Eduard Jochum/Falk Pössnecker

Potentialbeurteilung von Führungsnachwuchskräften (Dürr GmbH) und Industrieforschern (Dr.-Ing. h. c. F. Porsche AG)

1. Einleitung
2. Theoretische Grundlagen zur Potentialbeurteilung
   2.1 Zur Zielsetzung von Potentialbeurteilungen
   2.2 Methoden von Potentialbeurteilungen
   2.3 Zum Beurteilerkreis von Potentialbeurteilungen
3. Potentialbeurteilung in der industriellen Praxis
   3.1 Anregung einer Potentialbeurteilung bei Führungsnachwuchskräften
   3.2 Zielsetzung der Potentialbeurteilung im Unternehmen
   3.3 Beschreibung und Ablauf des Verfahrens
   3.4 Schlußfolgerungen
   3.5 Entwicklung eines Beurteilungsverfahrens zur Einschätzung der Wissensveralterung (Obsoleszenz) bei Industrieforschern
      3.5.1 Ausgangssituation und Zielsetzung für das Unternehmen
      3.5.2 Zur Entwicklung des Beurteilungsverfahrens
      3.5.3 Umsetzung und Durchführung des Verfahrens im Unternehmen
      3.5.4 Zur Ergebnisauswertung
4. Zusammenfassung und Schlußfolgerungen

Literatur

Quelle: SELBACH, R./PULLIG, K.-K. (Hrsg.):
Handbuch Mitarbeiterbeurteilung, Wiesbaden 1992

1. Einleitung

Zunehmend gewinnen gerade in den letzten Jahren Potentialbeurteilungen, insbesondere bei Führungs- und Führungsnachwuchskräften, sowohl in der Praxis als auch in der Literatur, an Beachtung. Dies liegt vor allem an der Erkenntnis, daß es bei Führungsaufgaben zunehmend weniger auf fachliches Spezialisten-Know-How ankommt als vielmehr auf andere umfassendere Qualifikationen. Ziel ist es daher, diese Qualifikationspotentiale zu erkennen und den einzelnen in seinen Stärken zu entwickeln. In der vorliegenden Darstellung verwenden wir dabei die Begriffe Potentialbeurteilung, Potentialeinschätzung, Potentialerkennung und Potentialanalyse synonym, ohne auf die teilweise unterschiedlichen Abgrenzungen in der Literatur einzugehen. Zunächst wollen wir in einem ersten Teil einen theoretischen Bezugsrahmen herstellen, um anschließend ein Praxisbeispiel einer *Potentialeinschätzung von Führungsnachwuchskräften* der Firma Dürr GmbH in Stuttgart darzustellen sowie einen Spezialfall der Entwicklung eines Potential-Beurteilungsinstrumentariums zur *Wissensveralterung (Obsoleszenz) bei Industrieforschern* der Dr.-Ing. h. c. F. Porsche AG, Stuttgart in deren Entwicklungszentrum Weissach.

2. Theoretische Grundlagen zur Potentialbeurteilung

Im Rahmen theoretischer Grundlagen sollen folgende Schwerpunkte diskutiert werden:

- Ziele von Potentialbeurteilungen
- Methoden von Potentialbeurteilungen
  (Anforderungsanalyse, Verfahren, Gegenstand und Durchführungsaspekte)
- Beurteilerkreis bei Potentialbeurteilungen.

2.1 Zur Zielsetzung von Potentialbeurteilungen

Die Zielsetzungen für die Durchführung von Potentialbeurteilungen können sehr unterschiedlich sein. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit lassen sich aus den theoretischen Diskussionen und praktischen Anwendungen folgende Ziele ableiten (diese können auch Mittelcharakter haben und miteinander in Beziehung stehen):

- Deckung des derzeitigen und zukünftigen Personalbedarfs,
- Auswahl geeigneter Mitarbeiter und Führungs(nachwuchs)kräfte,
- anforderungs- und eignungsgerechter Personaleinsatz,
- Erkennen und Berücksichtigung von Werten, Motiven und Zielen des einzelnen Mitarbeiters bei der Personalentwicklung,
- Analyse von Stärken und Schwächen des einzelnen Mitarbeiters und Aufzeigen von Selbstbild - Fremdbild - Divergenzen,
- Feedback über Stärken und Schwächen zur Initiierung von individuellen Veränderungs- und Lernprozessen aufgrund von Selbsterkenntnissen,
- individuelle und bedarfsorientierte Förderung des einzelnen,

- bedarfsorientierte Gestaltung der betrieblichen Weiterbildungsprogramme,
- Vermeidung von ungewollter Fluktuation, insbesondere der High-Potentials.

Die meisten Potentialbeurteilungen sind jedoch auf die Beurteilung von Führungspotential ausgerichtet. Dies begründet sich nicht zuletzt darauf, daß es besonders schwierig ist, wie seit Jahrzehnten die Diskussion zu erfolgreichen „Führungseigenschaften" auch in der einschlägigen Literatur zeigt (vgl. hierzu z. B. die sehr differenzierten Diskussionen in Sarges, 1990), erfolgreiches Führungsverhalten von weniger erfolgreichem Führungsverhalten zu trennen, ohne situative Faktoren zu berücksichtigen. Die Berücksichtigung situativer Variablen ist auch von grundlegender Bedeutung für die Gestaltung einer Potentialbeurteilung. Dies zeigt sich darin, daß die Erreichung der obengenannten unterschiedlichen Ziele nur möglich ist, wenn die methodischen Aspekte und der Beurteilerkreis auf die jeweilige Zielsetzung abgestimmt ist.

2.2 Methoden von Potentialbeurteilungen

Die Methodendiskussion umfaßt eine große Bandbreite von eher instrumentellen und verfahrensbezogenen Aspekten.

