

# 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