

# Inhalt

<b>1 Leistungsbeurteilung – Gegenstand, Funktionen und Formen</b> .....	1
<i>Heinz Schuler</i>	
1.1 Gegenstand der Leistungsbeurteilung .....	2
1.2 Funktionen der Leistungsbeurteilung .....	3
1.3 Formen der Leistungsbeurteilung .....	5
1.3.1 Leistungskriterien .....	5
1.3.2 Leistungsmaße .....	6
1.3.3 Beurteilungsverfahren .....	9
1.4 Konzeption eines Beurteilungssystems .....	19
Literatur .....	22
<b>2 Drei Ebenen der Leistungsbeurteilung: Day-to-day-Feedback, Regelbeurteilung und Potenzialanalyse</b> .....	25
<i>Heinz Schuler</i>	
2.1 Day-to-day-Feedback, Regelbeurteilung und Potenzialanalyse – Einsatzbereiche, Merkmale und Funktionen .....	25
2.1.1 Day-to-day-Feedback .....	26
2.1.2 Regelbeurteilung .....	27
2.1.3 Potenzialanalyse .....	28
2.2 Beziehungen zwischen Day-to-day-Feedback, Regelbeurteilung und Potenzialanalyse .....	29
Literatur .....	31
<b>3 Der Prozess der Urteilsbildung und die Qualität der Beurteilungen</b> .....	33
<i>Heinz Schuler</i>	
3.1 Soziale Urteilsbildung .....	34
3.2 Urteilstendenzen .....	37
3.2.1 Mittelwertstendenzen .....	37
3.2.2 Streuungstendenzen .....	40
3.2.3 Korrelationstendenzen .....	41
3.3 Akkuratheit .....	42
3.4 Testtheoretische Qualitätsindikatoren .....	43
3.4.1 Objektivität .....	43
3.4.2 Reliabilität .....	45
3.4.3 Validität .....	48

3.5	Verwendungskriterien	51
3.5.1	Akzeptabilität	51
3.5.2	Praktikabilität und Nutzen	54
	Literatur	57
<b>4</b>	<b>360°-Beurteilung</b>	<b>61</b>
	<i>Martin Scherm</i>	
4.1	Einleitung	61
4.2	Modell der multiperspektivischen Beurteilung	64
4.3	Die Güte der 360°-Beurteilung	66
4.3.1	Reliabilität der Beurteilung	66
4.3.2	Validität der Beurteilung	70
4.4	Verbesserung durch Feedback? Befunde zur Effektivität von Beurteilungsprozessen	73
4.5	Auf dem Weg zu Exzellenz: Hinweise für die erfolgreiche Gestaltung von 360°-Beurteilungen	76
	Literatur	79
<b>5</b>	<b>Selbstbeurteilung</b>	<b>83</b>
	<i>Klaus Moser</i>	
5.1	Funktionen der Selbstbeurteilung beruflicher Leistung	83
5.2	Gütekriterien von Selbstbeurteilungen	85
5.2.1	Urteilstendenzen	85
5.2.2	Psychometrische Kriterien	87
5.2.3	Akkuratheit	88
5.3	Moderatoren der Güte von Selbstbeurteilungen	89
5.3.1	Personfaktoren	90
5.3.2	Organisations- und tätigkeitsbezogene Faktoren	91
5.3.3	Durchführungsbedingungen	92
5.4	Konsequenzen	94
5.5	Erklärungsansätze	95
	Literatur	97
<b>6</b>	<b>Leistungsmessung und strategische Ausrichtung mithilfe der Balanced Scorecard</b>	<b>101</b>
	<i>Daniel Sodenkamp</i>	
6.1	Einleitung	101
6.2	Die Balanced Scorecard (BSC) als System der Leistungsmessung	102
6.2.1	Mehrdimensionalität	102
6.2.2	Frühindikatoren	103
6.2.3	Einführung der Balanced Scorecard	104

