Inhaltsverzeichnis Seite

Walter A. Oechsler

Personalführung durch tätigkeitsbezogene Leistungsbewertung 11

1. Alte Probleme und neue Anwendungsperspektiven der Personalbeurteilung 13

2. Funktionen und Verfahren der Verhaltens-, Leistungs- und Potentialbeurteilung 15

2.1 Funktionen und Ansatzpunkte der Personalbeurteilung 15

2.2 Beurteilungsverfahren und Beurteilungsprobleme der Wirtschafts- und Verwaltungspraxis 21

2.3 Personalbeurteilung als Führungsmittel 31

3. Personalbeurteilung in Systemen der Entgeltfindung 40

3.1 Bedeutung der Leistungsbeurteilung für die Entgeltfindung 40

3.2 Leistungsbeurteilung als Folge neuer Fertigungstechnologien und gewandelter Arbeitsorganisation 43

4. Personalbeurteilung in Systemen der Organisation und Führung 48

4.1 Informationssystem: Planungs- und Kontrollrechnung 50

4.2 Organisationssystem: Controller-Organisation 53

4.3 Führungssystem: Management by-Konzeptionen 59

4.4 Beurteilungssystem: Personal-Controlling 62

5. Personalbeurteilung auf der Grundlage kritischer Arbeitsinhalte 66

5.1 Analyse von Arbeitsaufgaben und Zusammenfassung zu Arbeitsinhalten 67

5.2 Festlegung kritischer Arbeitsinhalte 75

5.3 Bestimmung von Leistungsstandards 76

5.4 Durchführung der Verhaltens- und Leistungsbeurteilung 82

5.5 Überprüfung von Beurteilungen 84

6. Anwendungsperspektiven in Wirtschaft und Verwaltung 86

6.1 Erfahrungen mit kritischen Arbeitsinhalten und Leistungsstandards in der Bundesverwaltung der USA 86

6.2 Verhaltens- und Leistungsbeurteilung im Produktions- und Verwaltungsbereich 95

Literaturverzeichnis 98

Hermann J. Liebel

Personalentwicklung durch Verhaltens- und Leistungsbewertung 103

1. Psychologische Grundlagen der Beurteilung von Menschen 105

1.1 Beurteilung als soziale Beeinflussung 105

1.2 Implizite Persönlichkeitstheorien in der Arbeitswelt 109

1.3 Individuelle und systembedingte Fehlerquellen bei der Beurteilung von Menschen 111

1.3.1 Beurteilungsfälschungen 112

1.3.2 Persönlichkeitsmerkmale 113

1.3.3 Orientierung an Bezugspersonen und Bezugsgruppen 117

1.3.4 Spezifische Wahrnehmungstendenzen 119

1.3.5 Maßstabfehler 123

1.3.5.1 Die eigene Person als Maßstab 123

1.3.5.2 Verfahrensimmanente Fehlerquellen 124

1.3.6 Der Beurteilte als Auslöser von Fehlurteilen 126

1.3.7 Situative Störfaktoren 127

1.3.8 Interaktionsbedingte Urteilsbildung 127

1.3.9 Fehler bei der Durchführung 128

1.3.10 Die Organisation als Fehlerquelle 129

1.4 Zusammenfassung und Trends 131

2. Versuche zur Fehlerreduktion 132

2.1. Schriftliche Beurteilungssyteme 134

2.1.1 Summarische Verfahren 134

2.1.1.1 Freie Beschreibung 134

2.1.1.2 Rangreihenverfahren 134

2.1.2 Analytische Verfahren 136
2.1.2.1 Verfahren mit Merkmalskatalogen 137
2.1.2.1.1 Anzahl der Merkmale 139
2.1.2.1.2 Auswahl der Merkmale 139
2.1.2.1.3 Inhalt der Merkmale 141
2.1.2.1.4 Einstufung der Merkmalserfüllung 145
2.1.2.2 Zusammenfassung und Bewertung 148
2.1.3 Kennzeichnungsverfahren 149
2.1.3.1 Check-List-Verfahren 149
2.1.3.2 Forced-Choice-Verfahren 151
2.1.3.3 Critical-Incident-Verfahren 152
2.1.3.4 Zusammenfassung und Bewertung 154
2.1.4 Abschließende Bemerkungen 154
2.2 Alternativen zu herkömmlichen Beurteilungsverfahren? 155
2.2.1 Mehrdimensionale Skalierung 155
2.2.2 Verhaltensrangprofil 156
2.2.3 Management by-Konzeptionen 157
2.2.4 Assessment Center 157
2.2.5 Computergestützte Verfahren 160
2.2.6 Zusammenfassung und Bewertung 162
3. Das Beurteilungsgespräch 163
3.1 Ergänzung oder Essential? 163
3.2 Ersatz für herkömmliche Verfahren 165
3.3 Durchführung von Beurteilungsgesprächen 176
3.3.1 Gesprächsvorbereitungen 176
3.3.2 Gesprächsablauf 180
4. Beurteilungstrainings 185
5. Mitarbeitertrainings 188
Literaturverzeichnis 189
Glossar 193
Autoren 203