

Zeitschrift: Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa

Herausgeber: Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

Band: 79 (1972)

Heft: 3

Artikel: Arbeitsplatz-, Leistungs- und Verhaltensbewertung [Schluss]

Autor: Kappel, H.

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-677158>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 17.02.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Arbeitsplatz-, Leistungs- und Verhaltensbewertung

Standardabweichung

Durch Ziehen der Quadratwurzel aus der Varianz erhält man die Standardabweichung, die im vorliegenden Beispiel angibt, wieviele T/m (plus und minus) die Einzelwerte nach beiden Seiten hin um den Mittelwert schwanken.

$$\text{Standardabweichung } s = \sqrt{s^2} \\ s = \sqrt{153,1} = 12,37 \text{ T/m}$$

Variationskoeffizient

Man bezieht die Standardabweichung (s) prozentual auf den Mittelwert (\bar{x}) und erhält dadurch einen Vergleichswert, den man bei gleichartigen Prüfungen den Resultaten gegenüberstellen kann.

$$\text{Variationskoeffizient } V = \left(\frac{s}{\bar{x}} \times 100 \right) \% \\ v = \left(\frac{12,37}{349} \times 100 \right) = 3,55 \%$$

Range

Der arithmetische Mittelwert der aus einer Stichprobenfolge ermittelten R-Werte wird nach folgender Formel errechnet:

$$\text{arithmetischer Mittelwert } \bar{R} = \frac{1}{m} \sum R$$

Rechenbeispiel zur Bestimmung der Standardabweichung der Grundgesamtheit:

Aus 25 Stichproben vom Umfange $n = 10$ ist der durchschnittliche Mittelwert $\bar{x} = 28,6$ und der Mittelwert der Spannweite $\bar{R} = 6,65$. Bei $n = 10$ beträgt der aus der Tabelle abgelesene d_2 -Wert 3,078

$$\text{Standardabweichung der Grundgesamtheit } \sigma = \frac{\bar{R}}{d_2} \\ \sigma = \frac{6,65}{3,078} = 2,15$$

Anhand dieser Anleitungen sollte das statistische Auswerten von Messergebnissen keine Schwierigkeiten bieten.

Hugo Specker
VISCOSUISSE, Emmenbrücke

Systematische Lohngestaltung durch Anwendung von Bewertungsverfahren

(Schluss)

Durchführung der Arbeitsbewertung

Der richtigen Durchführung einer Arbeitsbewertung kommt mindestens ebenso grosse Bedeutung zu wie der Wahl des geeignetsten Verfahrens. Die Tatsache, dass mit der Arbeitsbewertung ein wesentlicher Teil des Lohnes bestimmt wird, weist schon darauf hin, dass alle durch das Verfahren betroffenen Personen über die Arbeitsbewertung aufgeklärt werden müssen und ihre Meinung dazu äussern können sollen. Die Aufklärung hat durch eingehende Information und Instruktion zu erfolgen. Die Forderung nach Mitwirkung bei der Meinungsbildung und Meinungsäusserung, durch die erst die nötige Vertrauensbasis geschaffen werden kann, muss durch geeignete Gestaltung des Bewertungskörpers erfüllt werden. Im grösseren Betrieb wendet man dazu mit Vorteil ein parlamentarisches Verfahren an, denn die direkte Form der Meinungsäusserung kommt aus praktischen Gründen nicht mehr in Frage. Durch Bildung einer paritätischen Kommission wird ein dem Parlament im demokratischen Staate ähnliches Organ geschaffen, das die Interessen verschiedener Gruppen vertritt und eigentlicher Träger der Durchführung einer Arbeitsbewertung ist. Die Zusammensetzung der paritätischen Kommission hat grundsätzlich so zu erfolgen, dass alle betrieblichen Interessengemeinschaften, wie Berufsgruppen, Geschlecht, hierarchische Stufen usw., angemessen vertreten sind. Ihre Aufgabe ist es, über sämtliche Fragen bezüglich System, Durchführung und Ergebnis der Arbeitsbewertung zu beraten und die notwendigen Beschlüsse zu fassen. Da eine solche Kommission in der Regel 10 bis 15 Personen umfasst, setzt man für die Bearbeitung der Detailarbeiten noch einen Arbeitsausschuss ein. Der organisatorische Aufbau des Trägerorgans ist in Abbildung 3 schematisch dargestellt.

