

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung: Die Beurteilung des Mitarbeiters als für die Unternehmung notwendiger Vollzug	15
2	Die Stellung der Beurteilung der Leistung des Mitarbeiters im Führungsgefüge der Unternehmung ...	17
21	Ursprung und geschichtliche Entwicklung der Leistungsbeurteilung	17
22	Die von der Leistungsbeurteilung zu erfüllenden Zwecke	21
23	Die begriffliche Umschreibung und Abgrenzung der Leistungsbeurteilung	23
24	Der Aufbau der Leistungsbeurteilung	28
25	Die Eingliederung der Leistungsbeurteilung in das Führungsgefüge der Unternehmung	31
3	Die Verfahren der Leistungsbeurteilung	34
31	Das Problem der Gliederung der Beurteilungsverfahren	34
32	Das Strukturierungsmass des Beurteilungsverfahrens	36
33	Die Leistungsfeststellung	38
34	Die Art der Leistungseinstufung: Das Problem des Massstabes	40
341	Qualitative Kennzeichnung und quantitative Bewertung der Leistung	40
342	Messungen und Schätzungen	43
343	Rangreihenverfahren	46
344	Die Skalierung	49
35	Der Bezugsrahmen der Beurteilung: Die Bildung des Beurteilungskriteriums	51
36	Die Art der Leistungserfassung	53
37	Die Beurteilungskriterien	55
371	Die Bedeutung und die Gliederung der Beurteilungskriterien	55
372	Die Beurteilung auf Grund von Merkmalen: Die analytische Merkmalsbeurteilung	56

372.1	Der Aufbau der analytischen Merkmalsbeurteilung .	56
372.2	Die der Beurteilung zugrunde zu legenden Merkmale	56
372.21	Die Anforderungen an die Merkmale	56
372.22	Die Artung der Beurteilungsmerkmale: Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale	57
372.23	Die Zahl der Merkmale	58
372.24	Die Auswahl der Merkmale	59
372.3	Die merkmalsbezogene Einstufung der Leistung . .	61
372.31	Der Einstufungsakt	61
372.32	Die Zahl der Stufen	65
372.4	Die Gewichtung der Merkmalsstufen: Der Stufenverlauf	66
372.5	Die Merkmalsgewichtung	68
373	Die Bewertung konkreter Verhaltenseinheiten	69
373.1	Grundgedanken der Verfahren	69
373.2	Das Check-List-Verfahren	70
373.3	Zwangswahl-Verfahren (Forced Choice Method) . .	71
373.4	Das Verfahren der kritischen Vorfälle (Critical Incidents) von John C. Flanagan	73
374	Die Leistungsbeurteilung auf Grund der Erfüllung von Aufgaben: Die ganzheitliche Qualifikation nach Marco Capol	77
374.1	Die Grundgedanken des Verfahrens	77
374.2	Der Aufbau der ganzheitlichen Qualifikation	79
374.3	Die Wirkungsweise des Verfahrens	84
375	Die Leistungsbeurteilung auf Grund von Leistungsmaßstäben (Standards of Performance)	85
375.1	Entwicklung und Grundgedanken	85
375.2	Die Leistungsmaßstäbe (Standards of Performance)	86
375.3	Der Aufbau des Beurteilungsverfahrens	89
375.4	Die Wirkungsweise des Verfahrens	94
376	Die Leistungsbeurteilung auf Grund von Unternehmungszielen	95
376.1	Die Führung durch Zielsetzung (Management by Objectives, MBO) als Grundlage der Leistungsbeurteilung auf Grund von Unternehmungszielen	95
376.2	Der allgemeine Aufbau des auf unternehmensbezogene Ziele beruhenden Führungs- und Beurteilungssystems	97

376.3	Führung durch halb autonome Unternehmungs- einheiten (Profit Centers)	102
376.4	Planung der Arbeit und Fortschrittsüberwachung ..	105
38	<i>Die Bestimmung der Beurteiler und der zu Beurtei- lenden</i>	107
381	Der Kreis der Beurteiler	107
381.1	Die vom Beurteiler zu erfüllenden Voraussetzungen	107
381.2	Die Zahl der Beurteiler	111
381.21	Beurteilung durch einen Einzelnen oder durch eine Mehrzahl von Beurteilern: Grundsätzliche Vor- und Nachteile	111
381.22	Die Beurteilung durch einen Einzelnen	112
381.23	Die Beurteilung durch eine Gruppe	113
381.24	Die Beurteilung auf Grund des Durchschnitts von Einzelurteilen	114
381.25	Die Beurteilung auf Grund des Zusammenfügens von Teilurteilen	115
381.26	Die Beurteilungsüberprüfung	115
381.27	Die Beurteilungslenkung	116
381.3	Die hierarchische Stufe der Beurteiler	118
381.31	Die Beurteilung durch den Vorgesetzten	118
381.32	Die Beurteilung durch Gleichgestellte (Kameraden- beurteilung)	119
381.33	Die Beurteilung durch Unterstellte	124
381.34	Die Selbstbeurteilung	129
382	Die Umgrenzung des Kreises der zu Beurteilenden .	130
383	Die Gestaltung des Kommunikationsvorgangs zwischen Beurteiler und Beurteiltem	132
39	<i>Die Abstimmung der Leistungsbeurteilung auf den Beurteilungszweck</i>	135
391	Der Beurteilungszweck als Bestimmungsgrund der Leistungsbeurteilung	135
392	Die Anforderungen an die Leistungsbeurteilung im Hinblick auf die Festsetzung einer leistungsbezo- genen Entlohnung des Mitarbeiters	136
392.1	Die Bedeutung der Leistung für die Festsetzung der Entlohnung des Mitarbeiters	136
392.11	Der Leistungsanteil der Entlohnung	136
392.12	Die Stellung des Leistungsanteils im Entlohnungs- gefüge	138

