

Taschenbuch Personalbeurteilung Feedback in Organisationen

von
Dipl.-Pädagoge Bernd-Uwe Kiefer
Hamburg

und
Prof. Dr. Heinz Knebel
Hamburg

11. überarbeitete Auflage 2004

Mit 110 Abbildungen

RL- Verlag Recht und Wirtschaft tinibH
Heidelberg

Inhaltsverzeichnis

A. Einleitung	11
B. Grundlagen der Beurteilung	15
1. Grundprinzipien der Beurteilung	15
1.1 Subjektivität	15
1.2 Feedback	18
1.3 Engpassfaktor Menschlichkeit	22
2. Ziele der Beurteilung	24
2.1 Der Mitarbeiter	33
2.2 Die Führungskraft	33
2.3 Das Unternehmen	33
2.4 Das System	35
2.5 Handlungsmaxime als Prüfstein erfolgreicher Mitarbeiterbeurteilung	35
3. Inhalte der Beurteilung	36
3.1 Verhaltensweisen	37
3.2 Eigenschaften	39
3.3 Leistungen	40
3.4 Ergebnisse	41
3.5 Potenziale	42
4. Kriterien der Beurteilung	44
4.1 Hauptkriterien	44
4.2 Anforderungsprofile und Leistungsziele	47
4.3 Rechtliche Zulässigkeit von Beurteilungskriterien ...	55
C. Ganzheitliches Beurteilungsverfahren	59
5. Ganzheitliche Beurteilung = Beobachten, Bewerten, Beurteilen, Besprechen	59
6. Beobachtung	61
6.1 Beobachtungsprinzipien	61
6.2 Auswerten von Beobachtungen	70
6.3 Einbeziehen Dritter	74
7. Bewertung und Beurteilung	75
7.1 Wertmaßstäbe	75

Inhaltsverzeichnis

7.2	Absolute und relative Bewertungen	77
7.3	Gewichtung von Beobachtungs- und Beurteilungsgesichtspunkten	78
7.4	Quervergleich	79
7.5	Beurteilungszeitpunkte	81
8.	Fehlerquellen bei der Beurteilung	82
8.1	Charakter des Beurteilers	82
8.2	Subjektivität	84
8.3	Egoismus und charakterliche Fehleinstellung	84
8.4	Vorurteile	85
8.5	Überstrahlungen	85
8.6	Hierarchieeffekt	86
8.7	Einzelbeobachtungen	86
8.8	Erster Eindruck	87
8.9	Sympathie und Antipathie	88
8.10	Fehldeutungen	88
8.11	Gruppenegoismus	89
8.12	Mangelnde Differenzierung	89
8.13	Beschönigungstendenzen	90
8.14	Zu wenig Zeit	90
8.15	Vermeidung von Beurteilungsfehlern	92
9.	Schriftliche Formulierung	95
9.1	Schwierigkeiten der sprachlichen Formulierung	95
9.2	Mehrdeutigkeit von Begriffen	97
10.	Beurteilungsbogen	102
10.1	Formaler Rahmen des Beurteilungsbogens	102
10.2	Gebundene Beurteilung	102
10.3	Freie Beurteilung	104
10.4	Rangordnungsverfahren	105
10.5	Praktikable Mischungen	106
10.6	Zusatzfragen im Beurteilungsbogen	106
11.	Beurteilungsgespräch	108
11.1	Vorbereitung	108
11.2	Durchführung	117
11.3	Nachbereitung	120
11.4	Einbindung von Beurteilungsgesprächen in Mitarbeitergespräche	120
12.	Einführung von Beurteilungsverfahren	127
12.1	Zielsetzungen und Rahmenbedingungen	128

12.2	Einbindung der Arbeitnehmervertretung	129
12.3	Projektorganisation.	129
12.4	Erarbeitung von Beurteilungskriterien.	132
12.5	Erarbeitung von Beurteilungsstufen.	136
12.6	Ausgestaltung des Instrumentariums (Beurteilungsbogen und Spielregeln).	145
12.7	Information und Schulung von Mitarbeitern und Führungskräften.	146
12.8	Reflexion und Modifikation.	149

D. Spezielle Anwendungen von Beurteilungen 153

13.	Klassische Leistungsbeurteilung	153
13.1	Systematik der Leistungsbeurteilung	153
13.2	Verknüpfung mit Entgeltkomponenten.	159
13.3	Erweiterung durch Ziel Vereinbarungen.	169
14.	Individuelle Potenzialbeurteilung für die Personalentwicklung	177
15.	Beurteilung von Führungskräften und Spezialisten.	189
15.1	Leistungsbeurteilungen (mit Entgeltkomponenten)	189
15.2	Potenzialbeurteilungen.	199
16.	Beurteilung von Auszubildenden.	202
17.	Beurteilung von Arbeitsgruppen und Teams.	207
17.1	Unterschiedliche Aspekte bei der Beurteilung von Teams.	207
17.2	Leistungsbeurteilungen (mit Entgeltkomponenten)	211
17.3	Potenzialbeurteilungen.	215
18.	Aufwärtsbeurteilungen.	217
18.1	Mitarbeiterurteile als Fremdeinschätzung der Führungsleistung.	217
18.2	Ziele und Funktion der Aufwärtsbeurteilung	218
18.3	Verfahren bei Aufwärtsbeurteilungen.	219
18.4	Mögliche Widerstände.	228
18.5	Erfolgsfaktoren bei der Durchführung von Aufwärtsbeurteilungen.	231
19.	360 Grad Feedback.	235

E. Ausblick 240

20.	Zukunftsentwicklungen von Beurteilungen.	240
-----	--	-----

Inhaltsverzeichnis

20.1	Vom Individuum zum multifunktionalen Rollenträger.	240
20.2	Vom Fokus auf dem Feedback-Geber zum Fokus auf dem Feedback-Nehmer.	241
20.3	Von der Leistungsbewertung zur Entwicklungs- orientierung	243
20.4	Vom einseitigen Feedback zum Rundum- Feedback	244
20.5	Vom standardisierten Feedback zum Feedback für ein Individuum in einer konkreten Entwicklungsphase seines Lebens.	246
20.6	Von Feedbacks für Individuen zu Feedbacks für Teams, Unternehmensbereiche und ganze Unternehmen	247
20.7	Von aufgezwungenen Feedbacks (für Individuen, Gruppen und Organisationen) zur Entwicklung von Sensoren zur Wahrnehmung von Feedbacks.	248
Anhang	251
	Anlage: Wichtige Beurteilungskriterien mit Definitionen und Abstufungen.	251
	Literaturverzeichnis.	271
	Sachregister.	285