

## 2. Theoretische Grundlagen – Begriffsklärung

### 2.1 Systematische Leistungsbeurteilung – Begriffsklärung

Gegenstand der systematischen Leistungsbeurteilung ist die berufliche Leistung der Mitarbeiter als Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele (vgl. Lohaus 2009, S. 5 ff.; auch Schuler 2004, S. 2 ff.). Übertragen auf die Organisation Kindertageseinrichtung ist das vorrangige Organisationsziel, die Erfüllung des Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrags.

Allerdings ist es schwierig die berufliche Leistung im Bildungsbereich auf die Beurteilung von Arbeitsergebnissen als Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele zu reduzieren. Einerseits weil die Wirksamkeit der geleisteten Bildungs- und Erziehungsarbeit nicht nur von der beruflichen Leistung der pädagogischen Mitarbeiter, sondern auch von der Mitwirkung des Individuums, also der des Kindes, abhängig ist. Andererseits, weil sie zum Teil erst Jahre später sichtbar wird. Darüber hinaus ist die Art und Weise, also mit welchem Verhalten der Mitarbeiter die Leistung erbringt, relevant. Dieser Aspekt gilt grundsätzlich für die tägliche pädagogische Arbeit mit den Kindern und gleichermaßen im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit den Erziehungsberechtigten sowie Netzwerk- und Kooperationspartnern im Umfeld der Einrichtung. Insofern wird im Kontext der vorliegenden Arbeit die berufliche Leistung als ein Konstrukt aus aufgabenbezogenen Anteilen sowie der Art und Weise, wie diese erbracht wird, verstanden (vgl. Fersch 2002, S. 43; auch Lohaus 2009, S. 4 ff.; auch Schuler 2004, S. 2 ff.).

Der Begriff der *Leistungsbeurteilung* umfasst ganz allgemein Verfahren, die Auskunft über die in der Vergangenheit und Gegenwart erbrachten Leistungen bereits beschäftigter Mitarbeiter im beruflichen Alltag liefern (vgl. Becker 2011, S. 85). Sie dienen der „planmäßigen Gewinnung, Verarbeitung und Übermittlung von personen- und anforderungsbezogenen Informationen“ (Krämer 2012, S. 159), indem „die jeweiligen Vorgesetzten ihre Mitarbeiter in regelmäßigen Zeitabständen unter Berücksichtigung bestimmter Kriterien beurteilen“ (Becker 2011, S. 85). Innerhalb der vor-

## 2. Theoretische Grundlagen – Begriffsklärung

2

liegenden Arbeit wird vorausgesetzt, dass die Leistungsbeurteilung gegliedert, planmäßig und gezielt erfolgt, weswegen dem Begriff *Leistungsbeurteilung* das Adjektiv *systematisch* vorangestellt ist<sup>5</sup>. Ferner gewährleistet die systematische Anwendung der Leistungsbeurteilung, „dass sich einzelne Mitarbeiter oder Vorgesetzte dieser Kommunikation über arbeitsbezogene Themen nicht entziehen“ (Krämer 2012, S. 160).

Die systematische Leistungsbeurteilung ist grundsätzlich von anderen Beurteilungsformen für bereits beschäftigte Mitarbeiter abzugrenzen: Dies gilt gegenüber der Mitarbeiterbeurteilung, in der zuvorderst der Mitarbeiter selbst beurteilt wird, „aber nicht oder erst sekundär seine Leistung“ (Blickle 2011, S. 254). Zum anderen ist die systematische Leistungsbeurteilung von der Persönlichkeitsbeurteilung zu trennen, weil darin Persönlichkeits- und Wesensmerkmale der Mitarbeiter erfasst werden (vgl. Laufer 2008, S. 32 ff.). Sowie im Weiteren auch von der Potentialbeurteilung, weil Potentialbeurteilungen darauf zielen, vorhandene, jedoch ungenutzte Qualifikationen und Kompetenzen von Mitarbeitern zu ermitteln, um deren Einsatz zukünftig zu ermöglichen (vgl. Becker 2003, S. 159 ff.; auch Crisand/Rahn 2011, S. 11; auch Lohaus 2009, S. 12 f.).