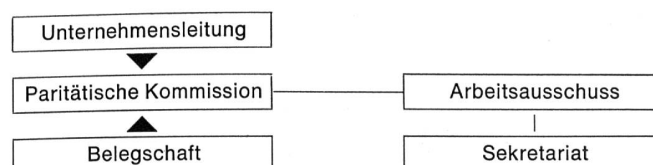


Abbildung 3

Wie wickelt sich nun eine Arbeitsbewertung praktisch ab?

- Bestimmen der Mitglieder der paritätischen Kommission und des Arbeitsausschusses.
- Planen und Durchführen der Instruktionen und Informationen.
- Erstellen eines Verzeichnisses sämtlicher zu bewertenden Stellen bzw. Arbeitsplätze.
- Ausarbeiten des Merkmalkataloges.

- Auswählen der Schlüsselstellen, d. h. solcher Stellen, die ein möglichst gutes Abbild sämtlicher vorkommender Anforderungen ergeben. Mit diesen Schlüsselstellen wird vorerst die ganze Arbeitsbewertung provisorisch durchgespielt, wodurch das gewählte Vorgehen erprobt werden kann und der Bewertungskörper die ersten Erfahrungen sammelt.
- Aufnahme der Stellenbilder, in denen die Aufgaben, Anforderungen, Belastungen und Schwierigkeiten jedes Arbeitsplatzes sorgfältig beschrieben werden. Man geht dabei in der Regel so vor, dass sich der Arbeitsausschuss mit dem zuständigen Vorgesetzten an den betreffenden Arbeitsplatz begibt und sich dort direkt bzw. bei einem anschliessenden Gespräch über den Arbeitsplatz orientiert. Die dabei gemachten Feststellungen werden in einem systematischen Protokoll, dem Stellenbild, zusammengefasst.
- Nach der Stellenbildaufnahme erfolgt die provisorische Einstufung in den Merkmalkatalog.
- Die paritätische Kommission überprüft sämtliche Einstufungen, indem pro Merkmal die Einstufungen der Stellen miteinander verglichen werden. Diese Arbeit nennt man den Quervergleich.
- Sind sämtliche Einstufungen von der paritätischen Kommission genehmigt worden, kann für jede Tätigkeit der ihr zustehende Arbeitswert ermittelt werden. Durch Ordnen der Arbeitsplätze nach ihrem Arbeitswert ergibt sich die Rangreihe, die die Grundlage für die Bestimmung der Grundlöhne bildet.

Mit dem letzterwähnten Schritt ist die eigentliche Arbeitsbewertung abgeschlossen, und man möge beachten, dass bisher nie über Geldbeträge diskutiert werden musste.

Arbeitsbewertung und Grundlohn

Der Zusammenhang zwischen Arbeitswert und Grundlohn resp. Arbeitsanteil ist dadurch gekennzeichnet, dass mit zunehmendem Arbeitswert auch der Arbeitsanteil zunimmt, wie dies aus Abbildung 4 ersichtlich ist.

