

Griessler/van Gerven/Vermiert

# **Grundlagen der Mitarbeiterbeurteilung**

Qualifikationsprofile

Verfahrensweisen

Umgangsstrategien

Verlag W. Kohlhammer

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
<b>1 Grundlagen der Personalführung</b>	<b>11</b>
1.1 Einleitung	11
1.2 Regelmäßige Mitarbeiterbeurteilung - ein Baustein des Qualitätsmanagements	14
1.3 Historische Hintergründe der Mitarbeiterbeurteilung	16
1.4 Beurteilungsgegenstand Mensch	18
1.4.1 Der gesellschaftliche Werteveränderungsprozess	19
1.4.2 Das neue Mitarbeiterprofil	21
1.5 Leistungs-, Potenzial- und Persönlichkeitsbeurteilung	22
1.5.1 Begriff und Bedeutung der Leistungsbeurteilung	23
1.5.2 Begriff und Bedeutung der Potenzialbeurteilung	24
1.5.3 Begriff und Bedeutung der Persönlichkeitsbeurteilung	25
1.5.4 Schlussfolgerungen zur Leistungs-, Potenzial- und Persönlichkeitsbeurteilung	27
1.5.5 Inhalte der Leistungs-, Potenzial- und Persönlichkeitsbeurteilungen	28
1.5.6 Die gebräuchlichsten Inhalte einer Mitarbeiterbeurteilung	29
1.6 Ziele und Aufgaben der Personalbeurteilung	31
1.6.1 Instrumentelle Funktion der Personalbeurteilung	31
1.6.2 Harte und weiche Ziele	33
<b>2 Rechtliche Basis der Personalführung</b>	<b>35</b>
2.1 Rechte des Arbeitgebers	35
2.2 Rechte der Betriebsräte nach dem Betriebsverfassungsgesetz	36
2.2.1 Mitwirkungsrechte	37
2.2.2 Mitbestimmungsrechte	37
2.3 Rechte des Arbeitnehmers	40

2.4	Betriebsvereinbarungen . . . . .	41
2.5	Datenschutzrechtliche Grundlagen eines Mitarbeiterbeurteilungswesens. . . . .	42
2.5.1	Grundlagen der Systemkontrollen bei der Verarbeitung von Personaldaten. . . . .	42
2.5.2	Grundlagen für die Speicherung von Personaldaten in einen PC. . . . .	43
2.5.3	Richtlinien für die Verarbeitung von Personaldaten..	43
2.5.4	Negativkatalog . . . . .	44
2.5.5	Verwendung von Prognosedaten . . . . .	45
2.5.6	Der Datenschutzbeauftragte. . . . .	45
<b>3</b>	<b>Grundlagen für die Durchführung der Personalbeurteilung. . . . .</b>	<b>47</b>
3.1	Grundlagen der Kommunikation - ein Baustein der Personalbeurteilung . . . . .	47
3.1.1	Begriff und Bedeutung der Kommunikation. . . . .	48
3.1.2	Kommunikationsformen . . . . .	49
3.1.3	Verbale und non-verbale Kommunikation. . . . .	50
3.1.4	Asymmetrische und symmetrische Kommunikation..	51
3.1.5	Das Vier-Seiten-Modell der Kommunikation. . . . .	51
3.1.6	Einflussfaktoren der interpersonellen Kommunikation	53
3.1.7	Die Wahrnehmung. . . . .	53
3.1.7.1	Wahrnehmung und WahrnehmungsfILTER. . . . .	53
3.1.7.2	Grundlegende Prinzipien der Wahrnehmung. . . . .	55
3.1.8	Die Gesprächsführung. . . . .	55
3.2	Motivation . . . . .	56
3.2.1	Die Bedeutung des Motivationsbegriffs. . . . .	56
3.2.2	Ein Verhaltensmodell. . . . .	57
3.2.3	Inhaltstheorien der Motivation. . . . .	58
3.2.3.1	Die Bedürfnishierarchie nach Maslow. . . . .	58
3.2.3.2	Die 2-Faktoren-Theorie nach Herzberg. . . . .	60
3.2.4	Die intrinsische Motivation. . . . .	61
3.2.5	Die wichtigsten Ursachen der Motivation. . . . .	63
3.2.5.1	Die Motivation aus der Arbeitsaufgabe. . . . .	63
3.2.5.2	Motivation durch den Betrieb. . . . .	64
3.2.5.3	Die Motivation durch den Beurteiler. . . . .	66
3.2.5.4	Grundeinstellungen der Beteiligten einer Beurteilung.	69
3.3.	Die Mitarbeiterführung. . . . .	70
3.3.1	Grundbedeutung des Führungsbegriffs. . . . .	70
3.3.2	Definition der Führung. . . . .	70
3.3.3	Der Prozess der Mitarbeiterführung. . . . .	71
3.3.4	Führungsstile. . . . .	71
3.3.5	Die „optimale“ Personalführung. . . . .	74
3.3.6	Die Stellenbeschreibung als Grundlage einer Mitarbeiterbeurteilung. . . . .	76

<b>4</b>	<b>Umsetzung der Personalbeurteilung</b>	<b>.77</b>
4.1	Krankenhäuser im Vergleich mit der freien Wirtschaft	.77
4.2	Ist- und Sollzustandsbeschreibung der Mitarbeiterbeurteilung in der Krankenpflege basierend auf einer validen Datenerhebung	80
4.3	Rücklauf der Fragebögen	81
4.4	Ist- und Soll-Zustandsbeschreibung aktueller Beurteilungsverfahren	82
4.5	Wer soll in der Krankenpflege beurteilt werden?	82
4.6	Wann sollte beurteilt werden?	84
4.6.1	Regelmäßig durchgeführte Beurteilungen	84
4.6.2	Beurteilungen aus konkretem Anlass	86
4.7	Welche Anforderungen muss der Beurteiler erfüllen?	88
4.8	Wer sollte die Beurteilung durchführen?	89
4.8.1	Die Beurteilung durch den direkten Vorgesetzten	89
4.8.2	Die Beurteilung durch gleichgestellte Mitarbeiter	89
4.8.3	Die Beurteilung des Vorgesetzten durch den unterstellten Mitarbeiter	90
4.8.4	Die Beurteilung durch den Vor-Vorgesetzten	90
4.8.5	Die Beurteilung durch sonstige Personen	91
4.9	Verschiedene Beurteilungsverfahren	91
4.9.1	Schriftliche Formen der Mitarbeiterbeurteilungen	91
4.9.1.1	Summarisches Verfahren	91
4.9.1.2	Analytisches Verfahren	92
4.9.2	Die Beurteilung von unten nach oben	94
4.9.3	Die Beurteilungskonferenz	104
4.9.4	Die 360°-Beurteilung	104
4.9.5	Die Selbstbeurteilung	104
4.9.6	„Assessment-Center“ als Mitarbeiterbeurteilungsform	105
4.9.7	Mitarbeitergespräch als Beurteilungsform	105
4.9.8	Formale Inhalte eines Beurteilungsbogens	117
4.9.9	Auswertung und Bewertung der Beurteilungsverfahren	118
4.10	Die Vorbereitung des Mitarbeiters auf eine Beurteilung	119
4.11	Fehlerquellen der Mitarbeiterbeurteilung	122
4.11.1	Wahrnehmungsfehler	122
4.11.2	Bewertungsfehler	123
4.11.3	Konstanzfehler	126
4.11.4	Mitteilungsfehler	126
4.11.5	Beurteilungsverfälschungen	127
4.11.6	Vermeidung von Beurteilungsfehlern	127

4.12	Stellungnahme der Gewerkschaft ÖTV zum Thema Mitarbeiterbeurteilung . . . . .	.129
4.13	Fazit . . . . .	.131
Anlage 1:	Betriebsvereinbarung über Zielvereinbarung . . . . .	.133
Anlage 2:	Dienstvereinbarung zur EDV-mäßigen Verarbeitung von Beurteilungsdaten . . . . .	.135
Anlage 3:	Fragebogen zur „Ermittlung einer validen Datenbasis bzgl. dem Beurteilungswesen in der Krankenpflege NRW". . . . .	.138
Anlage 4:	Richtlinie Mitarbeiterbeurteilung . . . . .	.147
Literaturverzeichnis . . . . .		.159
Stichwortverzeichnis . . . . .		.161