

Josef M. Fersch

# Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarungen in Unternehmen

Praxiserprobte Instrumente zur  
systemorientierten Mitarbeiterführung

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>11</b>
<b>2. Grundfragen der Leistungseffizienz von Unternehmen</b> .....	<b>15</b>
2.1. Humankapitaleffizienz entscheidet?.....	15
2.2. Ursache-Wirkungszusammenhänge verkannt?.....	15
2.3. Personalökonomie als Ziel?.....	16
2.4. Liegt im Systemischen Managementprinzip die Lösung?.....	17
2.5. Künftige Qualifizierungsfelder?.....	22
2.6. Der neue Managertyp?.....	23
2.7. Personalauswahl als Schlüssel zur Erneuerung?.....	24
2.8. Neuanfang - wie?.....	25
<b>3. Historie der Mitarbeiterbeurteilung</b> .....	<b>29</b>
3.1. Tayloristisches Denken.....	29
3.2. Die Psychotechnik.....	30
3.3. Die Heerespsychotechnik und ihre Auswahlverfahren.....	30
3.4. Assessment-Center-Verfahren in Deutschland.....	32
3.4.1. Warum Assessment-Center-Verfahren (ACs)?.....	32
3.4.2. Rückgang der Psychotechnik durch AC-Verfahren.....	34
*6.5. Metall-Leistungsbeurteilungsmodell 1974 und Firmenmodelle der Beurteilung.....	35
<b>4. Rechtliche Entwicklung der Leistungsbeurteilung in der BRD</b> .....	<b>37</b>
<b>5. Methoden und Arten der Beurteilung</b> .....	<b>39</b>
5.1. Grundsätzliche Fragen und Zusammenhänge zur Beurteilungsthematik ....	39
5.2. Begriffsabgrenzung innerhalb verschiedener Beurteilungsanlässe und -formen.....	42
5.2.1. Leistung- was ist das?.....	43
5.2.2. Zeitliche Zuordnung von Personalbeurteilungen.....	45
5.2.3. Organisatorische Einordnung der Leistungsbeurteilung.....	46
5.3. Methoden der Personalbeurteilung.....	50
5.3.1. Summarische und analytische Methoden und Verfahren.....	50
5.3.2. Überblick über häufig verwendete Beurteilungsmethoden und -verfahren.....	53
5.4. Beurteilungskriterien bzw. -merkmale.....	71
5.4.1. Merkmalsauswahl.....	71
5.4.2. Merkmalsinhalt.....	73
5.5. Beurteilungsstufen und -gewichtung.....	83
5.6. Beurteilung in anderen Ländern.....	85

<b>6. Aufgabe der Leistungsbeurteilung im betrieblichen Gesamtsystem</b> .....	89
6.1. Ziele der Leistungsbeurteilung.....	89
6.2. Vor- und Nachteile von Leistungsbeurteilungen für Unternehmen, Vorgesetzte und Mitarbeiter.....	90
6.3. Das Messen menschlicher Leistung und deren Grenzen.....	94
6.4. Einführung von Leistungsbeurteilungen in Unternehmen.....	96
6.4.1. Voraussetzungen.....	96
6.4.2. Ablaufplan der Einführung.....	98
6.5. Soll-Anforderungen für Leistungsbeurteilungssysteme sowie Mindestinhalte der Systeme.....	100
<b>7. Zielvereinbarungen als zukunftsweisende sachliche Notwendigkeit?</b> .....	103
7.1. Zielorientierte Leistungsbeurteilungsverfahren.....	103
7.1.1. Charakterisierung und Verbreitung.....	104
7.1.2. Bausteine.....	105
7.1.3. Bewertung der zielorientierten Verfahren.....	115
7.2. Praxisprobleme mit dem Zielbewusstsein.....	116
7.3. Die grundsätzliche Aufgabe von Zielen.....	119
7.4. Praxisvoraussetzungen für Zieleffizienz.....	120
7.5. Effektivität des Managers nur durch Zielorientierung?.....	128
7.6. Praxismodelle von Zielarbeit.....	129
7.6.1. Das Zielvereinbarungssystem von BMW (3-Ebenen-Modell).....	129
7.6.2. Das Konzept der Balanced Scorecard.....	131
J* 7.7. Nicht Menschen, sondern Ziele beurteilen.....	133
7.8. Die Ambivalenz der Ziele.....	134
7.9. Entwicklungsperspektiven des Zielbewusstseins und variable Gehaltsanteile.....	136
<b>8. Ablauf der Beurteilung</b> .....	137
8.1. Vorbereitung des Beurteilungsgespräches - Ablauf der Beurteilung.....	137
8.2. Inhaltlicher Ablauf des Beurteilungsgespräches.....	140
8.3. Beurteilungsfehler.....	142
<b>9. Aufwärtsbeurteilungen/Vorgesetztenbeurteilungen</b> .....	145
9.1. Ziele von Aufwärtsbeurteilungen.....	145
9.2. Innere Kündigungen zeigen Führungsdefizite.....	145
9.3. Soll-Anforderungen an Aufwärtsbeurteilungen.....	148
9.4. Praxisbeispiel BMW: Mein Meister und ich.....	150
<b>10. Praxisfälle von Leistungsbeurteilungen</b> .....	151
10.1. Metallsystem Bayern.....	151
10.2. MTU-Systeme.....	152
10.3. XXL-GmbH-Modell.....	152
10.4. Siemens-Modelle.....	153
10.5. Burgmann-Modell (einschließlich Mitarbeiterbefragung).....	156
10.6. Übersicht über Vergleiche: Praxismodelle mit Sollanforderungen.....	158
10.7. Zusammenfassung.....	159

