

Vorgesetztenbeurteilung

Aus Personalwirtschaftliche Instrumente

Verfasserinnen: Jana Summann; Anika Nienhues

Inhaltsverzeichnis

- 1 Zweck der Vorgesetztenbeurteilung
- 2 Teilelemente
- 3 Varianten des Instrumentes
- 4 Gestaltungsparameter
- 5 Wirkungshypothesen
- 6 Anwendungsvoraussetzungen
- 7 Beurteilung des Instrumentes
- 8 Literaturverzeichnis

Zweck der Vorgesetztenbeurteilung

Der Begriff der „Vorgesetztenbeurteilung“ ist sehr weitläufig und lässt sich definieren als

- ein personalwirtschaftliches Instrument zur Einschätzung von Vorgesetzten (in der Regel direkte Vorgesetzte)
- hinsichtlich ihres Führungs-, Arbeits- und/oder Sozialverhaltens und/oder ihrer Kenntnisse
- durch unterstellte Mitarbeiter
- mit Hilfe eines systematisierten Vorgangs
- mit dem generellen Ziel einer partnerschaftlichen, qualitätsorientierten und erfolgreichen Gestaltung
- des Beziehungsfeldes Vorgesetzte – Mitarbeiter
- als Element einer kooperativen Führungskultur
- eingebunden in die gesamte Unternehmensstrategie.

(Vgl. Domsch/ Ladwig (1995), S. 23; Nerdinger (2005), S. 100; Ebner/Krell (1991), S. 14).

Im Fokus der Vorgesetztenbeurteilung befindet sich das Verhältnis Vorgesetzter zu Mitarbeiter mit dem Hauptziel der Verbesserung der Führungsbeziehungen bzw. der Kommunikation zwischen diesen beiden Gruppen. Es sollen daher nicht Personalauswahl und Selektion im Vordergrund der Vorgesetztenbeurteilung stehen, sondern die Vorgesetztenbeurteilung sollte als ein reines Personalentwicklungsinstrument verstanden werden, das dem Vorgesetzten lediglich ein Feedback über sein wahrgenommenes Verhalten seitens der Mitarbeiter gibt, ohne dass er negative Konsequenzen wie den Verlust des Arbeitsplatzes fürchten muss. (Vgl. Ebner/Krell (1991), S. 17f.; Steinhoff (1995), S. 12; Niedermair/Mitterer (2000), S. 346ff.). Anlass für ein Feedback kann ein schlechtes Betriebsklima oder Kritik seitens der Mitarbeiter zur Führung sein oder aber ein Soll-Ist-Vergleich der selbst auferlegten Führungsleitlinien des Unternehmens. (Vgl. Felfe (2000), S. 39). Lange Zeit ist dieses Feedback-Instrument hinterfragt worden, da es das traditionelle Rollenverständnis („top-down“ Verfahren) durchbricht und Führungskräfte in ihrem Machtprivileg einschränken könnte. Eine Abhängigkeit von den Mitarbeitern kann

entstehen, die jetzt in die Lage versetzt werden, ihrem Chef ein „Zeugnis“ auszustellen und nicht nur andersherum, wie es bislang der Fall war. Im Zuge der partizipativen Führung hat sich aber die Rolle der Führungsperson an sich geändert, die heute vielmehr als Berater und Teamplayer angesehen wird und Werte wie partnerschaftlichen Umgang und teamorientiertes Arbeiten in den Vordergrund stellt. (Vgl. Felfe (2000), S. 37f.; Nerdinger (2005), S. 100). Daher soll anhand der Vorgesetztenbeurteilung suggeriert werden, dass sowohl Vorgesetzte als auch Mitarbeiter das Recht zur Kritik besitzen, um die Führungsbeziehung zu optimieren. Nicht nur allein der Vorgesetzte hat einen Vorteil aus der Beurteilung, indem er etwas über seine Wirkung auf seine Mitarbeiter erfährt und entsprechende Veränderungen in seinem Verhalten herbeiführen kann, sondern auch die Mitarbeiter und das Unternehmen selbst können einen Nutzen ziehen. Es gibt eine Vielzahl von Funktionen der Vorgesetztenbeurteilung wie die nachfolgende Tabelle zeigt, die je nach Strategie des Unternehmens eine unterschiedliche Gewichtung und Kombination erfahren können.

Führungskraft	Mitarbeiter/Team	Unternehmen
Diagnosefunktion	Motivations-/ Leistungsfunktion	Partizipationsfunktion
Entwicklungsfunktion	Dialog-/ Partizipationsfunktion	Motivations-/ Leistungsfunktion
Kontrollfunktion	Steuerungsfunktion	Personalentwicklung
Motivations-/ Leistungsfunktion	Teamentwicklungs- funktion	Kontrollfunktion Selektionsfunktion Evaluationsfunktion

Tabelle 1: Bedeutende Funktionen der Vorgesetztenbeurteilung
(Quelle: Nerdinger (2005), S. 101; Steinhoff (1995) S. 10)

