

## Zur Personalbeurteilung

Personalbeurteilungen sind weder sehr beliebt noch immer sehr korrekt und ehrlich. So sollen über 90% aller Beurteilungen über dem Durchschnitt der Beurteilungsskala liegen. Im Folgenden wollen wir ein wenig Werbung für dieses viel gescholtene Führungsinstrument machen, indem wir

- zunächst das Instrument selbst etwas näher vorstellen,
- dann häufige Fehler seiner Anwendung diskutieren und
- schließlich Vorschläge zu seiner Verbesserung machen.

### 1. Was heißt Personalbeurteilung eigentlich?

---

Im Wort Personalbeurteilung (PB) steckt zunächst das Wort „Personal“. Es zeigt, dass bei der PB nur solche Personen beurteilt werden, die als Mitglieder einer Organisation Träger ganz bestimmter Funktionen sind. Personalbeurteilung heißt also immer, Funktionsträger und ihre Arbeit vor dem Hintergrund bestimmter Organisationsziele und –zwecke zu beurteilen.

Der zweite Teil des Ausdrucks verweist im Wortstamm auf das „Urteil“. Nun ist im Prinzip jede individuelle Wahrnehmung und damit auch jede persönliche Aussage über Gegenstände, Personen und Sachverhalte ein Urteil.

Wir fällen ein ästhetisches Urteil, wenn wir einen Film „spannend“, ein soziales, wenn wir einen Menschen „arm“, ein wissenschaftliches, wenn eine Theorie als „wahr“ und ein moralisches, wenn ein Verhalten als „gut“ bezeichnen. Grundlage dieser und ähnlicher Aussagen sind je individuell vorliegende Standards über das was spannend und langweilig, arm und reich, wahr und falsch sowie gut und böse ist. Wir benutzen also stets eine irgendwie geeichte Messlatte wenn wir uns selbst, andere Menschen und die Welt um uns wahrnehmen/beurteilen. Von hier aus gibt es keine objektive Wahrnehmung und keine Daten ohne Deutung.

Wenn wir aber Worte wie „Urteil“ und vor allem „dienstliche Beurteilung“ benutzen, dann tun wir das in Zusammenhängen, wo mehr als eine bloß subjektive Meinung geäußert werden soll. Eine Beurteilung soll und muss objektiver, allgemein überprüfbarer und insofern ‚wahrer‘ sein als eine bloß subjektive Ansicht.

Dies soll dadurch erreicht werden, dass dem Urteil, so wie wir das Wort heute zumeist benutzen,

- ein objektiv gültiger und für alle evidenter Maßstab zugrunde liegt, der zudem die Vergleichbarkeit verschiedener Beurteilungen ermöglicht, und
- überzeugend nachgewiesen werden kann, dass und inwiefern ein Verhalten diesem Maßstab entsprach oder nicht entsprach.

Das Wort Urteil wurde zuerst im Gerichtswesen benutzt und der Maßstab, der dem Rechtsurteil seine Autorität gab, war das geltende Recht. Den überzeugenden Nachweis, ob und wie ein Verhalten geltendes Recht gebrochen oder nicht gebrochen hatte, sollte von jeher das Gerichtsverfahren liefern.

Aber das Subjektive ließ sich auch im Rechtswesen nie ausschließen: Ein Richter soll und will mehr sein als ein bloßer Rechts-Vermesser. Im Rechtsurteil kommt nämlich neben der Autorität des geltenden Rechts auch immer die Autorität der rechtssprechenden Person oder Personengruppe (z.B. dem Verfassungsgericht) zum Ausdruck. So kann es passieren, dass in ein und demselben Gerichtsgebäude der eine Richter etwas milder, der andere etwas strenger urteilt.

