

Systemorientierte Organisationsgestaltung (Arbeitswissenschaft IV)

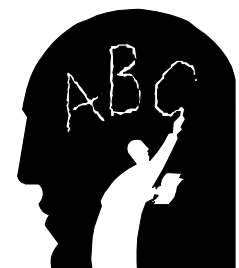
*Lehreinheit 12
Personalbeurteilung
Sommersemester 2005
Univ.-Prof. Dr.-Ing. Christopher Schlick*

Lernziele



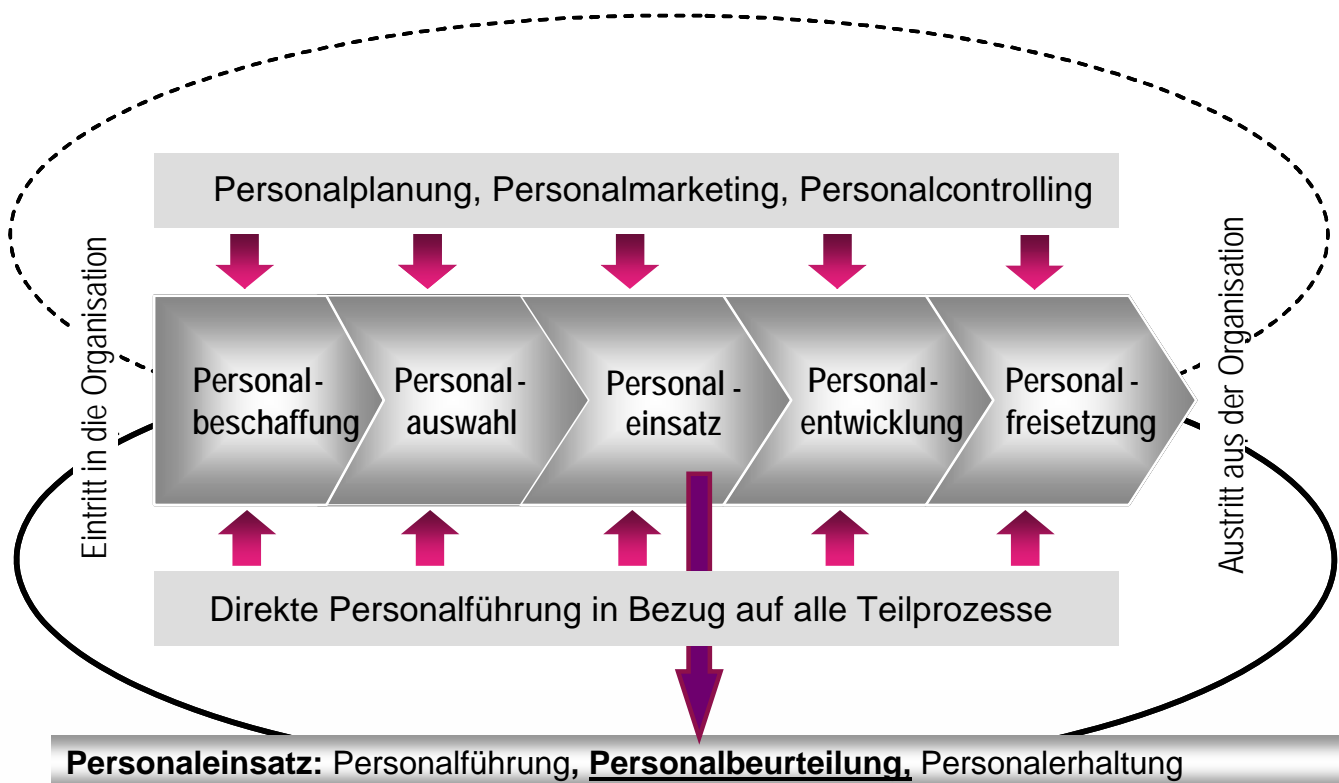
In dieser Vorlesungseinheit soll vermittelt werden....

- welche Ziele mit Personalbeurteilung verfolgt werden.
- wie man ein Personalbeurteilungssystem im Unternehmen aufbauen kann.
- welche Instrumente eingesetzt werden, um eine objektive Beurteilung zu erzielen.
- welche Vor- und Nachteile die einzelnen Verfahren der Personalbeurteilung haben.
- welche Beurteilungsfehler auftreten können.
- was man unter der Beurteilung mit Hilfe von Zielen versteht.



- **Begriffsbestimmung und Grundlagen**
- **Formen der Mitarbeiterbeurteilung**
- **Messverfahren der Personalbeurteilung**
- **Zielvereinbarungen als Beurteilungsinstrument**

Personalbeurteilung im System Personalmanagement



Bei **Personalbeurteilungen** geht es um die **Einschätzung von Personen**.

Man beurteilt die Beschäftigten vorrangig **hinsichtlich ihrer Leistung** und **ihres Verhaltens**, z.B. Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten gegenüber.

(Bröckermann, 2003)

Personalbeurteilung geschieht dabei **planmäßig** und **systematisch** und wird im Regelfall durch den Vorgesetzten nach **vorgegebenen Zeitabständen** vorgenommen. Die Beurteilungen stützen sich auf **Beobachtungen** innerhalb der **alltäglichen Berufsverfahren**.

