

Selbstbeurteilung im Rahmen der Personalentwicklung

1. Skizze der Ausgangslage und begriffliche Erläuterungen
 - 1.1 Zur Absicht dieses Beitrags
 - 1.2 Personalentwicklung als langfristig angelegte Personalplanung
 - 1.3 Die Mitarbeiterbeurteilung als Bestandteil aktueller Personalentwicklungskonzepte
 - 1.4 Anmerkungen zum Entwicklungsbegriff
 - 1.5 Selbstbeurteilung
2. Selbstbeurteilung als Leitziel und Instrument zukünftiger Personalentwicklung
 - 2.1 Soziologisch fundierte Argumente für Selbst- statt Fremdbeurteilung
 - 2.2 Ethisch fundierte Argumente für Selbst- statt Fremdbeurteilung
 - 2.3 Organisationstheoretisch fundierte Argumente für Selbst- statt Fremdbeurteilung
 - 2.4 Empirischpragmatische Argumente für Selbst- statt Fremdbeurteilung
 - 2.5 Entwicklungsstufen der Mitarbeiterbeurteilung
3. Lösungsansätze für Selbstbeurteilung in Organisationen
 - 3.1 Selbstbeurteilung im Rahmen der Sozialverfassung
 - 3.2 Selbstbeurteilung und das Subsystem der Anweisungs-, Entscheidungs- und Sanktionsrechte/-pflichten
 - 3.3 Selbstbeurteilung und Aneignungsrechte
 - 3.4 Selbstbeurteilung und Arbeitsgestaltung
 - 3.5 Selbstbeurteilung und Eignungsdiagnose
4. Fazit: Bedingungen erfolgreicher Selbstbeurteilungen im Unternehmen

Literatur

1. Skizze der Ausgangslage und begriffliche Erläuterungen

1.1 Zur Absicht dieses Beitrags

Mit diesem Beitrag ist nicht beabsichtigt, ausgewogene und anwendungsreife Empfehlungen für die Anwendung von Selbstbeurteilungen in der gegenwärtigen betrieblichen Praxis zu geben. Ich versuche vielmehr, meine grundsätzlichen Überlegungen darzustellen, die dazu führen, der Selbstbeurteilung im Rahmen der Personalentwicklung mehr Gewicht einzuräumen. Und ich versuche zu zeigen, daß aufgrund bestehender Entwicklungstrends den Selbstbeurteilungsformen die „Zukunft gehören“ dürften. Insoweit kann der Beitrag als utopisch und theoretisch gelten. Im dritten Abschnitt werden aber Ansatzpunkte für zukünftige Realisierungen geschildert.

1.2 Personalentwicklung als langfristig angelegte Personalplanung

Viele, insbesondere größere, Organisationen haben eigene „Personalentwicklungs-Abteilungen“ mit einem „Leiter Personalentwicklung“ an der Spitze. Deren Hauptaufgabe ist im wesentlichen, über geeignete Maßnahmen, wie z.B. gezielte Jobrotation, vielfältige Weiterbildungsaktivitäten oder persönliche Karriereberatungsgespräche, zu erreichen, daß hinreichend qualifizierte Mitarbeiter für die aktuellen und zukünftigen (Führungs-)Aufgaben der Organisation zur Verfügung stehen.

Personalentwicklung kann in diesem Sinne charakterisiert werden als die Gesamtheit derjenigen Entscheidungen und Maßnahmen in einer Organisation oder einem Teil der Organisation, die einen – wie auch immer ermittelten – qualitativen und quantitativen Personalbedarf nicht einfach durch die Anwerbung und Einstellung neuer „fertiger“ Mitarbeiter mit bestimmten Qualifikationen decken wollen, sondern durch Lern- und Veränderungsprozesse ihrer Mitarbeiter. Diese Prozesse werden von der Organisation selbst initiiert, gestaltet und gefördert.

Man darf davon ausgehen, daß viele dieser Lern- und Veränderungsprozesse eher mehrere Jahre als nur wenige Tage oder Monate in Anspruch nehmen, ehe sich deutliche und dauerhafte Wirkungen zeigen. Schließlich wird man z.B. von einem Manager, der sich eine gewisse Weltläufigkeit für internationale Verhandlungen erwerben soll, nicht verlangen, daß er dies auf einem – noch so exzellenten – einwöchigen Seminar lernt, sondern vielleicht mit einigen Jahren Erfahrungen in verschiedenen Kulturen rechnen müssen. Personalentwicklungsmaßnahmen sind also eher der mittel- bis langfristigen Personalplanung zuzurechnen.

Natürlich ist ein Hauptproblem in diesem Zusammenhang, wie die Organisation den quantitativen und qualitativen Personalbedarf denn ermitteln will und kann, m.a.W., welche Personalentwicklungsziele formuliert werden. Bisher spielte die Personalplanung im Konzert der übrigen Unternehmensteilpläne nur eine untergeordnete Rolle: Sie ergab

sich als schlichte Ableitung aus den ihr übergeordneten Absatz-, Produktions-, Investitions- und Finanzierungsplänen (Lutz/Schultz-Wild/Tiemann, 1979; Baetge/Wagner, 1983; Mag, 1985). Die eigentlichen, für die Personalentwicklung interessanten, Gestaltungsparameter gelten dann als bereits vorgegeben und nicht mehr gestaltbar: Die Art der Produkte und Dienstleistungen, die Herstellweise bis hin zur arbeitsorganisatorischen Gestaltung etc.. Personalplanung und damit auch Personalentwicklung als Teil der Personalplanung ist dann darauf beschränkt, auszurechnen, wieviel Personen mit welchen Fähigkeiten für vorher festgelegte Arbeitsplätze mit bestimmten Anforderungen benötigt werden und entsprechende Realisierungsmaßnahmen durchzuführen.

Allerdings wächst in letzter Zeit die Literatur zum Thema „Strategische Personalplanung“ an (z.B. Ackermann, 1989; Gloede, 1989; Staehle, 1991). Dort wird in der Regel auf die Notwendigkeit und Nützlichkeit einer frühzeitigen Integration personalpolitischer Überlegungen in die Gesamtunternehmensplanung hingewiesen. In diesem Zusammenhang erscheint dann auch die Überlegung nicht mehr vollkommen weltfremd, Personalentwicklung nicht nur ausschließlich als „Erfüllungsgehilfe“ für Absatz- und Produktionspläne ansehen zu müssen, sondern als eigenständiges, hochrangiges Unternehmensziel, das mit den anderen Unternehmensplanziele in wechselseitiger Beziehung steht. So gedacht, können dann unter Umständen ganz andere Personalentwicklungsbedarfe ermittelt werden.

1.3 Die Mitarbeiterbeurteilung als Bestandteil aktueller Personalentwicklungskonzepte

In der Praxis werden häufig mehr oder weniger systematische, regelmäßige, formalisierte und große Teile der Gesamtmitarbeiterschaft einer Organisation umfassende Mitarbeiterbeurteilungen als wichtige Entscheidungsgrundlage bzw. als Steuerungsinstrument für die sogenannten Personalentwicklungsmaßnahmen genutzt (eine Befragung von 86 Großunternehmen im Jahre 1987 ergab, daß 77 % ihre Auszubildenden, 62 % ihre Mitarbeiter der unteren Führungsebene und 47 % diejenigen der mittleren und höheren Führungsebenen regelmäßig beurteilten; Martin, 1989).

Die heute übliche „moderne“ Organisationsstruktur in mittleren und größeren Organisationen kann annäherungsweise und grob in Anlehnung an Mintzberg (1979) wie in Abbildung 1 skizziert werden.

