

Inhalt

Einleitung	9
1. Bestandsaufnahme: Vorgesetztenbeurteilung in Literatur und Praxis	11
1.1 "Sollen Mitarbeiter ihre Vorgesetzten beurteilen?" - eine Frage mit Tradition	11
1.2 Definitionen	14
1.3 Zwecke und Funktionen	15
1.4 Zusammenhang mit anderen personalpolitischen Instrumenten	18
<i>1.4.1 Vorgesetztenbeurteilungen als Personalbeurteilungen</i>	18
<i>1.4.2 Vorgesetztenbeurteilungen als (Elemente von) Mitarbeiterbefragungen</i>	21
<i>1.4.3 Vorgesetztenbeurteilungen und Führungstrainings</i>	22
<i>1.4.4 Vorgesetztenbeurteilungen und Führungsleitbilder/-grundsätze</i>	23
1.5 Probleme: Akzeptanz bzw. Widerstände der Beteiligten und Betroffenen	24
<i>1.5.1 Mögliche Probleme der Vorgesetzten</i>	25
<i>1.5.2 Mögliche Probleme MitarbeiterInnen</i>	26
<i>1.5.3 Mögliche Probleme der Organisationsleitung</i>	27
<i>1.5.4 Mögliche Probleme (mit) der ArbeitnehmerInnenvertretung</i>	28
1.6 Ein Fallbeispiel aus der bundesrepublikanischen Praxis	30
✓ <i>1.6.1 Vorbemerkung: Zur Verbreitung der Vorgesetztenbeurteilung in der Bundesrepublik Deutschland</i>	30
✓ <i>1.6.2 Die "Aufwärtsbeurteilung" bei BMW</i>	31
1.7 Fazit und Ausblick	33

2.	Das Projekt Vorgesetztenbeurteilung an der Universität Oldenburg	35
3.	Die Perspektiven und Positionen der an einer Vorgesetztenbeurteilung Beteiligten	41
3.1	Die Geschäftsleitung	41
	3.1.1 <i>Vorbemerkung: Die Besonderheit der Perspektive der Geschäftsleitung</i>	41
	3.1.2 <i>Zur Vorgehensweise</i>	41
	3.1.3 <i>Persönliche Erfahrungen mit Beurteilungen und deren Einschätzung</i>	44
	3.1.4 <i>Unternehmensbezogene Erfahrungen mit Beurteilungen und deren Einschätzung</i>	45
	3.1.5 <i>Das Wunschbild einer "optimalen" Beurteilung</i>	46
	3.1.6 <i>Persönliche Erwartungen in bezug auf eine Vorgesetztenbeurteilung</i>	48
	3.1.7 <i>Unternehmensbezogene Erwartungen in bezug auf eine Vorgesetztenbeurteilung</i>	51
	3.1.8 <i>Fazit</i>	54
3.2	Die Vorgesetzten	54
	3.2.1 <i>Zur Vorgehensweise</i>	54
	3.2.2 <i>Erfahrungen mit Beurteilungen</i>	55
	3.2.3 <i>Erwartungen in bezug auf eine Vorgesetztenbeurteilung</i>	59
	3.2.4 <i>Fazit</i>	63
	3.2.5 <i>Nachbemerkung: Einige Kritikpunkte zur in A durchgeführten Mitarbeiterbefragung</i>	64
3.3	Die MitarbeiterInnen (unter Mitarbeit von Stefan Felgner, Ursula Heyen, Erich Schneider und Ivo Schuster)	64
	3.3.1 <i>Darstellung des Erkenntniszieles, der Vorgehensweise und der Befragungsgruppe</i>	64
	3.3.2 <i>Erfahrungen mit Beurteilungen</i>	67

3.3.3	<i>Einschätzung der eigenen und fremden Urteilsfähigkeit</i>	72
3.3.4	<i>Bereitschaft zur Teilnahme</i>	75
3.3.5	<i>Erwartete Folgen einer Vorgesetztenbeurteilung</i>	75
3.3.6	<i>Fazit</i>	81
4.	Voraussetzungen und Durchführungsmodi von Vorgesetztenbeurteilungen	83
4.1	Einleitung	83
4.2	Zur Anonymität der Beteiligten	84
4.2.1	<i>Darstellung des Problems</i>	84
4.2.2	<i>Ergebnisse zur Anonymität der MitarbeiterInnen</i>	85
4.2.3	<i>Ergebnisse zur Anonymität der Vorgesetzten</i>	86
4.3	Mitwirkung: Möglichkeit oder Pflicht?	91
4.3.1	<i>Darstellung des Problems</i>	91
4.3.2	<i>Ergebnisse zum Thema Freiwilligkeit vs. Verbindlichkeit der Teilnahme</i>	92
4.4	Die Information der betroffenen Organisationsmitglieder	94
4.4.1	<i>Darstellung des Problems</i>	94
4.4.2	<i>Ergebnisse zum Informationsaspekt</i>	94
4.5	Zur Bedeutung externer bzw. interner Beratung	96
4.5.1	<i>Darstellung des Problems</i>	96
4.5.2	<i>Ergebnisse zum präferierten Beratungsmodell</i>	97
4.6	Der Führungsstil als erleichternde bzw. erschwerende Bedingung bei der Implementierung der Vorgesetztenbeurteilung	98
4.6.1	<i>Darstellung des Problems</i>	98
4.6.2	<i>Ergebnisse zum Problem Führungsstile: Ist und Soll</i>	98

4.7	Konsequenzen aus der Vorgesetztenbeurteilung	100
	4.7.1 <i>Darstellung des Problems</i>	100
	4.7.2 <i>Ergebnisse zum Aspekt Konsequenzen</i>	101
4.8	Einsatzweise bzw. Durchführungsrhythmus von Vorgesetztenbeurteilungen	104
	4.8.1 <i>Darstellung des Problems</i>	104
	4.8.2 <i>Ergebnisse zur Einsatzweise</i>	105
4.9	Zusammenfassung der Ergebnisse	105
5.	Der Fragebogen zur Beurteilung von Vorgesetzten	109
5.1	Die Entwicklung der Forschung zur Führungsverhaltensbeschreibung - ein kurzer Abriss	109
5.2	Zur Konstruktion bzw. Adaption des Projekt-Fragebogens	112
	5.2.1 <i>Brainstorming: das Idealbild der/des Vorgesetzten</i>	113
	5.2.2 <i>Die Auswertung der in der Praxis verwendeten Instrumente</i>	114
	5.2.3 <i>Die Überarbeitung der Dimensionen und Items</i>	115
	5.2.4 <i>Die Skalierung</i>	117
	5.2.5 <i>Der Testlauf und die Überarbeitung zur endgültigen Fassung</i>	118
5.3.	Das Feedback	
	(unter Mitarbeit von Bärbel Dlugosch u. Dieter Häfner)	127
	5.3.1 <i>Die Fragen des Fragenkatalogs</i>	127
	5.3.2 <i>Die Auswertung</i>	128
	Schlußbemerkung	139
	Literatur	141