Primär werden als besonders relevant die Diagnose-, Entwicklungs-, Partizipations- und Motivations-/Leistungsfunktion angesehen, die kurz näher erläutert werden sollen. Die Führungskraft erhält anhand der Diagnosefunktion Informationen darüber, wie sich das Selbst- vom Fremdbild unterscheidet, also wie das eigene Verhalten auf die Mitarbeiter wirkt bzw. wahrgenommen wird und wie sie sich selbst diesbezüglich eingeschätzt hätte. Gerade in diesem Bereich besteht oft eine große Diskrepanz. Nur wenn der Vorgesetzte darüber in Kenntnis gesetzt wird und Hinweise über die gewünschte Richtung einer Veränderung erhält, ist er auch in der Lage Umwandlungen vorzunehmen. Es findet eine Entwicklung sowohl auf Seiten der Führungskräfte als auch innerhalb der gesamten Organisation statt, da das Unternehmen erkennt, wo die Defizite der Führungspersonen liegen und entsprechende Personalmaßnahmen wie zum Beispiel Workshops und Schulungen durchführen lassen kann. Mit Hilfe der Partizipationsfunktion erhält der Mitarbeiter das Gefühl, Einfluss und Verantwortung in Bezug auf die Gestaltung der Beziehung zu seinem Vorgesetzten zu haben. Inwiefern wirklich eine Beteiligung stattfindet, bleibt fraglich, da die Beurteilung für den Vorgesetzten mehr eine Hilfestellung als eine konkrete Verpflichtung zur Änderung seines Verhaltens ist. Dies ist wiederum abhängig von den mit der Beurteilung für ihn verbundenen Konsequenzen. Das Unternehmen an sich hofft auf diesem Wege eine partizipative Führungskultur umzusetzen bzw. zu unterstützen. (Vgl. Nerdinger (2005), S. 101). Letztendlich soll die Vorgesetztenbeurteilung bei den Mitarbeitern und damit im gesamten Unternehmen neben der Verbesserung des Verhältnisses von Vorgesetzten zu Mitarbeitern und umgekehrt zu einer Steigerung der Motivation und der Leistungsergebnisse führen. Insbesondere die Führungsperson erhält bei einem positiven Feedback eine Bestätigung ihrer Arbeit und bei einem schlechteren Ergebnis, die Motivation anhand von Änderungen im Verhalten seine Beurteilung für die Zukunft zu verbessern. (Vgl. Ebner/Krell (1991), S. 15ff.; Nerdinger (2005), S. 100f.; Steinhoff (1995), S. 10f.; Niedermair/Mitterer (2000), S. 346ff.).

Teilelemente

Eine Vorgesetztenbeurteilung besteht nicht nur aus dem Beurteilungsakt, sondern ist ein Prozess, der sich aus den Teilelementen Planung, Durchführung und Umsetzung zusammensetzt. Bei der Planung geht es um die Zielsetzung und die Erarbeitung eines Konzeptes (z.B. eines Fragebogens). In der Phase der Durchführung finden die eigentliche Befragung und deren Auswertung statt, nachdem zuvor alle Betroffenen im Unternehmen ausreichend darüber informiert wurden. Zum Abschluss erfolgen das Feedback und die Maßnahmenplanung sowie deren konkreten Umsetzung, die einer Kontrolle unterliegt. (Vgl. Domsch/Ladwig (1995), S. 30ff.; Bahnners (2003), S. 17).

Varianten des Instrumentes

Die Vorgesetztenbeurteilung ist eine „bottom-up“-Beurteilung, d.h. von unten (Mitarbeiter) nach oben (Vorgesetzter). Sie kann aber auch durch andere Interessengruppen erweitert werden (360-Grad-Feedback). Die Befragung wird anhand eines Fragebogens oder in einem Gespräch/Workshop durchgeführt. Das Fragebogengestützte Verfahren wird bei der Vorgesetztenbeurteilung am häufigsten eingesetzt. Die Gestaltung geeigneter Fragebögen ist sehr aufwendig, daher nutzen die meisten Unternehmen bereits entwickelte Fragebögen. Der Nachteil ist hierbei, dass diese nicht an unternehmensspezifische Besonderheiten angepasst sind. Es müssen also häufig noch Fragen in Anlehnung an firmenspezifische Führungsgrundsätze und -leitlinien entwickelt werden. Es sollten möglichst nur Merkmale beurteilt werden, die sich auf das Verhalten der Führungskraft innerhalb der Organisation beziehen, d.h. solche Merkmale, die direkt beobachtbar sind. Die Beurteilung von Persönlichkeitsmerkmalen ist zu subjektiv und daher für eine objektive Bewertung ungeeignet. In der Praxis sind diese Merkmale jedoch nur schwer voneinander zu trennen, da sich die Persönlichkeit auch immer auf den Führungsstil auswirkt. Die meisten Unternehmen führen die Beurteilung anhand von Verhaltensbeobachtungsskalen durch z.B. mit Einstufungen zwischen eins und fünf. Die leichte Handhabung macht diese Einstufungsverfahren sehr beliebt. Es sind jedoch voll standardisierte Verfahren, sie liefern nur Informationen über Bereiche, die auch abgefragt werden. Um an umfassendere Informationen zu kommen ist es daher ratsam, zusätzlich noch einige offene Fragen zu stellen. Für die Durchführung der Untersuchung sollten entweder externe Berater herangezogen oder eine Projektgruppe mit Vertretern aus allen Unternehmensbereichen gegründet werden. Alle Beteiligten sollten hinreichend über die anstehende Beurteilung informiert und eventuell schon in die Entwicklung des Instruments mit einbezogen werden. Dies baut Vorurteile ab und jeder der Anregungen hat, kann diese mit einbringen. Die Auswertung kann durch die Personalabteilung oder eine externe Einrichtung erfolgen, wobei letzteres Bedenken bezüglich der Datensicherheit eher zerstreut. Im besten Fall sollte dann die Ergebnisübermittlung an Vorgesetzte und Mitarbeiter in einem persönlichen Gespräch erfolgen, da eine Zusendung oft zu Missverständnissen und Fehlinterpretationen führt. Der Vorteil des Fragebogengestützten Verfahrens liegt darin, dass die standardisierte Erhebung eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse nahezu garantiert. Nachteil ist, dass der Individualität der einzelnen Unternehmen nicht genügend Rechnung getragen wird. (Vgl. Nerdinger (2005), S. 104 ff.).