Dabei sind diese Grundbausteine wiederum in Abteilungen unterteilt, bestehend aus 2–3 bis hin zu mehreren Dutzend Mitarbeitern und jeweils geführt von Vorgesetzten bzw. Abteilungs-, Bereichs- oder Gruppenleitern. Die spezialisierten Mitarbeiter und Mitarbeitergruppen werden mit anderen Worten überwiegend hierarchisch koordiniert: Jeder Mitarbeiter hat einen Vorgesetzten, der ihm Anweisungen geben, ihm Ziele und Grenzen setzen kann, und der die Handlungen seiner Mitarbeiter mit mehr oder weniger gewichtigen Sanktionen, d.h. positiven oder negativen Folgen, steuern kann. Mit Ausnahme der obersten Instanz, des Topmanagements bzw. der Organisationsleitung, hat jeder Vorge-

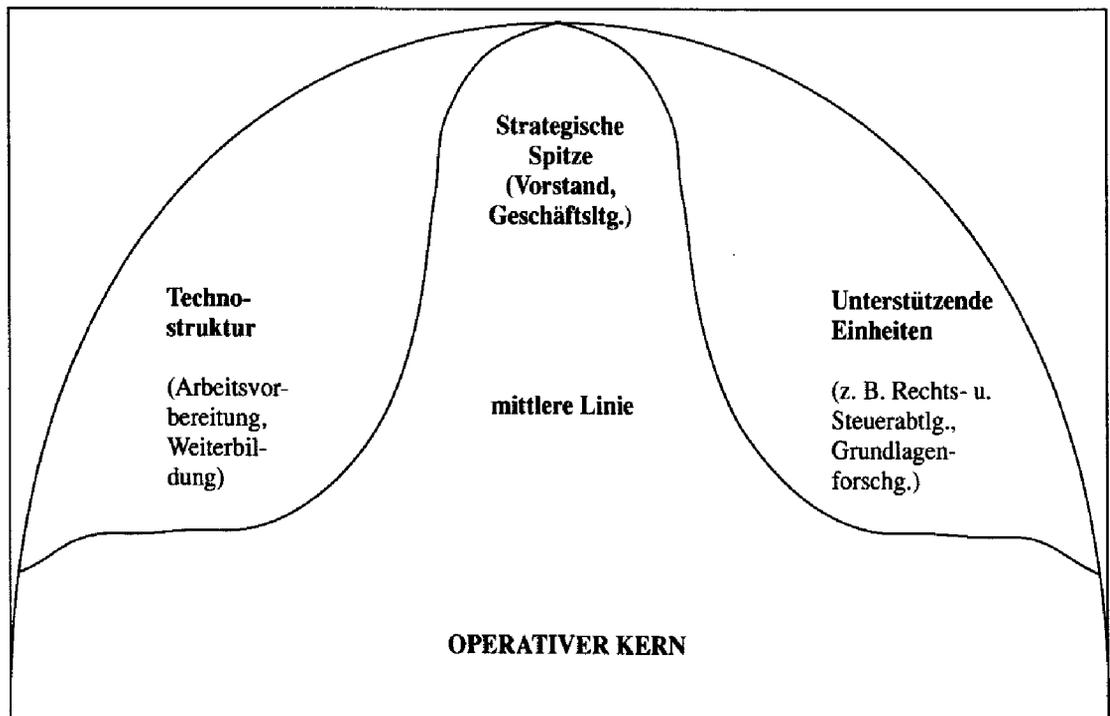


Abb. 1: Grundbausteine von Organisationen (Mintzberg, 1979)

setzte seinerseits wiederum einen Vorgesetzten. In der überwiegenden Mehrzahl der Wirtschaftsunternehmen ist der Vorgesetzte auch Hauptverantwortlicher für die Personalentwicklung seiner ihm unterstellten Mitarbeiter (Pullig, 1991a, b). Dabei muß er sich konkret z.B. mit folgenden Fragestellungen auseinandersetzen:

- Sind meine Mitarbeiter entsprechend ihren Fähigkeiten und Potentialen eingesetzt?
- Für welche Aufgaben würden sie sich evtl. besser eignen?
- Welche inner- und außerbetrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen könnten die Abteilungsziele besser und/oder schneller erreichen lassen?
- Was soll mit den Mitarbeitern geschehen, die schlechte Leistungen zeigen oder die sich bei der derzeitigen Aufgabe nicht wohlfühlen?
- Welche Potentiale für zukünftige Aufgaben lassen die Mitarbeiter erkennen?

Es ist wohl offensichtlich, daß den Vorgesetzten hiermit eine zunächst schier unlösbare Aufgabe aufgebürdet wird. Deshalb stellen Unternehmen ab einer gewissen Größenordnung, was Umsatz und/oder Mitarbeiterzahl anbetrifft, den Vorgesetzten Personalentwicklungs- und/oder Weiterbildungsabteilungen oder Weiterbildungsreferenten zur Seite, also spezialisierte Stabsabteilungen, die meist dem Vorstands- oder Hauptabteilungsressort „Personal“ unterstellt sind. Darüber hinaus – und damit weisen die Organisationen selbst in die hier zu erörternde Richtung der Selbstbeurteilung – betont z.B. die Mehrzahl der Wirtschaftsunternehmen mit institutionalisierter Personalentwicklung die Selbstverantwortlichkeit des einzelnen Mitarbeiters für seine eigene Personalentwicklung, zumindest was die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen betrifft (Pullig, 1991a,b).

Grundlage für die anstehenden individuellen Weiterbildungsmaßnahmen, Beförderungs-, Karriere- und Versetzungspläne sind typischerweise systematisierte Mitarbeiterbeurteilungs- und/oder (neuerdings bevorzugt) Fördergespräche auf der Grundlage mehr oder weniger genau definierter Stellenanforderungen, Leistungszielen und/ oder Leistungsstandards und mit Hilfe mehr oder weniger bestimmter Beurteilungsdimensionen und -skalen. Gegenstand dieser Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, bisweilen auch unter Beteiligung von Spezialisten aus den Weiterbildungs- oder Personalentwicklungsabteilungen, ist die Analyse und Bewertung der Leistung und des Verhaltens der vergangenen Periode (meist 1 Jahr), die Vereinbarung neuer Leistungsziele und Aufgaben sowie der entsprechenden Personalentwicklungsmaßnahmen, wie Teilnahme an Weiterbildungsseminaren, Übernahme neuer Aufgaben etc.. In den entsprechenden Erläuterungen der Unternehmen wird immer wieder darauf hingewiesen, daß dabei nicht nur die Unternehmens- bzw. Abteilungsinteressen, sondern auch die persönlichen Interessen der Mitarbeiter berücksichtigt und möglichst in Einklang gebracht werden sollen.

1.4 Anmerkungen zum Entwicklungsbegriff

Aus dem bisher Dargestellten ergibt sich schon andeutungsweise, daß unter Personalentwicklung in der Praxis im wesentlichen die Entwicklung der Funktionsfähigkeit der Mitarbeiter im Sinne der Unternehmensziele verstanden wird, allerdings unter – tendenziell zunehmender – Beachtung „persönlicher“ Entwicklungsbestrebungen. Da in den seltensten Fällen Unternehmensziele und persönliche Ziele genau deckungsgleich sein dürften, wie die Lebenserfahrung lehrt, haben wir es also mit einer sehr einseitigen und verkürzten Vorstellung von Entwicklung zu tun. Dem gegenüber stünde dann etwa ein Entwicklungsbegriff, wie er von A. Silesius (1923) auf die Kurzformel gebracht wurde: „In jedem Menschen liegt ein Bild, des, das er werden soll, solange er das nicht ist, ist nicht sein Friede voll.“; oder ein Entwicklungsbegriff, der im Sinne A. Maslows (1977) die Möglichkeit zur „Selbstverwirklichung“ mit umfaßt; oder ein Entwicklungsbegriff, der auch Entwicklungsstufen moralischer Entwicklung – etwa im Sinne L. Kohlbergs (1981, 1984) – einbezieht (dies wird im Abschnitt 2.2 genauer dargestellt). Auch in der an biologischen Systemen orientierten neueren Organisationstheorie, auf die ich im Abschnitt 2.3 zurückkommen werde, wird Entwicklung nicht als Entwicklung durch andere Menschen, sondern als Selbstentwicklung aufgefaßt. *Die Aufgabe der Personalentwicklung wäre demzufolge, Bedingungen für Selbstentwicklung zu schaffen.* (vgl. auch die ausführliche Diskussion des Entwicklungsbegriffs bei Hohner/Hoff in diesem Handbuch!).

1.5 Selbstbeurteilung

Selbstbeurteilung soll hier zunächst von der Fremdbeurteilung durch andere Menschen, etwa durch Vorgesetzte oder Gleichgestellte, abgegrenzt werden. Erstere beinhaltet also zunächst eine wertende Beschreibung und Analyse der eigenen Fähigkeiten, Entwicklungspotentiale, Leistungen und Verhaltensweisen als Informationsgrundlage für Personalentwicklungsmaßnahmen. Dabei ist die Grenze zur sogenannten *Selbstselektion* nicht immer leicht zu ziehen: Diese bezeichnet in der Regel Selbstzuordnungen zu einer Aus-

wahl verschiedener Aufgaben (ich bewerbe mich um die Aufgabe X, nicht um Y) oder die Annahme bzw. Ablehnung bestehender Stellen- oder Aufgabenofferten auf der Grundlage eigener Fähigkeitseinschätzungen (z.B. diese Aufgabe traue ich mir – nicht – zu). Will man den Begriff Selbstbeurteilung nicht nur auf verbale Äußerungen einschränken, so kann man auch solches „konkludentes Handeln“, wie in den obigen Beispielen charakterisiert, mit einbeziehen und als eine Form der Selbstbeurteilung ansehen. Dabei setzt Selbstbeurteilung wiederum Selbsterkenntnis voraus. Selbsterkenntnis heißt, sich in den Folgen seiner Taten erkennen.

