

Inhalt

Vorwort	7
1. Einführung	11
2. Personalmanagement und Unternehmenspolitik in der Sozialwirtschaft	15
2.1 Politikfelder des Personalmanagements	17
2.2 Personalführung und Unternehmenspolitik in der Sozialwirtschaft	21
2.3 Leistung und Motivation	23
2.4 Zieltheoretische Aussagen und Management by Objectives	28
2.5 Organisationskultur und Leistung	30
2.6 Zusammenfassung	35
3. Grundlagen der Personalbeurteilung	37
3.1 Die Arbeitsanalyse	38
3.1.1 Die Stellenbeschreibung	40
3.1.2 Qualifikationen, Fähigkeiten und Fertigkeiten des Stelleninhabers	43
3.2 Die Leistungsanalyse	44
3.2.1 Primäre Leistungsanalysen	47
3.2.2 Sekundäre Leistungsanalysen	48
3.3 Leistung und Leistungsmessung bei sozialen Dienstleistungen	50
3.3.1 Dienstleistungen	51
3.3.2 Soziale Dienstleistungen	54
3.3.2.1 Die quantitative Outputerfassung	55
3.3.2.2 Die qualitative Outputerfassung	55
3.3.2.3 Beispiel 1: Qualität und Leistungsbereitschaft sozialer Dienstleister: AWO Schleswig-Holstein	57
3.3.2.4 Beispiel 2: Der Qualitätszirkel in der Sozialarbeit	58
3.3.2.5 Beispiel 3: Die Qualität einer Beratungsstelle	60
4. Dimensionen der Personalbeurteilung	63
4.1 Gütemerkmale von Personalbeurteilungssystemen	65
4.1.1 Akzeptanz und Praktikabilität des Beurteilungssystems	65
4.1.2 Objektivität, Reliabilität und Validität	66
4.2 Funktionen der Personalbeurteilung	67
4.3 Kriterien der Personalbeurteilung	69
4.4 Verfahren der Personalbeurteilung	71
4.4.1 Freie Verfahren der Personalbeurteilung	71
4.4.2 Gebundene Verfahren der Personalbeurteilung	73
4.5 Widerstände gegen Personalbeurteilung	82
4.5.1 Widerstände gegen Personalbeurteilung bei Vorgesetzten	82
4.5.2 Widerstände gegen Personalbeurteilung bei Mitarbeitern	82

4.5.3	Widerstände gegen das Mitarbeitergespräch	83
4.6	Beurteilungsfehler	84
5.	Durchführung der Personalbeurteilung	91
5.1	Das Mitarbeitergespräch	91
5.1.1	Management by Objectives und Mitarbeitergespräch	93
5.1.2	Durchführung des Mitarbeitergesprächs	95
5.2	Zeugnisse	100
5.2.1	Die Einstellung	100
5.2.2	Das Zwischenzeugnis	101
5.2.3	Zeugnis bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses	102
5.3	Die Beurteilung von Auszubildenden	105
5.4	Die Potentialbeurteilung	109
5.4.1	Das Mitarbeiterportfolio	109
5.4.2	Das Assessment-Center	110
5.4.2.1	Inhalt und Aufbau des Assessment-Center	111
5.4.2.2	Praxisbeispiel eines Assessment-Center	116
5.5	Leistungsbeurteilung für Leistungsentgelte	117
5.6	Teambeurteilung und Erfolgsbeteiligung	122
5.7	Personalbeurteilung und Führungsverantwortung	123
6.	Leitfaden der Personalbeurteilung und Trainingsprogramm für Führungskräfte	127
6.1	Leitfaden der Personalbeurteilung	127
6.1.1	Leitlinien für die Zusammenarbeit und Zielsetzung der Mitarbeiterbeurteilung	128
6.1.2	Elemente der Personalbeurteilung	131
6.1.3	Aufbau des Personalbeurteilungssystems	134
6.1.4	Durchführung der Beurteilung	134
6.1.5	Beurteilungsmerkmale	136
6.1.6	Personalentwicklungsmaßnahmen	154
6.1.7	Typische Beurteilungsfehler	155
6.1.8	Vorgehen zur Einführung leistungsbezogener Beurteilungssysteme	156
6.2	Beurteilungstraining für Mitarbeiter und Führungsverantwortliche	166
	Anmerkungen	173
	Literatur	175
	Der Autor	179
	Stichwortverzeichnis	181