

Inhaltsübersicht

1.	Vorbemerkungen	25
2.	Was ist und was soll Personalbeurteilung?	37
2.1	Ist formale Beurteilung unausweichlich?	37
2.2	Zum Begriff der Personalbeurteilung	39
2.3	Arten von Beurteilungsverfahren im Überblick	41
2.4	Beurteilungsmethoden	45
2.5	Ziele und Funktionen von Personalbeurteilung	49
2.6	Die klassische Methode: hochstandardisierte, merkmalsorientierte Einstufungsverfahren	61
2.7	Personalbeurteilung im Wandel	82
2.8	Teamarbeit und Personalbeurteilung	99
2.9	Personalbeurteilung im öffentlichen Dienst	101
2.10	Tarifliche und betriebliche Systeme zur Zulagenermittlung	106
3.	Verknüpfung der Personalbeurteilung mit anderen personalwirtschaftlichen und organisatorischen Instrumenten	115
3.1	Stellenbeschreibungen	117
3.2	Führungsgrundsätze	119
3.3	Anforderungsprofile	121
3.4	Personalentwicklungs-Planung	122
4.	Personalbeurteilung aus Sicht der Betroffenen: Akzeptanzprobleme, Risiken und Chancen	124
4.1	Akzeptanzprobleme	125
4.2	Risiken der Personalbeurteilung aus Sicht der Mitarbeiter/innen	134
4.3	Die Chancen aufgreifen	140
5.	Leitbilder der Personalbeurteilung oder: Wie objektiv können Beurteilungen sein?	143
5.1	Die Orientierung am Objektivitäts-Leitbild	144
5.2	Dahinter steht ein naturwissenschaftlich-technisches Bild vom Beurteilen	147

5.3	Wahrnehmungs- und verhaltenspsychologische Grundlagen	151
5.4	Gründe für das Versagen der am Objektivitätsideal orientierten Personalbeurteilung	155
5.5	Konsequenzen aus dem Versagen klassischer Beurteilungsverfahren	193
6.	Rechte der Betriebs- und Personalräte sowie der einzelnen Beschäftigten in der Personalbeurteilung und damit zusammenhängende Fragen	202
6.1	Rechte der Betriebsräte nach dem Betriebsverfassungsgesetz	202
6.2	Rechte der einzelnen Arbeitnehmer/innen nach dem Betriebsverfassungsgesetz Diskriminierungsverbot nach § 75 Abs. 1; Schutz der Persönlichkeit nach § 75 Abs. 2; Hinweispflicht des Arbeitgebers auf Arbeitsanforderungen nach § 81; Allgemeines Anhörungsrecht und Vorschlagsrecht für die Gestaltung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsablaufes nach § 82 Abs. 1; Recht auf Erörterung der Leistung sowie beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb nach § 82 Abs. 2; Recht auf Einsicht in die Personalakte und Beifügung von Stellungnahmen der Arbeitnehmer/innen nach § 83; Beschwerderechte nach §§ 84 und 85	220
6.3	Rechte der Personalräte und Beschäftigten nach dem Personalvertretungsrecht	226
7.	Allgemeine Strategiefindung bei geplanter Einführung eines Beurteilungsverfahrens	231
7.1	Strategiefindung zwischen mitgestaltetem Einstufungsverfahren und alternativem Beurteilungssystem	232
7.2	Probleme alternativer Beurteilungsverfahren	242
7.3	Wie sollen Personalentscheidungen gefällt werden?	249
8.	Gestaltungsbedarfe	261
8.1	Ziele des Verfahrens	262

