

Inhaltsverzeichnis

1	Strategische Personalbeurteilungen – oder wie Personalgespräche, Mitarbeiterbeurteilungssysteme und anreizaktivierende Maßnahmen des Performance Managements Strategien unterstützen können!	1
1.1	Einführung	1
1.2	Strategische Ziele der Personalbeurteilung bedürfen einer professionellen Umsetzung	2
1.3	Wie wäre es mit „Diversifizierung“ bei der Personalbeurteilung?	4
1.4	Beurteilungsformulare zur Selbst- und Fremdbeurteilung?.....	4
1.5	Resümee.....	5
	Literatur.....	5
2	Möglichkeiten der Mitarbeiterkommunikation und Gestaltung des Feedbacks	7
2.1	Gesprächsanlässe	8
2.2	Rahmenbedingungen und ergänzende Hinweise	10
2.3	Personalbeurteilungssysteme	12
2.3.1	Systemkritik.....	12
2.3.1.1	Personalbeurteilungen sind (nur) „Unsinn mit Methode“!.....	13
2.3.1.2	Personalbeurteilungen sind ein „notwendiges Übel“!.....	14
2.3.1.3	Methodenvielfalt hilft auch nicht unbedingt weiter	14
2.3.2	Systemvarianten.....	15
2.3.2.1	Kennzeichnungssysteme	15
2.3.2.2	Einstufungssysteme	16
2.3.2.3	Ipsative Merkmalsskalen (`forced choice instruments“).....	21
2.3.2.4	Rangordnungsverfahren	23
2.3.2.5	Zielvereinbarungssysteme.....	24

2.4	Berücksichtigung inhaltlicher und methodischer Besonderheiten	25
2.4.1	Personalbeurteilung vs. Leistungsbeurteilung	26
2.4.2	Gütekriterien für Beurteilungsinstrumente	26
2.4.3	Skalierungsformen	27
2.4.4	Gewichtung von Beurteilungsmerkmalen?	28
2.4.5	Unterstützung durch quantitative Erfolgskriterien oder Kennziffern	29
2.4.6	Statistische Auswertungen der Beurteilungsergebnisse als Rückmeldung	30
2.5	Resümee	31
Literatur		32
3	Strategische Personalbeurteilungen	35
3.1	Standortbestimmung	37
3.1.1	Handhabung des Systems	37
3.1.2	Qualifikations-Index ist Basis der strategischen Personalplanung	38
3.1.3	Alternativen zum Qualifikations-Index als Methode zur Standortbestimmung?	38
3.2	Leistungshonorierung und Entgeltdifferenzierung	40
3.3	Karriereentwicklung	44
3.4	Qualifizierung	45
3.5	Strategische Ziele: Leistungsförderung, Arbeitszufriedenheit und Personalbindung	45
3.5.1	Arbeitszufriedenheit durch Arbeitsmotivation	46
3.5.2	Commitment oder Zustimmung und Bindung an die Organisation als Arbeitgeber	49
3.6	Resümee	49
Literatur		50
4	Potenzialbeurteilungen	53
4.1	Potenzialmerkmale zur Diagnostik der Potenzialstärke	54
4.2	Potenzialrichtungen	54
4.3	Und wie geht es weiter?	56
4.4	Resümee	57
Literatur		57
5	Balanced Score Card (BSC)	59
5.1	Das Grundmodell der BSC	60
5.2	Konsequenzen für das Performance und Personal Management	60
5.3	Personalbeurteilungen im Rahmen von BSC	62
5.4	BSC und Personal-Controlling	64
5.4.1	Welche Personalkennzahlen kommen für eine BSC infrage?	65
5.4.2	Alles was gewünscht wird, lässt sich nicht immer messen!	67