Zur Anforderungsanalyse:
Die Grundlage für eine effiziente Potentialanalyse bildet bei nahezu allen o. g. Zielsetzungen die Analyse der Anforderungen, insbesondere an die zukünftigen Aufgaben. Dies gilt insbesondere unter den Aspekten der Auswahl und Förderung von Führungs-(nachwuchs)kräften. Die meisten Fehlerquellen bei Auswahl und Beurteilungsprozessen liegen darin, daß die Beurteiler zu geringe Kenntnisse über Aufgaben und Anforderungen zukünftiger Positionsinhaber besitzen und meist zu wenig Zeit und Sorgfalt für die Analyse der Anforderungen aufgebracht wird (vgl. z. B. Schuler/Funke, 1989). Diese häufig zu oberflächlich vorgenommenen Anforderungsanalysen bedeuten für die Potentialbeurteilung bei Auswahlprozessen von Führungskräften eine Einschränkung der prognostischen Validität dieses Instrumentes. In der Literatur gibt es mittlerweile jedoch eine Reihe fundierter Ansätze, die sich mit den (zukünftigen) Anforderungen an Führungskräfte befassen. Eine systematische Strukturierung liegt hierzu z. B. von Berthel/Langosch (1989) für ein Planspiel von Anforderungs-Soll-Beschreibungen des Führungsverhaltens vor. Die Autoren legen im einzelnen vier typische Führungssituationen zugrunde, die durch verschiedene Merkmale gekennzeichnet sind:

1. *Sicherung der optimalen Aufgabenerfüllung in der Abteilung, mit folgenden Soll-Qualifikationen:*
   - Wertebewußtsein
   - Verhaltenssteuerung
   - Kommunikationsfähigkeit
2. *Probleme in der Abteilung lösen und Verbesserungen erzielen, mit folgenden Soll-Qualifikationen:*
   - Fähigkeit zur Lösung schlecht strukturierter Probleme
   - Konfliktfähigkeit

- Kooperations- und Teamfähigkeit
- Expertenschaft im Einsatz von Experten

3. *Innovative Konzepte erarbeiten und realisieren, mit folgenden Soll-Qualifikationen:*
   - Sensibilität auch für schwache Signale
   - Zukunftsoffenheit
   - Kreativität für „de novo designs"
   - Konzeptionelle Gesamtsicht
4. *Darstellung der Abteilung und des Unternehmens nach außen, mit folgender Soll-Qualifikation:*
   - Verhaltensbeeinflussung
   - Kommunikationsfähigkeit
   - Wertebewußtheit.

Als grundlegende Fähigkeiten für Führungsaufgaben werden zunehmend Generalistenqualifikationen und weniger fachliche Spezialfähigkeiten erforderlich. Eine Erkenntnis bereits aus den 50iger Jahren in industriellen Forschungs- und Entwicklungsbereichen der USA lautet: „Wenn man einen guten Wissenschaftler zum Manager befördert, kann man sich nur sicher sein, daß man einen guten Wissenschaftler verliert". In diesem Sinne nennen Berthel/Langosch (1989) zwei Generalistenqualifikationen, die situationsunabhängig bedeutend für erfolgreiche Führung sind: *Ambiguitätstoleranz* (Erkennen und Akzeptieren von Unsicherheiten; Streben nach Informationsgewinnung und Bereitschaft, eigene Lösungen zu verändern) und *Lernbereitschaft und -fähigkeit* (Defiziterkennung, Korrigieren, anderes Wissen nutzen und Umsetzen analysierter Sachverhalte in Handlungen).

Da diese Fähigkeiten auch grundlegende Merkmale für erfolgreiche Industrieforscher sind (vgl. z. B. Jochum, 1987, S. 45f. und Thom, 1980, S. 189f.), sind dies möglicherweise auch generelle Merkmale für erfolgreiches Arbeiten (siehe für weitere Anforderungen an Führungskräfte z. B. auch Regnet/Schackmann, 1991). Es läßt sich darüber hinaus auch belegen, daß es zunehmend mehr auf methodische und insbesondere soziale Kompetenzen bei der Beurteilung von Führungspotentialen ankommt als auf fachliche Kompetenzen.

Zum Verfahren und Gegenstand:
Die Auswahl des geeigneten Potentialbeurteilungsverfahrens hängt hauptsächlich von der Zielsetzung der Potentialbeurteilung ab. Im wesentlichen lassen sich zwei Verfahren differenzieren: das Ranking-Verfahren und das Rating-Verfahren.

Bei *Ranking*-Verfahren werden die zu beurteilenden Kandidaten hinsichtlich eines oder mehrerer Beurteilungsmerkmale in eine Rangreihe gebracht. Rankings weisen, insbesondere als „Overall-Assessments", bei denen die Mitarbeiter nicht anhand von Einzelmerkmalen differenziert beurteilt werden, vergleichsweise hohe Validitäten auf, wenn es um Auswahl-Ziele geht.

Bei *Rating*-Verfahren werden die Mitarbeiter und Führungskräfte anhand von unterschiedlichen Verhaltensmerkmalen oder Eigenschaften mit Hilfe einer Skala einge-

schätzt. Dieses Verfahren eignet sich eher für Feedbackprozesse, insbesondere, wenn die einzelnen Skalenstufen nicht wie bei Schulnoten mit adjektivischen oder numerischen Werten „verankert" sind, sondern mit Verhaltensbeispielen belegt werden. Aber auch eigenschaftsorientierte Polaritätsprofile oder Merkmalskataloge sind für Feedbackprozesse aufgrund von Selbstbild-Fremdbild-Divergenzen dann hilfreich, wenn sie als Grundlage für persönliche Gespräche zwischen Beurteiler und Beurteilten über die Einschätzung dienen.

Gegenstand der Potentialbeurteilung sollten idealerweise weniger adjektivierte und abstrakte Eigenschaften sein als vielmehr die Beschreibung konkreter Verhaltensbeispiele, die den jeweiligen Beurteilungen zugrunde liegen. Dies gilt ganz besonders, wenn Feedback und Förderungsaspekte bei der Potentialbeurteilung zumindest Teilziele sind. Denn wenn jemand sein Verhalten verändern will, gelingt ihm dies um so eher, je konkreter ihm Verhaltensweisen in ihrer Wirkung auf andere beschrieben werden können.

Zur Durchführung:
Die Durchführung von Potentialbeurteilungen in der betrieblichen Praxis läßt sich, unabhängig von der spezifischen Zielsetzung, generell um so problemloser gestalten, je offener und partizipativer versucht wird, die Betroffenen als Beteiligte zu gewinnen. Hierzu zählt auch die frühzeitige Integration der betriebsverfassungsrechtlichen Organe. Potentielle Widerstände bei den Betroffenen lassen sich auch um so eher handhaben, je mehr es gelingt, Beurteilern und Beurteilten kein fertiges Verfahren vorzusetzen, sondern vielmehr mit diesen gemeinsam das methodische Instrument zu erarbeiten (siehe hierzu die Anwendungsbeispiele).

