

Personalbeurteilung

VWA Potsdam
Sommersemester 2022

Claudia Herzsprung



Themen Personalbeurteilung Sommersemester 2022

1. Grundlagen der Personalbeurteilung – 5. April
2. Psychologie der Personalbeurteilung – 12. April
3. Personalgespräche und Erstellung von Zeugnissen – 27. April
4. Übungen, Vorbereitung Hausarbeit - 3. Mai



Gliederung Grundlagen der Personalbeurteilung - 5. April

1. Definition
2. Aufgaben und Ziele der Personalbeurteilung
3. Mögliche Beteiligte des Beurteilungssystems
4. Wer beurteilt?
5. Wer wird beurteilt?
6. Wann wird beurteilt?
7. Was wird beurteilt?
8. Sortierung der Kriterien
9. Was ist bei der Beurteilung zu beachten?
10. Kriterien für die Beurteilung festlegen
11. Wie wird beurteilt?
12. Ableitung von Maßnahmen
13. Unterschriften
14. Datenablage und –verwendung
15. Reklamation, Stellungnahme und andere Rechte der Beschäftigten
16. Vorbereitung der Akteure



Definition

Die Personalbeurteilung ist ein fester Bestandteil der Personalführung.
Sie bewertet und beurteilt Menschen.

Die Beurteilung kann regelmäßig, in gewissen Zeitabständen oder
außerplanmäßig bei bestimmten Anlässen erfolgen.

Sie ist ein sehr mächtiger und fester Bestandteil der Führung mit besonderer
Bedeutung.

Hinweis

„Beurteilungen im hier behandelten Zusammenhang sind nichts anderes als Werturteile von Menschen (Beurteilenden) über andere Menschen (Beurteilte). Damit haftet ihnen unausweichlich ein Moment der Subjektivität an.

Die Grundlage eines Beurteilungsergebnisses ist kein naturwissenschaftlicher Messvorgang wie z. B. die Erfassung der Außentemperatur mittels eines funktionierenden Thermometers.

Bestenfalls handelt es sich um einen durch Wahrnehmung gestützten »Eindruck« einer Person über die Leistungen und/oder das Verhalten einer anderen Person. Er soll in den meisten Fällen – und darin besteht eine gewisse Parallele zu einem Thermometer – durch eine Skala zum Ausdruck gebracht werden.

Beurteilungsergebnisse entstehen unweigerlich durch »die Brille« der bzw. des Beurteilenden (meist der/des Vorgesetzten); sie sind dementsprechend geprägt und eingefärbt.“ (Thomas Breising, Grundsätze und Verfahren der Personalbeurteilung)

