

**EINFÜHRUNG EINES PERSONALBEURTEILUNGSSYSTEMS -
DARGESTELLT AM EMPIRISCHEN BEISPIEL EINES MITTELBETRIEBES**

1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit	2
1.2. Gang der Untersuchung	9
1.3. Forschungsdesign und Darstellung der Unternehmenssituation	13
2. Zielanalyse	21
2.1. Begriffsabgrenzung und Beziehungsanalyse	22
2.1.1. Personalbeurteilung in ausgewählten Personalkonzepten	26
2.1.2. Personalbeurteilung und Arbeitsbewertung	37
2.1.3. Übersicht der personalwirtschaftlichen Instrumente	40
2.2. Ziele der Personalbeurteilung	42
2.2.1. Erwartungen von seiten der Mitarbeiter	42
2.2.2. Erwartungen von seiten der Vorgesetzten/ Beurteiler	45
2.2.3. Erwartungen von seiten des Managements	46
2.3. Anforderungen und Voraussetzungen der Personalbeurteilung	49
2.4. Personalbeurteilung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	54

3. Planung	57
3.1. Anregungsphase	58
3.2. Suchphase	59
3.2.1. Darstellung und Übersicht ausgewählter Verfahren	59
3.2.1.1. Traditionelle Verfahren	63
3.2.1.2. Neuere Verfahren	71
3.2.1.3. Darstellung des eingeführten Verfahrens	80
3.2.2. Fehleranalyse bei der Personalbeurteilung - dargestellt am eingeführten Verfahren	86
3.2.2.1. Systemimmanente Fehlerquellen	87
3.2.2.2. Fehler bei der Durchführung	90
3.2.2.3. Grundsätzliche Kritik an Personalbeurteilungssystemen	95
3.2.3. Kosten-Nutzen-Überlegungen bei der Personalbeurteilung	99
3.2.4. Restriktionsanalyse bei Personalbeurteilungssystemen	108
3.3. Entscheidungsphase	112
4. Realisation	119
4.1. Implementation	120
4.1.1. Grundmodelle	121
4.1.2. Strategien	124
4.1.3. Techniken	126
4.1.4. Aktoren	129
4.1.5. Widerstände	133
4.2. Umsetzung	145
4.2.1. Schulungs- und Trainingsprogramme für Beurteiler	146
4.2.2. Durchführung der Beurteilung	149
4.2.3. Rollen im Beurteilungsgespräch - die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung	158
4.3. Beurteilung der Realisationsphase	162

5. Kontrolle	165
5.1. Effizienz von Personalbeurteilungssystemen	166
5.2. Wirkungsanalyse nach dem O-G-I-Konzept	171
5.2.1. Organisationelle Auswirkungen	175
5.2.2. Gruppenspezifische Auswirkungen	177
5.2.3. Individuelle Auswirkungen	180
5.3. Rückkopplungen	185
6. Empirische Untersuchung	196
6.1. Darstellung des Modells und Aufbau des Fragebogens	196
6.2. Ergebnisse der empirischen Untersuchung	208
6.2.1. Längsschnittanalyse der Fragen zur Personalbeurteilung	216
6.2.2. Korrelationsanalyse	246
6.2.3. Regressionsanalyse	278
6.3. Zusammenfassung der Ergebnisse	284
7. Schlußbemerkungen	289
Abbildungsverzeichnis	IV
Anhang	VII
Abkürzungsverzeichnis der Zeitschriften	XXXVII
Literaturverzeichnis	XXXIX