



Personalbeurteilung, Umgang mit Fehlverhalten und Rehabilitation

Jörg M. Fegert, Michael Kölch

Modul 3: Personalverantwortung

Lerneinheit 4: Personalbeurteilung, Umgang mit Fehlverhalten und Rehabilitation

Inhalt

1	Einführung.....	2
2	Allgemeine Aspekte der Personalbeurteilung.....	2
2.1	Personalbeurteilung.....	2
2.2	Zielvereinbarung und -erfüllung.....	6
2.3	Umgang mit negativen Beurteilungen	8
3	Umgang mit Fehlverhalten.....	10
3.1	Fehlerkultur und Verhaltenscodizes	10
3.2	Personalverantwortung in Verdachtsfällen	11
4	Rehabilitation	13
4.1	Rehabilitation der Institution.....	13
4.2	Rehabilitation bei einer Falschbeschuldigung	14
4.3	Rehabilitation eines Täters.....	16
5	Zusammenfassung	16
6	Literatur	18

1 Einführung

Neben der inhaltlichen Ausrichtung einer Institution, organisatorischen Aufgaben und der Vertretung der Institution nach Außen, gehört die Personalverantwortung (meist) zu den Kernbereichen der Tätigkeit einer Leitungsperson. Die Ausgestaltung der Personalverantwortung je nach Institutionstyp und -größe kann unterschiedlich sein (vgl. Lerneinheit 1.2): formal kann es sein, dass eine Leitungskraft nicht unmittelbar personalrechtliche Verantwortung (z. B. Abmahnung aussprechen, Kündigung durchführen etc.) besitzt, sondern diese von einer Personalabteilung wahrgenommen wird. Inhaltlich wird ein*e Vorgesetzte*r aber immer ihre/seine Mitarbeitenden beurteilen und ggf. auch dann zusammen mit der Personalabteilung personalrechtliche Schritte einleiten müssen. In diesem Kapitel werden sowohl die „positiven“ wie „negativen“ Beurteilungen von Mitarbeitenden als Aufgaben einer Leitungskraft dargestellt, die Möglichkeiten der Personalbeurteilung skizziert, wie auch der Umgang mit Fehlverhalten seitens Mitarbeitenden und Personalverantwortung bei Verdachtsfällen. Möglichkeiten der Rehabilitation von Mitarbeitenden und Teams werden aufgezeigt.

2 Allgemeine Aspekte der Personalbeurteilung

2.1 Personalbeurteilung

Beurteilungskriterien

Mitarbeitende werden, nüchtern betrachtet, zur Verrichtung bestimmter Tätigkeiten und Erfüllung von bestimmten Aufgaben beschäftigt. Diese Aufgaben werden idealerweise in einem Tätigkeitsprofil, einer Aufgabenbeschreibung oder Stellendefinition (vgl. Lerneinheit 3.2) umrissen und je nach Stelle auch mehr oder weniger präzise definiert. Je präziser eine Stelle und deren Aufgaben definiert ist, desto einfacher kann beurteilt werden, wie der Erfüllungsgrad dieser Aufgaben durch eine*n Mitarbeitenden ist.

Table 1: Beispiel

Beispiel
Stellenbeschreibung Reinigungskraft Jugendhilfeeinrichtung
Wohngruppenbereich
<ul style="list-style-type: none">▶ Tägliches Wischen aller Fußböden▶ Tägliche komplette Reinigung der Sanitäranalagen und Küchenoberflächen▶ Tägliches Entleeren aller Abfallbehälter▶ Einmal wöchentliches Entstauben und Feuchtreinigen der offenen Regale in den Gemeinschaftsräumen
Bürobereich
<ul style="list-style-type: none">▶ Alle zwei Tage entleeren der Papierkörbe in den Büros▶ Einmal wöchentliches Reinigen der Böden in den Büros

Je komplexer allerdings ein Aufgabenprofil einer/eines Mitarbeitenden ist, je verschiedener inhaltlich ihre/seine Tätigkeiten sind, und je höher in der Hierarchie und damit verbunden auch je höher der Selbstorganisationsgrad einer Stelle ist, desto schwieriger ist die Beurteilung anhand von einzelnen Definitionen.

