

Inhaltsverzeichnis

1	Leistungsbeurteilung	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
2	Modelle der Leistungsbeurteilung	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
3	Entwicklung eines Leistungsbeurteilungsinstrumentes	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

4	Die Implementierung eines Leistungsbeurteilungssystems	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
5	Literaturempfehlungen	134
6	Literatur	134

Karten:

Merkmale verschiedener Leistungskriterien und Beurteilungsverfahren

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