392.2	Die sich bei der Findung der Leistungsentschädigung stellenden Fragen und der Beitrag der Leistungsbeurteilung zu ihrer Lösung	141
392.3	Die sich aus der leistungsbezogenen Ansetzung der Entlohnung ergebenden Anforderungen an das Leistungsbeurteilungsverfahren	143
393	Die Anforderungen an die Gestaltung der Leistungsbeurteilung im Hinblick auf ihre Anwendung zur Führung des Mitarbeiters und zur Förderung seiner Entwicklung	146
393.1	Die Stellung der Leistungsbeurteilung im Gefüge der Massnahmen zur Führung und Förderung des Mitarbeiters	146
393.2	Die Leistungsbeurteilung als Quelle rückkoppelnder Information über den vom Mitarbeiter erreichten Leistungsstand	147
393.3	Die Erschliessung der Entwicklungs- und Lernbedürfnisse durch die Leistungsuntersuchung	147
393.4	Die Festlegung von Führungs- und Förderungsmassnahmen auf Grund der Leistungsuntersuchung ...	148
394	Die Anforderungen an die Leistungsbeurteilung zum Zwecke ihrer Gestaltung zu einer Potentialbeurteilung	149
394.1	Zweck und Ziel der Potentialbeurteilung	149
394.2	Die Problematik der Potentialbeurteilung	151
394.3	Die Weite des Beurteilungshorizontes	152
394.4	Die Grundlagen der Potentialbeurteilung	153
394.5	Die Information des Mitarbeiters über die Beurteilung seiner Entwickelbarkeit	154
4	Mängel und Grenzen der Leistungsbeurteilung	157
41	<i>Die bei der Beurteilung entstehenden Fehler</i>	157
411	Ursachen und Wirkungsweise von Beurteilungsfehlern	157
412	Beurteilungsfälschungen	158
413	Persönlichkeitsbedingte Beurteilungsfehler	158
414	Beurteilungsfehler infolge der Ausrichtung auf Bezugspersonen oder Bezugsgruppen	160
415	Beurteilungsfehler infolge von Wahrnehmungsverzerrungen	161

416	Masstabfehler	163
417	Fehler aus dem Beurteilungsvollzug	166
418	Dem Aufbau des Beurteilungsverfahrens entspringende Fehler	167
42	<i>Die grundsätzlichen Vorbehalte gegenüber der Leistungsbeurteilung</i>	168
43	<i>Die Widersprüchlichkeit der von der Leistungsbeurteilung angestrebten Zwecke als ihr Grundproblem</i>	176
44	<i>Die Notwendigkeit der Abstimmung des Beurteilungsverfahrens auf die das Verhalten des Mitarbeiters bestimmenden Bedürfnisse und Erwartungen</i>	179
5	Psychologische Grundlegung der Führung des Mitarbeiters und der Beurteilung seiner Leistungen ..	181
51	<i>Das Motivationsgefüge des Menschen der Gegenwart</i>	181
511	Motive und Motivation als Bestimmungsgründe menschlichen Verhaltens	181
512	Inhalt und Aufbau des Bedürfnisgefüges des Menschen der Gegenwart	184
513	Die Bedeutung von Persönlichkeitsmerkmalen für die arbeitsbezogene Motivation	193
514	Erhebliche Einzelbedürfnisse	194
514.1	Das Sicherheitsbedürfnis	194
514.2	Das Vergesellschaftungsbedürfnis (Need for Affiliation)	196
514.3	Das Bedürfnis nach Macht (Need for Power)	196
514.4	Das Leistungsbedürfnis (Need for Achievement) ..	197
52	<i>Motivation, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung</i>	201
53	<i>Die Auswirkungen des Führungsstils auf die Arbeitsmotivation</i>	203
531	Die Bedeutung des Führungsstils für das Arbeitsleben des Mitarbeiters	203
532	Die Auswirkungen des Führungsstils auf die Arbeitszufriedenheit	203
533	Die Auswirkungen des Führungsstils auf die Arbeitsleistung	206