Aber auch generell stellt sich die Beurteilung als nicht so einfach dar, wie oben aufgeführt, da verschiedene Aspekte des „Wie“ der Aufgabenerfüllung einbezogen werden müssen. Also sind Kriterien wie Pünktlichkeit, Motivation, Eigenständigkeit oder Vollständigkeit mit einzubeziehen. Nicht grundlos wurde oben das einfach scheinende Beispiel der Reinigungskraft gewählt. Bereits dort zeigt sich, dass neben den Kriterien erfüllt/nicht erfüllt eine Vielzahl weiterer hinzukommt:

Fortsetzung Beispiel

- ▶ Hat die Reinigungskraft die Arbeiten sorgfältig und vollständig ausgeführt?
- ▶ Hat sie die Tage bei nicht täglicher Arbeit sinnvoll aufgeteilt?
- ▶ Hat sie hygienische Standards beachtet und eingehalten?
- ▶ Hat sie die Arbeiten zügig oder langsam erfüllt?
- ▶ Hat sie Teile der Arbeiten gut und sorgfältig, andere, die sie nicht mochte, dagegen flüchtig und unvollständig erfüllt?

Zudem handelt es sich bei den meisten Tätigkeiten nicht um Tätigkeiten, die im Sinne einer Checkliste abgehakt werden können und damit der Erfüllungsgrad einfach beurteilt werden kann – zumindest nicht im Bereich der sozialen Institutionen. In diesen geht es vornehmlich um Beziehungen zu Menschen. Es ist zum Teil schwierig, z. B. in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen in der Jugendhilfe, Wirkungen und Erfolge zu operationalisieren und zu messen, da es sich nicht um einfache „Outcome“-Parameter handeln kann und die Einflüsse und damit möglichen Störvariablen sehr vielfältig sind (Kleinrahm et al., 2013; Kölch et al., 2007; Lutz et al., 2008; Singer et al., 2009). Ähnlich schwierig kann es sein, bei Mitarbeitenden in diesen Bereichen Beurteilungen hinsichtlich ihrer Arbeit durchzuführen. Ist derjenige Erzieher besser, dessen Jugendliche eher einen Schulabschluss schaffen, als derjenige, dessen Gruppe weniger Abschlüsse erreicht, aber vielleicht auch deutlich größere erzieherische Defizite hatte? In sozialen Institutionen sind also Erfolge für die unmittelbare Arbeit mit Klient*innen/Patient*innen anders zu operationalisieren als in anderen Arbeitsbereichen. Umso mehr spielen auch „weiche Faktoren“ wie Nähe-Distanzregulation, Empathie, fachliche Weiterentwicklung oder Motivation eine Rolle in der Beurteilung.

Allgemeine Beurteilungskriterien für die Erfüllung von Aufgaben können sein, ob Mitarbeitende selbstständig arbeiten, ob Aufgaben pünktlich erfüllt werden und ob Mitarbeitende eigene Initiative in Bezug auf Verbesserungen und Problemlösungen entwickeln. Darüber hinaus spielen aber auch Faktoren wie Zusammenarbeit mit Kolleg*innen, Auftreten gegenüber Externen, Loyalität und Verhalten gegenüber Vorgesetzten, das Nähe-Distanzverhalten gegenüber anvertrauten Personen und – vor allem im sozialen Bereich – Empathiefähigkeit eine wichtige Rolle.

