

**IWW-Studienprogramm**

**Vertiefungsstudium**

**Modul XII**  
**Personalmanagement**

von

Univ.-Prof. Dr. Ewald Schem

## I. Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	4
Der Autor des Kurses .....	5
Lehr-/Lernziele.....	6
1    Statt einer Einleitung .....	7
2    Strategie und Personal(-management).....	9
Literatur zu Kapitel 2 .....	12
3    Personalplanung.....	13
3.1  Ermittlung des Personalbedarfs .....	13
3.2  Fortschreibung des Personalbestands .....	17
3.3  Personalplanung und Mitbestimmung .....	18
Übungsaufgaben zu Kapitel 3 .....	20
Literatur zu Kapitel 3 .....	20
4    Personalbeschaffung und Personalmarketing .....	21
4.1  Interne und externe Beschaffungswege .....	21
4.2  Personalmarketing .....	23
4.3  Beschaffung und Mitbestimmung.....	24
Übungsaufgaben zu Kapitel 4 .....	25
Literatur zu Kapitel 4 .....	25
5    Personalfreisetzung.....	27
5.1  Formen der Freisetzung .....	27
5.2  Antizipative und reaktive Freisetzung.....	27
5.3  Freisetzung und Mitbestimmung .....	31
Übungsaufgaben zu Kapitel 5 .....	33
Literatur zu Kapitel 5 .....	33
6    Auswahl und Einführung von Mitarbeitern.....	35
6.1  Begriff und Instrumente der Auswahl .....	35
6.2  Vorauswahl und Bewerbergespräch .....	35
6.3  Testverfahren und Assessment Center.....	39
6.4  Einführung von neuen Mitarbeitern.....	42
6.5  Auswahl und Mitbestimmung .....	44
Übungsaufgaben zu Kapitel 6 .....	45
Literatur zu Kapitel 6 .....	45
7    Personalbeurteilung .....	47
7.1  Ziele und Formen der Beurteilung.....	47
7.2  Mitarbeiterbeurteilung .....	49
7.3  Vorgesetzten-, Gleichgestellten- und Selbstbeurteilung.....	54

7.4	Probleme der Personalbeurteilung.....	56
7.5	Beurteilung und Mitbestimmung .....	58
	Übungsaufgaben zu Kapitel 7.....	60
	Literatur zu Kapitel 7.....	60
8	Personalentwicklung .....	61
8.1	Begriff, Ziele und Prozess der Personalentwicklung .....	61
8.2	Entwicklungsbedarf.....	62
8.3	Kandidaten- und Maßnahmenwahl .....	63
8.4	Duale Studiengänge und Corporate Universities .....	67
8.5	Kontrolle der Personalentwicklung.....	68
8.6	Entwicklung und Mitbestimmung.....	70
	Übungsaufgaben zu Kapitel 8.....	71
	Literatur zu Kapitel 8.....	71
9	Gestaltung eines Anreizsystems.....	73
9.1	Anforderungen an ein Anreizsystem.....	73
9.2	Anforderungen und Leistung.....	74
9.3	Leistungs- und Soziallohn.....	78
9.4	Erfolgs- und Vermögensbeteiligung.....	81
9.5	Individualisierung der Anreizgestaltung .....	84
9.6	Anreizsystem und Mitbestimmung .....	85
	Übungsaufgaben zu Kapitel 9.....	86
	Literatur zu Kapitel 9.....	86
10	Mitbestimmungsmanagement .....	87
10.1	Gestaltungsobjekt Mitbestimmung .....	87
10.2	Handlungsmuster auf Betriebsratsseite .....	87
10.3	Mitbestimmungsorientierung auf Unternehmensseite.....	88
10.4	Strategien der Mitbestimmung .....	90
10.5	Veränderte Mitbestimmung.....	92
	Übungsaufgaben zu Kapitel 10.....	95
	Literatur zu Kapitel 10.....	95
11	Personalcontrolling.....	97
11.1	Grundidee des Personalcontrollings.....	97
11.2	Effektivitäts-, Effizienz- und Kostencontrolling.....	98
11.3	Controlling der Kosten .....	99
11.4	Controlling des Personaleinsatzes.....	101
11.5	Controlling der Personalarbeit .....	103
11.6	Humankapitalbewertung .....	106
	Übungsaufgaben zu Kapitel 11.....	110
	Literatur zu Kapitel 11 .....	110

