

Rainer König

Thesen zur Vorgesetztenbeurteilung

Die Beurteilung von Mitarbeitern mit Führungsverantwortung durch die ihnen unterstellten Mitarbeiter - in der Regel mit Hilfe einer fragebogenorientierten Umfrage.

1. Voraussetzungen

- Die Gruppe, die beurteilt wird, ist klar umschrieben. Hier gilt die Regel: auch die, die die Maßnahme einrichten, sollten beurteilt werden (Wer wird beurteilt?)
- Die Ziele sind klar und eindeutig, die mit Hilfe der Vorgesetztenbeurteilung erreicht werden sollen (Warum wird sie eingesetzt?)
- Die methodischen Äquivalente zur Vorgesetztenbeurteilung sind klar und wurden mit ihr verglichen (Welche Vorteile besitzt sie im Vergleich zu diesen Äquivalenten?)
- Das, was gemessen werden soll, ist klar und transparent. D.h. man braucht aus den Zielen abgeleitete Messkriterien, die die geforderten Führungsqualitäten messbar machen (Was wollen wir messen?)
- Das, was als Erfüllen/Nichterfüllen dieser Kriterien gilt, ist klar (Wann erfüllt eine Führungskraft noch die geforderten Kriterien, wann nicht?)
- Das, was gemessen werden soll, ist sozialwissenschaftlich korrekt operationalisiert worden (Wie, mit welchen Fragen, Skalen etc. wollen wir messen?)
- Die Gruppe, die messen soll, ist klar umrissen und es ist klar begründbar, warum gerade diese und keine andere Gruppe von Mitarbeitern messen soll. Werden z.B. nur die befragt, die in direktem Kontakt zur betreffenden Führungskraft stehen, oder die, die ihr direkt unterstellt sind, oder alle, die ihr unterstellt sind, oder nur eine repräsentative Gruppe, die ihr unterstellt ist (Wer soll beurteilen?)
- Die, die messen, wissen genau was sie tun, d.h. ihnen sind sowohl die Ziele der Beurteilung (Warum?), die Gegenstände der Messung (Was?) als auch die Handhabung des Fragebogens (Wie?) klar. Das unterscheidet die MA-Beurteilung von der bloßen MA-„Befragung“ (Wie, in welcher Qualität wird gemessen?)
- Das was mit den Ergebnissen passiert, d.h. wie und wo sie publiziert und diskutiert werden, ist allen klar. Hier gilt die Regel, dass die Beteiligten und Betroffenen zumindest über die Ergebnisse informiert werden müssen. Wenn möglich, sollten Sie auch Gelegenheit erhalten, sich mit ihnen auseinander zu setzen (Was passiert mit den Ergebnissen?)
- Es ist sowohl klar, was passiert, wenn Führungskräfte den Kriterien entsprechen als auch, was passiert, wenn sie diesen nicht entsprechen (Welche Maßnahmen/Konsequenzen werden aus der Beurteilung gezogen?)
- Die Beurteilung wird regelmäßig wiederholt (In welchen Zeiträumen wird beurteilt?)

2. Folgerungen

- Sollten alle Voraussetzungen erfüllt sein, führt kein Weg daran vorbei, die Vorgesetztenbeurteilung – ähnlich wie auch den Schulbesuch - als Pflichtveranstaltung durchzuführen.
- Wird dagegen auch nur *eine* Prämisse nicht erfüllt, macht eine Pflichtveranstaltung keinen Sinn (es besteht sogar die Gefahr, dass sie ähnlich kontraproduktiv wirkt, wie die jahrelang an unseren Schulen praktizierte Kuschelpädagogik (vgl. Barbara Erdmann: Deutschlands kaputte Kinder, Lennestadt 2003, S. 9).
- In diesem Fall ist es sinnvoller, zu funktionalen Äquivalenten zu greifen (ob die freiwillige Anwendung dazugehört, wage ich zu bezweifeln. Sie ist in den mir bekannten Fassungen immer nur eine Mitarbeiter-*Befragung*- mit all den für Befragungen typischen Urteils-Verzerrungen - nie aber eine echte *Vorgesetztenbeurteilung*). Z.B. könnte das jährliche Mitarbeitergespräch (als Pflichtveranstaltung) um einen Beurteilungsteil der Führungskraft durch den Mitarbeiter (mit Beurteilungsbogen) ergänzt werden. Über diese Beurteilung könnten sich dann Mitarbeiter und Führungskraft austauschen. Eine solche Vorgehensweise würde der Führungskraft eine viel bessere Gelegenheit geben, ihr Selbstbild mit dem Fremdbild ihrer Mitarbeiter zu vergleichen, als eine Beurteilung durch eine nur rudimentär durchgeführte Befragung der Mitarbeiter.