Aufgaben und Ziele der Personalbeurteilung

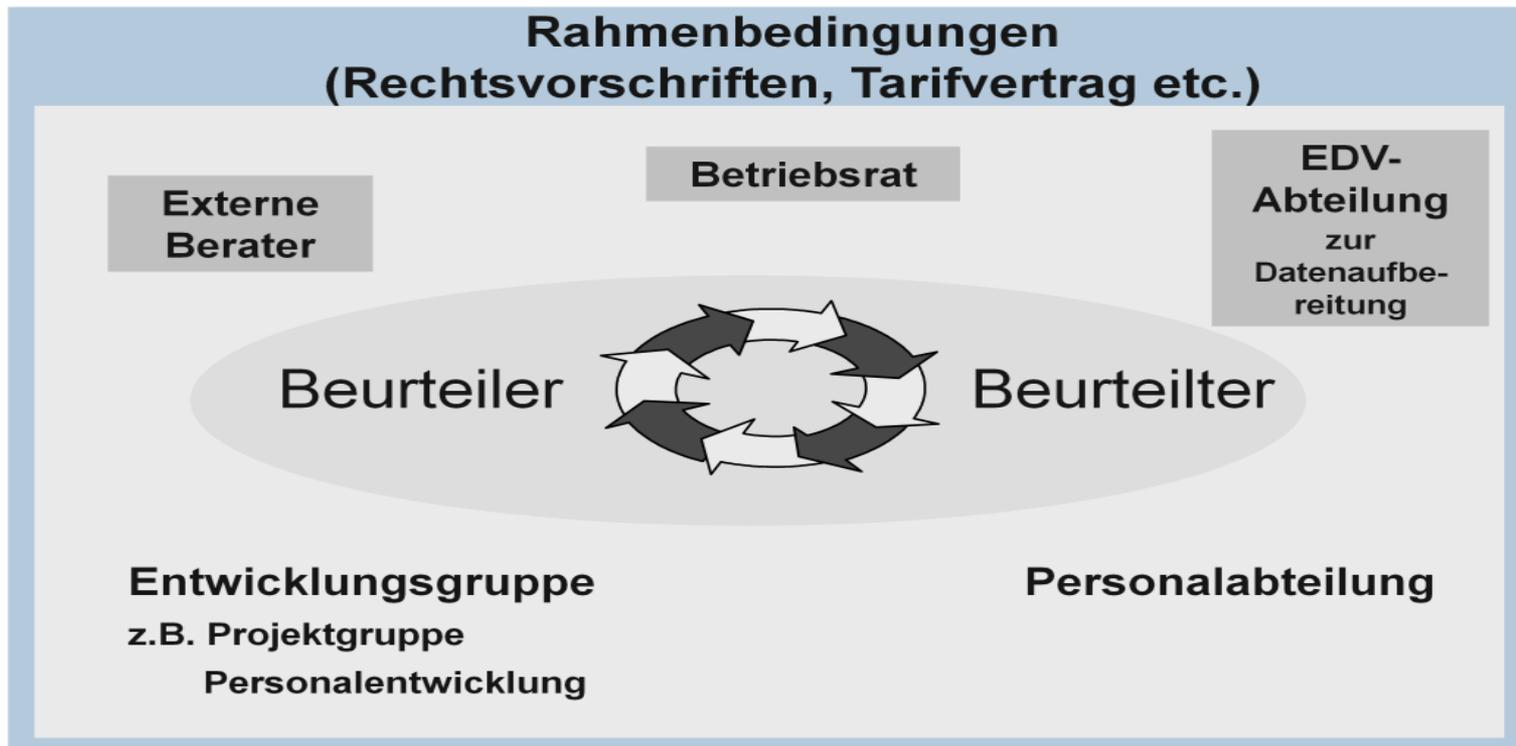
Ziele	Aufgaben
<ul style="list-style-type: none">❖ Objektivierung<ul style="list-style-type: none">- Personalentlohnung- Personalentwicklung- Personaleinsatz❖ Nutzung der Potentiale der Beschäftigten❖ Aufdecken von Schwachstellen innerhalb der Organisation	<ul style="list-style-type: none">❖ Einführung einer leistungsgerechten Entgeltermittlung❖ Gewinnung von Daten für die Personalbeschaffung und die Personalentwicklung❖ Unterstützung des Führungsprozesses❖ Beurteilungsfeedback zur Motivation der Beschäftigten

Der „richtige“ Beschäftigte soll zur „richtigen“ Zeit und am richtigen Ort zum Wohle des Unternehmens eingesetzt werden.

1. Was ist der Unterschied zwischen Beurteilen und Beobachten?
2. Welche Aufgaben hat die Personalbeurteilung?
3. Ist eine Beurteilung einer Person objektiv?

Mögliche Beteiligte des Beurteilungssystemes

Beteiligte des Personalbeurteilungssystemes



Wer beurteilt?

- direkte Führungskraft - Mindestfrist für das Bestehen des Unterstellungsverhältnisses (z. B. ein halbes Jahr)
- Einbeziehung der/des Vor-Vorgesetzten?
- Einbeziehung weiterer Personen (z. B. Projektleitende)?
- hält eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter die beurteilende Führungskraft für befangen, so ist dieses der Personalabteilung unter Angabe von Gründen mitzuteilen – Prüfung der Einwendungen - Entscheidung im Einzelfall



Wer wird beurteilt?

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Sonderregelungen, z. B. bei Teilzeitbeschäftigung oder bei Übernahme eines Amtes wie Betriebs- bzw. Personalrat
- es besteht ein Rechtsanspruch auf die Beurteilung der Leistung (per Gesetz für Zeugnis - kann auch in Betriebsvereinbarung verankert sein)
- alle MitarbeiterInnen sollten regelmäßig beurteilt werden
- Beschäftigte können auf Wunsch ein Mitglied des Betriebs- bzw. Personalrats zum Gespräch hinzuziehen

Wann wird beurteilt?

- **Regelbeurteilung** – alle ein bis zwei Jahre (Unternehmen) -
Beurteilungszeitraum im Regelfall die letzten 12 Monate

- **außerplanmäßige Beurteilungsanlässe**
 - bei Versetzung in eine andere Abteilung/Geschäftsstelle
 - bei wesentlicher Veränderung des Aufgaben- und/oder Tätigkeitsbereiches
 - bei Wechsel des/der Vorgesetzten
 - auf Wunsch des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin (Zeugnis)
 - auf Anforderung der Personalabteilung
 - bei Ablauf der Probezeit
 - bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses



Was wird beurteilt?