Eine weitere Möglichkeit, eine Vorgesetztenbeurteilung durchzuführen, ist entweder das Workshoporientierte oder das Gesprächsorientierte Verfahren. Der Einsatz von Workshops ist weitaus flexibler als das Fragebogengestützte Verfahren, da jede Führungskraft selbst entscheidet, wann ein solcher stattfinden soll. Dabei sind eine begrenzte Teilnehmerzahl, eine genaue Information der Beteiligten und die Moderation durch einen neutralen Moderator wichtig. Um die Anonymität zu wahren, sollten die Ergebnisse als Gruppenergebnisse diskutiert werden, was in der Praxis jedoch oft schwer umsetzbar ist. Der Vorteil dieses Verfahrens liegt im unmittelbaren Dialog zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, dies gilt auch für das Gesprächsorientierte Verfahren. Hierbei handelt es sich um wechselseitige Rückmeldegespräche, in denen Änderungsmaßnahmen und ihre Umsetzung vereinbart werden. Auch dieses Verfahren ist weitaus flexibler als der Fragebogen, der Nachteil besteht jedoch in der mangelnden Vergleichbarkeit der Ergebnisse. (Vgl. Nerdinger (2005), S. 107 ff.). Das 360-Grad-Feedback stellt eine Ergänzung zur Aufwärtsbeurteilung dar. Während beim „bottom-up“-Verfahren nur die direkt unterstellten Mitarbeiter mit einbezogen werden, erfolgt bei dieser Variante eine Beurteilung durch mehrere Zielgruppen unterschiedlicher Hierarchieebenen. 360° verdeutlicht das Bild eines Kreises und symbolisiert, dass der Vorgesetzte „[...] aus allen wesentlichen Blickwinkeln der Organisation betrachtet wird [...]“ (Bahnners (2003), S. 4). In den meisten Fällen setzt sich der Kreis mit je einem 90°-Winkelbereich aus dem Vorgesetztenurteil, dem Kollegenurteil, der Aufwärtsbeurteilung und einer Selbsteinschätzung zusammen. Es können zusätzlich Urteile von Kunden und/oder Lieferanten eingeholt werden. (Vgl. Bahnners (2003), S. 4f.; Scherm (2005), S. 5). Die Zielsetzung und Funktionen der Variante entsprechen der der allgemeinen Vorgesetztenbeurteilung. Der Vorteil besteht lediglich darin, dass der zu Beurteilende einen umfassenderen Abgleich seines

Selbstbildes mit mehreren Fremdbildern bekommt, da jede Zielgruppe auch unterschiedlich Ansprüche äußert. (Vgl. Weider (1995), S. 159; Bahners (2003), S. 59).

Gestaltungsparameter

Teilelement	Gestaltungsparameter
Planung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfassungsform ▪ Häufigkeit und Zeitpunkt der Befragung ▪ Personenbezug
Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Freiwilligkeit ▪ Richtung ▪ Anonymität
Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auswertung ▪ Rückmeldung der Ergebnisse ▪ Konsequenzen und Maßnahmen

Tabelle 2: Übersicht über die Teilelemente und die dazugehörigen Gestaltungsparameter
(Quelle: eigene Darstellung)

