

# Leistungsbeurteilung

von

Daniela Lohaus

HOGREFE



GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD · PRAG  
TORONTO · CAMBRIDGE, MA · AMSTERDAM · KOPENHAGEN

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Leistungsbeurteilung</b> .....	1
1.1	Einführung .....	1
1.2	Definition .....	4
1.2.1	Leistung .....	4
1.2.2	Leistungsbeurteilung .....	9
1.3	Abgrenzung zu anderen Begriffen .....	12
1.4	Bedeutung für das Personalmanagement .....	15
1.5	Betrieblicher Nutzen .....	17
<b>2</b>	<b>Modelle der Leistungsbeurteilung</b> .....	21
2.1	Komponenten und Prozess der Leistungsbeurteilung .....	22
2.2	Die kognitiven Anteile des Urteilsprozesses .....	23
2.2.1	Ebenenmodell von Brandstätter .....	24
2.2.2	Modell von Landy und Farr .....	26
2.2.3	Modell von DeNisi, Cafferty und Meglino .....	30
2.3	Die Qualität von Leistungsbeurteilungen .....	33
2.3.1	Maße der Urteilsqualität .....	34
2.3.2	Urteilstendenzen .....	37
2.3.3	Haltungen und Motive der Beurteiler .....	43
2.3.4	Was lässt sich tun gegen Urteilsverzerrungen? .....	44
<b>3</b>	<b>Entwicklung eines Leistungsbeurteilungsinstruments</b> .....	46
3.1	Warum soll beurteilt werden: Ziele der Leistungsbeurteilung .....	46
3.2	Was soll beurteilt werden: Arten von Leistungskriterien .....	49
3.2.1	Objektive versus subjektive Kriterien .....	49
3.2.2	Bezugspunkte für Leistungskriterien .....	51
3.3	Wie soll beurteilt werden: Beurteilungsverfahren .....	56
3.3.1	Überblick .....	56
3.3.2	Verfahren der kriterienorientierten Leistungsbeurteilung .....	58
3.3.3	Verfahren der normorientierten Leistungsbeurteilung .....	70
3.3.4	Verfahren der zielorientierten Leistungsbeurteilung .....	76
3.4	Wer soll beurteilt werden: Einzelpersonen und/oder Teams .....	80
3.5	Wer soll beurteilen: Die Urteilsquellen .....	83

<b>4</b>	<b>Die Implementierung eines Leistungsbeurteilungssystems</b> .....	90
4.1	Planung und Steuerung der Implementierung .....	90
4.2	Bestandsaufnahme .....	94
4.3	Entscheidung für Ziele der Leistungsbeurteilung .....	95
4.4	Nutzen- und Kosten-Abwägung .....	97
4.5	Entwicklung des Beurteilungsinstruments .....	101
4.5.1	Festlegung der Zielgruppen für die Beurteilung .....	101
4.5.2	Analyse der zu bewertenden Tätigkeiten .....	101
4.5.3	Auswahl und Definition der Beurteilungskriterien .....	105
4.5.4	Festlegung der Skalierungsvorschriften .....	107
4.6	Festlegung und Schulung der Beurteiler .....	107
4.7	Das Mitarbeitergespräch zur Leistungsbeurteilung .....	108
4.7.1	Ziele und Nutzen des Mitarbeitergesprächs .....	109
4.7.2	Gesprächsstile .....	110
4.7.3	Wirkungen von Feedback .....	115
4.7.4	Ablauf des Beurteilungsgesprächs .....	119
4.8	Probeanwendung, Evaluation und Adjustierung des Instruments .....	123
4.9	Handhabung des Leistungsbeurteilungssystems .....	124
4.9.1	Festlegung der Zeiträume und Beurteilungsfrequenzen ....	124
4.9.2	Verknüpfung der Ergebnisse mit den Zielen der Beurteilung .....	126
4.9.3	Verwaltung des Systems .....	128
4.10	Rechtliche Aspekte .....	130
4.10.1	Rechte der Betriebsräte .....	130
4.10.2	Rechte der einzelnen Arbeitnehmer .....	132
<b>5</b>	<b>Literaturempfehlungen</b> .....	134
<b>6</b>	<b>Literatur</b> .....	134

### **Karten:**

Merkmale verschiedener Leistungskriterien und Beurteilungsverfahren

Urteilstendenzen und der Umgang mit ihnen und Komponenten  
der Beurteilungs-Skala