

Gründe und Ziele

Mitarbeiter / - innen müssen in gewissen Zeitabständen beurteilt werden, und zwar objektiv und fair. Im Rahmen einer Beurteilung wird das „IST - Qualifikationsprofil“ von Beschäftigten mit dem „Soll – Anforderungsprofil“ der Stelle, die sie besetzen, verglichen. Dabei sollen fachliche Kompetenz, Fertigkeiten und besondere Qualitäten, wie z. B. Teamfähigkeit, besonderes Engagement, aber auch Schwächen festgestellt werden.

Beurteilungsergebnisse bilden Grundlage für:

- ✦ Leistungsgerechte Einstufung in der Gehalts- oder Lohngruppe
- ✦ Übertragung höherwertigerer Aufgaben
- ✦ Übertragung von mehr Verantwortung
- ✦ Erstellung von Arbeitszeugnissen

Beurteilungen sollen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivierend wirken, indem sie ihre beruflichen Perspektiven erkennen können.

Beurteilungen können erfolgen:

Aus konkretem Anlass

- Ablauf der Probezeit
- Vorschlag für eine Beförderung
- Vorschlag für eine Versetzung
- Vorschlag für eine Fortbildungsmaßnahme
- Ausscheiden aus dem Unternehmen

Periodisch

- in festen wiederkehrenden Zeitabständen

Dauerhaft

- während des gesamten Arbeitsprozesses

Durchführung

Für die Vorgehensweise bei einer Beurteilung gibt es keine Richtlinien. Die einzige gesetzliche Regelung besagt, dass die Beurteilungen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugänglich gemacht werden muss.

Punktuelle Beurteilungen:

Sie haben den Nachteil, dass sie eine gewisse Unruhe unter den Beschäftigten auslösen und die Beurteilenden durch den entstehenden Zeitdruck überlastet sind. Dadurch können leichter Beurteilungsfehler auftreten.

Günstiger:

Dauerhafte Beurteilung durch die Vorgesetzten. Sie muss sich unauffällig im Rahmen des normalen Arbeitsprozesses vollziehen. Diese Form der Beurteilung ist nur möglich, wenn sich Vorgesetzte und Beschäftigte in einem dauerhaften Dialog befinden.

Vorgesetzte benötigen für die Beurteilungen gesicherte Informationen. Erhält man:

Durch Beobachtungen

Gespräch mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Verhaltensweisen müssen mit bestimmten Beurteilungskriterien verglichen werden.

Beurteilungskriterien:

- | | |
|---------------------------------|-------------------------|
| ✦ Arbeitseinsatz | ✦ Führungseigenschaften |
| ✦ Einstellung zur Arbeit | ✦ Bereitschaft zur |
| ✦ Qualität der Arbeitsleistung | Delegation von Aufgaben |
| ✦ Quantität der Arbeitsleistung | ✦ Pünktlichkeit |
| ✦ Fachwissen | ✦ Selbstständigkeit |
| | ✦ Sorgfalt |
| | ✦ Teamfähigkeit usw. |

Beurteilungsbogen

Um eine genaue Aussage zu liefern, müssen bestimmte Kriterien festgelegt und gewichtet werden. Dies geschieht in einem **Beurteilungsbogen**.

Dabei unterscheidet man die **freie** Beurteilung und die **gebundene** Beurteilung.

Bei der freien Beurteilung sind die beurteilenden Personen an kein festes Schema gebunden. Sie können Kriterien und Maßstäbe nach ihrer Wahl auswählen. Diese Art der Beurteilung hat den Vorteil einer individuellen Wahl der Formulierungen. Sie ist jedoch sehr zeitaufwendig und hat den Nachteil einer eventuellen unklaren Ausdrucksweise.

Deshalb ist die gebundene Beurteilung in der Praxis weiter verbreitet. Sie gewährleistet eine direkte Vergleichbarkeit einzelner Beurteilungen, da die Beurteilungsrichtlinien standardisiert sind.