(von Rosenstiel, 2000)

Ziele und Aufgaben der Beurteilung

Ziele

- Auslese und Einarbeitung von Mitarbeitern
- Auswahl des geeigneten Arbeitsplatzes und Arbeitsbereiches
- Potentialermittlung und Potentialnutzung
- Steigerung der Leistung
- Objektivierung der Personalarbeit
- Einheitlichkeit des Führungsverhaltens
- Aufdecken von Schwachstellen innerhalb der Organisation

Aufgaben

- Einführung einer leistungsgerechten Entgeltermittlung
- aktuelle Daten für Personaleinsatzplanung und – entwicklung
- Unterstützung des Führungsprozesses
- Beurteilungsfeedback zur Motivation der Mitarbeiter



**Den richtigen Mitarbeiter,
mit der richtigen Qualifikation,
zur richtigen Zeit,
am richtigen Ort,
rational einsetzen.**



Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG):

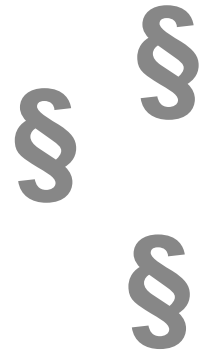
regelt die betriebliche Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmern (Betriebsrat) und Arbeitgebern.

Arbeitnehmer:

- § 82 Anhörungs- und Erörterungsrecht,
- § 83 Recht auf Einsicht in die Personalakten,
- § 84 Beschwerderecht

Betriebsrat:

- § 85 Behandlung von Beschwerden durch den Betriebsrat
- § 94 Abs. 1 Begutachtung von Beurteilungsgrundsätzen und
- § 94 Abs. 2 Zustimmung des Betriebsrates bei Personalfragebogen nötig



Bundespersönalvertretungsgesetz (BPersVG)

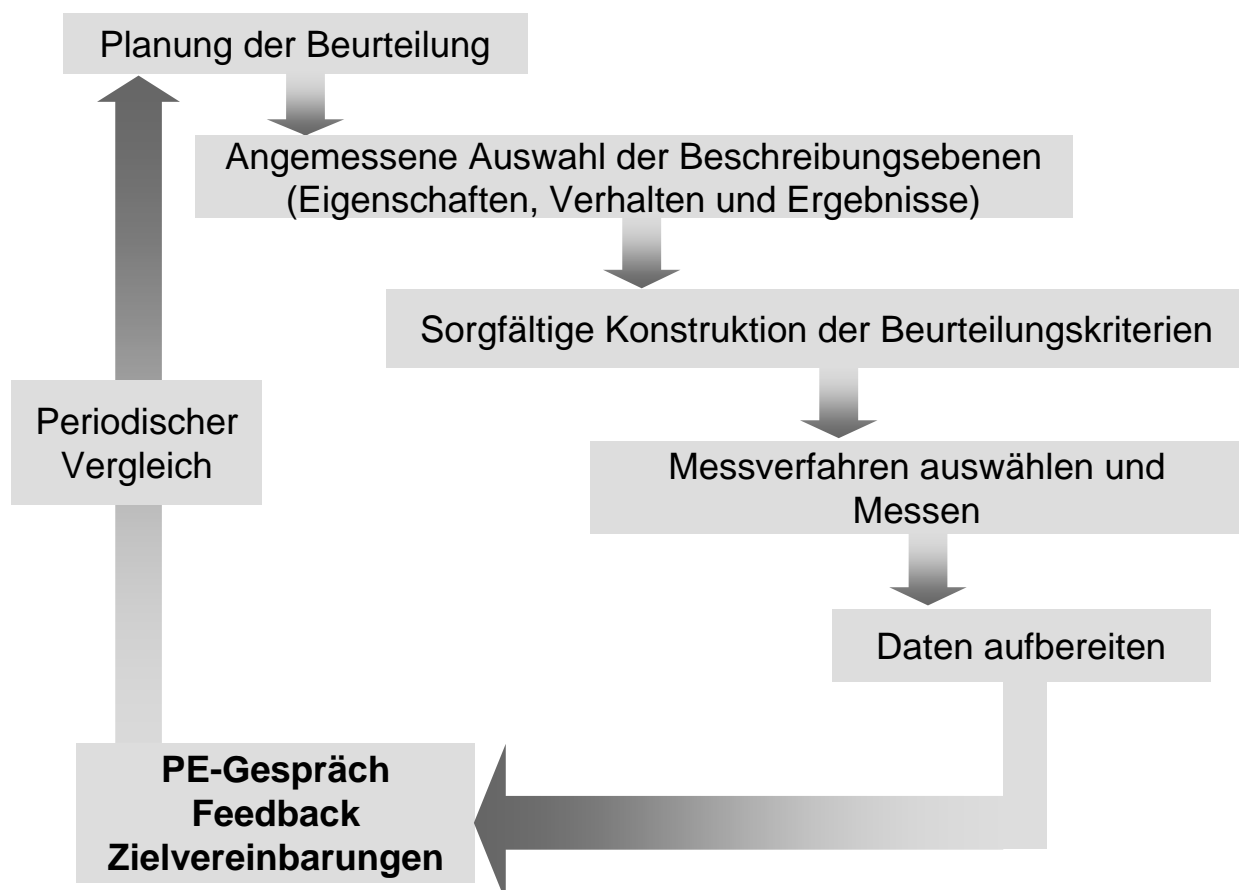
umfasst Aufgaben und Rechte des Personalrates in Institutionen des öffentlichen Dienstes.

