



Viktor Lau

Die Mitarbeiterbeurteilung

**Leistungen bewerten – Kompetenzen
einschätzen – Potentiale identifizieren**



Steinbeis-Edition

Für Zoe



Dr. Viktor Lau, (Jahrgang 1966) hat Betriebswirtschaftslehre, Germanistik, Geschichte und Philosophie studiert. Er gilt heute als einer der führenden Experten für die Personalwirtschaft in Deutschland. Seine Schwerpunkte liegen in den Themenfeldern Strategisches Personalmanagement, Eignungsdiagnostik und Personalentwicklung. Dr. Lau hat zahlreiche Beiträge und Bücher zur Personalwirtschaft verfasst, zuletzt „Grundlagen der Eignungsdiagnostik. Professionelle Methoden der Personalauswahl.“ (Steinbeis-Edition 2015).

Viktor Lau

Die Mitarbeiterbeurteilung

**Leistungen bewerten – Kompetenzen
einschätzen – Potentiale identifizieren**

Impressum

© 2015 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Viktor Lau
Die Mitarbeiterbeurteilung
Leistungen bewerten – Kompetenzen einschätzen – Potentiale identifizieren

1. Auflage, 2015 | Steinbeis-Edition, Stuttgart
ISBN 978-3-95663-071-2

Satz: Steinbeis-Edition
Titelbild: ©www.shutterstock.com / Jeanette Dietl
Illustrationen S.16: ©Hanna Runge für Steinbeis-Edition
Druck: WIRmachenDRUCK GmbH, Backnang

Steinbeis ist weltweit im unternehmerischen Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 1.000 Unternehmen. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Forschung und Entwicklung, Beratung und Expertisen sowie Aus- und Weiterbildung für alle Technologie- und Managementfelder. Ihren Sitz haben die Steinbeis-Unternehmen überwiegend an Forschungseinrichtungen, insbesondere Hochschulen, die originäre Wissensquellen für Steinbeis darstellen. Rund 6.000 Experten tragen zum praxisnahen Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bei. Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

183735-2015-11 | www.steinbeis-edition.de

Vorwort

Der deutsche Dichter Heinrich von Kleist (1777–1811) hat 1805 einen Aufsatz mit dem vielsagenden Titel „Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden“ veröffentlicht. Einem ganz ähnlichen Phänomen verdankt sich die Entstehung dieses Werkes. Man könnte von der allmählichen Verfertigung der Gedanken beim Schreiben sprechen:

In meiner letzten Monographie zu den „Grundlagen der Eignungsdiagnostik“ (2015, ebenfalls in der Steinbeis-Edition erschienen) habe ich einige Ausführungen zur Mitarbeiterbeurteilung gemacht und dabei bereits eine Art Meta-Modell verwendet. Kaum veröffentlicht, wirkte dieses Meta-Modell auf mich schon zu vage und diffus. Ganz subjektiv hatte es auch den Anschein, als hätte ich mich von den „Lieferanten“ aus Theorie und Praxis semantisch und terminologisch noch nicht ausreichend gelöst. Darin und in einer persönlich empfundenen Dringlichkeit liegt die zügige Nachlieferung des nun vorliegenden Titels begründet.¹

Beschrieben wird auf den folgenden Seiten ein Meta-Modell der Mitarbeiterbeurteilung, das sich gleichermaßen auf wissenschaftliche Erkenntnisse wie auf gute praktische Erfahrungen stützt. Dieses Meta-Modell besteht aus den folgenden drei Komponenten:

- Leistungsbeurteilung/ Bewertung der Zielerreichung („Blick in den Rückspiegel“)
- Bewertung der Kompetenzen („Blick auf das Cockpit“)
- Potentialanalyse („Blick nach vorn“)

Dieses Meta-Modell soll in der vorliegenden Monographie ausführlich beschrieben werden. Im Anschluss an einen eher konzeptionellen Vorspann, der den aktuellen Stand der personalwirtschaftlichen Diskussion rund um die Mitarbeiterbeurteilung reflektiert und kritisch würdigt, sollen die praktischen Implikationen und Kon-

¹ Zur Zitierweise in diesem Werk: Es werden jeweils Autor, Kurztitel und Seitenzahl genannt. Eine vollständige Aufschlüsselung der genannten Titel ist mit Hilfe der Bibliographie am Ende dieses Buches möglich. Der besseren Lesbarkeit halber verwende ich in dieser Arbeit nur die männliche Form. Eine irgend geartete Herabwürdigung des weiblichen Geschlechts ist damit in keiner Weise intendiert.

sequenzen des Meta-Modells für die Personal- und Führungsarbeit dargelegt werden. Dabei soll auch gezeigt werden, welche Komponenten der Mitarbeiterbeurteilung auf die Personalentwicklung, auf die fixe und variable Vergütung einwirken. Die personalwirtschaftliche Praxis offenbart hier immer wieder gravierende Fehler, die sich bei konsequenter Berücksichtigung des Meta-Modells leicht vermeiden lassen.

