

Praxis der Leistungsbeurteilung

Leistung - wieder gefragt

von
Prof. Dr. rer. pol. Ernst Zander
und
Dr.-Ing. Heinz Knebel
Hamburg

3., neubearbeitete und erweiterte Auflage 1993

Mit 84 Abbildungen

I. H. Sauer-Verlag ömbH
Heidelberg

Inhaltsverzeichnis

I. Warum überhaupt Leistungsbeurteilung?	9
1. Betriebliche Ziele.	10
2. Wünsche der Mitarbeiter.	14
3. Vorteile einer Leistungsbeurteilung.	15
II. Welche Formen der Leistungsbeurteilung werden praktiziert?	19
1. Was sind Leistungsbeurteilungskriterien?	23
2. Welche Kriterien werden in der Praxis tatsächlich angewandt? *	27
3. Welche Kriterien gibt es für Führungskräfte?	54
4. Welche Zahl von Beurteilungskriterien hat sich bewährt?	54
5. Ist eine Gewichtung erforderlich?	73
6. Welche Bedeutung haben Stufendefinitionen?	75
7. Zielvereinbarungen^und Leistungsbewertung	88
8. Mitarbeiter beurteilen die Leistungen ihrer Vorgesetzten.	107
9. Kollegen beurteilen die Leistungen ihrer Kollegen	115
10. Mitarbeiter und Führungskräfte beurteilen ihre eigene Leistung	116
11. Leitlinien für den Aufbau von praktikablen Leistungsbeurteilungs-Verfahren	120
III. Wie läßt sich eine Leistungsbeurteilung einführen?	121
1. Mitwirkung des Betriebsrats	122
2. Zuständigkeiten und Arbeitsziele absprechen.	124
3. Verfahrensrichtlinien vereinbaren.	127
4. Information und Schulung der Mitarbeiter	136
5. Ordnungsgemäße und richtige Beurteilung (nach der Rechtsprechung).	141
6. Harmonisierung der Beurteilungsergebnisse.	143
7. Offenlegung der Beurteilungsergebnisse im Gespräch	147
8. Umsetzen der Beurteilungsergebnisse in Leistungsentgelt	162
9. Leistungszulagen-Verteilung	166
10. Die Probleme bei Leistungszulagenbudgets	170
11. Einspruchsmöglichkeiten der Beurteilten.	175

12. Leitlinien für die praxisnahe Anwendung von Leistungsbeurteilungs-Verfahren	178
IV. Das Mitarbeitergespräch - eine Alternative für Leistungsbeurteilungen?	181
1. Neue Wege zum Leistungs-Feedback.....	181
2. Das Leistungsverhalten darf nicht „verkleistert“ werden	189
3. Leitlinien zum Mitarbeitergespräch	207
4. Checkliste zum Mitarbeitergespräch	209
V. Wie wirkt sich Leistungsbeurteilung in der Praxis aus? ...	215
1. Auswirkungen für die Beurteilten	215
2. Auswirkungen für die Führungskräfte	219
3. Auswirkungen für das Unternehmen	220
VI. Kritische Beurteilung der Praxis	223
1. Mitarbeiterkritik in der Praxis	223
2. Nicht beabsichtigte nachteilige Nebenwirkungen.	225
3. Ratschläge an Betriebsräte	227
4. Ethische Gesichtspunkte.....	228
5. Gewerkschaftliche Kritik	230
VII. Wie wird sich die Leistungsbeurteilung künftig entwickeln?	233
VIII. Literaturverzeichnis	241
IX. Sachregister	251