2.3 Zum Beurteilerkreis von Potentialbeurteilungen

Auch die Auswahl des optimalen Beurteilerkreises hängt von der spezifischen Zielsetzung der Potentialbeurteilung ab. Meist gehen die Diskussionsbeiträge auch in der einschlägigeren Literatur vergleichsweise unreflektiert von den Vorgesetzten als dem „Potential-Beurteiler" aus. Andererseits zeigen eine Reihe von empirischen Untersuchungen, daß z. B. bei Auswahlentscheidungen Kollegeneinschätzungen vergleichsweise hohe Validitätskoeffizienten aufweisen (vgl. Gerpott, in diesem Band). Eine Ausdehnung des Beurteilerkreises über den Vorgesetzten hinaus bedeutet ja nicht zwangsläufig eine Enthebung des Vorgesetzten von seinen ureigensten Führungsaufgaben, sondern eher eine Objektivierung aufgrund von Beobachtern unterschiedlicher Betrachtungsebenen. Auch bei einer Selbstbild-Fremdbild-Betrachtung, die zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern stattfindet, setzen sich beide mit möglichen Divergenzen auseinander, um dadurch beiden eine Chance zur Veränderung zu geben. Die Chance liegt darin, daß der Vorgesetzte seine Einschätzung überdenken kann und der Mitarbeiter darüber reflektieren sollte, weshalb der Vorgesetzte ein solches Fremdbild von ihm skizzierte.

Im Anschluß an die theoretische Diskussion sollen nun die genannten Anwendungsbeispiele beschrieben werden.

3. Potentialbeurteilung in der industriellen Praxis

In der folgenden Darstellung wird im wesentlichen das Beispiel der Potentialbeurteilung bei der Firma Dürr GmbH in Stuttgart beschrieben. Anschließend wird auf die spezifischen Aspekte der Beurteilung von Wissensveralterung in der Industrieforschung eingegangen, um insbesondere alternative Möglichkeiten für den Durchführungsprozeß einer Potential-beurteilung aufzuzeigen.

3.1 Anregung einer Potentialbeurteilung bei Führungsnachwuchskräften

Die Notwendigkeit der Förderung von Nachwuchskräften aus eigenen Reihen verstärkt sich in den letzten Jahren durch

- die demographische Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland und dem daraus resultierenden drastischen Rückgang von Hochschulabsolventen bis zum Jahr 2000;
- die gute konjunkturelle Lage und den damit verbundenen verstärkten Bedarf vor allem an technisch hochqualifizierten Arbeitskräften;
- die häufig anzutreffende Überalterung der Führungskräfte in Unternehmen und den jahrelang vernachläßigten Aufbau (Laufbahnplanung, Traineeprogramm, etc.) potentieller Nachfolger.

3.2 Zielsetzung der Potentialbeurteilung im Unternehmen

Die nachfolgenden Ziele bedingen sich teilweise gegenseitig. Ihre Reihenfolge beinhaltet keine Wertung.

Langfristige Planung der Führungskräftenachfolge mit vorhandenen Mitarbeitern
Über mehrjährige Jobrotations und Ausbildungsprogramme sollen z. B. junge Ingenieure mit 2 – 3 Jahren Berufserfahrung auf Vertriebsfunktionen vorbereitet werden.

Motivation und Bindung von „High-Performern"
Hochleistungsorientierten Mitarbeitern sollen Zukunftsperspektiven bzw. alternative Entwicklungswege aufgezeigt – nicht zugesichert – werden.

Einsparung der Kosten externer Rekrutierung
Das mit erheblichem Zeit- und Geldaufwand verbundene Recruitment von Führungskräften auf dem Arbeitsmarkt soll auf ein absolut notwendiges Minimum beschränkt werden.

Erleichterte Anwerbung leistungsmotivierter Absolventen
Besonders im Bereich des Personalmarketings an Hochschulen wird die differenzierte und gewandelte Erwartungshaltung der Studenten deutlich: Die Frage nach Personalent-

wicklungsprogrammen ist ein entscheidender Faktor bei der Wahl des zukünftigen Arbeitgebers.

Bewußtmachung und gezielter Einsatz von Stärken
Die Wahrnehmung der Vorgesetzten und Nachwuchsführungskräften soll auf vorhandene/oder vermutete Stärken der Nachwuchsführungskräfte sowohl im fachlichen als besonders im persönlich/sozialen Bereich hingelenkt werden.

Annäherung von Selbstbild und Fremdbild
Angestrebt wird eine möglichst realistische Selbsteinschätzung der Potentials, der eigenen Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten.

Optimierung der Zusammenarbeit und Kommunikation mit den Vorgesetzten
Die Thematisierung der Inhalte des Verfahrens (siehe Abbildung 1) und dessen Prozeß soll zu einem besseren gegenseitigen Verständnis und einer offeneren Kommunikation beitragen.

Individuelle und langfristige Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen
Insbesondere verhaltensbezogene aber auch fachliche und methodische Trainingsmaßnahmen sollen zur Unterstützung der (zukünftigen) Aufgabenbewältigung eingesetzt werden, um damit eine möglichst hohe Deckung zwischen Anforderungs- und Eignungsprofil herzustellen.

Reduktion der Obsoleszenz
Durch frühzeitiges Erkennen von vorhandener oder zukünftiger Wissensveralterung können rechtzeitig Entwicklungsmaßnahmen ergriffen werden, um Fähigkeiten- oder Wissenslücken abzubauen (siehe hier das Beispiel in 3.5).

Inhalte des Potentialgespräches

1. Fremdbild - Selbstbild - Vergleiche
   - Welche Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten im fachlichen und persönlichen Bereich sieht der Mitarbeiter bei sich selbst (Selbstbild)?
   - Welche Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten im fachlichen und persönlichen Bereich sieht der Vorgesetzte bei seinem Mitarbeiter (Fremdbild)?
   - Welche Unterschiede bestehen zwischen Fremd- und Selbstbild? Welche Ursachen gibt es dafür?
2. Vergleich persönlicher Stärken mit den aktuellen Aufgabenforderungen
   Wie stimmen die Stärken mit den aktuellen Anforderungen überein? Bei welchen Merkmalen ist die Übereinstimmung hoch, bei welchen ist sie niedrig?
3. Abstimmung zwischen Stärken, Aufgaben und Berufszielen
   - In welchen (anderen) Aufgaben oder Funktionen könnten die Stärken noch besser eingesetzt und entwickelt werden?
   - Welche Berufsziele werden angestrebt? Stimmen diese Ziele mit den individuellen persönlichen Stärken überein?
4. Diskussion von Personalentwicklungsmaßnahmen und Laufbahnplanungen
   Hierbei sollen Themen wie Aufgabenerweiterung, Jobrotation, Auslandseinsatz, individuelles Trainings etc. mit Ziel und Zeit-Vereinbarungen diskutiert und schriftlich festgehalten werden.