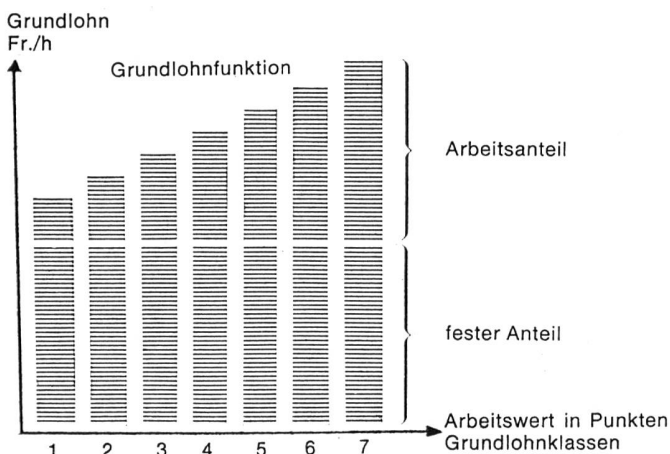


Abbildung 4

Zur administrativen Vereinfachung fasst man ähnliche Arbeitswerte in Gruppen, den sogenannten Grundlohnklassen, zusammen. Ueber den Verlauf der Lohngeraden bzw. Lohnfunktion entscheiden die bisherigen Entlohnungsverhältnisse, da aus wirtschaftlichen Gründen nach der Durchführung einer Arbeitsbewertung die Gesamtlohnsumme nur unwesentlich beeinflusst werden darf. Immerhin ist zu bemerken, dass diese durch die Arbeitsbewertung im Minimum um drei Prozent, öfters aber um fünf bis acht Prozent zunimmt. Das rührt daher, dass man zu Beginn einer Arbeitsbewertung jedem Arbeitnehmer den Besitzstand, d. h. seinen bisherigen Lohn, garantieren muss und mindestens die Hälfte aller Arbeitnehmer Lohnerhöhungen zur Anpassung an die neue Lohnfunktion erhalten werden. Daraus ergibt sich, dass die Bestimmung der neuen Lohnfunktion nicht in der paritätischen Kommission entschieden wird, sondern eine reine Unternehmernaufgabe darstellt.

Zusammenfassung

Die Grundsätze, welche für System und Durchführung der Arbeitsbewertung gelten, sind zusammenfassend die folgenden:

System

- Beim vorgestellten System handelt es sich um ein analytisches Verfahren im Gegensatz zum summarischen Vorgehen.
- Für sämtliche Stellen, die in einem Unternehmen bewertet werden, wird ein einheitlicher Massstab angewendet (gleiche Merkmalauswahl, gleiche Gewichtung usw.).
- Das Ermessen wird weitgehend eingeschränkt, d. h. subjektive Einflüsse werden auf ein Minimum reduziert.
- Die Ergebnisse sind jederzeit reproduzierbar, da für jede analysierte Stelle klare Begründungen vorliegen.
- Die Arbeitsbewertung ist keine Personen-, sondern eine Funktionsbewertung.

Durchführung

- Der Information der Betroffenen ist grösste Aufmerksamkeit zu schenken.
- Die Beteiligten bei der Durchführung einer Arbeitsbewertung sind bestens zu instruieren.
- Die Vertretung der Interessen sämtlicher Gruppen im Betrieb muss gewährleistet sein durch eine entsprechende Zusammensetzung der «Paritätischen Kommission» (Demokratisches Vorgehen).
- Die Durchführung der Arbeitsbewertung ist sorgfältig zu planen, damit innert nützlicher Frist das Ziel erreicht werden kann.
- Im Rahmen der Durchführung soll ein geordnetes Rekursverfahren eingebaut werden, damit jeder Mitarbeiter die Möglichkeit hat, gegen die Einstufungen seiner Stelle zu rekurrieren.

In der Praxis, insbesondere in grossen Kollektiven, ist man vom rein analytischen Verfahren abgekommen. Es liegt in

der Natur der analytischen Arbeitsbewertung, dass mit zunehmender Zahl analysierter Arbeitsplätze (Stellen) das Verfahren immer weniger Aufwand erfordert, da die Ähnlichkeit neuer Stellen mit den bereits erfassten zusehends grösser wird, so dass neben dem analytischen Verfahren auch abgekürzte Bewertungsverfahren angewendet werden können.

Zudem ist es möglich, die Auswertungen der Arbeitsbewertung von grossen Kollektiven noch weiter zu treiben, um die Resultate in einer übersichtlichen, handlichen und vor allem dauerhaften Form, dem Einreihungsplan, darzustellen. Das heisst, es wird ein Plan von sogenannten klar definierten Modellarbeitsplätzen, nach Art und Schwierigkeitsgrad (Arbeitswert) geordnet, entwickelt, welchem sämtliche Mitarbeiter des Unternehmens (oder jene, deren Grundlohn über die Arbeitsbewertung bestimmt wird) zugeordnet werden können.