54	<i>Die Auswirkungen der Gestaltung des Arbeitsfeldes auf die Arbeitsmotivation</i>	208
541	Die Bedeutung des Arbeitsfeldes für das Arbeits- erleben und das Leistungsverhalten des Mit- arbeiters	208
542	Die Auswirkungen der Gestaltung des Arbeits- feldes auf die Arbeitszufriedenheit	208
543	Die Auswirkungen der Gestaltung des Arbeits- feldes auf die Leistung	213
55	<i>Die Auswirkungen von Beförderungen auf die Arbeitsmotivation</i>	216
551	Die Grundlagen von Beförderungsentscheidungen in der Unternehmung	216
552	Die Auswirkung von Beförderungen auf die Arbeitszufriedenheit	216
553	Die Auswirkungen der Aussicht auf Beförderung auf die Leistung	217
56	<i>Die Auswirkungen der Entlohnung und von finan- ziellen Anreizen auf die Arbeitsmotivation</i>	218
561	Die Stellung der Entlohnung im Gefüge der Mass- nahmen der Unternehmung zur Führung des Mit- arbeiters	218
562	Die Auswirkungen von geldwerten Leistungsvergü- tungen auf die Arbeitszufriedenheit	218
563	Die Auswirkungen geldwerter Vergütungen auf die Leistung	222
6	Die ethischen Anforderungen an die Gestaltung der Leistungsbeurteilung	225
7	Die Ziel- und Standortbestimmung als ein inte- griertes Verfahren der Leistungsbeurteilung	229
71	<i>Der Gesamtaufbau des Verfahrens</i>	229
72	<i>Die Setzung der Leistungsziele</i>	231
721	Die angestrebten Wirkungen	231
722	Die Umsetzung der Unternehmungsziele in Lei- stungsziele des Mitarbeiters	232
723	Die Arten der Leistungsziele	236
724	Die Durchführung der Zielableitung	238
725	Die Zahl der Leistungsziele	241

726	Die Zielumschreibung	242
727	Die Abstimmung der Leistungsziele des Mitarbeiters auf seine Motivation und Fähigkeiten ...	247
73	<i>Das Entwicklungsgespräch</i>	250
731	Der Zweck des Entwicklungsgesprächs und die von ihm zu erfüllenden Anforderungen	250
732	Der Aufbau des Entwicklungsgesprächs	252
732.1	Die Standortbestimmung	252
732.2	Die Erfassung der äusseren Umstände	253
732.3	Die Untersuchung der Leistungserbringung	253
732.4	Die Festlegung der Massnahmen zur Sicherung der Zielerreichung und zur Entwicklung der Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters	259
732.5	Die Führungsüberprüfung	261
732.6	Die Auswertung der Entwicklungsgespräche durch eine zentrale Stelle	264
74	<i>Die Fortschrittsüberwachung</i>	265
75	<i>Die Potentialbeurteilung</i>	268
751	Die Zielsetzungen der Potentialbeurteilung und die an ihre Durchführung zu stellenden Anforderungen	268
752	Die Durchführung der Potentialbeurteilung	270
753	Das Laufbahngespräch	272
76	<i>Die Leistungsbewertung</i>	274
761	Die von der Leistungsbewertung zu erfüllenden Zwecke und die Anforderungen an ihre Gestaltung	274
762	Das Gestaltungsmass der Leistungsbewertung	276
763	Der Bewertungsgegenstand und die Bewertungskriterien	277
763.1	Die sich bei der Bestimmung des Bewertungsgegenstandes zeigenden Probleme	277
763.2	Die sich bei der Festlegung des Bewertungskriteriums stellenden Probleme	279
764	Die Durchführung der Leistungsbewertung	280
764.1	Die Bewertung des Erfüllungsmasses der Leistungsziele	280
764.2	Die Bewertung des in den Leistungszielen nicht enthaltenen Aufgabenrestes	284
764.3	Die Berücksichtigung synergetischer Wirkungen des Mitarbeiters	285

764.4	Die Gesamtbewertung	286
764.5	Die Überprüfung der Leistungsbewertung	287
765	Das Bewertungs- und Lohngespräch	288
77	<i>Die Durchführung der Ziel- und Standortbestimmung bei Mehrfachunterstellungen</i>	291
8	Die Einführung eines Systems der Leistungsbeurteilung	293
81	<i>Der Kreis der sich stellenden Probleme</i>	293
82	<i>Die Voraussetzungen zur Einführung eines Systems der Leistungsbeurteilung</i>	295
83	<i>Die Vorbereitung der Einführung</i>	297
84	<i>Die Durchführung der Einführung</i>	299
85	<i>Die Ergebnisbewertung der Einführung</i>	300
	Verzeichnis des verwendeten Schrifttums	303
	Autoren- und Sachregister	317