

Dozent/in

Hr. Grobosch

Arbeitsblätter

Kursunterlagen

Beurteilungssysteme

Arten

Es kann zwischen drei Arten von Beurteilungen unterschieden werden, nämlich freie Beurteilung, gebundene Beurteilung und zielorientierte Beurteilung.

Freie Beurteilung

- ⇒ keinerlei Systematik
- ⇒ keine Regeln
- ⇒ Ergebnis abhängig vom Beurteiler

Gebundene Beurteilung (Einstufungen)

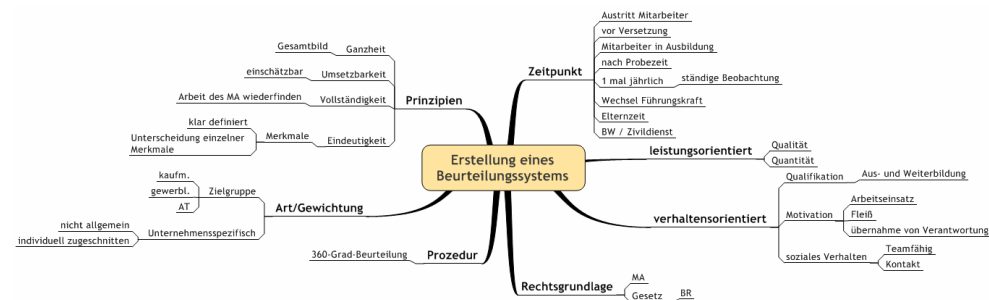
- ⇒ entspricht einer systematischen Beurteilung
- ⇒ Art und Weise der Beurteilung ist vorgegeben
- ⇒ Es entstehen Beurteilungsgrundsätze

Zielorientierte Beurteilung

- ⇒ Management by Objectives
- ⇒ Mitarbeiter werden Ziele vorgeben
- ⇒ Kriterien von Mitarbeiter zu Mitarbeiter verschieden

Erstellung eines Beurteilungssystems

Folgende Punkte sollten bei der Erstellung bzw. Entwicklung eines Beurteilungssystems berücksichtigt oder beachtet werden:



Zeitpunkt

- ⇒ Die Beurteilung soll regelmäßig, meist einmal im Jahr erfolgen
- ⇒ keine Unterscheidung zwischen kaufmännische und gewerbliche Mitarbeiter
- ⇒ Wunsch des Mitarbeiters die Beurteilung zu einem bestimmten Zeitpunkt durchzuführen (siehe § 81 BetrVG) ist nicht nachzukommen, da die Gefahr besteht, dass dieser Wunsch nur geäußert wird, wenn aktuell gute Leistungen angefallen sind.
- ⇒ bei Austritt des Mitarbeiters
- ⇒ zur Rechtfertigung von außergewöhnlichen/außertariflichen Entgelten bzw. Erhöhungen
- ⇒ zur Evaluation von Bildungsfolgen (For- und Weiterbildungsmaßnahmen)

Wer beurteilt Wen

- ⇒ 360-Grad-Beurteilung
- ⇒ Beurteiler ist in der Regel der direkte Vorgesetzte (Stablinie oder Mehrfachlinie)
- ⇒ Es handelt sich um eine originäre, nicht delegierbare, höchstpersönlich wahrnehmbare Führungsaufgabe

Prinzipien

- ⇒ Abgrenzbarkeit
 - ↳ Je mehr Kriterien, desto schwieriger ist es, das beobachtete einem bestimmten Beurteilungsmerkmal zuzuordnen. Dadurch könnte die Gewichtung eines Punktes zu hoch ausfallen.
 - ↳ Zu wenig Kriterien führen jedoch nicht zu einem abgerundeten Bild
- ⇒ verbal-ordinale Skalenverankerung
 - ↳ Stufen beschreiben mit Worten
 - ↳ Links die niedrigste Ausprägung, rechts die höchste
 - ↳ gerade oder ungerade Anzahl an Stufen/Skalen
 - ↳ nicht zu viele Abstufungen vornehmen
 - ↳ Extremwerte werden meistens nicht genommen

Prozedur

Die Prozedur beschreibt, wie beurteilt wird. In diesem Zusammenhang wird häufig auch von den 5 Be's der Beurteilung gesprochen

- ⇒ Beobachten
- ⇒ Beschreiben
- ⇒ Beurteilen
- ⇒ Besprechen
- ⇒ Befolgen

Verfahren

- ⇒ frei
- ⇒ zielorientiert
- ⇒ gebunden

Anforderung an Verfahren

- ⇒ transparent
- ⇒ leicht verständlich
- ⇒ einfache Handhabung
- ⇒ wirtschaftliche Durchführung
- ⇒ Objektiv, keine Willkür des einzelnen Beurteilers
- ⇒ von allen akzeptiert

Konsequenzen

- ⇒ Entgelt
- ⇒ Personalentwicklung
- ⇒ Personaleinsatz

Grundlagen

- ⇒ Stellenbeschreibung
- ⇒ Rundschreiben
- ⇒ Arbeitsanweisungen

Rechtsgrundlage

- ⇒ Gesetz
- ⇒ BR
- ⇒ MA

Feedback

Feedback bedeutet Rückkopplung und ist eine Mitteilung an eine Person, die sie darüber informiert, wie ihr Verhalten von anderen wahrgenommen, verstanden und erlebt wurde.

Regeln

Die WWW-Feedback-Regel besagt:

- Wahrnehmung** → Was kommt an, was registriere ich
- Wirkung** → traurig, irritiert, fühle mich angegriffen
- Wunsch** → Veränderungsmöglichkeiten gewünscht und welche

Wie sollte Feedback sein?

- ⇒ zeitnah
- ⇒ konstruktiv, aufbauend
- ⇒ Sandwichtechnik (positiv – negativ – positiv)
- ⇒ sachlich – nicht persönlich
- ⇒ Ich-Botschaften – nicht neutral
- ⇒ echt – nicht gezwungen
- ⇒ unter 4 Augen, da Vertraulichkeit bedarf
- ⇒ nur wenn der andere es wünscht
- ⇒ beschreibend – nicht bewertend oder interpretierend
- ⇒ sollte sich auf etwas veränderbares beziehen
- ⇒ immer ehrlich gemeint sein – helfen, nicht nieder machen
- ⇒ konkret beschreiben – nicht allgemein