Gestaltung von Beurteilungen und Rückmeldungen

Personalbeurteilungen können einerseits formal im Rahmen von Arbeitszeugnissen, Zwischenzeugnissen oder Zielgesprächen abgegeben werden. Sie können aber auch informell durch spontane Rückmeldungen oder im Rahmen von Projektbesprechungen, Teamsitzungen etc. vermittelt werden. Nachdem zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten de facto immer ein hierarchisches Verhältnis besteht, muss sich die Leitungskraft auch vergegenwärtigen, dass jegliche Rückmeldung über ein Arbeitsverhalten, sei sie positiv oder negativ, von der/dem Mitarbeiter*in als Beurteilung verstanden werden kann. So kann ein kurzes Lob während einer Besprechung ebenso motivieren, wie eine unbedachte entwertende Äußerung über ein Arbeitsergebnis auf dem Flur demotivierend oder ängstigend wirken kann. Insofern ist Personalbeurteilung auch ein ständiger Prozess in der Zusammenarbeit von Vorgesetzter/Vorgesetztem und Mitarbeitenden. Hier prägt die Leitungskraft auch die Kultur einer Institution, je nachdem, wie sie im Alltag Rückmeldungen gegenüber den Mitarbeitenden gestaltet. Zur Fairness einer Rückmeldung gehört auch deren Authentizität und Differenziertheit. Feedback sollte konstruktiv und lösungsorientiert formuliert werden, auch wenn es sich kritisch mit vorhandenen Leistungen oder beobachteten Verhalten auseinandersetzt. Die Bewertung der Person und des Verhaltens bzw. der Arbeitsleistung muss getrennt werden. Führungsstile unterscheiden sich teilweise sehr. Verbreitet ist hierzulande noch häufig ein eher kontrollierender Führungsstil, bei dem Führungskräfte vor allem dann intervenieren, wenn Leistungen nicht hinreichend erfüllt worden sind (vgl. Lerneinheit 3.1). Dies kann insgesamt wenig motivierend sein. In Bezug auf korrigierende Interventionen muss festgestellt werden, dass Rückmeldungen kontingent erfolgen müssen, also situations- und verhaltensnah und nicht Wochen später, z. B. insgesamt in der Aufzählung eines „Sündenregisters“. Noch wichtiger für die Entwicklung und Beibehaltung einer guten Motivationslage sind kontingente positive Rückmeldungen. Intermittierend gezeigte Anerkennung und im Zusammenhang mit guter Arbeitsleistung gewährte größere Freiräume bei der Gestaltung des eigenen Arbeitsbereichs sind wesentliche Instrumente in der Mitarbeiterentwicklung, die Mitarbeitenden eine kontinuierliche Weiterentwicklung und größere Verantwortungsübernahmen, ohne Überforderung, ermöglichen. In Nordamerika sind systematische Wettbewerbe in Bezug auf Lob und Auszeichnung in der Mitarbeiterführung gang und gäbe. Solche Instrumente (Mitarbeiter*in des Monats etc.) wirken in psychosozialen Kontexten bei uns häufig eher lächerlich und würden auch von den Gelobten oder Ausgezeichneten nicht akzeptiert werden. Dennoch könnte sich manche Führungskraft durchaus von der systematischen Konzentration auf vorbildliche Leistung und Kollegialität bei der Teamführung auch hier eine „Scheibe abschneiden“. Auch Lob und Wertschätzung sollte sich nicht primär auf die Person, sondern auf konkretes Handeln und auf die Erledigung von Aufträgen beziehen, sonst ent-

steht schnell der Eindruck von Bevorzugungsverhältnissen, welche auf Sympathie oder Antipathie basieren. Arbeitsanforderungen und Leistungsziele müssen deshalb gemeinsam definiert und operationalisiert werden.

2.2 Zielvereinbarung und -erfüllung

Gerade in eng zusammenarbeitenden Teams mit flachen Hierarchien kann es sein, dass es keine institutionalisierte Personalbeurteilung oder Zielvereinbarung gibt. Andererseits bietet eine institutionalisierte Zielvereinbarung, die nur sinnvoll ist, wenn auch ein Zielauswertungsgespräch (= Personalbeurteilung) erfolgt, Vorteile, da sowohl die Leitungskraft, als auch die/der Mitarbeitende transparent einen Ist- und Sollstand über die eigene Tätigkeit und das eigene Arbeitsverhalten im Positiven, wie auch manchmal im Negativen erhält. Wie skizziert sind in der pädagogischen Arbeit und im sozialen Bereich Ziele, wenn es sich nicht um eindeutige, abgrenzbare Projekte mit messbarem Endergebnis handelt (z. B. Planung einer Gruppenfreizeit in den Sommerferien), bezogen auf die Alltagsarbeit oftmals schwierig zu vereinbaren. Was ist ein gutes Ziel für eine Vereinbarung bei einer Erzieherin einer Kita bezogen auf die Routinearbeit?

Generell sind Zielvereinbarungen ein Aushandlungsprozess und sollten nicht als reine Vorgabe eines Sollziels durch Vorgesetzte verstanden werden. Wie in der Psychotherapie, der Pädagogik und allen anderen Bereichen, gilt auch für Ziele und Zielvereinbarungen mit Mitarbeitenden, dass die Ziele der sog. SMART-Regel folgen sollten (Haller, 2015):

Tabelle 3: SMART-Regel

SMART-Regel

- S:** Ziele sollten **spezifisch** sein. D. h. sie sollten umrissen, definiert, nicht zu allgemein, sondern spezifisch gestaltet sein.
- M:** Ziele sollten **messbar** sein. Ein Ziel, bei dem gar nicht gemessen werden kann, ob es erreicht oder nicht erreicht wurde, ist im eigentlichen Sinne kein Ziel.
- A:** Ziele müssen **angemessen** sein, damit sie sowohl erreichbar sind, als auch überschaubar.
- R:** Ziele müssen eine gewisse **Relevanz** für die Person oder die Institution haben, ansonsten wird keine Motivation vorhanden sein, Ziele zu erreichen. Unwichtiges wird wenig Bedeutung haben.