Prinzipiell soll das mit dieser Arbeit vorgestellte Meta-Modell der Mitarbeiterbeurteilung als Orientierungshilfe, als Navigations-Unterstützung bei der Konzeption eigener Verfahren dienen. Nicht als konzeptionelles Prokrustesbett, sondern als „Leerstellengerüst für Sinnvolles“ (Hans Ulrich). Zwar wäre es irreführend, auf eine der drei Komponenten zu verzichten; in der formalen und inhaltlichen Ausgestaltung dieser drei Komponenten ist aber größtmögliche Flexibilität möglich und wünschenswert.

Zu den anderen Elementen strategisch orientierter Personalarbeit, also zur Personalbeschaffung und -auswahl, zur Personalentwicklung sowie zur Personalvergütung, werden in der vorliegenden Monographie keine dezidierten Ausführungen gemacht – das blieb und bleibt anderen Schriften vorbehalten.² Wesentlich ist aber die Feststellung, dass die Personalbeurteilung als viertes Element in dieser Gruppierung eine zentrale Scharnierfunktion innehat. Sie dient der Dokumentation und dem personalwirtschaftlichen Transfer von individuellen Leistungsbeiträgen; sie stellt Daten für die fixe und variable Vergütung, die Weiterbildung und die Personalentwicklung zur Verfügung. Insofern fungiert sie als wesentliches personalwirtschaftliches Steuerungsinstrument. Zumindest dann, wenn sie solide konzipiert worden ist, dem vorgestellten Meta-Modell entspricht und in der Organisation verlässlich etabliert worden ist.

In diesem Sinne soll diese Arbeit den theoretischen Diskurs an Hochschulen ebenso bereichern wie die konzeptionellen Überlegungen der personalwirtschaftlichen Praxis. Das Buch richtet sich daher gleichermaßen an Lehrende und Studierende in den einschlägigen Studienfächern wie an Praktiker der Personalarbeit, an Personalleiter, Personalentwickler und Berater. Um den Ansprüchen beider Gruppen gerecht zu werden, sind die Verweise auf die einschlägige Fachliteratur so ausführlich wie nötig und so knapp wie möglich gehalten worden.

2 Vgl. V. Lau/E. Hauptenthal: HR Performance Management; dies.: HR Performance Controlling; V. Lau: Grundlagen der Personalentwicklung; ders.: Personalentwicklung; ders.: Grundlagen der Eignungsdiagnostik.

Bei der Anfertigung der vorliegenden Arbeit habe ich die Standards des wissenschaftlichen Arbeitens und alle Gebote der Sorgfalt nach bestem Wissen und Gewissen beachtet. Insbesondere habe ich fremde Quellen als solche kenntlich gemacht und fremdes geistiges Eigentum nicht als mein eigenes ausgewiesen. Alle gleichwohl noch vorhandenen Fehler gehen voll zu meinen Lasten. Im Übrigen ist auch diese Arbeit wieder in guter Tradition vom Team der Steinbeis-Edition betreut und realisiert worden, flexibel, unbürokratisch, kompetent und professionell. Dafür möchte ich mich sehr herzlich bedanken.

Viktor Lau, Wiesbaden 2015

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	10
1 Ein neues Meta-Modell der Mitarbeiterbeurteilung.....	11
2 Gütekriterien der Mitarbeiterbeurteilung	19
2.1 Objektivität.....	20
2.2 Reliabilität.....	21
2.3 Validität.....	22
2.4 Akzeptanz.....	23
2.5 Beurteilungsfehler oder Urteilstendenzen.....	24
2.6 Juristische Aspekte.....	27
3 Formen und Skalen der Beurteilung	31
3.1 Freie Beurteilungsverfahren	33
3.2 Rangordnungsverfahren.....	34
3.3 Kennzeichnungsverfahren.....	35
3.4 Einstufungsverfahren.....	36
3.5 Aufgabenorientierte Verfahren	38
3.6 Zielorientierte Verfahren.....	39
3.7 Skalierung	40
4 Leistungsbeurteilung und Messung der Zielerreichung.....	42
4.1 Leistungen und Leistungsbeurteilung	43
4.2 Ziele und Messung der Zielerreichung.....	46
5 Kompetenzeinschätzung.....	54
5.1 Kompetenzen und Kompetenzeinschätzung	55
6 Potentialfeststellung.....	62
6.1 Potential und Potentialfeststellung.....	63