Abb. 1: Inhalt des Potentialgespräches

3.3 Beschreibung und Ablauf des Verfahrens

Das vorliegende Verfahren wird zur Zeit bei der Dürr GmbH (Stuttgart) erprobt. Die Abbildungen 3 und 4 entsprechen den an Führungskräfte (und „Potentials") ausgehändigten Unterlagen. Der chronologische Ablauf der Potentialanalyse ist in Abbildung 2 dargestellt. Den Vorgesetzten wird das Verfahren persönlich erläutert. Abbildung 6 stellt die wesentlichen Inhalte in einem Leifaden dar. Im ersten Schritt (siehe Abbildung 2, Punkt 1) beschreiben die Vorgesetzten ihre Mitarbeiter anhand der in Abbildung 3 und 4 dargestellten Schemata, (die Selbstbildbeschreibung erfolgt mit einem identisch aufgebauten Formular wie in Abbildung 4 dargestellt, jedoch mit der Überschrift „Selbstbild"). Die Kriterien in Abbildung 4 wurden im Unternehmen empirisch ermittelt, um eine höchstmögliche Akzeptanz und Validität sicherzustellen: In vier Gruppensitzungen – 22 Abteilungsleiter und drei Gruppen mit je 10 Führungsnachwuchskräften sowie dem Betriebsrat – wurde eine Vielzahl von Kriterien diskutiert und auf die hier abgebildeten reduziert. Die Potentials werden anschließend von ihren Vorgesetzten über das weitere Vorgehen informiert. Es soll dabei verdeutlicht werden:

- Die Teilnahme erfolgt für die Führungsnachwuchskräfte freiwillig; wenn ein Mitarbeiter nicht teilnehmen will, entstehen ihm keine Nachteile.
- Die Aufnahme in das Verfahren führt andererseits nicht „automatisch" zum Erfolg (Karriere). Die Potentialanalyse soll vielmehr Chancen einräumen, um alle Stärken des Mitarbeiters zu erfassen und zu fördern. Der Erwartungshaltung „Ab jetzt mache ich Karriere" muß entgegengewirkt werden.

In einem Gespräch mit Vertretern der Personalabteilung schätzen die Potentials im 3. Abschnitt des Verfahrens sich selbst ein. Die als Abbildungen 3 und 4 vorgelegten Einschätzungsbögen werden mit entsprechend geänderter Überschrift den Nachwuchsführungskräften vorgelegt und erläutert. Der wichtigste Teil des Einschätzungs-Prozesses folgt durch ein strukturiertes Interview zwischen Vorgesetzten, Potentials und – falls gewünscht – der Personalabteilung (Abbildung 1). Den Einstieg bilden die Gegenüberstellung von Fremd- und Selbstbild (die Einschätzungen werden unabhängig voneinander vorgenommen) und die Diskussion und Analyse möglicher Bewertungs-Unterschiede.

Ablauf der Potentialanalyse

1. Vorgesetzte der Potentials definieren mit Unterstützung der Personalabteilung
   - Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten im fachlichen und persönlichen Bereich,
   - mögliche zukünftige Tätigkeitsfelder,
   - zielgerichtete Entwicklungsmaßnahmen.
2. Vorgesetzte informieren Potentials über das weitere Verfahren.
3. Die Potentials geben mit Unterstützung der Personalabteilung eine Selbstbeschreibung zu den unter 1. genannten Aspekten ab (Abbildung 3 und 4, wobei das Formular „Selbstbild" bis auf die Bezeichnung identisch ist mit dem Formular „Fremdbild". Vorgesetzte erhalten anschließend die Selbstbeschreibung.
4. Den Abschluß bildet ein Potentialgespräch zwischen Vorgesetzten und Potentials, evtl. mit der Personalabteilung (siehe Abbildung 5).

Abb. 2: Chronologischer Ablauf der Potentialanalyse

Potentialanalyse

Fremdbild

Bitte beschreiben Sie Ihren Mitarbeiter anhand der folgenden Kategorien:

Name **Abteilung**

Datum

	Stärken	**Entwicklungsmöglichkeiten**
fachlich		
persönlich		

Zu welchem Prozentsatz stimmen die Stärken mit den aktuellen Aufgaben überein?

In welchem Aufgabengebiet kommen die Stärken am besten zur Geltung?

Welche Personalentwicklung leiten sich daraus ab?

Abb. 3: Formblatt zur Potentialanalyse von Mitarbeitern

Der weitere Ablauf erfolgt nach der in Abbildung 2 dargestellten Weise. Zur Transfersicherung werden Vereinbarungen festgehalten (Abbildung 5). Die Evaluationen der geplanten Maßnahmen erfolgen bei Trainings innerhalb von Follow-up-Sitzungen; bei längerfristigen Maßnahmen erfolgt diese Evaluierung im Abstand von einem Jahr. Eine Wiederholung der Potentialanalyse für den Teilnehmerkreis ist alle zwei Jahre vorgesehen. Eine Aktualisierung – insbesondere die Aufnahme neuer Potentials – erfolgt ebenfalls in diesem Zeitrahmen.

3.4 Schlußfolgerungen

Die Diskussion von Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten und die Gegenüberstellung von Fremd- und Selbsteinschätzungen lösen in unterschiedlicher Stärke veränderte Wahrnehmungs- und Lernprozesse aus. Insofern ist der Verlauf und die Diskussion der Verfahrensinhalte als Anstoß für Verhaltensänderungen (siehe Ziele der Potentialanalyse) höher zu bewerten als die testtheoretische Absicherung einzelner Kriterien, wie sie in Abbildung 4 vorliegen. Die Beobachtungen im Unternehmen zeigen bisher, daß eine hohe Akzeptanz des Verfahrens vorliegt, insbesondere, weil die Betroffenen zu Beteiligten werden. Der Erfolg der Potentialanalyse wird sich aber nur längerfristig belegen und einschätzen lassen, wenn z. B. zukünftig Führungsposition nur in Ausnahmefällen extern besetzt werden müssen.

Fremdbild

Bitte beschreiben Sie Ihren Mitarbeiter anhand der folgenden Kriterien:

Name **Abteilung**

Datum

Ausprägung	**stark**		**durchschnittlich**		**schwach**
	5	**4**	**3**	**2**	**1**
Teamfähigkeit					
Kostenbewußtsein					
Einsatzbereitschaft					
Entscheidungsfähigkeit					
Belastbarkeit					
Lernbereitschaft					
Analytisches Denken					
Selbständigkeit					
Initiative					
Unternehmerisches Handeln					

Abb. 4: Formblatt zur Potentialanalyse von Mitarbeitern

Wie bei allen Organisationsentwicklungsmaßnahmen, bedarf es auch hier der ständigen Pflege und selbstkritischen Evaluation. Die partizipative Integration der Betroffenen bei der Entwicklung und Einführung des Systems (nach Schaffung eines entsprechend sensibilisierten „Bewußtseins" im Unternehmen) hat sich als der entscheidende Akzeptanz-Faktor erwiesen. Zunächst muß natürlich die Geschäftsführung dafür gewonnen werden; die Realisierungschancen steigen aber beachtlich, wenn gleichzeitig die Überzeugungskraft einer begeisterten Basis mitgenutzt wird.