2. Selbstbeurteilung als Leitziel und Instrument zukünftiger Personalentwicklung

Meines Erachtens wird zukünftige Personalentwicklung stärker als bisher auf Selbstbeurteilungen statt auf Fremdbeurteilungen gründen, einfach schon deshalb, weil die Entwicklungsimpulse in diese Richtung zeigen. Sowohl etwa die soziologische, als auch ethische sowie die organisationstheoretische Betrachtungsweise läßt dies erkennen. Zusammengefaßt und stark vereinfacht bzw. vergrößert kann man die Entwicklung wie folgt schematisieren:

Tabelle 1: Entwicklungstendenzen im Zusammenhang mit Selbst-/Fremdbeurteilung

Betrachtungsausschnitt	Entwicklungstendenz
Soziologisch	von der Unterordnung des Einzelnen unter die Verbände zur Dienstbarmachung der Verbände für den Einzelnen
Ethisch	von der Fremderziehung des Unmündigen (Kindes) zur Selbsterziehung des Mündigen (Erwachsenen)
Organisations- theoretisch	von der rational-mechanistischen Organisationsgestaltung durch technisch-ökonomische Spezialisten zur evolutiven Selbstorganisation

2.1 Soziologisch fundierte Argumente für Selbst- statt Fremdbeurteilung

Die generelle Entwicklungsrichtung läßt sich schlagwortartig formulieren als: von der Unterordnung des Einzelnen unter die Verbände zur Dienstbarmachung der Verbände für den Einzelnen (vgl. Steiner, 1966, 255 f.). Ganz grob läßt sich eine allgemeine Entwicklungslinie menschlicher Kulturen von der totalen Unterordnung unter – zunächst von Priestern geführte – Gemeinschaften zur Unterordnung der Verbände unter das einzelne Individuum erkennen: Erstere sind dann nur noch Mittel zur Entfaltung individueller Po-

tentiale. Beispiel für einen frühen Kulturzustand ist das theokratische Inkareich (Brüll, 1984, 83 ff., L. Baudin zitierend). Dem unantastbaren Inka als Gott-König gehörten das gesamte Land und die Menschen. Ihm gehörte auch die gesamte Ernte; 80 % davon wurden an Nichtlandwirte und Bedürftige verteilt, 20 % blieb der örtlichen Bevölkerung. Damit der private Konsum überwacht werden konnte, mußten die Behausungen während der Mahlzeiten geöffnet bleiben.

Demgegenüber sind im Sinne heutiger, moderner Bewußtseinslage die Organisationen um so „menschengerechter“, je größer und je gleicher verteilt die Freiheits- und Selbstverantwortungsgrade der einzelnen Organisationsmitglieder sind. Der vielzitierte Wertewandel mag eine Bestätigung dafür sein, daß heute individuelle Freiheitsspielräume eine nie dagewesene Wertschätzung und Selbstverständlichkeit beanspruchen: postmaterialistische Ziele, wie z.B. mehr Mitspracherechte, Selbstbestimmung, Selbstverantwortung und Sinnerfüllung hätten insbesondere bei jüngeren Menschen an Bedeutung gewonnen, während die älteren weiterhin eher materialistische Ziele wie Einkommen, hierarchischen Aufstieg und Konsum verfolgten (Inglehart, 1979; auf die umfangreiche Kritik an Methode und Interpretation der Befunde Ingleharts kann hier nicht eingegangen werden). Klages (1987) spricht von einer Bewegung von den sogenannten Pflicht-/Akzeptanzwerten hin zu Selbstentfaltungswerten (Kreativität, Ungebundenheit, Eigenständigkeit); dies wiederum insbesondere bei Jüngeren mit gehobener Bildung.

Betrachtet man die Wirtschaftsorganisationen selbst, insbesondere die Art und Weise, wie dort Entscheidungen getroffen werden, so kann man auch hier entsprechende wirtschaftshistorische Entwicklungstendenzen erkennen (Geck, 1931; zitiert bei Kolbinger, 1972, 72 f.): Von den patriarchalisch orientierten Formen hin zu den liberal orientierten und kooperativen Formen betrieblicher Entscheidungsstruktur.

2.2 Ethisch fundierte Argumente für Selbstbeurteilung statt Fremdbeurteilung

Die Mitarbeiterbeurteilung ist Teil der Personalentwicklung. Wie ich in Abschnitt 1.4 dargestellt habe, sollte der Entwicklungsbegriff nicht auf die Funktionstüchtigkeit im Sinne einseitiger ökonomisch-technischer Unternehmensziele reduziert, sondern u.a. um die moralische Entwicklungsdimension erweitert werden.

Das viel diskutierte Modell von Kohlberg (Kohlberg/Levine/Hewer, 1983; Colby/Kohlberg, 1986; Hartmann, 1983 und viele andere) gruppiert die moralische Urteilsfähigkeit der Menschen in 6 aufsteigenden Stufen. Menschen auf der höchsten (sechsten) Idealstufe orientieren ihre Handlungen an universellen ethischen Prinzipien, die freier eigener Einsicht entspringen (eine eingehendere Darstellung findet sich bei Pullig, 1991a).

Die Mehrheit der Erwachsenen befand sich nach den Untersuchungen Kohlbergs allerdings auf den Moralstufen 3: konformistische Orientierung an Bezugsgruppen (Maxime: erlaubt ist, was mir den Beifall anderer einträgt, auf die ich Wert lege) und 4: Orientierung an der geltenden Gesellschafts- und Rechtsordnung (Maxime: erlaubt ist, was von einem guten Staatsbürger erwartet wird).

Zwar handeln Personalmanager bzw. Gestalter von Beurteilungssystemen nur konsequent, wenn sie diese den vorherrschenden Moralstufen ihrer Mitarbeiter anpassen; andererseits wären aber Systeme bzw. Organisationsstrukturen erwünscht, die Entwicklungen auf höhere moralische Entwicklungsstufen zumindest nicht stark behindern.

Fremdbeurteilungen entsprechen dem hierarchischen Organisationsaufbau. Diese hierarchischen Strukturen haben sich auch in vieler Hinsicht als wirtschaftlich effizient erwiesen und gelten in der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie allgemein als unüberwindbar (Ochsenbauer, 1989, 121). Damit scheinen wir uns in einem Teufelskreis zu bewegen: Die Moralstufen 3 bis 4 der Mitarbeiter erfordern geradezu hierarchische Gehorsamsstrukturen, diese wiederum fixieren die Mitarbeiter tendenziell auf diesen Moralebenen bzw. fördern nicht gerade die Entwicklung zu höheren Moralstufen.

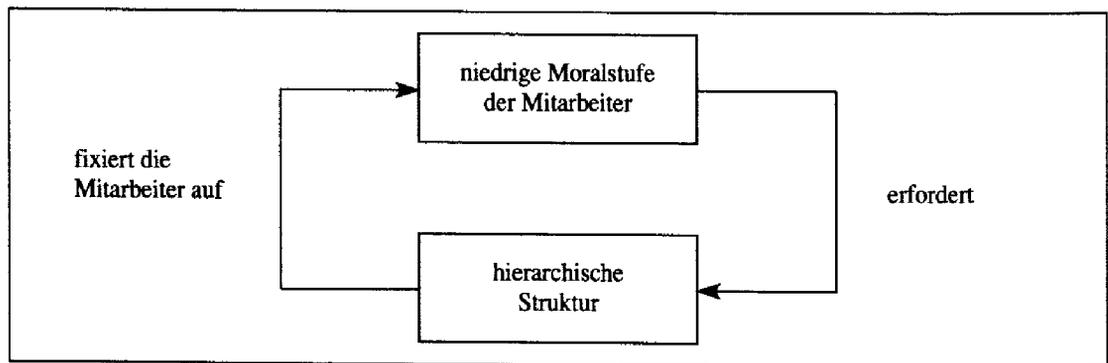


Abb. 2: Der Teufelskreis zwischen Hierarchie und Moral

Dem Ideal des aus eigener Einsicht auf hoher moralischer Entwicklungsstufe handelnden Mitarbeiter entsprechen Organisationsstrukturen, die Handlungsspielräume und Selbstbestimmung zulassen. Möglich erscheinen mir hier sogenannte „weiche Hierarchien“ (vgl. zusammenfassend Ochsenbauer, 1989, 225 f.) und Strukturen, die auf freiwilliger, zeitlich begrenzter Delegation von Macht beruhen. Dazu gehören Selbstbeurteilungen und/oder Fremdbeurteilungen, die dem Mitarbeiter nicht aufgezwungen, sondern von ihm selbst initiiert werden.

