

**Elisabeth von Hornstein  
Lutz von Rosenstiel**

# Ziele vereinbaren - Leistung bewerten

360 Grad Beurteilung  
Feedback-Führerschein  
Personalentwicklung



Wirtschaftsverlag Langen Müller / Herbig

# INHALT

<b>Vorwort der Herausgeber</b> . . . . .	<b>12</b>
<b>Vorwort der Autoren</b> . . . . .	<b>13</b>
<b>Einleitung</b> . . . . .	<b>15</b>
<b>1 Warum sind Zielvereinbarungs- und Beurteilungssysteme aus wirtschaftlicher Sicht notwendig?</b> . . . . .	<b>17</b>
1.1 Was hat sich in der Unternehmensumwelt und in den Unternehmen geändert? . . . . .	17
1.1.1 Was sind die einschneidendsten Veränderungen der letzten Jahre? . . . . .	17
1.1.2 Welche Anforderungen werden dadurch an die Qualitätspolitik eines Unternehmens gestellt? . . . . .	18
1.1.3 Welche Unterstützung bieten hierbei moderne Managementkonzepte? . . . . .	22
1.2 Was hat sich in der innerbetrieblichen Zusammenarbeit verändert? . . . . .	25
1.2.1 Welche Anforderungen werden an Führungskräfte und Mitarbeiter gestellt? . . . . .	27
1.2.2 Welche organisatorischen Maßnahmen fördern eine konstruktive Zusammenarbeit? . . . . .	32
<b>2 Verhalten und Handeln - zur Psychologie der Stabilisierung und der Veränderung</b> . . . . .	<b>42</b>
2.1 Kräfte und Funktionen: ein Modell menschlicher Aktivität . . . . .	42
2.2 Person und Situation . . . . .	43
2.3 Zwischen Natur und Kultur - angeborene Handlungstendenzen und deren Überformung durch Erfahrung . . . . .	47
2.4 Der Mensch als Opfer - das Konzept des Verhaltens . . . . .	49
2.4.1 Die behavioristische Sicht des Menschen . . . . .	49
2.4.2 Das S-O-R-K-Paradigma . . . . .	50
2.4.3 Verhaltensänderung durch Bedingungskontrolle . . . . .	52
2.4.4 Verhaltensänderung durch Konsequenzkontrolle . . . . .	53
2.4.5 Management by reinforcement . . . . .	56

2.4.6	Lernen am Modell . . . . .	56
2.4.7	Die Pawlowschen Hunde: die Konditionierung von Gefühlen und Verhalten . . . . .	58
2.5	Der Mensch als Täter - das Konzept des Handelns . . . . .	60
2.5.1	Handeln und Hirn - »Probehandeln mit vermindertem Risiko« . . . . .	61
2.5.2	Planung und zielorientierte Aktivität . . . . .	61
2.5.3	Motivation . . . . .	62
2.5.3.1	Bedürfnisse . . . . .	62
2.5.3.2	Anreiz . . . . .	63
2.5.3.3	Kognitive Spannung . . . . .	64
2.5.3.4	Wachstum und Selbstverwirklichung . . . . .	65
2.5.4	Volition . . . . .	66
2.5.5	Das Beispiel der Leistungsmotivation . . . . .	68
2.5.5.1	Hoffnung und Furcht . . . . .	69
2.5.5.2	Aufgabenschwierigkeit als Anreiz . . . . .	71
2.5.5.3	Die Bedeutung der Rückmeldung . . . . .	71
<b>3</b>	<b>Führen durch Ziele . . . . .</b>	<b>74</b>
3.1	Wo kommen die Ziele her? . . . . .	75
3.1.1	Leitbild und Strategie . . . . .	75
3.1.2	Bereichs- und Abteilungsziele . . . . .	77
3.2	Der Weg und das Ziel - Verhaltens- und Ergebnisziele . . . . .	78
3.3	Unternehmensziele und persönliche Ziele . . . . .	79
3.4	Ziele für Ziele . . . . .	82
3.4.1	Präzise und eindeutig . . . . .	84
3.4.2	Meßbar und kontrollierbar . . . . .	85
3.4.3	Bedeutsam und unverzichtbar . . . . .	86
3.4.4	Widerspruchsfrei und priorisiert . . . . .	86
3.4.5	Schwierig und herausfordernd . . . . .	88
3.4.6	Repräsentativ für die Aufgabe . . . . .	90
3.4.7	Glaubhaft . . . . .	90
3.4.8	Akzeptabel und möglichst vereinbart . . . . .	90
3.4.9	Bedeutsam für die Oberziele . . . . .	92
3.4.10	Nicht zu detailliert . . . . .	92
3.4.11	Positiv formuliert . . . . .	93
3.4.12	Mit Feedback verbunden . . . . .	93
3.5	Ziele für einzelne oder die Gruppe? . . . . .	94
3.5.1	Zielgespräche mit dem einzelnen . . . . .	95
3.5.1.1	Der Blick zurück . . . . .	95
3.5.1.2	Das Hier und Jetzt: die Wertung . . . . .	97