Ähnliches gilt auch für die Personalbeurteilung. Egal, ob man sich in Firmen oder Verwaltungen befindet, ob es um die Produktion von Software oder Sicherheit geht, der Maßstab der Beurteilung wird stets durch den Organisationszweck vorgegeben. Denn aus ihm ergeben sich die Anforderungen an die Arbeit und die Fähigkeiten des Stelleninhabers, die der jeweiligen Personalbeurteilung zugrunde liegen. Aber ähnlich dem Richter will auch ein Vorgesetzter mehr sein als ein bloßer Messgehilfe. In der Personalbeurteilung kommt so immer auch die subjektive Autorität des beurteilenden Vorgesetzten zum Ausdruck. Ein und derselbe Mitarbeiter kann so in ein und derselben Firma bei dem einen Vorgesetzten als engagiert und kreativ und bei dem anderen als zurückhaltend und einfallslos beurteilt werden. Auch Lehrer urteilen äußerst subjektiv: In einem Test wurde ein und derselbe Deutschaufsatz von verschiedenen Lehrern zwischen sehr gut und mangelhaft benotet.

Aber zurück zur PB. Anders als beim Rechtsurteil enthält eine Personal-Beurteilung noch keine Entscheidung darüber, wie mit der beurteilten Person weiter verfahren werden soll. Sie ist nur eine Be- und keine Ver-urteilung. Als solche bildet sie die Voraussetzung für weitere Entscheidungen über die Einsatz- und Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters.

## 2. Was ist das Ziel der Personalbeurteilung?

---

„Die dienstliche Beurteilung ist ein Instrument der Personalführung, das die Eignung, Befähigung und fachliche Leistung eines Beamten mit dem Anspruch auf größtmögliche Objektivität und Vergleichbarkeit als Grundlage für Auswahlentscheidungen und Maßnahmen der individuellen Personalentwicklung bewerten will.“<sup>1</sup>

Dienstliche Beurteilungen (insbes. bei Beamten) sollen also zweierlei leisten:

- Zum einen wollen sie die erbrachte, also die *vergangene* Leistung eines Mitarbeiters bilanzieren. Bei Beamten ist deshalb die dienstliche Beurteilung *das* Instrument der Leistungsmessung. Aus Sicht der Rspr. hat sie sogar ein Monopol auf diesem Feld.<sup>2</sup>
- Zum anderen bilden sie die Grundlage für Potenzial- oder Eignungsanalysen. Sie sollen also Prognosen über die *künftige* Leistungsfähigkeit des Beurteilten ermöglichen: welche (höheren) Aufgaben kann er übernehmen? Von hier aus stellen sie auch ein seismologisches Frühwarnsystem für (veränderte) Fortbildungsbedarfe dar und sind damit eine wichtige Grundlage der Personalentwicklung.<sup>3</sup> Diese prognostische Beurteilung setzt allerdings besondere Methodenkenntnisse voraus, über die Vorgesetzte in der Regel nicht verfügen. Sie sollte man deshalb durch eine professionelle Beratung oder Beratungsabteilung in der Firma durchführen lassen.

## 3. Welche Formen der Personalbeurteilungen gibt es?

---

Auch wenn in der Literatur die Begriffe Personal-, Leistungs- und Mitarbeiterbeurteilung oft synonym verwandt werden, schließen wir uns der Ansicht von Ekkehard Crisand und Pamela Stephan an, das Wort Personalbeurteilung als Oberbegriff zu verwenden. PB umfasst demnach alle Systeme, „die sich mit der Beurteilung von Leistungsergebnis, Leistungsverhalten, soziale Verhalten, Führungsverhalten sowie Persönlichkeitselemente befassen.“<sup>2</sup>

Inhaltlich beziehen sich die Systeme der PB auf Leistungs- und Persönlichkeitsbeurteilung (erstere z.B. als Beurteilung von Leistungs- bzw. Arbeitsergebnis und Arbeitsverhalten, letzteres dagegen thematisiert persönliche Eigenschaften).

