

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis 7

Vorwort 9

1 Aufbau und Nutzen dieses Buchs 13

2 Führungsqualität in deutschen Unternehmen 15

2.1 Führungsqualität und Führungszweifel 15

2.2 Mitarbeiterzufriedenheit – Faktoren, Voraussetzungen und Messbarkeit 20

2.3 Zusammenspiel von Führungsqualität und Human Resource Management 25

3 Besonderheiten des Human Resource Managements 31

3.1 Ressourcen und Budget 31

3.2 Individuelle Bedarfe vs. klare Regeln 36

3.3 Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen 40

4 Exkurs: Die betriebliche Mitbestimmung – eine historische Betrachtung 47

5 Zusammenspiel von betrieblicher Mitbestimmung und Selbstverantwortung 55

5.1 Formen der Mitarbeiterbeteiligung 55

5.2 Herausforderungen und Chancen der betrieblichen Mitbestimmung 61

5.3 Entwicklung von selbstverantwortlichen Mitarbeitenden 64

5.4 Zusammenspiel von Selbstverantwortung und Führungsqualität 69

5.5 Führungskräftebewertung als Instrument zur Bildung von Selbstverantwortung 74

6 Ziele der Führungskräftebewertung 79

6.1 Gründe für eine Bewertung durch Mitarbeitende 79

6.2 Allgemeine Ziele der Bewertung 83

6.3 Die Führungskräftebewertung in Abgrenzung zu anderen Bewertungsmethoden 87

 6.3.1 Der Net Promoter Score (NPS) 88

 6.3.2 Das 360-Grad-Feedback 90

 6.3.3 Zielvereinbarungs- und Beurteilungssysteme 91

 6.3.4 Pulsbefragungen 92

 6.3.5 Führungskräftebewertung durch Mitarbeitende 93

7 Bewertungsgrundlagen 95

7.1 Wer wird bewertet? 95

7.2 Welche Kompetenzen werden bewertet? 98

7.2.1	Schnittstellen im Human Resource Management (HRM)	101
7.2.2	Kompetenzstrukturen für die Bewertung	106
7.3	Abgrenzung zur Mitarbeiterbewertung	108
7.4	Ausrichtung der Bewertungsgrundlagen an der Unternehmensstrategie	110
8	Bewertungsbogen für eine Führungskräftebewertung	115
8.1	Aufbau und Gestaltungsprinzipien des Bewertungsbogens	115
8.2	Bewertungsskala – strategischer Bestandteil der Führungskräftebewertung	118
8.3	Vergleichbarkeit der Bewertungsbögen	122
8.4	Beispielbogen für eine Führungskräftebewertung	125
9	Durchführung der Bewertung	135
9.1	Grundlagen	135
9.2	Vorbereitung der Mitarbeitenden	138
9.3	Anonyme vs. Face-to-face-Befragung	141
10	Auswertung der Bewertungsbögen	147
10.1	Wertermittlung	147
10.2	Umgang mit Verzerrungs- und Streuungseffekten	149
10.3	Teilen der Ergebnisse	152
10.4	Ableitung von Handlungs- und Schulungsmaßnahmen	155
10.5	Historie – Auswertung im Zeitverlauf	158
11	Führungskräftebewertung – Verankerung im Unternehmen	163
11.1	Involvierung von Geschäftsführung und Betriebsrat	163
11.2	Akzeptanz bei den Führungskräften	167
11.3	Testlauf mit einer Pilotgruppe	172
12	Abschluss	177
12.1	Learnings und kontinuierliche Verbesserung	177
12.2	Stärkung der Selbstverantwortung und Mitbestimmung	180
12.3	Justierung für den nächsten Bewertungsdurchlauf	184
12.4	Checkliste für die Durchführung einer Führungskräftebewertung	186
	Literaturverzeichnis	189
	Stichwortverzeichnis	193
	Die Autorin	197