Demgegenüber unterstützt die systematische Leistungsbeurteilung Führungskräfte bei der Feststellung, ob und inwiefern der einzelne Mitarbeiter die an ihn gerichteten Aufgaben und Anforderungen in der erwarteten Qualität erfüllt hat (vgl. Becker 2011, S. 85 ff.). Dabei sind sowohl die zur Beurteilung grundlegenden Anforderungen an den Mitarbeiter, die beispielsweise in Anforderungsprofilen oder Stellenbeschreibungen enthalten sind, als auch der Beurteilungszeitraum festgelegt (vgl. Fersch 2002, S. 42). Hinsichtlich der Beurteilungsinhalte empfiehlt Becker die Verhaltensbeurteilung in die Leistungsbeurteilung zu integrieren, weil die Verhaltensbeurteilung „offenbart, ob der Mitarbeiter ausreichend kooperativ, loyal und offen mit der Führungskraft, den Kollegen und Kunden zusammenarbeitet“ (Becker 2011, S. 87). Dieselbe Auffassung vertritt Fersch, der ebenfalls sowohl das Leistungsergebnis als auch das Leistungsverhalten in der systematischen Leistungsbeurteilung zusammenfasst (vgl. Fersch 2002, S. 42). Somit beinhaltet die systematische

<sup>5</sup> Diese Aussage gilt grundsätzlich im Rahmen der vorliegenden Arbeit. Trotzdem wird punktuell aus Gründen der besseren Lesbarkeit der Begriff Leistungsbeurteilung separat verwendet. Diese Verwendung impliziert dabei die systematische Anwendung des Verfahrens.

Leistungsbeurteilung die Beurteilung der Arbeitsergebnisse und das Verhalten im Arbeitsprozess.

Die Ergebnisse aus den Beurteilungsbereichen bieten die Grundlage, um im Fall des Ungleichgewichtes zwischen der erwarteten und der erbrachten Leistung Personalentwicklungsbedarfe ableiten und koordinieren zu können (vgl. Becker 2011, S. 87 ff.). Damit unterstützen Verfahren der systematischen Leistungsbeurteilung maßgeblich die Personalentwicklung, weil sie die Grundlage liefern, um „Mitarbeiter hinsichtlich sinnvoller und notwendiger Weiterbildungsmaßnahmen sowie ihrer persönlichen Entwicklung im Unternehmen [zu] beraten“ (Lohaus 2009, S. 17). Sie verschaffen der Führungskraft nicht nur Orientierung hinsichtlich der Förderung ihrer Mitarbeiter, sondern erfüllen auch den Zweck der Planung und Gestaltung von betrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen (vgl. Becker 2003, S. 265). Insofern dienen sie auch der Koordination von Personalentwicklungsmaßnahmen und ermöglichen außerdem die Beurteilung darüber, „wie sich Führungskräfte bzw. Mitarbeiter im Zeitverlauf entwickeln“ (Stock-Homburg 2010, S. 373). Indes sind personalpolitische Entscheidungen als Ergebnis systematischer Leistungsbeurteilung nicht grundsätzlich ausgeschlossen. Nämlich dann, wenn die Leistungsbeurteilung zu der Erkenntnis führt, dass eine (Weiter-)Entwicklung des Mitarbeiters innerhalb der Organisation nicht möglich oder nicht erwünscht ist. Deswegen ist es wichtig, schon im Zuge der Entwicklung des Verfahrens sowohl die Funktion als auch das Ziel, das mit Hilfe der systematischen Leistungsbeurteilung in der eigenen Organisation erreicht werden soll, zu klären und transparent zu machen. Diese Klarheit dient der Vermeidung von Zielkonflikten und soll dem entgegenwirken, dass Erwartungen an dieses Instrument entstehen, die gegebenenfalls nicht erfüllt werden können. In diesem Zusammenhang verweist Blickle ausdrücklich darauf, dass nur bedingt mehrere „Funktionen der Leistungsbeurteilung gleichzeitig wahrgenommen werden sollten, wenn man kontraproduktive Effekte vermeiden möchte“ (Blickle 2011, S. 255). Deswegen ist eine systematische Trennung inhaltlich und zeitlich empfehlenswert. Außerdem fügt Lohaus hinzu, dass, „nicht alle Zwecke gleichzeitig befriedigend durch ein und dasselbe Beurteilungssystem erreicht werden [können], da sie unterschiedliche Anforderungen an die beurteilende Person stellen“ (Lohaus 2009, S. 18). Dennoch ist die Auseinandersetzung mit weiteren Funktionen der systematischen

## 2. Theoretische Grundlagen – Begriffsklärung

Leistungsbeurteilung für Führungskräfte von Kindertageseinrichtungen zu empfehlen.

2

Dies gilt laut Krämer insbesondere hinsichtlich der leistungssteigernden und motivierenden Funktion der Leistungsbeurteilung. Denn seines Erachtens bietet sie den Rahmen dafür, die Motivation der Mitarbeiter, deren Sozialverhalten und Bereitschaft sich anzustrengen sowie die Einhaltung des bestehenden Regelwerks der Organisation zu überprüfen und dieses Ergebnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu kommunizieren (vgl. Krämer 2012, S. 158 ff.). Diese Auffassung korrespondiert mit derjenigen von Stock-Homburg. Sie spricht der systematischen Leistungsbeurteilung eine Motivationsfunktion zu, weil „grundlegende Bedürfnisse der Beschäftigten, die aus der Bedürfnispyramide nach Maslow [...] bekannt sind, befriedigt werden. Das Sicherheitsbedürfnis wird dadurch gestillt, dass die Beurteilten erfahren, ob sie den Anforderungen des Unternehmens gerecht werden“ (Stock-Homburg 2010, S. 373). Insbesondere der Austausch hierüber bietet dem Mitarbeiter Orientierung und wirkt sich positiv auf dessen Leistungsverhalten und die Motivation aus (vgl. Krämer 2012, S. 158 ff.).

