

## Vorwort zur 4. Auflage

Die vierte Auflage dieses Buches verfolgt das Hauptziel, den für die betriebliche Personalbeurteilung Verantwortlichen aufzuzeigen, wie sie ihr Beurteilungssystem verbessern können. In einem Unternehmen gibt es allerdings verschiedener Gruppen, die ganz unterschiedliche Interessen an der Einführung und Nutzung von Personalbeurteilungssystemen haben.

Die Mitarbeiter erhoffen sich von einem solchen System über das Mitarbeitergespräch die Chance zum Dialog mit dem Vorgesetzten, um Feedback über ihr Arbeitsverhalten und Anerkennung für erbrachte Leistungen zu erhalten. Werden Leistungsbeurteilungen zur Entgeltfindung herangezogen, dann erwartet der Mitarbeiter von diesem System insbesondere Transparenz und höhere Entgeltgerechtigkeit.

Die Führungskräfte erhalten mit einem solchen Beurteilungssystem ein Instrument zur Bewertung der Mitarbeiter im Hinblick auf deren Arbeitsverhalten und deren Leistungsniveau, mit entwickelndem Potenzial für weiterführende Aufgaben, und für eine ausgewogene Entgeltfindung. Außerdem dient ein Beurteilungssystem als Führungsinstrument zur Motivierung und Disziplinierung der Mitarbeiter.

Die Geschäftsführung und insbesondere die Personalleitung eines Unternehmens erwarten von einem Beurteilungssystem die Unterstützung des Wertschöpfungsprozesses durch Konzentration auf die Verwirklichung der Unternehmensziele und durch optimalen Personaleinsatz. Darüber hinaus soll damit eine motivierende Unternehmens- und Führungskultur mitgestaltet werden, welche die Zufriedenheit, das Verhalten und die Leistungen der Mitarbeiter erhöht.

Auch der Betriebsrat hat ein übergeordnetes Interesse daran, Personalentscheidungen transparenter zu machen und sein Mitbestimmungsrecht bezüglich der betrieblichen Lohngestaltung mit einem geeigneten Instrument zur Geltung zu bringen.

Die Unterschiedlichkeit der Motive zur Einführung und Nutzung von Beurteilungssystemen zeigt sich auch in Inhalt und Ausgestaltung dieser Systeme. Das vorliegende Buch gibt einen Überblick über die gängigen Verfahren der Personalbeurteilung, wobei ein Schwerpunkt auf den zielorientierten Beurteilungssystemen liegt.

Der Objektivitätsanspruch der über lange Zeit hinweg präferierten merkmalsorientierten Verfahren wird dabei kritisch hinterfragt. Der Anspruch an objektive Leistungserfassung wird ersetzt durch den Appell an einen verantwortlichen Umgang mit der Subjektivität von Beurteilungsvorgängen.

Während im ersten Teil des Buches die Grundlagen der Personalbeurteilung gelegt werden, z. B. durch die Arten, Formen, Ziele und Beurteilungsgegenstände, erhalten die Leser im zweiten Teil Informationen über die Einflussfaktoren der Wahrnehmung im Beurteilungsprozess. Der dritte Teil stellt verschiedene Beurteilungssysteme vor, die jeweils am Ende des Kapitels einer Bewertung unterzogen werden.

Im vierten Teil wird der arbeitsrechtliche Status von Beurteilungssystemen gewürdigt und der fünfte Teil geht auf die gegebenen Systemanforderungen und auf die Systemplanung bei der Einführung von Beurteilungssystemen ein. Der sechste Teil beschäftigt sich mit der Implementierung eines Beurteilungssystems. Der letzte Teil gibt praktische Empfehlungen und zeigt Schlussfolgerungen auf.

Zur verständlichen Gestaltung des Textes erfolgte die Aufbereitung der Inhalte unter lernpsychologischen Gesichtspunkten mit dem Ziel, den Lesern eine schnelle und leichte Aufnahme des Stoffes zu ermöglichen.

Unser Dank gilt Frau Dipl.-Psych. Sabine Kramer und Herrn Dipl.-Päd. Martin Schöne, die mit ihren qualifizierten Beiträgen für den erfolgreichen Absatz der ersten drei Auflagen dieses Buches gesorgt haben. Nicht zuletzt danken wir für die hervorragende Zusammenarbeit mit dem Mitherausgeber der grünen Reihe, Herrn Prof. Dr. Gerhard Raab von der Fachhochschule Ludwigshafen und mit dem Verleger dieser Reihe, Herrn Hendrik Asmus.