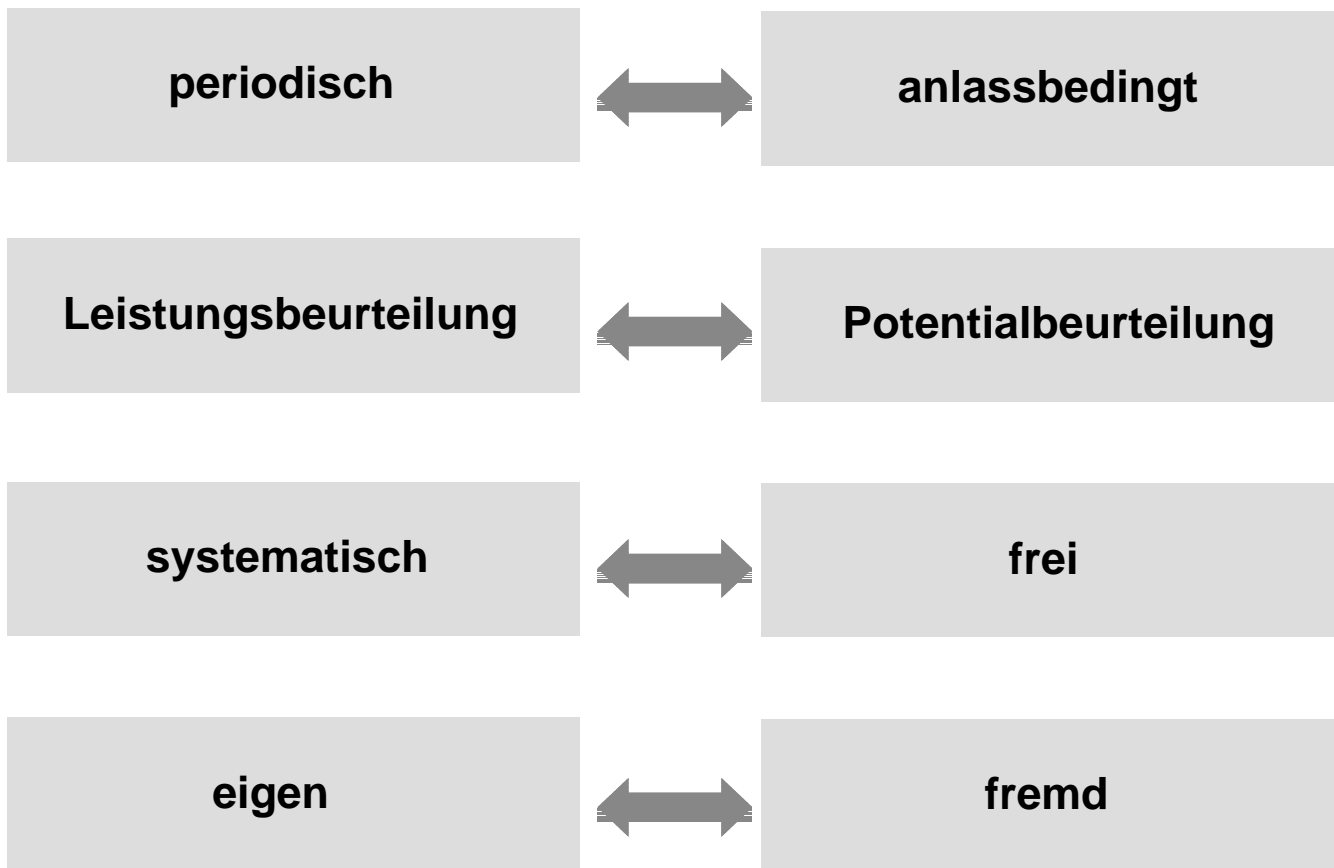
Bundesdatenschutzgesetz (BDSG)

regelt die sachgemäße Verwendung der Daten. Der Schutz vor Datenmissbrauch wird gewährleistet.

Quelle: Arbeitsgesetze ARBG (2005).

Ablauf einer Personalbeurteilung





1. Probezeitbeurteilung

Anlass: Beurteilung der erbrachten Leistung im Rahmen der Einarbeitungsphase

Wer: Unmittelbare Vorgesetzte mit nächsthöherem Vorgesetzten



Aktives Auseinandersetzen mit der Person und den bisher erbrachten Leistungen



In der Probezeit ist die Leistungserbringung für eine qualifizierte Beurteilung häufig unzureichend

2. Regelbeurteilung

Anlass: Innerhalb festgelegter Zeiträume erfolgt eine regelmäßige, schriftliche Beurteilung. Sie bildet die Basis für das Beurteilungsgespräch

Wer: Disziplinarischer Vorgesetzter mit nächsthöherem Vorgesetzten



Basis für das Beurteilungsgespräch, Ansatzpunkt für eine differenzierte Auseinandersetzung mit den Leistungen des MA



Anwendung häufig zu schematisch und instrumentell, Tendenz zu Positivbeurteilung → eingeschränkte Aussagekraft

Quelle: Knebel, H. (1995) Taschenbuch Personalbeurteilung. Sauer Verlag

3. Aufwärtsbeurteilung

Anlass: Mitarbeiter erhalten die Möglichkeit den Arbeits- und Führungsstil ihres Vorgesetzten anonym zu beurteilen.

