

SCHÄFFER
POESCHEL

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Ergänzende Unterlagen zum Download	VII
1. Einführung	1
1.1 Leistungsbeurteilung im Alltag	1
1.2 Varianten professioneller Leistungsbeurteilung	8
1.2.1 360°-Feedback	8
1.2.2 Zielsetzung	11
1.2.3 Teambewertung	13
1.3 Nutzen der Leistungsbeurteilung für das Unternehmen	16
1.4 Nutzen der Leistungsbeurteilung für die Arbeitnehmer	18
1.5 Fazit	19
1.6 Vertiefende Literatur	20
2. Methoden der Leistungsbeurteilung: Vor- und Nachteile	21
2.1 Qualitätskriterien: Objektivität, Reliabilität und Validität	21
2.1.1 Objektivität	21
2.1.2 Reliabilität	22
2.1.3 Validität	22
2.2 Einfache Bewertungsskalen	24
2.2.1 Einfache Bewertungsskala	25
2.2.2 Verhaltensverankerte Bewertungsskalen (VVB)	26
2.2.3 Mixed Standard Scale (MSS)	28
2.3 Rangordnungsverfahren	30
2.3.1 Rangreihen (mit/ohne Paarvergleich)	30
2.3.2 Rangreihe mit Quotenvorgabe	31
2.4 Auswahlverfahren	32
2.4.1 Gemischte Aussagenliste mit freier Wahl (GAL)	32
2.4.2 Wahlzwangverfahren	33
2.5 Methoden der Leistungsbeurteilung im Überblick	34
2.6 Fazit	37
2.7 Vertiefende Literatur	37
3. Wirtschaftlicher Nutzen von Leistungsbeurteilungen	39
3.1 Leistungssteigerung durch Motivation	40
3.1.1 Verhaltenssteuerndes Feedback	40
3.1.2 Individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen	42
3.1.3 Fähigkeitsbezogene Personalplatzierung	44
3.1.4 Optimierung der Arbeitsbedingungen	45
3.1.5 Vereinbarung monetärer Anreize	47
3.1.6 Individuelle Karriereplanung	48
3.2 Einsparung von Konfliktkosten	49

3.2.1	Konfliktkosten auf Ebene des einzelnen Mitarbeiters	50
3.2.2	Konfliktkosten auf Ebene des Teams	51
3.2.3	Konfliktkosten auf Ebene der Organisation	52
3.2.4	Höhe der Konfliktkosten	53
3.3	Fazit	55
3.4	Vertiefende Literatur	56
4.	Wie man es nicht machen sollte: Zentrale Schwächen gängiger Leistungsbeurteilungssysteme	57
4.1	Fehlerhafte Auswahl der Leistungsdimensionen	58
4.2	Mangelnde Einschätzbarkeit der Leistungsdimensionen	61
4.3	Einsatz abstrakter, undifferenzierter Leistungsdimensionen	61
4.4	Einsatz zu differenzierter Beurteilungsskalen	63
4.5	Einsatz einer Schulnotenskala	64
4.6	Positiv verzerrte Bewertungen	65
4.7	Quotierung der Punktwerte in der Leistungsbeurteilung	67
4.8	Direkter Vergleich der Mitarbeiter untereinander	69
4.9	Einsatz unklar definierter Punktesysteme	71
4.10	Hohe Messfehleranfälligkeit	72
4.11	Berechnung der Gesamtleistung durch Mittelwertbildung	73
4.12	Mangelnde Transparenz	74
4.13	Fehler im Feedbackgespräch	75
4.14	Fazit	76
4.15	Vertiefende Literatur	78
5.	Wie man es besser macht: Prinzipien effektiver Leistungsbeurteilungssysteme	79
5.1	Einbindung der Mitarbeiter	79
5.2	Clusterung aller relevanten Arbeitsplätze	84
5.3	Anforderungsanalyse: Ableitung von Leistungskriterien	86
5.4	Entwicklung verhaltensverankerter Beurteilungsskalen	91
5.5	Verknüpfung mit leistungsbezogener Bezahlung	93
5.6	Führungskräfteschulung	96
5.7	Beurteilung der Leistung	98
5.8	Feedbackgespräche	99
5.9	Evaluation	102
5.10	Fazit	105
5.11	Vertiefende Literatur	105
6.	Was ist gute Leistung? – Durchführung einer Anforderungsanalyse	107
6.1	Ziel einer Anforderungsanalyse	107
6.2	Methoden der Anforderungsanalyse	110
6.2.1	Intuitive Methode	110

