Personalbeurteilung

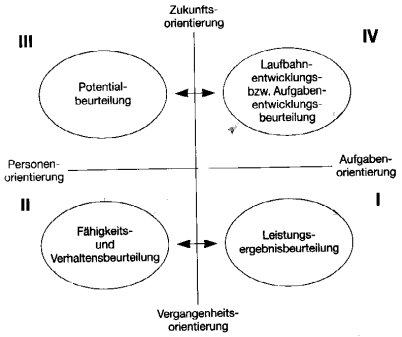
27.04.02 - v22

1. Zielsetung/ Gegenstand

- Entsprechen die Mitarbeiter hinsichtlich Leistung und Eignung den gestellten Anforderungen?
- Verschiedene Zwecke
  - Personalauswahl
    - Einstellungen
    - Versetzungen
    - Entlassungen
  - Personaleinsatz
  - Entgeltfindung
  - Personalförderung
    - z.B. Rückmeldung an Personal
  - Personalentwicklung
    - Entwicklungsbedarf festlegen
  - Controlling
- Ansprüche an die Personalbeurteilung
  - unternehmensbezogene
    - standardisiert
    - Vergleiche ermöglichend
    - leichte Handhabung
    - zuverlässig ...
  - mitarbeiterbezogene
    - individualisierend
    - objektiv
    - persönlich motivierend
    - gerecht
    - transparent ...

2. Bezugspunkte

- Individuelle Leistung
  - Anforderungen
    - Über-/Unterforderung
  - Leistungsfähigkeiten
    - eingesetzte Fähigkeiten
    - bei Bedarf verfügbare Fähigkeiten
  - Leistungsbereitschaft
    - auch Entwicklungspotentiale
  - Leistungsbedingungen
    - organisatorische Mängel?
- Kriterien zur Mitarbeiterbeurteilung
  - Leistungsergebnis
    - output
      - Qualität
      - Quantität
    - Maßstab
      - Soll-Vorgaben
    - Probleme
      - Einfluß d. Mitarbeiters auf Arbeitsergebnis gering
      - oft sehr komplexes Leistungsbündel
      - Ziele oft nicht genügend operationalisierbar
  - Verhalten bei der Leistungserstellung
    - input als Indikator
    - Beurteilungsmerkmale
      - Arbeitsverhalten
      - Entscheidungsverhalten
      - Kooperationsverhalten
      - Führungsverhalten
      - Zeitverhalten
      - Planungsverhalten
      - Kontrollverhalten
    - Probleme
      - Erläuterung und Definition der Merkmale
    - in Zukunft wohl größte Bedeutung!
  - Fähigkeitsmerkmale
    - input
    - Fähigkeits- bzw. Qualifikationsmerkmale als Voraussetzung
      - z.B.
        - Kenntnisse
          - Ausbildungsstand
          - Berufl. Werdegang
        - Physische Merkmale
          - Fähigkeiten
          - Beanspruchbarkeit
        - Psychische Merkmale
          - geistige Leistungsfähigkeit
          - Arbeitsverhalten
          - psychomotorische Fähigk.
          - psychische Beanspruchbarkeit
- Beurteilungsdimensionen
  - zweidimensionale Betrachtung
    - Aufgabenorientierung versus Personenorientierung
    - Vergangenheits- versus Zukunftsorientierung
  - Grafik