	Zielgestaltung als neuralgischer Punkt; Wider die Zwecküberfrachtung; Einige Fallstricke bei der Festlegung der Verfahrensziele	
8.2	Wer beurteilt?	269
	Vorgesetzte als Beurteiler/innen; Die Rolle der Vor-Vorgesetzten	
8.3	Wer wird beurteilt?	275
	Eventuell Beschränkung auf bestimmte Belegschaftsgruppen; Einbeziehung älterer Arbeitnehmer/innen?	
8.4	Wann wird beurteilt?	278
	Regelbeurteilung; Außerplanmäßige Beurteilungsanlässe	
8.5	Beurteilungsgegenstand bei kriteriumsorientierten Verfahren	279
	Möglichst wenig Kriterien; Kriterien als Gesprächsgrundlage statt »Meßlatten«; »Handwerklich« möglichst saubere Kriterien; Für die Arbeitsaufgabe wichtige und von den Mitarbeiter/innen beeinflussbare Kriterien; Kriterien müssen dem Persönlichkeitsrecht und anderen schutzwürdigen Arbeitnehmer/innen-Interessen gerecht werden; Zum Problem der Kriteriendefinition	
8.6	Beurteilungsgegenstand bei ziel- und aufgabenorientierten Verfahren	292
8.7	Bewertungsprinzipien (Wie wird beurteilt?)	322
	Plädoyer für freie Formulierung; Wenn überhaupt, dann nur eine kleine Skala	
8.8	Ablehnung eines Gesamturteils	330
8.9	Ablehnung von Verteilungsvorgaben	332
8.10	Vorbereitung der Beurteilung	333
	Vorbereitung der Beurteiler/innen; Vorbereitung der zu Beurteilenden	
8.11	Durchführung der Beurteilung	341
8.12	Beurteilungsgespräch	344
8.13	Ableitung von Maßnahmen	351
8.14	Unterschriften	356
8.15	Konfliktregelung	358
8.16	Datenablage und -verwendung	364
8.17	Schulung und Information	366
	Klarheit und Transparenz; Schulung der Beteiligten	

9.	Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen zur Personal- beurteilung	373
9.1	Was ist eine Betriebsvereinbarung?	373
9.2	Regelungspunkte für den Abschluß einer Betriebs-/ Dienstvereinbarung zur Personalbeurteilung	375
10.	Zusammenfassung in Thesen/Ausblick	466
Anhang	477
Literaturverzeichnis	514
Stichwortverzeichnis	525

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	15
Abkürzungsverzeichnis	17
Verzeichnis der Übersichten	20
Verzeichnis der Praxisbeispiele	21
1. Vorbemerkungen	25
Beurteilung verändert ihr Gesicht; Beurteilung ist brisant; Warum noch ein Buch über Personal- beurteilung? Erkenntnisquellen und empirische Basis; Zu Inhalt und Aufbau	
2. Was ist und was soll Personalbeurteilung?	37
2.1 Ist formale Beurteilung unausweichlich?	37
2.2 Zum Begriff der Personalbeurteilung	39
2.3 Arten von Beurteilungsverfahren im Überblick	41
2.4 Beurteilungsmethoden	45
2.5 Ziele und Funktionen von Personalbeurteilung	49
2.5.1 Überblick potentieller Ziele	50
2.5.2 Zielkonflikte	54
2.5.3 Übergeordnete Funktionen	58
2.6 Die klassische Methode: hochstandardisierte, merkmalsorientierte Einstufungsverfahren	61
2.6.1 Aufbau und Erscheinungsbild	63
2.6.2 Grundannahmen	74
2.6.3 Sonstige Komponenten der Beurteilungsbögen	77
2.7 Personalbeurteilung im Wandel	82
2.7.1 Tendenzen der Veränderung	82
2.7.2 Öffnung in Richtung Mitarbeitergespräch	84
2.7.3 Von merkmals- zu aufgaben- und zielorientierten Verfahren	88
Aufgabenorientierte Verfahren; Zielorientierte Verfahren	---
2.7.4 Ist die klassische Personalbeurteilung vom Tisch?	95
2.8 Teamarbeit und Personalbeurteilung	99
2.9 Personalbeurteilung im öffentlichen Dienst	101
2.10 Tarifliche und betriebliche Systeme zur Zulagenermittlung	106