1. Die folgenden Aussagen sind Aussagen über die
Mengenlehre. Welche sind richtig, welche falsch?
a) Die Vereinigung zweier Mengen ist eine Menge.
b) Die Schnittmenge zweier Mengen ist eine Menge.
c) Die Differenz zweier Mengen ist eine Menge.
d) Die Potenzmenge einer Menge ist eine Menge.
e) Die Komplementmenge einer Menge ist eine Menge.

Die folgenden Aussagen sind Aussagen über die Mengenlehre. Welche sind richtig, welche falsch?
a) Die Vereinigung zweier Mengen ist eine Menge.
b) Die Schnittmenge zweier Mengen ist eine Menge.
c) Die Differenz zweier Mengen ist eine Menge.
d) Die Potenzmenge einer Menge ist eine Menge.
e) Die Komplementmenge einer Menge ist eine Menge.
f) Die Vereinigung einer Menge mit der leeren Menge ist die Menge.
g) Die Schnittmenge einer Menge mit der leeren Menge ist die leere Menge.
h) Die Differenz einer Menge mit der leeren Menge ist die Menge.
i) Die Potenzmenge der leeren Menge ist eine Menge.
j) Die Komplementmenge der leeren Menge ist die Menge.

Ende der Leseprobe

Faint, illegible text at the top of the page, possibly a header or introductory paragraph.

4.2 Wiederholung

Faint, illegible text in the first paragraph of the main body.

Faint, illegible text in the second paragraph of the main body.

Ende der Leseprobe

Faint, illegible text in the third paragraph of the main body.

Faint, illegible text in the fourth paragraph of the main body.

[Faint, illegible text block]

Ende der Leseprobe

[Faint, illegible text block]

[Blurred text block]

[Blurred section header]

[Blurred section header]

[Blurred text block]

Ende der Leseprobe

Das ist ein Textblock, der durch die geringe Auflösung des Dokuments fast vollständig unlesbar ist. Er scheint den Anfang eines Abschnitts zu bilden.

Ein weiterer Textblock, ebenfalls schwer lesbar, der den Hauptteil des Inhalts ausmacht. Die Wörter sind kaum noch zu erkennen.

Ende der Leseprobe

2. Zusammenfassung

Ein Textblock unter dem Überschrift '2. Zusammenfassung', der ebenfalls unlesbar ist. Er enthält wahrscheinlich die Kernpunkte des vorherigen Textes.

Die folgende Tabelle zeigt die Ergebnisse der Leseprobe. Die Tabelle ist in drei Spalten unterteilt: 'Leser', 'Lesergruppe' und 'Lesergruppe'. Die Spaltenüberschriften sind 'Leser', 'Lesergruppe' und 'Lesergruppe'. Die Zeilenüberschriften sind 'Leser', 'Lesergruppe' und 'Lesergruppe'. Die Tabelle enthält die folgenden Daten:

Leser	Lesergruppe	Lesergruppe
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33
34	35	36
37	38	39
40	41	42
43	44	45
46	47	48
49	50	51
52	53	54
55	56	57
58	59	60
61	62	63
64	65	66
67	68	69
70	71	72
73	74	75
76	77	78
79	80	81
82	83	84
85	86	87
88	89	90
91	92	93
94	95	96
97	98	99
100	101	102

Ende der Leseprobe

Die Texte sind in der Regel in der ersten Person geschrieben und handeln von den eigenen Erfahrungen und Gedanken der Autoren. Sie sind oft sehr persönlich und können sehr unterschiedlich sein. Die Texte sind in der Regel in der ersten Person geschrieben und handeln von den eigenen Erfahrungen und Gedanken der Autoren. Sie sind oft sehr persönlich und können sehr unterschiedlich sein.

1. Thema

2. Aufbau

3. Inhalt

4. Stil

5. Wirkung

Die Wirkung der Literatur ist ein zentraler Bestandteil der literarischen Analyse. Sie bezieht sich auf die emotionalen, intellektuellen und ethischen Auswirkungen, die ein Text auf seinen Leser haben kann. Diese Wirkung wird durch verschiedene Faktoren bestimmt, darunter die Sprache, die Struktur und die Themen des Textes. Die Wirkung der Literatur ist ein zentraler Bestandteil der literarischen Analyse. Sie bezieht sich auf die emotionalen, intellektuellen und ethischen Auswirkungen, die ein Text auf seinen Leser haben kann. Diese Wirkung wird durch verschiedene Faktoren bestimmt, darunter die Sprache, die Struktur und die Themen des Textes.