Leistungsergebnis

- Arbeitsgüte: Aufgabenerfüllung nach qualitativer Wirksamkeit
- Arbeitsumfang: Aufgabenerfüllung nach quantitativer Wirksamkeit

Leistungsverhalten

- Arbeitsausführung: Aufgabenerfüllung durch wirtschaftliches und kostenbewusstes Verhalten
- Zusammenarbeit: Aufgabenerfüllung durch betriebliches Zusammenwirken

Potenzial

- unterscheidet sich von einer Leistungs- und Verhaltensbeurteilung durch die Blickrichtung, es wird der Blick auf die Zukunft bei der Potenzialbewertung (oft auch: Befähigungsbeurteilung) gerichtet

Persönlichkeits- und/oder Charaktermerkmale wirken sich zwar auf das Leistungsverhalten aus, stehen aber nicht im Vordergrund der Beurteilung.

Was wird beurteilt? - Beispiele

Leistungs- und Verhaltenskriterien zu den Beurteilungsmerkmalen

Leistung am Arbeitsplatz

- Arbeitsquantität
- Fachkompetenz

Fähigkeiten

- Selbstständigkeit
- Organisation der eigenen Arbeit
- Initiative
- Kreativität
- Wirtschaftliches Denken und Handeln
- Schriftliche Ausdrucks- und Formulierungsfähigkeit
- Analytisches Denken und Handeln

Was wird beurteilt? - Beispiele

Einsatzbereitschaft und Belastbarkeit

- Einsatzbereitschaft
- Belastbarkeit

Präsentation des Unternehmens nach außen

- Dienstleistungsorientierung
- Argumentation und Dialogfähigkeit
- Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens
- Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen
- Zusammenarbeit mit den eigenen Vorgesetzten

Was wird beurteilt? - Beispiele

Für Führungskräfte – Mitarbeiterführung

- Zielorientiertes Führen
- Kooperatives Führen
- Motivationsfähigkeit
- Information und Kommunikation im fachlichen Bereich
- Kontrolle
- Überzeugungs- und Durchsetzungskraft
- Delegation
- Organisation und Koordination
- Konfliktmanagement
- Mitarbeiterförderung

Sortierung der Kriterien

- **Leistung bzw. Arbeitsergebnisse** (z. B. Arbeitsmenge, -leistung, -ergebnisse, Grad der Zielerreichung; Arbeitsgüte, -qualität, -ausführung);
- **Qualifikation** (z. B. berufliche Kenntnisse, Fachwissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten);
- **Arbeitsverhalten** (z. B. Kooperation, Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Einsatzbereitschaft, Verantwortungsbereitschaft, Anwendung der Kenntnisse, Organisation, Anpassungsbereitschaft bei Neuerungen, Fortbildungsbereitschaft, Verhalten gegenüber Kunden)

Sortierung der Kriterien

- **Führungsverhalten** (bei Beschäftigten mit Personalverantwortung, z.B. Menschenführung, Mitarbeiterorientierung, Delegation, Förderung, Motivationsfähigkeit, Zielsetzung)
- **Persönlichkeit:** Kriterien, die in der Person liegende Sachverhalte betreffen (z. B. Initiative, Belastbarkeit, Auffassungsgabe, Ausdrucksvermögen, Entschlusskraft, Zuverlässigkeit, Auftreten, geistiges Format) – hier besondere Vorsicht
- **Kriterien, die sich auf künftige Entwicklungs- und Einsatzmöglichkeiten** der Beschäftigten wie z. B. weitere Einsetzbarkeit, Eignung für höhere Positionen, Entwicklungsfähigkeit beziehen (Potenzial-, Befähigungs-, Eignungsbeurteilung)

1. Nennen Sie die zwei wichtigsten Akteure der Personalbeurteilung!
2. Nennen Sie 4 Beurteilungskriterien!



Was ist bei der Beurteilung zu beachten?

- Kriterien nehmen auf Anforderungen des Arbeitsplatzes und Arbeitsbeschreibung/Stellenbeschreibung Bezug
- Kriterien als Beurteilungsgegenstand vorher festlegen und dabei Vergleichbarkeitsanspruch beachten
- klare Kriterien definieren um Interpretationsspielräume zu reduzieren - Skalierungskonzepte entwerfen: Stufen deutlich beziffern und beschreiben
- sonstige Beurteilungsgegenstände (z.B. Ziele aus Zielvereinbarung) einbeziehen

Wie wird beurteilt?

