

# Der Schlüssel zu effektiven Personalbeurteilungen

*Im Rahmen von Personalbeurteilungen werden Leistungen und/oder Potenziale von Unternehmensmitgliedern erhoben. Das Kriterium „Reaktionen auf Beurteilungen im sozialen Kontext“ stellt hierbei ein Schlüsselkriterium dar, das häufig vernachlässigt wird – mit teilweise verheerenden Folgen.*

Studien im Rahmen einer Kooperation zwischen der Universität Köln und dem Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung zeigen, dass sich Personalbeurteilungen positiv auf die Arbeitszufriedenheit, Mitarbeiterbindung und Engagement auswirken können. Gleichzeitig belegen Umfragen des Beratungsunternehmens CEB, dass Personalbeurteilungen in Unternehmen oft mit einem unverhältnismäßigen Zeitaufwand verbunden sind. Laut Experten werden Personalbeurteilungen von Führungskräften als reine Pflichtaufgabe abgehakt und teilweise sogar von Mitarbeitenden gefürchtet. Wovon hängt es nun aber ab, ob Personalbeurteilungen nützlich sind?

## Erfolgsfaktoren von Personalbeurteilungen

Obwohl in der Literatur zahlreiche Erfolgsfaktoren von Personalbeurteilungen identifiziert wurden, zeichnen sich diverse Personalbeurteilungsansätze heute noch immer durch Starrheit, Einseitigkeit und Vergangenheitsorientierung aus. So greifen jährliche Leistungsbeurteilungen, die zur Belohnung oder Sanktionierung der Mitarbeitenden führen, zu kurz und vernachlässigen eine zukunftsorientierte Potenzialerkennung und -entfaltung. Solche Defizite lassen sich teilweise darauf zurückführen, dass sich über lange Zeit verschiedene Meinungen bezüglich der „richtigen“ Kriterien zur Effektivitätsbewertung von Personalbeurteilungen abgewechselt haben. Um der Unklarheit zu begegnen, haben zahlreiche Untersuchungen (u. a. Ilgen et al., 1993; Keeping & Levy, 2000) gezeigt, dass vier Kriterien für die Bewertung der Effektivität von Personalbeurteilungsansätzen zu berücksichtigen sind:

- (1) Zweckerreichung (administrative und personalentwicklungsbezogene Zwecke)
- (2) Fairness
- (3) Objektivität
- (4) Reaktionen auf Beurteilungen im sozialen Kontext

Vor allem dem letzten Kriterium wird eine Schlüsselrolle für effektive Personalbeurteilungen beigemessen. Die Untersuchungen zeigen nämlich, dass selbst die beste Personalbeurteilung ineffektiv ist, wenn Beurteilte und Beurteiler diese negativ wahrnehmen.

## Das Schlüsselkriterium

Das Kriterium „Reaktionen auf Beurteilungen im sozialen Kontext“ bezieht sich auf die subjektive Zufriedenheit der Anspruchsgruppen der Personalbeurteilung. Dies umfasst Faktoren, wie die Zufriedenheit mit dem Beurteilungsansatz und -

gespräch, aber auch das Zweckerreichungs-, Objektivitäts- und Fairness-Empfinden der Beurteilten und Beurteiler. Dies wird deutlich durch den gefundenen engen Zusammenhang zwischen dem Schlüsselkriterium und den anderen Kriterien und zeigt, dass zur Bewertung von Personalbeurteilungsansätzen eine isolierte Perspektive einzelner o.g. Kriterien nicht ausreicht, sondern eine integrierte Perspektive eingenommen werden muss. Beispielsweise kann eine jährliche Leistungsbeurteilung ihren Zweck erfüllen, möglichst fair und objektiv gestaltet sein, aber dennoch zu Demotivation bei Mitarbeitenden führen, wenn diese sich durch schlechte Beurteilungen bestraft fühlen und keine Perspektive für die Zukunft sehen. Dagegen erhöhen positive Reaktionen auf Beurteilungen im sozialen Kontext die Arbeitszufriedenheit und das organisationale Commitment der Mitarbeitenden.

## Implikationen für die Praxis

Unternehmen wie Adobe, Google und Deloitte haben die Bedeutung des Schlüsselkriteriums erkannt und implementieren bereits neue Ansätze zur Personalbeurteilung. Bei Deloitte findet beispielsweise eine komplette Wende statt - weg von einem komplizierten Zielsystem mit fixen Jahresgesprächen und starrer Vergangenheitsorientierung hin zu einem dynamischen und zukunftsorientierten System, das durch quartals-/projektweise „Performance-Snap-shots“ und wöchentliche Abstimmungsgespräche gekennzeichnet ist. Es ist also höchste Zeit für Unternehmen, die eigenen Personalbeurteilungsansätze auf den Prüfstand zu stellen.

### Literatur:

Iqbal, M., Akbar, S. & Budhwar, P. (2015). Effectiveness of Performance Appraisal: An Integrated Framework. In: International Journal of Management Reviews, 17(4), 510-533.

Ilgen, D. R., Barness-Farrell, J. L. & McKellin, D. B. (1993). Performance Appraisal Process Research in the 1980s: What has it contributed to appraisals in use? In: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 54 (3), 321-368.

Keeping, L. M. & Levy, P. E. (2000). Performance Appraisal Reactions: Measurement, Modeling and Method Bias. In: Journal of Applied Psychology, 85 (5), 708-723.



### José Manuel Pereira (M.A.)

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der FernUniversität in Hagen. Er beschäftigt sich mit internationalem und strategischem Management.