

# PERSONALBEURTEILUNG

## Zielsetzung

Beurteilung aller für die Arbeitsleistung und Zusammenarbeit wesentlichen Verhaltensmerkmale des Mitarbeiters im Interesse von Mitarbeiter, Vorgesetztem und Unternehmung, um:

- dem Mitarbeiter seinen Fähigkeiten angemessene Aufgaben zu übertragen, wobei auch sein Interesse an neuen Aufgaben zu berücksichtigen bzw. zu wecken ist (Arbeitszufriedenheit);
- dem Mitarbeiter Rückmeldungen über seine Arbeitsleistung, auch in Relation zu seinen Kollegen, zu geben (Selbsteinschätzung, Sicherheit, Verhaltenskorrekturen);
- eine Grundlage für die Laufbahnplanung des Mitarbeiters zu schaffen;
- die Produktivität der Abteilung zu sichern, ihr Potential zu erkennen und zu erweitern (Arbeitsleistung).

## Ein Beurteilungsgespräch

### soll sein:

eine Bilanz  
offen  
anknüpfen an Stellungnahmen zum einzelnen Arbeitsergebnis  
Rückmeldung über objektivierbare Sachverhalte  
Anlaß zu intensivem Nachdenken des Vorgesetzten über den Mitarbeiter

### soll nicht sein:

eine Urteilsverkündung  
Geheimniskrämerei  
eine globale Abrechnung  
Haarspalterei / Notenhandel  
eine lästige Pflicht des Vorgesetzten

## Beurteilungssystem

Gute Beurteilungssysteme verwenden klar abgegrenzte, beobachtbare Beurteilungsmerkmale, die eine Beurteilung in Skalen erlauben. Die Ausprägungen der einzelnen Skalenwerte sind beschrieben.

## Beurteilungsfehler

Wenn genügend viele Mitarbeiter beurteilt werden, müßte sich eine Gauß'sche Kurve ergeben. Beobachtete Abweichungen sind:

- Verschiebung der Kurve nach rechts oder links, d. h. zu strenge oder zu milde Bewertung („Hierarchieeffekt“ bei der Beurteilung höherer Führungskräfte)
- Zentraltendenz: Vergabe zu vieler mittlerer Beurteilungen
- Kontrastfehler: Eigenschaften, die der Vorgesetzte sich selbst zuschreibt, werden dem Mitarbeiter abgesprochen (schlechte Beurteilung, umgekehrt werden Eigenschaften, die dem Vorgesetzten fehlen, besonders gut bewertet.
- Haloefekt: Überbetonung eines Beurteilungsmerkmals, das (positiv oder negativ) auf andere ausstrahlt.
- Logikfehler: Kopplung der Beurteilung scheinbar zusammen gehörender Merkmale

---

Quelle: B. R. Pitzer, Beurteilen eines Mitarbeiters. In: H. E. Schreiber (Hrsg), Grundlagen moderner Personalführung in Fällen, München 1979, S. 135-153