3. Verfahren

- Schritte
  - Festlegung der personellen Zuständigkeiten
    - unmittelbarer Vorgesetzter
    - übernächster Vorgesetzter hinzuziehen
  - Festlegung der Beurteilungsmerkmale
    - summarisches Verfahren
    - analytisches Verfahren
    - individuelle oder allgemeine Kriterien
    - begrenzte Anzahl
      - unter 10 Krit.
  - Sammeln von Beobachtungen
    - in den jeweiligen Arbeitszusammenhängen
    - über gesamten Beobachtungs-zeitraum verteilt
    - wechselnde Tageszeiten
    - Aufnahme kritischer Vorfälle
  - Beschreibung der Beobachtungen
    - schriftlich in Form von Notizen
    - Trennung zw. Beobachtung und Bewertung
  - Bewertung der Beobachtungen
    - anhand von Beurteilungsmaßstäben
- Methoden
  - Freie Beurteilungsform
    - Beurteiler formuliert mit eigenen Worten nach selbst gewählten und gewichteten Kriterien
  - Traditionelle Grundformen der gebundenen Beurteilung
    - Kennzeichnungsverfahren
      - Checkliste mit gemischten Aussagen
    - Rangordnungsverfahren
      - Mitarbeiter werden in eine Rangfolge gebracht
      - summarisch oder analytisch
    - Einstufungsverfahren
      - zu jedem Beurteilungsmerkmal werden Stufen der Leistungsaus-prägung festgelegt
      - verschiedene Skalenformen
  - Neuere methodische Entwicklungen
    - Verhaltensorientierte Beurteilungsskalen (VOBS)
      - Kernanforderungen aus verschiedenen arbeitsplatztypischen Arbeitssituationen
      - "kritische" Arbeitssituationen werden in Form von Ankertexten einer mehr-stufigen Skala zugeordnet
      - Problem
        - streng anforderungsbezogen
        - darüber hinausgehende Fähigkeiten werden nicht aufgenommen
    - Psychobiologische Verfahren
      - Aufnahme von Erkenntnissen der Gehirnforschung
- Das Beurteilungsgespräch
  - Ziel: Ursachen für Soll-/Ist-Abweichungen diskutieren, um eine verhaltenssteuernde Wirkung zu erzielen. "Weg von der Benotung, hin zum Dialog!"
  - Funktionen
    - Motivation
    - Soziale Funktion
    - Beratung
    - Entwicklung
  - Phasen
    - Vorbereitung
    - Qualifikationsgespräch
    - Auswertung
  - Dokumentation
    - schriftlich
    - Ausfertigung für Vorgesetzten u. Mitarbeiter
- Konsequenzen
  - Entspricht die Stelle den Fähigkeiten des Mitarbeiters?
    - Belassen
    - Korrigieren
      - Aufgaben
      - Befugnisse
      - Anpassungsfortbildung
    - Verändern
      - andere Stelle
        - gleiche Ebene
          - andere Aufgabe
        - niedrigere Ebene
          - wg. Überforderung
        - höhere Ebene
          - wg. Unterforderung
- Betriebsverfassungsgesetz
  - Beteiligung des BR
    - Aufstellung von Beurteilungsgrundsätzen
    - Anwendung technischer Hilfsmittel
  - Beteiligung des Beurteilten
    - kann Erörterung der Beurteilung verlangen
    - kann Mitglied des BR hinzuziehen
    - Recht auf Einsichtnahme in Personalakte

4. Grenzen der Personalbeurteilung

- Methodische Probleme
  - Inwiefern liefert das Beurteilungsergebnis gültige Aussagen über die tatsächliche Leistung des Mitarbeiters?
  - Einflußfaktoren nicht genügend berücksichtigt
    - Leistungsbedingungen
  - anforderungsgerechte Kriterienauswahl?
    - Operationalisierung
    - Gewichtung
- Praktische Anwendung
  - Akzeptanzprobleme bei Vorgesetzten
    - zu wenig Zeit
    - fehlende Einsicht
  - Kompetenzprobleme
    - persönlich/fachlich überfordert
  - Beobachtungsfehler
    - subjektive Wahrnehmung
  - Beurteilungsfehler
    - Tendenz zur Mitte
    - Halo-Effekt
      - eine positive Eigenschaft bestimmt die Gesamtbeurteilung
    - Nikolaus-Effekt
      - Leistung steigt vor der Beurteilung an
    - Sympathiefehler
    - ...

5. Neue Trends

- integriertes Personalmanagement
  - vergangenheitsbezogene Leistungsbeurteilung und und zukunftsbezogene Potentialbeurteilung
- Selbstbeurteilung, Kollegen-beurteilung und Aufwärtsbeurteilung
  - aufgrund veränderter Organisationsbedingungen, z.B. weniger Hierarchien, Ver-antwortungsübernahme ...
- Gruppenbeurteilung
  - z.B. Felexibilität der Gruppenmitglieder
    - Intra-Team-Fähigk.
    - Inter-Team-Fähigk.
- Potentialorientierte Beurteilung

Textquelle:
Dr. Christ u.a. (Hrsg.), Handlungsfeld Personalwirtschaft, Köln 1996