

Inhaltsverzeichnis

1	Grundlagen der Personalbeurteilung	9
1.1	Arten der Personalbeurteilung	10
1.1.1	Leistungsbeurteilung	10
1.1.2	Potenzialbeurteilung	11
1.2	Formen der Personalbeurteilung	13
1.2.1	Selbstbeurteilung	13
1.2.2	Kollegenbeurteilung	13
1.2.3	Vorgesetztenbeurteilung	14
1.2.4	360°-Beurteilung	15
1.3	Ziele der Personalbeurteilung	15
1.3.1	Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation	16
1.3.2	Steigerung der Leistungsbereitschaft	16
1.3.3	Entscheidungen über die Personalentwicklung	16
1.3.4	Verbesserung der Personalführung	17
1.3.5	Gestaltung der Personalentlohnung	17
1.3.6	Objektivierung der Personalarbeit	18
1.4	Gegenstände der Personalbeurteilung	18
1.4.1	Arbeitsleistung, Arbeitsverhalten und Führungsverhalten	19
1.4.2	Eigenschaften des Mitarbeiters	20
1.4.3	Erfüllung von Zielen und Aufgaben	21
2	Wahrnehmung im Beurteilungsprozess	23
2.1	Betrieblicher Beurteilungsprozess	23
2.1.1	Objektivität und Subjektivität im Beurteilungsprozess	24
2.1.2	Personenbedingte Einflüsse auf die Wahrnehmung	26
2.1.3	Checkliste für Beurteilende	26
2.1.4	Bewusste Beurteilungsverfälschungen	27
2.1.4.1	Ursachen bewusster Beurteilungsverfälschungen	28
2.1.4.2	Strategien zur Vermeidung bewusster Verfälschungen	29
2.2	Plädoyer für Personalbeurteilungssysteme	30
3	Systeme der Personalbeurteilung	32
3.1	Freie Beurteilungssysteme	32
3.1.1	Freie Beschreibung bei freier Merkmalsauswahl	33

3.1.2	Freie Formulierung bei gebundene Merkmalsauswahl	33
3.1.3	Bewertung freier Beurteilungssysteme	34
3.2	Differenzierende Beurteilungssysteme	34
3.2.1	Summarische Verfahren	35
3.2.2	Analytische Verfahren	35
3.2.3	Bewertung differenzierender Systeme	35
3.3	Rangordnungssystem	35
3.3.1	Verfahren der Rangreihenbildung	36
3.3.2	Bewertung von Rangordnungssystemen	37
3.4	Einstufungssysteme	38
3.4.1	Aufbau von Einstufungssystemen	40
3.4.2	Systembestandteile von Einstufungsverfahren	41
3.4.2.1	Merkmalsauswahl	42
3.4.2.2	Merkmalsinhalt	42
3.4.2.3	Merkmalsanzahl	45
3.4.2.4	Skalenarten und Skalenstufen	45
3.4.3	Bewertung von Einstufungssystemen	52
3.5	System der kritischen Vorfälle	55
3.5.1	Arten kritischer Vorfälle	55
3.5.2	Bewertung des Systems kritischer Vorfälle	55
3.6	Zielorientierte Leistungsbeurteilungssysteme	56
3.6.1	Management by objectives	56
3.6.2	Stellenbeschreibung und Stellenbild	58
3.6.2.1	Stellenbeschreibung	58
3.6.2.2	Stellenbild	60
3.6.3	Zielbildung durch Zielvereinbarung	62
3.6.3.1	Quellen zur Herleitung von Zielen und Zieldimensionen	62
3.6.3.2	Gütekriterien erfolgreicher Zielvereinbarungen	64
3.6.3.3	Gewichtung der Ziele	66
3.6.3.4	Kriterien für die Feststellung des Zielerreichungsgrades	67
3.6.3.5	Soll-Ist-Vergleich	71
3.6.3.6	Abweichungsanalyse	71
3.6.4	Grenzen der Zielvereinbarung	72
3.6.4.1	Zielorientierung fördert die »Ellenbogenmentalität«	73
3.6.4.2	Unternehmensziele und die Ableitung individueller Ziele	73
3.7	Bewertung der zielorientierten Systeme	74

4	Arbeitsrechtsstatus von Beurteilungssystemen	77
4.1	Individualrechtliche Ebene	77
4.2	Kollektivrechtliche Ebene	78
4.3	Rechtlicher Status von Zielvereinbarungen	80
5	Vorbereitung eines Personalbeurteilungssystems	82
5.1	Vorüberlegungen zur Systemeinführung	82
5.2	Anforderungen an Personalbeurteilungssysteme	83
5.2.1	Akzeptanz	83
5.2.2	Praktikabilität	85
5.2.3	Reliabilität	86
5.2.4	Validität	87
5.3	Planung eines Beurteilungssystems	87
5.3.1	Entscheidungen für Mitarbeitergruppen	87
5.3.2	Beurteilende und Beurteilte	88
5.3.3	Beurteilungsabstände und -anlässe	88
5.3.4	Gestaltung der Beurteilungsinstrumente	88
5.3.5	Schulungskonzept und Informationen	90
5.3.6	Unterschriftenregelung	91
5.3.7	Konfliktregelung	91
5.3.8	Datenablage, Datenspeicherung und Verteilerkreis	92
6	Implementierung eines Beurteilungssystems	93
6.1	Anlass und Hauptziel des Beurteilungsprojekts	93
6.2	Beurteilungsgespräch mit dem Mitarbeiter	94
6.2.1	Vorbereitung und Durchführung des Mitarbeitergesprächs	95
6.2.2	Checkliste zur Vorbereitung des Gesprächs	96
6.2.3	Anlässe für Mitarbeitergespräche	98
6.2.4	Zielvereinbarung als Kernelement des Gesprächs	98
6.2.5	Konfliktregelungen	102
6.3	Systemeinführung und Beteiligtenqualifizierung	102
7	Projekt, Schlussfolgerungen und Empfehlungen	104
7.1	Ergebnisse des Pilotprojekts der Beurteilung	104
7.1.1	Ausgangspunkt des Beurteilungsprojekts	104

Inhaltsverzeichnis

7.1.2	Darstellung der Befragungsergebnisse	105
7.2	Schlussfolgerungen und Empfehlungen	109
	Literaturverzeichnis	111
	Abbildungsverzeichnis	116
	Stichwortverzeichnis	117
	Über die Autoren	122