Beurteilungsbögen enthalten folgende grundsätzlichen Bestandteile:

- ✦ Angaben über die organisatorische Zuordnung der Stelle
- ✦ Angaben über die Aufgaben der Mitarbeiter / - innen
- ✦ Die eigentliche Beurteilung der Mitarbeiter / - innen
- ✦ Die Beurteilung der Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter / - innen

Beurteilungsfehler

Jede Person ist einer persönlichen Beeinflussung ausgesetzt. Solche Einflüsse wirken sich ungünstig auf eine Beurteilung aus. Beurteilungen müssen so weit wie möglich objektiv

vorgenommen werden, um Ungerechtigkeiten im direkten Vergleich der beurteilten Mitarbeiter / - innen zu vermeiden.

Folgende Fehler können z. B. auftreten:

Sympathie oder Antipathie

Beurteilende sind nicht immer frei von Zu- oder Abneigungen gegenüber den zu beurteilenden Personen.

Tendenz zum Mittelwert

In manchen Fällen sind sich Beurteilende unsicher, ob sie etwas besser oder etwas ungünstiger beurteilen sollen. Ein vermeintlicher Ausweg aus diesem Zustand ist dann oftmals die „gute Mitte“. Sie wird jedoch nicht unbedingt der Mitarbeiterin / dem Mitarbeiter gerecht.

Hierarchiedenken

Beurteilende könnten ohne sachliche Begründung dazu neigen, Mitarbeiter / - innen mit einem höheren Bildungsgrad bei gleicher Leistung besser zu beurteilen als solche mit einem niedrigeren Bildungsgrad.

Eigene Leistung oder eigene Fähigkeit als Maßstab

Beurteilende könnten veranlasst sein, von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das zu fordern, was sie auch von sich selbst fordern. Dies kann zu Über- oder Unterforderungen und damit zu einer sachlichen Fehleinschätzung führen.

Überstrahlung

Spezielle, oft einmalige, Spitzenleistungen werden evtl. zu hoch bewertet und verwässern das Gesamtbild.

Tarifvertrag

Was regeln sie?

- ✦ Tarifverträge regeln die Mindestbedingungen der Arbeitsverhältnisse
- ✦ Lohn, Gehalt und Ausbildungsvergütungen
- ✦ Weiter Arbeitsbedingungen z. B.
 - Wöchentliche Arbeitszeit
 - Mehrarbeit / Schichtarbeit
 - Sonn- und Feiertagsarbeit
 - Urlaub
 - Probezeiten
 - Kündigungsvorschriften

Für wen gelten sie?

Grundsätzlich gelten Tarifverträge nur für Arbeitgeber, die in einem Arbeitgeberverband sind und Arbeitnehmer, die einer Gewerkschaft angehören. Es sei denn, es existiert ein Firmentarifvertrag für einen Betrieb, der die Flächentarifverträge anerkennt.

Tarifverträge haben auch einen Bezug auf die Personalbeurteilung

Als Beispiel: die Gehaltsgruppen in der bayerischen Metallindustrie:

☛ Gruppe I a:

Tätigkeiten einfacher, schematischer, gleich bleibender Art, für die Ablauf und Ausführung festgelegt sind.

☛ Gruppe I b:

Tätigkeiten einfacher, aber unterschiedlicher Art, für die Ablauf und Ausführung weitgehend festgelegt sind.

☛ Gruppe II:

Tätigkeiten unterschiedlicher Art, die nach Anweisung ausgeübt werden.

☛ Gruppe III:

1. Tätigkeiten schwieriger Art, die nach allgemeinen Anweisungen in beachtlichen Umfang selbständig ausgeführt werden.

2. Meistertätigkeiten, die nach allgemeinen Anweisungen in beachtlichen Umfang selbständig ausgeführt werden und mit Verantwortung für die Arbeitsleistung unterstellter Arbeitnehmer verbunden sind.

