

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Strategische Personalbeurteilungen – oder wie Personalgespräche, Mitarbeiterbeurteilungssysteme und anreizaktivierende Maßnahmen des Performance Managements Strategien unterstützen können!</b>	<b>1</b>
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	Beurteilungssformulare zur Selbst- und Fremdbeurteilung?	4
1.5	Resümee	5
	Literatur	5
<b>2</b>	<b>Möglichkeiten der Mitarbeiterkommunikation und Gestaltung des Feedbacks</b>	<b>7</b>
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
<b>3</b>	<b>Strategische Personalbeurteilungen</b> .....	<b>35</b>
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
<b>4</b>	<b>Potenzialbeurteilungen</b> .....	<b>53</b>
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
<b>5</b>	<b>Balanced Score Card (BSC)</b> .....	<b>59</b>
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
<b>6</b>	<b>Sonstige Gesichtspunkte bei der Personalbeurteilung .....</b>	<b>75</b>
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
<b>7</b>	<b>Interpersonale Beziehungen.....</b>	<b>93</b>
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
<b>8</b>	<b>Beurteilungsprozesse und Beurteilungsfehler – und wie sie zu vermeiden sind!.....</b>	<b>105</b>
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

<b>9</b>	<b>Das Beurteilungsgespräch</b>	123
9.1	Ausgangsbedingungen und Gestaltung eines Beurteilungsgesprächs	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
<b>10</b>	<b>Konfliktfelder und Konfliktlösungen</b>	149
10.1	Konflikte und ihre Ursachen	150
10.2	Konflikttherde 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

---

<b>11</b>	<b>Neue Herausforderungen für die Personalbeurteilung</b> . . . . .	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
<b>12</b>	<b>Lessons Learned</b> . . . . .	175
	<b>Anhang</b> . . . . .	183
	<b>Literatur</b> . . . . .	191