Allerdings, so die Meinung der Verfasserin der vorliegenden Arbeit, ist die Wirkung auf die Mitarbeitermotivation von den Beurteilungsergebnissen abhängig. Während positiven Ergebnissen motivationssteigernde Wirkung unterstellt werden kann, ist im umgekehrten Fall anzunehmen, dass weniger gute Ergebnisse, also sichtbar gewordene Defizite, gegenteilige Wirkungen nach sich ziehen können. Bezugnehmend auf die vorangegangene Aussage Stock-Homburgs ist jedoch ebenfalls davon auszugehen, dass sofern das Sicherheitsbedürfnis der Mitarbeiter befriedigt ist, auch dann mittelfristig eine Leistungssteigerung erwartet werden kann, wenn die Ergebnisse weniger gut ausfallen. Gleichwohl impliziert diese Annahme, dass die erforderlichen Entwicklungsmaßnahmen gemeinsam kommuniziert, vereinbart und eingeleitet werden. Sofern das gelingt, leistet die systematische Leistungsbeurteilung einen wichtigen Beitrag zur Personalentwicklung, weil „die Bereitschaft der Mitarbeiter zum Abbau [...] [eventuell vorhandener] Defizite [...] gefördert [wird], wenn sie aufgrund systematischer, nachvollziehbarer Beurteilung ermittelt wurden“ (Scherer/Süß 2010, S. 69).

Vor diesem Hintergrund wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit die systematische Leistungsbeurteilung definiert als Verfah-

ren zur Verständigung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zur Feststellung, inwieweit die erwarteten Aufgaben im Kontext der Organisationsziele in der Vergangenheit erfüllt worden sind beziehungsweise gegenwärtig erfüllt werden. Dabei bezieht sich die systematische Leistungsbeurteilung inhaltlich ausschließlich auf arbeitsbezogene Aspekte. Neben dem Erkenntnisgewinn, ob und inwiefern die berufliche Leistung in Vergangenheit und Gegenwart im Alltag erbracht wird, bieten die Ergebnisse ebenso Auskunft über die Art und Weise, wie die Leistungserbringung erfolgte.

## 2.2 Rechtlicher Rahmen der Leistungsbeurteilung

Den geltenden rechtlichen Rahmen im Kontext der systematischen Leistungsbeurteilung zu kennen, verschafft den verantwortlichen Führungskräften „den Vorteil, [...] das **Risiko zu vermeiden, rechtliche Fehler zu begehen**, durch die das Erreichen der Bemühungen eventuell gefährdet werden kann. Zum anderen fördern sichere rechtliche Kenntnisse bei allen Beteiligten ein **höheres Vertrauen** in die handelnden Personen“ (Kämper 2011, S. 401; Hervorhebung durch den Autor). Da unterschiedliche Akteure durch Verfahren zur systematischen Leistungsbeurteilung betroffen sind, wird innerhalb dieses Kapitels ein Überblick hinsichtlich der relevanten rechtlichen Aspekte geboten.

Die rechtlichen Grundlagen und Rahmenbedingungen für das Personalmanagement bietet das Arbeitsrecht. Es beinhaltet alle Rechtsregeln, die sich mit der abhängigen, unselbstständigen Arbeit befassen. Innerhalb des Arbeitsrechts wird grundsätzlich der Rechtsbereich des individuellen Arbeitsrechtes von dem des kollektiven Arbeitsrechtes unterschieden. Beide Rechtsbereiche sind wiederum in viele Einzelgesetze untergliedert.

Das Kollektivarbeitsrecht regelt die rechtliche Beziehung zwischen Zusammenschlüssen von Arbeitnehmern (z. B. Gewerkschaften) und einzelnen Arbeitgebern oder Arbeitgeberverbänden. Außerdem findet es Anwendung für rechtliche Regelungen zwischen Arbeitgebern und Betriebsräten (vgl. Holtbrügge 2013, S. 75 ff.). Die Rechtsgrundlage hierfür bietet das Betriebsverfassungsgesetz (im Weiteren BetrVG). Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass dieses Gesetz nicht für Kindertageseinrichtungen in kirchlicher Trägerschaft gilt. Dort wirken andere, speziell hierfür verfasste Regelungen, die sich in unterschiedlicher Intensität an das Betriebsver-