Grünstadt und Wilhelmsfeld, im September 2011

Horst-Joachim Rahn  
Prof. Dr. Ekkehard Crisand

# 1 Grundlagen der Personalbeurteilung

In diesem ersten Kapitel werden die verschiedenen Arten, Formen, Ziele und Gegenstände der **Personalbeurteilung**<sup>1</sup> übersichtlich erläutert. Die Beurteilung von Mitarbeitern stellt ein wesentliches Aufgabenfeld des betrieblichen **Personalwesens** dar.<sup>2</sup>

Der Begriff Personalbeurteilung soll einsatzbezogen als Oberbegriff für alle Arten, Formen und Systeme verwendet werden, die sich mit der Beurteilung von Leistungsergebnis, Leistungsverhalten, sozialem Verhalten, Führungsverhalten sowie Potenzialbetrachtungen befassen.

In der Praxis und in der Literatur wird die Personalbeurteilung häufig als ein Führungsinstrument<sup>3</sup> interpretiert. Sie bezieht sich auf den **Personaleinsatz**<sup>4</sup>, der in prozesstheoretischer Betrachtung<sup>5</sup> aus den Phasen des Personalzugangs, Haupteinsatzes und des Personalabgangs besteht. Die Mitarbeiter werden in allen drei Phasen hinsichtlich ihrer Leistung und ihres Verhaltens beurteilt (Führungskräfte auch hinsichtlich ihres Führungsverhaltens).

Der einsatzbezogene Prozess der Personalbeurteilung, auf den im zweiten Kapitel genauer eingegangen wird, grenzt sich vom Prozess der **Personalbeschaffung**<sup>6</sup> ab, d. h. die beschaffungsbezogene Personalauswahl<sup>7</sup> ist nicht Gegenstand dieser Betrachtung. Folglich werden hier psychologische Tests, Assessment Center und biografischer Fragebogen nicht untersucht.

---

<sup>1</sup> Vgl. Berthel, J., Becker, F. G.: Personal-Management, 8. Aufl., Stuttgart 2007, S. 200; vgl. Breisig, T.: Personalbeurteilung: Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen regeln und gestalten, 3. Aufl., Frankfurt am Main 2005

<sup>2</sup> Vgl. Gaugler, E., Oechsler, W. A., Weber, W.: Personalwesen, in: Handwörterbuch des Personalwesens, Hrsg. E. Gaugler, W. A. Oechsler, W. Weber, 3. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 1653–1663

<sup>3</sup> Vgl. Gaugler, E., Mungenast, M.: Leistungsbewertung als Führungsinstrument, in: Handwörterbuch der Führung, Hrsg. A. Kieser, G. Reber, R. Wunderer, 2. Aufl. Stuttgart 1995, Sp. 1423–1431; vgl. Olfert, K.: Personalwirtschaft, 14. Aufl., Herne 2010, S. 248 ff.; vgl. Rahn, H. J.: Unternehmensführung, 8. Aufl., Ludwigshafen/Rhein 2011, S. 153; vgl. ders.: Personalführung kompakt, München 2008, S. 16

<sup>4</sup> Vgl. Bartscher, T.: Personaleinsatz, in: Handwörterbuch des Personalwesens, Hrsg. E. Gaugler, W. A. Oechsler, W. Weber, 3. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 1455–1469; vgl. Hentze, J., Kammel, A.: Personalwirtschaftslehre 1, 7. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 2001, S. 425 ff.

<sup>5</sup> Vgl. Rahn, H. J.: Gestaltung personalwirtschaftlicher Prozesse, Frankfurt/Main 2005, S. 58–69

<sup>6</sup> Vgl. Drumm, H. J.: Personalwirtschaft, 6. Aufl., Berlin/Heidelberg 2008, S. 275 ff.

<sup>7</sup> Vgl. List, K. H.: Eignungs- und Leistungsbeurteilungen, Landsberg/Lech 2007

## 1.1 Arten der Personalbeurteilung

Für die Messung und Bewertung unterschiedlicher individueller Leistungen stehen die Leistungsbeurteilung<sup>8</sup> und die Potenzialbeurteilung zur Verfügung, welche durchweg eine Beurteilung von Personal durch Vorgesetzte vorsehen.<sup>9</sup>

### 1.1.1 Leistungsbeurteilung

Sie umfasst die Beurteilung der vergangenheitsbezogenen Leistung, d. h. sie beschäftigt sich mit der Beurteilung der vom Mitarbeiter erbrachten Ist-Leistung. Unter **Leistung** verstehen wir das bewertete Arbeitsergebnis, das innerhalb eines bestimmten Zeitraums erarbeitet wird.<sup>10</sup> Sie umfasst das Erreichen vorgegebener bzw. vereinbarter Arbeitsziele durch ein bestimmtes, d. h. erwünschtes Arbeitsverhalten.

Also ist nicht nur das Arbeitsergebnis allein für den Betrieb von Bedeutung, sondern ebenso wichtig sind die Art und Weise der erbrachten **Leistung**, d. h. anhand welchen Lösungsweges das Arbeitsergebnis erzielt wurde und mit welchem **Verhalten** innerhalb der Arbeitsgruppe das Ergebnis zustande kam. So kann z. B. ein Mitarbeiter ein sehr gutes Arbeitsergebnis erzielen, jedoch muss sein Verhalten in der Arbeitsgruppe nicht diesem Ergebnis entsprechen (Abb. 1).

