

# Inhaltsverzeichnis

<b>A.</b>	<b>Einleitung</b>	9
<b>B.</b>	<b>Grundlagen der Beurteilung</b>	15
1	Grundprinzipien der Beurteilung	15
1.1	Subjektivität	15
1.2	Feedback	18
1.3	Engpassfaktor Menschlichkeit	22
2	Ziele der Beurteilung	25
2.1	Der Mitarbeiter	35
2.2	Die Führungskraft	35
2.3	Das Unternehmen	36
2.4	Das System	37
2.5	Handlungsmaxime als Prüfstein erfolgreicher Mitarbeiterbeurteilung	37
3	Inhalte der Beurteilung	39
3.1	Verhaltensweisen	40
3.2	Eigenschaften	41
3.3	Leistungen	42
3.4	Ergebnisse	43
3.5	Potenziale	44
4	Kriterien der Beurteilung	46
4.1	Hauptkriterien	46
4.2	Anforderungsprofile und Leistungsziele	49
4.3	Exkurs: Kompetenzprofile	57
4.4	Rechtliche Zulässigkeit von Beurteilungskriterien	59
4.5	Exkurs: Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	62
<b>C.</b>	<b>Ganzheitliches Beurteilungsverfahren</b>	65
5	Ganzheitliche Beurteilung = Beobachten, Bewerten, Beurteilen, Besprechen	65
6	Beobachtung	68
6.1	Beobachtungsprinzipien	68
6.2	Auswerten von Beobachtungen	77
6.3	Einbeziehen Dritter	81

7	Bewertung und Beurteilung	83
7.1	Wertmaßstäbe	83
7.2	Absolute und relative Bewertungen	85
7.3	Gewichtung von Beobachtungs- und Beurteilungsgesichtspunkten	86
7.4	Quervergleich	87
7.5	Beurteilungszeitpunkte	89
8	Fehlerquellen bei der Beurteilung	90
8.1	Charakter des Beurteilers	90
8.2	Subjektivität	92
8.3	Egoismus und charakterliche Fehleinstellung	93
8.4	Vorurteile	93
8.5	Überstrahlungen	94
8.6	Hierarchieeffekt	94
8.7	Einzelbeobachtungen	95
8.8	Erster Eindruck	96
8.9	Sympathie und Antipathie	96
8.10	Fehldeutungen	97
8.11	Gruppenegoismus	98
8.12	Mangelnde Differenzierung	98
8.13	Beschönigungstendenzen	99
8.14	Zu wenig Zeit	99
8.15	Vermeidung von Beurteilungsfehlern	101
9	Schriftliche Formulierung	105
9.1	Schwierigkeiten der sprachlichen Formulierung	105
9.2	Mehrdeutigkeit von Begriffen	107
10	Beurteilungsbogen	112
10.1	Formaler Rahmen des Beurteilungsbogens	112
10.2	Gebundene Beurteilung	113
10.3	Freie Beurteilung	114
10.4	Rangordnungsverfahren	115
10.5	Praktikable Mischungen	116
10.6	Zusatzfragen im Beurteilungsbogen	117
11	Beurteilungsgespräch	119
11.1	Vorbereitung	119
11.2	Durchführung	128
11.3	Nachbereitung	131
11.4	Einbindung von Beurteilungsgesprächen in Mitarbeitergespräche	132

12	Einführung von Beurteilungsverfahren	139
12.1	Zielsetzungen und Rahmenbedingungen	140
12.2	Einbindung der Arbeitnehmervertretung	141
12.3	Projektorganisation	142
12.4	Erarbeitung von Beurteilungskriterien	145
12.5	Erarbeitung von Beurteilungsstufen	149
12.6	Ausgestaltung des Instrumentariums (Beurteilungsbogen und Spielregeln)	158
12.7	Information und Schulung von Mitarbeitern und Führungskräften	159
12.8	Reflexion und Modifikation	162
<b>D.</b>	<b>Spezielle Anwendungen von Beurteilungen</b>	166
13	Klassische Leistungsbeurteilung	166
13.1	Systematik der Leistungsbeurteilung	166
13.2	Verknüpfung mit Entgeltkomponenten	173
13.3	Erweiterung durch Zielvereinbarungen	183
14	Individuelle Potenzialbeurteilung für die Personalentwicklung	191
15	Beurteilung von Führungskräften und Spezialisten	203
15.1	Leistungsbeurteilungen (mit Entgeltkomponenten)	203
15.2	Potenzialbeurteilungen	211
16	Beurteilung von Auszubildenden	214
17	Beurteilung von Arbeitsgruppen und Teams	219
17.1	Unterschiedliche Aspekte bei der Beurteilung von Teams	219
17.2	Leistungsbeurteilungen (mit Entgeltkomponenten)	223
17.3	Potenzialbeurteilungen	227
17.4	Teambeurteilungsgespräche	229
17.5	Probleme bei der Anwendung von Teambeurteilungs- verfahren	230
18	Aufwärtsbeurteilungen	234
18.1	Mitarbeiterurteile als Fremdeinschätzung der Führungsleistung	234
18.2	Ziele und Funktion der Aufwärtsbeurteilung	235
18.3	Verfahren bei Aufwärtsbeurteilungen	236
18.4	Mögliche Widerstände	244

18.5	Erfolgsfaktoren bei der Durchführung von Aufwärtsbeurteilungen	247
19	360-Grad-Feedback	252
<b>E.</b>	<b>Ausblick</b>	256
20	Zukunftsentwicklungen von Beurteilungen	256
20.1	Vom Individuum zum multifunktionalen Rollenträger	256
20.2	Vom Fokus auf dem Feedback-Geber zum Fokus auf dem Feedback-Nehmer	257
20.3	Von der Leistungsbewertung zur Entwicklungsorientierung	259
20.4	Vom einseitigen Feedback zum Rundum-Feedback	260
20.5	Vom standardisierten Feedback zum Feedback für ein Individuum in einer konkreten Entwicklungsphase seines Lebens	262
20.6	Von Feedbacks für Individuen zu Feedbacks für Teams, Unternehmensbereiche und ganze Unternehmen	264
20.7	Von aufgezwungenen Feedbacks (für Individuen, Gruppen und Organisationen) zur Entwicklung von Sensoren zur Wahrnehmung von Feedbacks	265
20.8	Von der klassischen Personalbeurteilung zu einer Feedback-Kultur	267
	<b>Anhang: Wichtige Beurteilungskriterien mit Definitionen und Abstufungen</b>	275
	<b>Literaturverzeichnis</b>	297