

Thomas Breisig

Grundsätze und Verfahren der Personalbeurteilung




mit CD-ROM

Betriebs- und
Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen


BUND
VERLAG

Hans **Böckler**
Stiftung 

Thomas Breisig

Grundsätze und Verfahren der Personalbeurteilung

Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen

Eine Schriftenreihe der Hans-Böckler-Stiftung

Thomas Breisig

Grundsätze und Verfahren der Personalbeurteilung

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2012 by Bund-Verlag GmbH, Frankfurt am Main
Redaktion: Dr. Manuela Maschke, Hans-Böckler-Stiftung
Herstellung: Birgit Fieber
Umschlaggestaltung: Neil McBeath, Stuttgart
Satz: Dörlemann Satz, Lemförde
Druck: CPI books Ebner & Spiegel, Ulm
Printed in Germany 2012
ISBN 978-3-7663-6117-2

Alle Rechte vorbehalten,
insbesondere die des öffentlichen Vortrags, der Rundfunksendung
und der Fernsehausstrahlung, der fotomechanischen Wiedergabe,
auch einzelner Teile.

www.bund-verlag.de
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Inhalt

Vorwort	7
Abkürzungsverzeichnis	8
1. Rahmenbedingungen	9
2. Regelungsinhalte	11
2.1 Sinn und Zweck des Verfahrens	11
2.1.1 Präambel	11
2.1.2 Geltungsbereich	13
2.1.3 Ziele	14
2.2 Konzept	19
2.2.1 Grundsätze und Leitbilder der Beurteilung	20
2.2.2 Bestandteile des Verfahrens	24
2.2.3 Bezug zu anderen Instrumenten	26
2.2.4 Beurteilende: Wer beurteilt?	30
2.2.5 Beurteilte: Wer wird beurteilt?	35
2.2.6 Beurteilungsturnus und -anlässe: Wann wird beurteilt?	42
2.2.7 Beurteilungsgegenstand: Was wird beurteilt?	45
2.2.8 Beurteilungsmethodik: Wie wird beurteilt?	56
2.3 Beurteilungsprozess	68
2.3.1 Vorbereitung der Akteure	68
2.3.2 Durchführung der Beurteilung	70
2.3.3 Übergeordnete Abstimmung der Beurteilungen	73
2.3.4 Beurteilungs- bzw. Mitarbeitergespräch	75
2.3.5 Ableitung von Maßnahmen	77
2.3.6 Unterschriften	81
2.4 Rahmenbedingungen für den Beurteilungsprozess	83
2.4.1 Datenablage und -verwendung	83
2.4.2 Schulung und Information	90

2.5	Abschließende Regelungen	93
2.5.1	Test-/Pilotphase	93
2.5.2	Kontroll- und Evaluationsverfahren	94
2.5.3	Schlussbestimmungen	95
3.	Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente	99
3.1	Reklamation, Stellungnahme und andere Rechte der Beschäftigten	99
3.2	Gemeinsame Arbeitskreise, Ausschüsse	105
3.3	Paritätisch besetzte Kommissionen zur Konfliktlösung	107
3.4	Informationsfluss und Rechte des Betriebs- bzw. Personalrats	109
3.5	Beziehung zwischen tariflicher und betrieblicher Gestaltung	113
4.	Offene Probleme	115
5.	Zusammenfassende Bewertung	123
6.	Beratungs- und Gestaltungshinweise	127
6.1	Gestaltungsraster	127
6.2	Ausgangspunkte für die gestaltende Einflussnahme durch die Interessenvertretung	132
6.3	Wesentliche rechtliche Grundlagen	134
7.	Bestand der Vereinbarungen	140
	Glossar	144
	Literatur- und Internethinweise	148
	Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung	150
	Stichwortverzeichnis	152

Vorwort

In privatwirtschaftlichen Unternehmen und im öffentlichen Dienst werden viele Beschäftigte regelmäßig oder anlassbezogen beurteilt. Formen und Ziele dieser Beurteilungen können sehr verschieden sein. Sie sollen die Personalentwicklung fördern, die Zusammenarbeit verbessern oder eine Entgeltdifferenzierung ermöglichen.

Entsprechend hat sich im Beurteilungswesen eine bunte Vielfalt von unterschiedlichen Konzepten und Verfahren entwickelt. Es gibt offene, flexible Verfahren. Weit verbreitet sind auch stark strukturierte Systeme mit festen Kriterien und Skalierungen. Das gilt vor allem im öffentlichen Dienst wie die Auswertung zeigt.

Die Analyse gibt einen Überblick über wichtige und nützliche Elemente betrieblicher Regelungen zu Beurteilungsverfahren und -grundsätzen. Einschlägige gesetzliche Regelungen geben Betriebs- und Personalräten bei Beurteilungsgrundsätzen weit reichende Mitbestimmungsmöglichkeiten.

Für die Analyse wurden 127 betriebliche Vereinbarungen der Jahre 1993 bis 2010 ausgewertet. Es wird gezeigt, welche Regelungstrends zur Gestaltung von Personalbeurteilungen bestehen und wie die betrieblichen Akteure das Thema aufgreifen. Die Auswertung verfolgt dabei nicht das Ziel, Regelungen zu bewerten, die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen, Hinweise und Anregungen für die Gestaltung eigener Vereinbarungen zu geben.

Weitere Hinweise und Informationen zu unseren Auswertungen finden Sie im Internet unter www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen.

Wir wünschen eine anregende Lektüre!

Dr. Manuela Maschke

Abkürzungsverzeichnis

AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
AT	Außertariflich
AZR	Gerichtliches Registerzeichen
B+E	Beurteilung und Entwicklung
BAG	Bundesarbeitsgericht
BAT	Bundesangestellentarifvertrag
BBG	Bundesbeamtengesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGleiG	Bundesgleichstellungsgesetz
BLV	Bundeslaufbahnverordnung
BPersVG/BPVG	Bundespersonalvertretungsgesetz
BR	Betriebsrat
BV	Betriebsvereinbarung
ERA	Entgelt-Rahmentarifvertrag
GBR	Gesamtbetriebsrat
GG	Grundgesetz
LPVG	Landespersonalvertretungsgesetz
LStuVO	Leistungsstufenverordnung
MA	Mitarbeiterin/Mitarbeiter
MbO	Management by Objectives
PersVG	Personalvertretungsgesetz
RN	Randnummer
SächsBeurtVO	Sächsische Beurteilungs-Verordnung
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst

1. Rahmenbedingungen

Verfahren der Personalbeurteilung gehören zu den klassischen Instrumenten der betrieblichen Personalwirtschaft. Sie unterscheiden sich deutlich voneinander hinsichtlich ihrer Konzeption sowie der Ziele, die sie verfolgen. An einem Ende des Spektrums finden sich stark strukturierte Verfahren, die darauf ausgerichtet sind, Bewertungsdaten über die Beschäftigten zu gewinnen. Dabei sind feste Kriterien vorgegeben wie z. B. Arbeitsmenge, Arbeitsqualität, Fachkenntnisse, Zusammenarbeit. Sie werden jeweils einzeln von den Vorgesetzten nach einer Skala ähnlich den Schulnoten bewertet. Hinsichtlich der Verfahrensziele stehen hierbei oft »harte« Zwecke wie Entgeltfindung (Ableitung einer leistungsbezogenen Komponente) und/oder Personalplanung sowie Personalentscheidung im Vordergrund. Dem stehen auf der anderen Seite offenere, flexiblere Verfahren gegenüber, bei denen es weniger auf die Bewertungsdaten als auf die Rückmeldung an die Beschäftigten ankommt. In der neueren Arbeits- und Betriebspsychologie wird dafür häufig der Begriff Feedback verwendet. Im Mittelpunkt steht das persönliche Beurteilungsgespräch (→ Glossar) zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter. Es geht vor allem darum, die Kommunikation zu fördern, die Zusammenarbeit zu verbessern und Maßnahmen zur Personalentwicklung (→ Glossar) abzuleiten.

Die unterschiedlichen Konzepte spiegeln die abweichenden Ziele (→ Glossar) wider. Aufgrund praktischer Erfahrungen und wissenschaftlicher Erkenntnisse ist inzwischen bekannt und weitgehend akzeptiert, dass Beurteilungsverfahren (→ Glossar) stark zielabhängig gestaltet werden müssen. Dennoch existiert mitunter durchaus noch die Vorstellung »Beurteilung ist Beurteilung«: Man könne ein für alle möglichen Zwecke nutzbares System – quasi eine »Eier legende Wollmilchsau« (vgl. Neuberger 1980) – etablieren, wenn man es sorgfältig entwickelt und einführt. Dies trifft in den meisten Fällen nicht zu (vgl. Breisig 2005). Was die Zuständigen in der Praxis jedoch nicht unbedingt daran hin-

dert, ein System für mehrere Zwecke und mit umfassendem Verwertungsanspruch zu praktizieren (vgl. Kap. 2.1.3). Im Folgenden wird von einem Beurteilungsverfahren oder -system gesprochen, wenn folgende Merkmale vorliegen:

- Die Beurteilungen finden regelmäßig in gewissen Abständen statt.
- Das Verfahren ist standardisiert, z. B. durch das Kernelement Ausfüllen eines Beurteilungsbogens.
- Bewertet werden die Leistung und/oder das Verhalten und/oder die Qualifikation und/oder die Persönlichkeit der Beschäftigten.
- Die Beurteilung wird von der/dem nächsthöheren Vorgesetzten durchgeführt.

Einige ausgewertete Vereinbarungen stimmen nicht mit diesen Definitionsmerkmalen überein oder wurden aus besonderer Intention wie z. B. zur Beurteilung des Ausbildungsstandes von Auszubildenden aufgelegt. Andere regeln Potenzialbeurteilungen, die ähnlich Assessment Centern gestaltet sind oder Interviewmethoden anwenden, bei denen die Bewertung von den direkten Vorgesetzten abgekoppelt ist. Bei einigen Systemen ist die Bewertungsrichtung sogar umgekehrt: die Beschäftigten bewerten ihre Vorgesetzten im Sinne eines Führungsfeedbacks.

Um die aktuelle Auswertung möglichst zielgerichtet und übersichtlich zu gestalten, wurden diese speziellen Beurteilungssysteme nicht berücksichtigt. Hierzu existieren teils bereits eigenständige Auswertungen: Beurteilungsverfahren für Auszubildende thematisieren Busse/Klein (2010, S. 57 ff.); Verfahren, die im Zusammenhang mit dem Entgelt stehen und Leistungszulagen ermitteln (z. B. basierend auf einem Tarifvertrag) finden sich bei Breisig (2009, S. 47 ff.).

Ausgewertet wurden ausschließlich Vereinbarungen zu allgemeinen Verfahren der Personalbeurteilung. Die Analyse konzentriert sich dabei auf die folgenden zentralen Aspekte:

- Sinn und Zweck des Verfahrens (Kap. 2.1),
- Konzept (Kap. 2.2),
- Prozess (Kap. 2.3),
- Rahmenbedingungen (Kap. 2.4) und
- abschließende Regelungen (Kap. 2.5).

Weitere Regelungspunkte betreffen den Umgang mit Konflikten rund um die Beurteilung, die Rechte der Beschäftigten sowie die Rechte des Betriebs- bzw. Personalrats (vgl. Kap. 3).

2. Regelungsinhalte

2.1 Sinn und Zweck des Verfahrens

In der Literatur wird oft darauf hingewiesen, dass Menschen andere Menschen stets und unweigerlich beurteilen. Sie müssen diese Bewertung aber nicht unbedingt kundtun. Das ist bei dem Instrument Betriebliche Personalbeurteilung anders: Diese wird offiziell vorgenommen und in der Regel auf speziellen Ergebnisbogen vermerkt. Die Beurteilung von Beschäftigten geschieht dabei nicht aus sich selbst heraus, sondern sie erfüllt bestimmte personalwirtschaftliche Funktionen. Diese Zusammenhänge und Absichten werden in den Vereinbarungen unterschiedlich geregelt. Sie werden im Folgenden anhand nachstehender Aspekte aufgearbeitet:

- Präambel (Kap. 2.1.1),
- Geltungsbereich (Kap. 2.1.2) und
- Ziele (Kap. 2.1.3).

2.1.1 Präambel

Die Meinungen über Präambeln sind geteilt: Einerseits gelten sie als überflüssig, da sie kaum »justiziabel« seien. Andererseits wird auf ihre wichtige Orientierungsfunktion hingewiesen: Auf den ersten Blick verdeutlichen sie den tieferen Sinn eines Systems, quasi seine Stoßrichtung. Außerdem seien sie hilfreich bei Auslegungsfragen während der praktischen Umsetzung eines Verfahrens. Die untersuchten Vereinbarungen zu allgemeinen Beurteilungsgrundsätzen (→ Glossar) enthalten teilweise Präambeln, deren Inhalte sich durchaus unterscheiden. Einige Dokumente umschreiben das personalwirtschaftliche Ziel, das mit dem System verfolgt wird.

»Das Unternehmen ist bestrebt, jedem Mitarbeiter die Aufgaben zu übertragen, in denen er seine Fähigkeiten am besten entfalten kann. Um dieses Bestreben zu unterstützen, vereinbaren der Vorstand [...] und der Gesamtbetriebsrat [...] die Einführung eines Personalbeurteilungssystems für alle Arbeitnehmer des Unternehmens [...].«

🔑 BAUGEWERBE, 010602/13/1998

Andere Varianten gehen grundsätzlicher auf die Rolle des arbeitenden Menschen in einer modernen Personalpolitik ein. Sie betonen die zentralen Funktionen eines Beurteilungsverfahrens im Kontext einer solchen Gesamtausrichtung.

»Erfolg und Ansehen unserer Bank hängen ab von den im Unternehmen tätigen Menschen. Diese für gemeinsames und zielbewusstes Handeln zu gewinnen und damit zugleich zu ihrer beruflichen und persönlichen Entfaltung beizutragen, ist ein Grundsatz der Mitarbeiterführung und der Leitgedanke des Beurteilungssystems. Die Mitarbeiterbeurteilung und -förderung soll dazu beitragen, daß Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach ihren Fähigkeiten und Neigungen eingesetzt und ihren Entwicklungsmöglichkeiten entsprechend gefördert werden. Die Bank fordert und fördert dabei Frauen und Männer in gleicher Weise.«

🔑 KREDITGEWERBE, 010602/20/1999

Mitunter werden in der Präambel auch mitarbeiterbezogene Ziele hervorgehoben, z. B. die Stärkung des Dialogs und die Mitwirkung der Beschäftigten.

»Insgesamt erhofft sich die [Firma] durch die Einführung dieses Beurteilungssystems einen noch intensiveren und hilfreicherem Dialog zwischen Mitarbeitern und Verantwortlichen und trägt dem Wunsche vieler Mitarbeiter Rechnung, eine größere Übersichtlichkeit des Beurteilungssystems, eine klarere Beschreibung der Leistungserwartungen, an denen der Einzelne gemessen wird, eine stärkere Berücksichtigung der individuellen Aufgabenstellung bei Beurteilung gleicher Kriterien und eine stärkere Einbeziehung des Mitarbeiters zu erreichen.«

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 010602/118/0

2.1.2 Geltungsbereich

Unter dem Aspekt Geltungsbereich der Vereinbarung ist vor allem die personelle Dimension von Interesse. Typischerweise gelten allgemeine Beurteilungsverfahren tendenziell für alle Beschäftigten eines Unternehmens oder einer Organisation (mit Ausnahme der leitenden Angestellten im Sinne des Gesetzes). Ziel ist es, die Personalbeurteilung unternehmensintern einheitlich und gleichförmig zu gestalten. Folgerichtig erfasst der Geltungsbereich grundsätzlich alle Beschäftigten des Unternehmens bzw. der Organisation.

»Diese BV gilt für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Sinne von § 5 BetrVG [...], die in einem aktiven Arbeitsverhältnis stehen, unabhängig davon, ob ein unbefristetes oder befristetes (länger als 6 Monate) Arbeitsverhältnis besteht.«

☛ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010602/69/2002

Dennoch bestehen mitunter Einschränkungen: Beispielsweise gilt das Verfahren teils nur für die tariflich Beschäftigten oder – in einer Versicherung – für Innendienstkräfte. Bisweilen bilden ausschließlich gewerblich Beschäftigte die Zielgruppe, in anderen Verfahren werden gerade sie ausgenommen. Nachstehend werden nur der Vorstand und leitende Angestellte erfasst.

»[Dieses Beurteilungskonzept gilt nur für] den Vorstand und leitende Angestellte im Sinne des § 5 Abs. 3 und 4 BetrVG.«

☛ KREDITGEWERBE, 010602/119/2009

Hier wird jedoch offenbar »nur« auf die Signalwirkung abgezielt, denn rechtlich ist der Betriebsrat für diese Gruppen als Gestaltungspartner nicht zuständig.

In allen Bereichen kompliziert sind die Beurteilungsverfahren im öffentlichen Dienst. Dies zeigt sich bereits bei der Frage des Geltungsbereichs. Einige Verfahren greifen aus rechtlichen Gründen nur für Beamtinnen und Beamte. Für die Angestellten (und ggf. für Arbeiterinnen und Arbeiter) werden separate Konzepte umgesetzt. Mitunter wird zumindest angestrebt, ein einheitliches Verfahren für alle Gruppen zu praktizieren.

»Die Beurteilungsrichtlinien gelten zunächst für die bei der Stadt [...] beschäftigten Beamtinnen und Beamten. Voraussichtlich wird der Geltungsbereich auch auf alle tariflich Beschäftigten ausgeweitet.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/107/2006

Markanterweise werden in den meisten Regelungen kleinere Teilgruppen der Belegschaft aus dem Geltungsbereich der Vereinbarung ausgeschlossen.

»Ausgenommen von dieser Betriebsvereinbarung sind die Auszubildenden, die geringfügig Beschäftigten, Praktikanten, Diplomanden, die Aushilfen unter sechs Monaten Beschäftigungsdauer, die freigestellten Betriebsrats-Mitglieder und die leitenden Angestellten.«

🔑 PAPIERGEWERBE, 010602/35/2003

In anderen Dokumenten gehören auch Hausmeister, Boten und Reinigungskräfte zu den nicht erfassten Gruppen. Ein Sonderproblem ist der Ausschluss von Beschäftigten ab einer bestimmten Altersgrenze, z. B. ab 55 Jahren (vgl. Kap. 2.2.5). Eine typische Einschränkung des Geltungsbereichs im öffentlichen Dienst zeigt das folgende Beispiel.

»Die Dienstvereinbarung gilt für die Beschäftigten des [...] Kreises mit Ausnahme der

- Wahlbeamtinnen und -beamten
- Beamtinnen und Beamten im Vorbereitungsdienst
- freigestellten Personalratsmitglieder für ihre PR [Personalrats]-Tätigkeit
- Stelle der Gleichstellungsbeauftragten.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/52/2006

2.1.3 Ziele

Zielpluralität

Beurteilungen sind kein Selbstzweck – sie sollten es zumindest nicht sein. In der betrieblichen Praxis werden die unterschiedlichsten Ziele in verschiedener Anzahl und Kombination mit dem Verfahren verbunden.

Dies bestätigt im Kern auch die Auswertung der Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Stichwortartig zusammengefasst verfolgen Beurteilungsverfahren – ausschließlich oder kombiniert – folgende Ziele:

- Entgeltpolitik, leistungsbezogene Entlohnung
- Personalplanung und Personaleinsatz
- Fundierung von Personalentscheidungen
- Überprüfung personeller Maßnahmen
- Zeugniserstellung
- Planung, Auswahl und Gestaltung von Maßnahmen der Förderung und Personalentwicklung
- Personalführung (→ Glossar) und Kommunikation

(vgl. Breisig 2005, S. 53 ff.). In der Praxis lässt sich häufig beobachten, dass mit einem Beurteilungsverfahren möglichst viele dieser Ziele verfolgt werden, um gleichsam mehrere Fliegen mit einer Klappe zu schlagen. Leider erweist sich das oft als schwierig. Wie bereits erwähnt (Kap. 1), dürfe man laut dem Psychologen Oswald Neuberger (1980) ein Beurteilungssystem nicht als »Eier legende Wollmilchsau« verstehen.

Das Kernproblem: Harte personalpolitische Ziele wie Entgelt differenzierung, Personaleinsatz oder die Begründung von Personalentscheidungen (z. B. Beförderung) und »weiche« Ziele wie Förderung, Personalentwicklung, Kommunikation und in gewissem Sinn auch Personalführung (Motivation) verlangen den beiden Akteuren (Beurteilende, Beurteilte) jeweils ein unterschiedliches Rollenverständnis ab. Diese unterschiedlichen Verständnisse lassen sich im Regelfall nicht miteinander in Einklang bringen, jedenfalls nicht in ein und demselben Verfahren bzw. Beurteilungsgespräch. So spielt z. B. die/der beurteilende Vorgesetzte bei harten Zielen eine Art Richterrolle und differenziert analytisch scharf. Weiche Ziele erfordern hingegen Offenheit, Vertrauen und Wohlwollen bei den Beteiligten; die bzw. der Vorgesetzte spielt vor allem die Rolle der/des Fördernden. Es kommt kaum zu einem offenen, vertrauensvollen Feedback-Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, wenn a) die Beurteilungsergebnisse zu harten Entscheidungen etwa über die Entgelthöhe oder den internen Aufstieg führen oder b) zumindest – nach »Zwischenlagerung« des Beurteilungsbogens in der Personalakte – führen können (vgl. Neuberger 1980, Breisig 2005, S. 58 f.).

Diese Erkenntnis wird durch diverse wissenschaftliche Untersuchungen gestützt (vgl. z. B. Rübling 1988, S. 228). Die »Eier legende Woll-

milchsau« sollte sich damit eigentlich von selbst verbieten. Die vorliegende Auswertung lässt diesen Schluss jedoch nicht zu. Nur eine Minderheit der untersuchten Dokumente fokussiert ein einziges oder wenige Ziel(e) einer Zweckgruppe. Es dominiert nach wie vor der Anspruch, eine Vielzahl der genannten Ziele mit ein und demselben Verfahren erreichen zu wollen.

- »Regelmäßige Leistungsbeurteilungen aller Mitarbeiter, Auszubildenden und Führungskräfte des Unternehmens bilden einen wichtigen Beitrag
- zur zielgerichteten Kommunikation
- zur Steigerung der Effizienz [...]
- zur Steuerung der Unternehmensprozesse
- zur Aktivierung von Leistungspotenzialen und Förderung von Kreativität der Mitarbeiter
- zur Erhöhung der Motivation und des Beitrages des Einzelnen für die Unternehmensziele zum Erkennen von Schwachstellen, Leistungsmängeln und zur Ableitung notwendiger Maßnahmen
- zur Ausgestaltung einer leistungsorientierten Vergütungspolitik [...].«

🔑 VERSICHERUNGSGEWERBE, 010602/106/2008

»Das Ziel der Leistungsbeurteilung liegt darin, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zuverlässig und systematisch zu erfassen und für die Aufgaben der Personalführung, der Personalplanung und der leistungsgerechten Entgeltfindung der Mitarbeiter auszuwerten.«

🔑 MASCHINENBAU, 010602/15/1998

Einen Sonderfall bilden aus rechtlichen Gründen die Organisationen des öffentlichen Dienstes hinsichtlich des möglichen Problems der Zielüberfrachtung. Aufgrund der Laufbahnverordnungen sowie der Beurteilungs- und Beförderungsrichtlinien von Bund und Ländern besteht eine generelle Pflicht zur regelmäßigen und anlassbezogenen Personalbeurteilung. Sie soll vor allem bei den Beamtinnen und Beamten eine eignungs- und leistungsgerechte Auswahl bei Personalentscheidungen und damit eine sachgerechte Stellenbesetzung sicherstellen. Deren Notwendigkeit wird unmittelbar abgeleitet aus Art. 33 Abs. 2 Grundgesetz

(GG): Demnach darf der Zugang zu öffentlichen Ämtern nur von Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung abhängen. Dieser Grundsatz gilt nicht nur für die Einstellung von Personal in den öffentlichen Dienst, sondern auch für die weitere Laufbahn (vgl. Kap. 6.3). Ein Beispiel für ein System mit multiplen Zielsetzungen lautet wie folgt.

»Mit diesem neuen Beurteilungssystem möchte die Stadtverwaltung [...] ein zeitgemäßes und aktuellen Anforderungen entsprechendes Instrument zur Unterstützung der Personalführung, Personalentwicklung und des Personaleinsatzes einführen und künftig anwenden. Vor allem folgenden Zielen sollen die Beurteilungen dienen:

- Sie ergeben ein differenziertes und vergleichbares Bild der fachlichen Leistung, Befähigung und Eignung der Beschäftigten.
- Sie dienen Personal- und Auswahlentscheidungen, um die richtige Person für eine freie Stelle zu finden.
- Sie bilden die Grundlage für Beförderungsentscheidungen nach dem Landesbeamtengesetz [Nordrhein-Westfalen] (LBG) [Leistungsbeurteilung] nach Eignung, Befähigung und Leistung.
- Sie werden genutzt, um Eignung, Befähigung und fachliche Leistung der Beamtinnen und Beamten in der Probezeit dienstlich zu beurteilen (LBG).
- Sie sind Grundlage für die Entscheidung zur dauerhaften Übertragung einer Führungsposition bei ›Führung auf Probe‹.
- Sie sind der entscheidende Maßstab für die mögliche Hemmung oder den möglichen Aufstieg in den Entgeltstufen nach § 17 TVÖD.
- Sie sind der entscheidende Maßstab für die vorgezogenen Dienstaltersstufen bei Beamten (LStuVO).
- [...] Durch regelmäßige Gespräche zwischen Führungskraft und Beschäftigten werden Möglichkeiten der Personalentwicklung identifiziert, gezeigte Leistungen anerkannt und mögliche Förderungen vereinbart.
- Sie geben Auskunft über die Potentiale der Beschäftigten, auch als künftige Führungskräfte.«

☛ KREDITGEWERBE, 010602/119/2009

Dieses Zitat zeigt zugleich, dass offenbar parallel noch ein anderes Verfahren für die weichen Zwecke praktiziert wird.

Zielbegrenzung

Insbesondere in der Privatwirtschaft finden sich mitunter Konzepte, bei denen sich die Parteien erkennbar auf eine Zielbegrenzung verständigen. Im Folgenden betrifft dies insbesondere weiche Ziele.

- »Ziel und Zweck der Beurteilung ist,
 - den Mitarbeitern Rückmeldung über Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten sowie Orientierungshilfe für die weitere berufliche Entwicklung zu geben
 - Ansatzpunkte für gezielte Förderung zu gewinnen
 - ein möglichst realistisches Bild über Fach- und Führungsqualifikation, Leistungsverhalten, Sozialkompetenz/Teamarbeit sowie externe Kundenorientierung der Mitarbeiter zu gewinnen.«

🔑 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 010602/45/2006

Natürlich fallen Beurteilungen im Zusammenhang etwa mit Lohndifferenzierung oder Personalentscheidungen auch in solchen Unternehmen an. Die Konsequenz: Solche Zwecke werden häufig in einem separaten Verfahren verfolgt. Es ist strukturell auf diese Ziele abgestimmt und wird ggf. über einen längeren respektive kürzeren Turnus möglichst intensiv abgekoppelt.

- »Beurteilungen geben dem Dienstherrn die Möglichkeit, die für die Erfüllung der Dienstaufgaben bestmögliche Personalauswahl zu treffen. Sie erlauben es, die Entscheidungen über den Personaleinsatz regelmäßig zu überprüfen und das für schwierige und verantwortungsvolle Tätigkeiten geeignete Personal rechtzeitig namhaft zu machen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/58/2003

Diese Strategie, mehrere Beurteilungsverfahren parallel für unterschiedliche Zwecke anzuwenden, löst sicher nicht alle praktischen Probleme (insbesondere in den Köpfen der Akteure). Sie stellt jedoch fraglos gegenüber den zielüberfrachteten Systemen das kleinere Übel dar (vgl. Breisig 2005, S. 270ff.).

Ausdrücklicher Ausschluss bestimmter Ziele

Um Zielkonflikte zu vermeiden, werden in einigen Vereinbarungen ausdrücklich bestimmte Ziele ausgeschlossen. Dies gilt insbesondere für die Entgelt differenzierung.

»Die Beurteilung dient ausschließlich diesen Kriterien und wird nicht zur leistungsorientierten Gehaltsfindung benutzt.«

🔑 GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 010602/12/1998

»Beide Parteien sind sich darüber einig, dass die [...] Beurteilung keine gehaltliche Relevanz besitzt.«

🔑 KREDITGEWERBE, 010602/47/2006

2.2 Konzept

Die Beurteilungssysteme basieren auf unterschiedlichen Konzepten. Sie hängen ab von a) der Zielsetzung, b) den Zuständigen, die für die Gestaltung der Instrumente verantwortlich sind, bzw. von deren Vorstellung von einem zielführenden Design und einer zweckmäßigen Struktur. Die konzeptionellen Details der Beurteilungsverfahren lassen sich ungeachtet ihrer Unterschiedlichkeit zu folgenden Aspekten zusammenfassen:

- Grundsätze und Leitbilder der Beurteilung (Kap. 2.2.1)
- Bestandteile des Verfahrens (Kap. 2.2.2)
- Bezug zu anderen Instrumenten (Kap. 2.2.3)
- Beurteilende (Wer beurteilt?) (Kap. 2.2.4)
- Beurteilte (Wer wird beurteilt?) (Kap. 2.2.5)
- Beurteilungsturnus und -anlässe (Wann wird beurteilt?) (Kap. 2.2.6)
- Beurteilungsgegenstand (Was wird beurteilt?) (Kap. 2.2.7)
- Beurteilungsmethodik (Wie wird beurteilt?) (Kap. 2.2.8)

2.2.1 Grundsätze und Leitbilder der Beurteilung

Leitbild der Objektivität

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 (vgl. Kap. 2.2.8). Salopp könnte man sagen: Beurteilungsergebnisse entstehen unweigerlich durch »die Brille« der bzw. des Beurteilenden (meist der/des Vorgesetzten); sie sind dementsprechend geprägt und eingefärbt.

Unternehmen, die Beurteilungsverfahren einsetzen, haben im Regelfall ein klares Interesse: Die Beurteilungen sollen trotz des subjektiven Entstehungszusammenhangs »wirklichkeitsgetreu« in der Skala abgebildet und damit aktenkundig sowie betrieblich verwertbar werden. Entscheidungen sollen sachgerecht und »richtig« sein, Partikularinteressen und Günstlingswirtschaft zurückgedrängt werden.

Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass die Gestaltung von betrieblichen Beurteilungsverfahren seit jeher maßgeblich von folgendem Versuch geprägt ist: Mittels methodischer Elemente – wie z. B. vergleichbarer Beurteilungskriterien, einer vorgegebenen Skalierung oder der mathematisierten Ermittlung eines Gesamturteils (→ Glossar) – soll das Werturteil der Führungskraft überführt werden in klare Zahlen, Folgerungen und Aussagen. Das oberste Leitbild für die klassische Verfahrensgestaltung ist daher das der Objektivität (→ Glossar). Die Rückmeldung an die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter erfolgt nach dem Motto: »So bist du!«. Noch heute vergehen bei Diskussionen über Beurteilungsverfahren zumeist keine fünf Minuten, ehe das Wort Objektivität erstmals fällt. Dieses klassische Leitbild eines Beurteilungskonzepts prägt immer noch die ausgewerteten Vereinbarungen – sowohl älteren als auch neueren Datums.

»Aufgabe dieser Dienstvereinbarung ist es, ein möglichst objektives und einheitliches Verfahren über die dienstliche Beurteilung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern [...] zu erreichen. Die dienstlichen Beurteilungen haben zum Ziel, möglichst objektive, sachgerechte und konkrete Aussagen über die dienstliche Leistung (Leistungsstand) und Befähigung (Leistungsmöglichkeiten) der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Verhältnis zu den ihnen übertragenen Aufgaben nach gleichen Grundsätzen zu gewinnen [...]. Beurteilungen erfüllen ihren Zweck nur dann, wenn sie frei von sachfremden Erwägungen, objektiv und unvoreingenommen abgegeben werden. Die beurteilenden Vorgesetzten haben folglich nach einer entsprechenden Unterweisung in das gesamte Beurteilungswesen ihre Funktion gewissenhaft und verantwortungsvoll wahrzunehmen.«

🔑 VERSICHERUNGSGEWERBE, 010602/60/1993

»Dienstliche Beurteilungen haben zum Ziel, ein aussagefähiges, objektives und vergleichbares Bild der Eignung, Leistung und Befähigung der Beamtinnen und Beamten zu gewinnen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/108/2004

»Deshalb muss das Beurteilungssystem objektiv, vergleichbar und vor allem transparent sein. Nur dann wird es von den Beurteilten akzeptiert werden und als Führungsinstrument einsetzbar. Wichtig ist daher, dass die Beurteilungskriterien eindeutig sind und von allen Beurteilern gleich interpretiert werden. Dies ist aber nur möglich, wenn die einzelnen Bewertungsstufen eines Kriteriums verbal eindeutig abgegrenzt werden (Anlage).

Führungskräfte gewichten die Stufen der Beurteilungsskala unterschiedlich. Deshalb ist es notwendig, die Bewertungsstufen darüber hinaus mit einer Leistungs- und Verhaltensbeschreibung zu kombinieren. Diese Beschreibung macht die Kriterien und die Einstufung noch eindeutiger und für alle Beteiligten nachvollziehbar und diskutierbar (Anlage).«

🔑 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 010602/43/2006

Um dem Objektivitätsideal zu entsprechen, wird häufig vereinbart, dass die Beurteilungskriterien und Skalierungsmodelle (methodische/strukturelle Fragen) klar, eindeutig und vergleichbar sein müssen. Zudem wird oft an das Verantwortungsgefühl, die Gewissenhaftigkeit und die Unvoreingenommenheit der Vorgesetzten appelliert.

»Im Hinblick auf die Bedeutung der dienstlichen Beurteilung muß von allen, die an der Erstellung dieser Beurteilung beteiligt sind, größte Objektivität verlangt werden; Sympathie und Antipathie dürften keine Rolle spielen. Bei der Abgabe der Beurteilungen ist strengste und unparteiische Gewissenhaftigkeit geboten.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/5/1999

»Die Beurteilung darf nur berufsbezogene Tatsachen und Beobachtungen enthalten.«

🔑 KREDITGEWERBE, 010602/51/2006

In einem Fall werden sogar offensichtlich fehlerhafte Beurteilungen an die zuständigen Fachbereiche zurückgegeben.

»Zur Erreichung des Beurteilungszieles werden Beurteilungen, die nach Durchsicht und Auswertung durch die Personalverwaltung offensichtliche Fehler in der Beurteilungssystematik erkennen lassen, über Dezernat III an die Fachbereiche/Ämter zurückgegeben.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/107/2006

Leitbild der kommunikativ-sachorientierten Subjektivität

Neuberger (1980), Becker (2003) und Breisig (2005, S. 150ff.) befassen sich ausführlich mit den Problemen und Tücken des Leitbildes der Objektivität. An dieser Stelle sei lediglich bemerkt: Die Wahrnehmungspsychologie lehrt uns, dass es zumindest in Bezug auf betriebliche Leistungen und/oder Verhaltensweisen keine objektive Wirklichkeit gibt, die sich über das System vermitteln ließe. Wahrnehmungen von Menschen sind zwangsläufig ausschnitthaft (selektiv) und durch vielfältige subjektive Muster eingefärbt. Insofern erscheint das Bemühen, objektiv zu beurteilen, im Grunde aussichtslos.

Diese kritische Debatte etwa seit den 1980er Jahren hat in Wissenschaft und Praxis durchaus Spuren hinterlassen. Das Objektivitätsleitbild wird zwar weiterhin dominieren; in den Beurteilungsverfahren einiger Unternehmen lässt sich jedoch durchaus ein verändertes Leitbild feststellen, das die Subjektivität rehabilitiert. Es lässt sich knapp wie folgt umschreiben: Die Beurteilung wird konzipiert als zwangsläufig subjektives Feedback. Die Führungskraft teilt der bzw. dem Beschäftigten ihre Wahrnehmungen und ihre Sicht auf die Dinge mit. Das Motto lautet: »So sehe ich dich« und nicht mehr: »So bist du!«. Im Gesprächsverlauf steht weniger die »Wahrheitsfindung« als vielmehr der Dialog der Akteure im Vordergrund. Die Beteiligten tauschen ihre Sichtweisen aus, klären Positionen, Erwartungen und Forderungen. Das bedeutet zugleich für die Gestaltung: Es kommt nicht so sehr darauf an, dass die Beurteilung methodisch besonders ausgeklügelt ist. Sie muss jedoch gewährleisten, dass fruchtbare kommunikative Austauschprozesse in Gang kommen. In der Praxis finden sich inzwischen durchaus betriebliche Beispiele für dieses veränderte Verfahrensleitbild (vgl. u. a. Breisig 2005, S. 389 ff.). In den ausgewerteten Vereinbarungen ist es jedoch noch nicht oder bestenfalls ansatzweise erkennbar. Überwiegend gilt Subjektivität noch immer als Größe, die es zu vermeiden bzw. zurückzudrängen gilt.

»Beurteilen ist ein subjektiver Vorgang, abhängig von persönlichen Erfahrungen und Wertvorstellungen. Durch dieses Beurteilungsverfahren soll erreicht werden, dass subjektive Momente des Beurteilens minimiert werden und die Beurteilung nach einheitlichen, klaren und nachvollziehbaren Kriterien erfolgen.«

🔑 VERSICHERUNGSGEWERBE, 010602/80/2002

»Subjektive Sichtweisen und Werturteile über die Beschäftigten sind unvermeidlich. Dessen sollten sich die Beurteiler/-innen durch Selbstreflexion, aber auch unterstützt durch Qualifizierungen, kollegialen Austausch und durch die Kommunikation mit den zu beurteilenden Beschäftigten bewusst werden. Sorgfältige und schriftlich fixierte Beobachtungen während des gesamten Beurteilungszeitraums sowie entsprechende Feedbacks an die Beschäftigten stützen die Beurteilungsergebnisse und fördern eine größtmögliche Objektivität.«

🔑 KREDITGEWERBE, 010602/119/2009

Nur vereinzelt wird der dialogisch-kommunikative Aspekt des Feedbacks hervorgehoben.