Durch die Vielzahl der verschiedenen Funktionen, die der Vorgesetztenbeurteilung zugeordnet werden können, ergeben sich auch unterschiedliche formale und inhaltliche Gestaltungsmöglichkeiten. Wird beispielsweise dem Soll-Ist-Vergleich der Führungsleitlinien die oberste Priorität beigemessen, so sollten für eine bessere Vergleichbarkeit eher standardisierte Instrumente verwendet werden. Steht der Gedanke der Teamentwicklung im Vordergrund, wobei die Freiwilligkeit eine wichtige Voraussetzung darstellen kann, rückt die Qualität der Auswertung in einem Teamgespräch oder Workshop in den Mittelpunkt. (Vgl. Felfe (2000), S. 40). Der erste wichtige Gestaltungsparameter bei der Planung ist die Wahl der Erfassungsform. Die Befragung kann wie bereits erwähnt in den Varianten mündlich (in einem Workshop oder Mitarbeitergespräch) oder schriftlich (per Fragebogen) durchgeführt werden. Auch eine Mischform wäre denkbar, z.B. ein Workshop, in dem ein Fragebogen ausgefüllt werden muss, der dann mündlich besprochen wird. (Vgl. Nerdinger (2005), S. 102). Auch die Häufigkeit und der Zeitpunkt der Befragung sind zu beachten, wobei dies von Unternehmen zu Unternehmen individuell entschieden werden kann. Sinnvoll ist es jedoch, ein einmal eingeführtes Schema (z.B. Beurteilung einmal am Ende des Jahres) auch konsequent beizubehalten. (Vgl. Voltz (1998), S. 65). Des Weiteren muss der Personenbezug klar sein, also die Frage, wer überhaupt wen einschätzt. Dies kann die klassische Konstellation sein, also der Mitarbeiter schätzt den direkten Vorgesetzten ein, oder es werden mehrere Vorgesetzte oder sogar die gesamte Geschäftsleitung eingeschätzt. Wichtig ist hierbei, dass die Befragung je nach Personenbezug individuell angepasst wird. (Vgl. Voltz (1998), S. 65 f.). Für die Durchführung und die Akzeptanz der Beurteilung ist die Freiwilligkeit, sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Vorgesetzten, von zentraler Bedeutung. Ist die Teilnahme an der Befragung freiwillig, so kann dies Bedenken auf beiden Seiten mindern. Jedoch wird schon allein durch die Einführung eines derartigen Verfahrens ein Druck zur Teilnahme aufgebaut. Weigert sich z.B. der Vorgesetzte, an einer solchen Befragung teilzunehmen, so hätte dies mit großer Wahrscheinlichkeit negative Auswirkungen auf seine Karrierechancen und auf sein Ansehen innerhalb des Unternehmens. (Vgl. Nerdinger (2005), S. 102 ff.). Auch die Richtung ist ein wichtiger Gestaltungsparameter und verweist darauf, dass der Vorgesetzte aus verschiedenen Perspektiven beurteilt werden soll. Beurteilen nur Mitarbeiter, so erfordert die Einschätzung der Ergebnisse einen Vergleich z.B. mit Standards. Die Beurteilung kann aber auch mit der Selbsteinschätzung des Vorgesetzten verglichen werden oder es werden, wie bei der 360°-Beurteilung, die Urteile von verschiedenen Personen einbezogen. (Vgl. Nerdinger (2005), S. 104). Das wohl am stärksten diskutierte Kriterium bei Vorgesetztenbeurteilungen ist die Frage der Anonymität. Eine Befragung kann entweder vollständig anonym, also ohne Namensangabe, semi-anonym in einer Gruppensitzung oder mit Namensangabe aller Beteiligten durchgeführt werden. Durch die Anonymität erhält der Vorgesetzte

zwar die Einschätzung des Mitarbeiters zu allen zuvor entwickelten Punkten, jedoch ist keine Klärung durch Nachfragen möglich. Außerdem widerspricht diese Art von Befragung einer offenen Feedback-Kultur. In einer offenen Befragung wiederum kann der Mitarbeiter bedingt durch das hierarchische Verhältnis nicht in allen Punkten ehrliches Feedback geben. Dementsprechend erfährt der Vorgesetzte auch nicht zu allen Punkten die wahre Einschätzung des Mitarbeiters und ihre Ausprägung. Während Vorgesetzte eher wissen möchten, welcher Mitarbeiter sie wie einschätzt, präferieren die Mitarbeiter die Anonymität. Dabei zeigen Studien, dass anonym bewertende Mitarbeiter ihre Vorgesetzten schlechter einschätzen als die offen Urteilenden. (Vgl. Voltz (1998), S. 61 ff.). Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Mitarbeiter nun bereit sind ihren Ärger zu äußern und dabei häufig zu Übertreibungen neigen. Außerdem ist die Frage der Auswertung zu berücksichtigen. Diese kann einerseits von der Personalabteilung übernommen werden, da so Kosten eingespart werden könnten. Andererseits macht es vor allem bei anonymen Fragebögen, in denen auch offene Fragen handschriftlich beantwortet werden müssen durchaus Sinn, die Auswertung von externen Beratern durchführen zu lassen. (Vgl. Voltz (1998), S. 67). Es muss auch klar sein, wer überhaupt die Ergebnisse bekommt und nutzt (der Vorgesetzte, die Mitarbeiter, die Personalabteilung), wie diese rückgemeldet werden (Gespräch, Workshop) und welche Konsequenzen sich daraus ergeben beziehungsweise welche Maßnahmen (Hilfestellungen wie z.B. Coaching) daraus abgeleitet werden. (Vgl. Felfe (2000), S. 41).

Wirkungshypothesen

Wird eine Vorgesetztenbeurteilung durchgeführt, so können neben den gewollten, also zielgerichteten Wirkungen auch Wirkungen auftreten, die den Zielsetzungen widersprechen. Es gilt auch zu unterscheiden, ob sich diese Wirkungen auf den Vorgesetzten-, den Mitarbeiter-, oder den Unternehmensbereich beziehen. Des Weiteren hängen die Wirkungen immer davon ab, welche Gestaltungsparameter im Vorfeld gewählt wurden. (Vgl. Domsch/Ladwig (1995), S. 34). Konkret am Beispiel des Gestaltungsparameters der Freiwilligkeit heißt dies: Wurde der Vorgesetzte „gezwungen“ sich einer solchen Beurteilung zu unterziehen, hat also nicht freiwillig zugestimmt, wird die Folge kaum ein stärkeres Interesse an solchen Beurteilungsprozessen sein sondern eher eine generelle Ablehnung von Beurteilungsverfahren bewirken. Hat er dagegen freiwillig teilgenommen, ist die Bereitschaft für Veränderungen deutlich höher und es kommt im besten Fall zu einem stärkeren Interesse an seinem eigenen Führungsverhalten und dessen Wirkung. (Vgl. Domsch/Ladwig (1995), S. 34f.). Im Mitarbeiterbereich spielt eher der Gestaltungsparameter der Anonymität eine entscheidende Rolle. Eine anonym durchgeführte Befragung kann zur Folge haben, dass die Beurteilung durch überzogene Kritik manipuliert wird, z.B. um sich am Vorgesetzten zu rächen. Ist die Befragung dagegen nicht anonym, fühlt sich der Mitarbeiter durch mögliche drohende Sanktionen unter Druck gesetzt und könnte sogar versuchen, durch eine gute Beurteilung des Vorgesetzten Vorteile zu erlangen. (Vgl. Domsch/Ladwig (1995), S. 35). Für den Unternehmensbereich soll der Gestaltungsparameter der Häufigkeit der Befragung untersucht werden. Wird die Vorgesetztenbeurteilung regelmäßig, d.h. zum Beispiel einmal im Jahr durchgeführt, wirkt diese wie ein Frühwarnsystem. Fällt die Befragung deutlich negativer aus als ein Jahr zuvor, kann dies als Anzeichen für Motivationsschwund, sinkende Arbeitszufriedenheit und eventuell drohende Leistungseinbrüche gedeutet werden. (Vgl. Domsch/Ladwig (1995), S. 35). Wird die Befragung hingegen unregelmäßig und mit großen zeitlichen Abständen durchgeführt, können Unzufriedenheit mit dem Vorgesetzten und daraus resultierende Leistungsabfälle eventuell nicht früh genug erkannt und behoben werden. Abschließend soll noch einmal der Gestaltungsparameter Rückmeldung der Ergebnisse untersucht werden. Angenommen die Ergebnisse der Vorgesetztenbeurteilung werden nur dem Vorgesetzten mitgeteilt, so ist dieser weniger unter Druck, Maßnahmen für Veränderungen zu treffen. Bei den Mitarbeitern führt dies hingegen zu Verunsicherung und das Infragestellen des Sinns einer solchen Beurteilung, da sie kein Feedback erhalten und nicht überprüfen können, ob von der Mehrheit gewünschte Änderungen eingetreten sind. Im Unternehmensbereich könnte es sogar zu einer Gegenwehr der Arbeitnehmervertretungen wie zum Beispiel des Betriebsrates kommen um die Mitteilung der Ergebnisse an die Mitarbeiter durchzusetzen. (Vgl. Domsch/Ladwig (1995), S. 35).

Anwendungsvoraussetzungen

Die gewünschten Resultate eines Instrumentes sind neben den Gestaltungsparametern zudem noch von den jeweils gegebenen Handlungsbedingungen, also der Anwendungssituation, abhängig. (Vgl. Martin (2001), S. 117). Bei der Durchführung bzw. der konkreten Ausgestaltung der Vorgesetztenbeurteilung müssen neben den allgemeinen Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität folgende methodische Kriterien beachtet werden:

- *Relevanz*: Die Informationen müssen für das Vorgesetztenverhalten von Bedeutung sein.
- *Verständlichkeit und Begrenzung*: Der Vorgesetzte muss die Informationen verstehen können und ihr Umfang darf nicht über seine Aufnahme- und Verarbeitungskapazität hinausgehen.
- *Verifizierbarkeit*: Die Aussagen müssen nachprüfbar sein.
- *Beeinflussbarkeit*: Die Feedback-Aussagen müssen im Wirkungsbereich des Vorgesetzten liegen, damit er auf sie Einfluss nehmen und sein Verhalten ändern kann.
- *Vergleichbarkeit*: Der Vorgesetzte muss seine Beurteilung anhand von vergleichbaren Kollegen oder vorgegebenen Standards einordnen können.
- *Offenheit*: Die Feedback-Aussagen stellen nicht das Ende, sondern den Beginn von Entwicklungsprozessen dar.