– Was wurde vereinbart? –

1. In welchem Aufgabengebiet kommen die Stärken des Mitarbeiters am besten zur Geltung? Wann kann der Mitarbeiter diese Aufgaben übernehmen (– falls es nicht die aktuellen sind –)?
2. Welche unmittelbaren Schritte und Maßnahmen sind vorzunehmen? Welche Zeiträume sind vorgesehen?
3. Welche fachlichen und persönlichen Trainingsmaßnahmen unterstützen die Übernahme weiterer Aufgaben?
4. Welche anderen Maßnahmen sind geplant?

....

Vorgesetzter Mitarbeiter

.....

Datum

Abb. 5: Vereinbarungen des Potentialgespräches

Potentialanalyse
Leitfaden für Vorgesetzte

1. Benennen Sie bitte leistungsstarke Mitarbeiter, die aus heutiger Sicht in der Lage sind, höherwertige und komplexere Aufgaben – insbesondere in anderen Fachbereichen – zu übernehmen.
2. Schätzen Sie bitte diese Mitarbeiter möglichst spontan ein (siehe Abbildungen 3 und 4).
3. Informieren Sie bitte Ihre Mitarbeiter über das weitere Vorgehen.
4. Bereiten Sie sich bitte auf das Potentialgespräch vor. Nehmen Sie sich dabei genügend Zeit, und sorgen Sie für einen störungsfreien Ablauf.
5. Versuchen Sie offen und echt zu sein.
6. Fixieren Sie gemeinsam mit dem Potential die Ergebnisse dieses Potential-Gespräches.

Abb. 6: Leitfaden für Vorgesetzte zu den Inhalten der Potentialanalyse

3.5 Entwicklung eines Beurteilungsverfahrens zur Einschätzung der Wissensveralterung (Obsoleszenz) bei Industrieforschern

3.5.1 Ausgangssituation und Zielsetzung für das Unternehmen

Die Entwicklung des Beurteilungsverfahrens erfolgte im Rahmen einer I.P.A.-Studie (Institut für Personalwesen und Arbeitswissenschaft der Universität der Bundeswehr Hamburg, Leitung Prof. Dr. M. Domsch) in Zusammenarbeit mit der Dr.-Ing. h. c. F. Porsche AG, Entwicklungszentrum Weissach zum Thema „Arbeitsplatzorientierte Personalentwicklung in der Industrieforschung". Da bei Domsch et al. (1990) die Ergebnisse ausführlich dargestellt sind, soll hier im Rahmen der Potentialbeurteilung nur auf den Aspekt der Obsoleszenz-Beurteilung und dabei insbesondere auf die *Entwicklung* des Instrumentariums eingegangen werden. Diese Darstellung der Instrument-Entwicklung ist deshalb von Bedeutung, weil die Vorgehensweise leicht in die betriebliche Praxis umzusetzen ist und auch von Personalverantwortlichen, zusammen mit den Vorgesetzten, ohne zu große Vorbereitung, gerade bei den Potentialbeurteilungen praktiziert werden kann.

In diesem Projekt war zu untersuchen, durch welche individuellen Merkmale eines Industrieforschers (Konstrukteure, Entwicklungsingenieure, Naturwissenschaftler) und durch welche Merkmale des betrieblichen Umfeldes (z. B. Organisationsstruktur, Weiterbildungskonzept, Vorgesetztenverhalten) die personelle Obsoleszenz bedingt wird. Dahinter stand wiederum die Hypothese, daß – wie bei anderen Obsoleszenz-Konzepten in der Betriebswirtschaftslehre – mit der Veralterung des Wissens auch eine Reduktion der Produktivität bzw. der Leistung des einzelnen Industrieforschers verbunden ist. Nun galt es, ein Meßinstrument zu entwickeln, mit dem die Obsoleszenz in ihrer Intensität differenziert bestimmt werden kann.

Aufgrund der ersten Informationen durch das I.P.A. schien eine Beteiligung von Porsche für das Unternehmen als sinnvoll, weil damit

- ein (vom Zeitaufwand abgesehen) aussagefähiges Analyse- und Bewertungsinstrument zum Thema Wissensveralterung entwickelt werden kann;
- die Notwendigkeit zur Weiterbildung belegt werden kann;
- Stärken und Schwächen der Mitarbeiterentwicklung innerhalb des Entwicklungsbereiches erkennbar scheinen.

Im Hause Porsche entschloß man sich auch relativ schnell zur Teilnahme als Pilotgruppen-Unternehmen, da man folgende Vorteile sah:

- Die Mitarbeiter, Führungskräfte und der Betriebsrat können sehr frühzeitig beteiligt werden, und somit dürften die Abwehrhaltungen vergleichsweise gering sein.
- Wenn man im eigenen Haus dieses Instrument selbst entwickelt, ist am ehesten gewährleistet, daß es an den Bedürfnissen des Unternehmens orientiert ist.
- Da Mitarbeiter und Vorgesetzter ihr späteres Beurteilungsinstrumentarium selbst mitentwickeln, entfallen Einführungs- und Schulungsveranstaltungen. Die Entwicklung eines Beurteilungsinstrumentes ist damit das beste Beurteiler-Training, auch für andere Beurteilungsschwerpunkte.

3.5.2 Zur Entwicklung des Beurteilungsverfahrens

Zusammen mit dem Personalwesen wurden zunächst drei Projektgruppen mit insgesamt 38 Teilnehmern (1 x 12 und 2 x 13) gebildet. Die Projektgruppen wurden so besetzt, daß in jeder Projektgruppe Mitarbeiter aller Hierarchie-Stufen (Entwicklungsingenieur, Fachspezialist, Gruppenleiter, Fachabteilungsleiter und Abteilungsleiter) beteiligt waren. Außerdem wurde darauf geachtet, daß Vorgesetzte und Mitarbeiter einer Abteilung nicht in der gleichen Gruppe zusammen waren; weiterhin, daß in jeder Gruppe alle betroffenen Fachbereiche vertreten waren. Das Personalwesen war in allen Gruppen und in allen Sitzungen mitvertreten.

Die erste Pilotgruppe hatte in der ersten Sitzung folgende Fragen zu klären: Durch welches Verhalten äußern sich Wissensveralterung (Obsoleszenz) und Motivation des Mitarbeiters zur Weiterbildung?