12	Personalorganisation.....	111
12.1	Anforderungen an die Personalorganisation.....	111
12.2	Träger der Personalarbeit.....	112
12.3	Organisation des Personalbereichs .....	114
12.4	Outsourcing .....	120
	Übungsaufgaben zu Kapitel 12 .....	124
	Literatur zu Kapitel 12 .....	124
	Lösungswörter zu den Übungsaufgaben .....	125

## II. Lehr-/Lernziele

Nach der Lektüre dieses Kurses sollten Sie

- wissen, dass Personal(-management) unabhängig von der theoretischen Sicht eine wichtige Bedeutung im strategischen Management hat.
- die Personalplanung in Grundzügen verstanden haben.
- Wege interner und externer Personalbeschaffung kennen.
- mit der Grundidee des Personalmarketing vertraut sein.
- die verschiedenen Formen der Personalfreisetzung kennen.
- Instrumente der Personalauswahl beurteilen können.
- eine Vorstellung von Zielen, Formen und Problemen der Personalbeurteilung haben.
- die Ziele, zentralen Elemente und Maßnahmen der Personalentwicklung skizzieren können.
- die Notwendigkeit einer Kontrolle der Personalentwicklung erkannt haben.
- verschiedene materielle Anreize kennen.
- Möglichkeiten und Grenzen einer anforderungs- und leistungsgerechten Anreizdifferenzierung einschätzen können.
- erkannt haben, dass Mitbestimmung nicht als gegeben, sondern als gestaltbar angesehen werden sollte und es verschiedene Mitbestimmungsstrategien gibt.
- Personalcontrolling als Reflexion personalbezogener Managemententscheidungen und nicht als Institution verstehen.
- die Grundzüge der Bewertung des Humankapitals und deren Nutzen für das Personalcontrolling kennen.
- erkannt haben, dass Personalarbeit nicht primär Aufgabe einer Personalabteilung ist, sondern eine Managementfunktion darstellt.
- die Grundüberlegungen der Organisation dieser Managementfunktion verstanden haben.

Sollten Sie Anmerkungen zum Kurs haben oder mich auf Fehler hinweisen wollen, bitte E-Mail an [lehrstuhl.scherm@fernuni-hagen.de](mailto:lehrstuhl.scherm@fernuni-hagen.de).

### III. Leseprobe

.

## 7. Personalbeurteilung

### 7.1 Ziele und Formen der Beurteilung

Die Beurteilung des Verhaltens, der Leistung oder des Leistungspotenzials von Mitarbeitern ist in Unternehmen die Regel. Während bei informeller Beurteilung die Beurteilungskriterien nicht eindeutig vorgegeben sind, werden bei formaler Beurteilung explizite, objektive Kriterien benannt, die eine transparente und nachvollziehbare Beurteilung ermöglichen sollen. **Personalbeurteilung** bezeichnet einen institutionalisierten Prozess der Erhebung von Informationen über Leistungen und/oder Potenziale von Unternehmensmitgliedern. Beurteilungsgrundlage sind in der Regel arbeitsplatzrelevante Leistungs- und Verhaltenskriterien.

formale vs. informelle  
Beurteilung

Die **Leistungsbeurteilung** fokussiert auf die (beobachtbare) Leistung eines Mitarbeiters oder einer Gruppe. Sie kann an dem Arbeitsergebnis ansetzen und die Ist-Leistung mit der Soll-Leistung vergleichen. Der Grad der Übereinstimmung bzw. Abweichung wird als Indikator für die Leistung betrachtet. Dafür muss die Leistung einer Person zugerechnet und in nachvollziehbarer möglichst objektiver Weise gemessen werden können. Die Beurteilung kann aber auch auf der Annahme basieren, dass Leistung maßgeblich von Eigenschaften, Qualifikation und Verhalten der Mitarbeiter geprägt ist. Es kommt dann ebenfalls zu einem Abgleich des Soll und Ist als Leistungsindikator. Die Leistungsbeurteilung erfolgt damit aus einer Ex-post-Perspektive. Demgegenüber zielt die **Potenzialbeurteilung** auf die Abschätzung individueller und kollektiver Leistungspotenziale ab, auf deren Grundlage Erwartungen für die Zukunft gebildet werden.