3.5.1.3	Der Blick nach vorn: Konsequenzen und neue Zielvereinbarungen . . . . .	98
3.5.2	Zielgespräche mit dem Team . . . . .	99
<b>4</b>	<b>Die Beurteilung - »Wahrheit« oder sozial verantwortete Subjektivität?</b> . . . . .	<b>103</b>
4.1	Wo entstehen Fehler? . . . . .	104
4.1.1	Die Ebene des Verhaltens . . . . .	105
4.1.2	Die Ebene des Eindrucks . . . . .	105
4.1.3	Die Ebene der Aussage . . . . .	110
4.2	Fehlertypen . . . . .	112
4.2.1	Mittelwertsfehler . . . . .	112
4.2.2	Streuungsfehler . . . . .	114
4.2.3	Korrelationsfehler . . . . .	117
4.3	Was kann man gegen Fehler tun? . . . . .	118
4.3.1	Information: Einsicht in die Chancen . . . . .	119
4.3.2	Konstruktion: Entwicklung eines angemessenen Verfahrens ..	120
4.3.3	Qualifikation: Schulung der Beurteiler und der Beurteilten ...	122
<b>5</b>	<b>Welche Fragen sind bei der Gestaltung eines Beurteilungssystems zu beantworten?</b> . . . . .	<b>125</b>
5.1	Warum überhaupt Beurteilungen? . . . . .	125
5.2	Wie ist das Beurteilungssystem in die Gesamtstrategie der Organisation integriert? . . . . .	127
5.3	Welche Ziele werden mit der Beurteilung verfolgt? . . . . .	129
5.4	Überblick über die wichtigsten Verfahren . . . . .	132
5.4.1	Leistungsbeurteilung und Potentialbeurteilung . . . . .	133
5.4.2	Assessment Center . . . . .	135
5.4.3	Aufwärtsbeurteilung . . . . .	137
•5.4.4	360 Grad Beurteilung . . . . .	141
5.4.4.1	Fokus auf Kommunikationsziel . . . . .	149
5.4.4.2	Fokus auf Selektionsziel . . . . .	150
5.4.4.3	Was ist bei der Einführung zu beachten? . . . . .	151
<b>6</b>	<b>Gestaltung und Implementierung eines Beurteilungssystems</b> . . . . .	<b>156</b>
6.1	Warum als Projekt und nicht als Aufgabe? . . . . .	156
6.2	Wer sollte im Projektteam vertreten sein? . . . . .	158
6.2.1	Mitarbeiter . . . . .	159

