

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Geleitwort	V
Vorwort	VII
Abbildungsverzeichnis	XIII
Teil 1: Grundlagen der Arbeit	
A. Einführung in die Thematik	1
I. Problemstellung	1
II. Ziele und Aufbau der Arbeit	5
B. Lower Management-Leistung	11
I. Begriffsinhalte von „Management“ und „Leistung“	11
II. Betrachtungsperspektiven und Definition einer „Lower Management-Leistung“	16
C. Leistungsbeurteilung	19
I. Definition und Begriffsinhalte	19
II. Verfahren der Leistungsbeurteilung	21
D. Zielorientierte Leistungsbeurteilung	25
I. Definition und Begriffsinhalte	25
II. Unternehmungsziele	27
III. Anwendbarkeit auf das Lower Management	30

Teil 2: Fundament einer zielorientierten Leistungsbeurteilung

A. Bestandteile des Fundaments	34
B. Prinzipielle Probleme einer zielorientierten Leistungsbeurteilung	36
I. Problemebenen	36
II. Kriterienproblem	38
III. Kognitive und mikropolitische Einschränkungen	43
IV. Objektivitätsproblem	46

C. Funktionen einer zielorientierten Leistungsbeurteilung	50
I. Klassifikation von Leistungsbeurteilungsfunktionen	50
II. Diskussion für eine zielorientierte Leistungsbeurteilung	52
D. Anforderungen an eine zielorientierte Leistungsbeurteilung	58
I. Kategorisierung von Anforderungen	58
II. Methodische Anforderungen	63
III. Inhaltliche Anforderungen	72
IV. Formale Anforderungen	79
E. Zusammenfassung	85

Teil 3: Kritische Diskussion verschiedener zielorientierter Leistungsbeurteilungsverfahren

A. Überblick	89
B. Verfahren zur Erfassung und Beurteilung von Leistungsergebnissen	91
I. Management by Objectives	91
II. Center-Konzepte	104
III. Anreizsysteme auf Basis von Unternehmungszielen	108
IV. Standards of Performance	113
V. Varianten	119
C. Verfahren zur Erfassung und Beurteilung von Leistungsergebnissen und -verhalten	126
I. Ziel- und Standortbestimmung nach <i>Lattmann</i>	126
II. Weg-Analyse nach <i>Müller</i>	133
III. Work Planning and Progress Review	138
IV. 360°-Leistungsbeurteilung nach <i>Hilb</i>	141
V. Zielorientiertes Leistungsbeurteilungsverfahren nach <i>Mungenast</i>	147
VI. Performance Managementsystem nach <i>Beer/Ruh</i>	151
D. Kritische Würdigung und weiterführende Ergebnisse	156

Teil 4: Konzeption eines zielorientierten Leistungsbeurteilungssystems

A. Konzeptioneller Rahmen	159
B. Grundlegende Elemente	164
I. Funktionen einer zielorientierten Leistungsbeurteilung	164
II. Konkretisierung einer Lower Management-Leistung	169
III. Integration in vorhandene Strukturen	180
C. Inhaltlich-strukturelle Elemente	191
I. Beurteilungsperiode und Beurteilungszeitpunkt	191
II. Beurteilungskriterien	195
1. Zielarten	195
2. Zielspezifische Festlegungen	204
III. Objekte der Beurteilung	211
1. Zielerreichung	212
2. Leistungsverhalten	216
3. Leistungsbedingungen	225
IV. Urteilsentscheidung	230
V. Besonderheiten personalpolitischer Funktionen	234
D. Prozessuale Elemente	238
I. Zielbestimmung	238
1. Analyse und Eingrenzung relevanter Aufgabenbereiche	238
2. Formulierung situations-, zeit- und mitarbeiter-spezifischer Ziele	241
II. Leistungsbeobachtung und Beeinflussung der Beurteilungsobjekte	245
III. Leistungsbewertung	250
IV. Beurteilungsgespräch	254
V. Besonderheiten personalpolitischer Funktionen	259

Teil 5: Schlußbetrachtung 262

Abkürzungsverzeichnis	265
Literaturverzeichnis	266

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Aufbau der Arbeit.	8
Abb. 2: Betrachtungsperspektiven einer „Managementleistung“.	17
Abb. 3: Klassifikation von Leistungsbeurteilungsverfahren.	22
Abb. 4: Begriffsinhalte der (zielorientierten) Leistungsbeurteilung.	26
Abb. 5: Überblick über das Fundament einer zielorientierten Leistungsbeurteilung.	35
Abb. 6: Problemebenen einer (zielorientierten) Leistungsbeurteilung.	37
Abb. 7: Klassifikation der Funktionen einer (zielorientierten) Leistungsbeurteilung.	51
Abb. 8: Anforderungen an eine Beurteilung von Lower Management-Leistung.	88
Abb. 9: Grundmodell eines Management by Objectives.	94
Abb. 10: Leistungsbewertung mit variablem Bezugsniveau.	121
Abb. 11: Struktur einer „Ziel- und Standortbestimmung“.	127
Abb. 12: Struktur des Work Planning and Progress Review.	139
Abb. 13: Dimensionen der 360°-Leistungsbeurteilung.	142
Abb. 14: Beurteilungsformulare der 360°-Leistungsbeurteilung.	145
Abb. 15: Performance Managementsystem nach Beer/Ruh.	152
Abb. 16: Konzeptioneller Rahmen eines zielorientierten Leistungsbeurteilungssystems.	161
Abb. 17: Führungspolitische Funktionen einer zielorientierten Leistungsbeurteilung.	167
Abb. 18: Institutionelle Betrachtungsperspektive einer Managementleistung.	176
Abb. 19: Beispiel einer Zielhierarchie.	184
Abb. 20: „Führung durch Ziele“ mit integrierter Leistungsbeurteilung.	189
Abb. 21: Beurteilungsperiode und Beurteilungszeitpunkt.	194
Abb. 22: Bestandteile zielspezifischer Festlegungen.	211
Abb. 23: Klassifikation von Leistungsbedingungen.	228
Abb. 24: Mögliches Zielformular eines Abteilungsleiters „Firmenkundenbetreuung“ im Kreditgewerbe.	244
Abb. 25: Zeitliche Abfolge der Leistungsbeobachtung und Beeinflussung der Beurteilungsobjekte.	247
Abb. 26: Formular zur Leistungsbewertung.	253
Abb. 27: Wesentliche Faktoren eines Beurteilungsgesprächs.	258