



Personalbeurteilung

**VWA Potsdam
Wintersemester 2024/2025**

Claudia Herzsprung



Themen Personalbeurteilung Wintersemester 2024/2025

1. Grundlagen der Personalbeurteilung
2. Psychologie der Personalbeurteilung
3. Personalgespräche und Erstellung von Zeugnissen
4. Übungen, Vorbereitung Hausarbeit



Gliederung Grundlagen der Personalbeurteilung - 5. April

1. Definition
2. Rechtliche Rahmenbedingungen
3. Aufgaben und Ziele der Personalbeurteilung
4. Mögliche Beteiligte des Beurteilungssystems
5. Wer beurteilt?
6. Wer wird beurteilt?
7. Wann wird beurteilt?
8. Was wird beurteilt?
9. Sortierung der Kriterien
10. Was ist bei der Beurteilung zu beachten?
11. Kriterien für die Beurteilung festlegen
12. Wie wird beurteilt?
13. Beurteilungsfehler
14. Ableitung von Maßnahmen
15. Unterschriften
16. Datenablage und –verwendung
17. Reklamation, Stellungnahme und andere Rechte der Beschäftigten
18. Vorbereitung der Akteure



Definition

Die Personalbeurteilung ist ein fester Bestandteil der Personalführung. Sie bewertet und beurteilt Menschen.

Die Schwerpunkte der Beurteilungsinhalte beziehen sich auf Persönlichkeit, psychische Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Verhaltensdisposition.

Die Beurteilung kann regelmäßig, in gewissen Zeitabständen oder außerplanmäßig bei bestimmten Anlässen erfolgen.

Die ausgewogene und sachlich fundierte Mitarbeiterbeurteilung ist überall dort notwendig, wo Personalentscheidungen den Fortbestand und die Entwicklung einer Organisation maßgeblich beeinflussen.

Die Personalbeurteilung ist ein sehr mächtiger und fester Bestandteil der Führung mit besonderer Bedeutung.



Hinweis

„Beurteilungen im hier behandelten Zusammenhang sind nichts anderes als Werturteile von Menschen (Beurteilenden) über andere Menschen (Beurteilte). Damit haftet ihnen unausweichlich ein Moment der Subjektivität an.

Die Grundlage eines Beurteilungsergebnisses ist kein naturwissenschaftlicher Messvorgang wie z. B. die Erfassung der Außentemperatur mittels eines funktionierenden Thermometers.

Bestenfalls handelt es sich um einen durch Wahrnehmung gestützten »Eindruck« einer Person über die Leistungen und/oder das Verhalten einer anderen Person. Er soll in den meisten Fällen – und darin besteht eine gewisse Parallele zu einem Thermometer – durch eine Skala zum Ausdruck gebracht werden.

Beurteilungsergebnisse entstehen unweigerlich durch »die Brille« der bzw. des Beurteilenden (meist der/des Vorgesetzten); sie sind dementsprechend geprägt und eingefärbt.“ (Thomas Breising, Grundsätze und Verfahren der Personalbeurteilung)



Rechtliche Rahmenbedingungen

BGB

§ 630 Pflicht zur Zeugniserteilung

Bei der Beendigung eines dauernden Dienstverhältnisses kann der Verpflichtete von dem anderen Teil ein schriftliches Zeugnis über das Dienstverhältnis und dessen Dauer fordern. Das Zeugnis ist auf Verlangen auf die Leistungen und die Führung im Dienst zu erstrecken. Die Erteilung des Zeugnisses in elektronischer Form ist ausgeschlossen. Wenn der Verpflichtete ein Arbeitnehmer ist, findet § 109 der Gewerbeordnung Anwendung

Quelle: https://www.gesetze-im-internet.de/gewo/___109.html

Gewerbeordnung § 109 Zeugnis

(1) Der Arbeitnehmer hat bei Beendigung eines Arbeitsverhältnisses Anspruch auf ein schriftliches Zeugnis. Das Zeugnis muss mindestens Angaben zu Art und Dauer der Tätigkeit (einfaches Zeugnis) enthalten. Der Arbeitnehmer kann verlangen, dass sich die Angaben darüber hinaus auf Leistung und Verhalten im Arbeitsverhältnis (qualifiziertes Zeugnis) erstrecken.

(2) Das Zeugnis muss klar und verständlich formuliert sein. Es darf keine Merkmale oder Formulierungen enthalten, die den Zweck haben, eine andere als aus der äußeren Form oder aus dem Wortlaut ersichtliche Aussage über den Arbeitnehmer zu treffen.