»Jede Beurteilung dient dazu, dem Mitarbeiter Rückmeldung über seine Leistung und sein Verhalten zu geben. Das Ziel des Beurteilungsgesprächs ist es, zu motivieren und mögliche Verbesserungspotentiale zu erkennen. Das Beurteilungsgespräch ist ein Dialog zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Der Beurteilungsbogen liefert die Grundlage für ein ausführliches Gespräch, das immer auch die Stellungnahme des Beurteilten umfasst. Die Beurteilung beinhaltet sowohl positive Rückmeldungen als auch konstruktive Kritik.«

☛ GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 010602/45/2006

Dennoch wird auch im nächsten Satz dieses Dokuments gefordert, dass die Beurteilung »so objektiv wie möglich« erfolgen muss.

2.2.2 Bestandteile des Verfahrens

Betriebliche Beurteilungsverfahren sind meist umfangreich und detailliert geregelt. Dabei geht es nicht nur um die Kernpunkte, die in einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung verankert werden. Darüber hinaus werden z. B. Beurteilungsbögen, Leitfäden, Broschüren, Schulungsmaterialien, Hilfsmittel zur Vorbereitung der Akteure, individuelle Entwicklungspläne usw. berücksichtigt. Diese werden zum Teil als Anlage der Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung in den Regelungsbereich einbezogen. Art und Zahl dieser Anlagen unterscheiden sich bisweilen deutlich. Generell üblich ist, dass der oder die Beurteilungsbogen Anlage und damit Bestandteil der Vereinbarung ist/sind.

»Die wichtigsten Inhalte des B+E-Gesprächs werden vom Vorgesetzten in einem Protokollbogen dokumentiert (Anlage 2a + b). Da die Leistungskriterien im Außendienst und Innendienst voneinander abweichen, werden unterschiedliche Protokollbögen benutzt. Die Bögen werden in regelmäßigen Abständen auf Aktualität hin überprüft und können – unter Wahrung der Mitbestimmungsrechte

des Betriebsrates – ausgetauscht werden, ohne daß die vorliegende Betriebsvereinbarung gekündigt werden muß.«

☛ CHEMISCHE INDUSTRIE, 010602/16/1999

»Die Beurteilungen sind anhand eines Beurteilungsvordrucks zu erstellen (Anlage 2).«

☛ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/104/2007

Interessant ist die Frage: Welche zusätzlichen Komponenten werden als Anlagen der Vereinbarung klassifiziert? Dies ist insofern relevant, als die entsprechenden Materialien genauso wie der Vereinbarungstext selbst der aktiven Mitgestaltung durch die Interessenvertretung unterliegen. Gestaltet der Arbeitgeber z. B. einen Leitfaden oder eine Broschüre in Eigenregie, besteht das Risiko, dass er aus seiner Sicht günstige Auslegungen oder wichtige Schwerpunkte besonders hervorhebt. Nachstehend gehören neben dem Beurteilungsbogen diverse andere Elemente als Anlage zum unmittelbaren Geltungsbereich der Vereinbarung.

»Näheres regelt der dieser Gesamtbetriebsvereinbarung beigelegte Leitfaden ›Das Qualifizierungsgespräch‹ (Anlage 1), der für alle Beteiligten verbindlich ist. [...] In der Anlage 8 der Gesamtbetriebsvereinbarung finden Sie einen Begleitbogen, der sowohl die Führungskraft wie auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Durchführung des Qualifizierungsgesprächs unterstützen soll, und an dem Sie sich in den einzelnen Gesprächsphasen orientieren können. [...] Zur Gesprächsvorbereitung kann der Führungskraft, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern [...] der in der Anlage 8 beigelegte Vorbereitungs- und Durchführungsbogen dienen. Dieser Bogen kann kopiert oder aus dem ›nominet‹ ausgedruckt werden.«

☛ ERNÄHRUNGSGEWERBE, 010602/59/2006

2.2.3 Bezug zu anderen Instrumenten

Schon im Zusammenhang möglicher Ziele von Beurteilungsverfahren wurde deutlich, dass diese nicht für sich allein stehen. In aller Regel sind sie in ein Führungs- und Managementkonzept des Unternehmens bzw. der Behörde eingebettet. Somit weisen sie mehr oder weniger enge Bezüge zu anderen organisatorischen oder personalwirtschaftlichen Instrumenten auf.

Stellen-/Aufgaben-/Funktionsbeschreibungen

Oft besteht eine enge Verbindung zu dem organisatorischen Instrument Stellenbeschreibung.

»Die Arbeitsbeschreibung (Stellenbeschreibung) ist Voraussetzung und Grundlage für die Beurteilung des Arbeitnehmers.«

🔑 KREDITGEWERBE, 010602/51/2006

»Den Tätigkeiten der Mitarbeiter liegt die jeweilige Stellenbeschreibung zugrunde. Die Stellenbeschreibung ist Maßstab der Beurteilung.«

🔑 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 010602/9/1998

Diese enge Bezugnahme folgt daraus, dass Beurteilungskriterien sich oft erst hinsichtlich der Aufgaben bzw. Anforderungen der Stelle sinnvoll interpretieren lassen.

»Aus der Aufgabenbeschreibung sowie aus allen anderen zugänglichen Erkenntnisquellen (z. B. aus täglichen Arbeitskontakten, etwaig vorhandenen aktualisierten Arbeitsplatzbeschreibungen; der allgemeinen Erwartungshaltung an die am Arbeitsplatz zu erledigenden Aufgaben u. Ä.) sind die an die Beschäftigten zu stellenden Anforderungen und die sich hieraus ergebenden Konsequenzen für die Beurteilung der Leistungsmerkmale abzuleiten.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/17/1998

In einem Konzept wurde sogar ein Junktin zwischen diesen Instrumenten vereinbart.

»Die Bewertung setzt eine schriftliche Arbeitsplatzbeschreibung voraus. Der zu Beurteilende erhält ein Exemplar der Arbeitsplatzbeschreibung, die mit ihm zu erörtern ist.«

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 010602/56/2000

Anforderungsprofile

In anderen Konzepten werden die spezifischen Arbeitsaufgaben in stellenbezogenen Anforderungsprofilen beschrieben. Mitunter muss das Profil zuerst vorliegen, bevor beurteilt werden darf.

»Die erste Beurteilung ist bis [...] durchzuführen. Im Vorfeld dessen muss durch die unmittelbaren Vorgesetzten zu jeder Stelle ein Anforderungsprofil nach den zu beurteilenden Anforderungsmerkmalen angefertigt werden. Dieses Anforderungsprofil ist in einem Gespräch dem Mitarbeiter offenzulegen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/76/2003

Der folgende Auszug präzisiert, was unter einem Anforderungsprofil verstanden wird.

»Die Merkmale des Anforderungsprofils entsprechen den Kernkompetenzen und den Fachkompetenzen der Personalentwicklungskonzeption. Sie beschreiben den ›Soll-Zustand‹ der Stelleninhaberin/des Stelleninhabers, also welche Kenntnisse, Fähigkeiten und Qualifikation auf dieser Stelle notwendig sind, um die dort gestellten Aufgaben in der Gegenwart und für die Zukunft erfüllen zu können. Anforderungsmerkmale müssen folgende Voraussetzungen erfüllen:

- Anforderungen sollen für alle Beteiligten (Mitarbeiter/in, Vorgesetzte/r, Beteiligte am Auswahlverfahren) eindeutig sein
- Die Erfüllung der Anforderungsmerkmale sollte tatsächlich feststellbar sein (sowohl in der täglichen Arbeit als auch beim Personalauswahlverfahren).«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/109/2001

Zielvereinbarungen

In diversen Systemen wird ein mehr oder weniger enger Zusammenhang zwischen der Beurteilung und Zielvereinbarungen (→ Glossar) hergestellt.

»Neben den allgemeinen Beurteilungskriterien soll zukünftig ergebnisorientiert die Realisierung der quantitativen, qualitativen und inhaltlichen Arbeitsanforderungen bezogen auf die Anforderungskriterien der Stelle beurteilt werden. Das setzt voraus, dass die unmittelbaren Vorgesetzten entsprechende Zielvorgaben für die Stelle mit den MitarbeiterInnen definieren und vereinbaren. Im [Monat] sollen diese Zielvereinbarungsgespräche erstmals stattfinden und die Vorgaben schriftlich fixiert werden.«

☛ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/76/2003

In einem Teil des Untersuchungsmaterials stellt die Zielvereinbarung lediglich einen Zusatz dar zu der ansonsten im Mittelpunkt stehenden Standardbeurteilung durch Kriterien. In einigen anderen Verfahren bilden nur noch die vereinbarten Ziele, die am Beginn der Periode festgelegt werden, den Bezugspunkt bzw. den Gegenstand der Beurteilung.

»Wesentliche Neuerung des Verfahrens ist die Beurteilung von Ergebnissen. Diese erfolgt durch das Festlegen von Zielen zu Beginn und die Bewertung der Zielerreichung zum Ende einer Beurteilungsperiode. Grundlage für die einzelne Zielfindung sind die aktuellen Unternehmens-, Sparten- und Bereichsziele. [...] Somit werden die Einzelziele aus den Unternehmenszielen und aus den Aufgabenschwerpunkten des jeweiligen Mitarbeiters abgeleitet. [...]

In Einzelgesprächen werden die Zielvorstellungen abgestimmt und die Ziele konkret vereinbart. Falls aufgrund unterschiedlicher Auffassungen keine Vereinbarung getroffen werden kann, gibt die Führungskraft ein Ziel vor (Zielvorgabe). Am Ende des Zielvereinbarungsprozesses findet ein Ergebnisgespräch statt. Auf dieser Basis wird die nächste Zielperiode geplant.«

☛ POSTDIENSTLEISTUNGEN, 010602/24/1998

Personalentwicklungskonzepte

Bei entsprechender Zielsetzung des Verfahrens bezieht sich die Beurteilung eng auf die betriebliche Personalentwicklung.

- »Zu den mit dem Beurteilungswesen vernetzt greifenden Instrumenten der Personalentwicklung zählen insbesondere
- die Dienstpostenbewertung,
 - die Entwicklung von Grundsätzen für einen kooperativen Führungsstil (Führungsgrundsätze),
 - die Stärkung von Selbständigkeit und Eigenverantwortung der Beschäftigten,
 - die persönliche Förderung am Arbeitsplatz,
 - das Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch,
 - die bedarfs- und zielgerichtete Weiterentwicklung von Aus- und Fortbildung,
 - die Einbeziehung der Angestellten in die berufliche Karriereentwicklung einschließlich der Fortbildung und der Öffnung des Ausbildungszentrums für Verwaltung und anderer Ausbildungseinrichtungen für Angestellte des Landes.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/44/2006

Führungsgrundsätze

Beurteilungen finden im Rahmen der Führungsbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in statt. Sie sind unabhängig von der konkreten Zielsetzung mit Kommunikations- bzw. Rückmeldungsprozessen verbunden. Daher bietet es sich an, das Instrument mit schriftlichen Führungsgrundsätzen der Organisation zu verbinden, in denen das (erwünschte) Führungskonzept dokumentiert wird. In den ausgewerteten Vereinbarungen wird diese »Führungsrelevanz« der Personalbeurteilung des Öfteren erwähnt. Eine unmittelbare Verbindung zu Führungsgrundsätzen besteht jedoch nur einmal.

»Das neue System der Leistungsbeurteilung unterstützt die Realisierung der Leitlinien aus dem Unternehmens- und Führungsleitbild [...], die Grundlage für ein erfolgreiches, ziel- und ergebnisorientiertes Handeln aller Mitarbeiter und für das Verhalten der Führungskräfte sind. Dabei stehen insbesondere die Grundsätze des Führens

mit Zielen und die Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter im Vordergrund. Die konsequente Zusammenfassung von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung bewirkt aber auch, daß die Führungskraft in vollem Umfang für die Beurteilung der Mitarbeiter verantwortlich zeichnet.«

🔑 POSTDIENSTLEISTUNGEN, 010602/24/1998

2.2.4 Beurteilende: Wer beurteilt?

Direkte Führungskraft

Es liegt nahe, dass für jedes Verfahren geklärt werden muss, welche Akteure jeweils die Beurteilung vornehmen. Dabei sprechen gute Argumente dafür, dass die bzw. der direkte (Disziplinar-)Vorgesetzte verantwortlich ist. Sie/Er verfügt neben den Kollegen am ehesten über die unverzichtbare Informationsbasis für die Beurteilung, ausgenommen einige Bereiche wie z. B. den Außendienst.

»Beurteiler ist immer der direkte Vorgesetzte (Basis: Stellenbeschreibung). Grundsatz ist, dass nur der beurteilt, der den Aufgabenbereich, die Anforderungen und die Leistungen der zu beurteilenden Mitarbeiter kennt und aufgrund seiner Führungsfunktion und Zusammenarbeit weiß, wie die Arbeitsergebnisse zustande kommen.«

🔑 KREDITGEWERBE, 010602/40/2006

Hat ein Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin auch Fachvorgesetzte, bleibt die Beurteilung in der Primärverantwortung der disziplinarischen Führungskraft. Der bzw. die Fachvorgesetzte wird jedoch ggf. einbezogen.

»Gegebenenfalls hat er auch Fachvorgesetzte einzubeziehen.«

🔑 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 010602/43/2006

Probleme entstehen bisweilen, wenn die Führungskraft wechselt, etwa wegen Versetzung, oder wenn die Arbeitsbeziehung bei Neueingestellten noch nicht lange genug besteht. In einigen Vereinbarungen ist daher eine Mindestdauer für das Unterstellungsverhältnis geregelt.

»Der beurteilte Mitarbeiter muß dem zuständigen Vorgesetzten zum Beurteilungszeitpunkt mindestens 6 Monate – im Regelfall 1 Jahr – zugeordnet sein (Ausnahme: Probezeit).«

🔑 MASCHINENBAU, 010602/15/1998

Bei einer unterjährigen Versetzung wird unterschiedlich vorgegangen. Beispielsweise fordert die aktuell zuständige Führungskraft von der früheren eine Bewertung an und bezieht sie in den Beurteilungsprozess ein.

»Hat der zu beurteilende Mitarbeiter im Beurteilungszeitraum verschiedenen für die Beurteilung zuständigen Führungskräften unterstanden (z. B. bei Wechsel einer Führungskraft), so kann die jetzt zuständige Führungskraft von den bisher zuständigen Führungskräften Beurteilungsbeiträge anfordern. Dies ist besonders erforderlich, wenn der Wechsel innerhalb der letzten sechs Monate vor der Beurteilung stattgefunden hat.«

🔑 VERSICHERUNGSGEWERBE, 010602/18/1999

Aus Beschäftigtensicht kritisch – aufgrund der zwangsläufig entstehenden »Übermacht der Hierarchie« – sind Modelle, in denen beide Vorgesetzte das Mitarbeitergespräch führen und die Beurteilung vornehmen.

»Wechselt innerhalb der letzten 3 Monate vor dem Beurteilungstermin der Vorgesetzte des Arbeitnehmers oder der Arbeitnehmer in eine andere Abteilung, so ist die Beurteilung von dem alten und dem neuen Vorgesetzten gemeinsam zu erstellen.«

🔑 KOHLEBERGBAU, 010602/3/1998

Nachstehend wird eine Liste der Beurteilenden erstellt und mit der Interessenvertretung abgestimmt.

»Die [...] erstellt bis zum 30.04.2008 eine Liste, welche Mitarbeiter/innen von welchem Vorgesetzten beurteilt werden. Diese Liste ist bis zum 31.05.2008 mit dem BR abzustimmen. Spätere Veränderungen sind dem BR unverzüglich schriftlich mitzuteilen.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010602/128/2008

Strikt in die »Logik« des schon kritisch diskutierten Objektivitätsideals einzuordnen ist ferner eine Regel in einigen Vereinbarungen aus dem öffentlichen Sektor, wonach Mitarbeiter/innen Vorgesetzte wegen »Befangenheit« ablehnen und einen entsprechenden Antrag stellen dürfen.

»Hält eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter die beurteilende Führungskraft für befangen, so ist dieses der Personalabteilung unter Angabe von Gründen mitzuteilen. Die Einwendungen werden dann unter Hinzuziehung des Personalrates geprüft. Anschließend wird eine Entscheidung im Einzelfall getroffen.«

☛ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/111/2004

Im öffentlichen Dienst und vorzugsweise für Beamtinnen und Beamte wird mitunter das Prinzip durchbrochen, dass zumindest die Erstbeurteilung durch die direkte Führungskraft erfolgt. Dies kann nur sinnvoll sein, wenn der Amtsleitung oder dem Präsidenten genügend Informationen aufgrund eigener Beobachtungen vorliegen. In diesen Fällen kann die Aufgabe delegiert werden.

»Zuständig für die Beurteilung der Beamten in der Verwaltung [...] ist

- der Präsident [...] für die ihm organisatorisch unmittelbar zugeordneten Beamten,
- der [...] Ausländerbeauftragte und der [...] Datenschutzbeauftragte für die Beamten der ihnen jeweils unmittelbar zugeordneten Organisationseinheiten,
- der Direktor [...] für alle übrigen Beamten.

Die Aufgaben der Eröffnung und der Erörterung der Beurteilung im Sinne des § 9 SächsBeurtVO können auf den unmittelbaren Vorgesetzten oder den nächsthöheren Vorgesetzten des Beamten übertragen werden.«

☛ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/117/2006

Einbeziehung der/des Vor-Vorgesetzten

In einem Teil der Verfahren – vorzugsweise im öffentlichen Dienst – werden Vor-Vorgesetzte unterschiedlich intensiv und weitreichend in die Beurteilung einbezogen. Vermutlich erhoffen sich die Organisationen davon eine gehobene Beurteilungsqualität nach Maßgabe des Objektivitätsideals. Bisweilen erhält die übergeordnete Führungskraft die Beurteilung lediglich zur Kenntnis und zeichnet sie ab.

»Die Beurteilung und das Formular des Entwicklungsgespräches sind dem/der nächst höheren Vorgesetzten zur Kenntnis zu geben.«

🔑 KREDITGEWERBE, 010602/49/2006

In anderen Fällen ist es gewünscht, dass die bzw. der Vor-Vorgesetzte aktiv interveniert.

»Hiernach beurteilen als Erstbeurteiler/innen

- die Dezernenten/in, zukünftig Geschäftsbereichsleiter/innen, die Amts-, Fachbereichs- und Referatsleiter/innen
- die Amts-, Fachbereichs- und Referatsleiter/innen die ihnen unterstellten Amtsleiter/innen und Beschäftigten.

Als Zweitbeurteiler/innen

- die jeweils unmittelbaren Vorgesetzten der Erstbeurteiler/innen,
- der/die allgemeine Vertreter/in des/der Bürgermeisters/in, soweit der/die als Erstbeurteiler/in tätig wird.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/17/1998

Regelungen dieser Art sind keineswegs auf den öffentlichen Dienst beschränkt.

»Die Beurteiler sind mindestens zwei Vorgesetzte, nämlich der unmittelbare Vorgesetzte (Erstbeurteiler) und der nächsthöhere Vorgesetzte (Zweitbeurteiler genannt).«

🔑 PAPIERGEWERBE, 010602/35/2003

Eine Variation besteht darin, dass die vorgesetzte Führungskraft ausschließlich für die Gesamtbeurteilungen aller Beschäftigten ihres Bereiches (mit-)verantwortlich zeichnet. Einzelbeurteilungen (z. B. zu einzelnen Kriterien) bleiben Sache der/des unmittelbaren Vorgesetzten.

»Für das zusammenfassende Gesamtergebnis ist zusätzlich als Mitbeurteiler die/der nächsthöhere Vorgesetzte vorzusehen.«

☛ TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010602/27/2000

Die Vorgehensweise, höherrangige Führungskräfte durch eine Zweitbeurteilung mehr oder weniger intensiv einzubeziehen, erweist sich jedoch im Allgemeinen als nicht unproblematisch. Denn: Die »Führungskraft der Führungskraft« hat in vielen Fällen eine zu große Distanz zu den einzuschätzenden Arbeitsbeziehungen, als dass sie sich ein fundiertes Urteil basierend auf der eigenen Anschauung bilden könnte. Außerdem muss sie das Beurteilungsergebnis nicht unmittelbar gegenüber der bzw. dem Beschäftigten (z. B. in einem Mitarbeitergespräch) vertreten.

Einbeziehung weiterer Personen

Einige ausgewertete Modelle sehen die Kernzuständigkeit für die Beurteilung bei der unmittelbaren Führungskraft. Sie ermöglichen es dieser jedoch, Personen zu konsultieren, die im Rahmen ihrer Aufgaben intensiv mit der bzw. dem Beurteilten zu tun haben. Dies kann in Form einer Generalklausel erfolgen.

»Der/die Vorgesetzte kann zur Beratung weitere sachkundige Be dienstete heranziehen.«

☛ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/105/1997

Ein in der Praxis sehr relevantes Problem betrifft die zeitweilige Abordnung von Arbeitskräften im Rahmen von Projekten, Sonderaufgaben o. Ä. Im folgenden Regelungsbeispiel kann die beurteilende Führungskraft in solchen Fällen Beiträge von anderen Personen einholen.

»Beurteilungsbeiträge sind formlose Leistungseinschätzungen. Sie werden durch die Personalverwaltung angefordert

- bei vorübergehender Tätigkeit für einen Zeitraum von mindestens vier Monaten in einer anderen Organisationseinheit der jeweiligen Behörde, in einer Projektgruppe oder Task Force oder im Rahmen einer Beauftragung mit einem Sonderauftrag, der nicht zur Zuständigkeit der Stammorganisationseinheit gehört [...].«

☛ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/70/2003

Die Beiträge können sogar von externen Personen bzw. Stellen stammen.

»Sind Beschäftigte vorübergehend bei einer anderen Behörde oder Einrichtung – auch innerhalb des Geschäftsbereichs [...] – tätig, sorgt die Personalverwaltung für eine Leistungseinschätzung durch diese Behörde oder Einrichtung für diesen Zeitraum.«

☛ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/70/2003

Ein Unternehmen einer besonders projektintensiven Branche vereinbart dazu Folgendes.

»Soll ein Mitarbeiter für die Leistung in einem bestimmten Projekt beurteilt werden, so gilt:

- Die Verweildauer in einem Projektteam muß mindestens 6 Monate betragen.
- Die Beurteilung kann von einem Mitarbeiter einer höheren Job-Code-Familie [...] durchgeführt werden, wenn sichergestellt ist, daß die zu beurteilenden Mitarbeiter gleiche oder geringere Job-Codes haben.«

☛ DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 010602/30/2002

2.2.5 Beurteilte: Wer wird beurteilt?

Allgemeiner Geltungsanspruch

Der Kreis der zu Beurteilenden hängt eng mit dem personellen Geltungsbereich der Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung zusammen (vgl. Kap. 2.1.2). Einige Dokumente handeln diesen Punkt quasi mit dem

Geltungsbereich ab. Andere greifen das Thema im weiteren Verlauf des Textes gesondert auf. Vielfach ist (zunächst) die Beurteilung aller Beschäftigten mit Ausnahme der leitenden Angestellten vorgesehen.

»Der Mitarbeiterbeurteilung unterliegen alle Arbeitnehmer außer leitende Angestellte gemäß § 5 BetrVG.«

🔑 KOHLEBERGBAU, 010602/3/1998

Im Folgenden wird nicht nur die Pflicht der Beschäftigten formuliert, sich beurteilen zu lassen. Betont wird auch der Rechtsanspruch auf Beurteilung seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dieser besteht nach § 82 Abs. 2 BetrVG ohnehin, er bedarf jedoch einer gesonderten Aufforderung durch die Arbeitskraft. Der umfassende Geltungsbereich wird mit dem Gleichbehandlungsgrundsatz begründet.

»Jeder von dieser Betriebsvereinbarung erfaßte Mitarbeiter [...] hat einen Rechtsanspruch auf die Beurteilung seiner Leistung; alle Mitarbeiter sollen beurteilt werden, um damit auch dem Gleichbehandlungsgrundsatz Rechnung zu tragen. Im Interesse des Unternehmens und seiner persönlichen Weiterentwicklung hat jeder Mitarbeiter neben dem Rechtsanspruch auch die Pflicht, sich mit seiner eigenen Leistung auseinanderzusetzen und an Beurteilungsgesprächen konstruktiv teilzunehmen.«

🔑 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 010602/45/2006

In weiteren Einzelbeispielen wird die Beurteilung auf alle Tarifbeschäftigte begrenzt. Demnach sind die AT-Angestellten nicht berücksichtigt, sie werden vermutlich nach anderen Verfahren beurteilt.

Im öffentlichen Dienst besteht das Problem, dass die rechtlichen Hintergründe (inklusive Rechtsprechung) bei den Statusgruppen Angestellte (bzw. Arbeiterinnen und Arbeiter) respektive Beamtinnen und Beamte unterschiedlich sind (vgl. Kap. 2.1.2). Dies führt dazu, dass ein Teil der untersuchten Verfahren nur für eine dieser beiden Gruppen gilt. Erkennbar wurde jedoch in einigen Beispielen ein System entwickelt, das ungeachtet der unterschiedlichen Grundlagen gleichermaßen auf beide Gruppen bezogen wird.

»Der Beurteilung unterliegen die BeamtInnen der Laufbahngruppen des mittleren, gehobenen und höheren Dienstes sowie Angestellte in vergleichbaren Vergütungsgruppen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/58/2003

Auszunehmende Beschäftigtengruppen

Es gehört zu den Standards der vorgefundenen Regelungen, dass spezifische Gruppen, die im Einzelnen benannt werden, von der Beurteilung ausgenommen werden. Dabei lassen sich zwei Gruppen unterscheiden:

- Beschäftigte, die (vermutlich) nach einem anderen, auf die Besonderheiten der Gruppe abgestimmten System bewertet werden und
- Beschäftigte, die aus besonderen Gründen, z. B. aufgrund der Kurzfristigkeit des Arbeitsverhältnisses, keiner formalen Beurteilung unterliegen – teils generell, teils vorläufig.

Zur erstgenannten Gruppe gehören z. B. Auszubildende, Trainees und AT-Angestellte. Da ihre Arbeitsbeziehungen voraussichtlich nicht dauerhaft bzw. intensiv sind, werden etwa Praktikanten, Aushilfen, geringfügig bzw. befristet Beschäftigte bisweilen ebenfalls ausgenommen.

Bei anderen Gruppen, die einer Ausnahmeregelung unterliegen, fehlt es an der Beobachtbarkeit als Voraussetzung für die Vornahme einer Beurteilung: Langzeiterkrankte, Beschäftigte in Mutterschutz, Elternzeit, Wehr- oder Ersatzdienst o. Ä.; ferner Beschäftigte in der Freistellungsphase bei Altersteilzeit; im öffentlichen Dienst Beschäftigte, die beurlaubt oder in eine andere Behörde abgeordnet sind.

»Ausgenommen sind [...]:

- Beschäftigte auf Zeit,
- Beschäftigte auf Widerruf im Vorbereitungsdienst,
- Beschäftigte während der Probezeit,
- Beschäftigte, die am Beurteilungsstichtag länger als drei Monate freigestellt oder beurlaubt sind,
- Beschäftigte, die innerhalb der letzten sechs Monate vor dem Beurteilungsstichtag bereits beurteilt oder bewertet worden sind,
- Beschäftigte, die das 60. Lebensjahr vollendet haben,
- Beschäftigte, die einen Auflösungsvertrag oder Altersteilzeitvertrag unterzeichnet haben,
- geringfügig Beschäftigte,

- künstlerisches Bühnenpersonal, technisches Bühnenpersonal mit überwiegend künstlerischer Tätigkeit, Orchestermusiker, Intendanten,
- Beigeordnete.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/96/2006

Bei neu Eingestellten (in der Probezeit) wird der Zeitraum für die Beobachtung oft als zu kurz angesehen. Außerdem muss man Anlaufschwierigkeiten einkalkulieren, da sie die Organisation noch nicht kennen. Eine typische Sonderregelung für diese Gruppe lautet wie folgt.

»Sofern der Mitarbeiter während des Geschäftsjahres in das Unternehmen eintrat, erfolgt eine Beurteilung nur dann, wenn der Beobachtungszeitraum mindestens 6 Monate umfasste.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 010602/16/1999

Wegen ihrer besonderen Rolle werden in einigen Systemen freigestellte Mitglieder des Betriebs- bzw. Personalrats ausdrücklich von der Beurteilung ausgeschlossen.

In einem Beispiel greift eine einzelfallbezogene Generalklausel, falls eine Beurteilung nicht zweckmäßig ist. Die Betriebsparteien verständigen sich über die Ausnahmen.

»Hält ein/eine Beurteiler/in die regelmäßige Beurteilung eines/r oder mehrerer Mitarbeiter/innen zum festgesetzten Beurteilungszeitpunkt nicht für zweckmäßig (z. B. längerfristige Erkrankung, längerfristige Abordnung, schwebendes Disziplinarverfahren), ist vom Amt 11 im Einvernehmen mit dem Personalrat zu entscheiden, ob die Beurteilung zum vorgesehenen oder zu einem späteren Zeitpunkt durchzuführen ist.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/64/1993

Altersgrenzen/Altersregelungen

Eine Vielzahl der untersuchten Vereinbarungen enthält spezielle Regelungen zur Beurteilung älterer Arbeitskräfte, die inhaltlich unterschiedlich ausfallen. Demnach findet die Beurteilung ab einer bestimmten Altersgrenze (55, 57, 60 Jahre usw.)

- gar nicht statt,
- nur auf Wunsch der/des Betroffenen statt,
- auf Wunsch und entsprechenden Antrag des/der Betroffenen nicht mehr statt.

»In das neue Verfahren werden Beschäftigte unabhängig von ihrem personellen Status (Beamte/Arbeitnehmer) bis zur Vollendung des 60. Lebensjahres einbezogen. Ab dem vollendeten 60. Lebensjahr werden sie nur noch auf ihren Wunsch hin einbezogen.«

🔑 POSTDIENSTLEISTUNGEN, 010602/24/1998

»Alle Arbeitnehmer, die das 55. Lebensjahr vollendet und mindestens 7 Jahre Betriebszugehörigkeit haben, werden im Rahmen dieses Personalbeurteilungssystems nur auf eigenen Wunsch beurteilt.«

🔑 BAUGEWERBE, 010602/13/1998

Der Sinn solcher Bestimmungen ist umstritten. Hintergrund ist vermutlich in den meisten Fällen ein Schutzgedanke: Warum sollen ältere Beschäftigte, bei denen der Ruhestand in Sicht ist, noch dieser Prozedur ausgesetzt werden? Diese Einschätzung trifft nur zu, wenn man in der Beurteilung prinzipiell etwas Lästiges und für die Betroffenen Riskantes sieht. Stellt man hingegen eine positive Feedback-Funktion, gerade bei Verfahren zum Zweck der Förderung und Entwicklung, in den Mittelpunkt, ändert sich die Perspektive: Wieso sollen Ältere keine Förderung mehr beanspruchen? Außerdem beinhalten solche Ausschluss-Regelungen grundsätzlich einen Keim der Stigmatisierung: Wer darunter fällt, gehört ohnehin zum »alten Eisen«... Bezeichnenderweise stammen die meisten dieser Regelungen aus der Zeit vor Inkrafttreten des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) im Jahr 2006. Im Lichte dieser Rechtsgrundlage müssen solche altersbezogenen Bestimmungen ohnehin auf den Prüfstand. Die rechtliche Einschätzung ist vermutlich kompliziert und hängt von den Rahmenbedingungen inklusive der Zielsetzung des Verfahrens ab. Sind die Bestimmungen entwicklungsbezogen ausgerichtet, darf man sogar ein Diskriminierungspotenzial gegenüber älteren Beschäftigten vermuten. Handelt es sich dagegen um ein klassisches Verfahren mit eher harter Zielsetzung, sprechen womöglich auch Argumente dafür, die Ausschlussregelung aufrechtzuerhalten. Ältere

bauen leistungsmäßig ab – daher sind sie bei einer Bewertung nach dem gleichen Verfahren wie bei jüngeren Beschäftigten diskriminierungsgefährdet.

Diese Prüfung der Rechtmäßigkeit von altersbezogenen Ausschlussklauseln nach dem AGG dürfte aber insgesamt schwierig sein; die Rechtsprechung hat sich, soweit ersichtlich, bisher auf andere Themen konzentriert. Möglicherweise ist die folgende Regelung bereits als ausdrücklicher Reflex auf das AGG zu verstehen.

»Diese Richtlinie verzichtet ausdrücklich auf eine Altersbegrenzung für durchzuführende Beurteilungen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/127/2010

Weitere Sonderregelungen

Ein spezieller Typus von Bestimmungen schließt die betreffende Gruppe nicht von der Beurteilung aus, macht jedoch besondere Zugeständnisse. Beispielsweise müssen Führungskräfte bei der Beurteilung ihre besondere Situation berücksichtigen. Am häufigsten trifft dies bei einer offiziell anerkannten Leistungsminderung zu.

»Behinderungsbedingte Leistungseinschränkungen sind bei der Beurteilung zu berücksichtigen (Änderung des Maßstabes). Die Änderung des Maßstabes ist im Beurteilungsbogen unter dem Punkt ›Sonstige Anmerkungen‹ kenntlich zu machen. Auf Wunsch der Schwerbehinderten kann die Schwerbehindertenvertretung sowohl beim Vorgespräch, als auch bei der Beurteilungseröffnung anwesend sein.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/110/2003

»Verfahren für Schwerbehinderte

Vor Abfassung von Beurteilungen oder Beurteilungsbeiträgen führen die Erstbeurteiler/innen Gespräche mit der Schwerbehindertenvertretung über Umfang und Auswirkung der Schwerbehinderung auf Leistung, Befähigung und Einsatzmöglichkeit, sofern die schwerbehinderten Beamtinnen und Beamten nicht widersprechen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/108/2004

Eine weitere Gruppe bilden Teilzeitbeschäftigte. Ihnen wird möglicherweise in einem Beurteilungszusammenhang aufgrund ihrer geringeren Arbeitszeit – unbewusst oder bewusst – ein vergleichsweise geringeres Leistungsniveau zugeschrieben.

»Die Ausübung einer Teilzeitbeschäftigung darf sich nicht nachteilig auf die Beurteilung auswirken.«

☛ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/52/2006

In diesem Zusammenhang werden in einigen (wenigen) Vereinbarungen auch Gleichstellungsfragen thematisiert.

»Die Gleichstellung von Frauen und Männern und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind wichtige Ziele der Personalentwicklung und der Personalführung. Teilzeitbeschäftigung, Telearbeit und familienbedingte Beurlaubung dürfen sich nicht nachteilig auf die Beurteilung auswirken (§ 9 Abs. 1 und 2 sowie § 15 Abs. 1 Satz 3 und Abs. 2 Bundesgleichstellungsgesetz; § 72 a BBG; §§ 15 b BAT, 15 MTArb). Insbesondere darf die Einschränkung der zeitlichen Verfügbarkeit von Beschäftigten, beispielsweise durch die Wahrnehmung von Familienpflichten im Sinne des § 4 Abs. 2 BGleiG, das Urteil nicht negativ beeinflussen. Dies gilt auch für Beschäftigte, die im Beurteilungszeitraum teilweise Elternzeit genommen haben oder beurlaubt waren. Auch sind spezifische, durch Betreuungs- und Pflegeaufgaben erworbene Erfahrungen und Fähigkeiten zu berücksichtigen, soweit sie für die jeweilige Tätigkeit von Bedeutung sind.«

☛ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/70/2003

Dies ist tatsächlich eine der wenigen Vereinbarungen, die bislang das Thema Gleichstellung im Zusammenhang mit der Beurteilung überhaupt aufgreifen (vgl. Kap. 4).

In einer Vereinbarung aus dem öffentlichen Dienst wird, hervorgehoben, was nach geltendem Recht selbstverständlich ist.

»Die Tätigkeit im Personalrat darf sich nicht zu Gunsten oder Ungunsten eines Personalratsmitgliedes auswirken.«

☛ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/58/2003

Nachstehend werden weitere Gruppen mit gleicher Intention angesprochen.

»Die Wahrnehmung gesetzlich auferlegter Pflichten aus öffentlichen Ehrenämtern darf beim Mitarbeiter nicht zu einer Benachteiligung bei der Beurteilung führen. Dasselbe gilt für die Ausübung gewerkschaftlicher Vertrauensarbeit.«

🔑 MASCHINENBAU, 010602/94/2008

2.2.6 Beurteilungsturnus und -anlässe: Wann wird beurteilt?

Hinsichtlich der Frage, wann Beurteilungen nach den jeweiligen Systemen vorgenommen werden, muss zwischen dem normalen Beurteilungsturnus (Regelbeurteilung) und besonderen Anlässen für eine zusätzliche außerplanmäßige Beurteilung unterschieden werden. Für die Regelbeurteilung ist ein weiterer Aspekt interessant: Werden in der Vereinbarung bestimmte Zeiträume innerhalb des Beurteilungsjahres für die Durchführung der Prozedur festgeschrieben?

Regelbeurteilung

In den analysierten Vereinbarungen schwankt der reguläre Turnus für die Beurteilung erheblich. In der Privatwirtschaft liegt der Regelturnus meist bei ein oder zwei Jahren. Im Untersuchungsmaterial fanden sich sogar mehr Unternehmen mit einem Zweijahresturnus. Dies muss jedoch nicht repräsentativ sein.

»Die Beurteilung wird für jeden Mitarbeiter jährlich einmal erstellt, dabei ist der Beurteilungszeitraum im Regelfall die letzten 12 Monate seit der letzten Beurteilung.«

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010602/25/2000

»Grundsätzlich führen Mitarbeiter und direkte Führungskraft alle 2 Jahre ein Regelbeurteilungsgespräch [...]«

🔑 VERSICHERUNGSGEWERBE, 010602/80/2002

Mehrere Bestimmungen differenzieren den Turnus im Sinne einer Stafelung, abhängig von situativen Bedingungen der jeweiligen Beschäftigten, wie z. B. Beschäftigungsdauer oder Tätigkeit.