Wer: Mitarbeiter



Analoge Kriterien wie in der Regelbeurteilung, Objektivierung der Gesamtaussagen zum Führungsverhalten



nicht regelmäßig, freiwillig

4. Potentialbeurteilung

Anlass: Einschätzung des über die derzeitige Funktionsebene hinausgehenden Potentials

Wer: Vorgesetzte, Personalwesen



Beurteilungsdifferenzierung von Potential und Leistung, Human-Ressourcen-Ermittlung





Häufig nur Einschätzungscharakter

5. Gehaltsplanungsgespräche

Anlass: Im Rahmen der jährlich stattfindenden Gehaltsplanungen sprechen Personalwesen und Vorgesetzte über die Leistungen der MA



Wer: Vorgesetzte mit Personalwesen

-  Leistungsüberblick, Leistungsgerechtere Entlohnung
-  nicht immer entscheiden ausschließlich Leistungsgesichtspunkte

6. Auswahlgespräch

Anlass: Zur Besetzung vakanter Funktionen wird mit internen Kandidaten, für die damit ein hierarchischer Aufstieg verbunden ist, ein Auswahl-Interview geführt

Wer: Vorgesetzter, Personalwesen

-  Mehrere Beobachter → Objektivität, Quervergleich möglich
-  auch bei guter Interviewtechnik können nur Kernpunkte beleuchtet werden

Beurteilungskriterien

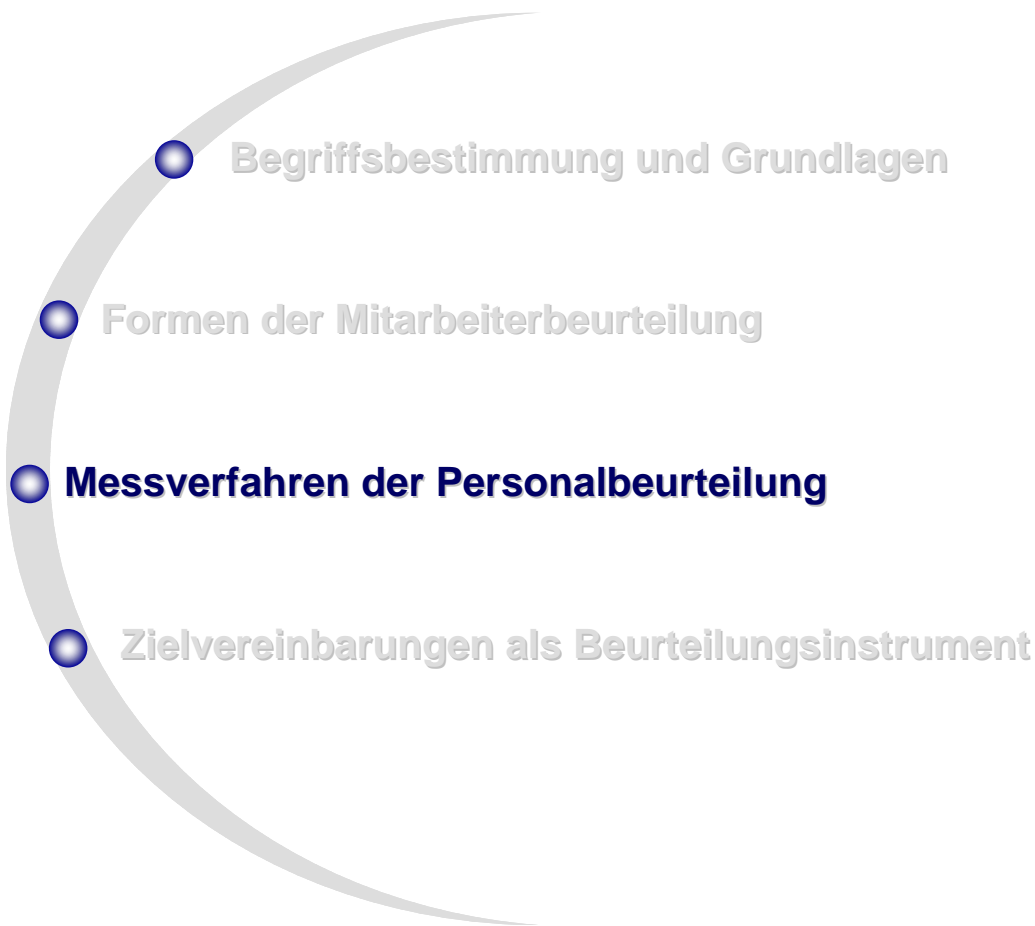
- Arbeitsergebnis
- Führungsverhalten
- Fachliches Wissen und Kenntnisse
- Vielseitige Verwendbarkeit
- Arbeitsverhalten
- Persönliches Auftreten
- Soziales Verhalten
- Initiative und Einsatzbereitschaft



Arbeitsergebnis	0.50
Fachliches Wissen und Kenntnisse	0.35
Initiative und Einsatzbereitschaft	0.15



Führungsverhalten	55%
Persönliches Auftreten	25%
Fachliches Wissen und Kenntnisse	20%