6.3 Die BSC als Strategie-System .....	105
6.4 Leistungsmessung und strategische Ausrichtung mithilfe der BSC – ein Beispiel .....	106
6.5 Die BSC im deutschen Sprachraum .....	110
6.6 Anwendererfahrungen .....	111
6.7 Fazit aus psychologischer Sicht .....	113
Literatur .....	113
<b>7 Strategische Elemente in Leistungsbeurteilungen .....</b>	<b>115</b>
<i>Klaus Moser</i>	
7.1 Strategische Ziele .....	115
7.2 Determinanten strategischer Verzerrungen .....	117
7.3 Diskussion .....	120
Literatur .....	123
<b>8 Multimodale Leistungsbeurteilungssysteme für Mitarbeiter, Führungskräfte und Auszubildende in der Kreditwirtschaft – Ziele und Inhalte .....</b>	<b>125</b>
<i>Karlheinz Becker, Andreas Diemand und Heinz Schuler</i>	
8.1 Leistungsoptimierung als Ziel der Projektentwicklung .....	125
8.2 Komponenten des Multimodalen Leistungsbeurteilungssystems MLB .....	127
8.3 Verbesserte Kollektivleistung durch Gruppenbeurteilung .....	129
8.4 Wissenschaftliche Fundierung und praktische Erprobung von MLB .....	130
8.5 Spezifika von MLB Junior .....	131
8.6 Erste Erfahrungen bei der Einführung von MLB .....	132
Literatur .....	132
<b>9 Entwicklung eines multimodalen Systems zur Beurteilung von Individualleistungen .....</b>	<b>133</b>
<i>Heinz Schuler, Peter M. Muck, Benedikt Hell, Stefan Höft, Karlheinz Becker und Andreas Diemand</i>	
9.1 Einführung .....	133
9.2 Verwendete Anforderungsdimensionen .....	134
9.3 Verwendete Beurteilungsverfahren .....	135
9.3.1 Verhaltensverankerte Einstufungsskalen .....	135
9.3.2 Verhaltensbeobachtungsskalen .....	136
9.3.3 Verhaltensrangprofil .....	136
9.3.4 Vergleich der Merkmale und Funktionen der drei Beurteilungs- verfahren .....	139

9.4	Entwicklungsprozess .....	141
9.4.1	Auswahlprozess für die Beurteilungsmodule .....	141
9.4.2	Entwicklung der Beurteilungsverfahren: Item- und Skalen- konstruktion .....	142
9.5	Probeanwendung .....	144
9.5.1	Beurteilungsrichtungen .....	144
9.5.2	Ergebnisse .....	145
9.6	Zusammenfassung und Fazit .....	156
	Literatur .....	157
<b>10</b>	<b>Entwicklung eines multimodalen Systems zur Beurteilung von Gruppenleistungen</b> .....	<b>159</b>
	<i>Peter M. Muck, Heinz Schuler, Karlheinz Becker und Andreas Diemand</i>	
10.1	Zielsetzung und theoretischer Hintergrund .....	159
10.2	Konzeption des Gruppenmoduls .....	161
10.2.1	Grundlegendes Modell .....	161
10.2.2	Charakterisierung des Skalentyps .....	166
10.3	Empirische Prüfung .....	168
10.3.1	Zielsetzungen der empirischen Prüfung .....	168
10.3.2	Methode .....	168
10.3.3	Ergebnisse der empirischen Prüfung – Analysen auf der Ebene des Individuums .....	170
10.3.4	Ergebnisse der empirischen Prüfung – Analysen auf der Ebene der Gruppe .....	177
10.4	Abschließende Ausgestaltung des Gruppenmoduls .....	181
10.5	Zusammenfassende Diskussion und Fazit .....	183
	Literatur .....	184
<b>11</b>	<b>Entwicklung eines multimodalen Systems zur Leistungsbeurteilung von Auszubildenden</b> .....	<b>187</b>
	<i>Yvonne Klingner, Heinz Schuler, Andreas Diemand und Karlheinz Becker</i>	
11.1	Grundlagen .....	187
11.1.1	Hintergrund und Zielsetzung .....	187
11.1.2	Überblick über den Gesamtprozess .....	188
11.2	Anforderungsdimensionen .....	189
11.3	Beurteilungsverfahren .....	192
11.3.1	Verhaltensbeobachtungsskala .....	193
11.3.2	Verhaltensrangprofil .....	193
11.4	Beurteilungsmodule .....	196
11.5	Skalenkonstruktion .....	197
11.5.1	Itemkonstruktion .....	197
11.5.2	Vorstudie .....	197
11.5.3	Hauptstudie .....	198

11.6	Das Beurteilungsgespräch .....	208
11.7	Basiszeugnis für die Abschließende Beurteilung .....	210
11.8	Beurteilertraining .....	211
11.9	Fazit .....	211
	Literatur .....	212
<b>12</b>	<b>Die Wirkung von Zielsetzungen auf die Leistung</b> .....	<b>215</b>
	<i>Uwe Kleinbeck</i>	
12.1	Die Bedeutung von Zielen für Leistungen .....	215
12.1.1	Die Befundlage: Hohe spezifische Ziele fördern die Leistung ..	216
12.2	Merkmale von leistungswirksamen Zielen .....	217
12.3	Moderatoren der Zielsetzungswirkung .....	218
12.4	Wirkmechanismen von Zielen .....	223
12.5	Die Bedeutung von Erfolg und Misserfolg für die langfristige Zielverfolgung .....	224
12.6	Gruppenziele und Gruppenleistung .....	227
12.7	Die Anwendung von Erkenntnissen der Zielsetzungsforschung in Organisationen .....	232
	Literatur .....	233
<b>13</b>	<b>Förderung von Gruppenleistungen mit dem Partizipativen Produktivitätsmanagement (PPM)</b> .....	<b>239</b>
	<i>Klaus-Helmut Schmidt</i>	
13.1	Einleitung und Problemstellung .....	239
13.2	Theoretischer Hintergrund von PPM .....	241
13.3	Merkmale des PPM-Ansatzes .....	242
13.4	Entwicklungsschritte bei der Anwendung von PPM .....	244
13.5	Wirkungen von PPM .....	247
13.6	Neuere Entwicklungen und weitere Nutzungsmöglichkeiten von PPM .....	249
	Literatur .....	251
<b>14</b>	<b>Beurteilungsgespräch, Zielsetzung und Feedback</b> .....	<b>255</b>
	<i>Peter M. Muck und Heinz Schuler</i>	
14.1	Funktionen des Beurteilungsgesprächs .....	255
14.2	Prinzipien der Gesprächsführung .....	257
14.2.1	Gesprächsform und -stil .....	257
14.2.2	Gesprächsregeln .....	260
14.3	Wirkung von Feedback .....	264
14.3.1	Wirkung von Anerkennung und Kritik .....	265
14.3.2	Reaktionen beim Empfänger .....	268

