

2. Was ist und was soll Personalbeurteilung?

2.1 Ist formale Beurteilung unausweichlich?

Immer wieder wird in der Praxis die Notwendigkeit einer formalen Personalbeurteilung damit untermauert, dass alle Arbeitnehmer/innen und Vorgesetzten ohnehin täglich beurteilen und beurteilt werden – so oder so (vgl. für viele Wolff/Göschel 1984; Rückle u.a. 1994, S. 224; Sommerhoff 1999, S. 16). So ziemlich jede personelle Entscheidung beruhe schließlich auf einer Leistungs- und/oder Potenzialbeurteilung. Und diese Basis sei allein schon deswegen unbefriedigend, weil sie in einer summarischen Form zu Stande komme:

»Wann und wo immer Menschen zusammentreffen, bilden sie sich Urteile über ihre Mitmenschen. Dieses Beurteilen ist ein automatischer, unausweichlicher Vorgang, weitgehend instinktiv und willentlich schwer beeinflussbar. Fehlt eine genaue Kenntnis über den Beurteilten, wird dieses Urteil summarisch, per Ganzheitsbetrachtung gebildet werden. Es wird nicht geprüft, in welcher Höhe und Intensität einzelne Merkmale vorhanden sind. Die Berücksichtigung der einzelnen Eigenschaften bei einer Beurteilung dieser Provenienz erfolgt in einer Summe, in einem Zuge, gleichzeitig, also ungegliedert.« (Gerstner 1976, S. 74).

Praxisbeispiel 2-1: Behauptete Unausweichlichkeit der Beurteilung⁷

»Beurteilung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch Vorgesetzte findet auch in ... (Name des Unternehmens) bereits statt, weil sie im Kontext von internen Stellenbesetzungsverfahren und für die Erstellung von Arbeitszeugnissen zu den Arbeitgeberpflichten gehört. Das vorgeschlagene Verfahren soll hier für ein Höchstmaß an Transparenz und Verlässlichkeit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sorgen. Sie sollen wissen, wie ihr/e Vorgesetzte/r sie beurteilt, was er/sie zu anderen Vorgesetzten über sie sagt, wenn sie sich intern auf eine andere Stelle bewerben. Sie sollen vor allem aber auch Gelegenheit haben, Bilder und Einschätzungen der/des Vorgesetzten z.B. im Rahmen eines Personalentwicklungsgesprächs zu korrigieren, wenn sie sich falsch gesehen fühlen. Zwingende Voraussetzung dafür ist aber die offene und deutliche Mitteilung dieser Beurteilung.«

⁷ Aus einem Schriftsatz der Arbeitgeberseite im Einigungsstellenverfahren zur Personalbeurteilung in Unt. 29.

Daher sei es besser, ein transparentes, analytisches und nach einheitlichen Richtlinien funktionierendes System einzuführen und anzuwenden, das ggf. auch frühzeitig Richtigstellungen und Korrekturen zulässt.

Die Feststellung, dass immer beurteilt wird und die meisten Personalentscheidungen mit Beurteilungen zusammenhängen, ist sicher korrekt, aber die Folgerung der sich daraus ergebenden Unausweichlichkeit eines formalen Beurteilungsverfahrens ist weder zwingend noch in den meisten Fällen vollständig durchdacht.

Das Treffen von Personalentscheidungen ist auch möglich (und geschieht in der Praxis oft) über freie, an kein offizielles Verfahren gebundene und fallbezogen angeforderte Beurteilungen (mündlich und/oder schriftlich). Der Einwand stimmt zwar, dass solche fallweisen »Spontanbeurteilungen« keine Vergleichbarkeit herstellen können und auch nicht letzten Endes auf ihre Angemessenheit (»Validität«) geprüft werden können, das gilt im Umkehrschluss für die hochstandardisierten Verfahren bei genauem Hinsehen aber ebenso wenig (vgl. Grieger/Bartölke 1992, S. 73; Becker 2003 sowie ausführlich Abschn. 5.4.1).

Aus der Unausweichlichkeit von Beurteilungen darf noch nicht apodiktisch auf die Selbstverständlichkeit formaler Systeme geschlossen werden, denn es macht einen Riesenunterschied aus, ob Beurteilungen, die in der Tat unausweichlich sind, bei jede/r Person im Geheimen bzw. im Kopf verbleiben oder ob sie regelmäßig, zielgerichtet in einem offiziellen Akt sozusagen »aktenkundig« gemacht werden. Ein solches System wirft beträchtliche Gestaltungsanforderungen und Folgeprobleme auf, und es ist keineswegs geklärt, dass der Nutzen die Kosten und Schäden grundsätzlich überwiegt (so auch Schuler 1977, S. 139).

Selbst wenn man unerwünschte Nebenwirkungen (Neuberger 1980, S. 29), Demotivationserscheinungen und andere mögliche Probleme außer Acht lässt, fallen die Kosten der Entwicklung und Praktizierung eines Beurteilungsverfahrens beträchtlich ins Gewicht (siehe Übersicht 2-1).

Das einzig verbleibende generalisierbare Pro-Argument ist insoweit eines der Fairness: Eine formale Beurteilung kann (nicht: muss) den Beurteilten eröffnet werden, sodass sich Kommunikations- und ggf. auch Reklamationsmöglichkeiten ergeben.

- »1) Sachkosten: Materialkosten für Broschüren, Schulungsunterlagen, Informationsveranstaltungen, Aufwendungen für externe Seminare, Hardware-Kosten der EDV-unterstützten Auswertung usw.;
- 2) Personalkosten: Aufgewendete Arbeitszeit der Projektmitglieder, der BeurteilerInnen und Beurteilten, Schulungskosten für die BeurteilerInnen; und als Spezialfall der Personalkosten:
- 3) Betreuungskosten: Anteilige Gehälter und Personalnebenkosten der mit der Abwicklung und Auswertung der Beurteilung befassten MitarbeiterInnen der Personalabteilung; Personalkosten für die Bearbeitung von Beschwerden und Anfragen bezüglich des Personalbeurteilungssystems.«

*Übersicht 2-1: Kostenarten eines Personalbeurteilungsverfahrens
(nach Schettgen 1996, S. 256)*

Eine echte Unabweisbarkeit formaler Beurteilungsverfahren ergibt sich allenfalls aus einem rechtlichen Grund. Nach herrschender Rechtsprechung hat der Arbeitgeber das Recht, Beurteilungen nach einem formalen Verfahren durchzuführen. Daran kann ihn auch nicht der Betriebs- bzw. Personalrat im Rahmen der Wahrnehmung seiner Mitbestimmungsrechte hindern (vgl. ausführlich 6.1.2).

2.2 Zum Begriff der Personalbeurteilung

In diesem Buch soll von Personalbeurteilung gesprochen werden, wenn folgende Definitionsmerkmale vorliegen:

- es finden regelmäßig in gewissen Abständen Beurteilungen statt;
- es gibt ein standardisiertes Verfahren (z.B. Ausfüllen eines Beurteilungsbogens);
- es wird die Leistung und/oder das Verhalten und/oder die Persönlichkeit der Beschäftigten bewertet;
- die Beurteilung wird von dem/der nächsthöheren Vorgesetzten durchgeführt.

Von dieser Definition sind längst nicht alle Beurteilungsverfahren erfasst, die es im betrieblichen Alltag gibt. So werden etwa, um nur zwei populäre Beispiele herauszugreifen, in vielen Unternehmen Assessment Center-Verfahren zur Einschätzung des Entwicklungspotenzials ambitionierter Mitarbeiter/innen oder auch Konzepte zur Vorgesetztenbe-