Messung: Zuordnung von Bewertungszahlen zu Personen gemäß Messvorschrift

Objektive Messung

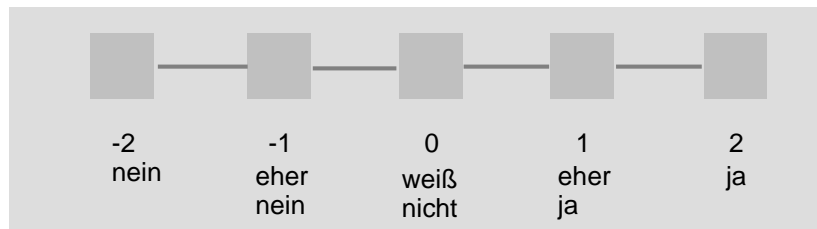
- Operationalisierbare und empirisch überprüfbare Indikatoren (z.B. produzierte Menge, Fehlzeiten etc.)
- eindeutig quantifizierbar
- immer weniger dieser Indikatoren bei steigender Komplexität einer Tätigkeit

Subjektive „Messung“

- Einschätzung der Merkmalsausprägung durch einen Beobachter (z.B. Arbeitseifer, Fleiß)
- keine eindeutige Messvorschrift ⇒ subjektive Beobachterfehler
- überwiegend bei geistiger Arbeit



Messverfahren

- Ratingskala
- Rangordnungsverfahren
- Methode der kritischen Vorfälle - critical incidence
- Checkliste
- Vorgabevergleichsverfahren



- Häufigkeit ▪ nie - selten - gelegentlich - oft - immer
- Intensität ▪ gar nicht - kaum - mittelmäßig - ziemlich - außerordentlich
- Wahrscheinlichkeit ▪ keinesfalls - wahrscheinlich nicht - vielleicht - ziemlich wahrscheinlich - ganz sicher
- Zustimmung ▪ völlig falsch - ziemlich falsch - unentschieden - ziemlich richtig - völlig richtig

Vor-/Nachteile der Methode:

-  Einfacher Aufbau, leichte Handhabbarkeit
-  Unterschiedliches Verständnis der Skalenpunkte bei verschiedenen Beurteilern möglich

Beurteilungskriterium




Beurteilungsordnung mit Rangplätzen

- 1.
- 2.
- ...

Kundenorientierung

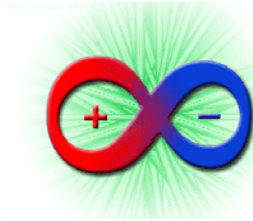
1. Bongartz
2. Seidel
3. Schulze
4. von Berg

Vor-/Nachteile der Methode:

-  Hoher Informationsgehalt durch Paarvergleiche
-  Nur bei geringer Mitarbeiterzahl praktisch durchführbar ($n(n-1)/2$)
-  Problem zyklischer Triaden

Positive Vorfälle

- Sparen von Kosten
- Verhandlungserfolge
- beispielhafte Bewältigung einer „Krise“ in einem Projekt





Negative Vorfälle

- Wiederholte Unpünktlichkeit,
- Produktion von Ausschuss
- Aggressivität

Auswertung








- Summarisch: Positive und negative Vorfälle werden akkumuliert betrachtet, so dass eine Gesamtbewertung entsteht, die positiv oder negativ ausfallen kann.
- Analytisch: Die Vorfälle werden in Klassen eingeteilt (Sozialverhalten, Arbeitsfehler etc.) und separat beurteilt, so dass aufgrund von Modellvorstellungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge differenzierte Aussagen ermöglicht werden.

Vor-/Nachteile der Methode:



-  Praxisnähe; Bewertung anhand genauer Beispiele
-  Nur sinnvoll in Ergänzung mit anderen Verfahren

Checkliste

Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Wissenschaftlichen Mitarbeiter am IAW:

Lehre planen und Qualität der Lehre sicherstellen	
Forschungsstrategien und -inhalte entwickeln und umsetzen	
Wissenschaftskontakte aufbauen und pflegen	
Praxiskontakte aufbauen und pflegen	
Publizieren in möglichst hochrangigen Publikationsorganen	
Anfertigen der Promotion	
Bewußt Personalentwicklung betreiben	



Vor-/Nachteile der Methode:

-  Leichte Handhabbarkeit und Verständlichkeit
-  Hoher Konstruktions-, Auswertungs- und Pflegeaufwand

Personalbeurteilung: Herr Schulz

Beurteilungskriterium:	Erfüllungsgrad:
▪ Berufliches Wissen	105 %
▪ Planungsfähigkeit	90 %
▪ Umsatzziele	95 %
▪ Qualitätsverbesserung	80 %
<hr/>	
Gesamtbewertung	92,5 %

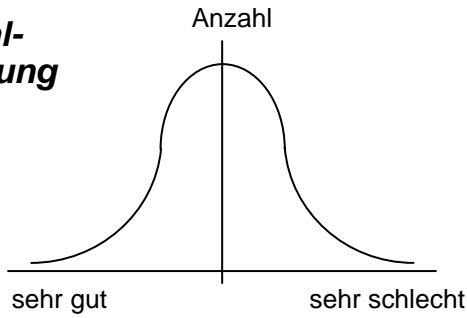
Vor-/Nachteile der Methode:

-  Hohe Aussagekraft und Praxisnähe
-  Gefahr der unsystematischen oder verzerrten Datensammlung

