

**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

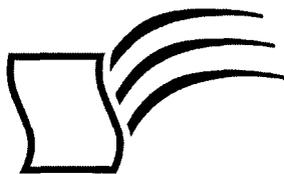
Diplomarbeit

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

Staide, Anja: Personalbeurteilungssysteme als Instrument der Mitarbeitermotivation /

Anja Staude - 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.

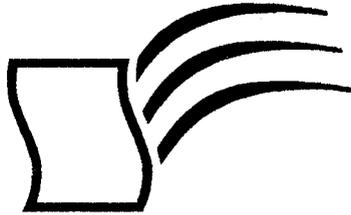
Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

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