outputorientiert

inputorientiert

Die **Leistungsbeurteilung** wird vielfach nur im Rahmen der leistungsabhängigen Entgeltdifferenzierung betrachtet. Es gibt jedoch mehrere Verwendungszwecke der Beurteilung:

- Anreizdifferenzierung
- Personalzuweisung
- Entwicklungsbedarfsermittlung
- Führung
- Kontrolle

Verwendungszwecke

Die **Differenzierung von Anreizen** basiert neben den (unterschiedlichen) Anforderungen der Stelle vielfach auf der individuellen oder kollektiven Leistung der Mitarbeiter. Dadurch sollen Leistungsanreize geschaffen und die Leistung gefördert werden. Die Leistungsbeurteilung soll den Zusammenhang zwischen Leistung und Anreizgewährung transparent und nachvollziehbar machen.

Zur Optimierung des Leistungserstellungsprozesses benötigen Unternehmen Informationen über die die Leistung ihrer Mitarbeiter. Diese Informationen bilden die Grundlage der **Personalzuweisung**, damit jeder Mitarbeiter auf einer Stelle beschäftigt werden kann, die seiner Leistungsfähigkeit in qualitativer und quantitativer Hinsicht entspricht. Die Leistungsbeurteilung stellt auch Informationen für die Beförderung, Versetzung und Freisetzung von Mitarbeitern zur Verfügung.

Werden durch die Leistungsbeurteilung Leistungsdefizite aufgedeckt, kann darin der Anlass zu **Personalentwicklung** gesehen werden. Die Bereitschaft der Mitarbeiter zum Abbau der Defizite wird gefördert, wenn sie aufgrund einer, nachvollziehbaren Beurteilung ermittelt werden.

Im Rahmen der **Personalführung** soll die Leistungsbeurteilung dem Mitarbeiter die Einschätzung seiner Leistung und seines Verhaltens verdeutlichen und ihn gegebenenfalls zu einer Leistungsverbesserung und Verhaltensänderung motivieren. Durch die (partizipative) Festlegung von Leistungserwartungen für die kommende Periode in Form einer Zielvereinbarung wird die Nachvollziehbarkeit der Beurteilungsergebnisse erhöht.

Die **Kontrolle** kann sich zum einen auf die Leistung der Mitarbeiter richten; zum anderen beinhaltet sie auch die Überprüfung des Erfolgs durchgeführter personalwirtschaftlicher Maßnahmen (z. B. Behebung von Defiziten durch Personalentwicklung).

Damit die skizzierten Beurteilungszwecke erreicht werden, müssen folgende Anforderungen erfüllt sein:

Anforderungen

- Es sollten vorab definierte, aufgabenbezogene Leistungsziele bestehen, die einen Soll-Ist-Vergleich ermöglichen und damit die Zielerreichung oder Zielabweichung deutlich machen.
- Da die Leistung des Mitarbeiters das Ergebnis aus dem Zusammenspiel seiner Motivation und Qualifikation ist, müssen beide Komponenten in die Beurteilung eingehen.
- Es sind auch die Bedingungen zu berücksichtigen, unter denen eine Leistung erbracht wird. Während günstige Bedingungen leistungsförderlich sein können, führen ungünstige Rahmenbedingungen zu einer Leistungsminderung.
- Die Beurteilung der Leistung sollte sich auf die relevante Leistungsperiode beziehen.

Neben der bekannten hierarchischen Form der Beurteilung von Mitarbeitern durch Vorgesetzte finden sich in Unternehmen teilweise nicht-hierarchische Beurteilungen durch Kollegen oder auch Kunden sowie die Beurteilung von Vorgesetzten durch ihre Mitarbeiter. Diesen Fremdeinschätzungen können die Ergebnisse einer Selbstbeurteilung gegenübergestellt werden.