2.3 Organisationstheoretisch fundierte Argumente für Selbst- statt Fremdbeurteilung

Hier heißt die allgemeine Entwicklungstendenz: Von der rationalmechanistisch gestalteten Organisation durch Spezialisten zur evolutiven Selbstorganisation.

Die Grundvorstellungen darüber, wie eine Organisation funktioniert bzw. wie die vielfältigen, oft ungeheuer komplexen arbeitsteiligen Aktivitäten koordiniert und zu einem gemeinsamen sinnvollen Ziel hingeführt werden können, haben sich auch im Laufe dieses Jahrhunderts immer wieder verändert. Den unterschiedlichen organisatorischen Modellen und Gestaltungsempfehlungen liegen jeweils unterschiedliche Hauptfragestellungen, d.h. Betonungen bestimmter Problemausschnitte und unterschiedliche Grundannahmen

zugrunde, insbesondere auch über Hauptmotive, wichtige Wesenszüge und Verhaltensmuster der in der Organisation arbeitenden Menschen, die man unter dem Begriff Menschenbild zusammenfaßt. So kann man sehr grob und nur Richtungen andeutend und in Anlehnung an Staehle (1971) und Kieser/Kubicek (1983) beispielsweise unterscheiden in klassischbetriebswirtschaftliche, bürokratische, partizipative, kognitiventscheidungs-theoretische, soziotechnische, situative und systemtheoretisch-evolutionäre Organisationsbetrachtungen mit den entsprechenden Menschenbildern, Hauptproblemen und Gestaltungsempfehlungen (vgl. Tabelle 2).

Die Auffassung der Organisation als sich teilweise selbst organisierendes und evolutiv sich entwickelndes System kann als „jüngstes Kind“ in der Reihe der Organisationsauffassungen gelten. Demnach können Organisationen nicht – wie es die klassischbetriebswirtschaftliche Organisationslehre tut – als mechanistische Systeme analog einem komplizierten Uhrwerk hinreichend begriffen und adäquat gestaltet werden, sondern als System komplexer und komplementärer Prozesse, die sich vollziehen zwischen

- den organisierenden Handlungen der einzelnen Menschen in der Organisation und
- dem interaktiven Ganzen (Probst, 1989).

Organisationen sind demnach nicht wie Maschinen planbar bzw. konstruier- und steuerbar, sondern weitgehend *selbstorganisierend* (Malik, 1985; Vester, 1985). Das heißt z.B., daß die komplizierten Prozesse in der Organisation nicht im Sinne von Kausal-Wirkungsketten klar analysierbar und vorhersehbar, sondern wegen der ungeheuren Komplexität unbestimmt und unsicher sind (wozu übrigens der Zusammenbruch östlicher Planwirtschaften erschütterndes Anschauungsmaterial liefert!). Zur Reduktion dieser Komplexität sind zwar materielle und geistig-sinnhafte (Stichwort Unternehmenskultur) Ordnungsmuster, nicht aber totales Durchschauen und darauf aufbauende Durchplanung notwendig.

Organisationen müssen aber darüber hinaus nicht nur, etwa in Analogie zum Tier- und Pflanzenreich, als evolutive, sich selbst organisierende, sondern als *menschliche* Systeme begriffen werden. Diese zeichnen sich dadurch aus, daß sie ihre Ziele selbst bestimmen können und daß es auch nicht zwingend nur um das Überleben, sondern letztlich um die Entwicklung menschlicher Fähigkeiten geht. Selbstbestimmte Entwicklung ist daher der zentrale Begriff menschlicher Systeme. Zu diesem Entwicklungsbegriff führen Gharajedaghi/Ackoff (1985, 295 ff.) aus: „Ein soziales System sollte als ein Instrument für diejenigen betrachtet werden, welche es betrifft. Seine hauptsächliche Funktion besteht darin, ihre Entwicklung zu erleichtern und zu fördern. Für das Management eines sozialen Systems sollte also eine Planung darin bestehen, eine gewünschte Zukunft zu zeichnen, sie zu erfinden und Wege aufzuspüren, die so nahe wie möglich zum gewünschten Zustand hinführen. Solch ein Management sollte versuchen, für die Betroffenen die Freiheit der Wahl zu maximieren. Nur wenn man Erfahrungen aus einer Wahl macht, kann man lernen und sich folglich entwickeln.“

Die Ziele und Aufgaben einzelner Stellen sind nicht genau vorab definierbar, deshalb ist auch die Leistung der Mitarbeiter kaum genau plan- und kontrollierbar.

Noch eine zweite Überlegung mahnt zur Vorsicht vor der Anwendung von individuellen Mitarbeiterbeurteilungen in Form der Fremdbeurteilung, z.B. durch den Vorgesetzten:

Tabelle 2: Anschauungen von Organisationen nach bestimmten Grundauffassungen und Hauptfragestellungen

Bezeichnungen der Organisationsanschauung	Grundauffassungen Menschenbild	Hauptfragestellung	Beispiele für Gestaltungsempfehlungen
1 Klassisch-betriebswirtschaftliche Organisationsanschauung	O. ist ein ökonomisch-technisches Gebilde zum Zwecke der Aufgabenerfüllung. Individuelle u. O.-Ziele unvereinbar (Theorie X, McGregor)	Gewährleistung der technisch-ökonomischen Rationalität	„wiss. Betriebsführung“ (Taylor). Arbeitsabläufe genau vorgeplant
2 Bürokratiemodell		Legalisierung von Herrschaft in Organisationen	Eindeutige Aufgabenverteilung; gleichförmiger u. kontinuierlicher Aufgabenvollzug; Aktenmäßigkeit etc.
3 Partizipative Organisationsanschauung	O. als Interaktions- u. Verhaltenssystem. Mitarbeiter streben nach Selbstverwirklichung	Motivation, Zufriedenheit der Mitarbeiter; Produktivität	Partizipativer Führungsstil
4 Kognitiv-entscheidungstheoretische Organisationsanschauung	O. als Entscheidungssystem	Rationale Entscheidungen bei unvollständiger Information. Effiziente Entscheidungsprozesse	Berücksichtigung begrenzter Informationsverarbeitungs-Kapazität von Entscheidern
5 Sozio-technischer Systemansatz	Gleichzeitig aufeinander abgestimmte soziale und technische Systeme sind erfolgreich	Wie kann Produktivität und Menschlichkeit in Einklang gebracht werden?	Arbeitsbereiche mit ganzheitl. Aufgaben schaffen; eindeutige Zuordn. Produkt-Og.-Einheit; Selbstregulation durch die Arbeitsgruppe etc.
6 Situative Organisationsanschauung	Unterschiedl. Situationen bedingen unterschiedliche O.-Strukturen u. diese beeinflussen das Verhalten der O.-Mitglieder	Empirische Erforschung von Beziehungen zwischen Situation und erfolversprechender O.-Struktur	

Tabelle 2: Anschauungen von Organisationen nach bestimmten Grundauffassungen und Hauptfragestellungen (Forts.)

Bezeichnungen der Organisationsanschauung	Grundauffassungen Menschenbild	Hauptfragestellung	Beispiele für Gestaltungsempfehlungen
7 Systemtheoretisch evolutionäre Organisationsanschauung	O. sind im wesentlichen evolutiv-selbstorganisierend	Wie funktionieren anpassungsfähige, lebendige Systeme in der Natur?	Autonomie, Redundanz schaffen; materielle und geistige O.-Muster notwendig

Für die heutige moderne Organisation ist Gruppenarbeit typisch; man spricht deshalb auch von der „Gruppenorganisation“ (Lauterburg, 1983). In dem Netz von Abteilungen, Kommissionen, Projekten, Arbeitskonstellationen (im Sinne von Mintzberg, 1979), Konferenzen usw. ist die individuelle Einzelleistung kaum zu identifizieren. Was einer leistet, kann nur im Zusammenhang mit dem Ganzen der Arbeitsgruppe – einschl. des Vorgesetzten –, der Aufgabe selbst und der vielfältigen Zusammenhänge mit anderen Abteilungen gesehen werden.

Aus all diesem folgt, daß Selbstbeurteilung die unserer heutigen Entwicklung angemessene Form eines Personalentwicklungsinstrumentes ist, die dem Selbstbestimmungs- und Freiheitsdrang des Individuums entspricht. Auch die Feststellung, daß sich viele Menschen nicht selbstbestimmen können oder wollen, stellt die Richtigkeit der Grundtendenz noch nicht in Frage.