7	Das Meta-Modell in der Praxis.....	72
8	Das Mitarbeitergespräch	83
	Anhang	100
	Literaturverzeichnis	115

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Hauptprozesse strategischer Personalarbeit.....	12
Abbildung 2: Meta-Modell im Überblick.....	16
Abbildung 3: Mitarbeiterbeurteilung im Spannungsfeld.....	30
Abbildung 4: Übersicht über die wichtigsten Beurteilungsverfahren.....	32
Abbildung 5: Kennzeichnungsverfahren (Schema)	35
Abbildung 6: Einstufungsverfahren mit Verhaltensankern (exemplarisches Schema)	37
Abbildung 7: Aufgabenorientierte Verfahren (Schema).....	38
Abbildung 8: Leistungsbeurteilung (Schema).....	45
Abbildung 9: Messung der Zielerreichung (Schema)	51
Abbildung 10: Auswirkungen der Leistungsbeurteilung und der Zielerreichungsmessung.....	52
Abbildung 11: Exemplarische Kompetenzdimensionen und -kriterien	56
Abbildung 12: Kompetenzmodell / Kompetenzrad	59
Abbildung 13: „Great Eight“ – Kompetenzdimensionen und -kriterien	60
Abbildung 14: Drei Ansätze der Eignungsdiagnostik/ Potentialanalyse.....	65
Abbildung 15: Eignungsdiagnostische / potentialanalytische Verfahren und ihre Validität.....	66
Abbildung 16: Potentialfeststellung (Schema)	68
Abbildung 17: Potential-Portfolio	69
Abbildung 18: Bestandteile und Konsequenzen der Beurteilungssystematik.....	72
Abbildung 19: Deckblatt	74
Abbildung 20: Leistungsbeurteilung	75
Abbildung 21: Zielerreichungsmessung.....	76
Abbildung 22: Kompetenzbewertung.....	77
Abbildung 23: Potentialfeststellung.....	78
Abbildung 24: Letzte Seite / Stellungnahme des Mitarbeiters.....	79
Abbildung 25: Anleitung für die Führungskräfte.....	80
Abbildung 26: Exemplarischer Beurteilungsprozess.....	81
Abbildung 27: „Verständlichkeitsfenster“ für die Gesprächsführung.....	88
Abbildung 28: Personalwirtschaftliche Hauptprozesse / Subprozess Personalbeurteilung	91

1 Ein neues Meta-Modell der Mitarbeiterbeurteilung

Die Mitarbeiterbeurteilung ist ein integraler Bestandteil der personalwirtschaftlichen Prozesslandschaft. Als Element der direkten und indirekten Mitarbeiterführung hat sie maßgeblichen Einfluss auf die qualitative Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft, auf die Personalentwicklung und die Vergütung der Beschäftigten und gehört somit zu den wesentlichen Baugruppen strategischer Personalarbeit.³

Mit Hilfe der Mitarbeiterbeurteilung lassen sich bei intelligenter und konsequenter Verankerung im Unternehmen valide Daten für die Personalbedarfsplanung und -auswahl, den Qualifizierungs- und Förderungsbedarf, die Steuerung regelmäßiger Gehaltsanpassungen und die Allokation variabler, leistungsabhängiger Gehaltsbestandteile gewinnen.⁴ Die Mitarbeiterbeurteilung fungiert mithin als personalwirtschaftliches „Scharnier“ für alle weiteren Elemente der strategischen Personalwirtschaft, für die Personalbeschaffung und -auswahl, die Personalvergütung und die Personalentwicklung.⁵

³ Vgl. W. Elsik: Strategisches Personalmanagement, S. 129–131; M. Hilb: Integriertes Personal-Management, S. 13–15.

⁴ Vgl. M. Becker: Personalentwicklung, S. 373–389; J. Berthel/F. G. Becker: Personal-Management, S. 200–222; H. J. Drumm: Personalwirtschaft, S. 115–128; W. Elsik: Personalbeurteilung; M. J. Fallgatter: Personalbeurteilung; M. Hilb: Integriertes Personal-Management, S. 77–95; R. G. Klimecki/M. Gmür: Personalmanagement, S. 264–274; D. Lohaus: Leistungsbeurteilung; dies./H. Schuler: Leistungsbeurteilung; G. Lueger: Personalbeurteilung; F. W. Nerdinger: Formen der Beurteilung; E. Scherm/S. Süß: Personalmanagement, S. 67–90; H. Schuler: Leistungsbeurteilung – Gegenstand, Funktionen und Formen, S. 4; H. Steinmann/G. Schreyögg/J. Koch: Management, S. 738–761; R. Stock-Homburg: Personalmanagement, S. 360–397; R. Wunderer: Führung und Zusammenarbeit, S. 325–352.

⁵ Entsprechend W. Elsik: Strategisches Personalmanagement; M. Hilb: Integriertes Personal-Management; V. Lau/E. Hauptenthal: HR Performance Management.