<b>11. Optimales Modell zur Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung</b> .....	161
11.1. Grundsätze für ein Optimal-Modell.....	161
11.2. Beschreibung des Optimal-Modells.....	161
11.3. Formblätter des Optimal-Modells .....	163
<b>12. Das 360°-Feedbacksystem als Zukunftsmodell?</b> .....	171
12.1. Der Zusammenhang zur Beurteilungsthematik.....	171
12.2. Beschreibung des 360°-Feedbacks.....	172
12.3. Inhalte des 360°-Feedbacks .....	173
12.4. Mittel- und langfristige Ziele eines 360°-Feedback-Prozesses.....	175
12.5. Erwarteter Nutzen für das Gesamtunternehmen.....	178
12.5.1. Erwarteter Nutzen für die Feedback-Teilnehmer.....	179
12.5.2. Nutzen für die Führungskraft.....	179
12.5.3. Nutzen für den Mitarbeiter.....	179
12.5.4. Nutzen für den Vorgesetzten der Führungskraft.....	179
12.5.5. Nutzen für die Kollegen des Teilnehmers.....	180
12.5.6. Nutzen für die Kunden (und somit für das Unternehmen).....	180
12.6. Mögliche Ängste/Widerstände bei den Betroffenen.....	180
12.7. 10-Punkte-Fahrplan zur Einführung von 360°-Feedback.....	181
12.8. Kurzkonzzept zur 360°-Feedback-Einführung.....	182
12.9. Zusammenfassung.....	183
<b>13. EDV-Einsatz in der Leistungsbeurteilung?</b> .....	185
13.1. Rekapitulierung: Ziel der Leistungsbeurteilung.....	185
* 13.2. EDV-Einsatzmöglichkeiten für Leistungsbeurteilungen.....	185
13.3. Zusammenfassung.....	190
<b>14. Zukunftstrends auf dem Arbeitskräftemarkt</b> .....	191
<b>15. Zusammenfassung und Ausblick</b> .....	193
<b>Anhang</b>	
1. Die rechtliche Entwicklung der Leistungsbeurteilung in der BRD.....	201
2. Innere Kündigung.....	209
3. Aufwärtsbeurteilung: „Mein Meister und ich“ (BMW-Praxisbeispiel).....	219
4. Praxisbeispiele zu Leistungsbeurteilungsmodellen.....	235
4.1. Metall-Modell in Bayern.....	235
4.2. BMW-Befragung zu Metall-Leistungsbeurteilung.....	236
4.3. XXL-GmbH-Modell Leistungsbeurteilung-Tarifmitarbeiter.....	237
4.4. Siemens: Aufzeichnungen zum Mitarbeitergespräch im Tarifikreis.....	238
4.5. Siemens: EFA-Gesprächsbogen.....	240
4.6. Burgmann Leistungsbeurteilungs-/Zielvereinbarungssystem ab 1995.....	246
4.7. Burgmann-Befragung zum Leistungsbeurteilungs-/Zielvereinbarungssystem ab 1995 (Fragebogen und Auswertung).....	250
<b>Literatur</b> .....	267
<b>Der Autor</b> .....	270