2.4 Empirischpragmatische Argumente für Selbst- statt Fremdbeurteilung

Selbstbeurteilung wird in der Praxis wenig angewendet und gilt als eher exotisch (Esser, 1990). Lediglich als untergeordneter Bestandteil der Beurteilungs- bzw. Fördergespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und der Selektionsverfahren ist sie verbreitet. Ein Drittel der von Berth (1987) befragten Großunternehmen praktizierte Selbstbeurteilung als Bestandteil des Fördergesprächs. Der zukünftige Mitarbeiter kann während des „Fördergesprächs“ seine eigene Sichtweise schildern, Wünsche hinsichtlich seiner zukünftigen Aufgaben und Qualifizierung äußern oder etwa im Auswahlgespräch die schon fast zum Standardrepertoire jedes Interviewers gehörende Frage nach seinen Stärken und Schwächen beantworten.

Das Hauptargument gegen die Verwendung von Selbstbeurteilungen ist die empirisch oft belegte Selbstüberschätzung und die oft geringe Übereinstimmung zwischen Selbsturteil, Gleichgestelltenurteil und Vorgesetztenurteil (Thornton, 1980; Gerpott, in diesem Band). In 15 von 21 empirischen Studien zur Selbstbeurteilung wurde berichtet, daß Selbsturteiler ihre Fähigkeiten überschätzten, verglichen mit deren Leistungsergeb-

nissen (Mabe/West, 1982). Das weist allerdings zunächst einmal nur darauf hin, daß die Mitarbeiter in den untersuchten Fällen nicht ausreichend über ihre Leistungsergebnisse informiert waren, und es läßt sich nicht zwingend daraus die Untauglichkeit von Selbsturteilen ableiten. (Dies bestätigen m.E. z.B. die Untersuchungen von Downs/Farr/Colbeck, 1978.) Außerdem gibt es auch empirische Untersuchungen, die den allgemeinen Trend der Selbstüberschätzung bei Selbsturteilen nicht bestätigen, oder die keine signifikanten Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdurteilen maßen.

Erwartungsgemäß hängt der Selbstüberschätzungseffekt u.a. von dem Zweck der Beurteilung ab: Wenn es um den Gewinn persönlicher Vorteile geht, ist er ausgeprägter als im Falle der Selbstbeurteilung für wissenschaftliche Untersuchungszwecke (Farh/Werbel/Bedeian, 1988). Mit anderen Worten, der Grund für die Selbstüberschätzung bzw. die Abweichung zwischen Selbst- und Fremdurteil ist weniger in der Unkenntnis oder der unzureichenden Informationsgrundlage des sich selbst beurteilenden Mitarbeiters im Vergleich zu seinem Vorgesetzten zu suchen, sondern in seinem bewußten Bestreben, mit einer positiveren Selbstbeurteilung persönliche Vorteile zu erlangen.

Erwartungsgemäß finden sich auch empirische Bestätigungen für die Vermutung, daß es Zusammenhänge zwischen Selbsturteil, Selbsterkenntnis und Entwicklungs- bzw. Bildungs- bzw. Fähigkeitsniveau gibt: Personen mit höheren Fähigkeiten- und Leistungsniveaus sind eher zur Selbstbeurteilung imstande als solche mit niedrigeren Niveaus (Schuler, 1989).

Als fast selbstverständliches Fazit kann aus den empirischen Untersuchungen vor allem abgeleitet werden, daß schließlich der gesamte Kontext, indem die Beurteilung stattfindet, darüber entscheidet, ob mit einer zutreffenden und realistischen Selbstbeurteilung oder mit einer unrealistischen Selbstüberschätzung gerechnet werden kann. Donat (1991) faßt seine Analyse empirischer Untersuchungen zur Selbstbeurteilung in der Aussage zusammen, daß die üblichen Gütemaßstäbe (Gütekriterien) „durchaus zufriedenstellend“ erfüllt werden.

2.5 Entwicklungsstufen der Mitarbeiterbeurteilung

Von den bis hierhin dargestellten Argumenten ausgehend, lassen sich m.E. Entwicklungsstufen der Mitarbeiterbeurteilung kennzeichnen, denen bestimmte Auffassungen von Organisationen (vgl. die Abschnitte 2.1 und 2.3) und individueller Entwicklungsstufen (vgl. Abschnitt 2.2) entsprechen.

1. Stufe: Willkürliche Fremdbeurteilung

Sie wird zum Beispiel durch den Meister, Eigentümer, Vorgesetzten... vorgenommen, ohne direkte Information des Beurteilten selbst, der die Beurteilung nur aus den Folgen erschließen kann (z.B. Gehaltserhöhung, Beförderung, Übertragung bestimmter Aufgaben, unsystematische Kritik etc.).

Diese Form entspricht der autoritär-hierarchisch geführten Unternehmung, in der sich der einzelne Mitarbeiter den Unternehmens- oder Abteilungszielen vollkommen unterzuordnen hat.

2. Stufe: Systematisierte und informative Fremdbeurteilung

Hier wird der Vorgesetzte z.B. verpflichtet, seine Mitarbeiter zu beurteilen, oder die Dozenten sind verpflichtet, ihre Veranstaltung von den Studenten beurteilen zu lassen. Die Form der Beurteilung wird systematisiert und nachvollziehbar reglementiert; der Beurteilte wird über seine Beurteilung informiert (Gespräch, Formular etc.).

3. Stufe: Fördergespräch

Der Mitarbeiter darf im sogenannten Fördergespräch als Ergänzung der Beurteilung durch den Vorgesetzten seine eigene Sichtweise darstellen und die eigenen Pläne mit den durch den Vorgesetzten vermittelten übergeordneten Zielen abstimmen. Der Personalentwicklungsaspekt gewinnt im Verhältnis zur vergangenheitsbezogenen Leistungsbeurteilung an Gewicht.

4. Stufe: Gegenseitige Beurteilung

Vorgesetzte und Mitarbeiter sowie Mitarbeiter untereinander beurteilen sich gegenseitig, d.h. tauschen auf Wunsch ihre Sichtweisen bezüglich der zu ergreifenden zukünftigen Aufgaben und Maßnahmen auf der Grundlage der in der Vergangenheit (z.B. im abgelaufenen Jahr) gemachten Erfahrungen aus.

5. Stufe: Selbstbeurteilung

Die weitgehende Selbstbeurteilung wird lediglich ergänzt durch freiwillige Fremdbeurteilung auf Wunsch des einzelnen Mitarbeiters. Beispielsweise erbitten sich Dozenten von ihren Seminarteilnehmern eine Veranstaltungskritik; der Vorgesetzte wünscht Feedback von seinen Mitarbeitern und umgekehrt etc.

Sich wahrheitsgemäß selbst zu beurteilen genügt aber nicht; dies kann nur die Grundlage für das eigentliche sein: entsprechende Handlungskonsequenzen daraus zu ziehen. Auch diese Konsequenzen sollten idealiter selbst gezogen und nicht durch andere angeordnet und erzwungen werden. Zum Beispiel sucht sich der Mitarbeiter selbst andere Aufgaben, bei denen er bessere Ergebnisse erwarten kann; er bildet sich freiwillig weiter; er ändert bestimmte Verhaltensweisen.

Anstelle heute üblicher Beurteilungsformulare würde dann evtl. ein Formblatt genügen mit der Kernfrage: „Welche Konsequenzen wollen Sie aus Ihrer Selbstbeurteilung ziehen?“

3. Lösungsansätze für Selbstbeurteilung in Organisationen

3.1 Selbstbeurteilung im Rahmen der Sozialverfassung

Ob Selbstbeurteilung ein sinnvolles und nützliches personalpolitisches Instrument sein kann oder nicht, hängt entscheidend von der Ausgestaltung der übrigen Systemelemente einer Organisation, insbesondere auch von den Elementen des Subsystems Personalentwicklung ab. Mit anderen Worten, die Gestaltung der Leitungs- und Koordinationsrechte und -pflichten, das Konzept zur Verteilung der Wertschöpfung (Gehaltspolitik), die Arbeitsstrukturierung und Arbeitsorganisation, die Personalselektions- und Förderungspolitik, um einige wichtige Systemelemente zu nennen, bestimmen die Einsatzmöglichkeiten von Selbstbeurteilungen. Umgekehrt erfordert die Anwendung von Selbst- statt Fremdbeurteilungen entsprechende Anpassungen der genannten Systemelemente.