Abschliessend sei nochmals betont, dass die Arbeitsbewertung ein bewährtes Verfahren zur Festlegung des Grundlohnes oder Arbeitsanteiles ist und einen wesentlichen Beitrag zu leisten vermag zu einer gerechten und damit zufriedenstellenden Entlohnung, sollte doch der Grundlohn Basis für jeden systematischen Lohnaufbau sein.

Leistungsbewertung

Einleitung

Unter Leistungsbewertung wird das Erfassen der persönlichen Leistung mittels einer Bewertung zur Festlegung des Leistungsanteiles (Abb. 1) verstanden. Die Leistungsbewertung bezieht sich also auf jene Leistungsgrössen, welche vom Mitarbeiter direkt beeinflussbar sind, im Gegensatz zur bereits erläuterten Arbeitsbewertung, die sich lediglich mit dem Arbeitsplatz resp. dem Leistungsinhalt einer Stelle auseinandersetzt.

Nun wird aber kaum eine Massnahme im personellen Sektor so unterschiedlich beurteilt wie der Leistungslohn. Es ist deshalb wichtig, Vor- und Nachteile der Leistungsbewertung zu kennen, wovon sich letztere durch geeignete Durchführungsmaßnahmen auf ein erträgliches Mindestmass reduzieren lassen.

Der Leistungsbegriff

Am Anfang jeder Auseinandersetzung mit der Leistungsentlohnung hat man sich über den Inhalt des Leistungsbegriffs Rechenschaft abzulegen. Im Vordergrund stehen sicher Mengenleistung und Qualität. Heute setzt sich aber immer mehr ein erweiterter Leistungsbegriff durch, unter dem auch das Leistungsverhalten und besondere Fähigkeiten einer Person verstanden werden. Die Privatsphäre wird dabei strikte respektiert, indem die Motivation der Leistung unberücksichtigt bleibt und nur nach aussen sichtbare Resultate in die Ueberlegungen einbezogen werden.

Voraussetzungen

Die Durchführung einer Leistungsbewertung ist an die allgemein gültigen Voraussetzungen jeder Leistungsentlohnung gebunden. Sie sind:

- Definierbarkeit der Leistung: Die Merkmale, welche eine betrachtete Leistung bestimmen, müssen definierbar sein;
- Beeinflussbarkeit der Leistung: Mindestens ein Merkmal der Leistung muss von der arbeitenden Person beeinflusst werden können;
- Beurteilbarkeit der Leistung: Bedingt, dass das Abweichen von einer Leistungsnorm erfasst werden kann;
- Realisierbarkeit: Sofern die drei vorstehenden Punkte erfüllt sind, bestehen zusätzlich noch organisatorische Voraussetzungen, um eine Leistungsentlohnung realisieren zu können. Zum Beispiel muss eine Person vorhanden sein, welche auf Grund geeigneter Informationen das Verhältnis Ist-Leistung zu Normleistung bestimmen kann.

Das System der Leistungsbewertung

Sind die oben genannten Voraussetzungen erfüllt, so kann eine Leistungsbewertung durchgeführt werden. Da alle anderen Leistungslohnsysteme (z. B. Prämien oder Akkord) von weiteren Bedingungen abhängig sind, stellt die Leistungsbewertung gleichzeitig das am universellsten anwendbare Verfahren dar.

Unter dem Kapitel «Voraussetzungen» ist der Weg, den die Leistungsbewertung zu gehen hat, bereits vorgezeichnet: Wie bei der Arbeitsbewertung werden eine Anzahl Leistungsmerkmale definiert. Dabei kommt ein erweiterter Leistungsbegriff zur Anwendung (Siehe Kapitel «Der Leistungsbegriff»).

Ein universell verwendbarer Merkmalkatalog wird in Tabelle 3 gezeigt.