---

<sup>1</sup> Bieler/Lorse 2012, S. 38

<sup>2</sup> Vgl. ebd., 81

<sup>3</sup> Vgl. ebd., S. 88

Rein formal kann unterschieden werden zwischen:

- der Regelbeurteilung, die bei Beamten periodisch (z.B. in einem 3- 4-jährigen Rhythmus) erfolgt,<sup>4</sup>
- der Anlassbeurteilung, bei der die Regelbeurteilung fehlt. Sie stellt also eine Art Ersatz dar und wird darum von der Rechtssprechung grundsätzlich für ein „Übel“ gehalten,<sup>5</sup>
- die Probezeitbeurteilung,
- 360 Grad Beurteilung, bei der der Beurteilte von allen seinen Bezugsgruppen beurteilt wird (Mitarbeiter, Kollegen, Führungskräfte etc.).

#### **4. Welche Messfehler können auftreten?**

---

In den meisten Verwaltungen und Firmen werden Personalbeurteilungen mit Hilfe des sog. Einstufungsverfahrens durchgeführt<sup>4</sup>. Bei dieser Methode gibt es

- eine vorgegebene Anzahl von Beurteilungskriterien,
- eine ebenfalls vorgegebene Skala, auf der pro Beurteilungskriterium die Leistungsausprägung des jeweiligen Mitarbeiters abgebildet wird. Zumeist wird hier die Fünfer- oder Siebener-Skala gewählt, bei der – anders als bei den Schulnoten – die höhere Ausprägung eine bessere Beurteilung darstellt.

Die Anwendung jener Kriterien und das Arbeiten mit solch standardisierten Skalen soll ein möglichst objektives Messen, also eine vom Beurteiler nicht verzerrbare Beurteilung ermöglichen. Gleichwohl gilt auch beim Einstufungsverfahren, dass subjektive Verzerrungen oder Messfehler durch den Beurteiler die Regel und nicht die Ausnahme sind. Das Beurteilen bleibt auch hier ein primär subjektiver Vorgang.

Folgende Messfehler treten bei Personalbeurteilungen immer wieder auf:

- Persönlichkeitsbedingte Messfehler
- Wahrnehmungsfehler
- Fehler in der Anwendung des Beurteilungsmaßstabs sowie
- Fehler, die aus situativen Einflüssen des Umfelds resultieren.

---

<sup>4</sup> Vgl. ebd., S. 108

<sup>5</sup> Vgl. ebd., S. 106

Persönlichkeitsbedingte Beurteilungsfehler hängen mit der Persönlichkeitsstruktur des Vorgesetzten zusammen. So gibt es z.B.

- Projektionsfehler: Manche Beurteiler neigen dazu, eigene Einstellungen, Fähigkeiten und Absichten in den zu beurteilenden Mitarbeiter zu projizieren bzw. ihn daran zu messen. So werden dann Beschäftigte, bei denen der Vorgesetzte Ähnlichkeiten zu sich selbst feststellt, eher günstiger beurteilt als die, die völlig andere Eigenschaften haben.
- Beurteilungsfehler durch Vorurteile: Der Beurteiler denkt z.B. in geschlechtsspezifischen Stereotypen und Schablonen und beachtet nicht die individuelle Persönlichkeit des Beobachteten.
- Fehler durch persönliche Sympathie oder Antipathie. So kein sein Urteil durch Begünstigungs- oder Schädigungsabsichten beeinflusst werden.
- Fehler durch den ersten Eindruck – Ersteindrucksurteile.
- Fehler durch den Bezugspersonen-Effekt. Hier richtet der Beurteiler sein Urteil bewusst oder unbewusst nach der Einstellung anderer Personen (z.B. der eigenen Vorgesetzten) aus.<sup>6</sup>