## 7.2 Mitarbeiterbeurteilung

**Einstufungsverfahren** sind zur Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern in der Praxis am weitesten verbreitet, Dabei werden Beurteilungskriterien vorgegeben, gewichtet und mit Skalen versehen, die unterschiedliche Ausprägungen des Kriteriums abbilden. Die eingesetzten Formulare enthalten in der Regel die Beurteilungskriterien und geordnete, teilweise verbal beschriebene Ausprägungsstufen. Die von dem Beurteiler wahrgenommene Ausprägung der Kriterien bei einem Mitarbeiter wird mit den vorgegebenen Kategorien verglichen und die treffendste Ausprägung ausgewählt. Dadurch sollen Pauschalurteile vermieden und das Hervorheben oder Vernachlässigen bestimmter Aspekte verhindert werden. Man unterscheidet zwei Formen von Einstufungsverfahren:

zwei Formen von Einstufungsverfahren

- merkmalsorientierte Einstufungsverfahren
- verhaltensorientierte Einstufungsverfahren

Bei **merkmalsorientierten (Einstufungs)verfahren** sind Tätigkeitsmerkmale, aber auch Eigenschaftsmerkmale vorgegeben. Der Beurteiler muss mit Hilfe numerischer Skalen angeben, inwieweit die Merkmale bei der beurteilten Person zutreffend sind. Empirischen Studien zu Folge schwankt die Zahl der Merkmale zwischen 3 und 40. Dabei finden in der Regel in Unternehmen für alle Mitarbeiter die gleichen Merkmale Verwendung; bei Führungskräften kommt es zur einer Ergänzung um führungsbezogene Merkmale. Dadurch wird die unternehmensweite, aufgabenunabhängige Vergleichbarkeit der Beurteilungsergebnisse angestrebt. Eine Gewichtung der Merkmale ist erforderlich, um unterschiedlichen Anforderungen angemessen Rechnung zu tragen. Dazu werden die Gewichtungsfaktoren verbindlich vorgegeben (festgelegte Gewichtung) oder von dem Beurteilenden bestimmt (freie Gewichtung). Es lassen sich zwei Grundmodelle merkmalsorientierter Verfahren unterscheiden: Zum einen werden Erläuterungen je Merkmal und Stufe in Sätzen beschrieben (vgl. Abb. 7.1), zum anderen erfolgt eine Erläuterung der Hauptmerkmale nur durch exemplarische Fähigkeiten, Eigenschaften und/oder Verhaltensweisen, die Stufen werden nicht weiter beschrieben.

zwei Grundmodelle

Beurteilungsmerkmale	Beurteilungsstufen				
	<i>entspricht selten der Erwartung</i>	...	...	...	<i>liegt weit über der Erwartung</i>
<b>Wirksamkeit des Leistungsverhaltens</b> Es ist zu beurteilen, in welchem Maße der/die Mitarbeiter/in zweckmäßig, terminorientiert und ausdauernd arbeitet. Das quantitative Leistungsergebnis ist zu bewerten.	Arbeitet nicht ausdauernd; Zeitaufwand zu hoch  <i>Punktzahl: 0</i>	...	...	...	Arbeitet (auch bei sehr starker Arbeitsbelastung) mit gleichbleibender Ausdauer, außergewöhnlich zweckmäßig, unter strikter Einhaltung der Termine  <i>Punktzahl: 12</i>
<b>Zuverlässigkeit und Arbeitsqualität</b> Zu beurteilen ist, wie gründlich und zuverlässig (Häufigkeit der Beanstandungen) der/die Mitarbeiter/in die übertragenen Aufgaben ausführt.	Arbeitet nicht sorgfältig; es kommt häufig zu Beanstandungen  <i>Punktzahl: 0</i>	...	...	...	Arbeitet (auch bei starker/ vielseitiger Arbeitsbelastung) stets außerordentlich gründlich und gewissenhaft  <i>Punktzahl: 12</i>
<b>Initiative, Selbständigkeit</b> Zu beurteilen ist, inwieweit der/die Mitarbeiter/in aus eigenem Antrieb Arbeitsziele verfolgt, inwieweit er/sie selbständig arbeitet oder Hilfe bedarf. Zu beurteilen ist ferner, in welchem Maße er/sie sich auf veränderte Situationen einstellt.	Bedarf des Anstoßes, der eingehenden Beratung und detaillierten Arbeitsanleitung; auf veränderte Aufgaben und Situationen stellt er/sie sich nur schwer ein  <i>Punktzahl: 0</i>	...	...	...	Entwickelt eigene Vorstellungen; arbeitet selbständig und außerordentlich dynamisch; erkennt Zusammenhänge, Zielsetzungen, Probleme und deren Lösungen  <i>Punktzahl: 12</i>
<b>Zusammenarbeit und Führungsverhalten</b> Zu beurteilen ist die Zusammenarbeit und inwieweit Erfahrungen, Informationen und Anregungen an Kollegen, Untergebene und/oder Vorgesetzte weitergegeben werden. Ggf.: Die umfassende Unterweisung, Betreuung und der Einsatz der untergebenen Mitarbeiter, in welchem Maße die richtigen Tätigkeiten zugeordnet, klare Ziele gesetzt und verwirklicht werden.	Zusammenarbeit ist nicht ausreichend; Erfahrungen werden nur selten vermittelt. Ggf.: Unterweisung, Betreuung und Einsatz der Mitarbeiter sind nicht ausreichend; Zielsetzung ist unklar.  <i>Punktzahl: 0</i>	...	...	...	Bemüht sich stets um die Förderung der Zusammenarbeit, des Informations- und Erfahrungsaustausches. Ggf.: Unterweisung und Betreuung der Mitarbeiter sowie deren Einsatz wirkt stets leistungsmotivierend; Ziele werden (auch bei sehr starker Arbeitsbelastung) stets erreicht.  <i>Punktzahl: 12</i>

