

Personalbeurteilung

Im Umgang mit Menschen ist die Personalbeurteilung ein wesentlicher und dazu sehr sensibler Themenkomplex. Folgend werden einige Hinweise dazu dargestellt, die als mögliche Herangehensweise vorgeschlagen werden.

Die Beurteilungen unterstützen die Bewerberauswahl für zu besetzende Stellen, die Entscheidung über den Personaleinsatz, wie weit kann und sollte die Personalentwicklung im Einzelfall unterstützt werden, wann sollte eine Freistellung in Betracht gezogen werden und wieviel ist die Arbeitsleistung wert.

Die Indikatoren zur Bewertung von Personal sind vielfältig. Sie beinhalten Arbeitsergebnisse genauso, wie Sozialverhalten und Sozialkompetenz. Eine Personalbeurteilung ist notwendig um transparent darstellen zu können, warum welche Entscheidung, objektiv wie getroffen wurde. [1] Würde man diesen Hinweis nicht beachten und der Eindruck einer willkürlichen und rein subjektiven Beurteilung entstehen, dann kann das für das Arbeitsklima und am Ende auch für die Arbeitsleistung, negative Folgen haben.

Der Ablauf einer Kontrolle erfolgt in Anlehnung an die folgenden Schritte:

1. Inwieweit weichen die erwarteten Leistungen von den tatsächlichen ab (Soll-Ist-Vergleich)?
2. Wo liegen die Ursachen der Abweichung (Abweichungsanalyse)?
3. Liegt die Abweichung in der Verantwortung des Mitarbeiters, oder an einer nicht optimalen Stellenbesetzung?
4. Austausch zwischen Beurteilendem und Beurteiltem zur Identifizierung von Verbesserungsoptionen.
5. Entscheidung über weiteres Vorgehen [1]

Zur Umsetzung der genannten Schritte muss ein geeignetes **Beurteilungsverfahren** bzw. die **Beurteilungsform** festgelegt werden. Die gängigsten Elemente sind die Mitarbeiterbeurteilung und das Assessment.Center, welche genauer dargestellt werden. Die folgende Tabelle zeigt weitere Möglichkeiten.

Beurteilungsform	Kurzbeschreibung	Beispiele
Mitarbeiterbeurteilung	Vorgesetzter beurteilt Unterstelle(n);Vergangenheitsbezogen: Leistung u. Verhalten;Zukunftsbezogen: Potenziale	Vorstellungsgespräch, Testverfahren, Personalbeurteilungsgespräch, Kritikgespräch, Arbeitsbewertung;
Gruppenbeurteilung	Mehrere Personen beurteilen als Gruppe einen Bewerber / Mitarbeiter	Assessment Center
Teambeurteilung	Vorgesetzter beurteilt ein Team / eine Gruppe, nicht Einzelne)	Standardisierte Fragebögen
Gleichgestelltenbeurteilung	Jedes Mitglied beurteilt alle anderen seiner Gruppe, seines Teams,seiner Abteilung;	Standardisierte Fragebögen
Vorgesetztenbeurteilung	Mitarbeiter beurteilen Vorgesetzten	Standardisierte Fragebögen

Mitarbeiterbefragung	Mitarbeiter beurteilen Arbeitssituation, Entwicklungsmöglichkeiten, Vorgesetztenverhalten etc.	Interviews
----------------------	--	------------

Mitarbeiterbeurteilung

Die Mitarbeiterbeurteilung findet entweder in definierten, regelmäßigen Abständen, oder anlassbezogen statt. Die anlassbezogenen Beurteilungen werden nach Fehlverhalten, externen oder internen beruflichen Wechseln, zum Abschluss der Dienst- oder Arbeitszeit oder dem Wechsel eines Vorgesetzten durchgeführt.

Regelmäßige Beurteilungen finden statt für Gehaltsanpassungen, Leistungsbewertungen, Karriereplanungen (Weiterbildung etc.) und/ oder zur Festlegung von Zielvereinbarungen.