- »Für die Mitarbeiter sind im allgemeinen regelmäßige Beurteilungen vorgesehen, und zwar
- zum Ablauf der 6-monatigen Probezeit
 - während der ersten 3 Jahre in einer neuen Tätigkeit alle 12 Monate
 - bei gleichbleibender Tätigkeit alle 36 Monate.«

🔑 KREDITGEWERBE, 010602/40/2006

- »Die Beurteilungen sollen bei Neueinstellungen nach sechs Monaten, während der nächsten fünf Jahre jährlich und dann nur noch alle zwei Jahre erfolgen.«

🔑 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 010602/9/1998

Im öffentlichen Dienst liegt der Turnus für die Regelbeurteilung (vermutlich im Zusammenhang mit rechtlichen Grundlagen wie Laufbahnverordnungen) bei drei oder vier Jahren.

- »Die Beschäftigten sind alle 4 Jahre zu einem Stichtag zu beurteilen. Die Beurteilung ist nach dem Muster der Anlage 1 zu erstellen. Beurteilungsstichtag ist jeweils der 15. März.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/96/2006

Zeitpunkt der Beurteilung und Beurteilungszeitraum

Der Zeitpunkt, an dem die (Regel-)Beurteilung vorzunehmen ist, sowie der Zeitraum, der der Beurteilung zugrunde liegt, werden nur vergleichsweise selten geregelt. Inhaltlich unterscheiden sich die Bestimmungen deutlich. Demnach erfolgt die Beurteilung z. B.

- am Ende des alten oder zu Beginn des neuen Geschäftsjahres
- in den ersten drei Monaten des Jahres
- im März oder April
- im zweiten Quartal
- im September oder Oktober.

Besonders spät im Jahr erfolgt die Beurteilung laut folgender Regelung.

»Bis einschließlich September (allgemeiner Beurteilungsmonat) eines jeden Jahres sind die Beurteilungen durchzuführen. Der Beurteilungszeitraum umfasst dabei die Zeit seit der letzten Beurteilung.«

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010602/27/2000

Im öffentlichen Dienst findet sich häufig ein Stichtagsmodell.

»Für die Beurteilung steht dem Beurteiler/der Beurteilerin, vom Beurteilungsstichtag an gerechnet, ein Zeitraum von 4 Monaten zur Verfügung. Zur Vermeidung von ›Massenbeurteilungen‹ sind die von dem Beurteiler/der Beurteilerin abzugebenden Beurteilungen gleichmäßig über den gesamten Zeitraum zu verteilen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/17/1998

Außerplanmäßige Beurteilungsanlässe

Ungeachtet der Regelbeurteilung finden sich in den ausgewerteten Vereinbarungen zahlreiche weitere Anlässe für Beurteilungen.

»Mitarbeiter/innen werden darüber hinaus aus folgenden Anlässen beurteilt:

- 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,
- auf Anforderung der Personalabteilung,
- bei Ablauf der Probezeit,
- bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses.«

🔑 KREDITGEWERBE, 010602/20/1999

Besonders geeignet erscheinen besondere Einschnitte im Beschäftigungsverhältnis: z. B. der Ablauf der Probezeit oder einer kommissarisch übertragenen Tätigkeit, eine anstehende Versetzung in Verbindung mit Vorgesetztenwechsel, gravierende Veränderungen der Arbeitsaufgaben, im Vorfeld einer Höhergruppierung, vor geplanten Fördermaßnahmen, bei Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis (vermutlich im Zusammenhang mit der Zeugniserstellung) u. a. Unabhängig

gig von solchen Anlässen regeln einige Vereinbarungen eine Beurteilung auf Veranlassung eines Akteurs. Am häufigsten ist dies die bzw. der Beschäftigte selbst, was geltendem Recht entspricht (§ 82 Abs. 2 BetrVG). Willkürlich muten hingegen Anlässe an wie der »Wunsch des Arbeitgebers« oder ein wie auch immer »begründetes Bedürfnis« der oder des Vorgesetzten. Problematisch erscheint auch folgende Regelung: Sie sieht nicht näher begründete »Zwischenbeurteilungen« vor.

»Zwischenbeurteilungen zur Vorbereitung der Gesamtbeurteilung gemäß § 3 Absatz 3 werden ohne entgeltrelevante Beurteilung (Ziffer 3 des Beurteilungsbogens) und ohne zusammenfassendes Gesamtergebnis (Ziffer 5 des Beurteilungsbogens) erstellt. Empfehlungen zur weiteren beruflichen Entwicklung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters können aufgenommen werden. Zwischenbeurteilungen fließen in die jährliche Beurteilung ein, hiervon ausgenommen ist die entgeltrelevante Beurteilung (Ziffer 3 des Beurteilungsbogens).«

☛ TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010602/27/2000

2.2.7 Beurteilungsgegenstand: Was wird beurteilt?

Fraglos gehört die Festlegung, was genau beurteilt werden soll, zu den gestaltenden Eckpunkten eines Beurteilungsverfahrens. Dafür bestehen unterschiedliche Möglichkeiten: Gängigerweise werden Kriterien vorgegeben; daneben kann es beurteilungsrelevant sein, inwiefern Aufgaben erfüllt und/oder Ziele erreicht werden.

Kriterien als Beurteilungsgegenstand

In den weitaus meisten untersuchten Beurteilungsverfahren wird ein mehr oder weniger umfangreiches Set von Kriterien festgelegt. Dies ist auch ohne Einschränkung als zentrales Ergebnis der hier dokumentierten Auswertung hervorzuheben. Obwohl die so genannten merkmalsorientierten Einstufungsverfahren seit etwa zwei Jahrzehnten zunehmend kritisiert werden (vgl. Breisig 2005), dominieren sie in der Praxis offenbar unangefochten.

Die Kriterien sind gleichsam die Elle, die an die Beschäftigten mittels Beurteilung angelegt wird. Die darin genannten Sachverhalte sind es,

die wertend betrachtet werden sollen. Alles Übrige soll möglichst unberücksichtigt bleiben.

Die Vorstellung lautet: Mithilfe der Kriterien sollen die Perspektiven der verschiedenen Vorgesetzten auf ihre zu beurteilenden Beschäftigten vereinheitlicht und damit zumindest tendenziell vergleichbar werden. Mit ihnen und den ebenfalls meist vorgegebenen Skalierungsverfahren (vgl. Kap. 2.2.8) soll dem Leitbild der Beurteilungsobjektivität maßgeblich entsprochen werden.

»Um ein größtmögliches Maß an Objektivität und Vergleichbarkeit der Beurteilungen zu erreichen, werden in dem Beurteilungsbogen gemäß Anlage Beurteilungsmerkmale vorgegeben.«

☛ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/105/1997

Allerdings schwanken Zahl und Art der Kriterien bei Beurteilungen erheblich – ein deutlicher Hinweis darauf, dass deren Auswahl nicht auf einem wissenschaftlichen Gesetz basiert, sondern es ganz zentral auf die Akzentsetzungen durch die jeweils gestaltenden Akteure ankommt. Aufgrund dieser unterschiedlich ausgeprägten Kriterien lässt sich schwer ein tragfähiges Gesamtbild vermitteln. An dieser Stelle sei lediglich auf zwei Beispiele hingewiesen: je eines aus einem privatwirtschaftlichen Unternehmen und aus einer öffentlichen Verwaltung. Zahlreiche weitere Beispiele befinden sich auf der beiliegenden CD-ROM.

»Beurteilungsmerkmale

Leistungsergebnis

- Arbeitsgüte: Aufgabenerfüllung nach qualitativer Wirksamkeit
- Arbeitsumfang: Aufgabenerfüllung nach quantitativer Wirksamkeit

Leistungsverhalten

Arbeitsausführung: Aufgabenerfüllung durch wirtschaftliches und kostenbewusstes Verhalten.

Zusammenarbeit: Aufgabenerfüllung durch betriebliches Zusammenwirken.«

☛ MASCHINENBAU, 010602/15/1998

»Leistungs- und Verhaltenskriterien zu den Beurteilungsmerkmalen

Leistung am Arbeitsplatz

– Arbeitsquantität

– Fachkompetenz

Fähigkeiten

– Selbstständigkeit

– Organisation der eigenen Arbeit

Initiative

Kreativität

Wirtschaftliches Denken und Handeln

Schriftliche Ausdrucks- und Formulierungsfähigkeit

Analytisches Denken und Handeln

Einsatzbereitschaft und Belastbarkeit

– Einsatzbereitschaft

– Belastbarkeit

Präsentation der Verwaltung nach außen

– Dienstleistungsorientierung

– Argumentation und Dialogfähigkeit

Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung

– Die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen

– Die Zusammenarbeit mit den eigenen Vorgesetzten

Mitarbeiterführung (nur bei Vorgesetzten)

– Zielorientiertes Führen

– Kooperatives Führen

Motivationsfähigkeit

Information und Kommunikation im fachlichen Bereich

Kontrolle

Delegation

Organisation und Koordination

Konfliktmanagement

Mitarbeiterförderung.«

☛ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/41/2006

Um die Fülle der Kriterien zu ordnen und sich zu orientieren, hat sich die folgende Typologie bewährt (Breisig 2005, S. 67f.):

- auf Leistung bzw. Arbeitsergebnisse bezogene Kriterien (z. B. Arbeitsmenge, -leistung, -ergebnisse, Grad der Zielerreichung; Arbeitsgüte, -qualität, -ausführung);
- auf die Qualifikation bezogene Kriterien (z. B. berufliche Kenntnisse, Fachwissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten);
- auf das Arbeitsverhalten bezogene Kriterien (z. B. Kooperation, Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Einsatzbereitschaft, Verantwortungsbereitschaft, Anwendung der Kenntnisse, Organisation, Anpassungsbereitschaft bei Neuerungen, Fortbildungsbereitschaft, Verhalten gegenüber Kunden);
- auf das Führungsverhalten bezogene Kriterien (bei Beschäftigten mit Personalverantwortung, z. B. Menschenführung, Mitarbeiterorientierung, Delegation, Förderung, Motivationsfähigkeit, Zielsetzung);
- auf die Persönlichkeit bezogene Kriterien: Kriterien, die in der Person liegende Sachverhalte betreffen (z. B. Initiative, Belastbarkeit, Auffassungsgabe, Ausdrucksvermögen, Entschlusskraft, Zuverlässigkeit, Auftreten, geistiges Format);
- Kriterien, die sich auf künftige Entwicklungs- und Einsatzmöglichkeiten der Beschäftigten wie z. B. weitere Einsetzbarkeit, Eignung für höhere Positionen, Entwicklungsfähigkeit beziehen (Potenzial-, Befähigungs-, Eignungsbeurteilung).

Den größten Raum dürften in den analysierten Vereinbarungen leistungs- und verhaltensbezogene Kriterien einnehmen. Mitunter sind Führungskräfte ausdrücklich aufgefordert, sich auf Leistungsmerkmale zu konzentrieren.

»Die Leistungsbeurteilung bezieht sich auf die arbeitsplatzbezogenen beobachtbaren betrieblichen Leistungen. Dies bedeutet, daß Persönlichkeits- und/oder Charaktermerkmale sich zwar im Leistungsverhalten auswirken, aber nicht im Vordergrund der Beurteilung stehen. Die beurteilte Leistung muß dem Mitarbeiter zurechenbar sein, d. h., daß nicht von ihm beeinflussbare Ereignisse oder Prozesse kein Gegenstand der Leistungsbewertung sein können.«

☛ CHEMISCHE INDUSTRIE, 010602/16/1999

Die Beurteilenden sollen die Kriterien im Übrigen entsprechend den Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes interpretieren.

»Beurteilungen sind auf Grundlage der Anforderungen des Dienstpostens bzw. des Arbeitsplatzes zu erstellen (s. Pkt. Anforderungsprofile). Auf diese Weise können einzelne Beurteilungskriterien mit einer besonderen Bedeutung für den konkret zu besetzenden Dienstposten/Arbeitsplatz anforderungsgerecht gewichtet werden.«

☛ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/104/2007

Trotz massiver Kritik daran werden neben Leistungs- und Verhaltenskriterien auch Persönlichkeitsmerkmale immer wieder beurteilt, insbesondere im öffentlichen Dienst. Dies geschieht nicht zuletzt aufgrund rechtlicher Grundlagen (vgl. Kap. 6.3).

»Die Beurteilung soll sich besonders erstrecken auf allgemeine geistige Veranlagung, Charakter, Bildungsstand, Arbeitsleistung und soziales Verhalten der Beurteilten.«

☛ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/58/2003

Gerade anhand der Persönlichkeitsmerkmale (aber nicht nur an diesen) zeigt sich ein gravierendes Problem bei der Handhabung von Beurteilungskriterien. Diese sind begrifflich oft sehr vage und hochgradig interpretationsbedürftig. Was genau heißt »Zuverlässigkeit«, »Initiative« oder »Umgang mit Betriebsmitteln«? Sogar das Merkmal »Arbeitsleistung« bietet erheblichen Interpretationsspielraum.

Soll der Grundsatz von vergleichbaren Beurteilungen gewahrt werden, stürzen diese Mehrdeutigkeiten die Verfahrenskonstrukteure in ein großes Dilemma. Denn dazu müsste gewährleistet sein, dass die verschiedenen Beurteilenden hinter den gesetzten Kriterien zumindest annähernd einheitliche Sachverhalte wahrnehmen. Teils wird versucht, die Interpretationsmöglichkeiten einzuengen, indem die Kriterien in der Vereinbarung definiert werden.

»Urteilsfähigkeit

Fähigkeit, die bestimmenden Faktoren eines Problems zu erkennen, sie abzuwägen, daraus richtige Schlüsse zu ziehen und das gefundene Urteil lückenlos und sachlich zu begründen.

Auffassungsgabe

Fähigkeit, den wesentlichen Gehalt eines neuen Sachverhalts schnell und differenziert zu erfassen

Geistige Beweglichkeit

Fähigkeit, sich von bestimmten Denk- und Handlungsgewohnungen oder Aufgabenbereichen zu lösen und sich auf andere Anforderungen und Bedingungen einzustellen.

Belastbarkeit

Der Belastung durch Zeitdruck, wechselnde sowie schwierige Arbeitssituationen gewachsen sein.

Einfallsreichtum

Eigene Ideen in die Arbeit einbringen.

Wirtschaftliches Verständnis

Fähigkeit, das Verhältnis von Nutzen und Aufwand zu beurteilen.

Technisches Verständnis

Fähigkeit, technische Zusammenhänge zu beurteilen und alternative technische Lösungen zu bewerten.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/44/2006

Alternativ werden mitunter konkretisierende Fragestellungen vorgegeben, die die Beurteilenden zu den »richtigen« Deutungen der einzelnen Merkmale führen sollen.

»Beurteilung ›Eigenständiges Arbeiten«

Fachwissen

In welchem Umfang verfügt der Mitarbeiter über das für die Erfüllung seiner Aufgaben erforderliche theoretische und praktische Fachwissen? Inwieweit hält er sein Fachwissen auf dem laufenden?

Umsetzung des Fachwissens in die Praxis, Güte der Arbeit

Erkennt der Mitarbeiter Probleme? Setzt er sein Fachwissen bei der Planung und Durchführung seiner Aufgaben ein? Arbeitet er effizient?

Auffassungsgabe

Wie reagiert der Mitarbeiter auf neue Situationen und Sachverhalte?
Inwieweit ist er in der Lage, Neues zu erfassen und zu analysieren?
Kann er Wesentliches von Unwesentlichem unterscheiden?

Entscheidungsfähigkeit

Kann der Mitarbeiter die Bedeutung anstehender Probleme erfassen? Setzt er die richtigen Prioritäten? Wie setzt er Anregungen und Einwände um?«

☛ GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 010602/12/1998

Solche Konkretisierungsversuche geraten teils nicht nur sehr lang, sondern bisweilen auch skurril.

»Auffassungsgabe

Erläuterung: Die Gabe, sowohl sachliche als auch personelle Zusammenhänge und Beziehungen sicher zu überschauen, in den Einzelheiten richtig zu erkennen und das Wesentliche herauszufinden.

Kennzeichnungen

Sehr rege, aufgeweckt, Blick für das Wesentliche, gutes Sichzurechtfinden, schnell erfassend, ausreichendes Sichzurechtfinden, genügend schnelles Erfassen, langsames Erfassen, nur mühsam erfassend, verworren, begriffsstutzig.«

☛ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/76/2003

Abschließend sei auf (wenige) spezielle Kriteriensysteme hingewiesen, bei denen verschiedene Kompetenzen der Beschäftigten im Fokus der Betrachtung stehen.

»Der Beraterkompass setzt sich aus den 4 Bereichen: Fachkompetenzen, Methodenkompetenzen, Sozialkompetenzen und Erfahrungen zusammen. Jedem Bereich sind mehrere Einzelkompetenzen zugeordnet. Diese werden durch Kriterien und/oder 5 verschiedene Beurteilungsstufen näher definiert (Anlage 1 und 3).«

☛ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010602/89/2006

Sicher kann man dies als schlichte Uminterpretation von Leistungs- bzw. Verhaltenskriterien kritisieren. Gleichwohl wird damit besonders unterstrichen, dass es das Ziel des Verfahrens ist, die Beschäftigten zu fördern und weiterzubilden.

Spezielle Kriterien für Führungskräfte

Großteils werden in den untersuchten Systemen auch Führungskräfte und ggf. weitere Personen wie z. B. bestimmte Fachkräfte anhand von speziellen Kriterien im Hinblick auf die Wahrnehmung ihrer Rolle beurteilt.

»Bei der Beurteilung von Führungskräften, Spezialisten und Mitarbeitern, die eine Führungsposition übernehmen sollen (Beförderung), kommen zusätzlich folgende Kriterien zur Anwendung:

- Führungsstil
- Überzeugungskraft und Durchsetzungsvermögen
- Entscheidungsfreudigkeit/Verantwortungsbewusstsein
- Delegation/Gewährung von Handlungsfreiheit
- Informationsweitergabe/Beratung
- Urteilsvermögen
- Aufgeschlossenheit gegenüber den Unternehmens-Gesamtinteressen.«

🔑 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 010602/43/2006

Dieses Element regulärer Beurteilungssysteme ist nicht zu verwechseln mit separaten Verfahren, in denen ein spezielles »Führungsfeedback von unten« durch die betroffenen Beschäftigten vorgenommen wird (vgl. Neuberger 2000). Hier werden diese Kriterien durch die vorgesetzte Führungskraft bewertet, was streng genommen aufgrund fehlender Beobachtbarkeit problematisch ist. Denn Vor-Vorgesetzte sind selten anwesend, wenn sich solche Führungsaktivitäten abspielen. Bestenfalls können sie sich ein Bild aus zweiter Hand machen. Andererseits lässt sich schwerlich bestreiten, dass für Beschäftigte mit Personalverantwortung die Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben ein besonders wichtiger Aspekt des Anforderungsspektrums ist.

Bemerkenswert erscheint besonders eine Vereinbarung, nach der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf freiwilliger Basis ihre Führungskraft bewerten.

»Das Beurteilungsgespräch umfasst darüber hinaus die freiwillige Rückmeldung des Mitarbeiters an den Vorgesetzten in Bezug auf die Führungsleistung.«

🔑 KREDITGEWERBE, 010602/119/2009

Es ist jedoch fraglich, ob unter diesen Rahmenbedingungen bei kritischen Beziehungen zwischen Führungskraft und Beschäftigten die relevanten Probleme tatsächlich thematisiert würden.

Hingewiesen sei ferner auf folgendes Beispiel einer öffentlichen Verwaltung: Neben den gängigen Kriterien wird ausdrücklich das Verfolgen von Gleichstellungszielen zum beurteilungsrelevanten Kriterium von Führungsverhalten erhoben.

»Beurteilungsrelevant ist auch, inwieweit die Gleichstellung von Mann und Frau, z. B. durch Maßnahmen der Frauenförderung, sowie der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer und Frauen vorangetrieben wurde.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/52/2006

Sonstige Beurteilungsgegenstände (Aufgaben, Ziele)

Nach einer Phase recht intensiver Kritik bestehen die kriteriumsorientierten Beurteilungsverfahren heute nicht mehr konkurrenzlos. Abgesehen von dem geschilderten Problem, die Kriterien zu präzisieren, führt diese Vorgehensweise dazu, dass alle Beschäftigten nach einem gleichförmigen Raster bewertet werden, ohne dass das einzelne Kriterium für den jeweiligen Arbeitsplatz relevant sein muss. So ist es z. B. fragwürdig, eine kreative Projektmitarbeiterin nach Kriterien wie Ordnung am Arbeitsplatz oder Pünktlichkeit zu bewerten. Aufgrund solcher Überlegungen gelten inzwischen in Wissenschaft und Praxis aufgaben- und/oder zielorientierte Beurteilungsverfahren als potenzielle Alternative zu den merkmalsorientierten (vgl. Breisig 2005, S. 297 ff.). Bewertet werden dann eben nicht allgemeine, stark interpretationsbedürftige Kriterien, sondern die Erfüllung der arbeitsplatzspezifischen, vorher und idealerweise zwischen Mitarbeiter und Führungskraft vereinbarten Aufgaben bzw. Ziele. Diese Entwicklung zeigt sich, wenngleich nur ansatzweise, auch in den untersuchten Vereinbarungen.

»Wesentliche Neuerung des Verfahrens ist die Beurteilung von Ergebnissen. Diese erfolgt durch das Festlegen von Zielen zu Beginn und die Bewertung der Zielerreichung zum Ende einer Beurteilungsperiode.«

🔑 POSTDIENSTLEISTUNGEN, 010602/24/1998

Das zugrunde liegende Beurteilungsverfahren wird knapp durch folgende Formulierung verdeutlicht.

»Auf Basis der Bereichs- und Abteilungsziele werden zu Beginn der Beurteilungsperiode (jeweils Juli bis Juni des Folgejahres) zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter individuelle Ziele vereinbart. Diese werden am Ende der Beurteilungsperiode besprochen und bewertet. Die Zielvereinbarungen stecken den Rahmen ab, in dem die Mitarbeiter sich entfalten und selbständig arbeiten können. Die Beurteilung dient u. a. auch der Förderung der Leistung des Einzelnen und des Teams. Dies schließt die kontinuierliche Entwicklung der persönlichen und fachlichen Kompetenzen des Mitarbeiters entsprechend den sich ständig ändernden Anforderungen ein.«

🔑 ERDÖL- UND ERDGASGEWINNUNG, 010602/7/1998

Einbeziehung von Potenzialbeurteilung

In einem Teil der untersuchten Systeme ist auch das weitere Potenzial der Beschäftigten, z. B. für höherrangige Führungspositionen, Gegenstand der Beurteilung durch die Führungskraft. Eine Potenzialbeurteilung unterscheidet sich von einer Leistungs- und Verhaltensbeurteilung bereits durch die Blickrichtung. Während die Führungskraft bei Letzteren in die Vergangenheit – je nach Turnus z. B. in das zurückliegende Jahr – schaut, richtet sich ihr wertender Blick bei der Potenzialbewertung (oft auch: Befähigungsbeurteilung) in die Zukunft. Potenzialbeurteilungen sind aus mehreren Gründen besonders schwierig und anspruchsvoll (vgl. Becker 2003, Breisig 2005, S. 44f.). Daher werden sie in den Betrieben häufig von der Personal- oder Leistungsbeurteilung getrennt und Verfahren mit anderen Akteuren (z. B. internen Assessment Centern) zugewiesen. Allerdings hat sich die Praxis nach der hier dokumentierten Untersuchung nur teilweise von der Verbindung von Personal- und Potenzialbeurteilung gelöst.

Laut einfachen Modellen soll die Führungskraft vorschlagen, wie die bzw. der Beurteilte weiterhin sinnvoll eingesetzt werden kann.

»Im Gesamtergebnis ist aufgrund der festgestellten Fähigkeiten und Qualifikationen ein Vorschlag über die weitere Verwendung des Beurteilten zu machen.«

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010602/25/2000

»Neben der Leistungsbeurteilung soll künftig auch die Feststellung über die erkennbar gewordenen Fähigkeiten und Kenntnisse im Hinblick auf die dienstliche Verwendung stärker Berücksichtigung finden. Dies ermöglicht fundiertere Überlegungen für den zukünftigen Einsatz und bildet die Voraussetzung einer zeitgemäßen Personalentwicklungsplanung (= Potenzialeinschätzung).«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/104/2007

Vor allem im öffentlichen Dienst werden auch komplexere Potenzialeinschätzungsmodelle angewendet. Sie werden von der beurteilenden Führungskraft im Wege der allgemeinen Personalbeurteilung zusammen mit der Einschätzung von Leistung und/oder Verhalten vorgenommen.

»In der Potentialeinschätzung werden diejenigen Kompetenzen beurteilt, die im dienstlichen Umfang beobachtbar sind und die für die weitere dienstliche Verwendung und berufliche Entwicklung der Beschäftigten von Bedeutung sind. Dies bedeutet, dass auch die Potentiale für Steuerung und Führung bei jedem Mitarbeiter/jeder Mitarbeiterin eingeschätzt werden sollen. Die Kriterien sind

- Belastbarkeit
- Leistungsbereitschaft/Motivation
- Verhandlungsgeschick
- Flexibilität/ geistige Beweglichkeit
- Innovations- und Veränderungsverhalten
- Auffassungsgabe/Denk- und Urteilsvermögen
- Verantwortungsbewusstsein und Verantwortungsbereitschaft
- Teamfähigkeit
- Fähigkeit zur Wahrnehmung und Bearbeitung von Konflikten
- Fähigkeit, strategisch und vernetzt zu denken

- Entschlusskraft/ Entscheidungsfreude
- Durchsetzungsvermögen [...].

Das Gesamtergebnis der Potentialeinschätzung bedeutet, dass die beurteilten Merkmale insgesamt stark, durchschnittlich oder schwach ausgeprägt sind.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/127/2010

Im Rahmen der vorliegenden Auswertung muss darauf verzichtet werden, sich kritisch mit dieser Verknüpfung auseinanderzusetzen. Zur Erklärung und gewissermaßen auch zur Ehrenrettung der Organisationen des öffentlichen Sektors sei jedoch erwähnt, dass die rechtlichen Grundlagen sowie die herrschende Rechtsprechung häufig eine solche Vorgehensweise fordern oder zumindest nahelegen.

2.2.8 Beurteilungsmethodik: Wie wird beurteilt?

Im Mittelpunkt der Regelungen zur Bewertungsmethodik steht fraglos die Skalierung. Auf sie wird im Folgenden ausführlich eingegangen. In den ausgewerteten Vereinbarungen wird jedoch auch zum Teil ausgeführt, wie Beurteilungen konkret durchgeführt werden sollen.

Regeln zur Durchführung der Beurteilung

Die Anleitungen für die Beurteilenden stellen mitunter zunächst das Ziel in den Mittelpunkt, die Kriterien angesichts der konkreten Stellenanforderungen zu interpretieren.

»Maßstab für die Leistungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter sind in allen Beurteilungsmerkmalen die Anforderungen der Stelle.«

🔑 KREDITGEWERBE, 010602/40/2006

Im Vordergrund steht häufig die Frage: Welcher Maßstab soll für die Beurteilung angesetzt werden? Nachstehend besteht die Antwort in einem Soll-Ist-Vergleich.

»Die Maßstabsfrage ist der Kernpunkt der Beurteilung. Beurteilen ist immer ein Vergleich zwischen Soll und Ist. Das Soll steht für den Beurteilungsmaßstab, das Ist für den Ausprägungsgrad des zu beurteilenden Merkmals.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/67/0

Auch durchschnittliche Stellenanforderungen werden als Maßstab herangezogen.

»Maßstab für die Beurteilung sind die durchschnittlichen Anforderungen, die zur Erfüllung der arbeitsvertraglichen (dienstrechtlichen) Verpflichtungen notwendig sind.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/53/2003

Einige Beurteilungsregeln orientieren sich an dem noch weit verbreiteten Leitbild der Objektivität (vgl. Kap. 2.2.1).

»Die Beurteilung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters beruht auf den eigenen Beobachtungen und Feststellungen der Beurteilerin/des Beurteilers [...] im Beurteilungszeitraum. Voraussetzung für eine gerechte Beurteilung in eigener Verantwortung ist, daß die Beurteilerinnen und der Beurteiler häufigen Kontakt mit der/dem zu beurteilenden Mitarbeiter/in hat, um sich aufgrund ihrer/seiner Beobachtungen der Arbeitsweise und Prüfung der Arbeitsergebnisse ein Gesamtbild von der Befähigung und Leistung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters zu verschaffen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/5/1999

Ähnliches fordert die nachstehende Vereinbarung.

»Die dienstlichen Beurteilungen mit differenzierten und aussagefähigen Ergebnissen sollen als geeignete Grundlage für eine am Leistungsprinzip orientierte Verwendung und Förderung der Bediensteten dienen.

Die Beurteilung [...] muss in klarer, sachlicher und nicht verletzender Form abgefasst sein. Die für den dienstlichen Einsatz innerhalb der Verwaltung wichtigen Stärken und Schwächen sollen daraus hervor-

gehen. Sie hat sich von jeder Übersteigerung der Maßstäbe in gleicher Weise wie von jeder Beeinflussung durch persönliche Zu- und Abneigung freizuhalten. Unzutreffende Beurteilungen (z. B. Gefälligkeitsbeurteilungen) sind unzulässig, denn sie machen eine ordnungsgemäße Personalentwicklung und -förderung unmöglich und schaden nicht nur der Verwaltung, sondern vielfach auch den Beurteilten selbst.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/111/2004

Besonders prägnant wirkt die folgende Formulierung.

»Die Erstellung einer Beurteilung setzt [...] äußerste Gewissenhaftigkeit und Objektivität unter Vermeidung unsachgemäßer Erwägungen voraus.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/64/1993

Anleitungen dieser Art finden sich auch in der Privatwirtschaft.

»Die Beurteilung erfolgt für jeden zu Beurteilenden einzeln. Um den Beurteilungsvorgang so objektiv wie möglich zu gestalten, hat der zuständige Vorgesetzte zunächst die ihm unterstellten Mitarbeiter/innen nach ein und demselben Leistungskriterium zu beurteilen, bevor die Beurteilung nach dem nächsten Merkmal vorgenommen wird.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010602/131/1999

Schließlich sei auf ein weiteres Regelungsmuster hingewiesen, das sich überwiegend in Vereinbarungen des öffentlichen Dienstes findet. Hierbei werden die Vorgesetzten ausdrücklich angewiesen, nicht auf frühere Beurteilungen zurückzugreifen. Auch dieses Element ist vermutlich auf das Streben nach größtmöglicher Objektivität zurückzuführen.

»Die Beurteilung des Mitarbeiters ist unabhängig von vorausgegangenen Beurteilungen vorzunehmen Die Führungskraft, die für die Anfertigung der Beurteilung zuständig ist, darf daher keine Einsicht in die vorherigen Beurteilungen nehmen.«

🔑 VERSICHERUNGSGEWERBE, 010602/18/1999

Allerdings scheint die Vorstellung, Vorgesetzte würden nicht auch ältere Beurteilungsergebnisse heranziehen, einigermaßen weltfremd. Daher lautet die folgende Formulierung vermutlich gemäßigter.

»Die Beurteilung ist unabhängig von vorausgegangenen Beurteilungen vorzunehmen; die Einsichtnahme in frühere Beurteilungen ist jedoch zulässig.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/112/1997

Skalierungskonzepte

Das zweite Kernelement der klassischen Einstufungsverfahren ist die Vorgabe einer Skala. Anhand dieser sollen die einzelnen Kriterien bewertet werden. Regelungen hierzu finden sich im weitaus größten Teil des Untersuchungsmaterials. Die Skalierungskonzepte unterscheiden sich in ihrer Tiefe (Zahl der Stufen) sowie in der Art und Weise, wie die einzelnen Stufen umschrieben werden. Letzteres erfolgt mitunter rein numerisch, indem den Ausprägungen Zahlenwerte zugeordnet werden. Dieses Muster ist allgemein von den Schulnoten bekannt – übrigens eine Assoziation, die zum Teil wortwörtlich in den Dokumenten auftaucht.

»Die Einschätzung der Leistung des Mitarbeiters je Beurteilungskriterium erfolgt durch Ankreuzung auf einer 5-stufigen Skala. Diese Skala ist mit Gesamtergebnis gekennzeichnet und zu benutzen wie ein Schulnotensystem. Deshalb ist die Ziffer 1 bei einer sehr guten Wertung vorzusehen, die Ziffer 2 bei einer guten Wertung, die Ziffer 3 bei einer befriedigenden Wertung, die Ziffer 4 bei einer ausreichenden Bewertung und die Ziffer 5 bei einer mangelhaften Wertung vorzusehen.«

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 010602/118/0

Alternativ werden in einigen Systemen den Stufen Buchstaben (z. B. von A bis E) statt Zahlen zugewiesen.

Bisweilen werden die Skalenstufen verbal abgegrenzt, indem für die einzelnen Niveaus Leistungs- bzw. Verhaltensbeschreibungen mehr oder weniger umfangreich ausformuliert werden. Diese können unterschiedlich umschrieben sein: a) allgemein, z. B. von »sehr gut« bis »unzurei-

chend«, oder b) merkmalspezifisch, z. B. für das Kriterium Kooperation von »ausgeprägte Fähigkeit zur Zusammenarbeit« bis »zeigt keine Neigung zur Zusammenarbeit« (vgl. Breisig 2005, S. 70). Oft werden eine numerische und eine verbale Skalenumschreibung miteinander kombiniert.

»10–9 (Liegt weit über den Anforderungen) bedeutet, daß der Mitarbeiter hervorragende Leistungen erbringt. Die Beurteilungsstufe ist als echte Ausnahme zu sehen.

8–7 (Liegt über den Anforderungen) bedeutet, daß der Mitarbeiter fast immer sehr gute Leistungen erbringt. Er liegt eindeutig über dem Durchschnitt.

6–5 (Entspricht in vollem Umfang der Anforderungen) bedeutet, daß der Mitarbeiter seine Position gut ausfüllt. Es ist eine positive Beurteilung.

4–3 (Entspricht bedingt den Erwartungen) bedeutet, daß der Mitarbeiter nur bei verstärkter Aufsicht seine Funktion erfüllt. Er muß gefördert werden, ist aber auch förderungswürdig.

2–1 (Entspricht nicht den Anforderungen) bedeutet, daß der Mitarbeiter überfordert und für seine Position nicht geeignet ist. Diese Beurteilungsstufe ist als echte Ausnahme zu sehen.«

☛ GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 010602/12/1998

Eine besonders hohe Genauigkeit suggerieren Prozentskalen, die sich um die 100%-Marke ranken (symbolisch für ein volles Maß der Aufgabenerfüllung).

»Arbeitsqualität [in Prozent]

120: arbeitet äußerst gewissenhaft und zuverlässig; erledigt die Arbeit sehr sorgfältig und fast fehlerfrei; berücksichtigt die Einzelheiten des Sachverhaltes; die Arbeiten werden nicht nur vollständig erledigt, sondern es wird darüber hinaus in besonderer Weise über die eigentliche Arbeit hinaus »mitgedacht«, infolgedessen lassen sich die Arbeitsergebnisse vortrefflich verwenden

110: Zwischenstufe

100: die Arbeit wird sorgfältig und gewissenhaft erledigt; die Einzelheiten des Sachverhaltes werden zufriedenstellend berücksichtigt;

macht bei der Erledigung der Aufgaben selten Fehler; Arbeiten werden vollständig erledigt; die Arbeitsergebnisse können normalerweise ohne besondere Korrekturen verwendet werden

90: Zwischenstufe

80: arbeitet teilweise zu oberflächlich und unkonzentriert; die Einzelheiten des Sachverhaltes werden oft nicht ausreichend berücksichtigt; es wird nach ›Schema F‹ gearbeitet; bei der Erledigung von Routineaufgaben des Arbeitsbereiches werden häufig Fehler gemacht; die Arbeit muss kontrolliert werden und die Arbeitsergebnisse können oft nicht ohne Korrekturen verwendet werden.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/111/2004

In diesen wie in vielen anderen Beispielen werden als Maßstab für die Bewertung ausdrücklich die Anforderungen des Arbeitsplatzes in das Skalierungskonzept integriert.

»Die Stufendefinitionen lauten:

A: Anforderungen werden ständig außergewöhnlich übertroffen,

B: Anforderungen werden überwiegend übertroffen,

C: Anforderungen werden gelegentlich übertroffen,

D: Anforderungen werden voll erfüllt,

E: Anforderungen werden größtenteils erfüllt,

F: Anforderungen werden häufig nicht erfüllt,

G: Anforderungen werden fast nie erfüllt.«

🔑 VERSICHERUNGSGEWERBE, 010602/18/1999

Dabei wird den Beurteilenden in einigen Vereinbarungen vorgegeben, wo die volle Anforderungserfüllung – quasi die »Normalleistung« – zu verorten ist.

»Die Beurteilung erfolgt anhand einer 6er-Skala.

In der Leistungsbeurteilung umfasst diese Skala

1 = Entspricht nicht den Anforderungen

2 = Entspricht den Anforderungen mit Einschränkungen

3 = Entspricht den Anforderungen im Wesentlichen

4 = Entspricht den Anforderungen in vollem Umfang

5 = Übertrifft die Anforderungen

6 = Übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße
Die vertraglich geschuldete Arbeitsleistung der/des Beschäftigten entspricht danach einem Beurteilungswert von 3–4.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/127/2010

In einigen Fällen müssen die Beurteilenden eine verbale Begründung hinzufügen, wenn sie besonders hohe respektive niedrige Ausprägungen der Skala im Beurteilungsbogen ankreuzen.

»In folgenden Fällen ist die Ausprägung der Merkmale nicht nur durch ein Leistungsprofil zu kennzeichnen, sondern auch in Worten zu erläutern:

- wenn die Einstufung im Leistungsprofil ›wird den Anforderungen in diesem Merkmal nicht gerecht‹ erfolgt,
- wenn die Einstufung im Leistungsprofil ›übertrifft die mit diesem Merkmal verbundenen Anforderungen bei weitem‹ erfolgt.«

🔑 VERSICHERUNGSGEWERBE, 010602/60/1993

Ansonsten gilt für die Skalierung sowie für die »gesetzten« Kriterien: Praktisch jede einzelne Organisation entwickelt hierzu ein eigenes inhaltliches Konzept. Im Rahmen der vorliegenden Auswertung lässt sich ein informativer, jedoch kein abschließender Überblick über diese Muster vermitteln. Umfassendes Anschauungsmaterial aus den untersuchten Dokumenten bietet darüber hinaus die beiliegende CD-ROM.