Wahrnehmungsfehler entstehen z.B. durch

- den sog. Halo- oder Überstrahlungs-Effekt. Dieser Effekt tritt oft dann auf, wenn sich der beurteilte Mitarbeiter durch besonders hervorstechende bzw. ausgeprägte Eigenschaften auszeichnet, die alles andere positiv oder negativ überstrahlen (z.B. wenn eine Lehrerin die Leistungen eines gutaussehenden und freundlichen Schülers höher bewertet, als die eines Schülers, der nicht so gut aussieht);
- die Hierarchie: generell besteht in hierarchisch strukturierten Organisationen wie der kommunalen Verwaltung die Tendenz, Mitarbeiter höherer Hierarchieebenen besser zu beurteilen also solche der unteren Ebene;<sup>7</sup>
- das Interesse an der Abteilung: So passiert es nicht selten, dass tüchtige Mitarbeiter unterbewertet werden, damit sie der Abteilung erhalten bleiben, und umgekehrt unbequeme weggelobt werden;
- durch Angst vor Auseinandersetzungen mit dem eigenen Vorgesetzten oder den zu beurteilenden Mitarbeiter. Es schleicht sich so schnell die Tendenz zur Mitte (keine extrem schlechten und keine extrem guten Beurteilungen) als Weg des geringsten Widerstandes ein.

Maßstabsfehler ergeben sich aus der falschen Anwendung des Beurteilungsmaßstabs. Dabei lassen sich vor allem drei Tendenzen zu beobachten:

- Tendenz zur Strenge – etwa weil der Beurteiler ein zu hohes Leistungsniveau unterstellt, eine negative Grundeinstellung gegenüber Menschen hegt, den Kandidaten privat kennt oder unter Minderwertigkeitsgefühlen leidet
- Tendenz zur Milde – z.B. weil er nicht den Mut zum schlechten Urteil besitzt, Mitleid mit dem Kandidaten hat oder ihn privat kennt und ihm deshalb manche Schwäche verzeiht.
- Tendenz zur Mitte – etwa weil der Beurteiler besonders vorsichtig oder ängstlich ist.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Vgl. Crisand/Stephan 1999, 33  
feldnerkoenig.de

Maßstabsfehler ergeben sich aber auch aus Einflüssen durch das soziale Umfeld des Beurteilers – z.B. private Umstände wie familiäre Situation oder betriebliche Umstände wie etwa dem Betriebsklima, dem Kollegenkreises oder dem Führungsverhalten des eigenen Vorgesetzten.<sup>9</sup>

Es sind vor allem diese Messfehler, die Personalbeurteilungen manchmal so ungerecht erscheinen und nicht selten so angreifbar machen.

## 5. Was können Sie gegen diese Fehler tun?

---

Wir empfehlen einen dreifachen Mut:

1. Mut zur Wahrhaftigkeit
2. Mut zum einfachen Maßstab
3. Mut zur Kommunikation und Offenheit im Gespräch über die Beurteilung

zu 1.

„Die Wahrheit kann niemand sagen. Hätte sie schon jemand gesagt, herrschte seitdem Stille“ meint Reinhard K. Sprenger, in der ihm eigenen Prägnanz. Und er fügt hinzu: „Aber *wahrhaftig* können wir sein. Wir können das, was wir erleben, was wir sehen und. fühlen, klar sagen. Wir können es so sagen, dass wir nichts hinzufügen oder weglassen, was den anderen in die Irre leiten könnte. ... Wir können ein Klima schaffen, in dem ein möglichst hohes Maß an Offenheit gelebt wird.“<sup>7</sup>

U.E. kann man das unbesehen auch auf die Personalbeurteilung anwenden. Was hier nötig ist, sind nicht Methoden, um dem Anspruch einer naturwissenschaftlichen Objektivität oder Wahrheit gerecht zu werden. Die schaffen selbst die Naturwissenschaften nicht, denn auch ihre Standards und Methoden basieren auf Konventionen und Subjektivität.