In Anlehnung an Kolbinger (1979) spreche ich von der Sozialverfassung als der Summe aller Regeln und Vereinbarungen, die das Innenverhältnis der Mitglieder einer Organisation betreffen. Diese Regeln richten sich einmal auf die rechtlichen Beziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern, dieser Teil wird Personalverfassung genannt und zum anderen auf die unmittelbaren Aufgaben bzw. die Tätigkeiten selbst, dies wird mit Arbeitsverfassung bezeichnet (vgl. Tabelle 3).

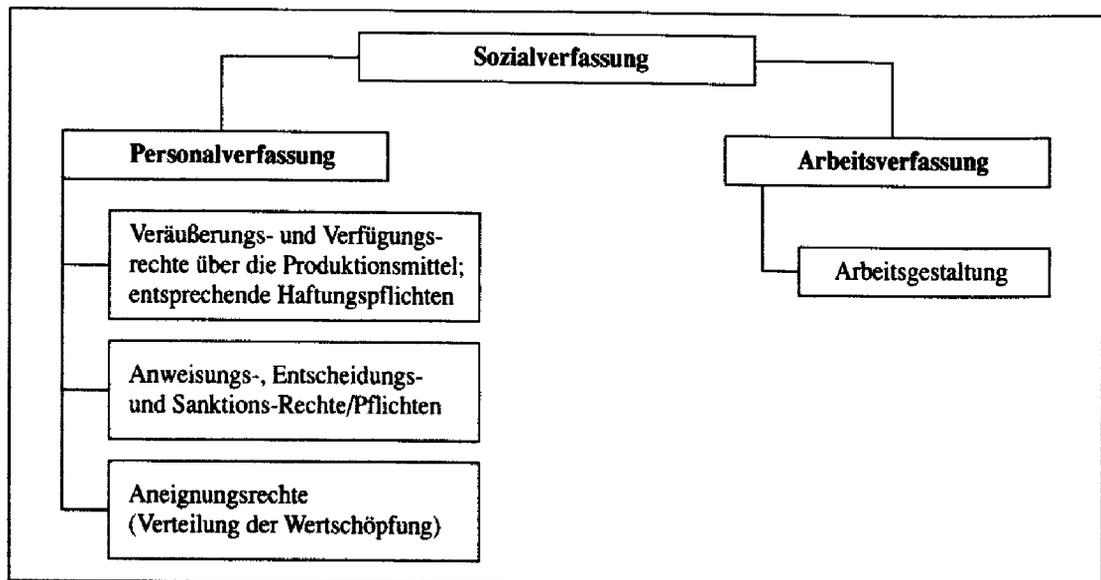


Abb. 3: Elemente der Sozialverfassung

Hauptinhalte der Personalverfassung sind

- Veräußerungs- und Verfügungsrechte über die Produktionsmittel und entsprechende Haftungspflichten
- Anweisungs-, Entscheidungs- und Sanktionsrechte und -pflichten
- Aneignungsrechte (Verteilung der Wertschöpfung).

Gegenstand der Arbeitsverfassung ist die Arbeitsgestaltung (Arbeitsstrukturierung), d.h. z.B. die Festlegung des Aufgabenumfangs im Sinne des Handlungsspielraums, und die ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes.

Das System der Personalentwicklung beinhaltet wiederum Elemente verschiedener Sozialverfassungsbestandteile. Die Anweisungs-, Entscheidungs- und Sanktionsrechte und -pflichten umfassen z.B. u.a. die Rechte und Pflichten eines Vorgesetzten bezüglich der Arbeitszielvereinbarungen, der Freistellung zu Fördermaßnahmen, der Versetzung etc. Die Arbeitsgestaltung hat unmittelbaren Bezug zur Personalentwicklung im Sinne von „training on the job“ etc.

Einige Zusammenhänge zwischen den genannten Systembestandteilen und der Selbstbeurteilung seien im folgenden etwas detaillierter beschrieben.

3.2 Selbstbeurteilung und das Subsystem der Anweisungs-, Entscheidungs- und Sanktionsrechte/-pflichten

Für ein eher hierarchisches Anweisungs-, Entscheidungs- und Sanktions-System, in der Regel verbunden mit Entscheidungscentralisation an der Spitze der Hierarchie, wird nur die Fremdbeurteilung in Frage kommen. Was soll eine Selbstbeurteilung leisten, die dem Urteiler kaum reale Entscheidungskonsequenzen ermöglicht? Selbstbeurteilung setzt Handlungs- und Entscheidungsspielräume für die zu ziehenden Konsequenzen voraus, andernfalls dient sie vielleicht der kosmetischen Verschönerung der tatsächlichen, auf Fremdeinschätzung beruhenden, Machtverhältnisse.

Umgekehrt ist in Systemen, die der Selbstverwaltung nahekommen, die Selbstbeurteilung und/oder die Gleichgestelltenbeurteilung adäquat.

Wie in Abschnitt 1.5 dargestellt, beinhaltet der Begriff Selbstbeurteilung nicht etwa ausschließlich die Vorstellung einer schriftlichen, auf Formblättern dokumentierten, Selbsteinschätzung anstelle derjenigen des Vorgesetzten bzw. Fremdurteilers, sondern die sich aus dem Selbsturteil ergebenden „konkludenten Handlungen“, wie z.B. Annahme oder Ablehnung bestimmter Aufgaben, Positionen, Beförderungen, oder das Vortragen bestimmter Pläne, Ziele und Wünsche hinsichtlich Versetzungen, Weiterbildung, Vergütung etc. In Organisationen mit entsprechenden Handlungsspielräumen für die dort tätigen Menschen drücken sich also realistische oder gelungene Selbstbeurteilungen in den entsprechenden Handlungen aus. Fremdbeurteilungen stellen so betrachtet, oft Korrekturen oder Präventionen fehlerhafter Selbstzuordnungen dar. Diese können insbesondere durch bestimmte Entgeltsysteme beeinflusst werden.

3.3 Selbstbeurteilung und Aneignungsrechte

Die in empirischen Untersuchungen häufig berichtete zu gute Selbstbeurteilung ist schon deshalb erklärlich, weil sie häufig durch entsprechende materielle Anreize provoziert wird. Das bestehende Anreizsystem mit dem Hauptfaktor materiellfinanzieller Anreiz

verhindert geradezu angemessene Selbstbeurteilungen und zwingt zur Korrektur durch Fremdbeurteilungen.

Daß der Beschönigungseffekt (Selbstüberschätzungseffekt) von Selbstbeurteilungen stärker auftrat, wenn es um die Verteilung von Belohnungen und weniger stark, wenn es nur um eine wissenschaftliche Untersuchung ging, haben Farh/Werbel (1986) empirisch fundiert. Wenn man gute und schlechte Leistungsbeurteilungen zum Maßstab für finanzielle Belohnungen und andere Privilegien macht, kann man auf herkömmliche Fremdbeurteilung als Korrektur- und Kontrollinstrument wohl schwerlich verzichten.

Wir haben uns daran gewöhnt und finden es normal, daß es eine enge Koppelung zwischen dem, was wir arbeiten und dem Entgelt dafür gibt. Man kann dies sowohl mit Leistungsanreizargumenten als auch mit Gerechtigkeitsargumenten begründen. Zur Lösung des Problems, wie die Arbeit gerecht und gleichzeitig leistungsfördernd bezahlt werden kann, werden in praxi folgende Bemessungsgrundlagen – meist in Kombination – angewendet:

- Die Höhe der Anforderungen (physische, psychische) des jeweils definierten Arbeitsplatzes oder der Stelle (anforderungsgerechtes Entgelt);
- die Leistung nach Quantität und Qualität des Mitarbeiters (leistungsgerechtes Entgelt);
- das Verhalten des Mitarbeiters (erwünschte Verhaltensweisen werden belohnt);
- das Qualifikationsniveau (im Sinne von Arbeits- und Leistungspotential) des Mitarbeiters (qualifikationsgerechtes Entgelt).

Neben diesen „kausalen“ Entgeltbemessungsgrundlagen existieren „finale“, also am gemeinsamen Wertschöpfungsergebnis orientierte Entgeltsysteme, wie z.B. Gewinn- und Vermögensbeteiligungen der Arbeitnehmer; außerdem an der „Bedürftigkeit“ orientierte „soziale“ Entgeltsysteme und schließlich sich nach Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt richtende „Marktentgelte“.