Die 13 Gruppenmitglieder wurden aufgefordert, zum einen sich einen Mitarbeiter vorzustellen, der eine besonders hohe Wissensveralterung zeigt. Dann sollte jeder Teilnehmer mit Hilfe einer Metaplan-Abfrage das Verhalten eines solchen Mitarbeiters im Detail beschreiben. Danach wurde die zweite Frage gestellt hinsichtlich eines Mitarbeiters, der besonders niedrige Wissensveralterung zeigt. Ebenso wurde auch hier eine detaillierte Beschreibung gewünscht.

Die zweite Projektgruppe (12 Teilnehmer) baute ihre Arbeit auf den Ergebnissen der ersten Pilotgruppe auf. Zunächst wurden den Teilnehmern der zweiten Gruppe, die von der ersten Gruppe gefundenen Verhaltensbeispiele vorgegeben. Die Teilnehmer der zweiten Gruppe erhielten dann die Aufgabe, diese Verhaltensbeispiele den Verhaltensdimensionen (der ersten Pilotgruppe) zuzuordnen.

Der dritten Pilotgruppe (13 Teilnehmer) wurden zunächst die Ergebnisse der ersten beiden Pilotgruppen dargestellt. Danach wurden die Teilnehmer aufgefordert, eine überarbeitete Liste von Verhaltensbeispielen der ersten beiden Gruppen den in diesen Gruppen gebildeten Verhaltensklassen zuzuordnen. Damit sollte sichergestellt werden, daß in dem endgültigen Einschätzungsbogen nur solche Verhaltensbeispiele zur Skalenverankerung enthalten waren, die eindeutig einer bestimmten Verhaltensdimension zuzuordnen waren.

Die letzte Phase der Fragebogenentwicklung wurde ebenfalls von jedem Projektgruppenmitglied (N=38) in „Heimarbeit" bearbeitet. Die Pilotgruppenteilnehmer hatten dabei die Aufgabe, die Einstufung der Verhaltensbeispiele anhand einer 7stufigen Skala vorzunehmen. So waren bei jeder Dimension alle Verhaltensbeispiele aufgelistet und die Teilnehmer hatten nun die Aufgabe, hinter jedes Beispiel ihre individuelle Einschätzung anhand der Skalenwerte 1 – 7 zu notieren.

Der Gesamtaufwand an Zeit betrug pro Teilnehmer (incl. „Heimarbeit") ca. 8 Stunden, also etwa einen Arbeitstag. Ohne hier eine detaillierte Kosten-Nutzen-Analyse vorzulegen, sei nur angemerkt, daß üblicherweise im Rahmen von Führungungskräfte-Trainings das Training von Beurteilern in der Regel zwei Tage dauert. Aufgrund der aktiven Mitarbeit aller Teilnehmer kann daher festgehalten werden, daß der Nutzen für die Teilnehmer höher einzustufen ist als ein zweitägiges Beurteiler-Training.

3.5.3 Umsetzung und Durchführung des Verfahrens im Unternehmen

Die bisher vorgenommene kurze Beschreibung der Fragebogenentwicklung betrifft nur einen Teil des Gesamtfragebogens, und zwar den Teil, mit dem die Vorgesetzten die Bewertung und Einschätzung ihrer Mitarbeiter vornahmen. Weitere Teile waren ein Fragebogen, mit dessen Hilfe die Mitarbeiter ihre Arbeitssituation und Arbeitsumgebung beschreiben sollten sowie eine Selbstbeschreibung. Außerdem gab es in diesem Fragebogen für Mitarbeiter auch eine Beschreibung des Führungsverhaltens des Vorgesetzten (vgl. Abbildung 7). Auf diese Fragebogen wird hier nicht eingegangen, da sie an anderer Stelle (Domsch et al., 1989) ausführlich beschrieben sind. Hier soll vielmehr auf Aspekte der Durchführung im Unternehmen eingegangen werden.

Mit den Pilotgruppenteilnehmern hatte man nun ein Verfahren entwickelt, mit dessen Hilfe die in der Studie zu beteiligenden Vorgesetzten eine detaillierte Einschätzung ihrer Mitarbeiter nach verschiedenen Kriterien (vgl. Abbildung 8) vornehmen konnten. Bei den beteiligten Pilotgruppenteilnehmern war dieses „Beurteilungs"-Verfahren (wie es von den beteiligten Gruppenmitgliedern genannt wurde) vollkommen akzeptiert, da man ja selbst dieses Verfahren entwickelt hatte.

Nun stand man vor einer Reihe von Fragen:

- Welche Abteilungen und Abteilungsbereiche (Fachabteilungen und Gruppen) sollten in die Untersuchung integriert werden?
- Wie soll die Untersuchung der Mannschaft bekanntgegeben werden?
- Wie können die Ergebnisse im Unternehmen ausgewertet werden?

Mein Vorgesetzter sorgt für die Teilnahme seiner Mitarbeiter an nötigen Weiterbildungsmaßnahmen, die neue Entwicklungen betreffen.	1 — 2 — 3 — 4 — 5 völlig zutreffend … völlig unzutreffend
Unser Unternehmen stellt Forschern und Entwicklern Unterstützungspersonal, wie z. B. Bürokräfte, zur Vorbereitung von Artikeln für Fachzeitschriften zur Verfügung	1 — 2 — 3 — 4 — 5 völlig zutreffend … völlig unzutreffend
Die Forscher und Entwickler in unserem Unternehmen sind zu sehr spezialisiert.	1 — 2 — 3 — 4 — 5 völlig zutreffend … völlig unzutreffend
Innovatives Denken wird von meinem Vorgesetzten unterstützt.	1 — 2 — 3 — 4 — 5 völlig zutreffend … völlig unzutreffend
Unser Unternehmen bietet regelmäßige Weiterbildungsmöglichkeiten.	1 — 2 — 3 — 4 — 5 völlig zutreffend … völlig unzutreffend
Wenn ich mit etwas unzufrieden bin, kann ich mit meinem Vorgesetzten ganz offen darüber sprechen.	1 — 2 — 3 — 4 — 5 völlig zutreffend … völlig unzutreffend
Das Unternehmen stellt seinen F&E-Mitarbeitern eine Fachbibliothek zur Verfügung, die auf dem neuesten Stand ist.	1 — 2 — 3 — 4 — 5 völlig zutreffend … völlig unzutreffend
Das Unternehmen beteiligt sich finanziell an den Kosten, die einem durch die Teilnahme an externen, berufsrelevanten Veranstaltungen entstehen.	1 — 2 — 3 — 4 — 5 völlig zutreffend … völlig unzutreffend
In unserem Unternehmen bieten sich gute Aufstiegsmöglichkeiten für Industrieforscher.	1 — 2 — 3 — 4 — 5 völlig zutreffend … völlig unzutreffend
Mein Vorgesetzter setzt seine Mitarbeiter ständig unter Zeitdruck.	1 — 2 — 3 — 4 — 5 völlig zutreffend … völlig unzutreffend
In diesem Unternehmen werden die besten, technisch hochqualifiziertesten Forscher und Entwickler in Positionen mit überwiegend administrativen Aufgaben „wegbefördert".	1 — 2 — 3 — 4 — 5 völlig zutreffend … völlig unzutreffend