Was vielmehr nötig ist, das ist der Mut zu Wahrhaftigkeit bei Vorgesetzten. Und dieser Mut setzt dreierlei voraus:

- zum einen die Subjektivität der eigenen Urteile zu akzeptieren und wahrhaftig auch gegen sich selbst zu sein. U.E. ist es dazu sinnvoll, sowohl den Beobachtertypus zu klären, dem man selbst zugehört, als auch nach den Vorurteilen und Rollenklischés zu fragen, denen man selbst unterliegt;
- zum anderen zwischen Beobachtung und Bewertung zu unterscheiden. Eine Beurteilung, die auch nur halbwegs unstrittig bleiben soll, darf nur beobachtbare Verhaltensweisen und nicht etwa Urteile über die Person und Persönlichkeit enthalten;
- drittens schließlich, die Beurteilung als kontinuierlichen Prozess anzusehen: Mitarbeiter sollten andauernd ein lobendes bzw. kritisches Feedback über ihre Arbeitsleistung und ihr Verhalten erhalten (day-to-day Feedback). Nur so können sie sich selbst richtig einschätzen, wird die Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild geringer und ihnen die Möglichkeit gegeben, rechtzeitig ihr Verhalten zu ändern, um Negativtendenzen ´gegenzusteuern´.

---

<sup>7</sup> Sprenger 2000, S. 249  
feldnerkoenig.de

zu 2.

Durch den Mut zum einfachen Maßstab sollen die erwähnten Messfehler reduziert werden. Hierzu empfehlen wir dreierlei:

Zum einen

- die Merkmalsbereiche der Beurteilung zu klären. Hier haben sich die vier Schlüsselkompetenzen (Fach-, Sozial-, Methoden- Selbstkompetenz) als Orientierungsgrößen etabliert,
- die Verhaltensmerkmale oder –ausprägungen für jeden Merkmalsbereich zu definieren (woran machen Sie also z.B. Fachkompetenz, Sozialkompetenz etc. fest?). Wichtig ist hier, sich auf eine überschaubare Anzahl von Ausprägungen zu beschränken. Einige Autoren sehen in der Bandbreite von 6 bis zu 10 Merkmalen die optimale Zahl, „da verschiedene empirische Untersuchungen gezeigt haben, dass die meisten Beurteiler gerade noch in der Lage sind, 10 Beurteilungskriterien zu unterscheiden.“<sup>11</sup>
- zu bestimmen, was für jede Ausprägung das „normale“, also das den Anforderungen entsprechende Verhalten genau ausmacht.

Zum anderen eine überschaubare Skala der Merkmalsausprägungen aufzustellen. Mit Hilfe dieser Skala soll der Beurteiler die positive oder negative Abweichung der Leistung vom Normalniveau angeben. Auch hier sollte Einfachheit und Praktikabilität die Regel sein. Allgemein hat sich in NRW wohl die Siebener oder Fünfer-Skala durchgesetzt<sup>8</sup>. Beispiel für eine Siebener-Skala:

7	= sehr weit über den Anforderungen
6	= weit über den Anforderungen
5	= über den Anforderungen
4	= den Anforderungen entsprechend
3	= den Anforderungen knapp entsprechend
2	= unter den Anforderungen
1	= weit unter den Anforderungen

Allerdings dürfte es in der Praxis schwer sein, den Unterschied zwischen „sehr weit über“, „weit über“ und „über“ den Anforderungen zu erkennen und zu begründen. Ähnliches gilt für den Unterschied zwischen „weit unter“ und „unter“ den Anforderungen.

Die Fünfer-Skala nimmt auf diese Einwände zumindest zum Teil Rücksicht. So sehen die Bewertungsstufen der Leistungsbeurteilung für Beamte im Saarland eine Fünferskala vor, die mit einem Punktesystem verbunden wird<sup>9</sup>:

Bewertungsstufen	Punktesystem
<ul style="list-style-type: none"><li>• hervorragend</li><li>• gut</li><li>• entspricht den Anforderungen</li><li>• entspricht den Anforderungen mit Einschränkungen</li><li>• entspricht den Anforderungen nicht</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 8 Punkte</li><li>• 7 bis 5 Punkte</li><li>• 4 bis 2 Punkte</li><li>• 1 Punkt</li><li>• 0 Punkte</li></ul>

Noch radikaler ist die 3-er Skala. Im Gegensatz zu den in der Regel oft viel zu komplexen Siebener- und Fünfer-Skalen mit ihren schulnotenartigen Bewertungen im Sinne von „gut“ und „sehr gut“ etc. wird hier nur das Zutreffen bzw. positive oder negative Abweichen von einem bestimmten Maßstab angegeben (z.B. „entspricht nicht den Anforderungen“/„entspricht den Anforderungen voll und ganz“/„übertrifft die Anforderungen“).