(Vgl. Domsch/Ladwig (1995), S. 27f.; Nerdinger (2005), S. 102). Das letzte methodische Kriterium stellt eine sehr wichtige Anwendungsvoraussetzung dar. „Die Mitarbeiter nehmen an der Vorgesetzteneneinschätzung mit der klaren Erwartung teil, [dass] ihr Input konkrete Auswirkungen auf die Verbesserung der Beziehungen am Arbeitsplatz zu Folge haben wird“ (Voltz (1998), S. 124). Die Vorgesetztenbeurteilung wird als sinnlos angesehen, wenn nach der Resultatbekanntgabe, die für beide Seiten einzusehen sein und erläutert werden muss, keine erkennbaren Maßnahmen zur Verbesserung ergriffen werden. Der Vorgesetzte signalisiert somit keine Offenheit gegenüber Kritik. Darunter leidet die Akzeptanz des Instrumentes, die wiederum sehr wichtig für die Anwendung ist, da unter Zwang kein offenes Feedback entstehen kann. Sie kann durch eine weitere Bedingung gesteigert werden: die frühzeitige Information und Einbindung der von der Beurteilung Betroffenen. Ziele, Hintergründe, Ablauf und Konsequenzen müssen offen dargelegt werden, damit Mitarbeiter zu einer ehrlichen Beantwortung bereit sind und auch die Vorgesetzten ihren Vorteil erkennen können. (Vgl. Köhler (1995), S. 59; Nerdinger (2005), S. 106). Um den Mitarbeitern eine Orientierung zur Beurteilung des Führungsverhaltens zu geben und um der Unternehmensleitung einen Soll-Ist-Vergleich zu ermöglichen ist es von der Unternehmensleitung sinnvoll, Führungsleitlinien einzuführen und die Unternehmenskultur zu vermitteln. (Vgl. Voltz (1998), S. 25ff.). Ein angestrebter kooperativer Führungsstil unterstützt die Personalpolitik beim Einsatz des Instrumentes während ein autoritärer Stil hinderlich am Erfolg einer Vorgesetztenbeurteilung wäre. Entscheidend ist auch die Größe eines Unternehmens: Bei kleineren Betrieben wäre eine standardisierte Vorgesetztenbeurteilung mittels Fragebogen zu aufwendig und würde nicht der Unternehmenskultur entsprechen. In solchen Betrieben ist es selbstverständlicher das direkte Gespräch mit dem Vorgesetzten zu suchen, da eine Anonymität hier auch nur eingeschränkt gewährleistet werden kann, weil Handschriften zugeordnet werden könnten. Voraussetzung für eine absolute Anonymität ist nur gegeben, wenn der Beurteilungsbogen überhaupt keine Kennzeichnung des Ausfüllenden enthält und handschriftlich beantwortete Zusatzfragen maschinell umgeschrieben werden, was für kleinere Betriebe sehr kostspielig wäre. (Vgl. Nerdinger (2005), S. 104).

Den Zusammenhang zwischen der Anwendungsvoraussetzung, dem Gestaltungsparameter und der daraus resultierenden Wirkungshypothese verdeutlicht die folgende Abbildung.

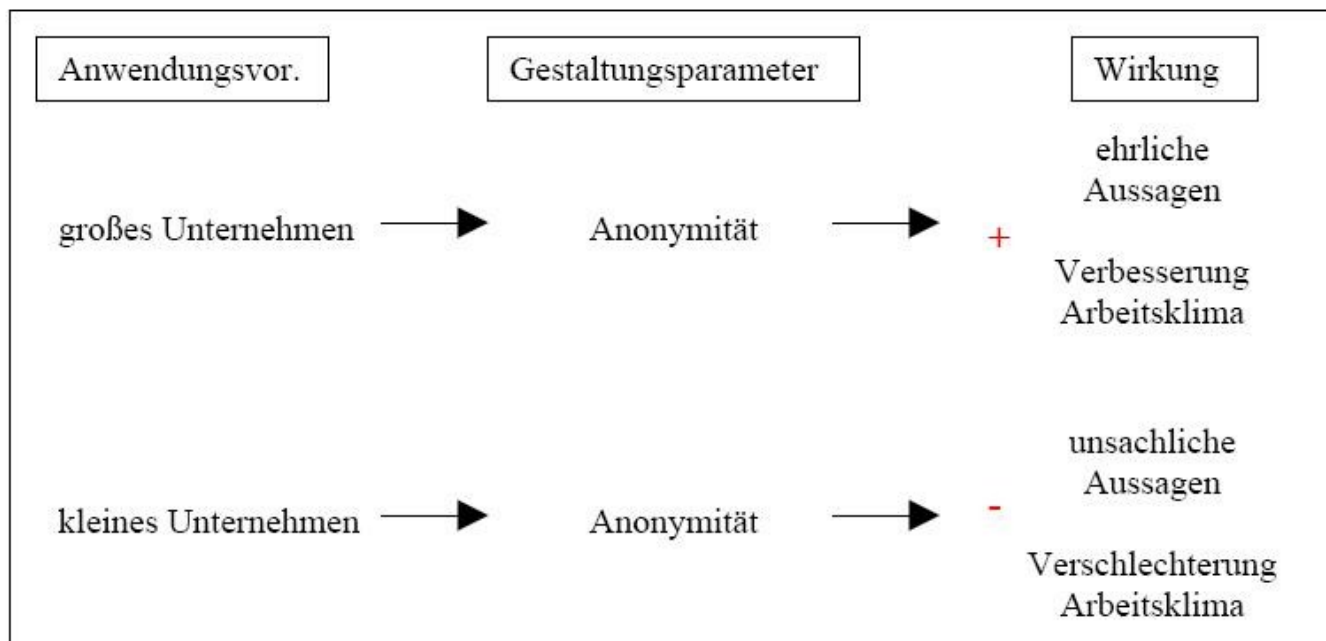


Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Anwendungsvoraussetzung, Wahl des Gestaltungsparameters und Wirkung
(Quelle: eigene Darstellung)