Nachgewiesenermaßen (Kleinbeck, 1987) erfüllen die mit unseren Entgeltsystemen verbundenen Leistungsanreize in der Regel ihre motivationsfördernde Wirkung. Ein Hauptproblem besteht aber darin, daß damit intrinsisch motivierte Arbeit, d.h. Arbeit, die man um der Arbeit selbst willen tut und nicht weil sie gut bezahlt wird, gehemmt wird: Ich suche dann nicht die Arbeit, die mir liegt oder die ich für richtig halte, sondern ich bin versucht, auch unsinnige, unangemessene Aufgaben zu übernehmen, weil sie eben gut bezahlt werden und ich mir mit dem Geld meine Bedürfnisse befriedigen will. Je einseitiger Entgeltsysteme auf dem Prinzip der egoistischen Bedürfnisbefriedigung basieren, desto weniger werden Fremdbeurteilungssysteme durch Selbstbeurteilungselemente ersetzt werden können. Umgekehrt: Je mehr der Leistungsanreiz ausschließlich durch den Arbeitsinhalt und den Arbeitssinn selbst ausgelöst wird, desto eher wird man die Personalentwicklungsentscheidungen, die der Vorbereitung geeigneter Mitarbeiter auf die unterschiedlichen Arbeitsinhalte dienen, auf das Instrument der Selbstbeurteilung und Selbstzuordnung stützen können.

Der Lösungsansatz besteht also darin, tendenziell mehr Gewicht auf die Gestaltung der Arbeitsinhalte bzw. des Aufgabenzuschnitts als auf materielle Arbeitsanreize zu legen.

Ein weiterer Lösungsansatz zur Verwirklichung des Selbstbeurteilungsansatzes könnte darin liegen, daß der Anteil finaler Entgeltbestandteile, also beispielsweise von Gewinn- und Vermögensbeteiligungs-Anteilen zu Lasten kausaler Entgeltbestandteile zunimmt. Da Gewinnanteile aus dem gemeinsamen Wertschöpfungsergebnis gezahlt werden, dürften hier einseitige egoistische Motive durch ein stärkeres Bewußtsein dieser gemeinschaftlichen Wertschöpfung abgemildert sein und damit angemessene Selbstzuordnungen wahrscheinlicher werden.

3.4 Selbstbeurteilung und Arbeitsgestaltung

Im vorhergehenden Abschnitt 3.3 ist im Zusammenhang mit der Entgeltfrage die Arbeitsgestaltung schon angesprochen worden. Ergänzend sei darauf hingewiesen, daß aus arbeitspsychologischer Sicht (vgl. z.B. Hackman/Oldham, 1980) das gemessene Ausmaß an Rückmeldung (*Feedback*) über die Arbeitsergebnisse sowie das Ausmaß an Autonomie oder Handlungs- und Entscheidungsspielräumen einer Arbeitstätigkeit die Leistungsmotivation positiv beeinflusst. Je deutlicher also die Rückmeldung über die Ergebnisse der Arbeit und je höher der Grad der Autonomie bei der Arbeit war, desto höher war das Motivationspotential der Arbeit.

Ich habe schon an früherer Stelle darauf hingewiesen, daß Rückmeldung über die Arbeitsergebnisse und Autonomie auch notwendige Voraussetzungen für Selbstbeurteilungen sind. Eine empirische Bestätigung dafür liefern z.B. Steel/Ovalle (1984), die bei Militärpersonal feststellten, daß das Ausmaß von Feedback in der Arbeitssituation für die Übereinstimmung zwischen Fremd- (Vorgesetzten-) und Selbsturteil bestimmend war.

Selbstbeurteilung, so hatte ich unter 1.5 ausgeführt, setzt Selbsterkenntnis voraus; Selbsterkenntnis heißt, sich in den Folgen seiner Taten erkennen!

3.5 Selbstbeurteilung und Eignungsdiagnose

Im Rahmen von sogenannten Assessment Centern (vgl. den Beitrag von Krüger-Basener in diesem Band) können – zumindest graduell – Selbstbeurteilungen an die Stelle von Fremdbeurteilungen treten.

In den biographischen Interviews, Gruppendiskussionen, Fallpräsentationen, Postkorb-aufgaben u.ä. Praxissimulationen lernen sich die Teilnehmer in der Auseinandersetzung mit den gestellten Aufgaben und mit den übrigen Teilnehmern selbst kennen und gewinnen eine bessere Grundlage für Selbstbeurteilungen etwa hinsichtlich ihres Berufslaufbahnplanes, ihrer Fähigkeitsdefizite etc. Zum Beispiel ist in meinen Assessment Centern mit gerade diplomierten oder kurz vor dem Abschluß stehenden Studenten der Wirtschaftswissenschaft (überwiegend Diplom-Kaufleute), an denen mittlerweile insgesamt mehr als 100 Studenten teilgenommen haben, das Hauptanliegen, über eine fundiertere Selbsteinschätzung die vorhandenen Praxiseinstiegspläne zu überprüfen bzw. deutlicher werden zu lassen, welche Tätigkeiten für eine Bewerbung überhaupt (nicht) in Frage

kommen. Die Selbstbeurteilungen werden unterstützt, indem mögliche Beurteilungskriterien bzw. die sonst nur den Fremdbeobachtern zugänglichen Beobachtungshilfsmittel zur Verfügung gestellt und indem die Selbsturteile von den übrigen Studenten, also von Gleichgestellten (vgl. die Beiträge von Gerpott und Jochum in diesem Band) und von den geschulten Fremdbeobachtern (Personalexperthen aus der Praxis) ergänzt werden.

4. Fazit: Bedingungen erfolgreicher Selbstbeurteilungen im Unternehmen

Die wichtigste Funktion von Selbstbeurteilungen in der Organisation dürfte in der optimalen Zuordnung von Mitarbeitern und Aufgaben liegen. Diese Zuordnung geschieht allerdings nicht statisch, sondern paßt sich dynamisch den Veränderungen an.

Sollen Selbstbeurteilungen dieser Funktion in Organisationen gerecht werden, muß eine generelle Grundvoraussetzung in der Selbstbeurteilungssituation erfüllt sein: Ein Mindestmaß an Übereinstimmung zwischen den (egoistischen) Individualinteressen und den Gesamt- (Bereichs-) Interessen der Organisation.

Solange von dem Ergebnis der Beurteilung ausschließlich oder überwiegend der Grad der Befriedigung egoistischer Bedürfnisse ohne Rücksicht auf die Belange und Notwendigkeit der Gemeinschaft abhängt, m.a.W., solange eine gute Beurteilung zu persönlichen Vorteilen auf Kosten anderer Organisationsmitglieder bzw. der Gesamtorganisation führen kann, ist Selbstbeurteilung untauglich.

Dieses Mindestmaß an Übereinstimmung zwischen Individual- und Gesamtinteresse kann über eine entsprechende Gestaltung der Personal- und Aufgabenverfassung (vgl. Abschnitt 3.1) hergestellt werden:

Das Anweisungs-, Entscheidungs- und Sanktionssystem der Unternehmung sollte sich dem Selbstverwaltungs- und Selbstverantwortungs-Modell annähern.

Das Entgeltssystem sollte eher finale Bestandteile (z.B. Gewinnbeteiligungen) enthalten. Ein Negativbeispiel liefern die Tarifvereinbarungen in der Metallindustrie, bei denen die Beurteilungsnote an Gehaltszulagen gekoppelt ist. Eine Bestätigung meiner Argumentation aus Sicht der Gewerkschaft findet sich dagegen bei Foullong/Jurkat in diesem Band.

Die Attraktivität der Aufgaben sollte weniger über finanzielle Anreize, sondern eher über inhaltliche Anreize erreicht werden.

Wir brauchen ein Höchstmaß an Flexibilität und Freiheit, um die Aufgaben jeweils so auszugestalten und erfüllen zu können, daß sie gemeinschaftsförderlich sind. Es geht um das Zurückdrängen rein egoistischer Anreize, nicht um das Aufheben solcher Anreize, das wäre weltfremd, bzw. um die Ergänzung egoistischer Anreize durch gemeinschaftsförderliche Arbeitsbedingungen. Kennzeichen einer solchen Aufgabengestaltung ist auch, daß permanent angemessene Rückmeldungen über die Güte der Arbeitsergebnisse für den Mitarbeiter vorhanden sind (und nicht erst beim Beurteilungsgespräch am Ende eines Jahres).

Kurz zusammengefaßt: Idealtypisch sind in den Organisationen Bedingungen zu schaffen, in denen permanent Selbstbeurteilungen möglich sind, die wiederum „von selbst“ zu individuellen Konsequenzen bzw. Handlungen führen, ohne daß sie durch Fremdurteile erzwungen werden müßten.