Tabelle 3

Merkmalgruppe Merkmale	
Mengenleistung	Sachlicher Führungserfolg Menschlicher Führungserfolg Mengenleistung
Leistungsgüte	Qualität
Leistungsverhalten	Verhalten gegenüber Betriebsangehörigen Verhalten gegenüber Aussenstehenden Einhalten von Vorschriften und Regeln Umgang mit Vermögensgegenständen Umgang mit Verbrauchsgütern Selbständigkeit
Einsetzbarkeit	Einsatzmöglichkeit für andere Aufgaben

Alle Merkmale werden nun in Stufen unterteilt. Als Beispiel zeigt Tabelle 4 das Merkmal «Qualität».

Tabelle 4

Merkmal:	Leistungsgüte (Qualität)
Definition:	Unter «Leistungsgüte» versteht man den Grad der Erfüllung der Qualitätsanforderungen
Erläuterungen:	Der Grad der Erfüllung der Qualitätsanforderungen ist ersichtlich aus der Häufigkeit und Schwere von Fehlern, Mängeln, Ausschuss, Beanstandung usw.
Bewertung:	Bewertet wird die tatsächliche Leistungsgüte im Vergleich zu den durchschnittlichen Erwartungen (Stufe 3) Die tatsächliche Leistungsgüte
Stufe 1	liegt wesentlich unter den durchschnittlichen Erwartungen
Stufe 2	liegt unter den durchschnittlichen Erwartungen
Stufe 3	entspricht den durchschnittlichen Erwartungen
Stufe 4	liegt über den durchschnittlichen Erwartungen
Stufe 5	liegt wesentlich über den durchschnittlichen Erwartungen

Der mittleren Stufe (Stufe 3) kommt eine besondere Bedeutung zu: Sie stellt die Leistungsnorm dar. In der Leistungsbewertung wird so durch die Einführung des Normbegriffs der erwarteten Leistung nicht nur etwas über das Verhältnis zweier beobachteter Leistungen ausgesagt, sie werden zusätzlich zur Norm in Beziehung gesetzt. Man kommt also beispielsweise zu der folgenden Aussage: Herr A erbringt die bessere Qualitätsleistung als Herr B, aber Herr B liegt etwas über den gesteckten Erwartungen. Die Einstufung könnte etwa so aussehen (Tabelle 5).

Tabelle 5

	Merkmal: Leistungsgüte	
	Die tatsächliche Leistungsgüte	Einstufungen vom März 1971
Stufe 1	liegt wesentlich unter den Erwartungen	
Stufe 2	liegt unter den Erwartungen	
Stufe 3	entspricht den Erwartungen	
Stufe 4	liegt über den Erwartungen	Herr B
Stufe 5	liegt wesentlich über den Erwartungen	Herr A

An dieser Stelle soll kurz auf zwei Einwände eingetreten werden, auf die man häufig stösst:

- Die erwartete Leistung (Leistungsnorm) ist ein rein subjektiver Begriff und von Beurteiler zu Beurteiler ganz verschieden. Dieser Einwand ist teilweise berechtigt, indem sich die Urteile über die Normleistung nur ausnahmsweise ganz decken. Mit sorgfältiger Schulung des Bewertungspersonals kann jedoch eine genügend genaue Normierung

des Urteils erreicht werden. Die Uebereinstimmung des Urteils verschiedener Bewerter lässt sich zudem leicht statistisch überprüfen. Die Handhabung des Systems muss also überwacht werden.

- Verschiedene Berufsgruppen glauben, dass ihre Leistung nicht beurteilt werden könne. Dieselben Leute fordern, dass ihre Leistung lohnmassig Anerkennung finde und mit Lob, Gratifikationen und Beförderungen belohnt werde. Diese Haltung ist nicht konsequent. Wo sich mit dem besten Willen keine Leistungsmerkmale finden lassen, scheint eher die Ueberprüfung der Notwendigkeit einer Tätigkeit am Platze zu sein.