Regeln zur Durchführung der Beurteilung: z.B. Maßstäbe vorgeben, Rückgriff auf ältere Beurteilungen vermeiden

- Skalierungskonzepte entwerfen: Stufen deutlich beziffern und beschreiben
- Wird die Beurteilung verbal begründet?
- Soll die Bewertung frei formuliert sein?
- Soll ein Gesamturteil ermittelt werden? – problematisch, wenn Ergebnisse für Personalentwicklung genutzt werden sollen

Ableitung von Maßnahmen

- Sollen Maßnahmen zur Personalentwicklung für Beschäftigte aus dem Gespräch abgeleitet werden?
- neue Einsatzmöglichkeiten
- Eingruppierung ändern
- Ziele für die kommende Periode vereinbaren
- sind disziplinierende Maßnahmen notwendig

Unterschriften

- klären, was genau von Beurteilten unterschrieben wird: Kenntnisnahme der Beurteilung oder Einverständnis
- nach Möglichkeit Unterschrift nicht als Einverständniserklärung definieren

Datenablage – und -verwendung

- Beurteilungsbogen in der Personalakte ablegen
- Ablagedauer in der Personalakte begrenzen
- Verbot von Kopien und deren Aufbewahrung
- EDV-technische Verarbeitung, Auswertung und Speicherung von Beurteilungsdaten ggf. ausschließen
- auf separate Vereinbarung zum technischen Umgang mit personenbezogenen Daten verweisen (sofern vorhanden)
- Akteure ausdrücklich auf Vertraulichkeit und Datenschutz verpflichten
- Beurteilende (Vorgesetzte) schulen
- Beschäftigte über Verfahren informieren - Schulungsansprüche auch für Beschäftigte realisieren



Reklamation, Stellungnahme und andere Rechte der Beschäftigten

- Recht der Beschäftigten auf Reklamation, Beschwerde, Stellungnahme o. Ä. definieren
- Konfliktlösung nach dem Rechtsmodell des Instanzenzuges
- Beschäftigte können ein Mitglied der Interessenvertretung zum Beurteilungsgespräch hinzuziehen
- Beschäftigte können einen Befangenheitsantrag gegen beurteilende Führungskraft stellen (kritisch)?
- Leistungsminderungen bzw. Schwerbehinderung seitens der Vorgesetzten berücksichtigen
- Teilzeitbeschäftigung, Telearbeit und Wahrnehmung familiärer Verpflichtungen dürfen sich nicht negativ auswirken
- arbeitsrechtliche Nachteile infolge von Beurteilungsergebnissen ausschließen

Vorbereitung der Akteure

- intensive Vorbereitung seitens der Akteure insbesondere bei dialogisch-kooperativen Konzepten
- Ausfüllen des Beurteilungsbogens durch die zu Beurteilenden vor dem Gespräch (Selbstbewertung)
- Beurteilte vor dem Gespräch über Beurteilung durch die Führungskraft in Kenntnis setzen
- regelmäßig an das Verantwortungsgefühl, die Gewissenhaftigkeit und die Unvoreingenommenheit der Vorgesetzten appellieren

1. Nennen Sie die zwei Maßnahmen, die aus der Personalbeurteilung abgeleitet werden!
2. Dürfen Kopien von der Beurteilung gemacht werden?
3. Gilt die Unterschrift des Beurteilten automatisch als Zustimmung zur Beurteilung?

Literaturliste/ Quellennachweis



Becker, Manfred (2011): Systematische Personalentwicklung. Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus. Schäffer-Poeschel Verlag

Becker, Manfred (2013): Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Schäffer-Poeschel Verlag

Breisig, Thomas (2012): Grundsätze und Verfahren der Personalbeurteilung

Heise, Ulrike (2017): Faktor Mensch. Das Querdenkerbuch zur Optimierung der Personalführung. Beck Verlag

Herzprung, Claudia (2018): Welche Bedeutung hat die Wahrnehmung für das Konfliktmanagement in Organisationen?

RWTH Aachen – Skript Springer und Vetter

<http://www.hrpraxis.ch/2012/08/personalentwicklungskonzept.html>

<https://www.modu-learn.de/verstehen/personal-und-fuehrung>

<https://karrierebibel.de/mitarbeitergesprach/>

<https://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/arbeitszeugnis-qualifiziertes.php>