Abb. 7: Beispiel aus dem Fragebogen für Mitarbeiter zur Beschreibung des Führungsverhaltens von Vorgesetzten

Dimension 1: Flexibilität

Bitte bewerten Sie zusammenfassend

- den Grad der fachlichen Flexibilität und
- die Einstellung gegenüber neuen Ideen, Aufgaben und Techniken

als Hinweis auf die Aktualität des beim Industrieforscher vorhandenen Fachwissens, der Fachkenntnisse und -fertigkeiten.

(Bitte kreuzen Sie denjenigen ganzzahligen Zahlenwert an, auf dessen Niveau nach Ihrer Meinung das Verhalten des Industrieforschers einzustufen ist, den Sie gerade einschätzen!)

1
- kann neuartige Aufgabenstellungen klar definieren
- benötigt kaum Zeit, sich in neuen Gebieten zurechtzufinden

2
- geht neuen Ideen nach, indem er sich die aktuelle Literatur besorgt
- zeigt, daß er bereit ist, sich mit neuen Verfahren vertraut zu machen

3
- informiert sich über Neues, hält aber kritische Distanz

4
- zieht bekannte Lösungsansätze neuen vor
- nimmt neue Arbeiten zögernd in Angriff
- versucht, auf neue Probleme unbedingt frühere Lösungen zu übertragen

5
- überblickt nicht Querverbindungen zu anderen Bereichen

6
- zeigt, daß er keine neue Technologie anwenden möchte
- beharrt auf überholten Lösungen
- zeigt allgemeines Desinteresse an „Neuem"

7
- ist unfähig, neue Dinge und Ideen zu bewerten und einzuordnen

Abb. 8: Beispiel einer Beurteilung von Industrieforschern durch ihre Vorgesetzten

Die Projektmitglieder, insbesondere auf der Mitarbeiter- und Gruppenleiterebene, hatten nun die Aufgaben, in ihren Abteilungen ihren Kollegen das bisher erarbeitete Verfahren und die Zielsetzung zu erläutern. Sie konnten sich bei Bedarf Unterstützung in der Personalabteilung holen. Aufgrund dieses Vorgehens war es den Projektgruppenmitgliedern gelungen, in ihren Fachabteilungen ihre Kollegen nicht nur zur Teilnahme zu bewegen, sondern zum Teil auch zu begeistern.

Abweichend von der Gesamtuntersuchung wurde daher mit dem I.P.A. vereinbart, daß für Porsche ein Zusatzbeurteilungsbogen für Vorgesetzte zusammengestellt wird, wobei die Mitarbeiter dann nicht nur die Möglichkeit hatten, ihren unmittelbaren Vorgesetzten, sondern auch den nächsthöheren Vorgesetzten und zum Teil auch den übernächsten Vorgesetzten zu beurteilen. Auch diese Maßnahme führte, anders als es zunächst vielleicht zu vermuten war, nicht zu einer Verringerung der Akzeptanz, sondern zu einer Erhöhung (vgl. dazu den „Einschätzungsfragebogen für Vorgesetzte" bei Domsch, 1990, S. 146 ff.).

Die nun folgende Durchführung der Untersuchung erfolgte an mehreren Tagen, da 420 Mitarbeiter und Vorgesetzte in die Untersuchung integriert wurden. Bei der Auswertung zeigte sich, daß weniger als 5 % der befragten Mitarbeiter in den persönlichen Fragen den Fragebogen nicht komplett ausgefüllt hatten. Dieses damit sowohl den externen Beratern als auch der Personalabteilung gegenüber gezeigte Vertrauen, wurde auch im weiteren Ablauf der Untersuchung nicht enttäuscht.

3.5.4 Zur Ergebnisauswertung

Die Ergebnisse der Untersuchung wurden den beteiligten Mitarbeitern bekanntgegeben. Zum einen präsentierte das I.P.A. die Ergebnisse der Porsche AG im Vergleich zu den zusammengefaßten Durchschnitten anderer Unternehmen. Dabei hatten Vorgesetzte und Mitarbeiter Gelegenheit, über diese Ergebnisse zu diskutierten. Die Teilnehmer erhielten darüber eine Zusammenfassung. Zum anderen war, wie bereits gesagt, für die Porsche AG eine Erweiterung der Befragung hinsichtlich der Vorgesetztenbeurteilung vorgenommen worden. Um den Vorgesetzten nun eine detaillierte Rückmeldung zu geben, mußte die Anonymität aufgehoben werden. Dies sollte nur geschehen, wenn jeder einzelne Vorgesetzte mit dieser individuellen Rückmeldung einverstanden war. Dies ist bei allen Vorgesetzten ausnahmslos der Wunsch gewesen. Das I.P.A. stellte nun dem Personalwesen sowohl die anonymisierten Bewertungen durch die Mitarbeiter zur Verfügung als auch die Identifikationsnummern der Vorgesetzten. Den Abteilungsleitern wurde dann durch das Personalwesen in einem persönlichen Gespräch die Ergebnisse ihrer Fremdeinschätzung eröffnet und erläutert.

Dabei wurde auch hinsichtlich ihres Führungsverhaltens ein Vergleich zu den anderen Vorgesetzten im Unternehmen vorgenommen, ohne daß die Vorgesetzten darüber Informationen erhielten, welche Einzelbewertung ihre Kollegen erhielten. Zum anderen wurde ihnen erläutert, welche Werte im Durchschnitt in den anderen Unternehmen hinsichtlich der Führungsverhaltens-Merkmale vorlagen. Dies führte bei einigen Vorgesetzten zu ernüchternden Erkenntnissen, insbesondere weil einige sich in manchen Punkten

selbst überschätzt hatten. Gleichzeitig wurden den Vorgesetzten auch die Ergebnisse ihrer ihnen untergebenen Führungskräfte mitgeteilt (auch damit erklärten sich die untergebenen Führungskräfte, Abteilungs- und Gruppenleiter, im voraus einverstanden). Dieses Feedback über ihr Führungsverhalten und -potential sollte in der Zukunft den Führungskräften als Grundlage dienen, um Verhaltensdefizite abzubauen.