Häufig fehlen die organisatorischen Voraussetzungen zur Leistungsbeurteilung. Dieser Einwand trifft aber nicht das System der Leistungsbewertung, sondern deckt in der Regel einen Mangel im Organisationssystem auf.

Die Durchführung der Bewertung

Die Leistungsbewertung wird periodisch durchgeführt, beispielsweise zweimal jährlich. Zur Objektivierung der Einstufung empfiehlt es sich, den Bewertern vorgängig eine Instruktion zu erteilen. Im weiteren soll die Leistung jeder Person von zwei Bewertern unabhängig beurteilt werden. Sofern abweichende Resultate vorliegen, bereinigt eine vorgesetzte Stelle die Einstufungen unter Anhören der verschiedenen Begründungen. Auf diese Begründungen der Einstufungen ist in jedem Falle Gewicht zu legen.

Zum Schluss werden wie bereits angetönt die Resultate statistisch überprüft. Im Normalfall sollen die Einstufungen um Stufe 3 verteilt sein, weil unter normalen Verhältnissen die meisten Leistungsergebnisse den Erwartungen entsprechen sollen.

Die direkten Vorgesetzten eröffnen den von ihnen bewerteten Personen in einem Gespräch das Resultat der Einstufung im Sinne von Lob oder Ansporn. Dem Bewerteten steht die Möglichkeit zum Rekurs offen.

Wird eine LB so durchgeführt, ist Missbrauch ausgeschlossen und grösste Gewähr dafür gegeben, dass der Leistungslohn als Instrument der Lohngerechtigkeit im Interesse beider Sozialpartner gehandhabt wird.

Leistungsbewertung und Lohn

Im gleichen Vorgehen wie bei der Arbeitsbewertung werden mittels einer Gewichtung den einzelnen Merkmalstufen Punktzahlen zugeordnet. Ist man sich im weiteren darüber klar, welchen Prozentsatz vom Grundlohn der durchschnittliche Leistungsanteil betragen soll, so ist eine systematische Bestimmung des Leistungsanteils mit der folgenden Methode leicht möglich (Abb. 5).

Jeder LB-Punktzahl ist ein Leistungsfaktor zugeordnet, mit dem der Grundlohn zu multiplizieren ist. Die Verknüpfung erfolgt also multiplikativ, der Leistungsanteil beträgt damit unabhängig von der Höhe des Grundlohns einen bestimmten Prozentsatz desselben.

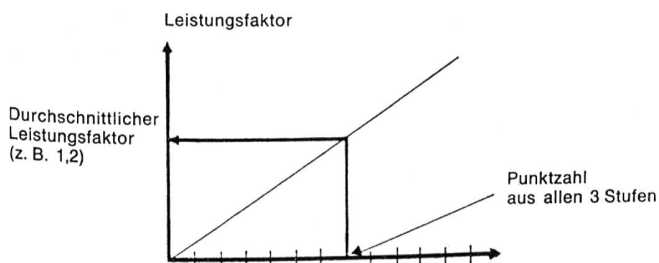


Abbildung 5 Summe der Punkte aus allen Merkmalen

Sonderproblem der LB

In diesem Abschnitt sollen einige spezielle Fragen zur LB erörtert werden. Es soll aber nicht eingegangen werden auf allgemeine Vorurteile gegenüber der Leistungsentlohnung, die auf Grund beabsichtigter oder unbeabsichtigter begrifflicher Verdrehungen wie z. B. Urteilen — Verurteilen oder der Identifikation des Leistungsergebnisses mit dem Wert einer Person entstehen.

Jede Leistungsentlohnung, so auch die LB, steht und fällt mit der Handhabung des Systems. Jedem Betrieb, der organisatorisch oder personell nicht in der Lage ist, eine kontrollierte und straff gehandhabte Durchführung zu garantieren, ist vom Experiment in den Leistungslohn abzuraten. Leistungslohn ist kein Allerweltsheilmittel, sondern ein Mittel zur Betriebsführung, das beiden Sozialpartnern ein gutes kommen soll. Jedem Betrieb, der sich nicht in der Lage glaubt, obige Voraussetzungen zur Handhabung eines Leistungslohnes zu erfüllen, ist zu empfehlen, den Ursachen dieses Mangels nachzugehen. Der Leistungslohn ist nicht unbedingt ein Merkmal eines gut geführten und erfolgreichen Betriebes, es gibt aber keine erfolgreichen Unternehmungen, die nicht die organisatorischen und personellen Fähigkeiten zur Leistungsentlohnung besitzen.

Eine Gefahr, welche der LB auch im grundsätzlich positiv eingestellten Kollektiv droht, ist das Abgleiten der Einstufungen nach oben. Begreiflicherweise wird dem Drang zur jährlichen Lohnerhöhung am bequemsten via LB nachgegeben. Dass damit aber innert kürzester Zeit das ganze System verwässert und somit der Aufwand der Einführung sinnlos wird, leuchtet wohl sofort ein.

Dieses Abwandern der Einstufungen wird durch die statistische Auswertung sofort aufgedeckt und ist bereits in den Anfängen zu verhindern.

Zusammenfassung

Die Leistungsbewertung ist ein gutes Mittel zur gerechten Differenzierung der Löhne, doch nicht nur das, sie kann überdies zum vortrefflichen Führungsmittel werden, ist doch der Bewerter (Vorgesetzte) aufgefordert, sich dauernd mit seinen Mitarbeitern auseinanderzusetzen, um ihre Stärken und Schwächen bezüglich Leistungserbringung zu ergründen.

Eine reibungslos funktionierende Leistungsbewertung lässt sich keineswegs schlagartig einführen. Sie fordert Zeit und Geduld vom Untergebenen und Vorgesetzten. Deshalb sollte auch ihre Auswirkung auf den Lohn ihrer momentanen Güte stets angepasst sein.

Abschliessende Bemerkungen

Mit obigen Ausführungen wurde versucht, System und Durchführung zweier Bestimmungsverfahren zu erläutern, welche sich in zahlreichen Betrieben als Mittel zur gerechten Entlohnung bewährt haben und zudem Grundlage für eine aufgeschlossene Personalpolitik sein können.

Die zwei vorgestellten Systeme erheben allerdings keinen Anspruch auf Universalität und Einzigartigkeit, denn jede Arbeits- und Leistungsbewertung sollte ja den betrieblichen Gegebenheiten angepasst sein, weshalb die Vielfalt heute bekannter Systeme recht gross ist. Es sei aber nochmals ausdrücklich betont, dass der Durchführung und Handhabung solcher Verfahren mindestens soviel Bedeutung zukommt wie der Raffiniertheit der Systeme.

Im Gegensatz zur Arbeitsbewertung, welche sich in der angedeuteten Form mit entsprechenden Anpassungen umfassend anwenden lässt, dürfte die Leistungsbewertung in der geschilderten Art in den Kaderbereichen schwerlich realisierbar sein. Es handelt sich also um ein Leistungsbewertungssystem, welches sich insbesondere für ausführende und unteres Kader bereits gut bewährt hat. Fehlt jedoch die Basis des Vergleichs, d. h. die Möglichkeit der Gegenüberstellung verschiedener Mitarbeiter in einzelnen Merkmalen, so müssen weitergehende und aufwendigere Systeme zur Beurteilung der Leistung herangezogen werden. Solche lassen sich, auf dem beschriebenen Prinzip aufbauend, grundsätzlich für jedes Unternehmen erarbeiten, sofern die notwendigen organisatorischen und personellen Voraussetzungen erfüllt sind. Allerdings sind derartige Systeme so zu konzipieren, dass sich die Leistungen einzelner Mitarbeiter aufgrund klar formulierter Zielsetzungen beurteilen lassen, wobei dem Führungsmoment die Hauptbedeutung zukommen muss.

Somit ist es heute zweifellos möglich, die gesamte Belegschaft eines Unternehmens mit Arbeits- und Leistungsbewertung zu erfassen.

Dipl. Ing. H. Kappel
Betriebswissenschaftliches Institut der ETH Zürich