

Inhaltsverzeichnis

A. Einführung	1
B. Grundlagen der Personalbeurteilung	2
1. Ziele und Aufgaben der Personalbeurteilung	2
2. Bedeutung der Personalbeurteilung für die betriebliche Praxis	5
3. Generelle Anforderungen an die Personalbeurteilung	6
4. Gütemerkmale von Personalbeurteilungssystemen	9
4.1 Akzeptanz	10
4.2 Praktikabilität	12
4.3 Objektivität	14
4.4 Reliabilität	17
4.5 Gültigkeit	18
5. Phasen einer verantwortungsvollen Personalbeurteilung	18
6. Träger der Personalbeurteilung	23
7. Typisierungsmöglichkeiten der Personalbeurteilung	26
7.1 Typisierung hinsichtlich Beurteilungsverlauf	26
7.2 Typisierung hinsichtlich Beurteilungsgegenstand	27
8. Beurteilungsfehler	28
8.1 Wahrnehmungsfehler	29
8.2 Bewertungsfehler	30
8.3 Mitteilungsfehler	34
8.4 Vermeidung von Beurteilungsfehlern	35
9. Zeiträume und Anlässe der Personalbeurteilung	36
10. Schwachstellen der Personalbeurteilung	39
C. Die Auswahl und Beurteilung von Mitarbeitern für eine neu zu besetzende Stelle	43
1. Methoden der Personalauswahl und -beurteilung	44

2. Voraussetzungen	45
2.1 Die Stellenbeschreibung	46
2.2 Das Anforderungsprofil	47
2.3 Das Eignungsprofil	54
3. Analyse und Beurteilung der Bewerberunterlagen	54
3.1 Auswertung von Bewerbungsschreiben	57
3.2 Inhaltsanalyse des Lebenslaufes	59
3.3 Beurteilung von Zeugnissen	62
3.4 Bewertung des Personalfragebogens	76
3.5 Bewertung von Referenzen	79
3.6 Aussagewert des Lichtbildes	80
3.7 Zum Gesamtaussagewert von Bewerbungsunterlagen	81
4. Testverfahren als wesentliche Hilfsmittel zur Personalbeurteilung	83
4.1 Psychologische Testverfahren	84
4.1.1 Fähigkeitstests	86
4.1.2 Persönlichkeitstests	91
4.1.3 Kritik gegenüber psychologischen Testverfahren ..	96
4.2 Das Interview	98
4.2.1 Das frei geführte Interview	104
4.2.2 Das strukturierte Interview	108
4.2.3 Das standardisierte Interview	112
4.2.4 Gesamtbeurteilung des Einstellungsgespräches ..	115
4.3 Das graphologische Gutachten	118
4.3.1 Bedeutung der Graphologie in der Praxis	118
4.3.2 Problematik bei der Erstellung graphologischer Gutachten	120
4.4 Der biographische Fragebogen	123
4.4.1 Methodische Ansätze	126
4.4.2 Vorteile biographischer Fragebogen	129
4.5 Assessment Center	131
4.5.1 Der Begriff "Assessment-Center" und seine Merkmale	132
4.5.2 Gründe für die Einführung des Assessment-Center ..	133
4.5.3 Einsatzmöglichkeiten des Assessment-Center	135
4.5.4 Der Ablauf eines Assessment-Center	141
4.5.4.1 Die Vorbereitungsphase	141
4.5.4.2 Die Durchführungsphase	164
4.5.4.3 Die Nachbereitungsphase	168

4.5.5 Schwachstellen bei der Durchführung in der Praxis	173
4.5.6 Positive Aspekte für den Einsatz von Assessment-Centern.....	181
4.6 Psychobiologische Verfahren als Basis für die Personalauswahl	186
4.6.1 Die Struktogramm-Analyse	186
4.6.1.1 Gehirnspezifische Grundlagen	186
4.6.1.2 Psychobiologische Aspekte	192
4.6.1.3 Grundlagen der Struktogramm-Analyse ...	194
4.6.1.4 Führungstheoretischer Hintergrund der Struktogramm-Analyse	195
4.6.1.5 Der Aufbau der Struktogramm-Analyse ...	198
4.6.1.6 Der Ablauf der Struktogramm-Analyse ...	200
4.6.1.7 Kernaussagen der Struktogramm-Analyse .	202
4.6.1.8 Der Struktogramm-Einsatz im Personalbereich	206
4.6.1.9 Der Zusammenhang zwischen Struktogramm und GRID-Konzept	208
4.6.1.10 Bedeutung von Persönlichkeitsprofilen zur Teambildung.....	215
4.6.1.11 Führungserfolg durch Selbsterkenntnis	216
4.6.2 Die Brain-Dominance-Analyse	217
4.6.2.1 Gehirnspezifische Grundlagen	217
4.6.2.2 Grundlagen der Brain-Dominance-Analyse	219
4.6.2.3 Der Aufbau des Brain-Dominance-Konzepts	220
4.6.2.4 Kernaussagen des Brain-Dominance-Profil	222
4.6.2.5 Das Brain-Dominance-Konzept im Personalbereich	226
4.6.2.6 Erkenntnisse aus dem Brain-Dominance-Verfahren	227
4.6.3 Struktogramm- und Gehirndominanzansatz im Vergleich	228
4.6.3.1 Selbsterkenntnis und Profilerstellung .	228
4.6.3.2 Selbsterkenntnis und Möglichkeiten zur Verhaltensänderung	231
4.6.3.3 Bedeutung von Profilen bei der Teambildung	233

D. Die Beurteilung des bestehenden Mitarbeiterpotentials ...	237
1. Die Leistungsbeurteilung	237
1.1 Definition und Abgrenzung	237
1.2 Verfahren der Leistungsbeurteilung	241
1.2.1 Die freie Beurteilung	241
1.2.2 Die Beurteilung von Leistungsstandards	242
1.2.3 Das Rangreihenverfahren	243
1.2.4 Check-List-Verfahren	244
1.2.5 Die Critical-Incident-Technique	245
1.2.6 Das Einstufungsverfahren	245
1.3 Die Kontrollfunktion der Leistungsbeurteilung	246
1.4 Der Kreis der Beurteiler	247
2. Die Potentialbeurteilung	249
2.1 Definition und Abgrenzung	249
2.2 Durchführung der Potentialbeurteilung	250
3. Das Beurteilungsgespräch	251
4. Kritische Würdigung der Leistungs- und Potentialbeurteilung	254
Literaturverzeichnis	256