Literatur

- ACKERMANN, K.-F.: Strategisches Personalmanagement auf dem Prüfstand – Kritische Fragen an ein zukunftsorientiertes Konzept der Personalarbeit. In: Ackermann, K.-F./Danert, G./Horvath, P. (Hrsg.): Personalmanagement im Wandel. Stuttgart 1989, S. 1–29.
- BAETGE, J./WAGNER, H. (HRSG.): Personalbedarfsplanung in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1983.
- BERTH, R.: Der Top-Manager von morgen: Schlußfolgerungen aus einer empirischen Untersuchung über Meinungen und Methoden der Identifizierung von Managern für Führungspositionen bei 36 multinationalen Großunternehmen. Wiesbaden 1987.
- BRÜLL, D.: Der anthroposophische Sozialimpuls, Schaffhausen 1984.
- COLBY, A./KOHLBERG, L.: Das moralische Urteil. Der kognitionszentrierte entwicklungspsychologische Ansatz. In: Bertram, H. (Hrsg.): Gesellschaftlicher Zwang und moralische Autonomie. Frankfurt a. M. 1986, S. 130–162.
- DONAT, M.: Selbstbeurteilung, in: Schuler, H. (Hrsg.): Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, Beiträge zur Organisationspsychologie 4. Stuttgart 1991, S. 135–145.
- DOWNES, S./FARR, R.M./COLBECK, L.: Self appraisal: A convergence of selection and guidance, in: Journal of occupational Psychology, 51. Jg., 1978, S. 271–278.
- ESSER, M.: Selbsturteile, in: Sarges, W. (Hrsg.): Managementdiagnostik. Göttingen 1990, S. 529–534.
- FARH, J./WERBEL, J.D.: The effects of purpose of the appraisal and expectation of validation on selfappraisal leniency. In: Journal of Applied Psychology, 71. Jg., 1986, S. 527–529.
- FARH, J.-L./WERBEL, J.D./DEDEIAN, A.G.: An empirical investigation of selfappraisalbased performance evaluation. In: Personnel Psychology, 41. Jg., 1988, S. 141–156.
- GECK, L.H.: Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit. Berlin 1931.
- GHARAJEDAGHI, J./ACKOFF, R.L.: Mechanistische, organismische und soziale Systeme. In: Probst, G.J.B./Siegwart, H. (Hrsg.): Integriertes Management, Festschrift zum 65. Geburtstag von Hans Ulrich. Bern, Stuttgart 1985, S. 281–298.
- GLOEDE, D.: Strategische Personalplanung als Beitrag zur Weiterentwicklung betrieblicher Personalarbeit, in: Deppe, J./Scharfenkamp, N./Voß, J. (Hrsg.): Arbeit und Personal. Mering 1989, S. 47–74.
- HACKMAN, R.J./OLDHAM, G.R.: Work Redesign. Reading/Massach. u.a. 1980.
- HARTMANN, H.A.: Was ist sozial an der Moral? Moralität, Moral u. Ethik – sozialwissenschaftlich betrachtet. In: Lind, G./Hartmann, H.A./Wakenhut, R. (Hrsg.): Moralisches Urteilen und soziale Umwelt. Weinheim, Basel 1983, S. 7–24.
- INGLEHART, R.: Wertewandel in den westlichen Gesellschaften, in: Klages, H./Kwieciak, P.: Wertewandel und gesellschaftlicher Wandel. Frankfurt/M. 1979, S. 279–315.
- KIESER, A./KUBICEK, H.: Organisation. Berlin, 2. Aufl. 1983.
- KLAGES, H.: Indikatoren des Wertewandels. In: Simon, H. u.a. (Hrsg.): Wertewandel als Herausforderung für die Unternehmenspolitik. Erfstadt 1987, S. 3 ff.
- KLEINBECK, U.: Gestaltung von Motivationsbedingungen der Arbeit, in: Kleinbeck, U./Rutenfranz, J. (Hrsg.): Arbeitspsychologie. Göttingen u.a. 1987, S. 440–492.
- KOHLBERG, L.: The Philosophy of Moral Development. San Francisco 1981.
- KOHLBERG, L.: Essays on moral development, Bd. II: The Psychology of Moral Development. San Francisco, 1984.
- KOHLBERG, L./LEVINE, C./HEWER, A.: Moral Stages: A current formulation and a response to critics. Basel u.a. 1983.
- KOLBINGER, J.: Das betriebliche Personalwesen, Bd. I u. II. Stuttgart, 2. Aufl. 1972.
- KOLBINGER, J.: Kognitive Leitlinie organisatorischen Selbstverständnisses als Grundlage aufgabenbezogener Personalpolitik. In: Wunderer, R. (Hrsg.): Humane Personal- und Organisationsentwicklung, Festschrift zu G. Fischers 80. Geburtstag. Berlin 1979, S. 115–145.

- LAUTERBURG, CHR. S.: Kommunikation – das Nervensystem des Betriebes, in: Schäkel, U./Scholz, J. (Hrsg.): Leistungsreserven aktivieren. Essen 1983, S. 143–85.
- LUTZ, B./SCHULTZ-WILD, R./TIEMANN, F.: Betriebliche Personalplanung zwischen Unternehmensplanung und Personalpolitik. Frankfurt 1979.
- MABE, P.A./WEST, S.G.: Validity of self evolution of ability: A review and metaanalysis. In: Journal of Applied Psychology, 69 Jg., 1982, S. 280–296.
- MAG, B.: Hemmnisse und Fortschritte bei der Entwicklung der Personalplanung in der Bundesrepublik Deutschland, in: ZfbF, 37 Jg., 1985, S. 3–25.
- MALIK, F.: Gestalten und Lenken von sozialen Systemen. In: Probst, G.J.B./Siegwart, H. (Hrsg.): Integriertes Management, Festschrift zum 65. Geburtstag von H. Ulrich. Bern, Stuttgart 1985, S. 205–216.
- MARTIN, A.: Personalforschung in der Praxis; Schriften aus dem Arbeitskreis betriebswirtschaftlicher Verhaltensforschung, Uni-GH-Paderborn, 1989.
- MASLOW, A.H.: Motivation und Persönlichkeit. Olten, Freiburg i.Brsg. 1977.
- MCGREGOR, D.: Der Mensch im Unternehmen. Düsseldorf, Wien, 3. Aufl. 1973, amerik. Originalausgabe New York u.a. 1960.
- MINTZBERG, H.: The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research, Englewood Cliffs, N.J., 1979.
- PROBST, G.J.B.: Soziale Institutionen als selbstorganisierende, entwicklungsfähige Systeme. In: Bauer, L./Matis, H. (Hrsg.): Evolution – Organisation – Management. Berlin 1989, S. 145–160.
- PULLIG, K.-K.: Moralische Motivation der Mitarbeiter – Ein Beitrag zum Thema Wirtschaftsethik, Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, hrsg. vom Institut Mensch und Arbeitswelt. Baden-Baden, Heft 1/1991 (a).
- PULLIG, K.-K.: Weiterbildungsprogramme, in: Personal 1/2/1991, S. 10–13 (b).
- PULLIG, K.-K.: Weiterbildungskonzepte im Wandel, in: Schwuchow, K./Gutmann, J./Scherer, H.P. (Hrsg.): Jahrbuch Weiterbildung 1991. Düsseldorf 1991, S. 84–86 (c).
- RÖTHIG, P.: Zum Entwicklungsstand der betriebswirtschaftlichen Personalplanung, in: Die Betriebswirtschaft, 46. Jg., 1986, S. 203–223
- SCHANZ, G.: Organisationsgestaltung – Struktur und Verhalten. München 1982.
- SCHULER, H.: Leistungsbeurteilung, in: Enzyklopädie der Psychologie D III 3: Organisationspsychologie, hrsg. von E. Roth. Göttingen u.a. 1989, S. 399–430.
- SILESIIUS, A.: Cherubinischer Wandersmann. München 1923.
- STAEHLE, W.H.: Über den Realitätsbezug organisatorischer Modelle, in: Zfo 1/1971, S. 19 ff. und 2/1971, S. 80 ff.
- STAEHLE, W.H.: Simultane Strategie- und Personalentwicklung, in: Zfp 1/1991, S. 5–12.
- STEEL, R.P./OVALLE, N.K.: Selfappraisal based upon supervisory feedback, in: Personnel Psychology, 37. Jg., 1987, S. 667–685.
- STEINER, R.: Gesammelte Aufsätze zur Kultur- und Zeitgeschichte 1887–1901, 2. Aufl., Dornach 1966 (GA 31); Aufsatz: Freiheit und Gesellschaft, Magazin für Literatur 1898, 67 Jg., Nr. 29 u. 30.
- VESTER, F.: Ökologisches Systemmanagement – Die Unternehmung am Scheideweg zwischen Mechanistik und Biokybernetik. In: Probst, G.J.B./Siegwart, H.: Integriertes Management, Festschrift zum 65. Geburtstag von H. Ulrich. Bern, Stuttgart 1985, S. 299–330.