5.5	Resümee	72
	Literatur	73
6	Sonstige Gesichtspunkte bei der Personalbeurteilung	75
6.1	Multiple Beurteilungen	76
6.1.1	Erste „Gehversuche“ mit multiplen Beurteilungen	76
6.1.2	Die 360° – Beurteilung	77
6.1.3	Führungskräftebeurteilung	78
6.1.4	Mögliche Lösungswege – oder Empfehlungen für die Praxis?	81
6.2	Selbstbeurteilungen	82
6.3	Beurteilungen von – und innerhalb von – Teams	84
6.4	Delegierte Beurteilungskompetenzen	87
6.5	Forced Ranking	87
6.6	Umgang mit negativen Beurteilungen	88
6.7	Resümee	89
	Literatur	90
7	Interpersonale Beziehungen	93
7.1	Soziale Kognitionen bedingen die Beurteilung von Situationen und Personen	94
7.2	Balancetheorie	96
7.3	Attributionen	98
7.4	Konzepte der Attributionen	99
7.5	Konsequenzen für Mitarbeiterbeurteilungen	101
7.6	Resümee	103
	Literatur	103
8	Beurteilungsprozesse und Beurteilungsfehler – und wie sie zu vermeiden sind!	105
8.1	Beurteilungen aus wissenschaftlicher und praktischer Sicht	106
8.1.1	Wissenschaftliche Erkenntnisse zu Beurteilungs- prozessen	106
8.1.2	Personenbeurteilungen aus praktischer Perspektive	108
8.2	Beurteilungsfehler	109
8.2.1	Gewohnheitsmäßige, habituelle Beurteilungstendenzen	110
8.2.2	Sozialpsychologisch zu begründende Beurteilungsfehler	112
8.2.3	Systemimmanente Beurteilungsfehler	113
8.2.4	Taktische Manöver bei Personalbeurteilungen	114
8.3	Beurteilungstraining	116
8.4	Vorbereitung von Mitarbeiterbeurteilungen	118
8.5	Information der Mitarbeiter über das Beurteilungssystem	119
8.6	Resümee	120
	Literatur	121

9 Das Beurteilungsgespräch	123
9.1 Ausgangsbedingungen und Gestaltung eines Beurteilungsgespräches	124
9.1.1 Kommunikationsebenen und Kommunikationsphänomene	125
9.1.1.1 Selbsterkenntnis als Voraussetzung	126
9.1.1.2 Selbstkonzepte bestimmen die Art und das Ausmaß an Selbstoffenbarung	126
9.1.1.3 Ich- und Du-Botschaften als Mittel der Selbstoffenbarung	127
9.1.1.4 Beziehungsebene und Beziehungsqualität	128
9.1.1.5 Aufforderung oder Appell	129
9.1.1.6 Auch das „Fragen“ will gelernt sein	129
9.1.2 Kommunikationsfallen	129
9.1.2.1 Sich-selbst-erfüllende Prophezeiungen	130
9.1.2.2 Paradoxien in der Kommunikation	130
9.1.3 Schlussbetrachtungen	131
9.2 Kommunikations- und Persönlichkeitsmodelle aus der Personalforschung	132
9.2.1 Das TALK – Modell von Neuberger	132
9.2.2 Das Modell der „Differentiellen Kommunikationsstile“	133
9.2.3 Das Enneagramm	135
9.3 Methodik und Anwendungen aus der Psychologie	137
9.4 Von der psychoanalytischen Gruppentherapie zur „Themenzentrierten Interaktion (TzI)“ als probates Konzept für eine Beurteiler Schulung	141
9.5 Resümee	144
Literatur	146
10 Konfliktfelder und Konfliktlösungen	149
10.1 Konflikte und ihre Ursachen	150
10.2 Konfliktherde in Organisationen	151
10.3 Konfliktmanagement und Konfliktlösungen	153
10.3.1 Wesentliche Persönlichkeitsvariablen bei Konflikten	153
10.3.2 Techniken und Methoden zur Erreichung von Konfliktlösungen	156
10.3.3 Falsche Konfliktlösungen	157
10.4 Konflikte bei Personalbeurteilungen	158
10.5 Resümee	160
Literatur	160

11 Neue Herausforderungen für die Personalbeurteilung	161
11.1 Zur Konstruktion von Business-Anforderungen	163
11.2 Ansätze zur Beurteilung von Kreativität und Innovationsvermögen	165
11.3 Auf welche Kriterien bei der Mitarbeiterbeurteilung noch verstärkt zu achten wäre?	167
11.4 Neugestaltung von Beurteiler Schulungen?	168
11.5 Suche nach geeigneten Erfolgs- oder Validität-Kriterien	169
11.6 Von der Personen- zur Beziehungsbeurteilung	169
11.7 Unterstützung des strategischen Personalmanagements	170
11.8 Resümee	171
Literatur	173
12 Lessons Learned	175
Anhang	183
Literatur	191