Die Vorgesetztenbeurteilen dabei Parameter wie:

1. **Leistungsergebnisse** (Leistungsumfang, Leistungsgüte, Arbeitsweise, Zielerreichung)
2. **Leistungsverhalten** (Zusammenarbeit, Selbstständigkeit, verhalten gegenüber Vorgesetzten, Kunden und Klienten, Belastbarkeit)
3. **Führungsverhalten** (wenn Führungsverantwortung in der Arbeitsplatzbeschreibung vorhanden ist)
4. vorhandene **Entwicklungspotenziale**. [1]

Die zahlreichen Standardverfahren, die derzeit bereits existieren, müssen Mindestanforderungen in den folgenden Bereichen genügen:

1. **Objektivierung der Personalarbeit** (Einsatz geeigneter Verfahren sichert objektive und vergleichbare Ergebnisse)
2. **Motivation und Lernen aus Erfahrung** (was war und wie wird das bewertet)
3. **Einheitlichkeit des Führungsverhaltens** (unternehmensweite Maßstäbe)
4. **Verbesserung des Führungsverhaltens** (der offene Dialog kann das Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Personal verbessern)
5. **Potenzialnutzung** (Erkennen von ungenutzten Fähigkeiten) [1]

Die Beurteilungsgespräche dienen im Wesentlichen auch dem Abgleich zwischen der Sicht des Beurteilenden und dem Beurteilten. Für die Gesprächsführung können folgende Hinweise dienlich sein:

Assessment Center

Immer größerer Beliebtheit, bei der Auswahl von geeignetem Personal, erfreut sich das Assessment Center. Weiterhin ist es ebenfalls geeignet, bei einer Gruppe von bereits beschäftigtem Personal,

auszuloten wo eine Personalentwicklung aufgrund von ungenutztem Potenzial am sinnvollsten erscheint (Development Center).

Die Teilnehmer werden (Gruppengröße 6 bis 12 Teilnehmer) zeitgleich über ein bis mehrere Tage zu stellenbezogenen und aktuellen Problemen befragt.

Folgende Elemente sind dabei charakteristisch:

Vorbereitung	Durchführung	Aufbereitung
- Ablaufplan- Termin- Zeitraumen- Raum- Sitzordnung- Einladung- Atmosphäre	- Begrüßung- Information- positiver Einstieg- Tagesordnung - Zeitplanung- Regelungen im Umfeld treffen- Regeln:1. aktivieren,2. aktiv und passiv zuhören3. Aufmerksamkeit zeigen,4. Probleme lösen5. offen, ruhig und verständlich sprechen- Versöhnlicher Ausklang- Ergebnisse zusammenfassen- Entscheidungen treffen- Ggf. neuen Termin vereinbaren	- Inhalte schriftlich festlegen- Eigene Zusagen umsetzen- Kontrolle der Zusagen des Gesprächspartners

1. **Strukturierte Interviews** (zu Beginn: Erkennung von Motiven, Werten und grundsätzlichen Einstellungen)

2. **Gruppendiskussionen** (anschließende Präsentation der Ergebnisse in der gesamten Gruppe)

3. **„Postkorbübungen“** (unter Zeitdruck Posteingang vorsortieren, priorisieren, für Vorgesetzten aufbereiten und anschließend die getroffene Auswahl begründen).

4. **Rollenspiele** (praxisnahe Gespräche werden Simuliert und ausgewertet; Redegewandtheit, Diplomatie, Moderationskompetenz)

5. **Präsentationen und Vorträge** (wie überzeugend ist der Teilnehmer bei begrenzter Vorbereitungszeit)

6. **Fragebögen und psychometrische Testverfahren** (Persönlichkeits-, IQ-Tests)

7. **Abschlussgespräch** (inkl. Auswertung und ggf. Jobangebot)

8. **„Gabeltest“** (Essenseinladung bei längeren ACs) [1]

Zu den Vorteilen dieses Verfahrens zählt die hohe Objektivität und die Aussagekraft. Nachteilig sind die hohen Kosten und der hohe Zeitbedarf (Konzeptionierung, Durchführung und Auswertung). Daher wird dieses Verfahren häufig für die Besetzung von Führungspositionen eingesetzt. [1]

Quellen

[1] Oesten, G., und A. Roeder. //Management von Forstbetrieben.// Lehrbuch Band II, Skript, Freiburg: Institut für Forstökonomie der Universität Freiburg, 2012.

From:
<https://www.wald-wiki.de/> -

Permanent link:
https://www.wald-wiki.de/bwl_recht_politik/org_u_verw/personal/bwl_recht_politik_org_u_verw_personal_beurteilung?rev=1602284369

Last update: **2020/10/10 00:59**