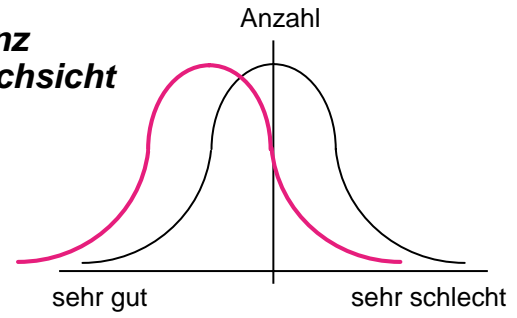
Beurteilungsfehler

- **Vorurteile:** der Beurteiler verallgemeinert, wertet persönlich ab...
- **Halo-Effekt:** eine einmalig gute oder schlechte Leistung überstrahlt die Jahresleistung (griech. *Halo* = Überstrahlung).
- **Nikolaus-Effekt:** Weil die Mitarbeiter wissen, dass bald beurteilt wird, strengen sie sich kurzfristig mehr an.
- **Hierarchie-Effekt:** Höhergestellte bekommen höhere Leistungsstufen zuerkannt.
- **Tendenz zur Mitte:** der Vorgesetzte gibt vorwiegend mittlere Einstufungen ab, weil er ein vorsichtiger Beurteiler ist.
- **Tendenz zur Milde:** Der Vorgesetzte ist gutmütig und bewertet zu mild.
- **Tendenz zur Strenge:** Der Vorgesetzte erwartet grundsätzlich eine überdurchschnittliche Leistung.
- **Recency-Effekt:** Beurteiler lässt sich zu stark durch kürzlich vorgekommene Ereignisse beeinflussen

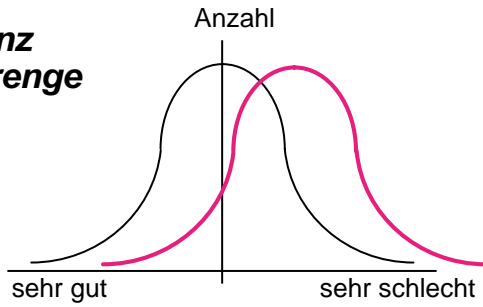
**Normal-
verteilung**



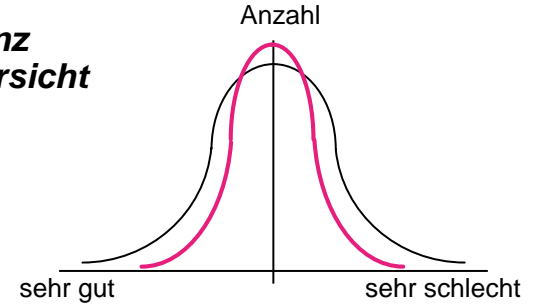
**Tendenz
zur Nachsicht**



**Tendenz
zur Strenge**

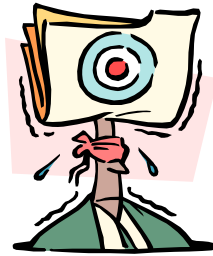


**Tendenz
zur Vorsicht**



- **Begriffsbestimmung und Grundlagen**
- **Formen der Mitarbeiterbeurteilung**
- **Messverfahren der Personalbeurteilung**
- **Zielvereinbarungen als Beurteilungsinstrument**

Erreichen von Zielen als zusätzliches Beurteilungskriterium



Gemeinsames Erarbeiten und schriftliches Festhalten von zukünftigen Zielen

- Objektivere Leistungsbeurteilung
 - Transparenz der Beurteilung
 - Probleme bei der Zielerreichung können besprochen und behoben werden
- = Vergangenheitsbezogener Aspekt der Personalbeurteilung

- Partizipation des Mitarbeiters bei der Formulierung von Zielen wirkt motivierend
 - Hohe Identifikation mit den Zielen
 - Hohes Verantwortungsgefühl
- = Zukunftsbezogener Aspekt der Personalbeurteilung