6.2.2	Personalabteilung	160
6.2.3	Betriebsrat	160
6.2.4	Führungskräfte	161
6.2.5	Berater	161
6.3	Umgang mit Widerständen	162
6.3.1	Welche Arten von Widerständen gibt es?	163
6.3.2	Welche Steuerungsmöglichkeiten gibt es?	163
6.4	Wann sollte das Projekt abgebrochen bzw. gar nicht erst gestartet werden?	165
<b>7</b>	<b>Das Praxisprojekt »Beurteilungssystem«</b>	<b>168</b>
7.1	Projektphase 1: Planung und Konzeption	169
7.1.1	Kick-off-Workshop mit Leitung und Projektteam	170
7.1.1.1	Vorbereitung des »Kick-off-Workshops«	171
7.1.1.2	Durchführung des »Kick-off-Workshops«	174
7.1.1.3	Turnusmäßige Treffen des Projektteams	180
7.1.2	Arbeitspaket 1: Projektkoordination und Kommunikations- konzept	181
7.1.2.1	Ziel: Wozu wird eingebunden?	182
7.1.2.2	Zielgruppen: Wer wird eingebunden?	182
7.1.2.3	Kommunikatoren: Wer bindet ein?	183
7.1.2.4	Kommunikation: Wie und wann wird eingebunden?	184
7.1.3	Arbeitspaket 2: Personalbeurteilung mit Selektionsziel	186
7.1.3.1	Entwicklung einer abteilungsübergreifenden Systematik	189
1.3.2	Anwendung in der Einkommens- und Weiterbildungsrunde	194
1.4	Arbeitspaket 3: 360 Grad Beurteilung mit Kommunikationsziel	196
1.4.1	Wer sind die Beteiligten?	196
1.4.2	Wann wird beurteilt?	197
1.4.3	Was wird beurteilt?	198
1.4.4	Wie wird beurteilt?	202
1.5	Arbeitspaket 4: Projektwirkungs-Controlling	204
2	Projektphase 2: Roll-out und Implementierung	206
2.1	Beurteilungsgespräch trainieren	207
2.1.1	Fachlicher Input	208
2.1.2	Feedback	209
2.1.3	Rollenspiel	212
2.2	Beurteilungsgespräch durchführen	216
2.2.1	Von oben: Personalbeurteilung	216
2.2.2	Von unten: Aufwärtsbeurteilung	219
2.2.3	Von der Seite: Gleichgestelltenbeurteilung	227

7.2.3	Wirkung sicherstellen . . . . .	236
7.2.3.1	Beim einzelnen Mitarbeiter . . . . .	238
7.2.3.2	Im Team . . . . .	239
7.2.3.3	In der Abteilung . . . . .	241
7.2.3.4	In der Gesamtorganisation . . . . .	242

**8 So treibt man den Mitarbeiter zur Konkurrenz -  
eine Zusammenschau wichtiger Punkte . . . . . 245**

8.1	Vom Nutzen der Konkurrenz . . . . .	245
8.2	Bloß nicht über die Zukunft reden . . . . .	246
8.3	Strategie ist Chefsache . . . . .	246
8.4	Am besten keine Ziele . . . . .	247
8.5	Aber wenn schon Ziele . . . . .	248
8.5.1	Bleiben Sie ganz allgemein! . . . . .	248
8.5.2	Nicht sagen, »was« kontrolliert wird . . . . .	248
8.5.3	Reden Sie über »Nebenkriegsschauplätze« . . . . .	249
8.5.4	Sowohl als auch . . . . .	249
8.5.5	Fordern Sie viel! . . . . .	250
8.5.6	Ziele nur dort, wo man leicht kontrollieren kann . . . . .	250
8.5.7	Gesagt ist nicht gedacht . . . . .	250
8.5.8	Klar sagen, was Sache ist . . . . .	251
8.5.9	Möglichst Irrelevantes für das Gesamtergebnis . . . . .	251
8.5.10	Detaillierte Zwischenziele . . . . .	251
8.5.11	Nur was verboten ist . . . . .	252
8.5.12	Feedback vermeiden . . . . .	252
8.6	Mit jedem im Team einzeln . . . . .	253
8.7	Warum überhaupt beurteilen? . . . . .	253
8.8	Wenn beurteilen, dann durch den Boß . . . . .	254
8.9	»Viele Köche verderben den Brei« . . . . .	255
8.10	Viel hilft viel . . . . .	255
8.11	Bloß nichts erproben! . . . . .	256
8.12	Schweigen ist Gold . . . . .	256
8.12.1	Streit im Team . . . . .	256
8.12.2	Klar sagen, was Sache ist . . . . .	257
8.12.3	Hättest du doch geschwiegen . . . . .	258
8.13	Wer geht, wer bleibt? . . . . .	258

**Literaturverzeichnis . . . . . 260**

**Rückblick und Ausblick . . . . . 263**