

**Anja Block, geb. Staude**

# Personalbeurteilungssysteme als Instrument der Mitarbeitermotivation

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1999 Diplomica Verlag GmbH  
ISBN: 9783832420840

**Anja Block, geb. Staude**

# **Personalbeurteilungssysteme als Instrument der Mitarbeitermotivation**



---

Anja Staude

# Personalbeurteilungssysteme als Instrument der Mitarbeitermotivation

Diplomarbeit

an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

Prüfer Prof. Dr. W. Dorow

Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere  
Unternehmensplanung, Organisation und Personalwesen

September 1999 Abgabe



***Diplomarbeiten Agentur***

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey

Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke

und Guido Meyer GbR

Hermannstal 119 k

22119 Hamburg

agentur@diplom.de

www.diplom.de

ID 2084

Staupe, Anja: Personalbeurteilungssysteme als Instrument der Mitarbeitermotivation /

Anja Staupe - Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 2000

Zugl.: Frankfurt (Oder), Universität, Diplom, 1999

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

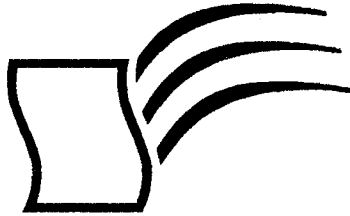
Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR

Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg

Printed in Germany



**Diplomarbeiten Agentur**

## **Wissensquellen gewinnbringend nutzen**

**Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität** zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

**Wettbewerbsvorteile verschaffen** – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

**<http://www.diplom.de>** bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

**Individueller Service** – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

### **Ihr Team der *Diplomarbeiten Agentur***

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –  
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —  
und Guido Meyer GbR —————

Hermannstal 119 k —————  
22119 Hamburg —————

Fon: 040 / 655 99 20 —————  
Fax: 040 / 655 99 222 —————

[agentur@diplom.de](mailto:agentur@diplom.de) —————  
[www.diplom.de](http://www.diplom.de) —————

## INHALTSVERZEICHNIS

|   |    |
|---|----|
| ABBILDUNGSVERZEICHNIS   | IV |
| ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS   | V  |
| A Einleitung  | 1  |
| B Theoretische Grundlagen   | 2  |
| I Personalbeurteilung   | 2  |
| 1 Definitionen und Begriffsklärung                                      | 3  |
| 2 Funktionen und Ziele von Personalbeurteilungssystemen                 | 5  |
| 3 Rechtsgrundlagen  | 6  |
| 4 Anforderungen an Personalbeurteilungen                                | 6  |
| II Motivation   | 10 |
| 1 Definitionen  | 10 |
| 2 Motivationstheorien   | 12 |
| a Anfänge der Motivationsforschung                                      | 13 |
| b Maslows Selbstverwirklichungstheorie                                  | 14 |
| c Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie                                       | 16 |
| d McGregors Theorie „X“ und „Y“   | 18 |
| e Vrooms Wert-Instrumentalitäts-Erwartungsansatz                        | 19 |
| f Lawlers kognitives Erwartungs-Wert-Modell                             | 21 |
| C Instrumente der Mitarbeitermotivation                                 | 22 |
| I Materielle Instrumente  | 23 |
| 1 Direkte materielle Instrumente  | 23 |
| 2 Indirekte materielle Instrumente                                      | 26 |
| II Immaterielle Instrumente   | 26 |
| 1 Motivation durch positive Arbeitshygiene                              | 27 |
| 2 Motivation durch Kommunikation und Information                        | 28 |
| 3 Motivation durch Anerkennung und Kritik                               | 29 |
| 4 Motivation durch Entscheidungs-Verantwortung                          | 30 |
| 5 Motivation durch Persönlichkeitsentfaltung                            | 31 |
| 6 Motivation durch Gruppen  | 32 |
| III Stellung der Personalbeurteilung im Anreizsystem von Organisationen | 33 |



### III

|  |    |
|--|----|
| D Personalbeurteilungssysteme und Mitarbeitermotivation    | 34 |
| I Objektdimension  | 34 |
| 1 Leistungsbeurteilung                                     | 35 |
| 2 Potentialbeurteilung                                     | 37 |
| 3 Persönlichkeitsbeurteilung                               | 38 |
| II Subjektdimension  | 39 |
| 1 Selbstbeurteilung  | 39 |
| 2 Mitarbeiterbeurteilung                                   | 40 |
| 3 Beurteilung von Auszubildenden                           | 42 |
| 4 Kollegenbeurteilung                                      | 42 |
| 5 Vorgesetztenbeurteilung                                  | 43 |
| III Verfahrensdimension                                    | 46 |
| 1 Freie Verfahren  | 47 |
| 2 Gebundene Verfahren                                      | 49 |
| a Einstufungsverfahren                                     | 49 |
| b Rangordnungsverfahren                                    | 53 |
| c Kennzeichnungsverfahren                                  | 55 |
| d Zielsetzungsverfahren                                    | 56 |
| e Aufgabenorientierte Verfahren                            | 59 |
| 3 Sonstige Verfahren                                       | 61 |
| a Mitarbeitergespräch                                      | 61 |
| b Assessment-Center  | 62 |
| 4 Fehlerquellen bei der Beurteilung                        | 63 |
| a Persönlichkeitsbedingte Beurteilungsfehler               | 64 |
| b Beurteilungsverfälschungen                               | 65 |
| c Wahrnehmungsverzerrungen                                 | 65 |
| d Vermeidung von Beurteilungsfehlern                       | 66 |
| IV Zeitdimension   | 67 |
| E Schlußbemerkungen  | 68 |
| I Zusammenfassung  | 68 |
| II Gegenwärtige Praxis und Zukunft der Personalbeurteilung | 70 |
| ANHANG 1-9   | 74 |
| LITERATURVERZEICHNIS                                       | 83 |

**ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

| <i>Nummer</i>  | <i>Seite</i> |
|--|--------------|
| Abbildung 1: Dimensionen der Personalbeurteilung .....                               | 4            |
| Abbildung 2: Anforderungen an die Beurteilung .....                                  | 7            |
| Abbildung 3: Human Resource Cycle .....  | 7            |
| Abbildung 4: Die grundlegenden Bedürfnisse nach Maslow .....                         | 14           |
| Abbildung 5: Dimensionen der Arbeitszufriedenheit und –unzufriedenheit .....         | 17           |
| Abbildung 6: Determinanten des Leistungsverhaltens und des Leistungsergebnisses..... | 36           |
| Abbildung 7: Beurteilungsverfahren .....   | 46           |
| Abbildung 8: Erzwungene Gruppenzuordnung .....                                       | 53           |

**ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

|        |  |
|--------|--|
| Abs.   | Absatz                                     |
| AC     | Assessment Center                          |
| AOK    | Allgemeine Ortskrankenkasse                |
| Aufl.  | Auflage                                    |
| Bd.    | Band                                       |
| BetrVG | Betriebsverfassungsgesetz                  |
| bzw.   | beziehungsweise                            |
| erw.   | erweiterte                                 |
| etc.   | et cetera                                  |
| GQM    | Ganzheitliche Qualifikationsmethode        |
| hrsg.  | herausgegeben                              |
| Inst.  | Institut                                   |
| Jg.    | Jahrgang                                   |
| Nr.    | Nummer                                     |
| OE     | Organisationsentwicklung                   |
| ÖTV    | Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr |
| S.     | Seite                                      |
| u. a.  | unter anderem / und andere                 |