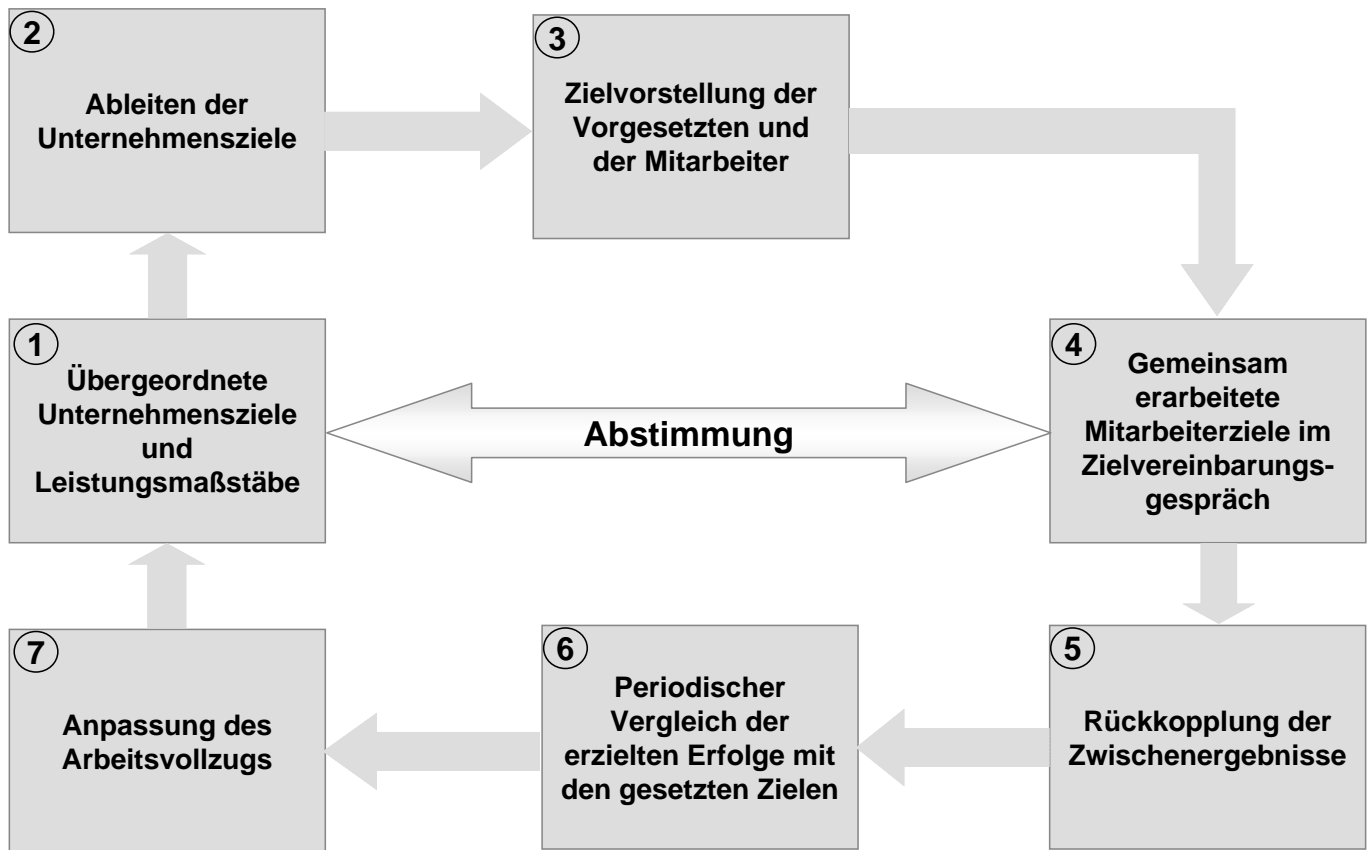
Warum führen mit Zielen?

Wesentliche Vorteile

- Transparenz und Nachprüfbarkeit
- Selbstkontrolle
- Erweiterter Handlungsspielraum
- Ziele als Grundlage der Leistungsbeurteilung



Nicht Menschen, sondern Ziele beurteilen!



Aufgaben und Organisation

- abgegrenzter Verantwortungsbereich von Gruppe und Mitarbeiter
- Anspruchsvolle Aufgabeninhalte
- Ausreichende Handlungs- und Entscheidungsspielräume
- Informationswege zur Rückkopplung über Stand der Zielerreichung

Personal

- Vorbereitung der Mitarbeiter auf Verantwortungsübernahme
- Beteiligung bei der Auswahl von Mess- und Beurteilungsverfahren
- Wirkzusammenhang zwischen Unternehmens- und Gruppenzielen sicherstellen

Führung

- Wille und Bereitschaft zur permanenten Vereinbarung neuer Ziele
- Bereitschaft zur Delegation von Verantwortung
- Ständige Informationsweitergabe und Feedback

Methoden

- Operationalisierung der Ziele
- Eindeutige Dokumentation der Zielvereinbarungen
- Transparenz des Zielsystems durch Visualisierung
- Rückkopplung über Stand der Zielerreichung