Sein Verhalten kann sich negativ auf die Arbeitsgruppe und damit negativ auf das Arbeitsklima und die Zielerreichung der ganzen Abteilung auswirken. Da das Leistungsergebnis durch das **Leistungsverhalten** beeinflusst wird, kann zur Beurteilung also nicht nur das Leistungsergebnis herangezogen werden.

<sup>8</sup> Vgl. Schuler, H.: Leistungsbeurteilung – Gegenstand, Funktionen und Formen, in: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, Hrsg. H. Schuler, 2. Aufl., Göttingen u. a. 2004, S. 2 ff.; vgl. Marcus, B., Schuler, H.: Leistungsbeurteilung, in: Lehrbuch der Personalpsychologie, Hrsg. H. Schuler, 2. Aufl., Göttingen 2006, S. 433–469; vgl. Holtmann, D.: Funktionen und Folgen von Leistungsbeurteilungen, München/Mering 2008, S. 52 ff.

<sup>9</sup> Vgl. Oechsler, W. A.: Personal und Arbeit, 9. Aufl., München 2011, S. 408; vgl. Becker, M.: Personalentwicklung, 5. Aufl., Stuttgart 2009, S. 501 ff.; vgl. Olfert, K.: a. a. O., S. 251; vgl. Bröckermann, R.: Personalwirtschaft, 5. Aufl., Stuttgart 2009, S. 170 f.

<sup>10</sup> Vgl. Rosenstiel, L. v.: Grundlagen der Organisationspsychologie, 6. Aufl., Stuttgart 2007, S. 94; vgl. Schanz, G.: Personalwirtschaftslehre, 3. Aufl., München 2000, S. 168 ff., vgl. Rahn, H. J.: Erfolgreiche Teamführung, 6. Aufl., Hamburg 2010, S. 111

Die **Leistungsfähigkeit** (z. B. Ausbildung, Eignung und Erfahrung) und die **Leistungsbereitschaft** bilden die Basis für ein bestimmtes Leistungsverhalten. Die Höhe der Leistungsbereitschaft wird durch verschiedene Leistungsanreize und durch die Motivstruktur beeinflusst. Das Leistungsergebnis kann durch unterschiedliche Faktoren nachhaltig beeinflusst werden, die deshalb bei der Bewertung auch in Betracht gezogen werden müssen.

Obwohl in der Praxis unterschiedliche Arten der Leistungsbeurteilung in Anwendung sind, können hinsichtlich der Mitarbeiter zumindest zwei **Hauptzielrichtungen** festgestellt werden. Die Leistungsbeurteilung

- als Instrument zur Entgelt differenzierung bzw.
- als Instrument zur Förderung und Motivation.

Es gibt Beurteilungsverfahren, die darauf abzielen, das Arbeitsergebnis an den Lohn bzw. an das Gehalt zu koppeln; bei anderen Formen jedoch trifft das nur indirekt zu. Bei jenen Arten, deren Schwerpunkt die **Entgelt differenzierung** darstellt, wird das Entgelt direkt an das Arbeitsergebnis gekoppelt. Mit der Leistungsbeurteilung werden auch die **Leistungszulagen** bestimmt.

Dies geschieht i. d. R. durch Vergabe bestimmter **Punktzahlen** je Leistungsergebnis. Entsprechend der erreichten Punktzahl wird dann die jeweilige Leistungszulage berechnet. Dadurch ist das Entgelt direkt an das Arbeitsergebnis gekoppelt. Bei anderen Formen der Leistungsbeurteilung ist das Entgelt nur indirekt an die Arbeitsleistung gebunden. Hier stellt die Beurteilung lediglich die Grundlage für die Entgeltfestsetzung dar.

## 1.1.2 Potenzialbeurteilung

Die Potenzialbeurteilung<sup>11</sup> ist eine Eignungs- und Befähigungsbeurteilung, welche die Bereitschaft und Fähigkeit **künftiger Leistungserbringung** eines Mitarbeiters prognostiziert, indem aus dem bisher gezeigten auf das zukünftige Verhalten geschlossen wird.<sup>12</sup> Während die Leistungsbeurteilung vergangenheitsbezogen interpretiert wird, ist die Potenzialbeurteilung auf die Entwicklung des Mitarbeiters in der **Zukunft** bezogen.

<sup>11</sup> Vgl. Lang-von-Wins, T., u. a.: Potenzialbeurteilung, Heidelberg 2008

<sup>12</sup> Vgl. Hentze, J., Kammel, A.: Personalwirtschaftslehre 1 ... a. a. O., S. 280; vgl. Kiefer, B. U., Knebel, H.: Taschenbuch Personalbeurteilung, 12. Aufl., Hamburg 2011, S. 1191 ff.; vgl. Berthel, J., Becker, F. G.: Personal-Management ... a. a. O., S. 218–222