(3) Die Erteilung des Zeugnisses in elektronischer Form ist ausgeschlossen.

Quelle: <https://dejure.org/gesetze/GewO/109.html>



Rechtliche Rahmenbedingungen

BetrVG

§ 82 Anhörungs- und Erörterungsrecht des Arbeitnehmers

(1) Der Arbeitnehmer hat das Recht, in betrieblichen Angelegenheiten, die seine Person betreffen, von den nach Maßgabe des organisatorischen Aufbaus des Betriebs hierfür zuständigen Personen gehört zu werden. Er ist berechtigt, zu Maßnahmen des Arbeitgebers, die ihn betreffen, Stellung zu nehmen sowie Vorschläge für die Gestaltung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsablaufs zu machen.

(2) Der Arbeitnehmer kann verlangen, dass ihm die Berechnung und Zusammensetzung seines Arbeitsentgelts erläutert und dass mit ihm die Beurteilung seiner Leistungen sowie die Möglichkeiten seiner beruflichen Entwicklung im Betrieb erörtert werden. Er kann ein Mitglied des Betriebsrats hinzuziehen. Das Mitglied des Betriebsrats hat über den Inhalt dieser Verhandlungen Stillschweigen zu bewahren, soweit es vom Arbeitnehmer im Einzelfall nicht von dieser Verpflichtung entbunden wird.



Rechtliche Rahmenbedingungen

BetrVG

§ 94 Personalfragebogen, Beurteilungsgrundsätze

(1) Personalfragebogen bedürfen der Zustimmung des Betriebsrats. Kommt eine Einigung über ihren Inhalt nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.

(2) Absatz 1 gilt entsprechend für persönliche Angaben in schriftlichen Arbeitsverträgen, die allgemein für den Betrieb verwendet werden sollen, sowie für die Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze.

Ziele der Personalbeurteilung

Ziele

- ❖ Rückmeldung an Beschäftigte
- ❖ Objektivierung
- 📄 Personalentlohnung
- 📄 Planung, Auswahl und Gestaltung von Maßnahmen der Förderung und Personalentwicklung
- 📄 Personalplanung und Personaleinsatz
- ❖ Begründung von Personalentscheidungen
- ❖ Nutzung der Potentiale der Beschäftigten
- ❖ Aufdecken von Schwachstellen innerhalb der Organisation
- ❖ Sicherstellung der Zielerfüllung im Unternehmen
- ❖ Zeugniserstellung

Der „richtige“ Beschäftigte soll zur „richtigen“ Zeit und am richtigen Ort zum Wohle des Unternehmens eingesetzt werden.