Abb. 7.1: Merkmalsorientierte Leistungsbeurteilung

Beurteilungsskalen werden benutzt, um bei den Merkmalen zu Einstufungen zu gelangen. Dabei finden numerische, alphabetische und verbal beschreibende Stufengrade Anwendung. Im Zuge der Festlegung der Anzahl der Beurteilungsstufen ist zu entscheiden, ob eine gerade oder ungerade Stufenzahl gewählt wird; bei einer ungeraden Anzahl wird dem Beurteilenden eine „Tendenz zur Mitte“ ermöglicht, während mit der geraden Zahl grundsätzlich Festlegungen in die eine oder andere Richtung verbunden sind. Eine hohe Stufenzahl führt zu ausgeprägteren Differenzierungsmöglichkeiten, jedoch erschwert sich dadurch die Einstufung. Durch die Stufendefinition kann der Interpretationsspielraum der Beurteilungsperson mehr oder weniger eingeengt werden. Je eindeutiger die Definition der Stufen ist, desto geringerer Interpretationsspielraum verbleibt dem Beurteilenden.

Beurteilungsskalen

Bei der Auswahl der Beurteilungsmerkmale steht man vor einem Dilemma: Einerseits sollen sie unternehmensweit verwendbar sein und geringen Anpassungsbedarf verursachen; andererseits sollen die Beurteilungen trennscharf und valide erfolgen, wofür eine anforderungsbezogene Merkmalsdifferenzierung unumgänglich ist. Werden persönliche Eigenschaften zum Objekt der Beurteilung gemacht, basiert das auf der Annahme, dass ein kausaler Zusammenhang zwischen den Eigenschaften und der Leistung besteht, d. h., ein leistungsstarker Mitarbeiter sich durch bestimmte Eigenschaftsmerkmale kennzeichnen lässt (z. B. Initiative, Durchsetzungsfähigkeit, Ausdauer, Kreativität, Flexibilität). Dieser Zusammenhang konnte bisher aber nicht nachgewiesen werden.

Beurteilungsmerkmale

**Verhaltensorientierten (Einstufungs-)Verfahren** liegt die Hypothese zugrunde, dass das Arbeitsergebnis durch ein bestimmtes Verhalten zustande kommt. Ist dieses beobachtbar und kann ein Sollverhalten formuliert werden, knüpft die Leistungsbeurteilung an dem Vergleich von Ist- und Sollverhalten an. Dazu werden (empirisch) stellentypische Verhaltensbeispiele ermittelt und als Ausprägungen für Beurteilungskriterien verwendet. Mit Verhaltenserwartungsskalen und Verhaltensbeobachtungsskalen unterscheidet man zwei Beurteilungsskalen. Diese bringen die Mitarbeiterleistung zum Ausdruck, indem sie die über Verhaltensskalen gewonnenen Werte über alle Leistungsmerkmale summieren.