Die Auswertung ergibt folgenden allgemeinen Befund hinsichtlich der Tiefe der Skalen (Zahl der Stufen): Die kleinste Skala in dem analysierten Material umfasst 3, die größte 10 Stufen. Mit Ausnahme von 8 Stufen enthält das Spektrum alle Varianten. Am häufigsten treten Skalen mit 5 und 7 Stufenausprägungen auf. Diese ungeraden Stufenzahlen liegen in der Regel wohl darin begründet, dass die volle Anforderungserfüllung genau in der Mitte liegen soll.

Sonstige Bewertungskonzepte

Mit einer Ausnahme werden in allen untersuchten Systemen Skalierungen eingesetzt. In einem Unternehmen sollen die Vorgesetzten ihre Beurteilungen in freier Wortwahl formulieren.

»Die Leistungsbeurteilung erfolgt freitextlich, um allen Leistungs-
ausprägungen gerecht werden zu können. Festgehalten werden die
wesentlichen Ergebnisse und die Gründe für etwaige Abweichun-
gen, und zwar die Erfüllung der Hauptaufgaben des Arbeitsplatzes,
Schwerpunkte und spezielle Ziele sowie Sonderfunktionen, die Er-
füllung der Kriterien der Zusammenarbeit (für jeden Mitarbeiter) so-
wie der Mitarbeiterführung (für jeden Vorgesetzten), sowie der Bei-
trag zu den übergeordneten Bereichszielen. Jeweiliger Maßstab sind
die für die Beurteilungsperiode vereinbarten Ziele.«

🔑 ERDÖL- UND ERDGASGEWINNUNG, 010602/7/1998

Doch auch hier überlässt man die Beurteilung nicht ausschließlich den
»Formulierungskünsten« der Vorgesetzten.

»Um Mißverständnisse bei der Interpretation der freitextlichen Be-
urteilung zu vermeiden, erfolgt für jeden der oben genannten Punkte
getrennt eine Zusammenfassung der Leistung zu einer der folgen-
den drei Leistungsstufen: In allen Punkten erfüllt/weitgehend er-
füllt/deutlich übertroffen.«

🔑 ERDÖL- UND ERDGASGEWINNUNG, 010602/7/1998

Gesamturteile

Als besonderes problematisch bei der Gestaltung von Beurteilungsver-
fahren erweist sich die von vielen Systemen geforderte zusammenfas-
sende Bewertung der bzw. des Beschäftigten anhand eines Gesamtur-
teils (→ Glossar). Dieses gilt vor allem als Maß, um Leistungsvergleiche
»auf einen Blick« durchführen und z. B. Personalentscheidungen tref-
fen zu können (vgl. Becker 2003, S. 179ff.), ohne sich in unübersicht-
liche Einzelkriterien zu verstricken. Das wie auch immer ermittelte
Gesamturteil stellt eine Art ultimatives Kriterium dar, das für die Ge-
samtleistung der Arbeitskraft bzw. ihren »Wert« für die Organisation
steht. Gesamtwertbildungen sind aus Sicht der Beschäftigten aus meh-
reren Gründen hochgradig problematisch (vgl. Breisig 2005, S. 176ff.).
Sie lassen sich allerdings bei bestimmten Zielsetzungen (insbesondere
bei Ermittlung einer individuellen Entgeltzulage) nicht vermeiden.

»Das Ergebnis der entgeltrelevanten Beurteilung wird durch eine Punktzahl (Grundlage zur Ermittlung des Leistungsentgelts) ausgedrückt. Das zusammenfassende Gesamtergebnis dient als Grundlage für Personalentscheidungen und ist verbal zu begründen.«

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010602/27/2000

Demgegenüber gilt bei Verfahren mit weichen Zwecksetzungen (Förderung, Kommunikation), dass Gesamturteile eher schaden und daher auf sie verzichtet werden sollte. Leider ist die Praxis, wie sie sich anhand der untersuchten Vereinbarungen präsentiert, dem noch nicht in größerem Umfang gefolgt. Nur ein Dokument formuliert diesbezüglich ausdrücklich und in wünschenswerter Klarheit.

»Die Einzelbewertungen werden nicht zu einem Gesamtergebnis (einer ›Benotung‹) zusammengefasst.«

🔑 ERDÖL- UND ERDGASGEWINNUNG, 010602/7/1998

In einem Großteil der Vereinbarungen und dabei überwiegend im öffentlichen Dienst sind Gesamturteile ausdrücklich vorgesehen – auch in Verfahren mit weicher Zwecksetzung. Dabei sind unterschiedliche Varianten erkennbar. Teils ergibt sich der Gesamtwert rein rechnerisch aus den Bewertungen der Einzelkriterien.

»Die Addition der jeweiligen Punkte in den sechs Beurteilungskategorien ergibt das Gesamtergebnis der Beurteilung für den jeweiligen Mitarbeiter.«

🔑 PAPIERGEWERBE, 010602/35/2003

Die folgende Vereinbarung gleicht beinahe einer Realsatire.

»Das Ergebnis der Gesamtbeurteilung wird als Bewertungszahl ohne Kommastellen ausgewiesen. Hinter dem Komma wird die Bewertungszahl bis vier nach unten abgerundet und ab fünf nach oben aufgerundet.

Die Beurteilungsstufen der Bewertungszahl beinhalten entsprechend folgendes Leistungsbild:

Stufe 1 – den Anforderungen nicht entsprechend

- Stufe 2 – trotz Mängel den Anforderungen noch entsprechend
- Stufe 3 – den Anforderungen entsprechend
- Stufe 4 – den Anforderungen voll entsprechend
- Stufe 5 – die Anforderungen übertreffend.«

🔑 KOHLEBERGBAU, 010602/3/1998

In anderen Beispielen müssen die Vorgesetzten das arithmetische Mittel aus den Einzelbeurteilungen errechnen und dieses der Gesamtbeurteilung zugrunde legen. Von dieser Vorgehensweise grenzen sich jedoch einige Organisationen ab. Die Führungskräfte sollen den Gesamtwert eher intuitiv ermitteln, indem sie ihn schlüssig aus Einzelbeurteilungen und Arbeitsplatzanforderungen ableiten.

»Im dritten Schritt wird aus den Erkenntnissen der Schritte eins und zwei ein Gesamtergebnis gebildet. Das Gesamtergebnis würdigt die festgestellten Fähigkeiten und Qualifikationen des Mitarbeiters unter Berücksichtigung der Anforderungen des Arbeitsplatzes. Das Gesamtergebnis kann somit niemals ein arithmetisches Mittel der Einzelbeurteilungen sein. Um dies deutlich zu machen, wird hierfür eine sechsstufige Skala gewählt (übertrifft die Anforderungen, übertrifft die Anforderungen teilweise, erfüllt die Anforderungen voll, erfüllt die Anforderungen überwiegend, erfüllt die Anforderungen teilweise, erfüllt die Anforderungen unzureichend). Das Gesamtergebnis ist auch verbal zu begründen.«

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010602/25/2000

Verteilungsvorgaben

Zusammenhängend mit der Vergabe von »Gesamtnoten« werden in manchen Systemen die Vorgesetzten mehr oder weniger intensiv angehalten, eine bestimmte Verteilung innerhalb der von ihnen zu beurteilenden Beschäftigtengruppe einzuhalten. Der Hintergrund: Man unterstellt, dass sich in jeder Gruppe einige leistungsstarke, einige leistungsschwache und überwiegend mittelmäßig leistungsstarke Beschäftigte befinden. Demnach müsste das Beurteilungsspektrum einer Führungskraft einer Art Normalverteilung entsprechen, sofern die Bewertung »objektiv« durchgeführt wird. Wissenschaftlich ist erwiesen, dass viele Vorgesetzte ihre Unterstellten »zu gut« bewerten. Daher erhofft man sich von

Verteilungsvorgaben (→ Glossar) eine gewisse Korrekturwirkung im Sinne des Objektivitätsideals.

Auch dieses Gestaltungsmerkmal ist in der Fachliteratur heftig umstritten, da die zugrunde liegenden Behauptungen bei näherer Analyse nicht haltbar seien (vgl. Breisig 2005, S. 178ff.). Dementsprechend finden sich, im Gegensatz zu den umfänglichen Regelungen zur Gesamtbeurteilung, Vorschriften über einzuhaltende Verteilungen nur ansatzweise im untersuchten Material, verstärkt jedoch im Bereich der Beamtinnen und Beamten. Dabei handelt es sich zumeist nicht um komplette, das gesamte Leistungsspektrum abdeckende Verteilungsvorgaben, sondern nur um Regulierungen für besonders gute Einstufungen. Das folgende Beispiel führt solche Beschränkungen auf entsprechende Vorschriften in den Laufbahnverordnungen zurück (vgl. Kap. 6.3).

»Zur Verbesserung der Vergleichbarkeit der Beurteilungen [...] werden Richtwerte für die Vergabe der beiden höchsten Notenstufen (›sehr gut‹ und ›gut‹) festgelegt. Innerhalb einer Vergleichsgruppe soll entsprechend § 41 a der Bundeslaufbahnverordnung der Anteil der Mitarbeiter, die beurteilt werden, bei der Note ›sehr gut‹ 15 von Hundert und bei der Note ›gut‹ 35 von Hundert nicht überschreiten. [...] Alle Beurteiler und die im Verfahren beteiligten Vorgesetzten sind verpflichtet, die Einhaltung der Richtwerte zu beachten. Die Beurteiler sind gehalten, alle zu Beurteilenden einer Vergleichsgruppe in einer Aufstellung leistungsmäßig einzuordnen. Diese Aufstellung ist unzugänglich für Dritte und unter Verschluss zu haften und nach Abschluss des Beurteilungsverfahrens zu vernichten.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/126/2005

Eine strikte, gemessen an einer Normalverteilung aber entschärfte Verteilungsvorgabe findet sich in einem speziellen Konzept: Es sieht – neben einer ansonsten herkömmlichen Einstufungsbeurteilung – die Bildung einer Rangfolge der Beschäftigten inklusive einer Quotenregelung vor, um eine leistungsbezogene Vergütungszulage zu ermitteln.

»Zur Ermittlung des Bonus und der Leistungszulage wird ein Leistungsranking durchgeführt. Hierbei werden die einzelnen Mitarbeiter einer Rankingkategorie – relativ zur Leistung anderer – zugeordnet. [...] Das Leistungs-Ranking erfolgt in vier Kategorien:

Rankingkategorie – dokumentiert als

Erste 10% – kleine Minderheit H (high)

Nächste 30% – große Minderheit V (very good)

Nächste 50–60% – große Mehrheit G (good)

Übrige 0–10% – kleine Minderheit M (marginal).

Diese Einteilung wird für alle Rankingprozesse erwartet. Wo in Einzelfällen Abweichungen vorgesehen werden sollen, wird der nächsthöhere Vorgesetzte eingeschaltet.«

🔑 ERDÖL- UND ERDGASGEWINNUNG, 010602/7/1998

Jenseits von festen Vorgaben appelliert die folgende Vereinbarung an die Führungskräfte, eine »plausible« Gesamtverteilung anzustreben.

»Der Betriebsrat und Arbeitgeber stimmen darin überein, dass Ziel der Beurteilung eine differenzierte Beurteilung unter Ausnutzung der gesamten Beurteilungsstufen sein soll.«

🔑 PAPIERGEWERBE, 010602/35/2003

Einige (wenige) Regelungen reagieren auf die kritische Diskussion von Gesamturteilen und Verteilungsvorgaben ausdrücklich oder zumindest indirekt ablehnend.

»Es besteht keine Vorgabe von einzuhaltenden Verteilungen von Beurteilungsergebnissen (z. B. nach der Gaußschen Normalverteilung). Die Verdichtung von Einzelbewertungen zu einem wie auch immer gearteten Gesamturteil findet nicht statt.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010602/23/1999

»(Es) ist zu vermeiden:

– die Beschäftigten zu kategorisieren (in Leistungsklassen einzuteilen)

– den Eindruck von Überwachung zu erwecken.«

🔑 GROSSHANDEL (OHNE Kfz.), 010602/36/2004

2.3 Beurteilungsprozess

Viele ausgewertete Vereinbarungen beschreiben mehr oder weniger detailliert die einzelnen Stufen und Schritte des Beurteilungsprozesses, wie sie nach Maßgabe des Konzeptes erwünscht sind. Darum geht es in diesem Kapitel mit folgenden Unterpunkten:

- Vorbereitung der Akteure (Kap. 2.3.1)
- Durchführung der Beurteilung (Kap. 2.3.2)
- Übergeordnete Abstimmung der Beurteilungen (Kap. 2.3.3)
- Beurteilungs- bzw. Mitarbeitergespräch (Kap. 2.3.4)
- Ableitung von Maßnahmen (Kap. 2.3.5)
- Unterschriften (Kap. 2.3.6).

2.3.1 Vorbereitung der Akteure

Nach diesen zum Teil detaillierten Regelungen über das jeweilige methodische Konzept des Beurteilungsverfahrens werden im Folgenden prozessbezogene Bestimmungen dargestellt, die die konkreten Abläufe in der Praxis in feste Bahnen lenken sollen.

Der Beurteilungsprozess sollte mit einer möglichst intensiven und gründlichen Vorbereitung beider Hauptakteure – Beurteilende und Beurteilte – beginnen (vgl. Hinrichs 2009, S. 31 ff.). Gerade ein dialogisch-kooperatives Konzept erfordert zwingend, dass sich beide Seiten solide vorbereiten. Hierzu finden sich nur vergleichsweise wenige Regelungen. Dies mag daran liegen, dass dieser Aspekt außerhalb der Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung etwa in Broschüren, Prozessbeschreibungen oder in zugehörigen Schulungskonzepten kommuniziert und umgesetzt wird.

»Es ist notwendig, daß sich die Führungskraft und auch die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter sorgfältig und unabhängig voneinander auf jedes der Qualifizierungsgespräche (mindestens einmal jährlich) vorbereiten. Für die Gesprächsvorbereitung sollte ausreichend Zeit eingeplant werden (Erfahrungswert: 1–1,5 Std.). Zur Gesprächsvorbereitung kann der Führungskraft, den Mitarbeiterinnen und Mitar-

beitern [...] der in der Anlage 8 beigefügte Vorbereitungs- und Durchführungsbogen dienen. Dieser Bogen kann kopiert oder aus dem ›nominet‹ ausgedruckt werden.«

🔑 ERNÄHRUNGSGEWERBE, 010602/59/2006

Einige Vereinbarungen sehen vor, dass den zu Beurteilenden innerhalb einer Frist vor dem Beurteilungsgespräch zumindest der (leere) Beurteilungsbogen und z. T. weitere Materialien ausgehändigt werden.

»Mit der Terminvereinbarung werden dem/der Mitarbeiter/in ein unausgefüllter Beurteilungsbogen sowie der Gesprächsleitfaden ausgehändigt.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010602/23/1999

Dies dient dazu, dass man sich anhand der Kriterien und der Methodik vorbereitend selbst beurteilen kann. Eine intensivere Einstimmung seitens der Beschäftigten auf das Beurteilungsgespräch ist natürlich möglich, wenn sie vorab den durch die Führungskraft bereits ausgefüllten Beurteilungsbogen erhalten.

»Die Einladung des Mitarbeiters zu diesem Gespräch durch den Vorgesetzten hat spätestens eine Woche vor dem Gespräch stattzufinden. Zeitgleich ist dem Mitarbeiter eine Kopie/Abschrift des ausgefüllten Beurteilungsbogens zwecks Vorbereitungsmöglichkeit auf das Gespräch auszuhändigen.«

🔑 PAPIERGEWERBE, 010602/35/2003

Nachstehend wird in wünschenswerter Klarheit ein wichtiger (arbeits-) zeitlicher Aspekt geregelt.

»Die Vorbereitung zur Beurteilung kann im Rahmen seiner Arbeitszeit erfolgen.«

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 010602/56/2000

2.3.2 Durchführung der Beurteilung

Zur Durchführung der Beurteilung enthalten die Betriebs- und Dienstvereinbarungen vor allem umfangreiche Prozessregelungen, auf die kurz eingegangen wird. Eine interessante Frage diesbezüglich lautet: Steht die Beurteilung schon vor dem Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter fest? Oder wird sie erst im Rahmen des Gesprächs quasi als dessen Ergebnis gemeinsam entwickelt?

Prozessregelungen

Die Regelungen zum Ablauf des Beurteilungsprozesses unterscheiden sich erheblich: sowohl inhaltlich als auch in ihrer Detailliertheit. In einigen Unternehmen beschränkt man sich auf wenige Sätze.

»Nach erfolgter Beurteilung ist mit der/dem Beschäftigten ein Beurteilungsgespräch zu führen, an dem auf Wunsch der/des Beurteilten ein Mitglied des Betriebsrates teilnimmt. Dabei werden der Beurteilungsbericht der Führungskraft und die Eigenbewertung besprochen und, falls berechtigt, Berichtigungen vorgenommen.«

☛ BAUGEWERBE, 010602/13/1998

Ansonsten wird versucht, den Abläufen eine gewisse Struktur zu verleihen. So soll sich die Beurteilung beispielsweise in einer Art Dreischritt abspielen:

- Reflexion der Kriterien vor dem Hintergrund der konkreten Anforderungen des Arbeitsplatzes (des Anforderungsprofils)
- Vornahme der Einschätzungen von Verhalten, Leistung, Kompetenzen usw.
- Ermittlung eines Gesamtergebnisses.

Relativ komplexe, aufgrund der Einbeziehung mehrerer Beurteilender regelrecht verschachtelte Prozesse finden sich vielfach im öffentlichen Dienst – insbesondere bei der Beurteilung von Beamtinnen und Beamten (mehrere Beispiele hierzu vgl. beiliegende CD-ROM). Zum Teil sind sogar »Vorgespräche« zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter vorgesehen, in einem Fall sogar ein so genanntes »Entwurfsgespräch«. Umfangreiche Prozessregelungen als Bestandteile der Betriebsvereinbarung sind ferner typisch für die wenigen zielorientierten

(statt kriteriumsorientierten) Beurteilungsverfahren (vgl. vertiefend die Beispiele auf CD-ROM). Die folgende Regelung ist besonders bemerkenswert: Die Vorgesetzten sollen bereits aktiv werden, wenn sie unterjährig Leistungsabfälle wahrnehmen, und nicht erst bei der regelmäßigen Beurteilung.

»Fällt der Mitarbeiter in seiner Leistung und/oder seinem Verhalten erheblich ab, macht der vorgesetzte Mitarbeiter ihn zeitnah darauf aufmerksam. Vorgesetzter Mitarbeiter und Mitarbeiter versuchen, die Ursachen des Leistungs-/Verhaltensabfalls zu ergründen und erarbeiten die geeigneten Maßnahmen, die den Mitarbeiter in die Lage versetzen, den vorherigen Leistungsstand und/oder das bisherige Verhalten wieder zu erreichen.«

☛ MASCHINENBAU, 010602/94/2008

Vorab feststehende Beurteilung

Die folgenden Fragen beeinflussen die Ausrichtung des Systems grundlegend: Wird die Beurteilung zuerst von der Führungskraft erstellt und dann der/dem Beschäftigten eröffnet, wie man sich das in einem klassisch-hierarchischen Konzept vorstellt? Oder wird sie quasi als gemeinsames Ergebnis am Ende des Gesprächs im Beurteilungsbogen festgehalten? Erwartungsgemäß folgen die meisten Vereinbarungen – erneut überwiegend aus dem öffentlichen Dienst – dem klassischen Modell.

»Das Beurteilungsergebnis des BU [Beurteilers] ist abschließend.«

☛ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/53/2003

»Der Mitarbeiter wird durch seinen Abteilungsleiter beurteilt. Die Beurteilung muß dem Mitarbeiter grundsätzlich in einem Gespräch erklärt werden, jeder einzelne Punkt ist nacheinander durchzusprechen.«

☛ GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 010602/9/1998

Allerdings ist es denkbar, dass die vorab erstellte Beurteilung, abgeändert wird, falls man im Gespräch zu anderen Erkenntnissen kommt. Dies setzt voraus, dass sie noch nicht »aktenkundig« geworden ist.

»Korrekturen können von dem Beurteilenden während des Gesprächs vorgenommen werden.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010602/131/1999

Beurteilung entsteht im Dialog

Tendenziell aber bleiben die Beschäftigten, um deren Leistung oder Entwicklungsmöglichkeiten es geht, von der Beurteilung selbst ausgeschlossen. Sie wird ihnen eröffnet, bestenfalls können sie dazu Stellung beziehen. In den moderneren Varianten, die dem Leitbild einer kooperativen Führung entsprechen, geht die Führungskraft mit einem Beurteilungsentwurf (Fremdwahrnehmung) ins Gespräch. Die/Der zu Beurteilende hat sich anhand der Kriterien bzw. der Zielerreichung selbst eingeschätzt. Im Gespräch werden dann beide Wahrnehmungen diskutiert und – wenn möglich im Konsens – eine gemeinsame Einschätzung erreicht. Grundsätzlich bleibt es jedoch bei der klassischen Rollenverteilung: Vorgesetzte fungieren als verantwortliche Beurteilende. Dieses andere Bild der Beurteilung liegt vermutlich den folgenden beiden Beispielen zugrunde.

»Die Beurteilung findet im Rahmen eines Gesprächs von Beurteilendem und Beurteiltem statt.«

🔑 GROSSHANDEL (OHNE Kfz.), 010602/36/2004

»Die Beurteilung hat in einem Beurteilungsgespräch zu erfolgen. [...] Der Beurteilungsbogen wird im Beurteilungsgespräch gemeinsam erörtert und vom Beurteiler erstellt.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010602/128/2008

Insgesamt bleiben solche Regelungen in der Minderzahl (vgl. weitere Beispiele in Breisig 2005, S. 418ff.). Aber immerhin wird nach diesem Verständnis die – wenngleich vorsichtige – Abkehr vom bereits kritisierten Objektivitäts-Leitbild der Beurteilung vollzogen. Es geht dann im Gespräch eben nicht darum, wenn nötig im Wege der Hierarchie »Tatsachen« festzustellen bzw. durchzusetzen (»So bist du«). Vielmehr sollen Wahrnehmungen konstruktiv ausgetauscht werden (»So sehe ich dich«).

2.3.3 Übergeordnete Abstimmung der Beurteilungen

Demgegenüber sind Ansätze einer übergeordneten Abstimmung der Beurteilungen zweifellos ein Überbleibsel aus der offenbar noch nicht überwundenen Ära des Objektivitäts-Leitbildes. Die möglichen Motive dafür sind vielfältig: So erhofft man sich beispielsweise, die Urteilsqualität zu heben, da übergeordnete Stellen »unabhängiger« bewerten als die direkte Führungskraft. Oft sollen solche Abstimmungsprozesse auch dafür sorgen, dass gleiche Maßstäbe über die verschiedenen Akteure und Bereiche hinweg eingehalten und so »Quervergleiche« möglich werden. Ferner soll dies mitunter – offen oder verborgen – gewährleisten, dass Verteilungsvorgaben eingehalten werden.

Aber wie man es auch dreht und wendet – solche Interventionen sind kritisch einzuschätzen. Dabei sind vor allem zwei Punkte problematisch: a) Die »korrigierenden« bzw. »koordinierenden« Stellen kennen die zu Beurteilenden kaum oder gar nicht. Somit sind sie nicht in der Lage, sich in irgendeiner Form ein fundiertes Urteil aus eigener Wahrnehmung bilden zu können. Dies ist häufig schon der Fall, wenn Vor-Vorgesetzte einbezogen werden, und somit erst recht bei irgendwelchen Gremien oder Konferenzen. b) Die einbezogenen Instanzen müssen ihre Beurteilung nicht gegenüber den Beurteilten in einem direkten Gespräch vertreten. Angesichts dessen erscheint das Vorgehen auch hinsichtlich der Feedback-Wirkung problematisch.

Die Interventionen nehmen laut den ausgewerteten Vereinbarungen verschiedene Ausmaße an. In einer einfachen und wahrscheinlich weniger problematischen Form zeichnet die/der Vor-Vorgesetzte die Beurteilung gegen. Dabei kann sie/er wohl auch inhaltlich korrigierend eingreifen (vgl. Kap. 2.2.4). Intensiver sind die besonders im öffentlichen Dienst geregelten Zweitbeurteilungen.

- »Beurteilungen werden von 2 Beurteilern/Beurteilerinnen erstellt und unterschrieben. Hiernach beurteilen als Erstbeurteiler/innen
- die Dezernenten/in, zukünftig Geschäftsbereichsleiter/innen, die Amts-, Fachbereichs- und Referatsleiter/innen
- die Amts-, Fachbereichs- und Referatsleiter/innen die ihnen unterstellten Amtsleiter/innen und Beschäftigten.

Als Zweitbeurteiler/innen

- die jeweils unmittelbaren Vorgesetzten der Erstbeurteiler/innen,
- der/die allgemeine Vertreter/in des/der Bürgermeisters/in, soweit der/die als Erstbeurteiler/in tätig wird.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/17/1998

Demgegenüber erreichen komplexere Abstimmungsverfahren, etwa im Rahmen von hochrangigen Gremien, nochmals eine andere Dimension. Im folgenden Beispiel obliegt es der Personalabteilung, einen Quervergleich vorzunehmen.

»Der Beurteilungsentwurf wird anschließend an die Personalabteilung zur Erstellung des Quervergleichs übersandt.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/52/2006

Nachstehend wird zu diesem Zweck sogar eine ganze Beurteilungskommission beauftragt.

»Die Beurteilungskommission wird durch den Vorsitzenden einberufen und tritt rechtzeitig vor Eröffnung der Regelbeurteilungen zusammen. Durch die Beurteilungskommission ist die Einhaltung eines einheitlichen Beurteilungsmaßstabs sicherzustellen.

Das Personalreferat erstellt anonymisierte Übersichten für die Vergleichsgruppen, aus denen sich die Notenverteilung sowie Förderungs- und Verwendungshinweise ergeben. Zur Erstellung der Übersichten sind dem Personalreferat durch die Beurteiler die Beurteilungsentwürfe in einem verschlossenen Umschlag zu übermitteln. Der Leiter des Personalreferats nimmt an den Sitzungen der Beurteilungskommission beratend teil.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/55/2006

Solche Elemente sind besonders im öffentlichen Dienst verbreitet, aber keineswegs darauf beschränkt.

»Beurteilerkonferenz

Um ein Höchstmaß an Objektivität zu gewährleisten, werden die Bewertungen vor jeder Beurteilung in einer Beurteilerkonferenz [...] abgestimmt.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 010602/72/2003

2.3.4 Beurteilungs- bzw. Mitarbeitergespräch

Zu den bemerkenswertesten Veränderungen im Beurteilungswesen der letzten beiden Jahrzehnte gehört sicherlich der gestiegene Stellenwert des Beurteilungsgesprächs (oder Mitarbeitergesprächs) zwischen Führungskraft und Beschäftigten. Dabei wird oft der Dialogcharakter betont. Im Mittelpunkt steht nicht das Ankreuzen von Beurteilungsbogen, sondern das vertrauensvolle Gespräch.

»Der Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist das wichtigste Führungsinstrument und die Grundlage für erfolgreiche Zusammenarbeit. Deshalb kommt dem Beurteilungsgespräch besondere Bedeutung zu.«

🔑 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 010602/45/2006

»Das Beurteilungsgespräch und das Arbeitsvereinbarungsgespräch sind zentrale Teile des Beurteilungssystems. Die Gespräche sind kooperative Dialoge zwischen Beurteiler und Mitarbeiter.«

🔑 KREDITGEWERBE, 010602/40/2006

Allerdings stößt man ab und an noch auf Beispiele, in denen das Gespräch nicht automatisch erfolgt.

»Falls von der/dem MitarbeiterIn ein Beurteilungsgespräch gewünscht ist, ist mindestens 3 Werktage im Voraus hierzu einzuladen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/110/2003

Ansonsten regeln die Vereinbarungen in vielfältigen Ausprägungsformen (z. B. Einladung, Vorgehensweisen, Strukturierung), wie das Gespräch organisiert und durchgeführt wird. Neben dem folgenden Beispiel finden sich diverse weitere auf der beiliegenden CD-ROM.

»Für das Beurteilungsgespräch ist ausreichend Zeit einzuplanen und für einen störungsfreien Ablauf Sorge zu tragen. In den Fällen, in denen das Beurteilungsgespräch nicht während der Arbeitszeit durchgeführt werden kann, wird die über die normale Arbeitszeit hinausgehende Zeit innerhalb von 4 Wochen gegen Freizeit ausgeglichen. Grundlage für das Beurteilungsgespräch sind:

- die dem Mitarbeiter vorgegebenen Aufgaben, die jeweilige vom Mitarbeiter unterschriebene Stellenbeschreibung, das entsprechende Stellen- und Anforderungsprofil,
- die spezifischen Vereinbarungen aus dem vorhergegangenen Beurteilungsgespräch,
- die sich daraus ergebenden Anforderungen an seine Kenntnisse und Fähigkeiten und
- der Abgleich mit den gesetzten Zielen sowie die zukünftigen Erwartungen an sein Verhalten und an seine Leistungen.«

🔑 KREDITGEWERBE, 010602/119/2009

Zur Stärkung der Position der/des Beschäftigten ist wichtig, dass auf deren Wunsch ein Mitglied des Betriebs- bzw. Personalrats am Mitarbeitergespräch teilnehmen kann.

»Auf Wunsch der Beschäftigten können ein Mitglied der Personalvertretung, der Schwerbehindertenvertretung sowie die Gleichstellungsbeauftragte an der Erörterung teilnehmen und Einsicht in die Beurteilung nehmen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/70/2003

2.3.5 Ableitung von Maßnahmen

Wie bereits festgestellt, dienen Beurteilungen keinem Selbstzweck (Kap. 2.1.3). Sie sind ein personalwirtschaftliches Instrument, das aufgrund seiner Zweckbindung in der Regel dazu führt, dass konkrete Maßnahmen abgeleitet werden. Diese unterscheiden sich je nach Zielsetzung des Verfahrens beträchtlich.

Personalentwicklung

Aus Sicht der Beschäftigten ist es besonders bedeutsam, dass Maßnahmen zu ihrer Förderung und zur Personalentwicklung abgeleitet werden. Entsprechende Regelungen finden sich im Untersuchungsmaterial häufig (vgl. Hinrichs 2009, S. 37ff.). Dies ist plausibel, denn solche Maßnahmen folgen einer positiven, konstruktiven Richtung: Wurden Schwächen und Defizite festgestellt, ist es konsequent, möglichst konkret daran ansetzende Entwicklungsmaßnahmen festzulegen. Genauso gut kann es sinnvoll sein, wahrgenommene Stärken weiter auszubauen und zu festigen. Einige Regelungen heben dies als Pflicht der Führungskraft hervor.

»Der Beurteiler hat – ggf. nach Rücksprache mit den zuständigen Verantwortlichen – konkrete Maßnahmen der Personalentwicklung in der Beurteilung aufzuzeigen.«

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010602/27/2000

In anderen Ansätzen sind beide Seiten verpflichtet, Maßnahmen abzuleiten. Entwicklungsvorstellungen der Beschäftigten werden aktiv einbezogen.

»Der Vorgesetzte und der Mitarbeiter stellen gemeinsam die »Entwicklungspläne« für den Mitarbeiter auf. Der Mitarbeiter muß deutlich machen, welche Karriereziele er anstrebt. Entsprechend der Leistung des Mitarbeiters und seiner Karriereziele sind Wege aufzuzeigen, wie diese zu erreichen sind.«

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 010602/30/2002

Aus Personalführungsperspektive hat es mitunter Priorität, Schwächen, die in der Beurteilung zutage kamen, auszugleichen: Bei Schulungsmaßnahmen werden Betroffene bei begrenztem Budget nachstehend bevorzugt.

»Beschäftigte, aus deren Beurteilung sich Schwächen ergeben, sind im Rahmen der bestehenden haushaltsrechtlichen Möglichkeiten bei dem Besuch entsprechender Schulungs- und Fortbildungsveranstaltungen vorrangig zu berücksichtigen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/67/0

Bisweilen wird hervorgehoben, dass die getroffenen Entwicklungsvereinbarungen (zeitnah) umgesetzt werden sollen.

»Während der kommenden Arbeitsperiode ist es einerseits Aufgabe der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters, die getroffenen Vereinbarungen zu erfüllen. Andererseits ist es hierbei Aufgabe der Führungskraft, die Umsetzung dieser Vereinbarungen durch die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter zu verfolgen und diese/n bei ihren entsprechenden Aktivitäten bestmöglich zu unterstützen.«

🔑 ERNÄHRUNGSGEWERBE, 010602/59/2006

Ableitung von sonstigen Maßnahmen

Je nach konkreter Zwecksetzung können weitere personalpolitische Maßnahmen aufgrund der Beurteilung eingeleitet werden – ergänzend oder alternativ zur Personalentwicklung. Im Zusammenhang mit einer Potenzialbeurteilung sollen die Vorgesetzten laut einigen Konzepten einen »Verwendungsvorschlag« unterbreiten bzw. Überlegungen hinsichtlich einer Versetzung anstellen.

»Im Gesamtergebnis ist aufgrund der festgestellten Fähigkeiten und Qualifikationen ein Vorschlag über die weitere Verwendung des Beurteilten zu machen. Die Beurteilung soll auch zur Eignungsprognose bei Bewerbungen verwendet werden.«

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010602/25/2000

Mitunter können Beurteilungsergebnisse im Rahmen von internen Bewerbungen bzw. Auswahlprozessen hinzugezogen werden.

»Die Beurteilung eröffnet die Möglichkeit, im Rahmen eines Stellenbesetzungsverfahrens zu einem Auswahlgespräch hinzugezogen zu werden.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/107/2006

»Der Vergleich unter den Beschäftigten dient entsprechend der Zielsetzung einer sachgerechten Auslese zur Vorbereitung personalrechtlicher Maßnahmen (Anstellung, Beförderung, Übertragung höherwertiger Dienstposten).«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/121/2010

In einem Verfahren aus der Privatwirtschaft dient die kompetenzorientierte Beurteilung auch als Basis für die entgeltrelevante Eingruppierung der Beschäftigten, quasi wie bei einer Stellenbewertung.

»Der Gesamtkompetenzwert ist entscheidend für die Zuordnung eines Beraters in die Beraterränge.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010602/89/2006

Bei einigen Systemen wird auch oder ausschließlich auf der Basis der Zielerreichung beurteilt. Dabei werden aus zwingenden konzeptionellen Gründen Ziele für die anstehende Periode festgelegt. Dies gehört zu den Maßnahmen, die in mehr oder weniger engem Zusammenhang mit der Beurteilung abgeleitet werden (weitere Beispiele siehe CD-ROM).

»Gemeinsam legen Vorgesetzter und Mitarbeiter die ›Zukünftigen Ziele‹ fest. Es ist darauf zu achten, daß nicht nur Ziele, sondern auch Kriterien festgelegt werden, anhand derer die Zielerreichung im Rahmen der nächsten Leistungsbeurteilung geprüft werden kann. Bei der Zielsetzung muß deutlich gemacht werden, wie der Beurteilende die Ziele gewichtet und wie er sie im Verhältnis zu den Leistungskriterien wertet (A = 20 %, B = 30 %).«

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 010602/30/2002

Besonders bemerkenswert aus Sicht der Beschäftigten ist die nachstehende Regelung. Laut dieser kann der Feedback-Prozess durchaus in Überlegungen einmünden, wie etwa die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters verbessert werden können.

»Des weiteren muß die Führungskraft die ggf. vereinbarten Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters einleiten.«

🔑 ERNÄHRUNGSGEWERBE, 010602/59/2006

Umgang mit nachteiligen Konsequenzen für Beurteilte (Disziplinierung)

Eine Befürchtung äußern Gewerkschaftskreise, Betriebs- und Personalräte seit jeher: Aufgrund von Beurteilungen könnten nachteilige Konsequenzen für die Beschäftigten eingeleitet werden wie etwa unfreiwillige Versetzungen oder gar Kündigungen wegen »Minderleistung«. Seit Beginn der Auseinandersetzung um die Gestaltung von Beurteilungssystemen gehört es daher zu den Standardforderungen, disziplinierende Maßnahmen als Folge von Beurteilungen ausdrücklich auszuschließen (vgl. Kap. 3.1).

»Die Beurteilung ist kein Instrument zur Disziplinierung [...]. Berufliche Defizite können durch Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung ausgeglichen werden. [...] Die Beurteilungsunterlagen sind nur für den internen Gebrauch bestimmt. Sie dürfen bei betriebsbedingten Kündigungen nur in der gesetzlich zulässigen Weise herangezogen werden.«

🔑 BAUGEWERBE, 010602/13/1998

Eine Regelung, die Disziplinierungen verbietet, konnte offenbar noch nicht überall durchgesetzt werden. In folgendem Beispiel wird den Beschäftigten, die in die Kategorie 1 (»Erfüllt die Anforderungen bei weitem nicht«) eingestuft werden, sogar mit Konsequenzen gedroht.

»Diese Beurteilung erhalten MA, die unter Leistungsgesichtspunkten nicht in der richtigen Funktion sind. Für sie sollte entweder eine geeignete Position gesucht werden, oder – unter Berücksichtigung aller Umstände – eine Trennung ins Auge gefasst werden.«

🔑 ERNÄHRUNGSGEWERBE, 010602/59/2006

2.3.6 Unterschriften

Üblicherweise werden die Beurteilungsbogen zumindest von den beiden Hauptakteuren, Führungskraft und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter, unterschrieben. Manchmal muss auch die oder der Vor-Vorgesetzte zusätzlich unterschreiben. Die entscheidende Frage dabei lautet: Was genau wird aus Sicht der Beschäftigten mit der Unterschrift bestätigt? Die Kenntnisnahme oder gar das Einverständnis mit den Beurteilungsergebnissen? In diesem Punkt besteht stets Klärungsbedarf. Problematisch sind daher Formulierungen, die offen lassen, wofür die Unterschrift steht.