6.2.2	Arbeitsanalytische Methode	112
6.2.3	Personenanalytische Methode	115
6.2.4	Methode der erfolgskritischen Ereignisse	117
6.3	Systematisches Vorgehen	119
6.3.1	Definition der Cluster	119
6.3.2	Auswahl der Interviewpartner	121
6.3.3	Durchführung des Interviews	122
6.3.4	Ableitung der Dimensionen	124
6.4	Praxisbeispiel	127
6.5	Fazit	134
6.6	Vertiefende Literatur	134
7.	Wie misst man Leistung? – Entwicklung verhaltens- verankerter Skalen	135
7.1	Prinzipien der Entwicklung verhaltensverankerter Skalen	135
7.2	Auswertung verhaltensverankerter Skalen	143
7.3	Bezug zu Qualitätskriterien	145
7.4	Praxisbeispiele	147
7.5	Fazit	151
7.6	Vertiefende Literatur	151
8.	Wie wird Leistung honoriert? – Modelle leistungsbezogener Vergütungssysteme	153
8.1	Was wird belohnt?	153
8.2	Anreizsysteme	154
8.3	Variable Gehaltsbestandteile	157
8.4	Vergütungsmodelle	159
8.4.1	Ein Modell für Führungskräfte	160
8.4.2	Ein Modell für die gesamte Belegschaft	162
8.5	Praxisbeispiel	164
8.5.1	Modell A: fixer Prämientopf	165
8.5.2	Modell B: variabler Prämientopf	167
8.6	Fazit	171
8.7	Vertiefende Literatur	172
9.	Führungskräfteschulung	173
9.1	Inhalte der Schulung	173
9.1.1	Leistungsbeurteilungssystem	174
9.1.2	Beurteilungsfehler	180
9.1.3	Praxisteil zum Leistungsbeurteilungssystem	184
9.1.4	Feedbackgespräch	185
9.1.5	Praxisteil zum Feedbackgespräch	188
9.2	Fazit	189
9.3	Vertiefende Literatur	190

10.	Feedbackgespräch	191
10.1	Begriffsbestimmung	191
10.2	Funktionen des Feedbackgesprächs	192
10.3	Gesprächsformen	193
10.4	Gesprächsstile	193
10.5	Feedback	195
10.6	Lob und Kritik	196
10.7	Reaktionen auf das Feedback	198
10.8	Ablauf des Feedbackgesprächs	199
10.9	Fazit	203
10.10	Vertiefende Literatur	203
11.	Evaluation und Optimierung	205
11.1	Prinzipien	205
11.2	Umsetzung	207
11.3	Praxisbeispiel	211
11.3.1	Perspektive der Mitarbeiter	212
11.3.2	Perspektive der Führungskräfte	222
11.3.3	Vergebene Leistungspunkte	224
11.4	Fazit	226
11.5	Vertiefende Literatur	227
12.	Umgang mit Widerständen	229
12.1	Einbinden	229
12.2	Aufklären	230
12.3	Hilfestellung bieten	231
12.4	Sanktionieren	232
12.5	Fazit	233
12.6	Vertiefende Literatur	233
13.	Rechtliche Aspekte der Leistungsbeurteilung	235
13.1	Was ist zu beachten?	235
13.2	Vertiefende Literatur	238
	Glossar	239
	Literatur	245
	Register	249