Verhaltenserwartungsskalen werden gemeinsam mit zukünftigen Beurteilern für einen spezifischen Arbeitsplatztyp entwickelt. Verschiedene Leistungsniveaus je Beurteilungsmerkmal werden durch Verhaltensbeispiele der Positionsinhaber in Beurteilungsskalen „verankert“. Ein Beurteilungssformular enthält verschiedene verhaltensorientierte Beschreibungen, die auf abgestuften Leistungsmerkmalen beruhen und als Beurteilungskriterien dienen sollen (vgl. Abb. 7.2). Bei der Beurteilung ist dann zu entscheiden, welches Verhalten von dem Beurteilten zu erwarten gewesen wäre; das Verhalten muss nicht gezeigt worden sein. Dadurch wird eine bessere Vergleichbarkeit und Standardisierung der Beurteilung erreicht. Die Beurteilungssformulare liegen in Form graphischer Einstufungsskalen vor; es werden vier bis zehn Leistungsniveaus unterschieden und vertikal angeordnet.

Verhaltenserwartungs-  
skalen

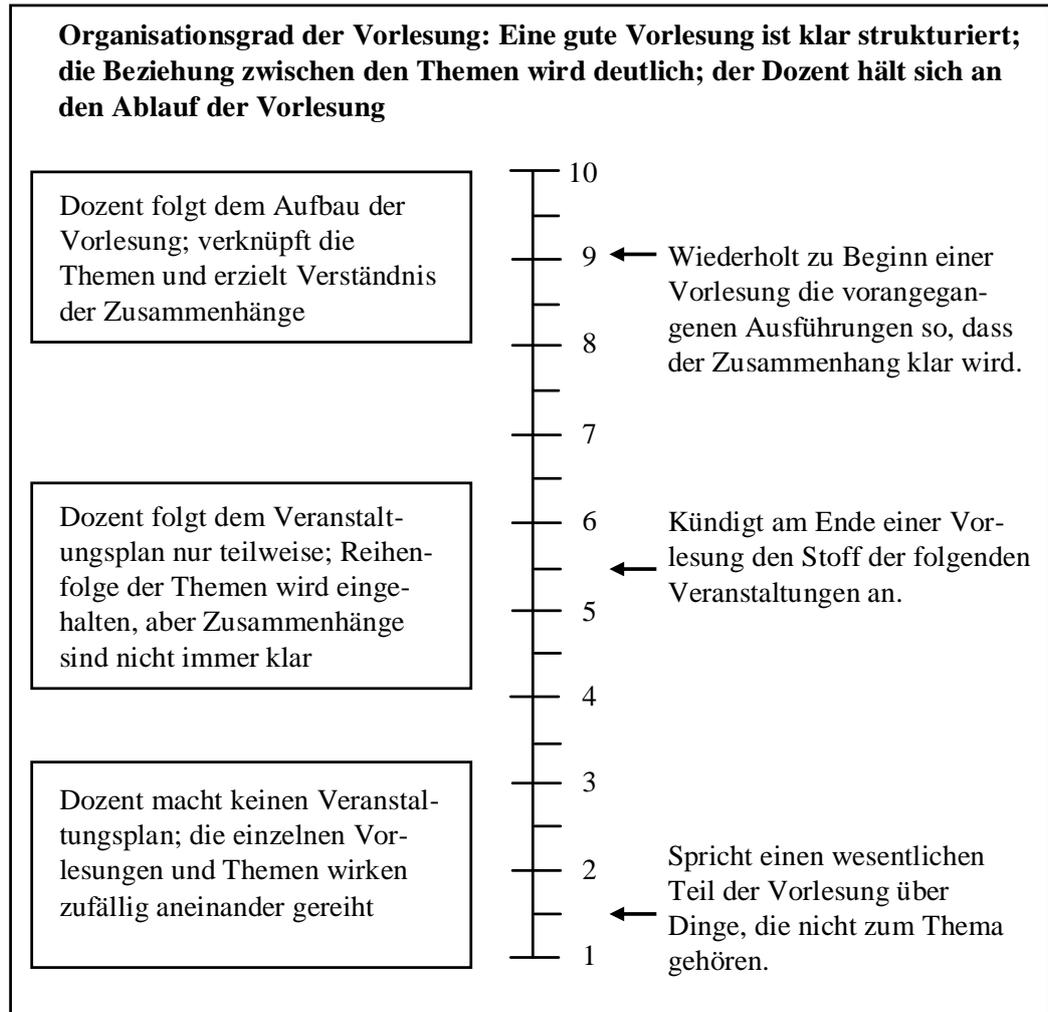


Abb. 7.2: Beispiel einer Verhaltenserwartungsskala