3.	Verknüpfung der Personalbeurteilung mit anderen personalwirtschaftlichen und organisatorischen Instrumenten	115
3.1	Stellenbeschreibungen	117
3.2	Führungsgrundsätze	119
3.3	Anforderungsprofile	121
3.4	Personalentwicklungs-Planung	122
4.	Personalbeurteilung aus Sicht der Betroffenen: Akzeptanzprobleme, Risiken und Chancen	124
4.1	Akzeptanzprobleme	125
4.2	Risiken der Personalbeurteilung aus Sicht der Mitarbeiter/innen	134
4.3	Die Chancen aufgreifen	140
5.	Leitbilder der Personalbeurteilung oder: Wie objektiv können Beurteilungen sein?	143
5.1	Die Orientierung am Objektivitäts-Leitbild	144
5.2	Dahinter steht ein naturwissenschaftlich-technisches Bild vom Beurteilen	147
5.3	Wahrnehmungs- und verhaltenspsychologische Grundlagen	151
5.4	Gründe für das Versagen der am Objektivitätsideal orientierten Personalbeurteilung	155
5.4.1	Verfahrensprobleme	155
	Zwecküberfrachtung oder das Starfighter-Syndrom; Kriterienkonstruktion; Skalierung; Problematische Vergleichbarkeit; Gesamtwertbildung; Verteilungsvorgaben	
5.4.2	Ergebnisverzerrungen durch Einflüsse der Akteure	177
	Wahrnehmungs- und Urteilstendenzen; Urteilstaktiken und -strategien	
5.4.3	Einflüsse der Situation bzw. des Umfeldes	190
5.4.4	Auswertung und Verwendung von Beurteilungsdaten	192
5.5	Konsequenzen aus dem Versagen klassischer Beurteilungsverfahren	193
5.5.1	Zwischenresümee	193
5.5.2	Für ein anderes Leitbild von Beurteilung	196

6.	Rechte der Betriebs- und Personalräte sowie der einzelnen Beschäftigten in der Personalbeurteilung und damit zusammenhängende Fragen	202
6.1	Rechte der Betriebsräte nach dem Betriebsverfassungsgesetz	202
6.1.1	Informationsrechte	203
	Allgemeiner Informations-Anspruch nach § 80 Abs. 2; Personalplanung nach § 92	
6.1.2	Mitbestimmungs- und sonstige Rechte bei Beurteilungsverfahren	205
	Mitbestimmung nach § 94 Abs. 2 (Allgemeine Beurteilungsgrundsätze); Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 (Leistungs- und Verhaltenskontrolle); Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nrn. 10 und 11 (Zulagengestaltung); Mitbestimmung nach § 95 (Auswahlrichtlinien); Mitbestimmung nach § 98 (Durchführung betrieblicher Berufsbildungsmaßnahmen); Mitbestimmung bei personellen Einzelmaßnahmen nach §§ 99 und 102; Beschwerdeverfahren nach § 85 (mit Einigungsstelle); Inanspruchnahme von Sachverständigen nach § 80 Abs. 3; Zusammenarbeit mit der Jugend- und Auszubildendenvertretung	
6.1.3	Mitbestimmung bei angrenzenden personalpolitischen Instrumenten	216
6.2	Rechte der einzelnen Arbeitnehmer/innen nach dem Betriebsverfassungsgesetz	220
	Diskriminierungsverbot nach § 75 Abs. 1; Schutz der Persönlichkeit nach § 75 Abs. 2; Hinweispflicht des Arbeitgebers auf Arbeitsanforderungen nach § 81; Allgemeines Anhörungsrecht und Vorschlagsrecht für die Gestaltung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsablaufes nach § 82 Abs. 1; Recht auf Erörterung der Leistung sowie beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb nach § 82 Abs. 2; Recht auf Einsicht in die Personalakte und Beifügung von Stellungnahmen der Arbeitnehmer/innen nach § 83; Beschwerderechte nach §§ 84 und 85	
6.3	Rechte der Personalräte und Beschäftigten nach dem Personalvertretungsrecht	226