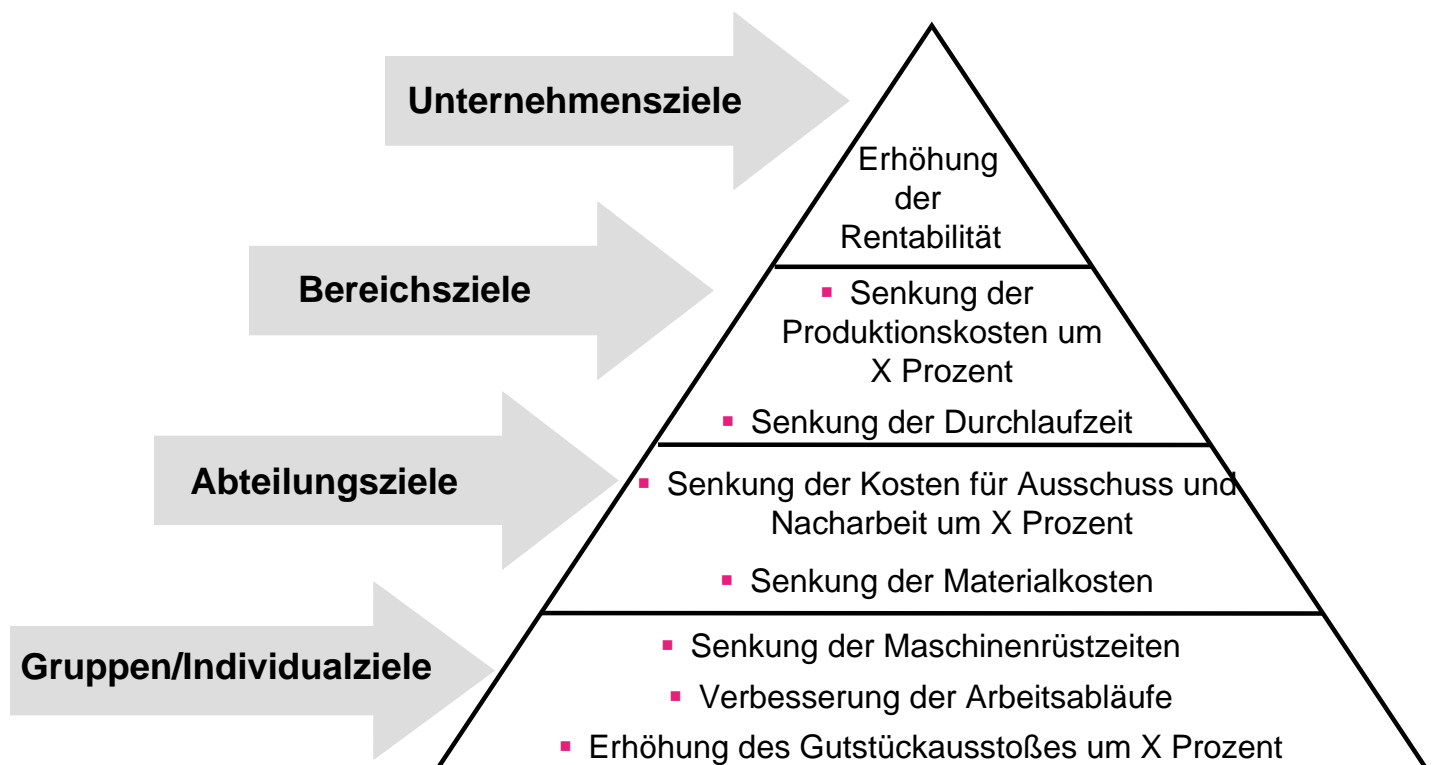
Quantitative Ziele

- = Individual-/ Gruppenziele die sich unmittelbar aus den Unternehmenszielen ergeben
- Produktionsziele: Erhöhung der Nutzung der Anlagenkapazität um X Prozent pro Monat
- Betriebswirtschaftliche Ziele: Senkung der Fertigungskosten um X Prozent pro Monat
- Erzeugnisbezogene Ziele: Abschluss der Entwicklungszeit für das Bauteil C bis zum Zeitpunkt D
- Marktbezogene Ziele: Senkung der Reklamationen auf eins je tausend

Qualitative Ziele

- = Entwicklungsziele, ergeben sich nur mittelbar aus den Unternehmenszielen
- Einarbeitung in erweiterte Aufgabengebiete bis zu einem bestimmten Zeitpunkt
- Unterstützung bei der Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters zur Verkürzung der Einarbeitungszeit

Zielpyramide



SMART-Formel zur Formulierung von (Jahres-) Zielen

- S** Spezifisch, d.h. Ziele konkret, eindeutig und präzise formulieren
- M** Messbar, um Zielerreichungsgrad überprüfen zu können
- A** Aktionsorientiert, d.h. Ziele sollen positive Veränderungen aufzeigen
- R** Realistisch, d.h. Ziele sollen zwar hochgesteckt, aber immer noch erreichbar sein
- T** Terminiert, d.h. Ziele sollen festen End(zeit)punkt haben



Grundsätze der Zielvereinbarung

Grundsätze der Zielvereinbarung

- | | |
|--|---|
| Ziele sollten hoch gesteckt, aber auch realistisch und erreichbar sein | Ziele sollten eine klare Beschreibung des zu erreichenden Zustands geben |
| Ziele brauchen Zielbindung, damit sie wirksam werden | Die Zielerreichung muss messbar bzw. überprüfbar sein |
| Ziele brauchen Rückmeldungen | Die zur Erreichung notwendigen Mittel, z.B. zeitliche und materielle Ressourcen, sind sicherzustellen |
| Ein Ziel sollte kompatibel mit anderen Zielen sein, z.B. den Zielen der Kollegen | Bei komplexen Aufgaben wirken Ziele nur dann, wenn man gute Strategien zur Lösung der Aufgaben kennt |
| „Weniger ist mehr“:
In einem Wald von Zielen kann man sich verirren | |

Fehler bei der Zielvereinbarung

Es werden Tätigkeiten oder Aufgaben, aber keine Ziele vereinbart	Ziele werden nicht vereinbart, sondern einfach vorgegeben
Es gibt nur quantitative Ziele (z.B. für den Umsatz), aber die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist irrelevant	Es gibt keine klaren Unternehmensziele als Ausgangspunkt für Zielvereinbarungen
Die Zielvereinbarungen werden „horizontal“ nicht aufeinander abgestimmt	Die Zielerreichung wird nicht überwacht und auch nicht (transparent genug) kontrolliert
Die Zielerreichung bzw. das Verfehlen des Ziels bleibt ohne Konsequenzen	Das Erreichen der Ziele wird nicht belohnt
Das Übertreffen der Ziele führt nicht einer angemessenen Nutzenverteilung (gain sharing)	

Zusammenfassung

- Bei der Planung und Durchführung von Personalbeurteilungen spielen die angemessene Auswahl der Beschreibungsebenen, die sorgfältige Konstruktion der Beurteilungskriterien sowie des Messverfahrens eine entscheidende Rolle.
- Personalbeurteilung beinhaltet immer eine stark subjektive Einschätzung, wodurch Beurteilungsfehler in unterschiedlicher Ausprägung entstehen können.
- Zielvereinbarungen treffen ist aktuell eines der wichtigsten Beurteilungskriterien in Unternehmen und bedarf sowohl eines speziellen Vorgehens als auch betrieblicher Voraussetzungen.