14.4	Zielsetzung .....	272
14.5	Beispielhafter Ablauf eines Beurteilungsgesprächs .....	273
14.5.1	Voraussetzungen für ein gelungenes Gespräch .....	273
14.5.2	Struktur eines Beurteilungsgesprächs .....	276
14.6	Sonderfälle von Beurteilungsgesprächen .....	280
14.6.1	Feedback an Auszubildende .....	280
14.6.2	Feedback an Vorgesetzte .....	282
14.6.3	Feedback bei Gruppenbeurteilungen .....	283
	Literatur .....	286
<b>15</b>	<b>Das Beurteilungs- und Fördergespräch als Instrument der Personalentwicklung bei der SEB AG .....</b>	<b>291</b>
	<i>Erich Barthel und Marcella Kessel</i>	
15.1	Einleitung .....	291
15.2	Ziele des Beurteilungs- und Fördergesprächs im Rahmen der Personalentwicklung .....	292
15.3	Das Beurteilungs- und Fördergespräch .....	292
15.3.1	Entwicklung des Systems .....	292
15.3.2	Aufbau des Beurteilungs- und Fördergesprächs .....	293
15.3.3	Das Fördergespräch .....	296
15.4	Verknüpfung mit anderen Instrumenten der Personalentwicklung ....	299
15.4.1	Das Personal-Portfolio .....	299
15.4.2	Das Assessment Center (AC) .....	301
15.4.3	Das Führungskräfte-Feedback .....	301
15.5	Erfahrungen und Ausblick .....	302
<b>16</b>	<b>Der Funktionskreis „Leistungsförderung“ – eine Skizze .....</b>	<b>305</b>
	<i>Heinz Schuler</i>	
16.1	Zum Defizit der Führungsforschung .....	305
16.2	Das Modell .....	306
16.3	Komponenten des Funktionskreises .....	308
16.3.1	Leistungsmotivation .....	308
16.3.2	Attribution .....	309
16.3.3	Leistungsbeurteilung und Feedback .....	311
16.3.4	Leistungszufriedenheit .....	313
16.3.5	Selbstbild und Selbstvertrauen .....	313
16.3.6	Erfolgserwartung .....	314
16.3.7	Zielsetzung und Commitment .....	315
16.3.8	Anstrengung .....	317
16.3.9	Fähigkeiten .....	318
16.4	Leistungsförderung oder Leistungsmanipulation? .....	319
	Literatur .....	320

<b>17 Leistungsmotivation als globales Konstrukt – ein Förderversuch einzelner Teilaspekte</b> .....	323
<i>Corinna Wall und Heinz Schuler</i>	
17.1 Einleitung .....	323
17.2 Das Konstrukt Leistungsmotivation .....	323
17.3 Drei Teilaspekte aus theoretischer und praktischer Sicht .....	325
17.3.1 Schwierigkeitspräferenz .....	326
17.3.2 Kompensatorische Anstrengung .....	328
17.3.3 Leistungsstolz .....	331
17.4 Evaluation des Trainingsprogramms .....	333
17.4.1 Ergebnisse .....	334
17.4 Diskussion .....	340
Literatur .....	343
<b>18 Eigenleistung in Beruf und Gesellschaft</b> .....	347
<i>Hans Lenk</i>	
18.1 Einführung .....	347
18.2 Eigenhandeln und Eigenleistung als Elemente menschlichen Lebens ..	347
18.3 Zum Begriff der Eigenleistung .....	348
18.4 Vergleichs- und Bewertungsprinzipien der Eigenleistung .....	350
18.5 Zur Bedeutung der Eigenleistung im täglichen Leben .....	351
18.6 Abschließende Thesen zur Eigenleistung .....	354
Literatur .....	357
<b>19 Overcoming Halo and Leniency – A New Method of Merit Rating</b> .....	359
<i>Hermann Brandstätter und Heinz Schuler</i>	
19.1 The problem .....	359
19.2 Description of the method .....	360
19.3 Working efficiency .....	361
19.4 Index for rating quality .....	363
References .....	363
<b>Personenregister</b> .....	365
<b>Sachregister</b> .....	373