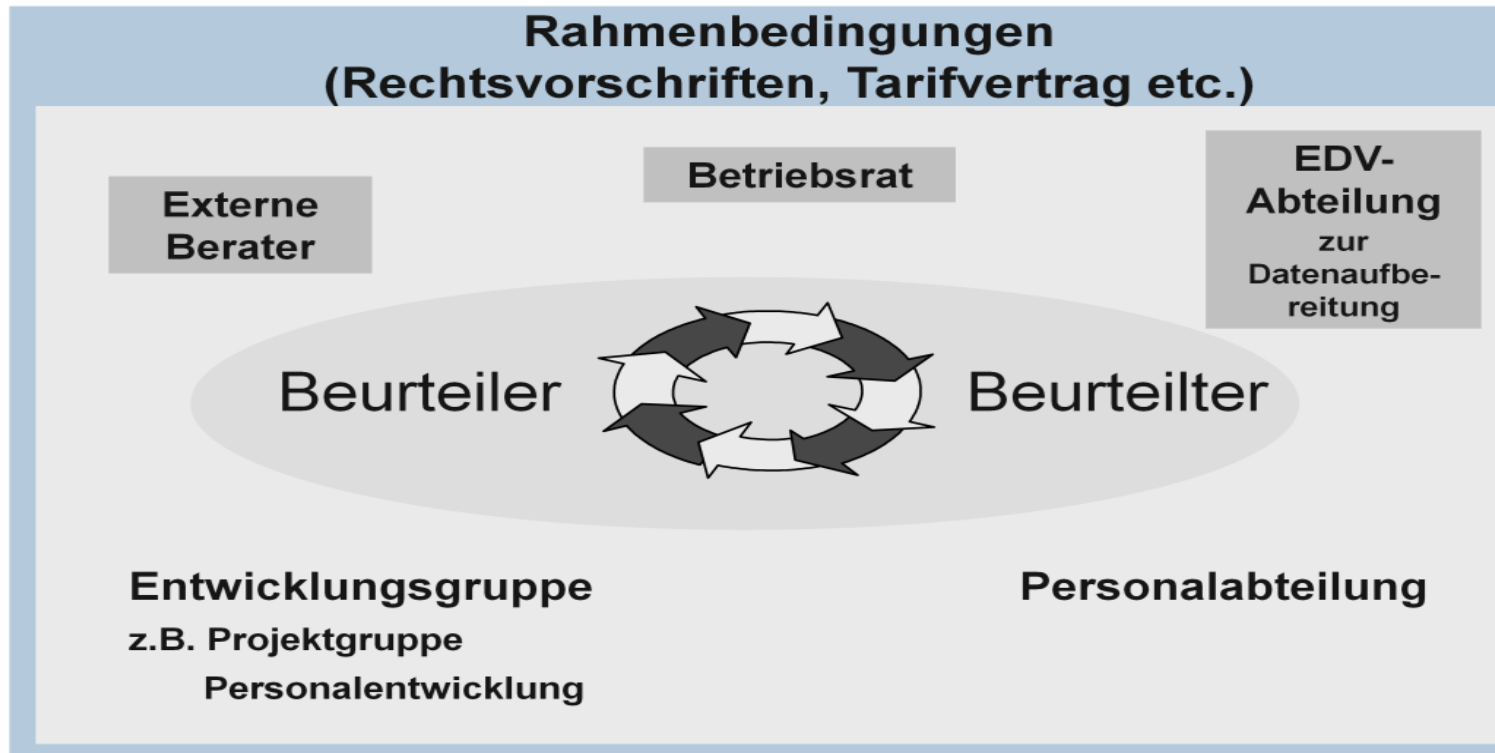
Aufgaben

- ❖ Einführung einer leistungsgerechten Entgeltermittlung
- ❖ Gewinnung von Daten für die Personalbeschaffung und die Personalentwicklung
- ❖ Unterstützung des Führungsprozesses
- ❖ Verbesserung der Führungsqualitäten
- ❖ Beurteilungsfeedback zur Motivation der Beschäftigten

1. Was ist der Unterschied zwischen Beurteilen und Beobachten?
2. Welche Aufgaben hat die Personalbeurteilung?
3. Ist eine Beurteilung einer Person objektiv?

Mögliche Beteiligte des Beurteilungssystems

Beteiligte des Personalbeurteilungssystems





Wer beurteilt?

- direkte Führungskraft (Disziplinarvorgesetzte) - Mindestfrist für das Bestehen des Unterstellungsverhältnisses (z. B. ein halbes Jahr)
- Einbeziehung weiterer Personen (z. B. Fachvorgesetzte oder Projektleitende)?
- hält eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter die beurteilende Führungskraft für befangen, so ist dieses der Personalabteilung unter Angabe von Gründen mitzuteilen – Prüfung der Einwendungen - Entscheidung im Einzelfall



Wer wird beurteilt?

- › Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- › Sonderregelungen, z. B. bei Teilzeitbeschäftigung oder bei Übernahme eines Amtes wie Betriebs- bzw. Personalrat
- › es besteht ein Rechtsanspruch auf die Beurteilung der Leistung (per Gesetz für Zeugnis - kann auch in Betriebsvereinbarung verankert sein)
- › alle MitarbeiterInnen sollten regelmäßig beurteilt werden
- › Beschäftigte können auf Wunsch ein Mitglied des Betriebs- bzw. Personalrats zum Gespräch hinzuziehen



Wann wird beurteilt?

- › **Regelbeurteilung** – alle ein bis zwei Jahre (Unternehmen) -
Beurteilungszeitraum im Regelfall die letzten 12 Monate

- › **außerplanmäßige Beurteilungsanlässe**
 - bei Versetzung in eine andere Abteilung/Geschäftsstelle
 - bei wesentlicher Veränderung des Aufgaben- und/oder Tätigkeitsbereiches
 - bei Wechsel des/der Vorgesetzten
 - auf Wunsch des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin (Zeugnis)
 - auf Anforderung der Personalabteilung
 - bei Ablauf der Probezeit
 - bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses