

Inhaltsverzeichnis

A.	Personalbeurteilungssysteme	11
1.	Aufgaben und Ziele von Personalbeurteilungssystemen	11
1.1	Leistungsbeurteilung	11
1.2	Weitere Ziele der Personalbeurteilung	14
1.2.1	Verbesserung der Mitarbeiterführung	14
1.2.2	Basis für anforderungs- und leistungsgerechte Entlohnung	14
1.2.3	Basis für Personalentwicklungsentscheidungen	14
2.	Mögliche Beurteilungsgegenstände in Personalbeurteilungssystemen	15
2.1	Eigenschaften des Mitarbeiters: Persönlichkeit	15
2.2	Tätigkeiten, Arbeitsverhalten	16
2.3	Arbeitsergebnisse: Erfüllung von Zielen und Arbeitsaufgaben	16
B.	Einflussfaktoren der Wahrnehmung	17
1.	Exkurs – Der ewige Streit: Ist objektive Beurteilung möglich?	17
1.1	Zum Objektivitätsbegriff	17
1.2	Personenbedingte Einflüsse auf die Wahrnehmung	18
1.3	Checkliste zum Umgang mit den Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung	19
1.4	Bewusste Beurteilungsverfälschungen	20
1.4.1	Ursachen bewusster Beurteilungsverfälschungen	20
1.4.2	Strategien zur Vermeidung bewusster Verfälschungen	21
2.	Ein Plädoyer für den Einsatz von Personalbeurteilungssystemen	21
C.	Klassifizierung der verschiedenen Personalbeurteilungsverfahren	23
1.	Summarische und analytische Personalbeurteilungsverfahren	24
1.1	Summarische Verfahren	24
1.2	Analytische Verfahren	24
2.	Freie Beurteilungsverfahren	24

2.1	Freie Beschreibung bei freier Merkmalsauswahl oder sehr geringen Vorgaben	24
2.2	Freie Beschreibung bei gebundener Merkmalsauswahl	25
2.3	Bewertung der freien Beurteilungsverfahren	26
3.	Rangordnungsverfahren	26
3.1	Verfahren der Rangreihenbildung	26
3.2	Bewertung der Rangordnungsverfahren	27
4.	Einstufungsverfahren	28
4.1	Aufbau merkmalsorientierter Einstufungsverfahren	28
4.2	Systembestandteile von Einstufungsverfahren	31
4.2.1	Merkmalsauswahl	31
4.2.2	Merkmalsinhalt	31
4.2.3	Merkmalsanzahl	33
4.2.4	Einstufung der Merkmalerfüllung	33
4.2.4.1	Wie viele Skalenstufen sind zweckmäßig?	33
4.2.4.2	Welche Skalen sind zweckmäßig?	35
4.3	Bewertung der merkmalsorientierten Einstufungsverfahren	39
5.	Zielorientierte Leistungsbeurteilungsverfahren	41
5.1	Historie: Management by objectives	42
5.2	Exkurs: Stellenbeschreibung/Stellenbild	43
5.2.1	Die Stellenbeschreibung	43
5.2.2	Das Stellenbild	44
5.3	Zielbildung durch Zielvereinbarung	47
5.3.1	Quellen zur Herleitung operativer Ziele und Zieldimensionen	47
5.3.2	Gütekriterien erfolgreicher Zielvereinbarungen	48
5.3.3	Gewichtung der Ziele	51
5.3.4	Kriterien für die Festlegung des Zielerreichungsgrades	51
5.3.5	Soll-Ist-Vergleich	55
5.3.6	Abweichungsanalyse	55
5.4	Grenzen der Zielvereinbarung	56
5.4.1	Zielorientierung fördert die „Ellenbogenmentalität“	56
5.4.2	Unternehmensziele und die Ableitung individueller Ziele ..	57
5.5	Bewertung der zielorientierten Verfahren	57

D.	Arbeitsrechtlicher Status von Personalbeurteilungssystemen	59
1.	Individualrechtliche Ebene – Rechte des einzelnen Arbeitnehmers	59

2.	Kollektivrechtliche Ebene – Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates	60
3.	Zielvereinbarungen – aktueller Stand der Rechtsprechung ..	62
E.	Praktische Voraussetzungen für Gestaltungsanforderungen an Personalbeurteilungssysteme, Schritte auf dem Weg zur Umsetzung	63
1.	Vorüberlegungen: Die Ziele des Verfahrens	63
2.	Allgemeine Anforderungen an Personalbeurteilungssysteme	63
2.1	Akzeptanz	64
2.2	Praktikabilität	65
3.	Detailplanung	66
3.1	Für welche Mitarbeitergruppen soll das Personalbeurteilungssystem gelten?	66
3.2	Wer beurteilt wen?	67
3.3	Beurteilungsanlässe und -abstände	67
3.4	Gestaltung der Instrumente: Inhalte, Messkriterien, Skala, Verteilungsvorgaben	67
3.5	Schulungskonzept, Information der Beteiligten	68
3.6	Unterschriftenregelung	69
3.7	Konfliktregelung	70
3.8	Datenablage, Datenspeicherung, Verteilerkreis der Beurteilung	70
F.	Praktisches Beispiel: Die Implementierung eines Leistungsbeurteilungssystems	71
1.	Anlass und Ziel des Projekts	71
2.	Das Mitarbeitergespräch – Plattform zur Anwendung der Führungsinstrumente	72
2.1	Vorbereitung und Durchführung des Mitarbeitergespräches	73
2.2	Checkliste zur Vorbereitung	73
2.3	Anlässe für ein Mitarbeitergespräch	75
2.4	Die Zielvereinbarung – Kernelement des Mitarbeitergespräches zur gemeinsamen Zukunftsgestaltung	76
2.5	Zielvereinbarung setzt Konsens voraus! Was geschieht im Konfliktfall?	79
3.	Einführung des Systems und Qualifizierung der Beteiligten – das Pilotprojekt	80
3.1	Das Schulungs- und Informationskonzept	80

G.	Ergebnisse des Pilotprojekts, Schlussfolgerungen und Empfehlungen	81
1.	Ergebnisse des Pilotprojekts	81
1.1	Ausgangspunkt des Projekts	81
1.2	Darstellung der Befragungsergebnisse	82
2.	Schlussfolgerungen und Empfehlungen	85
	Literaturverzeichnis	87