2004 - I Q 17/04 -. [↵](#)
5. i.d.F. der Änderung durch das DNeuG vom 05.02.2009 (BGBl I S. 165). [↵](#)
6. Überwiegende keine Verwaltungstätigkeit. [↵](#)
7. z. B. für den Bund im LeistungsTV-Bund. [↵](#)
8. Urteil vom 26. August 1993 - BVerwG 2 C 37.91 - Buchholz 232.1 § 40 BLV Nr. 15, S. 15; Beschluss vom 31. Januar 1994 - BVerwG 2 B 5.94 - Buchholz 232.1 § 40 BLV Nr. 16, 5. [↵](#)
9. Beschluss vom 3. Oktober 1979 - BVerwG 2 B 24.78 - Buchholz 237.1 Art. 12 BayBG. [↵](#)
10. § 1 Abs. 1 Satz 2 BeurtBest BMVg. [↵](#)
11. Für Landes-/Kommunalbeamte gelten in den Bundesländern überwiegend gleichartige Regelungen. [↵](#)
12. i.d.F. der Bekanntmachung vom 12.02.2009; BGBl I S. 284–319. [↵](#)
13. Nur bei Beamten mit Vorgesetztenbefugnis. [↵](#)
14. BeurtBest BMVg; VMBI 2004 S. 86. [↵](#)
15. Vgl. § 1 Abs. 1 BeurtBest BMVg. [↵](#)
16. Selbst erfüllende Prohezeiungen; engl.: self-fulfilling-prophecy: Die selbst erfüllende Prophezeiung ist eine Vorhersage, die wahr wird, nur weil sie vorhergesagt bzw. erwartet wurde. Die Überlegung basiert auf dem Prinzip, dass man selber auf die Umwelt Einfluss nimmt und sie in die Richtung verändert, die man erwartet. Dadurch wird eine Erwartung zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung (z.B. Aberglaube). [↵](#)
17. Unter Feedback (deutsch: Rückmeldung) versteht man im weitesten Sinne eine Information über das Ergebnis einer durchgeführten Handlung. [↵](#)
18. Mitbestimmung über Beurteilungsrichtlinien gemäß § 75 Abs. 3 Nr. 9 BPersVG für Tarifkräfte und § 76 Abs. 2 Nr. 3 BPersVG für Beamte. [↵](#)
19. Vgl. Nr. 23 Abs. 2 Satz 2 BeurtBest BMVg. [↵](#)
20. Die verschiedenen Instrumente der Personalbeurteilung lassen sich unter dem Begriff der Beurteilungsverfahren zusammenfassen. [↵](#)
21. LOHAUS (2008), S. 56. [↵](#)
22. RUMP (2008), S. 88-93. [↵](#)
23. damit die Beurteilten keine Einsicht in die Zusammenhänge erhalten und somit die Urteilsqualität erhöht wird. [↵](#)
24. CAPOL (1965), S. 89. [↵](#)
25. ROWLAND (1970). [↵](#)
26. Ebd., S. 7. [↵](#)
27. Ebd., S. 145. [↵](#)
28. In der Privatwirtschaft ist dieser Prozess eng verknüpft mit der Managementkonzeption. [↵](#)
29. BIWALD/LAUBREITER/ZOFF (2001), S. 6. [↵](#)
30. Quelle: WIKIPEDIA; URL.: <http://de.wikipedia.org/wiki/Arbeitsleistung> - besucht am 2018-08-07. [↵](#)
31. BISANI (1980), S. 131. [↵](#)
32. Quelle: Duden - Wirtschaft von A-Z; zitiert nach URL.: <http://www.bpb.de> [↵](#)
33. HILF (1976), S. 11. [↵](#)
34. Unter Wertschöpfung wird die Differenz zwischen den von einem Unternehmen abgegebenen Leistungen und den von dem Unternehmen übernommen Leistungen (Vorleistungen) verstanden: Gesamtleistung abzüglich Vorleistungen = Wertschöpfung. [↵](#)
35. Allgemein wird als Leistung die Menge der Arbeit verstanden, die in einer bestimmten Zeit erbracht wird - als Resultat der Tätigkeit in einem gegebenen Zeitabschnitt. [↵](#)
36. Quelle: CAF 2006; URL.: <http://www.caf-netzwerk.de> [↵](#)

37. Quelle: von Knebel, Frauke; URL.: <http://www.agdkp.de/24.html> - besucht am 04.05.2009. [↵](#)

38. d.h. physische Leistungsbereitschaft: Ausmaß an biologischer Aktivität. [↵](#)

39. aus WIKIPEDIA; <http://de.wikipedia.org> - besucht am 04.05.2009. [↵](#)

40. BIWALD/LAUBREITER/ZOFF (2001, S. 7). [↵](#)

41. KLIMECKI/GMÜR (2007), S. 3. [↵](#)

42. Die REFA-Methodenlehre ist eine Sammlung von Methoden und Werkzeugen um eine Verbesserung der Arbeitsorganisation zu erreichen. Die Methoden konzentrieren sich auf den Bereich der Arbeitsgestaltung (Arbeitssysteme und -prozesse) und auf die Ermittlung und Auswertung von betrieblichen Daten (wie sie in den Bereichen der Arbeitsgestaltung, Entlohnung, Kostenwesen, Qualitätsmanagement, etc. angewandt werden). Bei Anwendung der REFA-Methoden wird die systematische und ganzheitliche Betrachtung der Arbeitsorganisation und des Prozessmanagements ermöglicht. Die Besonderheit der REFA-Methodenlehre ist, dass die einzelnen Methoden nicht nur abgegrenzt einsetzbar sind, sondern sich vielmehr ergänzen, so dass die gesamte Wertschöpfungskette einer Organisation in vielen Aspekten analysiert und verbessert werden kann. Bei Anwendung der Methoden und Werkzeuge gemäß der REFA-Methodenlehre kann die gesamte Prozesskette effizienter organisiert werden. [↵](#)

43. D.h.: Vergleich zwischen erwarteter und eingetretener Leistung. [↵](#)

44. Feststellung in einem Disziplinarverfahren nach dem BDG bei pflichtwidrigem Verhalten. [↵](#)