Ende der Leseprobe

2.2.2. Die Wirkung der Literatur

Die Wirkung der Literatur ist ein zentraler Bestandteil der literarischen Analyse. Sie bezieht sich auf die emotionalen, intellektuellen und ethischen Auswirkungen, die ein Text auf seinen Leser haben kann. Diese Wirkung wird durch verschiedene Faktoren bestimmt, darunter die Sprache, die Struktur und die Themen des Textes. Die Wirkung der Literatur ist ein zentraler Bestandteil der literarischen Analyse. Sie bezieht sich auf die emotionalen, intellektuellen und ethischen Auswirkungen, die ein Text auf seinen Leser haben kann. Diese Wirkung wird durch verschiedene Faktoren bestimmt, darunter die Sprache, die Struktur und die Themen des Textes.

Das Dokument ist ein Dokument, das die Informationen über die...
...
...

Das Dokument ist ein Dokument, das die Informationen über die...
...
...

Das Dokument ist ein Dokument, das die Informationen über die...
...
...

Das Dokument ist ein Dokument, das die Informationen über die...
...
...

Ende der Leseprobe

3. Zusammenfassung

Die Zusammenfassung ist eine wichtige Fähigkeit, die im Alltag und in der Schule häufig benötigt wird. Sie ermöglicht es, die wesentlichen Punkte eines Textes zu identifizieren und in eigenen Worten wiederzugeben. Dies ist besonders bei langen Texten oder bei der Vorbereitung auf Prüfungen hilfreich.

Die Zusammenfassung ist ein zentraler Bestandteil des Leseverstehens. Sie erfordert eine sorgfältige Lektüre des Originaltextes, um die Hauptgedanken und die Argumentation zu erfassen. Dabei ist es wichtig, sich auf die Kernpunkte zu konzentrieren und dabei die eigenen Gedanken und Meinungen einzubringen. Eine gute Zusammenfassung sollte nicht nur die Inhalte des Textes wiedergeben, sondern auch die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Teilen des Textes aufzeigen.

Die Zusammenfassung ist eine wichtige Fähigkeit, die im Alltag und in der Schule häufig benötigt wird. Sie ermöglicht es, die wesentlichen Punkte eines Textes zu identifizieren und in eigenen Worten wiederzugeben. Dies ist besonders bei langen Texten oder bei der Vorbereitung auf Prüfungen hilfreich.

4. Zusammenfassung

Die Zusammenfassung ist eine wichtige Fähigkeit, die im Alltag und in der Schule häufig benötigt wird. Sie ermöglicht es, die wesentlichen Punkte eines Textes zu identifizieren und in eigenen Worten wiederzugeben. Dies ist besonders bei langen Texten oder bei der Vorbereitung auf Prüfungen hilfreich.

[Faint, illegible text block]

Ende der Leseprobe

5. Zusammenfassung

Die Zusammenfassung des Textes ist in der folgenden Tabelle dargestellt. Die Tabelle enthält die wichtigsten Informationen des Textes, die in den vorherigen Abschnitten diskutiert wurden.

Die Zusammenfassung des Textes ist in der folgenden Tabelle dargestellt. Die Tabelle enthält die wichtigsten Informationen des Textes, die in den vorherigen Abschnitten diskutiert wurden.

Die Zusammenfassung des Textes ist in der folgenden Tabelle dargestellt. Die Tabelle enthält die wichtigsten Informationen des Textes, die in den vorherigen Abschnitten diskutiert wurden.

Die Zusammenfassung des Textes ist in der folgenden Tabelle dargestellt. Die Tabelle enthält die wichtigsten Informationen des Textes, die in den vorherigen Abschnitten diskutiert wurden.

Die Zusammenfassung des Textes ist in der folgenden Tabelle dargestellt. Die Tabelle enthält die wichtigsten Informationen des Textes, die in den vorherigen Abschnitten diskutiert wurden.

Die Zusammenfassung des Textes ist in der folgenden Tabelle dargestellt. Die Tabelle enthält die wichtigsten Informationen des Textes, die in den vorherigen Abschnitten diskutiert wurden.

Die Zusammenfassung des Textes ist in der folgenden Tabelle dargestellt. Die Tabelle enthält die wichtigsten Informationen des Textes, die in den vorherigen Abschnitten diskutiert wurden.

Die Zusammenfassung des Textes ist in der folgenden Tabelle dargestellt. Die Tabelle enthält die wichtigsten Informationen des Textes, die in den vorherigen Abschnitten diskutiert wurden.

Ende der Leseprobe

Text 1: ...

Text 2: ...

Text 3: ...

Text 4: ...

Text 5: ...

Text 6: ...

Text 7: ...

Text 8: ...

Text 9: ...

Text 10: ...

Ende der Leseprobe