Bei großen Unternehmen wird die Anonymität durch die Einführung von Standardverfahren wie dem Fragebogen gewährleistet. Dies ist außerdem sehr sinnvoll, da es schneller und aussagekräftiger ist, als wenn mit jedem einzelnen Mitarbeiter ein Gespräch durchgeführt werden muss und keine Vergleichbarkeit vorliegt. Die Anonymität wird von den Mitarbeitern als angenehm empfunden und sie werden in die Lage versetzt, sich ehrlich zu äußern, so dass wirklich effiziente Änderungen eingeleitet werden können. Übertreibungen einiger Mitarbeiter bezüglich schlechter Eigenschaften des Vorgesetzten fallen beim Gesamturteil nicht so sehr ins Gewicht. Das Arbeitsklima, also die Beziehung des Vorgesetzten zum Mitarbeiter, kann aufgrund der Änderungen nachhaltig verbessert werden. Bei kleinen Unternehmen kann Anonymität trotz der wenigen Mitarbeiter zwar durch anonyme Fragebögen bedingt sichergestellt werden, allerdings entspricht dieses Vorgehen oft nicht der Unternehmenskultur. Ein direktes Gespräch mit der Möglichkeit der Nachfrage ist hier als sehr viel effizienter zu sehen. Wenn bei den anonymen Fragebögen die Mitarbeiter überwiegend unsachliche Antworten geben, dann fällt das gesamte Urteil schlecht aus. Der Vorgesetzte fühlt sich entmutigt und es ist kein klärendes Gespräch möglich, so dass dies zu einer Verschlechterung des Verhältnisses Vorgesetzter zu Mitarbeiter führt. Es ist dementsprechend sehr wichtig, Anwendungsvoraussetzung und Gestaltungsparameter aufeinander abzustimmen. Aber auch dann ist nicht immer sicher, ob die gewünschte Wirkung eintritt.

Beurteilung des Instrumentes

Die Anwendung einer Vorgesetztenbeurteilung ist durchaus legitim, da Führungskräfte ebenso wie die Mitarbeiter zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Sie nehmen eine sehr wichtige Stellung in Bezug auf die Leistungsfähigkeit und Existenz des Unternehmens ein und es ist daher sinnvoll, auch ihre Mitarbeit beurteilen zu lassen und nicht nur die der Mitarbeiter, wenn sie zusammen ein Team bilden sollen. (Vgl. Bahnert (2003), S. 9; Krug/Kuhl (2005), S. 41). Kann aber eine Vorgesetztenbeurteilung wirklich dazu führen, die Beziehung zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern nachhaltig zu verbessern und Motivation und Leistung zu steigern? Wenn die entsprechenden Anwendungsvoraussetzungen eingehalten werden, dann ist es durchaus möglich, mit Hilfe der jeweiligen Gestaltungsparameter eine gewünschte positive Wirkung zu erzielen. Allerdings müssen Anwendungsvoraussetzungen und Gestaltungsparameter genauestens aufeinander abgestimmt werden, da ansonsten ein negativer Effekt eintritt. Die Vorgesetztenbeurteilung kann im Allgemeinen Erfolg haben, wenn es von Seiten der Vorgesetzten, Mitarbeiter und der Unternehmensleitung keine Vorbehalte gibt und jeder bereit ist, diesen

Prozess einzuleiten. Dafür sind ehrliche Antworten unabdingbar und es reicht nicht nur die Absicht etwas zu verändern, sondern es muss eine konkrete Umsetzung erfolgen. Das Unternehmen muss in seinem ganzen unternehmerischen Handeln und mit seiner Unternehmenskultur signalisieren, dass es eine bessere Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern wünscht. Den Mitarbeitern muss die Angst vor möglichen negativen Konsequenzen vonseiten des Vorgesetzten genommen werden und dieser muss sich ebenso sicher sein können, keine Sanktionsmaßnahmen auf sich zu ziehen. Hier besteht aber die nicht kalkulierbare Gefahr einer Vorgesetztenbeurteilung. Die Unternehmensleitung soll anhand der Beurteilung lediglich erfahren, wo sich Unterschiede zwischen Soll und Ist innerhalb der Führungsleitlinien befinden und den Vorgesetzten Möglichkeiten eröffnen, sich entsprechend weiterzubilden zu können. Andere Konsequenzen sollten möglichst ausgeschlossen werden. Dennoch wird eine Selektionsfunktion nicht kategorisch abgelehnt wie Tabelle 1 zeigt, so dass ein Einfluss auf Personalentscheidungen entstehen kann. Vielleicht gehen diese Entscheidungen nicht bis zu einer Kündigung, aber schon Bestimmungen über Gehalt und Beförderung sind nicht Zweck einer Vorgesetztenbeurteilung, sondern würden eine Abhängigkeit von den Urteilen der Mitarbeiter erzeugen. (Vgl. Eber/Krell (1991), S. 17f.). Eine andere Argumentation besteht darin zu sagen, dass gerade wegen der fehlenden Konsequenzen für den Vorgesetzten das Instrument aus Sicht der Mitarbeiter sinnlos ist. Der Vorgesetzte wird von der Unternehmensleitung bei negativer Kritik nicht aufgefordert, sein Verhalten zu ändern. Insbesondere wenn Straftaten wie Mobbing oder sexuelle Belästigung aus dem Feedback hervorgehen sollten, dürfen negative Konsequenzen für die Führungsperson auf keinen Fall ausgeschlossen werden. Letztendlich kann der einzelne Mitarbeiter nur seine subjektive Wahrnehmung des Verhaltens des Vorgesetzten wiedergeben und diese kann sehr unterschiedlich ausfallen, so dass unter Umständen kein eindeutiges Ergebnis erzielt wird. Ebenso geht jeder Vorgesetzte anders mit negativer Kritik um; der eine nimmt es als Motivation zur Verbesserung während der andere verunsichert ist und sich vielleicht sogar zu sehr von den Mitarbeitern beeinflussen lässt, nur um ihnen gerecht zu werden. In der Praxis findet die Vorgesetztenbeurteilung immer mehr Anwendung, allerdings meistens nur in größeren Betrieben. (Vgl. Felde (2000), S. 37, Nerdinger (2005), S. 100; Niedermair/Mitterer (2000), S. 346ff.). Diese Tatsache unterstützt die Hypothese, dass in großen Unternehmen aufgrund des standardisierten Verfahrens von Fragebögen, die Anonymität gewahrt bleibt, es zur Kultur passt und sich somit auch eine positive Wirkung erzielen lässt. Anhand einer Studie von Hofmann et al., die anhand von zwei Stichproben in einem Unternehmen (BASF) durchgeführt wurde, lässt sich feststellen, dass Vorgesetzte generell die Nützlichkeit des Instrumentes positiver einschätzen als die Mitarbeiter, 63% sehen auch eher eine positive Veränderung in ihrem Führungsverhalten während nur 42% der Mitarbeiter dies bestätigen. Ein ähnliches Resultat ergibt sich für die Aussagen zur Verbesserung der Zusammenarbeit. Eine Steigerung der Arbeitsmotivation lässt sich auf beiden Seiten nur geringfügig erkennen. (Vgl. Hofmann/Schönsee/Blandford/Köhler (1995), S. 98ff.). Bei richtiger Anpassung an unterschiedliche Gegebenheiten und Unternehmen kann die Vorgesetztenbeurteilung das Führungsverhalten optimieren und ein fester Bestandteil einer kooperativen Führungskultur sein. Sie ist ein anspruchsvolles und langfristiges Instrument der Personalentwicklung, das vor allem größeren Unternehmen von Nutzen sein kann.

Literaturverzeichnis

Bahners, Christian (2003): Vorgesetztenbeurteilung mittels 360°-Feedback, München und Mering

Domsch, Michel E./Ladwig, Desiree H. (1995): Zielbildungs- und Konzeptionsphase, in: Hofmann/Köhler/Steinhoff (Hrsg.): Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis, Weinheim, S. 23-35

Ebner, Hermann G./Krell, Gertraude (1991): Vorgesetztenbeurteilung, Oldenburg

Felde, Jörg (2000): Feedbackprozesse in Organisationen: Akzeptanz bei Vorgesetzten und Mitarbeitern, in: Busch, Rolf (Hrsg.): Mitarbeitergespräch – Führungskräftefeedback: Instrumente in der Praxis, München und Mering, S. 37-63

Hofmann, Karsten/Schönsee, Ralf/Blandford, Anja/Köhler, Friedhelm (1995): Ergebnisse einer Evaluation der verschiedenen Phasen der Vorgesetztenbeurteilung, in: Hofmann/Köhler/Steinhoff (Hrsg.): Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis, Weinheim, S. 97-109

Köhler, Friedhelm (1995): Vorbereitungs- und Informationsphase im Unternehmen, in: Hofmann/Köhler/Steinhoff (Hrsg.): Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis, Weinheim, S. 57-62

Krug, Joachim S./Kuhl, Ulrich (2005): Multi-Source-Feedback für Führungskräfte – ein Praxisbericht, in: Scherm, Martin (Hrsg.): 360-Grad-Beurteilungen, Göttingen, S. 42-69

Martin, Albert (2001): Personal – Theorie, Politik, Gestaltung, Stuttgart

Nerdinger, Friedemann W. (2005): Vorgesetztenbeurteilung, in: Jöns, Ingela/Bungard, Walter (Hrsg.): Feedbackinstrumente im Unternehmen: Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte, Wiesbaden, S. 100-112

Niedermair, Gerhard/Mitterer, Rupert (2000): Die Vorgesetztenbeurteilung – Gordischer Knoten des heutigen Managements?, in: Personal-Zeitschrift für Human Resource Management, 7/2000, S. 346ff.

Scherm, Martin (2005): 360-Grad-Beurteilungen: Leistung einschätzen und Kompetenzen entwickeln, in: Scherm, Martin (Hrsg.): 360-Grad-Beurteilungen, Göttingen, S. 3-19

Steinhoff, Victoria (1995): Vorgesetztenbeurteilung: Grundlagen- Philosophie-Anwendung, in: Hofmann/Köhler/Steinhoff (Hrsg.): Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis, Weinheim, S. 7-14

Voltz, Tom (1998): Mut zur Kritik: Vorgesetztenbeurteilung einsetzen und durchführen, Zürich

Weider, Petra C. (1995): Das 360° Feedback in einem europäischen Versicherungsunternehmen, in: Hofmann/Köhler/Steinhoff (Hrsg.): Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis, Weinheim, S. 159-166

Von „http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/Vorgesetztenbeurteilung“

- Diese Seite wurde zuletzt am 31. Oktober 2007 um 13:04 Uhr geändert.