»In jedem Fall ist nach Abschluß des Gespräches die Gesamt-Bewertung im »Ergebnisblatt« anzukreuzen und das Formular sowohl vom Vorgesetzten als auch vom Mitarbeiter zu unterschreiben.«

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 010602/30/2002

Aus Sicht der Beschäftigten unproblematisch sind nur Regelungen, die klipp und klar definieren, dass es um die Kenntnisnahme geht.

»Der Bewertungsbogen wird zur Bestätigung der Kenntnisnahme vom Beurteilten, dem Beurteilenden und dem nächsthöheren Vorgesetzten unterschrieben.«

🔑 GROSSHANDEL (OHNE Kfz.), 010602/36/2004

Noch deutlicher wird folgende Formulierung aufgrund einer negativen Abgrenzung.

»Durch die Unterschrift wird mithin nicht die inhaltliche Akzeptanz der Beurteilung dokumentiert.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/129/1996

In einer weiteren Variante bestätigt die Unterschrift lediglich, dass das Gespräch durchgeführt wurde.

»Der Beurteilte bestätigt mit seiner Unterschrift auf dem Beurteilungsbogen die Durchführung des Gesprächs sowie den Empfang der Kopie des entsprechenden Bogens.«

🔑 PAPIERGEWERBE, 010602/35/2003

Hochproblematisch sind demgegenüber Bestimmungen, in denen die Beurteilten durch die Verfahrensregelung vor eine Alternative gestellt werden: Entweder sie unterschreiben, dass sie mit den Beurteilungsergebnissen der Führungskraft einverstanden sind, oder sie beschreiten den Weg der separat geregelten Konfliktlösung, den die meisten Beurteilungsverfahren enthalten (vgl. Kap. 3.1).

»Der Mitarbeiter unterschreibt, daß er mit der Beurteilung einverstanden ist; falls nicht, kann er eine schriftliche Stellungnahme abgeben.«

🔑 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 010602/9/1998

»Abschließend sollte die »Annual Performance Summary« von Mitarbeiter und Vorgesetzten unterschrieben werden. Mit der Unterschrift erklärt der Mitarbeiter sein Einverständnis bzw. sein Nicht-Einverständnis mit seinem Rating.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010602/69/2002

Wenngleich in folgender Regelung anfangs von Kenntnisnahme die Rede ist, läuft sie auf Dasselbe hinaus.

»Der Beurteilte teilt mit seiner Unterschrift mit, dass er diese Beurteilung zur Kenntnis genommen hat. Ist er mit einzelnen Punkten der Beurteilung nicht einverstanden, so hat er schriftlich eine entsprechende Stellungnahme hierzu abzugeben.«

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 010602/118/0

Alle diese Bestimmungen ähneln gewissermaßen Knebelungsverträgen. Erfahrungsgemäß ist es nicht die Ausnahme, sondern die Regel, dass es gerade bei Bewertungen zu unterschiedlichen Auffassungen und Sichtweisen kommt – alleine schon wegen der »sozialen Konstruktion von Wirklichkeit« (vgl. Kap. 2.2.1). Deswegen müssen die Beschäf-

tigten keineswegs in jedem Fall die Konfliktlösung wählen. Denn: Zum einen ist dieser Weg häufig aufwändig und beschwerlich; zum anderen ist er angesichts des Fortbestehens hierarchischer Abhängigkeitsverhältnisse oft alles andere als risikolos. Beschäftigte müssen zumindest bei einem bestimmten Vorgesetzten-Typus Repressalien oder Benachteiligungen in anderen Zusammenhängen fürchten, denn die Konfliktlösung zu wählen kommt einer offiziellen Beschwerde gegen das Vorgesetztenurteil gleich. In dieser Situation werden nicht wenige Beschäftigte lieber ihr Einverständnis erklären als das Risiko einzugehen, die Führungskraft gegen sich aufzubringen.

2.4 Rahmenbedingungen für den Beurteilungsprozess

Zu den wichtigsten Rahmenbedingungen des Beurteilungsprozesses, die in den ausgewerteten Vereinbarungen geregelt werden, gehören die

- Datenablage und -verwendung (Kap. 2.4.1) sowie
- Schulung und Information (Kap. 2.4.2).

2.4.1 Datenablage und -verwendung

Bei Beurteilungsergebnissen handelt es sich um hochsensible personenbezogene Daten, die aus Gründen des Daten- bzw. Persönlichkeitsschutzes nicht beliebig abgelegt, verbreitet, weiterverwendet, durch EDV verarbeitet und gespeichert werden dürfen. Das Problem hat mehrere Facetten. Im Einzelnen geht es um

- die Ablage der Beurteilungsbogen
- die Anfertigung und Aufbewahrung von Kopien
- Fragen der EDV-technischen Verarbeitung, Auswertung und Speicherung von Beurteilungsdaten sowie um
- die allgemeine Gewährleistung der Vertraulichkeit.

Ablage der Beurteilungsbogen

Im Regelfall werden die ausgefüllten Beurteilungsbogen in der Personalakte abgelegt.

»Die Beurteilung wird Bestandteil der Personalakte.«

🔑 KREDITGEWERBE, 010602/51/2006

Dies wird im Folgenden präzisiert.

»In der Personalakte ist ein gesondertes Fach für die Beurteilungsbögen, die durchnummeriert sein müssen, einzurichten.«

🔑 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 010602/45/2006

Die Ablage in der Personalakte ist aus Sicht der Beschäftigten sinnvoll: Sie ist jederzeit einsehbar und ggf. müssen Gegendarstellungen beigelegt werden. Mitunter wird Zusätzliches geregelt.

»Vorbereitende Aufzeichnungen und Entwürfe sind zu vernichten.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/55/2006

»Zugriffsberechtigt sind nur der/die jeweilige Beurteilte, der/die jeweilige Beurteilende, der/die nächsthöhere Vorgesetzte und die Personalabteilung. Die Einsichtnahme des Betriebsrats setzt das Einverständnis des/der Beurteilten voraus.«

🔑 GROSSHANDEL (OHNE Kfz.), 010602/36/2004

Allerdings enthalten die ausgewerteten Vereinbarungen auch Ausnahmen von dieser Lösung.

»Das Original des Beurteilungsbogens wird in einem gesonderten Beurteilungsordner gesammelt, der nicht Teil der Personalakte ist. Zu dem Beurteilungsordner haben die Personalleitung, die jeweiligen Vorgesetzten des Beurteilten, der Betriebsrat und der Beurteilte ein Einsichtsrecht.«

🔑 PAPIERGEWERBE, 010602/35/2003

Außerdem stellt sich die Frage: Wie lange müssen die Beurteilungsergebnisse in der Personalakte aufbewahrt werden? Ältere Beurteilungen verlieren ihre Relevanz und unter Gesichtspunkten des Datenschutzes ist es problematisch, ganze Berufslaufbahnen in Form von abgelegten Beurteilungen über Jahrzehnte hinweg zu dokumentieren. Dennoch führen nur wenige Vereinbarungen Begrenzungsregelungen (mit unterschiedlichen Fristen) ein. Außerdem unterscheiden sich die wenigen Fälle darin, ob ältere Bogen automatisch herausgenommen und vernichtet werden oder ob es dazu einer Aufforderung durch die Beschäftigten bedarf.

»In der Personalakte verbleiben maximal drei Beurteilungen für mindestens einen Zeitraum von vier Jahren.«

☛ GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 010602/43/2006

»Mehr als 5 Jahre alte Beurteilungsbögen werden aus der Personalakte entfernt und vernichtet.«

☛ DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 010602/56/2000

»Jeder Arbeitnehmer kann verlangen, daß Beurteilungsbögen aus der Personalakte entfernt werden, die älter als 3 volle Kalenderjahre sind.«

☛ KOHLEBERGBAU, 010602/3/1998

Anfertigung und Aufbewahrung von Kopien

Problematisch sind im betrieblichen Alltag Situationen, in denen ausgefüllte personenbezogene Beurteilungsbogen unkontrolliert herumgereicht werden und unvorhergesehen in die Hände von Führungskräften oder anderen Personen gelangen. Zwar lassen sich solche missbräuchlichen Praktiken nie ganz ausschließen. Gleichwohl kann man dem Problem durch eine entsprechend regulierte Anfertigung von Kopien in der Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung entgegenwirken. Mehrfach wird das Problem rigoros gelöst und beispielsweise ein Verbot ausgesprochen.

»Außerhalb der Personalakte dürfen keine Durchschriften von Beurteilungen oder deren Entwürfe aufbewahrt werden.«

☛ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/70/2003

»Es ist untersagt, weitere Kopien anzufertigen.«

☛ BAUGEWERBE, 010602/13/1998

Dies erscheint jedoch nicht nur etwas realitätsfern – zudem ist fraglich, ob ein absolutes Verbot immer sachdienlich ist. In jedem Fall sollten die Beurteilten selbst eine Kopie erhalten. Auch Vorgesetzte sollten sinnvollerweise – jedenfalls bei weichen Beurteilungskonzepten – zumindest eine bestimmte Zeit lang über Kopien verfügen, ohne immer gleich die Personalakte anfordern zu müssen. Führungskräfte sollten unterjährig Zielvereinbarungen oder verabredete Maßnahmen der Mitarbeiterförderung und -entwicklung einsehen können. Derart differenzierende Regelungen wurden bereits in einigen Organisationen abgeschlossen.

»Der Mitarbeiter erhält eine Kopie.

Der Vorgesetzte erhält eine Kopie des Originals von der Personalabteilung gegen Unterschrift. Hierbei muß sichergestellt sein, daß diese Kopie lediglich vom Vorgesetzten und nur für betriebliche Belange verwandt und nach Wegfall dieser Belange an die Personalabteilung zurückgegeben wird. Weitere Kopien dürfen nicht gefertigt werden. Auf die Bestimmungen des Datenschutzes und die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates nach § 87 Abs. 1 Ziff. 6 des BetrVG wird ausdrücklich hingewiesen.«

☛ GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 010602/45/2006

Problematisch sind Lösungen, die den Vorgesetzten zeitlich unbegrenzt eine Kopie zugestehen. Hinzuweisen ist abschließend auf die folgende, allerdings eher untypische, Regelung mit Blick auf die Interessenvertretung.

»Darüber hinaus erhält der/die örtliche Betriebsratsvorsitzende eine Kopie der Beurteilungsunterlagen, es sei denn, der/die MitarbeiterIn widerspricht ausdrücklich dieser Vorgehensweise.«

☛ ERNÄHRUNGSGEWERBE, 010602/59/2006

EDV-technische Verarbeitung, Auswertung und Speicherung von Beurteilungsdaten

Ein weiteres grundlegendes und in der Praxis oft strittiges Problem betrifft die Beurteilung (Ausfüllung des Bogens) per EDV bzw. im weiteren Prozessverlauf die Speicherung und Auswertung von Beurteilungsdaten. Großteils wird in den Vereinbarungen die EDV-Nutzung gänzlich ausgeschlossen – wohl nicht zuletzt, um eine »gläserne Belegschaft« zu verhindern. Das heißt: Der gesamte Beurteilungsprozess geht ohne EDV vonstatten, Materialien werden manuell ausgefüllt.

»Beurteilungsdaten werden nicht in der EDV erfaßt, gespeichert und verarbeitet.«

☛ BAUGEWERBE, 010602/13/1998

»Die Beurteilung darf datentechnisch weder aufbereitet noch verarbeitet werden.«

☛ TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010602/25/2000

Dem Datum der Vereinbarung nach finden sich solche Ausschlussregelungen vorzugsweise in älteren Dokumenten. Wahrscheinlich hat die EDV-Technik sämtliche betriebliche Abläufe inzwischen so weit durchdrungen, dass ein kategorischer Ausschluss anachronistische Züge trägt. Neuere Vereinbarungen versuchen, die gravierende Problematik des Daten- bzw. Persönlichkeitsschutzes über die EDV-Nutzung zu regulieren.

»Beurteilungen enthalten personenbezogene Daten, deren nicht ordnungsgemäße Verwaltung und Verwendung die Betroffene oder den Betroffenen in seiner dienstlichen bzw. gesellschaftlichen Stellung beeinträchtigen kann. Bei der elektronischen Erstellung von Beurteilungen hat die Erstbeurteilerin bzw. der Erstbeurteiler dafür Sorge zu tragen, dass nur sie bzw. er Zugriff auf das elektronische Dokument hat. Ein elektronisch gespeicherter Beurteilungsentwurf ist endgültig zu löschen, sobald der Beurteilungsvorgang mit der Aufnahme der Beurteilung in die Personalakte abgeschlossen ist.«

☛ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/42/2006

»Die Beurteilung des Mitarbeiters hat unter Verwendung der elektronischen Excel-Anwendung gemäß Anlage zu erfolgen. [...] Die Excel-Anwendung gibt die zu beurteilenden Merkmale und den Beurteilungsmaßstab vor. Es sind nur die vorgegebenen Merkmale zu beurteilen, soweit sie an dem gegebenen Arbeitsplatz auch beobachtet werden können. Maßstab und Anwendungsgrundsätze ergeben sich aus der Anleitung zur Erstellung einer Beurteilung in der Excel-Anwendung.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010602/116/2008

Mitunter erfolgt die Regulierung, indem man sich an die Bestimmungen einer separat abgeschlossenen Vereinbarung anlehnt. Dafür eignen sich beispielsweise Vereinbarungen, die den Schutz personenbezogener Daten im Zusammenhang mit ihrer EDV-technischen Verarbeitung regeln.

»Zur Vereinfachung der Erfassung und der Administration werden die Daten im Rahmen der Personaldatenbank [...] verwaltet. Hierbei ist sicherzustellen, dass der Umgang mit den Daten korrekt, sicher und vertraulich ist. Der Zugang für Dritte muss ausgeschlossen sein. In Ausfüllung der [...] BV Datenschutz vom 10. 07. 2004 werden Sinn und Zweck der Datenbank und deren Aufbau, sicherheitsbezogene und datenschutzrelevante Aspekte sowie die Möglichkeiten der Auswertungen in der entsprechenden Datenbankdokumentation erläutert.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010602/83/2006

Ein anderer Ansatz lässt bei Systemen mit eng begrenzter Zwecksetzung zu, Daten per EDV zu verarbeiten und auszuwerten. Der Zweck bleibt jedoch strikt beschränkt.

»Eine Bearbeitung und Speicherung der aus den Beurteilungsbögen gewonnenen Daten ist nur zum Zweck der Berechnung der Leistungsprämien und zur Dokumentation zulässig. Jede weitergehende Bearbeitung ist untersagt.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010602/71/1998

In einigen Organisationen sind übergeordnete Datenauswertungen zulässig.

»Das Hauptamt führt Übersichten über die Beurteilungsergebnisse unter Einhaltung des Datenschutzes.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/53/2003

Vertraulichkeit/Hinweise auf Datenschutz

In zahlreichen Vereinbarungen werden die beteiligten Akteure ausdrücklich dazu verpflichtet, die Vertraulichkeit von Beurteilungsergebnissen, Gesprächsinhalten usw. zu wahren

»Beurteilungsinhalte und Gesamtbeurteilung sind vertraulich zu behandeln.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/41/2006

»Sämtliche Personen, für die ein Zugriffsrecht auf die Daten vereinbart wurde, unterliegen der Schweigepflicht.«

🔑 GROSSHANDEL (OHNE Kfz.), 010602/36/2004

Eine Bank regelt darüber hinaus Folgendes.

»Alle Beschäftigten, die mit Beurteilungsdaten in Kontakt kommen, sind über die Datenschutzvorschriften zu belehren und auf die Einhaltung des Datenschutzgeheimnisses nach dem Landes-/Bundesdatenschutzgesetz hinzuweisen.«

🔑 KREDITGEWERBE, 010602/40/2006

Nachstehend drohen bei Missbrauch sogar Folgen.

»Jeglicher Missbrauch von Beurteilungsbögen, Daten oder den Gesprächsinhalten selbst ist ein schwerwiegendes Fehlverhalten, das rechtliche und firmeninterne Konsequenzen nach sich zieht.«

🔑 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 010602/45/2006

2.4.2 Schulung und Information

Zu den arbeitnehmerseitigen Standardforderungen bei der Gestaltung von Beurteilungssystemen gehört(e) seit jeher die Schulung der Beurteilenden. Zudem müssen die Abläufe und Verfahrenselemente auch und insbesondere für die Beurteilten klar und transparent sein. Angesichts dessen stellt sich die Frage: Sollten Schulungsveranstaltungen nicht auch für die zu Beurteilenden zugänglich sein?

Regelungen zur Schulung der Beurteilenden (Vorgesetzten)

In vielen, allerdings längst nicht allen Vereinbarungen ist geregelt, dass die Beurteilenden für diese Funktion geschult werden müssen.

»Das Unternehmen stellt sicher, dass die Beurteilenden ausreichend geschult sind. Die jeweiligen Betriebsratsvorsitzenden sowie ein Vertreter sind berechtigt, an den Schulungen teilzunehmen. Die Schulungen werden durch externe Berater oder eigene Mitarbeiter des Unternehmens durchgeführt. Diese Mitarbeiter müssen sowohl sachlich/fachlich als auch didaktisch/psychologisch besonders qualifiziert sein.«

🔑 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 010602/43/2006

Noch verbindlicher und nachdrücklicher ist die folgende Bestimmung.

»Zur Gewährleistung einer unternehmenseinheitlichen Bewertung der Leistungen der einzelnen MA besuchen alle Vorgesetzten, die MA beurteilen, das Seminar ›Das Mitarbeitergespräch [...]‹. Der Besuch des Seminars ist Pflicht.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010602/71/1998

Laut folgender Formulierung wird das erworbene Wissen regelmäßig aufgefrischt.

»Um eine zutreffende Anwendung zu gewährleisten, wird diese Ausbildung von Zeit zu Zeit wiederholt.«

🔑 KREDITGEWERBE, 010602/20/1999

Eine einzelfallbezogene Ausnahme wird nachstehend geregelt.

»Bei Vorliegen einer entsprechenden Qualifikation kann im Einzelfall und nach Zustimmung mit dem Gesamtbetriebsrat auf eine Schulung verzichtet werden; sofern in ausreichender Weise eingewiesen wird.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010602/4/1998

Häufig wird der Betriebs- bzw. Personalrat bei Schulungsangelegenheiten einbezogen, insbesondere was das Teilnahmerecht betrifft.

»Ausschließlich Beurteiler, die an solch einer Veranstaltung teilgenommen haben, dürfen Beurteilungen durchführen. Die [Firma] weist dies dem Betriebsrat an Hand von Anwesenheitslisten mit Unterschriften der Teilnehmer nach. Die [Firma] legt mit dem BR bis zum 30.04.2008 fest, in welchem Umfang, mit welchen Inhalten, mit welcher Teilnehmerzahl und in welchem Turnus diese Schulungsveranstaltungen durchgeführt werden. Der Betriebsrat ist rechtzeitig über alle Termine zu informieren und hat ein Teilnahmerecht.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010602/128/2008

In einem Unternehmen ist der Einfluss des Betriebsrats in folgender Weise erweitert worden.

»Die Auswahl des Schulungsinstituts erfolgt mit Zustimmung des Betriebsrats.«

🔑 PAPIERGEWERBE, 010602/35/2003

In weniger weitreichenden Ansätzen ist die Schulung der Beurteilenden nicht obligatorisch. Nachstehend obliegt es den Beurteilenden selbst, sich auf die Situation vorzubereiten.

»Der Beurteilende soll sich vor jedem Gespräch intensiv mit den [...]-Grundsätzen zur Beurteilung, mit möglichen Beurteilungsfehlern und den Grundlagen der Gesprächsführung vertraut machen.«

🔑 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 010602/45/2006

Regelungen zur Information bzw. Schulung der Beurteilten

Laut keinem der untersuchten Dokumente sind Schulungsveranstaltungen auch für Beschäftigte zugänglich. Andere Analysen zeigen, dass es durchaus solche Beispiele gibt, vor allem bei stark gesprächs- und/oder zielorientierten Verfahren (vgl. Breisig 2005, S. 465 ff.). Ein häufiger vorzufindendes Modell läuft darauf hinaus, dass die Beurteilenden geschult und die zu beurteilenden Beschäftigten über das Verfahren und seine Anwendung informiert werden.

»Über das Beurteilungsverfahren sind die Mitarbeiter ausführlich zu informieren und die Vorgesetzten (Beurteiler) ausreichend zu schulen.«

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010602/25/2000

Weitere interessante Einzelbestimmungen lauten wie folgt.

»Die Information erfolgt gemeinsam durch Arbeitgeber und Betriebsrat in überschaubaren Mitarbeitergruppen (30–50 Mitarbeiter).«

🔑 PAPIERGEWERBE, 010602/35/2003

»Nach Verabschiedung der Betriebsvereinbarung erhält jeder Mitarbeiter ein Exemplar mit sämtlichen Anlagen, ebenso mögliche Aktualisierungen [...]«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 010602/16/1999

»Mitarbeiter, die ein Arbeitsverhältnis nach Inkrafttreten dieser Gesamtbetriebsvereinbarung [...] vereinbaren, werden unverzüglich mit Eingliederung in den Betrieb im Rahmen des Einarbeitungsprogramms über die Ziele, Inhalte und Verfahrensweisen nach dieser Gesamtbetriebsvereinbarung informiert.«

🔑 MASCHINENBAU, 010602/94/2008

2.5 Abschließende Regelungen

Schließlich enthalten die ausgewerteten Vereinbarungen neben den obligatorischen Schlussbestimmungen teils auch weitergehende Festlegungen: Sie regeln die Rahmenbedingungen zur weiteren Umsetzung und ggf. zur Anpassung und Verfeinerung der Verfahren. Dabei geht es im Einzelnen um die Unterpunkte

- Test-/Pilotphase (Kap. 2.5.1)
- Kontroll- und Evaluationsverfahren (Kap. 2.5.2)
- Schlussbestimmungen (Kap. 2.5.3).

2.5.1 Test-/Pilotphase

Organisationen, die erstmals mit einem Beurteilungsverfahren arbeiten, führen das System idealerweise erst einmal testweise ein – am besten auf bestimmte Bereiche beschränkt. Der Sinn dieser Vorgehensweise: Alle Beteiligten wissen, dass erst einmal getestet wird, um Erfahrungen mit dem meist anspruchsvollen personalwirtschaftlichen Verfahren zu sammeln, bevor es für alle Beschäftigten angewendet wird. Dies gilt besonders für Systeme mit harten Zielsetzungen wie etwa die Entgeltgestaltung. Die zugrunde liegende Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung wird üblicherweise auf den Testbetrieb beschränkt und teils sogar eine Nachwirkung ausgeschlossen.

»Die Gesamtbetriebsvereinbarung ist befristet für die Dauer des Probebetriebs, der spätestens am 31.03.1999 nach Durchführung des Bewertungsteils endet. Eine Nachwirkung ist ausgeschlossen. Vor einer Übertragung des neuen Systems der Leistungsbeurteilung auf alle Organisationseinheiten [...] erfolgt eine erneute Beteiligung des Gesamtbetriebsrats nach § 94 Abs. 2 BetrVG.«

🔑 POSTDIENSTLEISTUNGEN, 010602/24/1998

Folgende Pilotvereinbarung legt Wert darauf, dass von vornherein möglichst viele Bereiche einbezogen werden.

»Damit alle Organisationseinheiten schon frühzeitig die Gelegenheit erhalten, umfassende Erfahrungen mit dem neuen Verfahren zu sammeln, wurde vereinbart, daß alle Niederlassungen und die Zentrale in die Pilotierung einbezogen werden. Das neue Beurteilungssystem wird in jeder Niederlassung in vier Abteilungen pilotiert: In der Zentrale führt in jedem Geschäftsbereich eine Abteilung die Pilotierung durch. Die Auswahl aller betroffenen Abteilungen erfolgte nach repräsentativen Gesichtspunkten und kann der Anlage 2 entnommen werden.«

🔑 KREDITGEWERBE, 010602/140/1997

2.5.2 Kontroll- und Evaluationsverfahren

Aus ähnlichen Gründen wie die für die Pilotierung macht es Sinn, ein Beurteilungsverfahren regelmäßig mit geeigneten Methoden (z. B. Auswertungen, Befragungen) zu evaluieren. Einen Anspruch darauf hat der Betriebs- oder Personalrat nicht. Es sei denn, er setzt diese Forderung in der Phase durch, in der er sich mit dem Arbeitgeber auf der Basis der gesetzlichen Mitbestimmungsrechte über die Gestaltung des Verfahrens verständigt und die regelmäßige Evaluation in einer entsprechenden Bestimmung verankert. Inhaltlich kann dies recht unterschiedlich aussehen, wie folgende Beispiele zeigen.

»Nach Abschluss der ersten Beurteilungsrunde 2010 wird eine Evaluation durch die Abteilung Personal, Organisation und Recht durchgeführt, deren Ziel es ist, die Gütekriterien des neuen Beurteilungssystems zu überprüfen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/127/2010

»Die Personalabteilung arbeitet die Beurteilungen aller Bereiche statistisch und inhaltlich auf und erarbeitet für die Dezernentenberatung eine Auswertung bis zum 30. 4. nach dem Beurteilungsstichtag. Danach wird die Auswertung dem Personalrat und allen Amtsleitern übergeben.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/76/2003

»Prozesscontrolling

Der in dieser Vereinbarung beschriebene Prozess wird von den Betriebsparteien hinsichtlich der Zielerreichung, des Verfahrens des administrativen Ablaufs und Qualifizierungsbedarfs kontinuierlich überprüft und gegebenenfalls angepasst.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER SONSTIGER FAHRZEUGE, 010602/68/2005

In Vereinbarungen aus dem öffentlichen Dienst werden mitunter so genannte Prozessbevollmächtigte festgelegt. Sie sind u. a. für die regelmäßige Evaluation und Berichterstattung zuständig.

»Der Leiter/die Leiterin der Personalabteilung ist Prozessbevollmächtigte/-r. Er/sie überwacht den Ablauf des Beurteilungsverfahrens, unterstützt als Ansprechpartner/-in Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen bei Fragen zur Beurteilung und wirkt auf die Vergleichbarkeit der Beurteilungen hin. Der/die Prozessbevollmächtigte berichtet über den Hauptamtsleiter dem Verwaltungsvorstand über die Durchführung des Beurteilungszyklus bis 30.09. des jeweiligen Jahres (beginnend im Jahr 2001) und macht ggf. Vorschläge zur Verbesserung des Beurteilungsverfahrens.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/109/2001

2.5.3 Schlussbestimmungen

Schließlich gehören die üblichen Schlussbestimmungen oder auch solche, die auf die besonderen Bedürfnisse der Parteien abgestimmt sind, zu den relevanten Regelungsaspekten. Konkret geht es im Folgenden um

- Ablösungs- bzw. Übergangsregelungen
- die Kündigung und Nachwirkung der Vereinbarung
- Sonstige Schlussbestimmungen.

Ablösungs- bzw. Übergangsregelungen

Viele Beurteilungssysteme folgen auf ein Verfahren, das bereits vorher in der Organisation praktiziert wurde. Daher muss die Ablösung bzw. der Übergang geklärt werden. Dies geschieht häufig anhand folgender Formulierungen.

»Die Dienstvereinbarung ersetzt die am 24.07.2001 in Kraft getretene Dienstvereinbarung.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/52/2006

»Mit Inkrafttreten dieser BV werden alle bisherigen Regelungen zu diesem Thema ersetzt.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010602/69/2002

Selbst bei einer erstmaligen Systemeinführung muss erwogen werden, wie mit älteren Beurteilungen (z. B. in freier Form) umgegangen wird.

Kündigung/Nachwirkung

Zu den Möglichkeiten, eine Vereinbarung zu kündigen, finden sich unterschiedlichste Lösungen. Häufig wird ein Zeitraum von zwei oder drei Jahren vor der erstmaligen Kündbarkeit vereinbart. In dieser Phase soll sich das System zunächst einspielen.

»Diese überarbeitete Dienstvereinbarung tritt rückwirkend am 01.01.2004 in Kraft. Sie kann von den Partnern mit einer Frist von drei Monaten zum Jahresende, erstmalig zum 31. 12. 2005 schriftlich gekündigt werden.«

🔑 VERSICHERUNGSGEWERBE, 010602/75/2005

Teils wird festgelegt, dass die Vereinbarung im Falle einer Kündigung nachwirkt.

»Im Fall einer Kündigung wirkt die Betriebsvereinbarung nach.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 010602/114/2008

Bisweilen wird die Nachwirkung ausdrücklich zeitlich eingegrenzt.

»Die Nachwirkung wird auf die Dauer von 6 Monaten begrenzt.«

🔑 KREDITGEWERBE, 010602/40/2006

Nachstehend wird sie gänzlich ausgeschlossen:

»Diese Dienstvereinbarung kann mit vierteljährlicher Frist zum Schluss eines Kalenderjahres schriftlich gekündigt werden, eine Nachwirkung gemäß § 70 Abs. 4 LPVG wird ausgeschlossen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/52/2006

Teils zeigen die Schlussbestimmungen deutlich, dass die Parteien großen Wert auf Lösungen legen, die im Konsens gefunden wurden.

»Vor Ausspruch einer Kündigung werden die Parteien dieser Betriebsvereinbarung ausführlich miteinander beraten, ob und ggfs. wie die gekündigten Bestimmungen ersetzt werden können.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 010602/114/2008

Im Folgenden soll offenbar der Einigungsdruck im Falle einer Kündigung erhöht werden.

»Die Betriebspartner verpflichten sich, unmittelbar nach Ausspruch der Kündigung in neue Verhandlungen über eine neue Vereinbarung zu treten. Kommt innerhalb eines Monats eine Einigung über eine neue Betriebsvereinbarung nicht zustande, so soll eine Einigungsstelle angerufen werden.«

🔑 KREDITGEWERBE, 010602/51/2006

Auch die folgende Variante klingt interessant.

»Die Kündigung ist nur wirksam, wenn gleichzeitig mit ihr schriftliche Vorschläge für eine Neufassung der gekündigten Betriebsvereinbarung oder der gekündigten Teile vorgelegt werden.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER SONSTIGER FAHRZEUGE, 010602/61/1980

Sonstige Schlussbestimmungen

Auch die sonstigen Schlussbestimmungen enthalten mannigfaltige Regelungen, auf die die Parteien offenbar besonderen Wert legen.

»Ergeben sich über die Auslegung dieser Betriebsvereinbarung Meinungsverschiedenheiten, so sind diese zwischen GBR, bzw. Betriebsrat und UL [Unternehmensleitung], bzw. Filial-Geschäftsleitung einvernehmlich beizulegen.«

🔑 EINZELHANDEL (OHNE Kfz.), 010602/19/1999

»Einvernehmliche Veränderungen sind auch ohne Kündigung der Betriebsvereinbarung möglich.«

🔑 KREDITGEWERBE, 010602/98/2004

So genannte salvatorische Klauseln finden sich in verschiedenen Spielarten.

»Sollten einzelne Bestimmungen dieser Vereinbarung unwirksam sein oder werden oder sollte diese Vereinbarung eine Lücke enthalten, so bleiben alle übrigen Bestimmungen hiervon unberührt.«

🔑 LANDVERKEHR, 010602/87/2002

Nachstehend wird darauf hingewiesen, dass sich möglicherweise Gesetze oder Tarifverträge auswirken.

»Sofern durch die Änderung von Vorgaben mit übergeordneter Rechtswirkung (Gesetze, Tarifverträge) eine Vorgabe dieser Gesamtbetriebsvereinbarung ihre Wirksamkeit verliert, behalten die anderen Regelungen dieser Gesamtbetriebsvereinbarung ihre Gültigkeit.«

🔑 POSTDIENSTLEISTUNGEN, 010602/24/1998

3. Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente

Das ausgewertete Material hat eine Vielfalt an Gestaltungspunkten zu Tage gebracht. Das zeigt, dass sich die Interessenvertretungen intensiv in die Regulierung von Beurteilungssystemen einschalten – in der Privatwirtschaft wie im öffentlichen Dienst. Die normative Basis dafür sind die weitgehenden Mitbestimmungsrechte nach dem BetrVG bzw. nach den Personalvertretungsgesetzen (vgl. Kap. 6.3). Bisweilen sorgen auch Öffnungsklauseln von Tarifverträgen dafür, dass auf betrieblicher Ebene zweckbezogene Beurteilungssysteme zwischen den Parteien verhandelt und installiert werden.

3.1 Reklamation, Stellungnahme und andere Rechte der Beschäftigten

Umgang mit verschiedenen Sichtweisen und Konflikten

Gemäß der vorliegenden Auswertung hat das Leitbild der Objektivität bzw. Objektivierung von Beurteilungen nach wie vor einen hohen Stellenwert. Dennoch ist die Vorstellung eine Illusion, dass Konstrukte wie Leistung oder Verhalten durch »unvoreingenommene« Beobachtung und Bewertung der Führungskraft quasi messtechnisch erfasst werden können. Dies wird indirekt dadurch bestätigt, dass nahezu alle untersuchten Vereinbarungen sich mit dem Thema Uneinigkeit und Konflikt bei der Wahrnehmung und Bewertung auseinandersetzen. Was nichts anderes ist, als eine Reaktion auf die Kraft des Faktischen, denn es ist eher die Regel als die Ausnahme, dass in einem Beurteilungsprozess bzw. in einem Mitarbeitergespräch beide Beteiligten mehr oder weniger unterschiedliche Sichtweisen auf die Beurteilungsgegenstände haben, die z. B. in Kriterien abgebildet werden; und es ist ebenso eher die Regel,

dass diese Perspektiven selbst nach einem »guten« Gespräch fortbestehen. Es existiert eben nicht »die eine« Wahrheit in solchen Fragen – sondern die Wahrheit besteht nur in den jeweils unterschiedlichen Konstruktionen der Individuen von Wirklichkeit. Diese Zusammenhänge wurden offensichtlich in folgender Vereinbarung verarbeitet.

»Unterschiedliche Sichtweisen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem, die im Rahmen des Beurteilungsverfahrens nicht geklärt werden können, müssen nicht zwingend aufgelöst werden.«

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 010602/56/2000

In der Tat könnte man unterschiedliche Perspektiven als unausweichlich, ja als normal zur Kenntnis nehmen und zur Tagesordnung übergehen. Allerdings hängen von Beurteilungsergebnissen Konsequenzen ab wie Personalentscheidungen, Entgelthöhen oder auch »nur« Personalentwicklungschancen. Daher ist es folgerichtig, das Thema Konflikt instrumentell aufzugreifen. Es ist wichtig, dass ein klares und faires Prozedere gefunden wird. Dies gilt insbesondere für Fälle, in denen gültige Entscheidungen für elementare Fragen getroffen werden müssen, auch wenn die Parteien uneinig sind.

Die Regelungen zur Handhabung von Konflikten sind variantenreich. Bei einer recht einfachen Form wird der bzw. dem Beschäftigten die Möglichkeit eingeräumt, Stellung zu nehmen oder eine Gegendarstellung zu verfassen – entweder in einer dafür vorgesehenen Rubrik des Beurteilungsbogens oder in freier Form.

»Ist der/die Mitarbeiter/in mit der endgültigen Fassung des Beurteilungsberichts nicht einverstanden, hat er/sie das Recht zur Gegendarstellung, die auf dem Dienstweg an 11/Personalamt zu richten ist. Die Gegendarstellung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin kann jedoch nur dann Gegenstand einer Erörterung (zwischen dem/der Beurteilten, der Dienststelle und dem Personalamt) sein, wenn der/die Mitarbeiter/in begründet zu den Beurteilungseinschätzungen des/der Vorgesetzten Stellung nimmt. Die Gegendarstellung wird zusammen mit der angefochtenen Beurteilung zur Personalakte genommen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/10/1999

Eine Gegendarstellung dürfte sich aber im Regelfall nicht auf das Beurteilungsergebnis oder eventuelle Folgemaßnahmen auswirken. Andere Bestimmungen zur Konfliktlösung orientieren sich am Modell des so genannten Instanzenzuges, das im Rechtssystem beispielsweise in der Gerichtsbarkeit verankert ist. Ist die bzw. der Beschäftigte mit Bewertungen oder Ableitungen nicht einverstanden, kann sie/er den offiziellen Weg einer Reklamation beschreiten. Dies wird im Beurteilungsbogen zunächst mit einer abweichenden Stellungnahme dokumentiert. Daraufhin werden dritte, in der Regel hierarchiehöhere Parteien im Wege eines Folgegesprächs eingeschaltet. Häufig ist vorgesehen, dass auch ein Mitglied des Betriebs- bzw. Personalrats am Folgegespräch beteiligt ist oder zumindest auf Wunsch der oder des Beschäftigten beteiligt werden kann. Bestimmungen dieser Art finden sich im Untersuchungsmaterial vielfach mit betriebsindividuellen Lösungen. An dieser Stelle seien zwei Beispiele angeführt (weitere vgl. CD-ROM).

»Ist der Mitarbeiter mit Form und/oder Inhalt des B+E-Gespräches oder dessen Protokollierung nicht einverstanden, so kann er den nächsthöheren Vorgesetzten und – falls gewünscht – auch einen Mitarbeiter der Personalabteilung und/oder einen Vertreter des Betriebsrates zu einer Aussprache bitten. Das Ergebnis dieses klärenden Gespräches wird ebenfalls im Protokollbogen festgehalten. Eine offensichtliche Fehlbeurteilung wird entsprechend korrigiert.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 010602/16/1999

»Kommt es zu keiner Einigung, hat die Führungskraft sowie die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter die Möglichkeit, die nächsthöhere Führungskraft, die Abteilung Personalentwicklung sowie den zuständigen Betriebsrat einzuschalten. In den folgenden zwei Wochen sollte diese/r ein klärendes Gespräch zwischen den Beteiligten veranlassen, an dem sie/er teilnimmt. Ziel des Gespräches ist es, den Konflikt gemeinsam zu lösen.«

🔑 ERNÄHRUNGSGEWERBE, 010602/59/2006

Dass dieser Weg beschritten wird, muss nicht immer sofort im Beurteilungsgespräch entschieden werden. Den Beurteilten werden üblicherweise Fristen eingeräumt.