4. Zusammenfassung und Schlußfolgerungen

Bei den beiden vorgestellten Anwendungsbeispielen geht es um Potentialbeurteilungen von Mitarbeitern mit unterschiedlicher Zielsetzung. Beiden Anwendungsbeispielen ist jedoch gemeinsam, daß Bewertungen von Mitarbeitern, wie sie im Alltagsleben ständig zwischen Menschen vorkommen, aufgrund bestimmter Zielsetzungen im Unternehmen systematisiert werden müssen. Zusammenfassend können aufgrund der dabei gewonnenen praktischen Erfahrungen folgende generelle Aussagen getroffen werden, die damit auch theoretische Ansätze und empirische Untersuchungen bestätigen:

- Bei der Entwicklung von Potentialbeurteilung kommt es im wesentlichen auf die Einführungsstrategie an, indem diese als partizipativer „Organisations-Entwicklungsprozeß" gestaltet wird.
- Ein Verfahren wird um so besser, je früher die betroffenen Mitarbeiter integriert werden.
- Ein Verfahren wird auch um so besser, je mehr die betroffenen Mitarbeiter die Möglichkeit haben, ein solches Verfahren selbst mitzuentwickeln und mit zu gestalten.
- Es ist dabei wichtig, daß mit den Betroffenen die Zielsetzung diskutiert wird, um möglichst frühzeitig Verständnis für die Durchführung des Potentialbeurteilungsverfahrens zu gewinnen.
- Bei der Entwicklung von solchen Verfahren kommt es weniger darauf an, daß man überschneidungsfrei differenzierbare und validierte Beurteilungskriterien hat, als vielmehr, daß die beteiligten Mitarbeiter und Vorgesetzten wissen, was unter den einzelnen Kriterien verstanden wird, weshalb besonders verhaltensverankerte Beurteilungskriterien zu empfehlen sind.
- Eine Potentialanalyse beinhaltet im wesentlichen auch einen Auswahlaspekt. Daher ist es wichtig, daß man den Betroffenen erläutern kann, daß Beförderungen und Auswahl von Mitarbeitern ohne systematische Potentialeinschätzung mit größeren Fehlern behaftet ist als ohne solche Potentialeinschätzung.

Man sollte sich jedoch immer darüber im klaren sein, daß kein Potentialbeurteilungsverfahren „objektiv" sein kann, da alle Beurteilungen auf individuellen, subjektiven Einschätzungen von Vorgesetzten oder Mitarbeitern beruhen. Dies ist jedoch auch nicht tragisch, wenn man als oberstes Ziel einer solchen Beurteilung den Aspekt der Mitarbeiterförderung und -entwicklung im Vordergrund sieht. Für die Durchführung im Rahmen der innerbetrieblichen Diskussion mit den Führungskräften und auch dem Betriebsrat kommt es im wesentlichen darauf an, daß die Initiatoren von der Notwendigkeit und dem Nutzen eines Verfahrens selbst überzeugt sind. Um so eher gelingt es ihnen, ein Verfahren im Unternehmen erfolgreich durchzuführen.

Literatur

AHLBRECHT, B.: HILLEJAN, E.: Potentialbeurteilung von Führungskräften nach dem Assesment-Center-Konzept. In: ZfO, Zeitschrift für Organisation, 6, 1990, S. 393–398.

BERTHEL, J./LANGOSCH, I.: Noten für Führungskräfte? – Kriterienbezogene Potentialbeurteilung. In: ZfO, Zeitschrift für Organisation. 1989, 5, S. 319–325.

BEYSS, B: Akzeptanz neuer Personalbeurteilungssysteme. Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis. München Mannheim 1983.

BERNARDIN, H. J./BEATTY, R. W.: Performance appraisal: Assessing human behavior at work, Boston: Kent 1984.

DOMSCH, M./GERPOTT, T. J.: Verhaltensorientierte Beurteilungsskalen. In: Die Betriebswirtschaft, 45, 1985, S. 666–680.

DOMSCH, M./GERPOTT, T. J.: Aufstiegsklima von industriellen F&E-Einheiten und individuelle Arbeitsleistung und -zufriedenheit. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 56, 1986, S. 1095–1116.

DOMSCH, M./GERPOTT, T. J./HAUGRUND, ST./MERFORT, M.: Personalentwicklung in der Industrieforschung. Stuttgart 1990.

FARR, J. L./ENSCORE, E. E./DUBIN, S. S./CLEVELAND, J. N./KOZLOWSKI, S. W. J.: Behavior Anchored Scales – A Method for Identifying Continuing Education Needs of Engineers. The Pennsylvania State University. University Park, Pennsylvania 1980.

FISCHER, H.: Mitarbeiter-Beurteilung schwierig aber nötig. In: io Management Zeitschrift, 59. Jg. 1990, Nr. 3, S. 39-43.

JOCHUM, E.: Personalbeurteilung in der industriellen Forschung und Entwicklung. in: Domsch, M./Jochum, E. (Hrsg.): Personal-Management in der industriellen Forschung und Entwicklung (fue). Köln 1984, S. 146–164.

JOCHUM, E.: Gleichgestelltenbeurteilung – Führungsinstrument in der industriellen Forschung und Entwicklung. Stuttgart 1987.

KAUFMANN, H. G.: Obsolescence and professional career development. New York 1974.

LATTMANN, CH.: Leistungsbeurteilung als Führungsmittel. Bern, Stuttgart 1975.

NACHREINER, F.: Die Messung des Führungsverhaltens: Zur Validität von Fragebogen zur Beschreibung des Vorgesetztenverhaltens. Bern 1987.

NEUBERGER, O.: Rituelle (Selbst-)Täuschung: Kritik der irrationalen Praxis der Personalbeurteilung. In: Die Betriebswirtschaft, 40, 1980, S. 27–43.

RAFFEE, H/WIEDMANN, K. P.: Die Obsoleszenzkontroverse – Versuch einer Klärung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 32; 1980. S. 149–172.

REGNET, E./SCHACKMANN, V.: Überlegungen zur Führungskraft der Zukunft. In: v. ROSENSTIEL, L./REGNET, E./DOMSCH, M. (Hrsg): Führung von Mitarbeitern. Stuttgart 1991, S. 43–51.

SARGES, W. (HRSG): Management-Diagnostik. Göttingen 1990.

SCHULER, H./FUNKE, U.: Berufseignungsdiagnostik. In: Roth, E. (Hrsg): Organisationspsychologie, Bd. 3. Göttingen 1989, S. 281–320.

THOM, N.: Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements. Königstein, 2. Aufl. 1990.