7.	Allgemeine Strategiefindung bei geplanter Einführung eines Beurteilungsverfahrens	231
7.1	Strategiefindung zwischen mitgestaltetem Einstufungsverfahren und alternativem Beurteilungssystem	232
7.1.1	Die »kleine Lösung«	233
7.1.2	Plädoyer für ein offenes, flexibles und dialogorientiertes Beurteilungsverfahren	237
7.2	Probleme alternativer Beurteilungsverfahren	242
7.3	Wie sollen Personalentscheidungen gefällt werden?	249
8.	Gestaltungsbedarfe	261
8.1	Ziele des Verfahrens	262
	Zielgestaltung als neuralgischer Punkt; Wider die Zwecküberfrachtung; Einige Fallstricke bei der Festlegung der Verfahrensziele	
8.2	Wer beurteilt?	269
	Vorgesetzte als Beurteiler/innen; Die Rolle der Vor-Vorgesetzten	
8.3	Wer wird beurteilt?	275
	Eventuell Beschränkung auf bestimmte Belegschaftsgruppen; Einbeziehung älterer Arbeitnehmer/innen?	
8.4	Wann wird beurteilt?	278
	Regelbeurteilung; Außerplanmäßige Beurteilungsanlässe	
8.5	Beurteilungsgegenstand bei kriteriumsorientierten Verfahren	279
	Möglichst wenig Kriterien; Kriterien als Gesprächsgrundlage statt »Meßlatten«; »Handwerklich« möglichst saubere Kriterien; Für die Arbeitsaufgabe wichtige und von den Mitarbeiter/innen beeinflussbare Kriterien; Kriterien müssen dem Persönlichkeitsrecht und anderen schutzwürdigen Arbeitnehmer/innen-Interessen gerecht werden; Zum Problem der Kriteriendefinition	
8.6	Beurteilungsgegenstand bei ziel- und aufgabenorientierten Verfahren	292
8.6.1	Aufgabenbezogene Ansätze	293
8.6.2	Zielorientierte Beurteilung nach den Prinzipien des »Management by objectives«	297
	Gewerkschaftliche Positionen; Chancen und Probleme zielorientierter Beurteilung; Gestaltungsanforderungen	

	für zielorientierte Beurteilung; Anregungen aus der Praxis	
8.7	Bewertungsprinzipien (Wie wird beurteilt?)	322
	Plädoyer für freie Formulierung; Wenn überhaupt, dann nur eine kleine Skala	
8.8	Ablehnung eines Gesamturteils	330
8.9	Ablehnung von Verteilungsvorgaben	332
8.10	Vorbereitung der Beurteilung	333
	Vorbereitung der Beurteiler/innen; Vorbereitung der zu Beurteilenden	
8.11	Durchführung der Beurteilung	341
8.12	Beurteilungsgespräch	344
8.13	Ableitung von Maßnahmen	351
8.14	Unterschriften	356
8.15	Konfliktregelung	358
8.16	Datenablage und -verwendung	364
8.17	Schulung und Information	366
	Klarheit und Transparenz; Schulung der Beteiligten	
9.	Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen	
	zur Personalbeurteilung	373
9.1	Was ist eine Betriebsvereinbarung?	373
9.2	Regelungspunkte für den Abschluß einer Betriebs-/ Dienstvereinbarung zur Personalbeurteilung	375
9.2.1	Geltungsbereich	378
9.2.2	Grundsätze/Präambel	379
9.2.3	Ziele des Verfahrens	385
9.2.4	Bestandteile des Verfahrens	391
9.2.5	Bezug zu anderen Instrumenten	393
9.2.6	Wer beurteilt (Kreis der Beurteiler/innen)	395
9.2.7	Wer wird beurteilt (Kreis der Beurteilten)	399
9.2.8	Turnus (Regelbeurteilung)	403
9.2.9	Sonstige (außerplanmäßige) Beurteilungsanlässe	406
9.2.10	Vorbereitung der Beurteilung	408
9.2.11	Durchführung der Beurteilung	411
9.2.12	Regelungen zur Aufgaben- bzw. Zielfestlegung	418
9.2.13	Regelungen zum Gespräch und zur Gesprächsführung	426
9.2.14	Ableitung von Konsequenzen und Maßnahmen	429

9.2.15	Unterschriften	430
9.2.16	Konfliktlösung (auf Bereichsebene)	432
9.2.17	Konfliktlösung (im Rahmen eines paritätischen Ausschusses)	440
9.2.18	Datenspeicherung, -ablage und -verwendung	448
9.2.19	Schulung und Information	454
9.2.20	Sonstige Rechte der Mitarbeiter/innen	457
9.2.21	Rechte des Betriebs- bzw. Personalrats	461
9.2.22	Test-/Pilotphase	462
9.2.23	Schlußbestimmungen	463
10.	Zusammenfassung in Thesen/Ausblick	466
Anhang	477
Literaturverzeichnis	514
Stichwortverzeichnis	525