<sup>8</sup> Vgl. Bieler/Lorse 2012 S. 194

<sup>9</sup> Vgl. ebd., S. 196

Zum Dritten empfehlen wir, all diese Festlegungen zusammen mit den Personalverantwortlichen und Führungskräftekollegen vorzunehmen, die vergleichbaren Aufgabenfeldern vorstehen. Und dieser Dialog sollte kontinuierlich fortgesetzt werden. Denn nur so ist so etwas wie Einheitlichkeit, Objektivität und Vergleichbarkeit der Beurteilungen zwischen verschiedenen Beurteilern mehr als nur ein frommer Wunsch.

zu 3.

Mit dem Mut zur kommunizierten Offenheit ist vor allem der Mut zum Beurteilungsgespräch gemeint. Es darf keine lästige Pflichtübung (mehr) sein, sondern sollte

- die Beurteilung des Vorgesetzten beispielhaft erläutern und so begründen,
- der Stellungnahme des Mitarbeiters enthalten,
- dem gemeinsamen Austausch über Vorgesetztenurteil und Mitarbeitermeinung dienen sowie
- in Vereinbarungen enden, die sich aus diesem Austausch ergeben. Inhalt dieser Vereinbarungen sind vor allem die Konsequenzen und Hilfen für das Verhalten des Mitarbeiters.

Vom Verlauf her erscheint die folgende Struktur des Beurteilungsgesprächs sinnvoll:

E	Einleitung: Begrüßung und Darstellung des Anlasses und Ablauf des Gesprächs
B	Beurteilung: Darstellung und Erläuterung der Beurteilung durch den Beurteiler
S	Sichtweise des Beurteilten
A	Auswirkung: Vereinbaren von Entwicklungs-Zielen und Hilfen
S	Schluss: Zusammenfassen der wichtigsten Punkte, Verabschiedung

Diese sehr formale Struktur verläuft in der Wirklichkeit natürlich sehr viel dialogischer ab. So ist es nicht ratsam, die B-Phase als monologischen Rund-um-Schlag des Beurteilers zu gestalten. Ein echtes Gespräch dagegen, in dem die Beurteilungs-Merkmale peu a peu als dialogische Mischung aus der B- und S-Phase besprochen werden, bringt beiden Seiten sehr viel mehr.

Auch ist zu empfehlen, zunächst die positiven und dann die eher negativen Aspekte zu besprechen.

Insgesamt heißt Mut zum Gespräch aber primär immer: Mut und Fähigkeit zur Begründung der Beurteilung. Von hieraus sollte ein Beurteilungsgespräch mehr sein als ein bloßes Verkündigungsgespräch. Für solch eine Verkündigung bedarf es eigentlich keines Gesprächs.

### Literatur

- Crisand/Stephan 1999: Ekkehard Crisand/Pamela Stephan: Personalbeurteilungssysteme – Ziele – Instrumente - Gestaltung. 2., durchgeseh. Aufl. Heidelberg 1999.
- Bieler/Lorse 2012: Frank Bieler/Jürgen Lorse: Die dienstliche Beurteilung. 5. völlig neu bearb. und wesentl. erweitol. Aufl., Berlin 2012
- Neuberger 2000: Das 360°-Feedback. München 2000.
- Schreyögg 1995: Friedel Schreyögg: Die Rolle der Kategorie Geschlecht in Personalbeurteilungsverfahren. Unveröfentl. Manuskript, München 1995. Sprenger
- 2000: Reinhard K. Sprenger: Aufstand des Individuums – Warum wir Führung komplett neu denken müssen. Frankfurt/M 2000.