☛ Gruppe IV:

1. Tätigkeiten schwieriger Art, die nach allgemeinen Anweisungen selbständig ausgeführt werden.

2. Meistertätigkeiten, die nach allgemeinen Anweisungen selbständig ausgeführt werden, mit Führungsaufgaben und fachlicher Verantwortung für die unterstellten Arbeitnehmer und / oder Auszubildenden. Hierzu können auch Arbeitnehmer mit Vorgesetztenfunktion zählen.

☛ Gruppe V:

1. Tätigkeiten erhöht schwieriger Art, die nach Richtlinien selbständig ausgeführt werden und Entscheidungen in eigener Verantwortung zulassen.

2. Meistertätigkeiten, die in einem größeren Arbeitsbereich nach Richtlinien selbständig ausgeführt werden, mit Führungsaufgaben und fachliche Verantwortung für die unterstellten Arbeitnehmer und / oder Auszubildenden. Hierzu können auch Arbeitnehmer mit Vorgesetztenfunktion, einschließlich anderer Meister, zählen.

☛ Gruppe VI:

1. Tätigkeiten sehr schwieriger Art, die nach allgemeinen Richtlinien selbständig ausgeführt werden und in eigener Verantwortung Entscheidungen von erheblicher Bedeutung für den Betriebs- oder Geschäftsablauf in einem Arbeitsbereich einschließlich und / oder Grundlagen für derartige Entscheidungen liefern.

2. Meistertätigkeiten, die in großen, vielseitigen oder mehreren Arbeitsbereichen in der Regel mit unterstellten Meistern nach allgemeinen Richtlinien selbständig ausgeführt werden, mit Führungsaufgaben und fachliche Verantwortung für die unterstellten Arbeitnehmer und / oder Auszubildenden.

☛ Gruppe VII:

Tätigkeiten Hochqualifizierter Art, die nach allgemeinen Richtlinien selbständig ausgeführt werden und in eigener Verantwortung Entscheidungen von erheblicher Bedeutung für den Betriebs- oder Geschäftsablauf auch in angrenzenden Arbeitsbereichen einschließen und / oder Grundlagen für derartige Entscheidungen liefern.

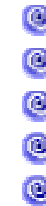
Klären sie folgende Fragen:

1. Wie werden Mitarbeiter beurteilt?
2. Nennen Sie 3 Kriterien, wie Mitarbeiterbeurteilungen durchgeführt werden müssen!
3. Nennen Sie die 2 Arten eines Beurteilungsbogens und erklären diese kurz!
4. Nennen Sie 3 Fehler die bei der Mitarbeiterbeurteilung auftreten können!
5. Erklären Sie kurz die Regeln und den Geltungsbereich des Tarifvertrages!

Personalbeurteilung



Inhalt



Gründe und Ziele
Durchführung
Beurteilungsbogen
Beurteilungsfehler
Tarifvertrag

Antworten:

Zu 1.: Sie müssen objektiv und fair beurteilt werden.

Zu 2.: z. B. Fachwissen; Abwesenheit; Sorgfalt, usw.

Zu 3.: Die Freie: Festes Schema bei einer individuellen

Wahl der Formulierungen. Sehr Zeitaufwendig

Die Gebundene: Standardisierte

Beurteilungsrichtlinien, direkte Vergleichbarkeit

einzelner Beurteilungen.

Zu 4.: Sympathie oder Antipathie; Tendenz zum

Mittelwert; Überstrahlung; Hierarchiedenken

Zu 5.: Regelungen; Mindestbedingungen der

Arbeitsverhältnisse; Lohn, Gehalt und

Ausbildungsvergütungen; weitere

Arbeitsbedingungen (Urlaub)

Geltungsbereich: Für Arbeitgeber –

Arbeitgeberverband; Arbeitnehmer –

Gewerkschaft; Ausnahme: anerkannte Firmen-

oder Flächenarbeitsverträge

Erstellt von:

Yvonne Büttel
Bettina Fösl
Melanie Schmitt
Tobias Rost