»Die/der Beschäftigte kann innerhalb von 4 Wochen nach Erhalt der Beurteilung gegen diese bei seiner Führungskraft, beim Personalleiter oder beim zuständigen Betriebsrat Einspruch mit Begründung erheben.«

🔑 BAUWERBE, 010602/13/1998

Ein Teil der Bestimmungen schaltet im Konfliktfall zunächst die nächsthöhere Ebene ein. Bleibt die Angelegenheit streitig, delegieren sie den Fall an ein von den Betriebsparteien paritätisch besetztes Gremium (vgl. Kap. 3.3). Dieses fungiert als finale Regelungsinstanz. Wird auf die weiterführende Stufe verzichtet, fällt in jenem Zweitgespräch auf nächsthöherer Ebene die verbindliche Entscheidung.

Im Prinzip entsprechen diese Prozeduren der Vorgehensweise, wie sie das BetrVG (für die Privatwirtschaft) mit den Beschwerderechten der §§ 84, 85 generell für individuelle Reklamationen vorsieht. Dies wird an der einen oder anderen Formulierung deutlich.

»Das Beschwerderecht des Beurteilten nach dem Betriebsverfassungsgesetz bleibt von dieser Regelung unberührt.«

🔑 GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 010602/12/1998

»Jeder Mitarbeiter hat das Recht, gemäß §§ 84, 85 BetrVG Beschwerde gegen die Beurteilung einzulegen.«

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010602/25/2000

Zudem verweist eine andere Vereinbarung auf die finale Möglichkeit des Rechtsweges für die Beschäftigten.

»Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter wird schriftlich über das Ergebnis des jeweiligen Beanstandungsverfahrens und die hieraus resultierende Beurteilung informiert: Danach steht ihr/ihm der Rechtsweg offen.«

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010602/27/2000

Einschaltung von Betriebsrat und anderen Vertrauenspersonen

Beurteilungen sind aufgrund ihrer Funktion sowie ihrer Tradition für viele Beschäftigte per se problematisch und angstbesetzt. Sie werden nicht selten als Forum empfunden, in dem die Führungskräfte willkürlich ihre hierarchische Macht ausüben und die Beschäftigten disziplinieren können. In so manchem Betriebsjargon werden die Verfahren als »Verurteilungssystem« verballhornt. Das ist nicht immer berechtigt. Es bewahrheitet sich aber mitunter trotz redlichster Absichten des Arbeitgebers. Außerdem ergibt die vorliegende Auswertung: Es existieren – besonders im öffentlichen Dienst – nach wie vor nicht wenige Beurteilungsverfahren vom alten Schlag. Wer offiziell Begriffe wie »Gesamtnote« oder »Notenspiegel« benutzt, darf sich nicht wundern, dass sich mancher Mitarbeiter in finstere Schulzeiten zurückversetzt fühlt und einer bevorstehenden Beurteilung mit tiefsitzenden Vorbehalten entgegen sieht.

Umso wichtiger ist es, dass sich die Betriebsparteien Gedanken über Regelungen machen, mit denen die Position der Beschäftigten gestärkt werden kann. Dies fördert die dialogorientierte Atmosphäre und reduziert Ängste und Vorbehalte. Eine altbekannte und viel genutzte Methode ist sinngemäß schon in § 82 Abs. 2 BetrVG enthalten. Sie sieht vor, dass die Beschäftigten auf ihren Wunsch hin ein Mitglied der Interessenvertretung zum Beurteilungsgespräch hinzuziehen können.

»Der/die Mitarbeiter/in hat das Recht, ein Mitglied des Betriebsrats zu dem Beurteilungsgespräch hinzuzuziehen. Der Betriebsrat wird über den Gesprächstermin rechtzeitig vorher informiert.«

🔑 EINZELHANDEL (OHNE Kfz.), 010602/19/1999

Laut einer weitergehenden Formulierung darf die bzw. der Beschäftigte sich das einbezogene Mitglied des Betriebsrats aussuchen.

»Der Mitarbeiter kann zur Erörterung seiner Leistungsbeurteilung und seiner beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten mit dem zuständigen Vorgesetzten ein Mitglied des Betriebsrates hinzuziehen (§ 82 Abs. 2 BetrVG). Es hängt vom Mitarbeiter ab, ob und wen er hinzuziehen will.«

🔑 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 010602/43/2006

In einer anderen Variante muss die bzw. der zusätzliche Gesprächsbeteiligte kein Mitglied der Interessenvertretung sein.

»Die/der Beurteilte hat das Recht, eine Person seines Vertrauens hinzuziehen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/53/2003

Tieferer Sinn einer solchen Regelung ist es, die hierarchiebedingte Asymmetrie zwischen den Beteiligten zumindest ein Stück weit zu reduzieren. Dies wird jedoch von folgender Regelung wieder infrage gestellt, indem sie der Führungskraft das gleiche Recht zugesteht.

»Der Mitarbeiter kann in jeder Phase des Mitarbeitergesprächs eine Person seines Vertrauens hinzuziehen. Dasselbe gilt für den vorgesetzten Mitarbeiter.«

🔑 MASCHINENBAU, 010602/94/2008

Mehrere Vereinbarungen aus dem öffentlichen Dienst gewähren den Beschäftigten das Recht, einen Befangenheitsantrag zu stellen mit dem Ziel, eine Führungskraft als Beurteilende/n abzulehnen. Diese Regelung ist vermutlich dazu gedacht, die unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor »Willkür« zu schützen.

»Befangenheit

Hält eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter die beurteilende Führungskraft für befangen, so ist dieses der Personalabteilung unter Angabe von Gründen mitzuteilen. Die Einwendungen werden dann unter Hinzuziehung des Personalrates geprüft. Anschließend wird eine Entscheidung im Einzelfall getroffen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/111/2004

Über den (Un-)Sinn dieser Norm lässt sich trefflich streiten. Sie ist der wahrscheinlich extremste Auswuchs des schon mehrfach infrage gestellten Objektivitätsleitbildes der Personalbeurteilung. Im Prinzip wird ein Mechanismus aus dem Rechtssystem in eine völlig andere Sphäre übertragen: in die Arbeitsbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Diese ist unweigerlich sehr persönlich. Daher ist es genau bese-

hen gar nicht möglich, dass eine Führungskraft »nicht befangen« ist. Außerdem ermöglicht ihr erst diese »Befangenheit« die Informationsbasis, um ein zweckgerichtetes Feedback vornehmen zu können. Würde einem solchen Antrag stattgegeben, stellt sich die Frage: Wer sonst als die direkte Führungskraft verfügt über die notwendigen Informationen, um die Beurteilung vorzunehmen?

Schließlich enthalten einige Vereinbarungen Klauseln im Sinne eines mehr oder weniger weitreichenden Nachteilsausschlusses, um die Beschäftigten zu schützen (vgl. Breisig 2009, S. 102f.). Sie sollen den dialogisch-kooperativen Geist stärken und dazu führen, dass sich die zu Beurteilenden vorbehaltlos und angstfrei auf den Prozess einlassen.

»Die Beurteilungen/Entwicklungen dienen dem Zweck der Personalführung/-förderung und Motivation der Mitarbeiter. Sie sollen qualifizieren und nicht disziplinieren, deshalb sind für die Mitarbeiter/-innen direkte nachteilige Konsequenzen (z. B. unfreiwillige Versetzungen, Kündigungen) unzulässig.«

☛ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010602/23/1999

»Beurteilungen dürfen nicht zu Kündigungen, Abmahnungen oder zur Begründung personeller Einzelmaßnahmen herangezogen werden.«

☛ DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 010602/56/2000

3.2 Gemeinsame Arbeitskreise, Ausschüsse

Beurteilungsverfahren müssen wie gezeigt in vielen Details gestaltet, betrieben und nicht selten weiterentwickelt werden. In einigen Betrieben und besonders in Organisationen des öffentlichen Dienstes unterhalten die Parteien gemeinsame Arbeitskreise für diese Aufgaben.

»Die Projektgruppe aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretung, die dieses System entwickelt hat, ist für die Bearbeitung schriftlich begründeter Hinweise zuständig, die sich auf Mängel des Systems

bzw. seine Anwendung beziehen. Die Projektgruppe leitet ggf. aus diesen Hinweisen Vorschläge für eine Anpassung des Systems ab. Die Mitwirkung der Projektgruppe umfasst nicht die Festsetzung der Leistungseinschätzung durch die Vorgesetzten.«

🔑 VERSICHERUNGSGEWERBE, 010602/106/2008

»Zur zeitnahen Entscheidung über Sonderfälle und Abweichungen bilden Personalrat und Bereich Personal eine Clearingstelle.«

🔑 KREDITGEWERBE, 010602/86/2006

Bisweilen stimmen Arbeitskreise übergeordnet Beurteilungsergebnisse und Maßstäbe ab: z. B. bei Kommissionen in öffentlichen Verwaltungen im Vorfeld von Regelbeurteilungen, die zu einem Stichtag erfolgen.

»Die Beurteilungskommission wird durch den Vorsitzenden einberufen und tritt rechtzeitig vor Eröffnung der Regelbeurteilungen zusammen. Durch die Beurteilungskommission ist die Einhaltung eines einheitlichen Beurteilungsmaßstabs sicherzustellen.

Das Personalreferat erstellt anonymisierte Übersichten für die Vergleichsgruppen, aus denen sich die Notenverteilung sowie Förderungs- und Verwendungshinweise ergeben. Zur Erstellung der Übersichten sind dem Personalreferat durch die Beurteiler die Beurteilungsentwürfe in einem verschlossenen Umschlag zu übermitteln. Der Leiter des Personalreferats nimmt an den Sitzungen der Beurteilungskommission beratend teil.

Die Beurteilungskommission hat beratende Funktion und spricht gegebenenfalls Empfehlungen aus. Sie beschließt mit einfacher Stimmenmehrheit über die Frage der Einhaltung einheitlicher Beurteilungsmaßstäbe und, soweit erforderlich, über Beratungen zu Einzelfällen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/55/2006

Ansonsten übernehmen gemeinsame Kommissionen vor allem die Funktion, Konflikte zwischen Beurteilenden und zu Beurteilenden zu lösen. Dieser Aspekt wird im nachfolgenden Kapitel vertiefend behandelt.

3.3 Paritätisch besetzte Kommissionen zur Konfliktlösung

In Kapitel 3.1 wurde bereits das Reklamationsrecht der Beschäftigten bei Unstimmigkeiten bezüglich des Beurteilungsergebnisses oder des -verlaufs beschrieben. Typischerweise soll der Konflikt zunächst bereichsbezogenen geregelt werden, etwa im Rahmen eines Zweitgesprächs unter acht Augen. Großteils regeln die Vereinbarungen ausdrücklich eine weitere Stufe zur Konfliktbehandlung in Form einer paritätisch besetzten Kommission, sofern die Streitigkeiten auf Bereichsebene nicht beigelegt werden (Instanzenzug). In einigen Fällen können sich die Beschwerdeführenden auch direkt an die Konfliktkommission wenden. Diese Bestimmung ist für die Interessenvertretungen wichtig: Sie ermöglicht es ihnen, in kritischen Fragen auch nach Abschluss der Vereinbarung Einfluss auf die Beurteilungsprozesse geltend zu machen. Die Reichweite der Mitbestimmungsrechte sind in diesem Punkt begrenzt (vgl. Kap. 6.3). Falls ohnehin ein Ausschuss das Verfahren begleitet (vgl. Kap. 3.2), fungiert dieser auch im Regelfall als Anlaufstelle für Konflikte.

»Hält die Personalabteilung die Beanstandung für nicht gerechtfertigt, so hat deren weitere Behandlung unverzüglich in einer paritätischen Kommission zu erfolgen, die aus je zwei vom Vorstand benannten (Leiter der Personalabteilung und Leiter Tarif und Entgelt) und vom Betriebsrat benannten Betriebsangehörigen besteht. Die paritätische Kommission entscheidet über die Einsprüche nach Anhörung des Vorgesetzten und des Tarifangestellten.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 010602/14/1998

»Die Schiedsstelle ist mit 2 Mitgliedern der Geschäftsleitung und 2 Mitgliedern des Betriebsrats besetzt. Ein Geschäftsleitungsmitglied ist in jedem Fall der Human Resource Manager oder ein vom ihm benannter Stellvertreter, das zweite Mitglied sollte der zuständige Leadership-Council-Direktor sein. Ein Betriebsratsmitglied ist der Betriebsratsvorsitzende oder ein von ihm benannter Stellvertreter, das zweite Betriebsratsmitglied sollte der Wunschkandidat des Beur-

teilten sein. Die Schiedsstelle tagt in der Regel monatlich. Liegen keine Widersprüche vor, entfällt die Sitzung, ggf. sind weitere Sitzungen möglich.«

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 010602/30/2002

Strukturelle Unterschiede der Regelungen zeigen sich in der Reichweite der Befugnisse der Kommission. Die Spanne wird in den folgenden beiden Formulierungen deutlich.

»Die Schiedsstelle kann das Beurteilungsergebnis nicht ändern. Sie kann lediglich eine neue Beurteilungsperiode festsetzen und bei Formfehlern die strittige Beurteilung außer Kraft setzen.«

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 010602/30/2002

»Die Schiedskommission hat das Recht einer Beurteilungskorrektur.«

🔑 BAUGEWERBE, 010602/13/1998

Lediglich im zweiten Fall kann die Kommission inhaltlich eine finale Entscheidung treffen, indem sie z. B. die Beurteilung der Führungskraft abändert. Laut erstgenannter Vereinbarung kann sie lediglich die beurteilende Führungskraft dazu veranlassen, den Prozess neu aufzulegen und die Ergebnisse zu überdenken. Allerdings bestehen auch hier weitere Möglichkeiten.

»Ist der Mitarbeiter mit dem Ergebnis der Schiedsstelle nicht zufrieden, ist es ihm freigestellt, den Rechtsweg zu beschreiten.«

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 010602/30/2002

Nur wenige Bestimmungen zur Konfliktkommission beschäftigen sich mit dem Fall der Nichteinigung beider Seiten (vgl. Breisig 2009, S. 109f.). Mitunter entscheidet abschließend die oberste Führungskraft der Organisationseinheit.

»Kommt eine einvernehmliche Beschlußentscheidung nicht zustande, so hat jede Seite der Beschwerdestelle das Recht, ihre Stellungnahme zu begründen und ebenfalls binnen einer Woche dem Leiter der jeweiligen Organisationseinheit zuzuleiten. Dieser trifft seine abschließende Entscheidung nicht vor Ablauf dieser Wochenfrist.«

🔑 POSTDIENSTLEISTUNGEN, 010602/24/1998

Aus Mitbestimmungsperspektive ist sicherlich ein Einigungsstellenmodell vorzuziehen.

»Kann sich auch dieses Gremium nicht einigen, entscheidet eine freiwillige Einigungsstelle nach § 76 (6) BetrVG. Beide Betriebsparteien sind sich darüber einig, die Einigungsstelle mit je zwei Beisitzern und einem neutralen, geeigneten Vorsitzenden zu besetzen und den Spruch dieser Einigungsstelle anzuerkennen.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010602/128/2008

3.4 Informationsfluss und Rechte des Betriebs- bzw. Personalrats

Wie noch gezeigt wird, verleihen die Mitbestimmungsrechte den Interessenvertretungen vor allem – wie so oft – im Zusammenhang mit der Verfahrensgestaltung eine relativ starke Position. Um auch die Umsetzung der Verfahren beeinflussen zu können, müssen sie darauf achten, sich im Wege der Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung eine Beteiligungsinfrastruktur in Form von Informations- und weitergehenden Rechten zu sichern. Dazu gehört natürlich an prominenter Stelle die gerade behandelte Konfliktlösung unter Beteiligung der Interessenvertretung sowie die regelmäßige Kooperation mit dem Arbeitgeber, etwa im Rahmen eines gemeinsamen Arbeitskreises (vgl. Kap. 3.2). Die Möglichkeiten können erweitert werden, indem der Betriebs- bzw. Personalrat (in etwa nach dem Modell des § 85 BetrVG) selbst eine streitige Beurteilung reklamieren kann.

»Der Betriebsrat kann Beurteilungen innerhalb von vier Wochen nach dem Beurteilungsgespräch mit Einverständnis des/der betroffenen Mitarbeiters/in ebenfalls beanstanden.«

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010602/27/2000

Dies dürfte ihm bei der jeweiligen Angelegenheit nochmals zusätzliche Durchsetzungskraft verleihen. Darüber hinaus kann sich der Betriebs- bzw. Personalrat weitere Rechte sichern.

Informations- und Beratungsrechte

Werden regelmäßig Kontroll- und Evaluationsverfahren eingesetzt, werden dem Betriebs- bzw. Personalrat die Ergebnisse mitgeteilt.

»Der Personalrat wird im Rahmen seiner Beteiligungsrechte über die individuellen und bereichsbezogenen Bonusergebnisse informiert.«

🔑 KREDITGEWERBE, 010602/86/2006

Noch pointierter formuliert eine andere Vereinbarung.

»Alle erstellten Statistiken und Auswertungen, die den P & D [Performance & Development] Dialog betreffen, werden dem Betriebsrat zugänglich gemacht.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 010602/73/2005

Auf dieser gemeinsamen Informationsbasis werden bisweilen turnusmäßig Gespräche zwischen den Betriebsparteien vereinbart.

»Gesamtbetriebsrat und Aus- und Weiterbildung werden sich in regelmäßigen Abständen (mindestens einmal jährlich) über die Erfahrungen und Ergebnisse austauschen und Veränderungen im B+E-Bogen und Gesprächsleitfaden einvernehmlich beschließen.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010602/23/1999

»Regelmäßig nach Abschluß einer Beurteilungsrunde wird der Betriebsrat umfassend über die Ergebnisse der Leistungsbeurteilung und des Leistungsranking informiert. Etwaig aufgetretene Probleme werden besprochen; Kritikpunkte für spätere Beurteilungsrunden berücksichtigt.«

🔑 ERDÖL- UND ERDGASGEWINNUNG, 010602/7/1998

In einigen Fällen kann die Interessenvertretung sogar routinemäßig die ausgefüllten Beurteilungsbogen einsehen. Dies setzt meist voraus, dass die Beurteilten ausdrücklich zustimmen.

»Mit Zustimmung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters kann der Betriebsrat Einsicht in die jährliche Beurteilung nehmen.«

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010602/27/2000

»Der Beurteilungsbogen wird dem Personalrat zur Einsichtnahme vorgelegt, wenn der Beurteilte hierzu unter Abschnitt C (»Stellungnahme des Mitarbeiters«) seine Zustimmung erteilt. Anderenfalls wird der Personalrat gemäß § 60 Abs 3 Satz 1 PersVG [...] lediglich über das Ergebnis der Gesamtbewertung (Abschnitt A, Ziffer V des Beurteilungsbogens) informiert, soweit dies zur Erfüllung seiner Aufgaben erforderlich ist.«

🔑 VERSICHERUNGSGEWERBE, 010602/18/1999

Gelegentlich ist die Zustimmung der Beurteilten für die Einsichtnahme nicht erforderlich.

»Der Betriebsrat kann jederzeit Einblick in die Beurteilungsbögen der Mitarbeiter nehmen. Ebenso kann der Betriebsrat jederzeit die geltenden Stellenbeschreibungen der Mitarbeiter einsehen und bei Bedarf diese mit [...] beraten.«

🔑 MASCHINENBAU, 010602/94/2008

Im Folgenden darf der Betriebsrat wohl nicht die Bewertungen, jedoch die Vereinbarungen über qualifizierungsbezogene Maßnahmen einsehen.

»Den Teil der Beurteilung, der Weiterbildungs-/Qualifizierungsmaßnahmen enthält, bekommt der Ausbildungsleiter der Filialdirektion. Der Betriebsrat der jeweiligen Filialdirektion hat das Recht, jederzeit diese Unterlagen einzusehen und bei Bedarf von seinem Mitbestimmungsrecht nach § 98 BetrVG Gebrauch zu machen.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010602/23/1999

Da sich die Beurteilungen eng auf stellenbezogene Instrumente wie Anforderungsprofile, Positionsbeschreibungen usw. beziehen (vgl. Kap. 2.2.3), kann der Betriebsrat ferner z. B. die Stellenbeschreibungen in Augenschein nehmen.

»Die Stellenbeschreibung ist dem Betriebsrat in der Personalabteilung zugänglich zu machen.«

🔑 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 010602/43/2006

Ein anderes Modell sieht vor, die Interessenvertretung über Konfliktfälle (auch inhaltlich) zu informieren.

»Alle in der Personalabteilung eingegangenen Widersprüche sind dem zuständigen Betriebsrat sofort zugänglich zu machen.«

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 010602/30/2002

Überwachungsrechte

Neben den Informations- und Beratungsrechten enthalten die Vereinbarungen auch diverse Normen, die der Interessenvertretung eine Kontrollfunktion sichern sollen. Dies bezieht sich beispielsweise auf die Möglichkeit, dass ein Mitglied der Interessenvertretung auf Wunsch der Beschäftigten an Beurteilungsgesprächen teilnehmen kann (vgl. Kap. 3.1). Ferner ist es relativ verbreitet, dass Interessenvertreter den Schulungsmaßnahmen beiwohnen können (vgl. Kap. 2.4.2).

»Je ein Mitglied des Personalrats und der Jugend- und Auszubildendenvertretung ohne Vorgesetztenfunktion haben die Möglichkeit, an Schulungsmaßnahmen der Beurteiler teilzunehmen.«

🔑 KREDITGEWERBE, 010602/40/2006

Eine weitergehende Klausel sichert sogar den Einfluss auf die Schulung.

»Die Benennung der Trainer, die Mitarbeiter für die Durchführung von Mitarbeitergesprächen schulen und qualifizieren, erfolgt in Abstimmung mit dem Betriebsrat.«

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 010602/56/2000

3.5 Beziehung zwischen tariflicher und betrieblicher Gestaltung

Rechtlich ist es möglich, Beurteilungsverfahren mittels überbetrieblichen oder betrieblichen Tarifverträgen zu gestalten. In der Praxis geschieht das mitunter im Rahmen von entgeltbezogenen Systemen. Da Vergütungsmodelle kaum sinnvoll in einem Flächentarifvertrag gestaltet werden können, enthalten etliche Vertragswerke Öffnungsklauseln für die betrieblichen Parteien. Dies ist traditionell in der Metall- und Elektroindustrie der Fall (vgl. Breisig 2009, S. 114ff.). Mehrere ausgewertete Vereinbarungen setzen in diesem Kontext einen entgeltbezogenen Tarifvertrag um.

»Diese Betriebsvereinbarung regelt die Gewährung von Leistungszulagen für gewerbliche Mitarbeiter im Zeitlohn sowie für Angestellte auf der Grundlage der Lohn- und Gehaltstarifverträge der Metall- und Elektroindustrie in den jeweils geltenden Fassungen.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010602/33/2002

Zwar lautet in der Metallindustrie die Bezeichnung des Tarifvertrages inzwischen bekanntlich ERA (Entgelt-Rahmenabkommen). Die Möglichkeit, auf betrieblicher Ebene ein Beurteilungssystem zu vereinbaren, besteht aber weiterhin. Nachstehend wird dieser bevorstehende Wechsel des Tarifwerkes während der Vereinbarungslaufzeit berücksichtigt.

»Die [...] schließt mit dem Gesamtbetriebsrat [...] nachstehende Betriebsvereinbarung über die Gewährung einer Leistungszulage gemäß § 7 Lohnrahmentarifvertrag für Arbeiter in der Eisen-, Metall- und Elektroindustrie des Landes [...] ab. [...] Diese Betriebsvereinbarung tritt mit Unterzeichnung in Kraft und kann mit einer Frist von drei Monaten, erstmals zum 31.12.2005 schriftlich gekündigt werden bzw. endet ohne dass es einer Kündigung bedarf mit Einführung des ERA 1 Entgeltrahmenabkommens.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010602/65/2004

Eine andere Variante, Betriebs- und Tarifsphäre zu verbinden, findet sich vereinzelt in Vereinbarungen aus dem öffentlichen Dienst. Personalrechtlich können die Tarifparteien nämlich Vor-Absprachen treffen, die sich auf die betrieblichen Regelungen auswirken. Davon wird in einigen Ländern Gebrauch gemacht: Mittels Beurteilungsrichtlinien gestalten die Tarifparteien die teilweise komplizierten und multifunktionalen Systeme von Behörden vorab. Dieser Bezug wird z. B. in der folgenden Formulierung deutlich.

»Vereinbarung mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften nach § 59 des Gesetzes über die Mitbestimmung der Personalräte (Mitbestimmungsgesetz [...]) vom 11. Dezember 1990, zuletzt geändert durch Gesetz vom 29. Dezember 1999 [...] über die Beurteilung der Beschäftigten des Landes [...].

Zwischen dem [Arbeitgeber] einerseits und dem Deutschen Gewerkschaftsbund [Bezirk] und dem Deutschen Beamtenbund [Bezirk] – und der Deutschen Angestelltengewerkschaft – Landesverband [...] wird folgendes vereinbart:

Richtlinien über die Beurteilung der Beschäftigten des Landes [...].«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/44/2006

4. Offene Probleme

Allgemeines

Wie erwartet ergab die Untersuchung der Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu personenbezogenen Beurteilungsverfahren und -grundsätzen eine breite Palette an Formen und Varianten zu den unterschiedlichsten personalwirtschaftlichen Themen. Die Personalbeurteilung ist eben kein Selbstzweck, sondern dient unterschiedlichsten Zielsetzungen: z. B. kann sie die Personalentwicklung unterstützen, die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitern fördern und auf hoch formalisierte Weise Leistungszulagen auf der Basis personenbezogener Kennzahlen ermitteln.

Egal zu welchem Zweck Beurteilungen erfolgen – sie sind stets heikel und brisant. Bewertungen von Merkmalen der eigenen Person, die jeder zumindest aus eigener »Betroffenheit« aus der Schule kennt, sind emotional aufgeladen und werden nicht selten als belastend erlebt. Dies gilt vor allem dann, wenn aus den Ergebnissen möglicherweise mittelbar oder unmittelbar Konsequenzen abgeleitet werden (können), die sich auf die Karrieremöglichkeiten, die Vergütung, das Image bei den Kollegen oder gar auf den weiteren Verbleib in der Organisation auswirken. Damit sind Beurteilungen auch unweigerlich anfällig für Diskriminierung (siehe unten).

Auch bei den Vorgesetzten, die ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach dem vorgegebenen Verfahren bewerten müssen, ist das Instrument nicht nur beliebt. Zwar sitzt die Führungskraft aufgrund der Rollenzuweisung »am längeren Hebel«; es ist aber falsch anzunehmen, dass Führungskräfte darin nur eine positiv besetzte Chance zur Verhaltenssteuerung oder gar Disziplinierung sehen. Viele sehen sich nur ungerne in der »Richterrolle«. Sie empfinden es als aufwändig und belastend, offizielle Bewertungen aussprechen und gegenüber den Betroffenen eröffnen und rechtfertigen zu müssen. Insofern ist es richtig, dass der Gesetzgeber den betrieblichen Interessenvertretungen der Beschäf-

tigten bei der Gestaltung von Beurteilungsverfahren relativ starke Einflussmöglichkeiten zuschreibt.

Zielüberfrachtung

Dies wiederum garantiert nicht, dass Beurteilungsverfahren immer angemessen gestaltet werden. Ein weit verbreitetes Problem ist das der Zwecküberfrachtung. Offenbar herrscht immer noch in weiten Bereichen die Vorstellung, man könne »die eine« Beurteilung unabhängig von ihrem Ziel und Entstehungszusammenhang als weitgehend wertfreie Bestandsaufnahme (»So bist du«) verstehen – quasi wie einen neutralen Datensatz. So stelle es kein Problem dar, sie im Sinne der »Eier legenden Wollmilchsau« für alle möglichen Zwecke einzusetzen: von der Förderung über die Entgeltpolitik bis hin zur Begründung von Personalentscheidungen. Dies ist eine fatale Missinterpretation der betrieblichen Personalbeurteilung. Sie bringt die Akteure an den Arbeitsplätzen in massive Rollenkonflikte, denen sie selten gewachsen sind. Daraus lässt sich der Gestaltungsgrundsatz einer Zielbeschränkung (harte oder weiche Ziele) ableiten. Dieser sollte ggf. verbunden werden mit dem parallelen Einsatz mehrerer Verfahren zu jeweils unterschiedlichen Zwecken. Großteils werden die untersuchten Verfahren diesen Ansprüchen jedoch noch nicht gerecht.

Die Fassade der Objektivität als dauerhafter Konfliktherd

Im vorgefundenen Ausmaß überrascht es, wie sehr und unverändert das Leitbild der Objektivität noch immer die Gestaltung von Beurteilungsverfahren prägt. An diesem Leitbild wird seit Jahren mit stichhaltigen Argumenten gezweifelt (vgl. Breisig 2005, Fried et al. 2001). Nach Neuberger (1980) führt es dazu, dass die Beurteilung zur »rituellen Selbsttäuschung« wird.

Diese Debatte hat dazu geführt, dass zumindest einige Unternehmen inzwischen Beurteilungsprozessen mit einem veränderten Verständnis begegnen. Die Beurteilung wird als zwangsläufig subjektiv geprägtes Feedback (»So sehe ich dich«) aufgefasst. Sie dient hier vor allem dazu, die Beschäftigten individuell zu beraten, zu fördern und ihre Motivation zu steigern. Sie soll auch dazu beitragen, die häufig problembeladene Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehung zu entspannen, miteinander ins Gespräch zu kommen, beiderseitig Wünsche und Erwartungen zu

artikulieren, Weiterbildungsbedarf zu ermitteln usw. Nicht mehr das Ankreuzen von Beurteilungsbögen, sondern das kooperativ geführte Mitarbeitergespräch steht im Mittelpunkt des Verfahrens. Damit lässt sich die Idee der Verhaltenssteuerung durch Ziele und Zielvereinbarungen umsetzen, die in der Führungskonzeption Management by Objectives (MbO, → Glossar) enthalten ist (vgl. Hinrichs 2009).

Im Untersuchungsmaterial dominiert jedoch das Leitbild der Objektivität bei Beurteilungen deutlich, und zwar letztlich auch im Kontext von weichen Zielsetzungen. Dies mag teils mit dem Alter der Materialien zu begründen sein; auf jeden Fall aber damit, dass viele untersuchte Vereinbarungen aus dem öffentlichen Dienst stammen. Die Organisationen des öffentlichen Sektors erweisen sich als wahre Trutzburgen des fragwürdigen Objektivitätsideals. Dies führt teils sogar zu Absurditäten: Zweit- und Drittbeurteilende werden eingeschaltet, die die zu Beurteilenden kaum kennen; Beschäftigte können einen »Befangenheitsantrag« gegen ihre Führungskraft stellen (vgl. Kap. 3.1 und 2.2.4).

Auch im öffentlichen Dienst wurde die Debatte über das Objektivitäts- und Vergleichbarkeitsleitbild geführt (vgl. Breisig 2005, S. 110ff.) – mit dem Ergebnis, dass sich die Traditionalisten durchgesetzt haben. Allerdings muss dabei hervorgehoben werden, dass die Verwaltungsgerichtsbarkeit in diesem Sektor eine prägende Rolle spielt. Aufgrund der Laufbahnverordnungen und der Beurteilungs- und Beförderungsrichtlinien von Bund, Ländern und Gemeinden besteht eine generelle Pflicht zur Beurteilung. Sie soll eine eignungs- und leistungsgerechte Auswahl bei Personalentscheidungen und damit eine sachgerechte Stellenbesetzung sicherstellen. Basis ist Art. 33 Abs. 2 GG: Demnach darf der Zugang zu öffentlichen Ämtern nur von Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung abhängen. Dies führte bei den Verwaltungsgerichten trotz aller wissenschaftlichen und gewerkschaftlichen Kritik zu einer Serie von Entscheidungen, mit dem Ergebnis: Die Fassade hoch standardisierter Einstufungsverfahren mit Objektivitäts- und Vergleichbarkeitsanspruch wird eisern aufrechterhalten. Behörden, die dem z. B. bei Stellenbesetzungen nicht folgen, riskieren so genannte Konkurrentenklagen.

Diskriminierungsfreie Beurteilung

Eine andere Diskussion bezüglich der Verfahren der Personalbeurteilung dreht sich um die Frage der so genannten Diskriminierungsfreiheit. Seit einiger Zeit werden personalwirtschaftliche Instrumente wie Entlohnungssysteme, Konzepte der Personalauswahl/-entwicklung oder Arbeitszeitgestaltung hinterfragt hinsichtlich a) ihres – negativ formuliert – Diskriminierungspotenzials und b) ihrer möglichen Beiträge zur Gewährleistung gleichstellungspolitischer Ziele (vgl. z. B. Krell 1997). Es liegt auf der Hand, dass dabei aufgrund ihrer potenziellen Verknüpfung mit all diesen Handlungsfeldern auch die bis dato bekannten Konzepte der Personalbeurteilung auf den Prüfstand kamen (vgl. z. B. Kühne/Oechsler 1997; Fried et al. 2001). Relevant erscheint vor allem der Aspekt der so genannten »mittelbaren Diskriminierung«. Diese liegt z. B. mit Blick auf das Geschlecht vor, wenn »dem Anschein nach neutrale Vorschriften, Kriterien oder Verfahren Personen, die einem Geschlecht angehören, in besonderer Weise gegenüber Personen des anderen Geschlechts benachteiligen können, es sei denn, die betreffenden Vorschriften, Kriterien oder Verfahren sind durch ein rechtmäßiges Ziel sachlich gerechtfertigt und die Mittel sind zur Erreichung dieses Ziels angemessen und erforderlich.« (Jochmann-Döll/Tondorf 2004, S. 111 unter Bezugnahme auf einschlägige europäische Richtlinien).

Seit dem Inkrafttreten des AGG im Jahr 2006 stellt sich die Frage der Diskriminierungsfreiheit noch vehementer. § 1 AGG strebt an, »Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.«

§ 2 AGG behandelt explizit spezielle personalwirtschaftliche Handlungsfelder mit Bezug zur Personalbeurteilung, in denen – auch mittelbare – Benachteiligungen verhindert oder beseitigt werden müssen:

- Auswahlkriterien, Einstellungsbedingungen, Kriterien für den beruflichen Aufstieg,
- Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen einschließlich Arbeitsentgelt und Entlassungsbedingungen,
- Zugang zu allen Formen und allen Ebenen der Berufsberatung, Berufsbildung und praktischen Berufserfahrung.

Dabei stellen sich jeweils die Fragen: Sind die schon existierenden oder zur Anwendung vorgesehenen Regelungen diskriminierungsfrei nach

den Maßstäben des AGG? Wie müssen sie gestaltet sein, um Beschäftigte nicht zu benachteiligen? In der Literatur wird intensiv der Aspekt der (mittelbaren) Diskriminierung nach Geschlecht diskutiert (vgl. Kühne/Oechsler 1997, S. 112; Schreyögg 1997; Fried et al. 2001; Oechsler/Klarmann 2008). Aber auch die anderen Benachteiligungsgründe im Sinne des § 1 AGG können relevant sein. Am augenfälligsten wird dies wohl am Merkmal des Alters. Aber wann ist ein Beurteilungsverfahren diskriminierungsfrei? In der Fachliteratur wird dies vor allem dann angenommen,

- wenn sich das Ergebnis der Beurteilung konkret aus der Arbeitsaufgabe und deren »objektiver« Erfüllung bestimmt und nicht nach persönlichkeitsbezogenen Merkmalen bemisst.
- wenn die (richtigen) Kriterien klar definiert und von den Beurteilenden »geschlechtsneutral« verstanden werden.
- wenn nicht mittelbar in den Kriterien oder deren Operationalisierung so genannte Geschlechtsstereotypen verborgen sind, die latent z. B. Männer aufwerten.

Zu den Kriterien darf von vielen Konstrukten in den untersuchten Materialien angenommen werden, dass sie Diskriminierungspotenzial hinsichtlich des Geschlechts enthalten. Denn sie sind auf »typisch männliche« Verhaltensbeschreibungen abgestellt: Männliche Manager-Eigenschaften wie Dominanz, Überzeugungskraft, Ehrgeiz, Risikofreudigkeit bestimmen die Kriterien der Beurteilung sowie insbesondere die Besetzung der »guten« Bewertungsstufen (vgl. Schreyögg 1997). Deren konsequente Anwendung führt dazu, dass Frauen gerade im Hinblick auf Entwicklung, Förderung und Karriere benachteiligt werden.

Erhebungen über reale Beurteilungsergebnisse ergeben konsequenterweise, dass Männer deutlich besser bewertet werden als Frauen (vgl. Schreyögg 1997, S. 124f.). Immerhin sind es aber insbesondere Organisationen des öffentlichen Dienstes, die in den analysierten Vereinbarungen Gleichstellungsziele thematisieren – allerdings nur vereinzelt und mit Blick auf das Merkmal Geschlecht. Ein Hinweis zur Beurteilung von Beschäftigten mit Vorgesetztenfunktion lautet beispielsweise wie folgt.

»Beurteilungsrelevant ist auch, inwieweit sich die Gleichstellung von Mann und Frau, z. B. durch Maßnahmen der Frauenförderung, sowie der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer und Frauen vorangetrieben wurde.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/52/2006

Man darf also getrost die Diskriminierungsfreiheit bzw. die AGG-Kompatibilität der Beurteilungskriterien und sonstiger Verfahrenselemente zu den offenen Problemen rechnen. Die Akteure sind aufgefordert, ihre Systeme insbesondere hinsichtlich mittelbarer Diskriminierungspotenziale zu durchforsten und diskriminierungsfreie Lösungen zu entwickeln und umzusetzen.

Allerdings ist dies vermutlich leichter gesagt als getan. In der gleichstellungspolitischen Literatur verspricht man sich viel von einer »Objektivierung« der Personalbeurteilung (vgl. z. B. Jochmann-Döll/Tondorf 2004, S. 114ff.). Diese sei der Schlüssel zu Transparenz und Wertfreiheit, etwa in der Personalauswahl (Kühne/Oechsler 1997, S. 114). Verfahren, die Subjektivität zulassen, stehen unter einem gewissen Generalverdacht: Über diese Offenheit werde der diskriminierende Status quo reproduziert, etwa indem über die Köpfe der Beurteilenden eine »ausgeprägte Geschlechtsstereotypisierung« zum Tragen komme (ebd., S. 115).

In gewissem Sinne ist die Überlegung folgerichtig. Dennoch stellt sich andererseits die Frage: Wie wäre dies zu verhindern? Es kommt letztlich mehr auf die besagten Köpfe (das Bewusstsein) als auf Systemvariablen wie Kriterien und deren Umschreibung an. Unweigerlich fehlt es in den meisten Fällen an einer eindeutigen Definition, erst recht an einer »echten« Messbarkeit von Leistung und Verhalten. Daher geben die Beurteilenden Bewertungen ab, die durch viele verzerrende Effekte geprägt sind: durch die »Brille« ihrer Beobachtung, durch sehr spezielle Situationsinterpretationen, durch Zuschreibung personaler und fallbezogener Ursachen, durch Beurteilungstaktiken u. a. (vgl. Fried et al. 2001). Das schlichte Fordern von Objektivierung hilft daher in diesem Punkt nur begrenzt. Denn es unterschätzt bzw. verkennt den Entstehungszusammenhang von Beurteilungsergebnissen. Aus diesem Grund geht die nachstehend auszugsweise wiedergegebene Richtlinie aus einer öffentlichen Verwaltung einen anderen Weg. Ihr Ansatz: Diskriminierungspotenziale

ließen sich vor allem reduzieren, indem die Vorgesetzten aufgefordert würden, ihre Beobachtungs- und Bewertungsbasis zu reflektieren.

»Beurteilen ist ein subjektiver Vorgang, da die Grundlage jeder Beurteilung von Arbeitsleistung die Beobachtung von Menschen ist, deren Einstellungen und Werte sich unterscheiden. Nehmen Sie die Regelbeurteilung zum Anlass, das eigene Verhalten beim Beobachten und Bewerten kritisch zu reflektieren! Das Beobachten von Arbeitsleistung ist kein eigener Arbeitsschritt. Wir beobachten das Verhalten und die Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der alltäglichen Zusammenarbeit, ohne diesem Vorgang besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Vor dem Verfassen einer Beurteilung ist es deshalb erforderlich, sorgfältig zu prüfen, wie sich ein Urteil über die Arbeitsleistung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters im Beurteilungszeitraum gebildet hat, welche Informationsquellen zur Verfügung standen, wie sich die Zusammenarbeit mit ihr oder ihm entwickelt hat, wie die Rahmenbedingungen der Arbeit waren, um nur einige Punkte zu nennen.«

☛ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/84/2002

Wie also wird sich bei der Gestaltung und Anwendung von Beurteilungsverfahren Diskriminierung vermeiden lassen? Sicherlich lässt sich einiges über das Design der Systemelemente steuern, namentlich der Kriterien und ihrer Konkretisierung. Diese sollen bewertungsrelevante Situationen sachgerecht interpretieren. Maßgebend sind die Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes und der erbrachten »Leistung« der Arbeitskraft. Schon an dieser Stelle entsteht jedoch die Schwierigkeit: Leistung ist als Konstrukt zu verstehen und nie als objektiver Sachverhalt, der sich eindeutig greifen und beschreiben ließe (vgl. Fried et al. 2001, S. 124f.). Beurteilungsverfahren und deren Einzelelemente sind keine objektivierenden Messlatten, sondern »ausschließlich Systematisierungs- und Strukturierungshilfen, mit denen beurteilungsrelevante Informationen definiert, herausgefiltert und bewertet werden können« (ebd., S. 131). Die Richtung muss also lauten: Die Beobachtungen und Kommunikationsprozesse müssen sich klar auf die aufgabenbezogenen Leistungs- und Verhaltensmerkmale richten. Dabei muss auch berücksichtigt werden, inwiefern diese Merkmale jeweils relevant sind für die

Qualität der Arbeitsleistung und für ihre Beurteilung. Persönlichkeitsbezogene Kriterien wie z. B. Belastbarkeit und Gewissenhaftigkeit haben in einem Beurteilungsverfahren in der Regel nichts zu suchen. Ferner muss größtmögliche Transparenz herrschen. Das heißt: Die relevanten Kriterien samt ihrer Umschreibung, Bewertungsmaßstäbe usw. müssen im Vorfeld klar und für die Betroffenen durchschaubar sein. Dabei kommt es in hohem Maß auf die konkreten Formulierungen an. Die Gestalter des Verfahrens sollten dringend prüfen, ob sie anhand ihrer Formulierungen Stereotypisierungen und Schubladendenken seitens der Akteure (etwa bezüglich des Geschlechts) befördern. Ferner kommt es darauf an, dass die Akteure, insbesondere die Beurteilenden, regelmäßig dazu veranlasst werden, selbstkritisch ihre Bewertungsbasis (siehe die zuletzt zitierte Richtlinie) zu reflektieren. Schon aus diesem Grund sind Schulungen mit entsprechendem Inhalt ein Muss.

Ob und inwieweit z. B. Stereotype wirksam werden, lässt sich ggf. durch ein gutes und regelmäßiges Controlling der Prozesse und der Ergebnisse von Beurteilungen erkennen (vgl. Kap. 2.5.2). Wenn z. B. die Resultate der Beurteilung von Männern regelmäßig besser ausfallen als die von Frauen, spricht dies nicht unbedingt für eine geschlechtsneutrale Gestaltung der Verfahrenselemente. Allerdings ist dies nicht zwingend: Selbst in diesem Fall ist nicht auszuschließen, dass die alleinigen Ursachen hierfür in den Köpfen bzw. in der Wahrnehmung der Beurteilenden liegen.

Zuletzt sei darauf hingewiesen, dass die beschriebenen und relativ regelmäßig in den Verfahren enthaltenen Möglichkeiten zur Reklamation (vgl. Kap. 3.1) auch dafür genutzt werden können, Diskriminierungseffekte zurückzudrängen. Dazu muss es gelingen, die Beschäftigten gezielt zu ermutigen: Sie sollten dringend von ihrem Reklamationsrecht Gebrauch machen, wenn sie sich wegen eines Merkmals im Sinne von § 1 AGG in der Beurteilung diskriminiert fühlen. Einen solchen Klageweg beschreiten Betroffene am ehesten, wenn sie wirksam geschützt werden vor Benachteiligungen und Sanktionen. Wenn das der Fall ist, so werden vielleicht auch andere ermutigt, diesen nicht ganz risikolosen Weg zu beschreiten.

5. Zusammenfassende Bewertung

Die vorliegende Auswertung zeigt: Die betriebliche Personalbeurteilung sollte noch nicht zu den konsolidierten Gestaltungsfeldern zwischen den Betriebsparteien gerechnet werden. Das ist vielleicht auch nicht zu erwarten: Denn wenn Menschen über andere Menschen urteilen, birgt dies zwangsläufig Brisanz. Speziell im betrieblichen Bereich werden Beurteilungen offiziell, aktenkundig und potenziell folgenreich. Daher sind die Verhandlungs- und Gestaltungsprozesse zwischen Arbeitgeber und Betriebs- bzw. Personalrat konfliktgeladen und nicht selten langwierig. Auch darf man in diesem Bereich den Einfluss weiterer außenstehender Akteure nicht unterschätzen. Beispielsweise herrscht im Bereich der Wissenschaften eine lebendige und kontroverse Debatte zu den Fragen: Welches ist das »richtige« Beurteilungsverfahren? Welches Verständnis von zwischenmenschlichen und betrieblichen Vorgängen soll man ihm zugrunde legen? Bis in die 1970er Jahre beschäftigte sich das wissenschaftliche Umfeld vor allem damit, »objektivierende« Konzepte analytisch zu verfeinern. Zumindest ein Teil der Beteiligten stellte das Bild vom Beurteilen mittlerweile geradezu auf den Kopf. Diese Entwicklungen und Debatten sind richtig und wichtig. Sie führen jedoch auch zu gewissen Irritationen seitens der Praktiker. Diese wiederum sind in der Situation, ein konkretes und praktikables Beurteilungsverfahren gestalten zu müssen.

Ein anderes Beispiel für die Einwirkung eines außenstehenden Akteurs ist die erwähnte Rolle der Verwaltungsgerichte (vgl. Kap. 4). Sie haben nachdrücklich dazu beigetragen, dass sich das hier kritisierte Erscheinungsbild vieler Beurteilungsverfahren in öffentlichen Organisationen verfestigt. Die juristischen Instanzen halten in ihren Urteilen beharrlich an der Annahme fest: Nur die formale, gleichförmige Anwendung hoch standardisierter merkmalsorientierter Einstufungskonzepte führe zu (annähernd) zutreffenden und vergleichbaren »Urteilen«. Ist den – zu-gegebenermaßen einengenden – gesetzlichen Bestimmungen wirklich

nur auf diese Weise zu genügen? Diese Frage muss hier dahingestellt bleiben. Jedenfalls verwundert es vor diesem Hintergrund nicht, dass schon das äußere Erscheinungsbild der untersuchten Verfahren außerordentlich unterschiedlich ist. Die Auswertung des Untersuchungsmaterials zeigt schnell: »Die« ultimative Gestaltungslösung existiert (noch) nicht. Vielmehr verfolgen die Verantwortlichen unterschiedliche Ziele und haben völlig unterschiedliche Vorstellungen von einem Beurteilungsprozess. Dies schlägt sich unmittelbar und massiv auf Art und Umfang der zu regelnden Punkte nieder.

Die Zwecke sind offen. Man kann demnach zumindest in einigen Fällen auch harte Ziele nicht völlig negieren, z. B. bei Geltung eines Tarifvertrages über Entlohnungsgrundsätze. Dennoch spricht viel für eine gewisse Tendenz: Betriebs- und Personalräte sollten die vorgeschlagenen Verfahren der Arbeitgeber in eine entwicklungsorientierte Richtung lenken. Das Motto sollte stets lauten: »Qualifizieren statt Disziplinieren«. Was die Gestaltung der Kriterien angeht, lässt sich jedoch nur in wenigen Fällen eine derartige Akzentsetzung erkennen. Sie orientieren sich bislang eher selten an Fach-, Sozial-, Methodenkompetenzen oder persönlichen Kompetenzen. Des Öfteren dominieren stattdessen lange unzeitgemäße Merkmalslisten. Nicht selten bewegen sie sich an der Grenze zur fragwürdigen Persönlichkeitsbewertung oder überschreiten diese gar.

Problematisch erweisen sich oft auch die Skalierungen. Sie müssen noch häufig als Relikte des alten, klassischen Beurteilungs(un)wesens klassifiziert werden. Vielfach sind sie noch so konzipiert, dass sie einen Messvorgang suggerieren: und zwar von Konstrukten wie Leistung oder Verhalten. Von diesen ist längst bekannt, dass sie kaum messbar sind – schon gar nicht von »Laiendiagnostikern« wie Vorgesetzten in Unternehmen. Die von den Verfahren geforderte Abstufungsfeinheit ist im realen Beurteilungszusammenhang schlicht nicht herstellbar.

Die beiden Kernelemente der Beurteilung – Kriterien und Skalen – orientieren sich in den meisten Systemen noch immer am kritischen Objektivitätsleitbild. Und zwar oft auch dort, wo man sich als Ziel gesetzt hatte, die Personalentwicklung zu fördern und die Zusammenarbeit zu verbessern. Die Kriterien dienen als Referenzsystem der Bewertungen. Sie scheinen häufig noch eher als wertfreie Sachverhalte denn als Reflektions- und Gesprächsanlässe konzipiert zu sein. Vielfach wird an den

alten Skalierungsansätzen festgehalten. Dabei steht das Ankreuzen von Beurteilungsbogen und damit das »Urteil« der/des Vorgesetzten im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit der Gesprächspartner. Viel wichtiger wäre es, wenn differenziert über Stärken und Schwächen und daraus abzuleitende Entwicklungsmaßnahmen gesprochen würde. Dies sollte auch von der Methodik her untermalt werden, anstatt die Aufmerksamkeit auf nicht zweckgerichtete Aspekte der Bewertung zu lenken.

Die Wendung zur Akzeptierung der ohnehin nicht zu vermeidenden Subjektivität hat in den ausgewerteten Modellen noch nicht wirklich stattgefunden. Dies zeigt sich u. a. daran, dass in den weitaus meisten Systemen die Bewertung der Beschäftigten durch die Führungskraft schon vorher feststeht und nicht erst am Ende des Mitarbeiter- oder Beurteilungsgesprächs gemeinsam entwickelt und festgehalten wird.

Bemerkenswert eindeutig wird im Untersuchungsmaterial die Reklamierbarkeit von Beurteilungsergebnissen und -prozessen gefordert. Beurteilungen spielen sich in hierarchischen Abhängigkeitsverhältnissen ab. Eine gemeinsame Sicht der Akteure auf die Dinge ist alles andere als zwingend. Folgt man dem neueren Leitbild der »Rehabilitierung der Subjektivität«, ist dies sogar nahezu unausweichlich. Es erscheint auch gar nicht erforderlich, jede Unterschiedlichkeit der Sichtweise zwingend aufzulösen. Doch letztlich geht es nicht um das Feedback selbst, sondern um die jeweils dahinter stehenden Zielsetzungen wie z. B. Ableitung von Entwicklungsmaßnahmen, variable Entgeltzahlungen usw. Daher benötigen die Betroffenen nach wie vor institutionalisierte Möglichkeiten für Einsprüche, Beschwerden oder sogar Revisionen von Beurteilungsergebnissen. Modelle der Konfliktlösung sind in den weitaus meisten Vereinbarungen enthalten, vielfach sogar mit einem mehrstufigen Instanzenzug, der in einer paritätischen Kommission endet.

Überraschend ist der Befund, dass zwar ein großer Teil der Dokumente über Regelungen zur Schulung der Akteure verfügt, allerdings bei weitem nicht alle. Außerdem ist die Schulung immer noch ein Primat der Hierarchie: Sie ist auf die Vorgesetzten beschränkt und nicht auch für Beschäftigte zugänglich. Provokant lässt es sich so ausdrücken: Die ohnehin einflussreicheren Vorgesetzten werden durch die Qualifizierung in Gesprächsführung weiterhin gefördert. Dahingegen erhalten die Beschäftigten keine Chance, ihre kommunikativen Kompetenzen für ein Mitarbeitergespräch weiterzuentwickeln.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass regelmäßige Analysen und Evaluationen der Beurteilungsprozesse und -ergebnisse nur in einem kleinen Teil der Vereinbarungen geregelt werden – überwiegend im öffentlichen Dienst. Dort ist die Evaluation jedoch aufgrund der Rahmenbedingungen, wie z.B. der erforderlichen übergeordneten Ergebnisabstimmung, ohnehin unausweichlich. Auch in diesem Punkt besteht mit Blick auf die Praxis gerade in der Privatwirtschaft Nachholbedarf. Denn Betriebsräte haben zwar aufgrund der Rechtslage »nur« in der Situation der bevorstehenden Einführung eines Verfahrens eine umfassende Verhandlungsmacht (vgl. Kap. 6). Dennoch können sie sich gewisse Einflussgrundlagen auch in den Umsetzungsphasen des Verfahrens sichern, indem sie eine regelmäßige Evaluation des Beurteilungsverfahrens im Vereinbarungstext verankern.

6. Beratungs- und Gestaltungshinweise

6.1 Gestaltungsraster

Die vorliegende Auswertung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zur Personalbeurteilung ergab zahlreiche Hinweise für die Gestaltung von eigenen Vereinbarungen zu diesem Thema. In folgendem Gestaltungsraster sind die wichtigsten Punkte zusammengefasst. Es handelt sich hierbei nicht um einen geschlossenen Gestaltungsvorschlag zur unmittelbaren Anwendung, sondern um einen systematischen Stichwortkatalog zur Unterstützung eigener Überlegungen. Es ist ein Angebot, sich die möglichen Regelungspunkte einer Vereinbarung noch einmal im Überblick zu verdeutlichen, um die zentralen Punkte für den eigenen Betrieb herauszufiltern.

Präambel

- personalwirtschaftliche Ziele umschreiben
- Beurteilungsverfahren im Rahmen der gesamten Personalpolitik einordnen
- auf Mitarbeiter ausrichten, Mitwirkung der Beschäftigten

Geltungsbereich

- Geltung in der Regel für alle Beschäftigten mit Ausnahme der leitenden Angestellten
- je nach betrieblichem Kontext einschränken, z.B. auf tarifliche Beschäftigte
- im öffentlichen Dienst zum Teil getrennt nach Gruppen: Arbeiterinnen/Arbeiter und Angestellte; Beamtinnen und Beamte
- ggf. einheitliche Verfahren für alle Gruppen anwenden
- ggf. Gruppen ausschließen, z.B. Auszubildende, befristet Beschäftigte, freigestellte Betriebsrats-/Personalratsmitglieder

Ziele

- auf ein Ziel bzw. wenige Ziele konzentrieren
- verschiedene Verfahren für verschiedene Zwecke nutzen
- bestimmte Ziele ausdrücklich ausschließen (z. B. Entgeltregelung)

Grundsätze und Leitbilder der Beurteilung

- Leitbild der Objektivität schwierig zu realisieren, aber weit verbreitet
- daher häufiger Appell an Verantwortung und Unvoreingenommenheit der Beurteilenden
- ggf. Evaluationen und Probephasen vereinbaren
- einzelntes Leitbild: »kommunikativ-sachorientierte Subjektivität«

Bestandteile des Verfahrens

- als Anlage beifügen, Anlagen unterliegen wie der Vereinbarungstext selbst der Mitbestimmung
- insbesondere Beurteilungsbogen, auch Leitfäden, Broschüren, Schulungsmaterialien, Hilfsmittel zur Vorbereitung der Akteure, individuelle Entwicklungspläne

Bezug zu anderen Instrumenten

- Stellen-/Aufgaben-/Funktionsbeschreibungen
- Anforderungsprofile
- Zielvereinbarungen
- Personalentwicklungskonzepte
- Führungsgrundsätze

Beurteilende: Wer beurteilt?

- direkte Führungskraft
- Mindestfrist für das Bestehen des Unterstellungsverhältnisses (z. B. ein halbes Jahr)
- Einbeziehung der/des Vor-Vorgesetzten?
- Einbeziehung weiterer Personen (z. B. Projektleitende)?

Beurteilte: Wer wird beurteilt?

- allgemeiner Geltungsanspruch
- auszunehmende Beschäftigtengruppen

- Altersgrenzen/Altersregelungen (nach AGG kritisch bzw. zu überprüfen)
- Sonderregelungen, z. B. bei Teilzeitbeschäftigung oder Übernahme eines Amtes wie Betriebs- bzw. Personalrat

Beurteilungsturnus und -anlässe: Wann wird beurteilt?

- Regelbeurteilung, Turnus meist ein oder zwei Jahre
- Turnus je nach Beschäftigungsdauer oder Aufgabe
- Zeiträume für die Beurteilung im Geschäftsjahr vorgeben
- sonstige/außerplanmäßige Beurteilungsanlässe (z. B. Vorgesetztenwechsel, Ablauf der Probezeit u. a.)

Beurteilungsgegenstand: Was wird beurteilt?

- Kriterien als Beurteilungsgegenstand (Vergleichbarkeitsanspruch)
- auf Anforderungen des Arbeitsplatzes Bezug nehmen
- Kriterien definieren und so Interpretationsspielräume reduzieren
- wenige Verfahren: Kriterien als Kompetenzen definieren (Personalentwicklung)
- spezielle ergänzende Kriterien für Führungskräfte
- öffentlicher Dienst: Verfolgen von gleichstellungspolitischen Zielen als beurteilungsrelevantes Kriterium für Führungskräfte
- sonstige Beurteilungsgegenstände (Aufgaben, Ziele) einbeziehen
- Potenzialbeurteilung durch die direkte Führungskraft

Beurteilungsmethodik: Wie wird beurteilt?

- Regeln zur Durchführung der Beurteilung: z. B. Maßstäbe vorgeben, Rückgriff auf ältere Beurteilungen vermeiden
 - Skalierungskonzepte entwerfen: Stufen deutlich beziffern und beschreiben
 - Wird die Beurteilung verbal begründet?
 - Soll die Bewertung frei formuliert sein?
 - Soll ein Gesamturteil ermittelt werden?
- (problematisch bei Verfahren zu weichen Zwecken wie Personalentwicklung)
- Wird die Verteilung von Vorgaben ausdrücklich ausgeschlossen?

Vorbereitung der Akteure

- intensive Vorbereitung seitens der Akteure insbesondere bei dialogisch-kooperativen Konzepten
- Ausfüllen des Beurteilungsbogens durch die zu Beurteilenden vor dem Gespräch (Selbstbewertung)
- Beurteilte vor dem Gespräch über Beurteilung durch die Führungskraft in Kenntnis setzen

Durchführung der Beurteilung

- komplexe und inhaltlich unterschiedliche Prozessregelungen oder Einfachheit und Einheitlichkeit?
- Steht die Beurteilung vorher fest oder wird sie besprochen (klassischer Ansatz)?
- Entsteht die Beurteilung im Dialog am Ende des Beurteilungsgesprächs?

Übergeordnete Abstimmung der Beurteilungen

- einfache Formen: die Vor-Vorgesetzten bekommen die Beurteilungen der Führungskraft zur Kenntnis und zeichnen sie ab
- komplexere Abstimmungsverfahren: z. B. in übergeordneten Gremien
- Gremien sind problematisch, da die Mitglieder kaum über eine tragfähige Informationsbasis verfügen

Beurteilungs- bzw. Mitarbeitergespräch

- Gespräch als Mittelpunkt des Beurteilungsverfahrens
- Organisation und Durchführung des Gesprächs regeln
- Beschäftigte können auf Wunsch ein Mitglied des Betriebs- bzw. Personalrats zum Gespräch hinzuziehen

Ableitung von Maßnahmen

- Sollen Maßnahmen zur Personalentwicklung für Beschäftigte aus dem Gespräch abgeleitet werden?
- Maßnahmen ableiten: im öffentlichen Dienst neue Einsatzmöglichkeiten (Verwendungsvorschläge) prüfen, ggf. Eingruppierung ändern
- Ziele für die kommende Periode vereinbaren?
- disziplinierende Maßnahmen verbieten

Unterschriften

- klären, was genau von Beurteilten unterschrieben wird: Kenntnisnahme der Beurteilung oder Einverständnis
- nach Möglichkeit Unterschrift nicht als Einverständniserklärung definieren

Datenablage und -verwendung

- Beurteilungsbogen in der Personalakte ablegen
- Ablagedauer in der Personalakte begrenzen
- Verbot von Kopien und deren Aufbewahrung
- EDV-technische Verarbeitung, Auswertung und Speicherung von Beurteilungsdaten ggf. ausschließen
- auf separate Vereinbarung zum technischen Umgang mit personenbezogenen Daten verweisen (sofern vorhanden)
- Akteure ausdrücklich auf Vertraulichkeit und Datenschutz verpflichten

Schulung und Information

- Beurteilende (Vorgesetzte) schulen
- Beschäftigte über Verfahren informieren
- Schulungsansprüche auch für Beschäftigte realisieren

Reklamation, Stellungnahme und andere Rechte der Beschäftigten

- Recht der Beschäftigten auf Reklamation, Beschwerde, Stellungnahme o. Ä. definieren
- Konfliktlösung nach dem Rechtsmodell des Instanzenzuges
- Beschäftigte können ein Mitglied der Interessenvertretung zum Beurteilungsgespräch hinzuziehen
- Können Beschäftigte einen Befangenheitsantrag gegen beurteilende Führungskraft stellen (kritisch)?
- Leistungsminderungen bzw. Schwerbehinderung seitens der Vorgesetzten berücksichtigen
- Teilzeitbeschäftigung, Telearbeit und Wahrnehmung familiärer Verpflichtungen dürfen sich nicht negativ auswirken
- arbeitsrechtliche Nachteile infolge von Beurteilungsergebnissen ausschließen

Gemeinsame Arbeitskreise, Ausschüsse

- Arbeitgeber und Interessenvertretung: gemeinsame Ausschüsse bilden, um das Verfahren zu begleiten und weiterzuentwickeln

Paritätisch besetzte Kommissionen zur Konfliktlösung

- Konflikte abschließend in einer paritätischen Kommission regeln
- Kompetenzen der Kommission festlegen: Überwachung der Prozesse, Korrektur von Beurteilungsergebnissen etc.

Informations- und sonstige Rechte des Betriebs- und Personalrats

- Informations- und Beratungsrechte der Interessenvertretung definieren
- mit Zustimmung der Beschäftigten Beurteilungsbogen einsehen
- Überwachungsrechte
- Recht, an Schulungen teilzunehmen

Test-/Pilotphase

- Test- bzw. Pilotphase, um Erfahrungen zu sammeln

Kontroll- und Evaluationsverfahren

- Ergebnisse und Prozesse regelmäßig auswerten
- Prozessbevollmächtigte ernennen

Schlussbestimmungen

- Ablösungs- bzw. Übergangsregelungen
- Kündigung/Nachwirkung
- Salvatorische Klauseln

6.2 Ausgangspunkte für die gestaltende Einflussnahme durch die Interessenvertretung

Information

Für die Arbeit des Betriebs- bzw. Personalrates ist es wichtig, dass er über alle notwendigen Informationen für seine Beratung und Entscheidungen verfügt. Dazu gehören z. B. Informationen über

- die geplanten Ziele des Beurteilungsverfahrens,
- den Entwurf eines Beurteilungsbogens,
- die Beurteilungskriterien und deren Definition,
- die Verwendung der Beurteilungsdaten.

Nach § 80 Abs. 2 BetrVG ist der Arbeitgeber verpflichtet, den Betriebsrat von sich aus rechtzeitig und umfassend über alle Bestandteile eines geplanten Beurteilungssystems zu unterrichten (im öffentlichen Dienst gelten weitgehend analoge Rechte). Der Betriebsrat muss so informiert sein, dass er über den gleichen Wissensstand (umfassend und vollständig) verfügt, wie der Arbeitgeber selbst. Er muss so rechtzeitig informiert werden, dass er auf die inhaltliche Ausgestaltung tatsächlich Einfluss nehmen kann.

Da in der betrieblichen Praxis nicht selten Informationen vorenthalten werden, muss der Betriebs- bzw. Personalrat mitunter von sich aus die notwendigen Informationen anfordern. In § 80 Abs. 2 Satz 2 BetrVG ist festgelegt, dass dem Betriebsrat auf Verlangen »jederzeit die zur Durchführung seiner Aufgaben erforderlichen Unterlagen zur Verfügung zu stellen« sind. Daher empfiehlt es sich, dem Arbeitgeber einen konkreten Fragenkatalog zu überreichen, der beispielsweise folgende Fragen enthält:

- Welche konkreten Ziele werden mit dem Beurteilungssystem verfolgt?
- Sollen Leistungszulagen gezahlt werden, die sich darauf beziehen?
- Wo und wie lange werden die Beurteilungen aufbewahrt?
- Werden die Beurteilungsdaten EDV-technisch erfasst und ausgewertet?
- Welche Beurteilungskriterien werden eingeführt? Wie sind sie definiert?
- Wird mit dem Beurteilungssystem eine berufliche Förderung verbunden? Wie sehen konkrete Maßnahmen dazu aus?
- Welche Maßnahmen der beruflichen Bildung sind konkret geplant?
- Wie werden die Beurteilenden für die Beurteilungsgespräche qualifiziert?

Strategiefindung

Die ausgewerteten Beurteilungssysteme sind vielgestaltig und variabel. Es bestehen beträchtliche Spielräume etwa hinsichtlich der angestrebten Ziele, Kriterien, Bewertungsgrundsätze usw. Auch die betrieblichen Rahmenbedingungen sind sehr unterschiedlich. Enthält z. B. ein ent-

geltbezogener Tarifvertrag eine betriebliche Öffnungsklausel, sind maßgebliche Aspekte für die Gestaltung des Systems dadurch vorgegeben. Dies verhält sich anders, wenn z. B. der Arbeitgeber an den Betriebsrat herantritt mit dem Wunsch, ein neues allgemeines Beurteilungsverfahren einzuführen. Dann sollte auch die Interessenvertretung ihre Strategie im Umgang mit dieser Initiative intensiv diskutieren und Entsprechendes festlegen:

- Wo will man hin? Was sollen die »richtigen« Zwecke sein?
- Welches Leitbild wird den Beurteilungen zugrunde gelegt?
- Welches Verfahren wird konkret angestrebt?
- Soll man das vorherrschende Modell der Einstufungsverfahren wählen? Oder ist es an der Zeit, neue Wege zu beschreiten?
- Soll man sich darauf beschränken, auf die Arbeitgeberentwürfe mit Korrektur- und Umgestaltungsvorschlägen zu reagieren?
- Oder soll man eigene Akzente setzen – etwa anhand eines alternativen Feedbackverfahrens nach dem Leitbild der kommunikativ-sachorientierten Subjektivität?

All diese Fragen können nicht einheitlich beantwortet werden. Sie müssen im Sinne der politischen Willensbildung und angesichts der Möglichkeiten und Kapazitäten des Betriebs- bzw. Personalrats im Einzelfall entschieden werden (vgl. Breisig 2005, S. 237ff.).

6.3 Wesentliche rechtliche Grundlagen

Beurteilungsverfahren und deren Umsetzung werden von vielen Rechtsnormen tangiert. Diese sind teils individualrechtlicher, teils kollektivrechtlicher Natur und unterscheiden sich für privatwirtschaftliche und öffentliche Betriebe. Im Folgenden werden die wichtigsten mitbestimmungsrechtlichen Bestimmungen vorgestellt (vgl. ausführlich Breisig 2005, S. 209ff.).

In der Privatwirtschaft obliegt es in Deutschland nicht der autonomen Regelungsmacht des Arbeitgebers, ein Beurteilungsverfahren einzuführen und anzuwenden. Das Unternehmen muss dabei die – in der Substanz recht weitgehenden – Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats be-

achten. Neben dem Recht auf rechtzeitige und umfassende Information besteht ein ganzes Bündel von Mitbestimmungsrechten, die in diesen Fragen genutzt werden können (ebd.). Die wichtigste Rechtsnorm ist dabei die Zustimmungspflichtigkeit »allgemeiner Beurteilungsgrundsätze« (→ Glossar).

»(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 die Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze.« (§ 94 BetrVG)

Diese Vorschrift weist dem Betriebsrat ein eindeutiges Mitbestimmungsrecht bei der Entwicklung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze zu. Nach herrschender juristischer Meinung gelten als allgemeine Beurteilungsgrundsätze im Sinne des § 94 Abs. 2 alle Regeln, Richtlinien oder Systeme zur fachlichen oder persönlichen Bewertung neu einzustellender Bewerber oder bereits beschäftigter Arbeitskräfte (vgl. Fitting et al. 2010, BetrVG, § 94 Rn. 28ff.). Allgemeine Grundsätze sollen eine einheitliche Handhabung gewährleisten. Beurteilungsgegenstände müssen nicht zwingend Leistungs- und Verhaltensmerkmale sein. Auch Beurteilungen, die die Eignung von Beschäftigten erfassen (Potenzialbeurteilungen), unterliegen dieser Rechtsnorm (vgl. Jedzig 1996). Der Mitbestimmungsanspruch wird abgeleitet aus der potenziellen Folgenträchtigkeit von Beurteilungen. Er soll gewährleisten, dass sachgerecht beurteilt wird und die Persönlichkeitssphäre der Beschäftigten vor ungerechtfertigten Zugriffen des Arbeitgebers geschützt bleibt.

Ein Beurteilungssystem muss nicht notwendigerweise eine umfassende Bewertung von Persönlichkeits- und/oder Leistungs- und/oder Verhaltensmerkmalen vorsehen. Auch weniger differenzierte Systeme, die nur auf Teilaspekte der Tätigkeit abstellen, sind allgemeine Beurteilungsgrundsätze. Es ist auch nicht erforderlich, dass ganze Betriebe von dem System erfasst werden. Auch solche Verfahren sind im Sinne des BetrVG allgemeine Beurteilungsgrundsätze, die »nur« einzelne Bereiche, Abteilungen bzw. Gruppen von Beschäftigten betreffen. Ebenso muss es sich nicht zwingend um das konventionelle Muster merkmalsorientierter

Einstufungsverfahren handeln. Entscheidend ist, dass es um ein allgemeines, regelhaftes System geht, mit dem Werturteile von Personen über im Betrieb Beschäftigte generiert werden.

Die Formulierung des § 94 Abs. 2 betont die Aufstellung der Grundsätze. Demnach muss der Betriebsrat bereits an der Entwicklung des Beurteilungssystems beteiligt werden. Bei solchen Systemen handelt es sich jedoch meist um komplexe Gebilde mit aufeinander aufbauenden Komponenten. Daher lassen sich beanstandete Teile nicht ohne Weiteres im Nachhinein streichen. Der Betriebsrat muss insofern bereits »ab der ersten Stunde« bei der Ausgestaltung mitwirken.

Die Rechtsnorm des § 94 Abs. 2 eröffnet dem Betriebsrat einen weitreichenden Einfluss auf die Grundsätze der Personalbeurteilung. Er bestimmt insbesondere mit über

- die Ziele des Systems (unter Juristen strittig)
- das grundsätzliche Verfahren bzw. die Konzeption (einschließlich des Beurteilungsbogens)
- die einzelnen Beurteilungskriterien inklusive eventueller Gewichtung sowie ihre Definitionen
- die Beurteilungs- und Bewertungsmethoden und -maßstäbe (z. B. Verwendung von Skalen, Festlegung der Skalenlänge)
- Verfahrensfragen (z. B. Festlegung von Beurteilenden und zu Beurteilenden, zeitlicher Abstand der Regelbeurteilungen, andere Beurteilungsanlässe)
- Fragen der Durchführung und Gestaltung des Beurteilungsgesprächs,
- Fragen der Auswertung der Beurteilung
- die Aufbewahrung der Beurteilungsunterlagen (z. B. Dauer der Ablage in der Personalakte)
- Rechte der betroffenen Beschäftigten (z. B. Einspruchs- und Beschwerdemöglichkeiten)
- Konfliktlösungsmechanismen bei Streitigkeiten über konkrete Beurteilungen (z. B. paritätischer Ausschuss).

Das Gesetz fordert ausdrücklich die Zustimmung des Betriebsrates zu den Beurteilungsgrundsätzen (positives Konsensprinzip). Das bedeutet: Schweigen ist nicht gleichbedeutend mit Zustimmung. Der Arbeitgeber ist gehalten, die ausdrückliche Zustimmung des Betriebsrats einzuholen, wenn er allgemeine Beurteilungsgrundsätze einführt, anwendet oder ändert. Alle Beurteilungen auf der Basis eines Verfahrens, dem der

Betriebsrat nicht ausdrücklich zugestimmt hat, sind rechtlich gesehen unwirksam.

Allerdings bestehen bei der Mitbestimmung auch Grenzen. Nach herrschender Auffassung verfügt die Interessenvertretung nicht über ein Initiativrecht. Demnach kann der Betriebsrat den Arbeitgeber nicht dazu zwingen, allgemeine Beurteilungsgrundsätze einzuführen, wenn dieser es nicht selbst anstrebt. Beabsichtigt der Arbeitgeber jedoch ein Beurteilungsverfahren einzuführen, kommt er am Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates nicht vorbei. Das Mitbestimmungsrecht gemäß § 94 Abs. 2 BetrVG erfordert zudem, dass es um personenbezogene Bewertungsvorgänge geht. Davon nicht tangiert sind arbeitsplatzbezogene Bewertungen, wie sie etwa im Rahmen von Arbeitsplatzanalysen oder bei der Entwicklung von Stellen-, Arbeits-, Funktionsbeschreibungen o. Ä. vorgenommen werden.

Die Einflussnahme ist ferner dadurch begrenzt, dass § 94 Abs. 2 dem Betriebsrat kein Mitbestimmungsrecht bei den einzelnen Beurteilungsvorgängen zubilligt. Das Mitbestimmungsrecht ist beschränkt auf die »Infrastruktur« des Systems; oder zeitlich ausgedrückt: auf die Aktivitäten, die den eigentlichen Beurteilungsvorgängen vorangehen. Umso wichtiger ist es, dass der Betriebsrat bei der Systemgestaltung darauf achtet, sich selbst für die Umsetzungsphasen gewisse Einflussgrundlagen zu schaffen: z. B. die Möglichkeit der Beteiligung an Beurteilungsgesprächen und Konfliktlösungen sowie regelmäßige Evaluationen.

Die Zustimmungspflichtigkeit allgemeiner Beurteilungsgrundsätze ermöglicht es dem Betriebsrat zudem nicht, ihre Einführung gänzlich zu blockieren oder zu verhindern, etwa unter Geltendmachung grundsätzlicher Kritik an Beurteilungsverfahren. Nach einem Urteil des Bundesarbeitsgerichts (BAG) darf der Arbeitgeber die Eignung, Befähigung und fachliche Leistung der Beschäftigten beurteilen und dies in den Personalakten festhalten (BAG vom 28. 3. 1979 – 5 AZR 80/77).

Der Betriebsrat stimmt der Einführung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze zu, indem eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen wird. In ihr sind die Einzelheiten des Verfahrens geregelt. Dazugehörige Elemente wie Beurteilungsbogen, Informationsbroschüren, Programmbeschreibungen etc. sollten Bestandteil der Betriebsvereinbarung sein. Einigen sich Betriebsrat und Arbeitgeber über die inhaltliche Gestaltung von Beurteilungsgrundsätzen nicht, entscheidet die Einigungsstelle.

Für die Organisationen des öffentlichen Dienstes gelten die diversen Personalvertretungsgesetze. Das Personalvertretungsrecht regelt nicht nur die Interessenvertretung der in einem Arbeitsverhältnis stehenden Arbeiterinnen bzw. Arbeiter und Angestellten. Es bezieht auch als eigenständige Gruppe die Beamtinnen und Beamten ein, die in einem öffentlich-rechtlichen Dienst- und Treueverhältnis zu ihrem Arbeitgeber stehen.

Nicht nur die Einbeziehung der Beamtinnen und Beamten, auch die Parzellierung des Personalvertretungsrechts trägt zur komplizierten rechtliche Situation im öffentlichen Sektor bei. Das Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG) von 1974 gilt nämlich nur für Bundesverwaltungen (vgl. Altwater et al. 2011). Das Personalvertretungsrecht der Länder bemisst sich dagegen nach den Rahmenvorschriften der §§ 95 bis 106 BPersVG und nach den jeweiligen Landespersonalvertretungsgesetzen. Da den Gesetzgebern auf Länderebene größere Spielräume zustehen, ist die Rechtslage zwischen den Bundesländern durchaus unterschiedlich. Jedoch fallen diese Unterschiede im Bereich der Personalbeurteilung weniger stark ins Gewicht als bei anderen Gebieten. Die folgenden Ausführungen beziehen sich ausschließlich auf das BPersVG.

Die wichtigste Norm ist § 75 Abs. 3 Nr. 9 BPersVG. Demnach bestimmt der Personalrat wie der Betriebsrat nach dem BetrVG bei »Beurteilungsrichtlinien« mit, soweit nicht eine gesetzliche oder tarifliche Regelung besteht. Dieses Recht bezieht sich nur auf die unter das Gesetz fallenden Arbeiterinnen, Arbeiter und Angestellte. Es erstreckt sich insbesondere auf die Festlegung der Beurteilungskriterien und Bewertungsmaßstäbe sowie auf das Verfahren (z. B. Kreis der zu Beurteilenden, Turnus, Beschwerdeverfahren). Ein Mitbestimmungsrecht des Personalrats nach § 75 Abs. 3 Nr. 4 BPersVG greift zudem dann, wenn eine Leistungsbeurteilung für einen Entlohnungsgrundsatz maßgebend sein soll.

Für Beamtinnen und Beamte ergeben sich aus den jeweils geltenden Beamtengesetzen, z. B. dem Bundesbeamtengesetz (BBG), und Laufbahnverordnungen andere rechtliche Grundlagen. Sie führen häufig zu separaten Richtlinien für diese Gruppe. Nach der zuletzt im Jahr 2009 geänderten Bundeslaufbahnverordnung (BLV) werden die Beamtinnen und Beamten mindestens alle drei Jahre hinsichtlich ihrer Eignung und Leistung beurteilt (§ 49 Abs. 1 BLV).

§ 49 Abs. 2 BLV enthält darüber hinaus Vorschriften zum Inhalt der dienstlichen Beurteilungen. Diese haben sich gegenüber früheren Fas-

sungen substantiell verändert: In der alten Fassung erstreckte sich die Beurteilung auf »allgemeine geistige Veranlagung, Charakter, Bildungsstand, Arbeitsleistung, soziales Verhalten und Belastbarkeit«. In der Neufassung von 2009 ist allein die fachliche Leistung zu bewerten. Sie wird bemessen nach Arbeitsergebnissen, der praktischen Arbeitsweise, dem Arbeitsverhalten und (bei Personalverantwortung) nach dem Führungsverhalten. Auch der Zielerreichungsgrad wird einbezogen, soweit Ziele vereinbart wurden. Die Beurteilung wird mit einem Gesamturteil und einem Vorschlag für die weitere dienstliche Verwendung abgeschlossen.

Mehrere ausgewertete Vereinbarungen für die Beamtinnen und Beamten unterliegen jedoch den jeweiligen Länderverordnungen. Darin ließ sich keine substantiellen Veränderungen gegenüber den Kriterien alter Varianten feststellen. Dies ist vermutlich eine Frage des Datums: Nimmt man die kürzlich reformierte BLV zum Maßstab, lässt sich feststellen: Bezüglich der in Rede stehenden Gruppe beginnt man, sich von allzu überkommenen Kriterien wie z. B. geistige Veranlagung zu lösen. In keiner Weise ändert sich jedoch die Grundausrichtung der Verfahren am Leitbild der Objektivität. Es wird weiterhin nicht entscheidend problematisiert, dass es auf rein formalem Wege mit Gesamturteil und sogar noch verschärfter Quotenvorgabe (für sehr gute »Noten« – die heißen auch immer noch so!) sinnvoll wäre, Leistungsvergleiche »gerichtsfest« vorzunehmen.

7. Bestand der Vereinbarungen

Die vorliegende Auswertung beruht auf insgesamt 127 Dokumenten. Geregelt werden Verfahren zur personenbezogenen Beurteilung in unterschiedlichen Zusammenhängen. Die meisten Dokumente (96) enthalten allgemeine Konzepte zur Personalbeurteilung. Teils enthält das gesichtete Material allerdings sehr spezielle Systeme (31). Diese behandeln zwar ebenfalls Beurteilungsverfahren; sie unterscheiden sich jedoch hinsichtlich Zweck und/oder Vorgehensweise erheblich von einer regulären Personalbeurteilung, z. B.

- »Führungsfeedbacks von unten«, in denen Beschäftigte in umgekehrter Richtung ihre Vorgesetzten anhand eines anonymisierten Bogens bewerten
- Verfahren zur Beurteilung von Auszubildenden im Sinne einer Ausbildungsstandskontrolle.

Diese inhaltlich ebenso interessanten Verfahren werden im Rahmen dieser Untersuchung nicht berücksichtigt. Voraussichtlich erscheinen hierzu zeitnah eigenständige Auswertungen von Betriebs- und Dienstvereinbarungen in dieser Reihe.

Die folgenden statistischen Details werden getrennt dargestellt nach a) allgemeinen Beurteilungsverfahren, die in die vorliegende Auswertung einbezogen wurden und b) speziellen Beurteilungsverfahren.

Regelungsart	Allgemeine Systeme	Spezielle Systeme
Betriebsvereinbarung	38	21
Dienstvereinbarung	18	2
Gesamtbetriebsvereinbarung	12	2
Konzernbetriebsvereinbarung	1	5
Richtlinie	22	1
Protokollnotiz	2	
Firmentarifvertrag	1	
Kooperationsvertrag	1	
Handbuch	1	
Gesamt	96	31

Tabelle 1: Art und Anzahl der Vereinbarungen

Auch die Verteilung nach Branchen ist sehr unterschiedlich. Im privatwirtschaftlichen Bereich dominieren Dienstleistungs- gegenüber Industrieunternehmen. Insgesamt liegt mit absolut 34 Dokumenten ein deutlicher Schwerpunkt auf dem öffentlichen Dienst.

Branche	Allgemeine Systeme	Spezielle Systeme
Industrie und verarbeitendes Gewerbe	20	8
Baugewerbe	1	
Chemische Industrie	6	1
Elektro		1
Ernährungsgewerbe	1	
Erdöl- und Erdgasgewinnung	2	
Gummi- und Kunststoffherstellung	1	
Kohlebergbau	1	
Maschinenbau	5	2
Metallerzeugung und -bearbeitung	2	3
Papiergewerbe	1	

Branche	Allgemeine Systeme	Spezielle Systeme
Verlags- und Druckgewerbe		1
Privatwirtschaftliche Dienstleistungen	40	22
Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung	4	
Energiedienstleister		2
Einzelhandel (ohne Kfz.)	3	2
Gastgewerbe		1
Grundstücks- und Wohnungswesen	3	2
Kreditgewerbe	12	6
Landverkehr		2
Postdienstleistungen		1
Telekommunikationsdienstleister	3	2
Unternehmensbezogene Dienstleistungen	9	2
Versicherungsgewerbe	6	2
Öffentlicher Bereich und Verbände	36	1
Forschung und Entwicklung		1
Gesundheit und Soziales	2	
Öffentliche Verwaltung	34	
Gesamt	96	31

Tabelle 2: Vereinbarungen nach Branchen

Das Alter der Vereinbarungen und der anderen Dokumente verteilt sich relativ gleichmäßig auf die letzten 20 Jahre. Die älteste Vereinbarung ist aus dem Jahr 1975, die jüngste aus dem Jahr 2010.

Abschlussjahr	Allgemeine Systeme	Spezielle Systeme
1993 und früher	9	4
1994	2	1
1995	4	
1996	4	1
1997	3	3
1998	3	
1999	3	1
2000	4	
2001	2	5
2002	3	1
2003	7	2
2004	7	2
2005	6	2
2006	12	2
2007	2	3
2008	6	2
2009	1	
2010	1	
Anonym	17	2
Gesamt	96	31

Tabelle 3: Abschlussjahr der Vereinbarungen

Glossar

Allgemeine Beurteilungsgrundsätze

Betriebsverfassungsrechtlicher Begriff. § 94 Abs. 2 BetrVG weist dem Betriebsrat eindeutig ein Mitbestimmungsrecht bei der Entwicklung der allgemeinen Beurteilungsgrundsätze zu. Nach herrschender juristischer Meinung sind darunter alle Regeln, Richtlinien oder Systeme zu verstehen, die zur fachlichen oder persönlichen Bewertung neu einzustellender Bewerberinnen und Bewerber oder bereits Beschäftigter dienen. Allgemeine Grundsätze sollen gewährleisten, dass Beurteilungen einheitlich gehandhabt werden. Beurteilungsgegenstände müssen nicht zwingend Leistungs- und Verhaltensmerkmale sein. Auch Beurteilungen zur Erfassung der Eignung von Beschäftigten (Potenzialbeurteilungen) unterliegen dieser Rechtsnorm.

Beurteilungsgespräch

Turnusmäßige Zusammenkunft zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter im Zusammenhang mit einer Personalbeurteilung. Im Mittelpunkt stehen die Mitteilung, Begründung und Erörterung der Beurteilungsergebnisse bzw. der Einschätzung der Zielerreichung. Dabei können die Beschäftigten zur Einschätzung der/des Vorgesetzten Stellung beziehen und meist auch ihre anders lautende Selbsteinschätzung zu Protokoll geben. Gegebenenfalls werden gemeinsam → Ziele für die kommende Periode festgelegt.

Beurteilungsverfahren

Regelmäßig, in gewissen Abständen (z. B. einmal jährlich) eingesetztes personalwirtschaftliches Instrument zur Bewertung von Beschäftigten. Die Beurteilung erfolgt durch die nächsthöhere Führungskraft auf der Basis eines standardisierten Konzepts. In der Regel werden die Wahrnehmungen der Führungskraft anhand von Kriterien in einer Skala in einem Beurteilungsbogen kenntlich gemacht. Die Kriterien beziehen

sich auf die Leistung und/oder das Verhalten und/oder die Qualifikation und/oder die Persönlichkeit der Beschäftigten.

Gesamturteil

Eine durch das Verfahren erzwungene Gesamteinschätzung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters. Sie soll ermöglichen, Leistungsvergleiche »auf einen Blick« durchführen und z. B. Personalentscheidungen treffen zu können. Insoweit stellt das Gesamturteil eine Art ultimatives Kriterium dar, das für die Gesamtleistung der Arbeitskraft bzw. ihren »Wert« für die Organisation steht. Es wird rechnerisch (z. B. durch Addition) oder anhand eines summarischen Gesamteindrucks durch die Führungskraft ermittelt.

Management by Objectives (MbO)

Amerikanisches Führungskonzept. Ins Deutsche zumeist mit »Führen durch Ziele« o. Ä. übersetzt. Liegt häufig der Anwendung von Zielvereinbarungen zugrunde. Das MbO wurde in den 1950er und Anfang der 1960er Jahre in den USA von zahlreichen Autoren gemeinsam entwickelt. Es stellt möglichst quantifizierte (in Zahlen ausgedrückte) → Ziele als zentralen Steuerungsmechanismus der Aktivitäten des Unternehmens bzw. seiner Mitglieder heraus. Im Mittelpunkt des MbO steht eine Zielhierarchie. Die Unternehmensführung legt im Zuge der Strategiefindung des Unternehmens die Rahmenziele und strategischen Pläne in der Spitze der Pyramide fest. Alsdann werden die Ziele kaskadenförmig auf die untergeordneten Organisationseinheiten (Sparten, Hauptabteilungen, Gruppen, einzelne Stellen) heruntergebrochen. Dies kann durch Vorgaben der jeweils übergeordneten Stelle, aber auch durch → Zielvereinbarungen erfolgen. Die Zielerreichung wird nach einem festgelegten Zeitraum (in der Regel nach einem Jahr) im Rahmen eines Soll/Ist-Vergleichs überprüft.

Objektivität

Klassisches Leitbild für die Konzeption von → Beurteilungsverfahren. Im Vordergrund stehen das Bestreben und die Vorstellung, die Bewertungen durch die Führungskraft durch standardisierende Vorgaben quasi analog zu einem naturwissenschaftlichen Messvorgang zu gestalten. Eine möglichst weitgehend »der Wirklichkeit« entsprechende Beur-

teilung soll mit einheitlichen Kriterienvorgaben und mittels einer quantifizierenden Skala abgebildet und damit aktenkundig und betrieblich verwertbar gemacht werden. Darauf gründende Entscheidungen sollen sachgerecht und »richtig« sein, Partikularinteressen und Günstlingswirtschaft zurückgedrängt werden.

Personalentwicklung

Maßnahmen, die Qualifikationen der Beschäftigten erzeugen bzw. vertiefen sollen. Sie sind darauf ausgerichtet, ihre Kompetenzen auf der Basis von zielgerichteten Lernprozessen zu erweitern. Personalentwicklung zielt darauf ab, das Arbeitsvermögen im weiten Sinne umzuformen, zu verändern oder idealerweise zu vergrößern. Im Vordergrund steht dabei die Verwertungsabsicht. Zentraler Aspekt ist weniger die Arbeitsleistung als vielmehr das Potenzial bzw. das Arbeitsvermögen. Personalentwicklung stellt demnach eine vorbereitende Investition in die Arbeitsleistung dar. Beurteilungen sollen oft zentrale Informationen über den Personalentwicklungsbedarf von Beschäftigten liefern.

Personalführung

Zielgerichtete Beeinflussung von Beschäftigten im Betrieb. Dabei verfügen Beeinflussende (z. B. Vorgesetzte) über ein gewisses Sanktionspotenzial sowie einen Informationsvorsprung gegenüber den zu Führenden (Beschäftigten). Die Einflussnahme erfolgt im Rahmen einer direkten sozialen Beziehung, vorzugsweise im persönlichen Gespräch. Ihr letztendlicher Sinn ist es, Ziele des Systems (des Unternehmens) zu erreichen. Beurteilungen sollen eine Art Momentaufnahme in der Führungsbeziehung darstellen und die Kommunikation verbessern.

Verteilungsvorgaben

Durch Verteilungsvorgaben werden die Vorgesetzten angehalten, ein Gesamtmuster der Zuordnungen bei der von ihnen zu beurteilenden Beschäftigengruppe einzuhalten. Der Hintergrund liegt in der Unterstellung, dass es in jeder Gruppe einige leistungsstarke, einige leistungsschwache und eine größere Menge mittelmäßig leistungsstarker Arbeitskräfte gibt. Demnach müsse sich im Beurteilungsspektrum einer Führungskraft eine Art Normalverteilung ergeben. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen: Nicht wenige Vorgesetzte neigen dazu, ihre

Unterstellten »zu gut« zu bewerten. Daher erhofft man sich von Verteilungsvorgaben eine gewisse Korrekturwirkung im Sinne des → Objektivitätsideals.

Ziele

Angestrebte Ergebnisse, die durch bewusst auf sie ausgerichtetes Handeln erreicht werden sollen. Sie beschreiben somit einen erwünschten Soll-Zustand in der Zukunft, der in der Regel für einen genauen Zeitpunkt angegeben ist. Der Weg der Zielverfolgung ist für gewöhnlich nicht enthalten bzw. vorgeschrieben.

Zielvereinbarung

Spezifische Form der Festlegung von → Zielen als zukunftsbezogene Steuerungsgrößen der Leistung und des Verhaltens der Beschäftigten. Die Zielvereinbarung unterscheidet sich maßgeblich von einer Zielvorgabe im Rahmen hierarchischer Beziehungen (zumindest sollte sie sich unterscheiden). Im Rahmen von Mitarbeitergesprächen legen die Führungskraft und die bzw. der Beschäftigte gemeinsam Ziele für deren Arbeitsbereich fest. Sie können eingebunden sein in ein umfassendes, ebenenübergreifendes Zielsystem des Unternehmens. Die Zielvereinbarungen haben eine feste, den Beteiligten bekannte Laufzeit. Nach Ablauf dieser Periode wird in einem weiteren Gespräch der Zielerreichungsgrad durch einen Soll/Ist-Vergleich und möglichst auf der Basis spezifischer Daten ermittelt.

Literatur- und Internethinweise

Literatur

Altwater, L./Baden, E./Kröll, M./Lemcke, M./Peiseler, M. (2011):

BPersVG – Bundespersonalvertretungsgesetz mit Wahlordnung und ergänzenden Vorschriften, Kommentar für die Praxis, 7. Auflage, Frankfurt am Main

Becker, F. G. (2003): Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilungen, 3. Auflage, Stuttgart

Breisig, T. (2005): Personalbeurteilung. Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen regeln und gestalten, 3. Auflage, Frankfurt am Main

Breisig, T. (2009): Leistung und Erfolg als Basis für Entgelte, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt am Main

Busse, G./Klein, C. (2010): Duale Ausbildung, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt am Main

Fitting, K./Engels, G./Schmidt, I./Trebinger, Y./Linsenmaier, W. (2010): Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung, Handkommentar, 25. Auflage, München

Fried, A./Wetzel, R./Baitsch, C. (2001): Leistungsbeurteilung und Geschlechtsdiskriminierung. Kritisch-konstruktive Bemerkungen, in: Arbeit, Nr. 2/2001, S. 122–134

Hinrichs, S. (2009): Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarungen, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt am Main

Jedzig, J. (1996): Mitbestimmung bei Einführung von Verfahren zur Potentialanalyse von Arbeitnehmern, in: Der Betrieb, Nr. 26/1996, S. 1337–1342

Jochmann-Döll, A./Tondorf, K. (2004): Monetäre Leistungsanreize im öffentlichen Sektor, edition der Hans-Böckler-Stiftung 119, Düsseldorf

Krell, G. (Hg.) (1997): Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden

Kühne, D./Oechler, W. A. (1997): Diskriminierungsfreie Beurteilung von Mitarbeiterinnen, in: Krell, G. (Hg.) (1997): Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden, S. 109–122

Neuberger, O. (1980): Rituelle (Selbst-)Täuschung. Kritik der irrationalen Praxis der Personalbeurteilung, in: Die Betriebswirtschaft, Nr. 1/1980, S. 27–43

Neuberger, O. (2000): Das 360°-Feedback. Alles fragen? Alles sehen? Alles sagen?, München u. Mering

Oechler, W. A./Klarmann, P. (2008): Implikationen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) für das Personalmanagement: Wie diskriminierungsfrei sind die personalpolitischen Instrumente?, in: Krell, G. (Hg.) (2008): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 23–38

Pillhofer, G. (1982): Praxis der Leistungsbeurteilung in den USA. Die Evolution eines personalwirtschaftlichen Instruments, Krefeld

Rübling, G. (1988): Verfahren und Funktionen der Leistungsbeurteilung in Unternehmen, Konstanz

Schreyögg, F. (1997): Praxis Beispielstadt München: Beurteilungsverfahren sind nicht geschlechtsneutral, in: Krell, G. (Hg.) (1997): Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden, S. 123–128

Internethinweise

Auf diesen Seiten finden sich Gesetze wie z. B. das BPersVG von 1974:
www.gesetze-im-internet.de

Bundeslaufbahnverordnung von 2009. Zu finden auf den Seiten:
www.bmi.bund.de

Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung verfügt über die bundesweit einzige bedeutende Sammlung betrieblicher Vereinbarungen, die zwischen Unternehmensleitungen und Belegschaftsvertretungen abgeschlossen werden. Derzeit enthält unser Archiv etwa 12 000 Vereinbarungen zu ausgewählten betrieblichen Gestaltungsfeldern.

Unsere breite Materialgrundlage erlaubt Analysen zu betrieblichen Gestaltungspolitiken und ermöglicht Aussagen zu Trendentwicklungen der industriellen Beziehungen in deutschen Betrieben.

Regelmäßig werten wir betriebliche Vereinbarungen in einzelnen Gebieten aus. Leitende Fragen dieser Analysen sind: Wie haben die Akteure die wichtigsten Aspekte geregelt? Welche Anregungen geben die Vereinbarungen für die Praxis? Wie ändern sich Prozeduren und Instrumente der Mitbestimmung? Existieren ungelöste Probleme und offene Fragen? Die Analysen betrieblicher Vereinbarungen zeigen, welche Regelungsweisen und -verfahren in Betrieben bestehen. Die Auswertungen verfolgen dabei nicht das Ziel, Vereinbarungen zu bewerten, die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen und Gestaltungshinweise zu geben.

Bei Auswertungen und Zitaten aus Vereinbarungen wird streng auf Anonymität geachtet. Die Kodierung am Ende eines Zitats bezeichnet den Standort der Vereinbarung in unserem Archiv und das Jahr des Abschlusses. Zum Text der Vereinbarungen haben nur Mitarbeiterinnen des Archivs und Autorinnen und Autoren Zugang.

Zusätzlich zu diesen Auswertungen werden vielfältige anonymisierte Auszüge aus den Vereinbarungen auf der beiliegenden CD-ROM und der Online-Datenbank im Internetauftritt der Hans-Böckler-Stiftung zusammengestellt.

Unser Ziel ist es, anschauliche Einblicke in die Regelungspraxis zu geben und Vorgehensweisen und Formulierungen anzuregen. Darüber

hinaus gehen wir in betrieblichen Fallstudien gezielt Fragen nach, wie die abgeschlossenen Vereinbarungen umgesetzt werden und wie die getroffenen Regelungen in der Praxis wirken.

Das Internetangebot des Archivs Betriebliche Vereinbarungen ist unmittelbar zu erreichen unter www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen.

Anfragen und Rückmeldungen richten Sie bitte an

betriebsvereinbarung@boeckler.de

oder direkt an

Dr. Manuela Maschke

0211-7778-224, E-Mail: Manuela-Maschke@boeckler.de

Jutta Poesche

0211-7778-288, E-Mail: Jutta-Poesche@boeckler.de

Henriette Pohler

0211-7778-167, E-Mail: Henriette-Pohler@boeckler.de

Stichwortverzeichnis

- Akteure 7, 18, 23, 24, 30, 46, 68,
73, 89, 116, 120, 122, 123, 125,
128, 130, 131, 150
- Allgemeine Beurteilungs-
grundsätze 144
- Allgemeines Gleichbehandlungs-
gesetz 39
- Altersgrenze 14, 38
- Anforderungsprofile 27, 49, 112,
128
- Arbeitskreise 105, 106, 132
- Aufgaben 12, 16, 21, 26, 27, 30,
32, 34, 44, 45, 50, 53, 61, 76,
105, 111, 128, 129, 133
- Auszubildende 10, 37, 127
- Befangenheit 104, 105
- Beschwerde 83, 102, 131
- Beurteilende 15, 19, 27, 30, 68,
72, 79, 84, 91, 104, 128, 131
- Beurteilte 15, 19, 20, 35, 55, 68,
80, 82, 84, 104, 111, 128, 130
- Beurteilungsanlässe 44, 129,
136
- Beurteilungsbogen 24, 25, 40, 46,
62, 69, 71, 72, 75, 81, 82, 83, 84,
85, 101, 111, 125, 128, 131, 132,
137, 144
- Beurteilungsgegenstand 19, 45,
129, 135, 144
- Beurteilungsgespräch 9, 15, 24,
53, 69, 70, 72, 75, 76, 101, 103,
110, 131, 144
- Beurteilungsmethodik 19, 56,
129
- Beurteilungsprozess 31, 68, 83,
87, 99, 124
- Beurteilungsturnus 19, 42, 129
- Beurteilungsverfahren 7, 9, 10,
13, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 26, 45,
53, 54, 63, 71, 82, 92, 93, 94,
103, 105, 113, 115, 116, 119,
121, 123, 127, 134, 137, 140,
144, 145, 149
- Bundeslaufbahnverordnung 8,
66, 138, 149
- Controlling 122
- Datenablage 83, 131
- Dialog 12, 23, 24, 72, 75, 110,
130
- Diskriminierung 115, 118, 119,
121
- Disziplinierung 80, 115
- EDV-Nutzung 87
- Eingruppierung 79, 130
- Entgeltpolitik 15, 116
- Evaluation 94, 95, 126

Feedback 9, 15, 23, 39, 73, 80, 105, 116, 125, 149
 Führungsgrundsätze 29, 128
 Führungskraft/Führungskräfte 9, 15, 16, 17, 20, 21, 23, 25, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 52, 55, 65, 69, 71, 75, 77, 80, 99, 102, 105, 108, 117, 130, 144, 145

 Gegendarstellung 100, 101
 Geltungsbereich 11, 13, 14, 25, 35, 36, 127
 Gesamturteil 63, 67, 139, 145
 Gleichbehandlungsgrundsatz 36
 Gleichstellung 41, 53, 120

 Information 47, 83, 90, 92, 131, 132, 135
 Informations- und Beratungsrechte 110, 112, 132

 Kommissionen 106, 107, 132
 Kompetenzen 51, 54, 55, 70, 124, 125, 129, 132, 146
 Konfliktlösung 82, 83, 101, 107, 109, 125, 131, 132
 Kopien 83, 85, 86, 131
 Kriterien 7, 9, 12, 19, 21, 23, 28, 34, 45, 46, 48, 49, 51, 52, 53, 55, 56, 59, 62, 63, 69, 70, 72, 79, 99, 118, 119, 120, 121, 122, 124, 129, 133, 139, 144
 Kündigung 95, 96, 97, 98, 114, 132

 Leistungsminderung 40
 Leitbild 20, 22, 23, 46, 57, 72, 99, 116, 117, 125, 128, 134, 139, 145

 Management by Objectives 8, 117, 145
 Minderleistung 80
 Mitbestimmung 114, 128, 137, 148, 150

 Nachteilsausschluss 105
 Nachwirkung 93, 95, 96, 97, 132

 Objektivität 20, 22, 23, 46, 57, 58, 75, 99, 116, 117, 128, 139, 145
 öffentlicher Dienst 105, 129

 Personalakte 15, 84, 85, 86, 87, 100, 131, 136
 Personalentscheidungen 15, 16, 18, 63, 64, 100, 116, 117, 145
 Personalentwicklung 7, 9, 15, 17, 29, 41, 58, 77, 78, 101, 115, 124, 129, 130, 146
 Personalführung 15, 16, 17, 41, 105, 146
 Personalvertretungsgesetze 138
 Persönlichkeitsmerkmale 49
 Pilotphase 93, 132
 Potenzialbeurteilung 54, 78, 129
 Präambel 11, 12, 127
 Projekte 34

 Quervergleich 74

 Reklamationen 102

 Schlussbestimmungen 93, 95, 97, 98, 132

Schulung 83, 90, 91, 92, 113, 125, 131
 Schwerbehinderte 40
 Skala 9, 20, 59, 61, 62, 65, 144, 146
 Stellenbeschreibung 26, 30, 76, 112
 Stichtagsmodell 44
 Subjektivität 20, 22, 23, 120, 125, 128, 134
 Tarifvertrag 8, 10, 113, 134
 Teilzeitbeschäftigte 41
 Übergangsregelungen 95, 96, 132
 Überwachungsrechte 112, 132
 Unterschrift 81, 82, 86, 131
 Verteilungsvorgaben 65, 66, 67, 73, 146
 Vertraulichkeit 83, 89, 131
 Verwaltungsgericht 117, 123
 Verwendungsvorschlag 78
 Zeugniserstellung 15, 44
 Ziele 7, 9, 11, 12, 14, 15, 16, 18, 19, 26, 28, 41, 45, 53, 54, 63, 79, 92, 116, 117, 118, 124, 127, 128, 129, 133, 136, 139, 144, 145, 146, 147
 Zielüberfrachtung 16, 116
 Zielvereinbarungen 28, 54, 86, 117, 128, 130, 145, 147, 148
 Zweitbeurteilung 34

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Bereits erschienen:

Thomas Breisig Grundsätze und Verfahren der Personalbeurteilung	978-3-7663-6117-2	2012
Kerstin Hänecke · Hiltraud Grzech-Sukalo Kontinuierliche Schichtsysteme	978-3-7663-6174-5	2012
Marianne Giesert · Adelheid Weßling Betriebliches Eingliederungsmanagement in Großbetrieben	Fallstudien 978-3-7663-6118-9	2012
Sven Hinrichs Personalauswahl und Auswahrichtlinien	978-3-7663-6116-5	2011
Edgar Rose · Roland Köstler Mitbestimmung in der Europäischen Aktiengesellschaft (SE)	978-3-7663-6088-5	2011
Hiltraud Grzech-Sukalo · Kerstin Hänecke Diskontinuierliche Schichtsysteme	978-3-7663-6061-8	2011
Nikolai Laßmann · Rudi Rupp Beschäftigungssicherung	978-3-7663-6076-2	2010
Regine Romahn Betriebliches Eingliederungsmanagement	978-3-7663-6071-7	2010
Gerd Busse · Claudia Klein Duale Berufsausbildung	978-3-7663-6067-0	2010
Karl-Hermann Böker Zeitwirtschaftssysteme	978-3-7663-3942-3	2010
Detlef Ullenboom Freiwillige betriebliche Sozialleistungen	978-3-7663-3941-6	2010
Nikolai Laßmann · Dietmar Röhricht Betriebliche Altersversorgung	978-3-7663-3943-0	2010
Marianne Giesert Zukunftsfähige Gesundheitspolitik im Betrieb	Fallstudien 978-3-7663-3798-6	2010
Thomas Breisig AT-Angestellte	978-3-7663-3944-7	2010
Reinhard Bechmann Qualitätsmanagement und kontinuierlicher Verbesserungsprozess	978-3-7663-6012-0	2010
Berthold Göritz · Detlef Hase · Nikolai Laßmann · Rudi Rupp Interessenausgleich und Sozialplan	978-3-7663-6013-7	2010
Thomas Breisig Leistung und Erfolg als Basis für Entgelte	978-3-7663-3861-7	2009
Sven Hinrichs Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung	978-3-7663-3860-0	2009

Christine Zumbeck Leiharbeit und befristete Beschäftigung		978-3-7663-3859-4	2009
Karl-Hermann Böker Organisation und Arbeit von Betriebs- und Personalräten		978-3-7663-3884-6	2009
Ronny Heinkel Neustrukturierung von Betriebsratsgremien nach § 3 BetrVG		978-3-7663-3885-3	2008
Christiane Lindecke Flexible Arbeitszeiten im Betrieb	Fallstudien	978-3-7663-3800-6	2008
Svenja Pfahl · Stefan Reuyß Gelebte Chancengleichheit im Betrieb	Fallstudien	978-3-7663-3799-3	2008
Karl-Hermann Böker E-Mail-Nutzung und Internetdienste		978-3-7663-3858-7	2008
Ingo Hamm Flexible Arbeitszeit – Kontenmodelle		978-3-7663-3729-0	2008
Werner Nienhüser · Heiko Hoßfeld Verbetrieblichung aus der Perspektive betrieblicher Akteure	Forschung für die Praxis	978-3-7663-3905-8	2008
Martin Renker Geschäftsordnungen von Betriebs- und Personalräten		978-3-7663-3732-0	2007
Englische Ausgabe Integrating Foreign National Employees		987-3-7663-3753-5	2007
Karl Hermann Böker Flexible Arbeitszeit – Langzeitkonten		978-3-7663-3731-3	2007
Hartmut Klein-Schneider Flexible Arbeitszeit – Vertrauensarbeitszeit		978-3-7663-3725-2	2007
Regine Romahn Eingliederung von Leistungsveränderten		978-3-7663-3752-8	2007
Robert Kecskes Integration und partnerschaftliches Verhalten	Fallstudien	978-3-7663-3728-3	2006
Manuela Maschke · Gerburg Zurholt Chancengleich und familienfreundlich		978-3-7663-3726-2	2006
Edgar Bergmeier · Andreas Hoppe Personalinformationssysteme		978-3-7663-3730-6	2006
Regine Romahn Gefährdungsbeurteilungen		978-3-7663-3644-4	2006
Reinhild Reska Call Center		978-3-7663-3727-0	2006
Englische Ausgabe Occupational Health Policy		978-3-7663-3753-5	2006
Gerd Busse · Winfried Heidemann Betriebliche Weiterbildung		978-3-7663-3642-8	2005
Englische Ausgabe European Works Councils		978-3-7663-3724-6	2005
Berthold Göritz · Detlef Hase · Anne Krehnker · Rudi Rupp Interessenausgleich und Sozialplan		978-3-7663-3686-X	2005
Maria Büntgen Teilzeitarbeit		978-3-7663-3641-X	2005

Werner Nienhüser · Heiko Hoßfeld Bewertung von Betriebsvereinbarungen durch Personalmanager	Forschung für die Praxis	978-3-7663-3594-4	2004
Hellmut Gohde Europäische Betriebsräte		978-3-7663-3598-7	2004
Semiha Akin · Michaela Dälken · Leo Monz Integration von Beschäftigten ausländischer Herkunft		978-3-7663-3569-3	2004
Karl-Hermann Böker Arbeitszeiterfassungssysteme		978-3-7663-3568-5	2004
Heinz Braun · Christine Eggerdinger Sucht und Suchtmittelmissbrauch		978-3-7663-3533-2	2004
Barbara Jentgens · Lothar Kamp Betriebliches Verbesserungsvorschlagswesen		978-3-7663-3567-7	2004
Wilfried Kruse · Daniel Tech · Detlef Ullenboom Betriebliche Kompetenzentwicklung*	Fallstudien	978-3-935145-57-8	2003
Judith Kerschbaumer · Martina Perreng Betriebliche Altersvorsorge		978-3-9776-3514-6	2003
Frank Havighorst · Susanne Gesa Umland Mitarbeiterkapitalbeteiligung		978-3-7663-3516-2	2003
Barbara Jentgens · Heinzpeter Höller Telekommunikationsanlagen		978-3-7663-3515-4	2003
Karl-Hermann Böker EDV-Rahmenvereinbarungen		978-3-7663-3519-7	2003
Marianne Giesert · Heinrich Geißler Betriebliche Gesundheitsförderung		978-3-7663-3524-3	2003
Ferdinand Gröben Betriebliche Gesundheitspolitik		978-3-7663-3523-5	2003
Werner Killian · Karsten Schneider Umgestaltung des öffentlichen Sektors		978-3-7663-3520-0	2003
Hartmut Klein-Schneider Personalplanung*		978-3-935145-19-5	2001
Winfried Heidemann Hrsg. Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen*		978-3-935145-17-9	2000
Hans-Böckler-Stiftung Beschäftigung – Arbeitsbedingungen – Unternehmensorganisation*		978-3-935145-12-8	2000
Englische Ausgabe Employment, working conditions and company organisation*		978-3-935145-12-6	2000
Lothar Kamp Telearbeit*		978-3-935145-01-2	2000
Susanne Gesa Umland · Matthias Müller Outsourcing*		978-3-935145-08-X	2000
Renate Büttner · Johannes Kirsch Bündnisse für Arbeit im Betrieb*	Fallstudien	978-3-928204-77-7	1999

Winfried Heidemann Beschäftigungssicherung*	978-3-928204-80-7	1999
Hartmut Klein-Schneider Flexible Arbeitszeit*	978-3-928204-78-5	1999
Siegfried Leittretter Betrieblicher Umweltschutz*	978-3-928204-77-7	1999
Lothar Kamp Gruppenarbeit*	978-3-928204-77-7	1999
Hartmut Klein-Schneider Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt*	978-3-928204-97-4	1998

Die in der Liste nicht gekennzeichneten Buchtitel gehören insgesamt zu den »Analysen und Handlungsempfehlungen«.

Die mit einem *Sternchen gekennzeichneten Bücher sind über den Buchhandel (ISBN) oder den Setzkasten per Mail: mail@setzkasten.de (Bestellnummer) erhältlich. Darüber hinaus bieten wir diese Bücher als kostenfreie Pdf-Datei im Internet: www.boeckler.de an.

Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen



Sven Hinrichs
**Personalauswahl und
Auswahlrichtlinien**
ISBN 978-3-7663-6116-5
2011, 175 Seiten
kartoniert, € 12,90
mit CD-ROM

Personalauswahl ist mehr als Bewerbungsunterlagen lesen und unstrukturierte Einstellungsgespräche führen. Seit Inkrafttreten des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes und im Zuge des demografischen Wandels überdenken viele Organisationen ihre Praxis zur Personalauswahl. Um passendes Personal für freie Stellen zu finden, stehen zahlreiche Vorgehensweisen und verschiedene Instrumente zur Verfügung.

Die Auswertung von 109 Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigt, wie vielfältig die Betriebsparteien Personalauswahl und Auswahlkriterien geregelt haben. Einen Schwerpunkt bilden die umfangreichen Beteiligungsmöglichkeiten der Interessenvertretung bei der Entwicklung und Kontrolle der Stellenausschreibung sowie bei Bewerbungs- und Auswahlverfahren.

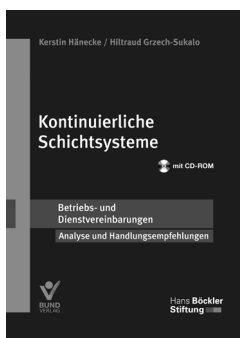


Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere Online-Datenbank im Internet unter:
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen



Kerstin Hänecke
Hiltraud Grzech-Sukalo
**Kontinuierliche
Schichtsysteme**
ISBN 978-3-7663-6174-5
2012, 136 Seiten
kartoniert, € 12,90
mit CD-ROM

Nacht- und Schichtarbeit gibt es in nahezu allen Branchen. In kontinuierlichen Schichtsystemen wird zu wechselnden Tages- und Nachtzeiten rund um die Uhr gearbeitet.

Für die Beschäftigten kann Nacht- und Schichtarbeit negative Auswirkungen haben, zum Beispiel physiologische Belastungen und sozial ungünstige Arbeitszeiten. Deshalb ist eine ergonomisch günstige Gestaltung kontinuierlicher Schichtsysteme wichtig. Das stellt hohe Anforderungen an die Schichtplan-gestalter und die betrieblichen Parteien.

Die Auswertung von 43 Vereinbarungen der Jahre 1989 bis 2008 zeigt die Bandbreite der Regelungsmöglichkeiten und gibt Anregungen für eigene Vereinbarungen.



Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere Online-Datenbank im Internet unter:
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen