

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Im Dienstleistungssektor gehören die Humanressourcen zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren. Aufbau und Pflege motivierter und qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter¹ gehören daher zu den Schlüsselaufgaben der Personalabteilung. Ein hierfür geeignetes personalwirtschaftliches Instrument ist die Leistungsbeurteilung. Die Leistungsbeurteilung soll der Motivation des Personals dienen und allfällige Entwicklungsnotwendigkeiten des Mitarbeiters aufzeigen.²

Heute haben viele Unternehmungen bereits mehrjährige Erfahrungen mit Leistungsbeurteilungssystemen,³ so auch die Städtischen Verkehrsbetriebe Bern (SVB). Andere Betriebe, so z. B. viele kleine Transportunternehmungen in der Schweiz haben keine Leistungsbeurteilungssysteme. Es fehlen ihnen einerseits die Erfahrungen, andererseits die Kapazitäten, ein solches selbst zu erarbeiten. Der Verband öffentlicher Verkehr - VöV - hat daher beschlossen unter der Leitung der *Arbeitsgruppe Ausbildungsfragen*, welche unter dem Vorsitz der SVB steht, ein geeignetes Leistungsbeurteilungssystem für seine Verbandsmitglieder zu entwickeln. Dieses System soll den Bedürfnissen und Anforderungen dieser Unternehmungen gerecht werden. Aus dieser Problemstellung ergab sich der Auftrag zu dieser Arbeit, welche in enger Zusammenarbeit mit der SVB zustande gekommen ist.

¹ Um die Lesart nicht zu erschweren, werden in der Folge alle Personenbezeichnungen in der männlichen Form gehalten und gelten als Kurzform für beide Geschlechter.

² Vgl. Thom, Norbert (1992a), S. 53.

³ Vgl. Knebel, Heinz (1992), S. 13; vgl. ebenso Kolb, Meinulf (1996), S. 472.

1.2 Abgrenzung des Gegenstandes und Begriff der Leistungsbeurteilung

Trotz der Vielzahl verschiedener Begriffe, welche sich z. T. auch nur sehr gering unterscheiden, ist der kleinste gemeinsame Nenner doch in folgender Beschreibung zu finden:

„Personalbeurteilung wird hier definiert als

- die geplante, formalisierte und standardisierte Bewertung von Organisationsmitgliedern (= Personal, Beurteilte)
- im Hinblick auf bestimmte Kriterien
- durch von der Organisation dazu explizit beauftragte Personen (= Beurteiler)
- auf der Basis sozialer Wahrnehmungsprozesse im Arbeitsalltag⁴

In der Literatur findet sich eine Vielzahl von z. T. synonym verwendeten Begriffen: Personalbeurteilung, Mitarbeiterbeurteilung, Leistungsbeurteilung, persönliche Beurteilung, Persönlichkeitsbeurteilung u. a. Diese Begriffe werden z. T. autorenspezifisch definiert und unterschieden, z. T. aber auch in der gleichen Arbeit synonym verwendet. Davon klar abzugrenzen sind diejenigen Begriffe, die sich mit der Zukunft eines Mitarbeiters beschäftigen, so z. B. die Potentialbeurteilung, die Verwendungsbeurteilung und die Förderungsbeurteilung.

Der Begriff Personal-, resp. Mitarbeiterbeurteilung erscheint unglücklich, stellt er doch ein Kriterium in den Vordergrund - die Person -, um das es sich im Sinne einer Ergebnis- bzw. Leistungsbeurteilung nicht hauptsächlich handeln darf.⁵ Daher wird in dieser Arbeit der Begriff Leistungsbeurteilung verwendet.

Die Leistungsbeurteilung stellt eine vergangenheitsorientierte Beurteilung dar und hebt sich damit klar von der Potentialbeurteilung ab. Denn obwohl in der Praxis oft die Leistungsbeurteilung als Grundlage für Verwendungsentscheidungen anzutreffen ist, darf nicht vergessen werden, dass es sich bei zukunftsbezogenen Beurteilungen nur um Prognosen handeln kann; Prog-nosen mit all ihren Fehlern und Vorbehalten. Als Prognosegrundlage reicht die Leistungsbeurteilung in ihrer Grundform nicht aus, sondern müsste individuell und zweckbezogen erweitert werden.⁶

⁴ Domsch, Michel/Gerpott, Torsten J. (1992), Sp. 1631.

⁵ Vgl. Becker, Fred (1992), S. 142.

⁶ Vgl. Becker, Fred (1992), S. 145.

1.3 Einordnung in das Fachgebiet

Die Leistungsbeurteilung lässt sich schwerpunktmässig in das Gebiet des Personalmanagements einordnen. Sie soll die Leistung der Mitarbeiter überprüfen, honorieren in materieller und immaterieller Hinsicht und die Kommunikation, insbesondere zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, fördern. So wird das HRM im Michigan-Ansatz⁷ über die vier Teilfunktionen Personalauswahl, Anreiz- und Belohnungssysteme, Personalentwicklung und Leistungsbeurteilung beschrieben.⁸ Hierbei kommt der Beurteilung eine bedeutende Rolle zu, weil die Erfüllung der anderen Teilfunktionen zu einem grossen Teil von der Beurteilung abhängig ist.⁹

Gliedert man die Personalwirtschaft nach ihren Funktionen¹⁰, so ist die Leistungsbeurteilung primär als Instrument der Personalerhaltung zu sehen, hat aber je nach Ausgestaltung und Zweck des Beurteilungssystems starken Bezug zu Personalentwicklung und Personaleinsatz.

Im Rahmen der Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie wird die Leistungsbeurteilung innerhalb der Betriebs- und Organisationspsychologie besprochen.¹¹

1.4 Stand der Forschung und der Praxis

⇒ Stand der Forschung

Die Literatur zum Thema Personalbeurteilung, resp. Leistungsbeurteilung ist sehr umfangreich. Es fällt auf, dass sich mit diesem Thema vor allem zwei Gruppen von Autoren beschäftigen. Zum einen sind es Sozialpsychologen. Ihre Beiträge orientieren sich stark an testtheoretischen Gütekriterien und sind fast ausschliesslich empirisch. Die andere Gruppe, jene der betriebswirtschaftlich ausgerichteten Autoren, stellt die Konzepte der

⁷ Für nähere Angaben zum Michigan-Ansatz vgl. Tichy, N. M./Fombrun, C. J./Devanna, M. A. (1982).

⁸ Vgl. Tichy, N. M./Fombrun, C. J./Devanna, M. A. (1982), S. 50.

⁹ Vgl. Tichy, N. M./Fombrun, C. J./Devanna, M. A. (1982), S. 57.

¹⁰ Vgl. Hentze, Joachim (1995a), S. 87.

¹¹ Vgl. Gros, Eckhard (1993), S. 24 f.

Leistungsbeurteilung für Manager in den Vordergrund.¹²

Inhaltlich lassen sich die Beiträge der zweiten Autorengruppe in eher theoriebezogene und in praxisorientierte Literatur einteilen. Die meist zitierten Werke der erstgenannten sind Hentze (1980)¹³ und Becker (1992)¹⁴. Sie befassen sich ausgiebig mit den Methoden und Verfahren der Leistungsbeurteilung, ihrer Gültigkeit sowie ihren Chancen, Gefahren und Grenzen. In der Gruppe der praxisorientierten Literatur¹⁵ findet sich eine Fülle von Beispielen aus der Praxis, wobei als Spiegelbild zur Praxis überwiegend das Einstufungsverfahren beschrieben wird. Weitere Schwerpunkte werden hierbei auf die Einführungsphase der Leistungsbeurteilung, die Beurteilungsfehler und die psychologischen Komponenten der Beurteilung gesetzt. In diese Gruppe fallen auch die vielfältigen Aufsätze und Beiträge in Fachzeitschriften.

⇒ **Stand der Praxis**

In der Praxis hat sich die Leistungsbeurteilung stark etabliert. Es gibt kaum noch ein Unternehmen, das nicht in irgendeiner Form eine Leistungsbeurteilung durchführt.¹⁶ Bis Mitte der 80er Jahre fanden sich in den Unternehmungen fast ausschliesslich Einstufungsverfahren. Alternativen wurden kaum akzeptiert.¹⁷ Der Stellenwert des Mitarbeitergesprächs war gering, und die vorherrschende Gesprächstaktik entsprach dem 'Verkaufen der Beurteilung'.¹⁸

Heute zeichnen sich andere Trends ab: Die Leistungsbeurteilung wird gesprächsorientiert, konzentriert sich auf wenige Zwecke, ist aufgaben- bzw. zielorientiert und differenziert nach besonderen Mitarbeitergruppen. In bezug auf die Beurteilungsmethodik finden sich vorwiegend Beurteilungskonzepte, welche Elemente freier Beurteilung und herkömmlicher Einstufungen enthalten.¹⁹ Immer mehr wird die Leistungsbeurteilung zur

¹² Vgl. Becker, Fred (1992), S. 230.

¹³ Vgl. Hentze, Joachim (1980).

¹⁴ Vgl. Becker, Fred (1992).

¹⁵ Vgl. Knebel, Heinz (1992); Zander, Ernst/Knebel, Heinz (1993); Schumacher, Bernd (1985); u. a.

¹⁶ Vgl. Knebel, Heinz (1992), S. 13.

¹⁷ Vgl. Kolb, Meinulf (1996), S. 373.

¹⁸ Vgl. Zander, Ernst (1993), S. 560.

¹⁹ Vgl. Kolb, Meinulf (1996), S. 472 ff.

Entscheidungsgrundlage für leistungsabhängige Entlohnung.²⁰

1.5 Ziel und Methoden der Arbeit

⇒ **Ziel der Arbeit**

Ziel dieser Arbeit ist das Erarbeiten eines spezifischen Beurteilungssystems für Betriebe des öffentlichen Verkehrs - kleinere öffentliche Transportunternehmungen wie Bergbahnen u. a. und städtische Verkehrsbetriebe wie die SVB.

⇒ **Methoden der Arbeit**

Die Arbeit gliedert sich in drei Teile. In einem ersten, sachlich-analytischen Teil werden anhand der Literatur die kennzeichnenden Merkmale, Formen, Möglichkeiten und Grenzen von Leistungsbeurteilungssystemen beschrieben. Im folgenden, empirischen Abschnitt wird die Ausgangslage für eine Leistungsbeurteilung dargestellt, indem Änderungswünsche und Anforderungen analysiert werden, die sich bei den SVB aus den Erfahrungen mit dem bestehenden Beurteilungssystem ergeben. Hierzu dient eine Dokumentenanalyse. Durch Synthese der beiden Abschnitte erfolgen abschliessend die Auswertung der Ergebnisse und die Gestaltungsempfehlungen in Form eines konkreten Leistungsbeurteilungssystems.

1.6 Der Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in fünf Kapitel. Sie werden im folgenden kurz umrissen und in Abbildung 1 zusammengestellt.

Das erste Kapitel dient als Einleitung. Hierbei wurden die Leistungsbeurteilung als Begriff abgegrenzt, die Einordnung ins Fachgebiet vorgenommen und der Stand der Forschung, resp. Praxis umrissen. Ebenso werden das Ziel und die Methoden der Arbeit vorgestellt.

²⁰ Vgl. Kappel, Heinz/Heer, Thomas (1997), S. 254.

Das zweite Kapitel beinhaltet eine Literaturanalyse zum Thema Leistungsbeurteilung. Schwerpunkte bilden dabei der Bezugsrahmen, die Beurteilungsverfahren, die Beurteilungsfehler und das Leistungsbeurteilungsgespräch.

Im dritten Kapitel wird die Ausgangslage anhand der SVB dargestellt und Anforderungen an ein neues System erläutert.

Das Erarbeiten des Leistungsbeurteilungssystems für den öffentlichen Verkehr wird im vierten Kapitel beschrieben. Hierbei erfolgt die Synthese aus Literaturanalyse und Fallbeispiel SVB.

Das abschliessende fünfte Kapitel erwähnt in einem Rückblick die besonderen Probleme der Arbeit und hält einen kurzen Ausblick zur Zukunft des Systems.

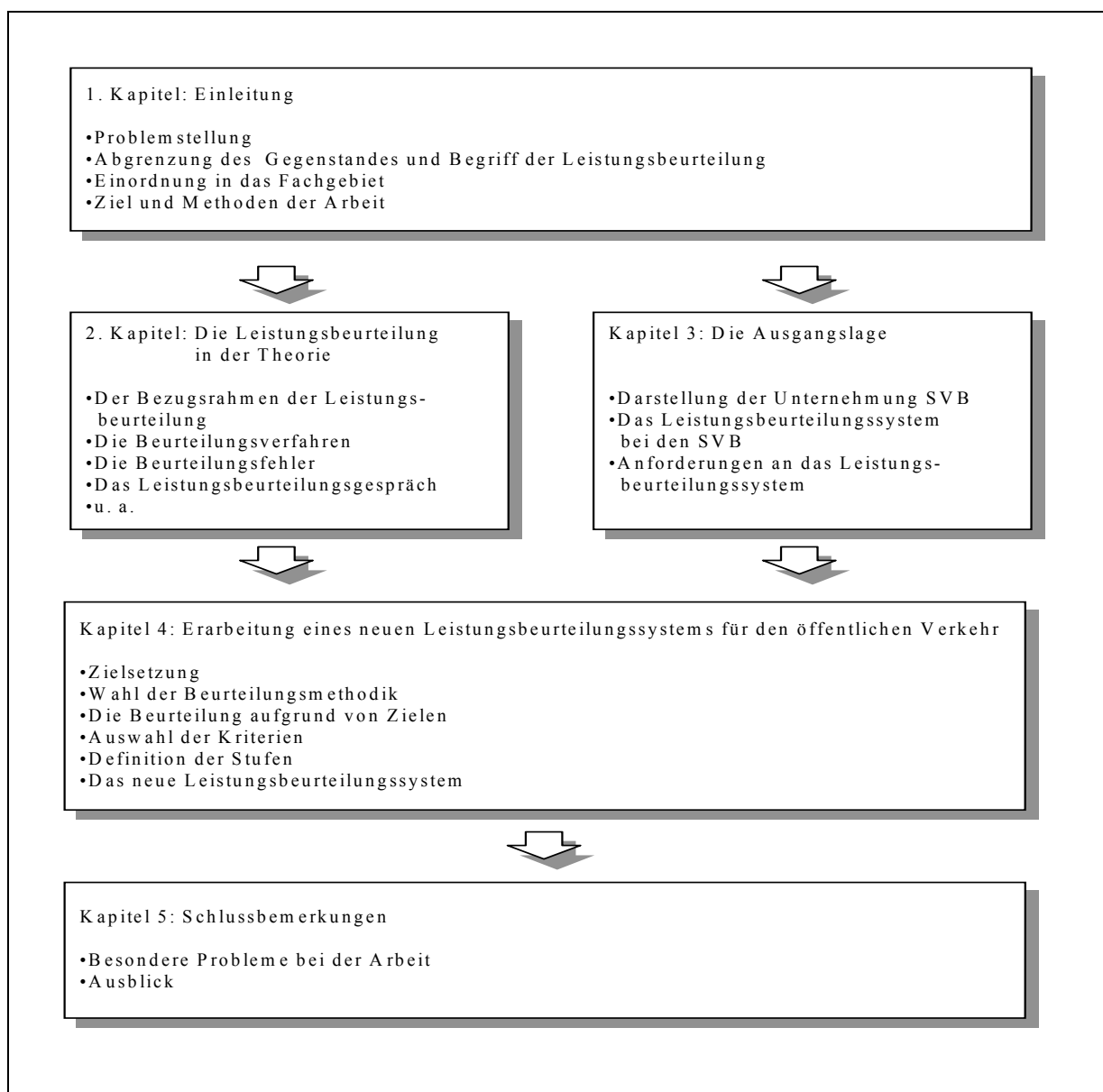


Abbildung 1: Der Aufbau der Arbeit

2 Die Leistungsbeurteilung in der Literatur

In diesem Kapitel wird anhand einer Literaturanalyse die Leistungsbeurteilung beschrieben. Dabei wird in einem ersten Schritt ein Bezugsrahmen der Leistungsbeurteilung dargestellt (vgl. Abschnitt 2.1). Er soll den Zusammenhang der einzelnen Abschnitte im Gesamtsystem der Beurteilung aufzeigen und so den ‘roten Faden’ durch Kapitel 2 bilden.

In Abschnitt 2.2 werden die Ziele der Leistungsbeurteilung (2.2.1), der Motivationskreislauf (2.2.2), der Entwicklungskreislauf (2.2.3) und der Ablauf einer Leistungsbeurteilung (2.2.4) vorgestellt.

In Abschnitt 2.3 folgt eine kurze Beschreibung der Beurteilungsarten, nach Beurteilungssubjekt und -objekt.

Abschnitt 2.4 befasst sich mit der Festlegung der Bezugsnorm. So werden die Leistungsmaßstäbe erläutert (2.4.1) und der MbO-Ansatz skizziert (2.4.2).

Im folgenden Abschnitt (2.5) werden die Beurteilungskriterien unter die Lupe genommen. Hierbei interessieren vor allem die Wahl der Kriterien (2.5.1), aber auch die Anzahl und eine allfällige Gewichtung der Kriterien (2.5.2).

Die Beurteilungsverfahren bilden das Thema des Abschnittes 2.6. Zum Zuge kommen hierbei freie und gebundene Verfahren (2.6.1), Kennzeichnungsverfahren (2.6.2), Rangordnungsverfahren (2.6.3) und Einstufungsverfahren (2.6.4). In Abschnitt 2.6.5 werden die erwähnten Verfahren kritisch betrachtet.

Jede Beurteilung hat auch ihre Fehlerquellen. Die Beurteilungsfehler werden im Abschnitt 2.7 angesprochen. Da interessieren die Wahrnehmungsprobleme (2.7.1), die Maßstabsprobleme (2.7.2), die bewusste Verfälschung (2.7.3), und das Dilemma des Beurteilers (2.7.4), welches für die Fehler verantwortlich sein kann.

Abschnitt 2.8 befasst sich mit den Anforderungen, welche die Wissenschaft an Leistungsbeurteilungssysteme stellt.

Abschliessend erläutert Abschnitt 2.9 das Leistungsbeurteilungsgepräch als eine Form des Mitarbeitergesprächs. Dabei werden insbesondere die Ziele (2.9.1), die Bedeutung (2.9.2) und die Phasen (2.9.3) eines Beurteilungsgesprächs dargelegt.

Abschnitt 2.10 hält die wichtigsten Ergebnisse des Kapitels 2 fest.

2.1 Der Bezugsrahmen der Leistungsbeurteilung

Das Leistungsbeurteilungssystem wird von einer Vielzahl von Faktoren bestimmt und beeinflusst. Auch das Beurteilungssystem selbst hat Rückwirkungen auf die Einflussgrössen. Abbildung 2 zeigt den Bezugsrahmen der Leistungsbeurteilung, wobei aus Platzgründen auf die Darstellung der Rückwirkungen verzichtet wird.

⇒ **Ausserbetriebliche Einflussgrössen**

Zu den ausserbetrieblichen Einflussgrössen gehören Faktoren, welche die Unternehmung als Ganzes betreffen und bestimmen, aber von ihr nicht beeinflusst werden können. Im Bereich der Leistungsbeurteilung spielen hierbei vor allem die Gesetzgebung (Datenschutz) und der Wertewandel (Demokratiegedanke, Partizipation²¹) eine entscheidende Rolle.

⇒ **Betriebliche Einflussgrössen**

Hierzu zählen Faktoren, die von der Unternehmung nur langfristig beeinflusst werden können. Gleichwohl sind diese Einflussgrössen für das Beurteilungssystem von grosser Bedeutung. Sie grenzen die Ziele und Anforderungen des Systems ein und bestimmen den Beurteilungsprozess direkt. Für die Ausgestaltung des Beurteilungsprozesses sind insbesondere die Mitarbeiterstruktur, der Führungsstil, die Unternehmenskultur und die Erfahrungen mit Beurteilungssystemen wichtig. Diese Komponenten müssen bei der Wahl und Ausgestaltung von Leistungsbeurteilungssystemen besonders berücksichtigt werden. So ergeben sich z. B. aus Erfahrungen

²¹ Dadurch etablieren sich Beurteilungsformen wie Vorgesetztenbeurteilungen, Kollegenbeurteilungen u. a.

Vgl. dazu Domsch, Michel (1992), S. 257 f.

mit früheren Leistungsbeurteilungssystemen besondere Anforderungen an ein neues Leistungsbeurteilungssystem.

⇒ **Arbeitsaufgabenbezogene Merkmale**

Diese Merkmale bestimmen insbesondere die Methoden des Beurteilungsverfahrens. Sie grenzen mit der Charakterisierung der zu beurteilenden Leistungen und Aufgabenfeldern die Möglichkeiten und damit die Ziele der Beurteilung ein. Ist bei einem Mitarbeiter z. B. die Arbeitsmenge fix vorgegeben, so macht es wenig Sinn die Beurteilung auf die gefertigte Stückzahl zu fokussieren.

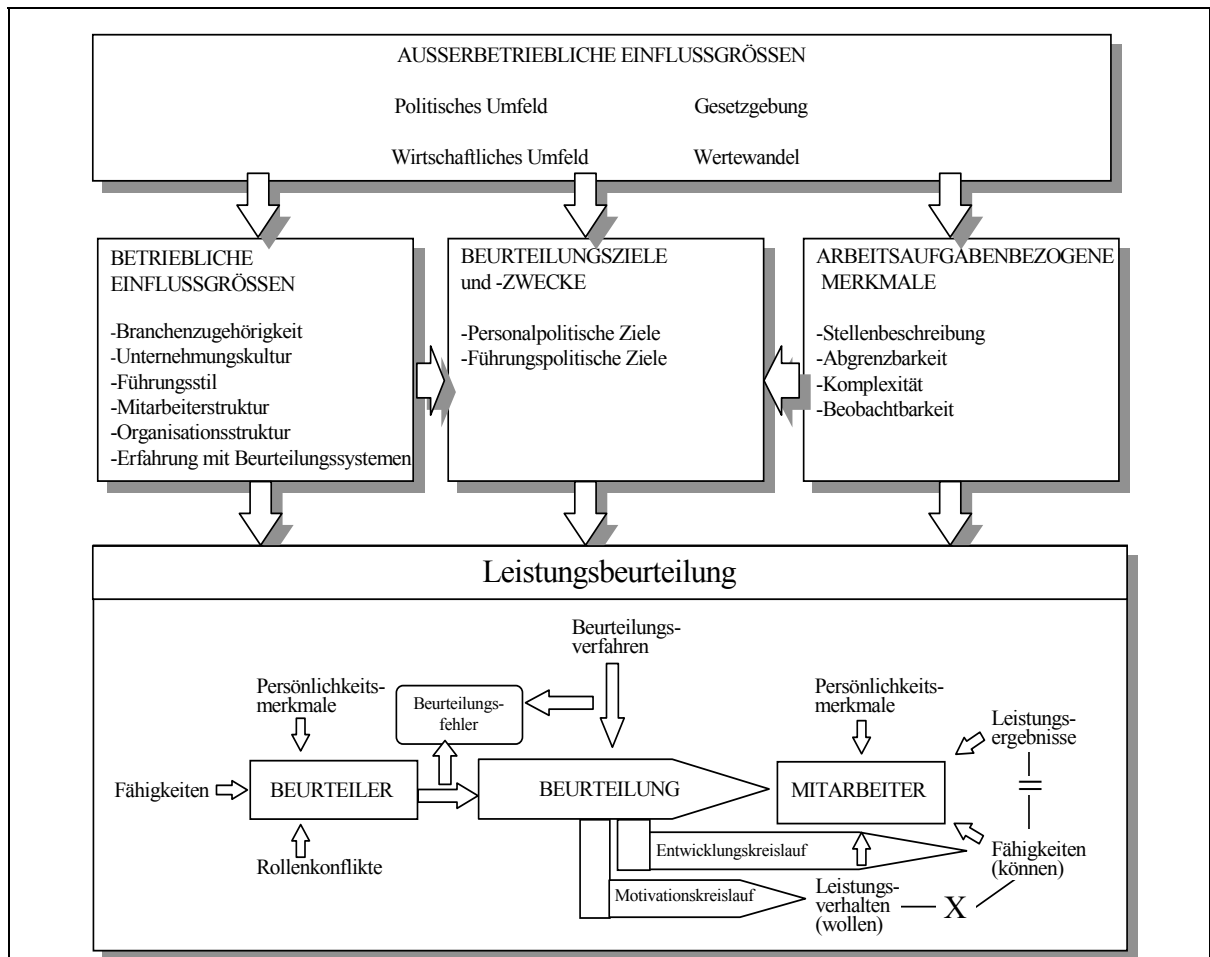


Abbildung 2: Der Bezugsrahmen der Leistungsbeurteilung

2.2 Beurteilung als Betriebsnotwendigkeit

Beurteilt wird in Unternehmen, aber auch in alltäglichen Lebenssituationen immer. Beurteilt wird in allen Richtungen, vom Chef zum Untergebenen, vom Untergebenen zum Vorgesetzten, von den Untergebenen unter sich u.s.w. Oft sind solche Beurteilungen ungerecht und einseitig. Sie können zu falschen Personalentscheidungen führen und damit dem Unternehmen wie insbesondere auch dem betroffenen Mitarbeiter grossen Schaden zufügen.²² Fehler können auch mit einem noch so guten Beurteilungssystem nie ganz vermieden werden. „Deshalb spricht vieles dafür, sie [die Beurteilung] als ein möglichst transparentes Verfahren zu installieren, zu systematisieren und damit aus der Grauzone eines unkontrollierten und unkontrollierbaren Geschehens herauszuholen.[Ergänzung durch die Verfasserin]“²³

⇒ **Leistung**

Der *Leistungsbegriff*²⁴ hat sich im Alltagsgebrauch verselbständigt.²⁵ Er wird hierbei sehr unterschiedlich verwendet und meist mit einem Wert per se belegt. Auch in der Literatur wird der wissenschaftliche *Leistungsbegriff* unterschiedlich verwendet, meist ohne das zugrundeliegende Verständnis näher zu erörtern. Im Rahmen dieser Arbeit soll der Begriff „Leistung“ den Oberbegriff darstellen. Er lässt sich in die Teile „Leistungsverhalten“ und „Leistungsergebnis“ differenzieren. In einer absoluten Begriffsbestimmung bezeichnet „Leistung“ damit die Tätigkeit, resp. das Ergebnis unabhängig davon, ob erfolgreich oder nicht.²⁶

⇒ **Messung**²⁷

Unter Messung wird allgemein die Zuordnung von Zahlen zu Eigenschaften von Objekten nach festgelegten Regeln verstanden, so dass sich Relationen zwischen den resultierenden

²² Vgl. Knebel, Heinz (1992), S. 13.

²³ Flügge, Gerd (1994), S. 250.

²⁴ Vgl. zum *Leistungsbegriff* Becker, Fred (1992), S. 11 ff.,
ebenso Liebel, Hermann/Oechsler, Walter A. (1994), S. 223.

²⁵ Vgl. Becker, Fred (1992), S. 11.

²⁶ Vgl. Becker, Fred (1994), S. 93.

²⁷ Vgl. Becker, Fred (1992), S. 130 ff.

Messwerten darstellen, welche die Relationen der Messobjekte abbilden. Dazu braucht es die Festlegung der Regeln und die Dokumentation des vollzogenen Messprogramms. Mit Skalierungsverfahren werden dabei qualitative Dimensionen des Objektes erfasst und quantitativ dargestellt. Die Skalen dienen einerseits der Wiedergabe quantitativer Messungen und andererseits der Umsetzung von qualitativen Beobachtungen der Beurteiler in eindeutige, vergleichbare Aussagen.

⇒ **Bewertung**²⁸

Das Bewerten, als Zusprechen eines zweckbezogenen, relativen Wertes, kommt dort zum Tragen, wo eine Messung nicht möglich oder zu aufwendig ist, oder wo Messergebnisse zu interpretieren sind. So folgt jeder Messung auch eine Bewertung. Bewertungsergebnisse sind abhängig von Ort, Zeit und Subjekt der Bewertung.

⇒ **Beurteilung**²⁹

Becker versteht die Beurteilung als übergeordneten Begriff und subsummiert darunter auch die zusätzlichen Überlegungen und Festlegungen, welche für die Durchführung einer Bewertung notwendig sind. In diesem weiten Verständnis umfasst die Beurteilung:

- die Bestimmung des Ziels, dem das zu beurteilende Objekt dienen soll
- Auswahl der Beurteilungskriterien
- Auswahl der Beurteilungsmethode
- Anwendung der Beurteilungsmethode
- Analyse der Beurteilungsergebnisse

²⁸ Vgl. Becker, Fred (1992), S. 132 ff.

²⁹ Vgl. Becker, Fred (1992), S. 138.

2.2.1 Ziele der betrieblichen Leistungsbeurteilung

Leistungsbeurteilungssysteme erfüllen eine Vielzahl von Funktionen, ohne die ein heutiges Personalmanagement nicht mehr auskommen kann. Becker teilt diese Funktionen in solche mit einer personal- und einer führungspolitischen Zielsetzung³⁰.

⇒ Funktionen der personalpolitischen Zielsetzung

- **Funktion der organisationsweiten Leistungsinventur:** Die Beurteilung gibt Aufschluss über das vorhandene Leistungsspektrum und Potential, das die Unternehmung, resp. die Aufgabenträger haben.
- **Allokations- und Funktionalitätsfunktion:** Die Leistungsbeurteilung bietet Informationen für fundierte Personalentscheidungen wie Einsatz-, Beschaffungs-, Karriere- und Personalentwicklungsentscheide.³¹
- **Evaluierungsfunktion:** Mit Hilfe der Beurteilung werden Personalentscheide evaluiert und überprüft sowie Änderungsmöglichkeiten aufgezeigt.
- **Produktivitätsfunktion:** Die Leistungsbeurteilung dient als Grundlage für die Entgeltdifferenzierungen bzgl. der leistungsabhängigen Zulagen und Prämien.

⇒ Die Funktionen der führungspolitischen Zielsetzung

- **Leistungsstimulierungs- und Befriedigungsfunktion:** Die Beurteilung anerkennt und honoriert die erbrachten Leistungen und trägt damit zur Leistungsförderung bei.

³⁰ Vgl. Becker, Fred (1992), S. 235 ff.

³¹ Vgl. Thom, Norbert (1992a), S. 53.

- **Orientierungsfunktion:** Die Leistungsbeurteilung, insbesondere das Mitarbeitergespräch, stellt die individuelle Förderung und Beratung des Mitarbeiters in den Vordergrund. Der Mitarbeiter hat die Möglichkeit, sich über die geforderten Ziele zu informieren, aber auch die Schwierigkeiten seiner Arbeit oder im Arbeitsumfeld zu artikulieren. Zudem fördert das Mitarbeitergespräch den Kontakt zwischen Vorgesetztem und Untergebenem.
- **Koordinierungsfunktion:** Durch die Leistungsbeurteilung wird die unternehmensweite Koordinierung der Ziele und Leistungen sowie deren Kontrolle sichergestellt.

2.2.2 Der Motivationskreislauf

Die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter hängt im wesentlichen von zwei Faktoren ab: Vom Leistungsverhalten (wollen) und den Fähigkeiten (können). Das Wollen wird maßgeblich durch die Motivation beeinflusst. Doch was ist *Motivation* ? „Motivation ist der intraindividuelle Prozess der Befriedigung von Bedürfnissen. Bedürfnisse (z. B. die Vermeidung von Unannehmlichkeiten, das Streben nach Selbstentfaltung) sind die Motive (Beweggründe) für das Handeln des Menschen. „Anreize“ lassen sich (aus der Sicht des Adressaten) verstehen als die bedürfnisrelevanten Wahrnehmungen eines Individuums. Sie können von anderen Personen und durch die Gesamtheit der Handlungsbedingungen (z. B. in soziotechnischen Systemen) ausgelöst werden. Unter Berücksichtigung der vorgenannten Grundbegriffe kann nun *Motivation definiert werden als das Zusammenspiel mehrerer über Anreize aktivierter Motive, die in einer Situation das Verhalten bestimmen.*“³²

⇒ Herzbergs Zweifaktorentheorie (1966)

Herzberg unterscheidet zwei Faktoren: „Motivatoren“ und „Hygiene-Faktoren“. Motivatoren führen zur Zufriedenheit, währenddem Hygiene-Faktoren, analog der Hygiene in der Medizin, nur vor einer Vergrößerung des Übels bewahren, dieses aber nicht zu verhindern oder gar zu beseitigen vermögen.³³ Wie Abbildung 3 zeigt, setzt Herzberg zwei Ebenen: Die Motivatoren vermögen den Menschen von der „Nichtzufriedenheit“ in die „Zufriedenheit“ zu führen, währenddem Hygiene-Faktoren nur von der „Unzufriedenheit“ in den Zustand der „Nicht-

³² Thom, Norbert (1986), S. 573.

³³ Vgl. Hentze, Joachim (1995), S. 35 f.

Unzufriedenheit“ führen. So werden denn unter den Hygiene-Faktoren nach Herzberg vor allem extrinsische Bedürfnisse befriedigt, wie Geld, Arbeitsplatzsicherheit, physische Arbeitsbedingungen. Motivatoren hingegen vermögen auch die intrinsischen Bedürfnisse zu befriedigen: Leistungserfolg, Anerkennung, Verantwortung, Aufstieg.³⁴ Seine Theorie stützt Herzberg auf Ergebnisse aus eigener empirischer Forschung, der Pittsburgh-Studie³⁵.

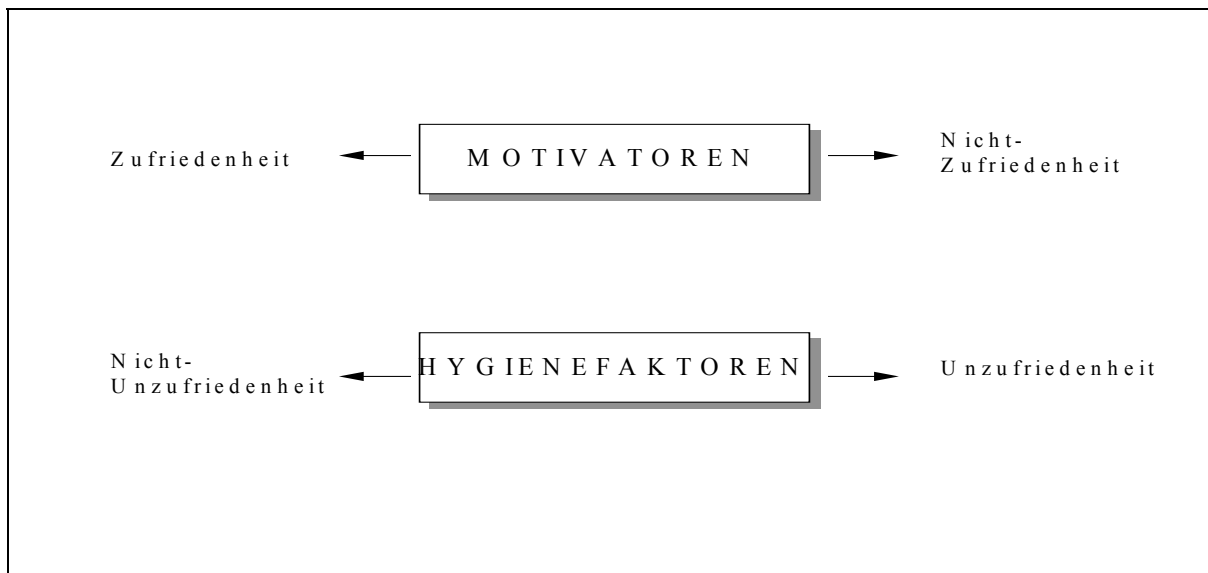


Abbildung 3: Zweidimensionales Modell der Arbeitszufriedenheit nach Herzberg

Das Modell der Arbeitszufriedenheit nach Herzberg macht deutlich, dass die Anreize sowohl materiell als auch immateriell ausgestaltet werden müssen. Für eine Leistungsbeurteilung bedeutet dies, dass sie nicht nur eine Grundlage für Lohnzulagen gewährleisten muss, sondern auch die Bedürfnisse nach Anerkennung, verbessertem Arbeitsklima, Laufbahnplanung u. a. zu berücksichtigen und weitgehendst zu befriedigen hat.

³⁴ Vgl. Herzberg, Frederick (1966).

³⁵ Nähere Informationen zur Pittsburgh-Studie in Herzberg, F./Mausner, B. M./Snyderman, B. B. (1959).

⇒ Der Motivationskreislauf

Durch die regelmässige Beurteilung, das Leistungsfeedback, wird ein Motivationsprozess oder -kreislauf angestrebt. In Abbildung 4 wird ein solcher, vereinfachter Kreislauf dargestellt.

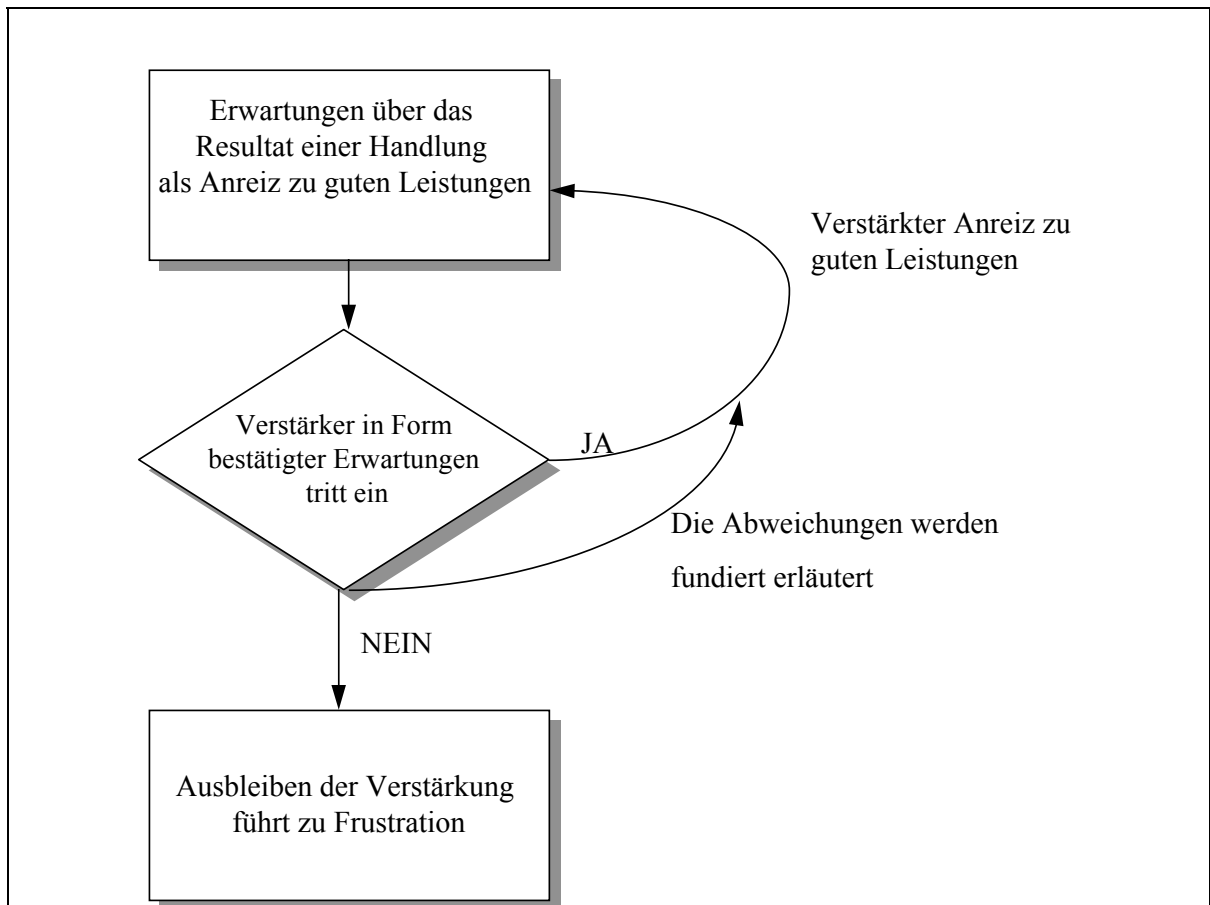


Abbildung 4: Motivation durch Übereinstimmung von Erwartungen und Tatsachen³⁶

Der Mitarbeiter bildet sich in der Vorbereitungsphase des Leistungsbeurteilungsgesprächs im Rahmen einer Selbstbeurteilung³⁷ Erwartungen darüber, wie seine erbrachte Leistung beurteilt und bewertet wird. Erfolgt diese Selbsteinschätzung kritisch, so ergeben sich daraus differenzierte Erwartungen über die zu erfolgende Leistungsanerkennung. Jeder Mitarbeiter hat Erwartungen bezüglich der Frage, wie sein Verhalten, resp. seine Leistung bewertet wird. Diese Erwartung ist, zumindest im positiven Fall, der Anreiz zu guten Leistungen/Verhalten. Erfolgt eine Beurteilung, die in etwa den Erwartungen entspricht oder diese gar übertrifft, so

³⁶ Vgl. Zander, Ernst/Knebel, Heinz (1993), S. 87.

bildet sie den Verstärker, d. h. die Beurteilung, resp. das Beurteilungsgespräch verstärkt den Anreiz und damit die Motivation, weiterhin gute oder bessere Leistung zu zeigen.³⁸

Bleibt die Verstärkung aus, so wird sich die Intensität und die Ausrichtung des Verhaltens ändern. Das Ausbleiben von Verstärkung führt zu Frustration. Frustration drückt sich in Aggression, Überaktivität oder Resignation aus. Keine dieser Reaktionen wird das Arbeitsergebnis verbessern.³⁹

Es ist also wichtig, dass in der Beurteilung die Stärken des Mitarbeiters hervorgehoben werden. Dennoch soll sie ehrlich erfolgen und auch die Schwächen, welche ebenso zu den Erwartungen des Mitarbeiters gehören, zur Sprache bringen. Dem Mitarbeiter sollen seine Schwächen erläutert und entsprechende Massnahmen mit ihm diskutiert werden. Die Beurteilung kann so auch bei einer an sich schlechten Leistung des Mitarbeiters einen Verstärker bilden, in dem sie dem Mitarbeiter durch das fundierte Gespräch für die kommende Beurteilungsperiode Leitplanken errichtet.

2.2.3 Der Entwicklungskreislauf

Durch die regelmässige Beurteilung wird ein Entwicklungskreislauf angestrebt. Bei Feststellung eines Wissens- oder Fähigkeitsdefizites ergeben sich Weiterbildungsmassnahmen. Durch die Beurteilung werden diese initiiert und im Rahmen der nächsten Beurteilung auch einer Erfolgskontrolle unterzogen.

⇒ **Personalentwicklung**

„Die Personalentwicklung (PE) umfasst alle bildungs- und stellenbezogenen Massnahmen [...], die zur Qualifizierung der Mitarbeiter und Führungskräfte dienen und sich stützen auf Informationen über Personen [...], Organisationseinheiten [...] und relevante Märkte [...].“⁴⁰Mittels

³⁷ Vgl. dazu auch Abschnitt 2.3.

³⁸ Vgl. Gage, N. L./Berliner, D. C. (1986), S. 425 f.

³⁹ Vgl. Gage, N. L./Berliner, D. C. (1986), S. 427 f.

⁴⁰ Thom, Norbert (1992), Sp. 1676 f.

PE sollen sowohl die Interessen der Mitarbeiter (Weiterbildung, Aufstiegsmöglichkeiten, u. a.) als auch die Interessen der Unternehmung (Flexibilität im Einsatz der Mitarbeiter, Erhöhung der Produktivität, u. a.) gewahrt werden.⁴¹

⇒ **Der Kreislauf**

Das Instrument der PE soll vernünftig mit anderen Instrumenten des Personalmanagements verknüpft sein, so u. a. auch mit der Leistungsbeurteilung, welche für Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen Informationen liefert.⁴² Abbildung 5 zeigt den Entwicklungskreislauf, der durch die Leistungsbeurteilung gewährt werden sollte. Im Rahmen der Leistungsbeurteilung erfolgt eine Standortbestimmung bzgl. der Fertigkeiten, die ein Mitarbeiter aufweist. Aufgrund der Beurteilung werden Weiterbildungsmaßnahmen initiiert. Die Leistungsbeurteilung dient aber auch der Kontrolle bereits durchgeführter Weiterbildungs- und Entwicklungsmassnahmen.

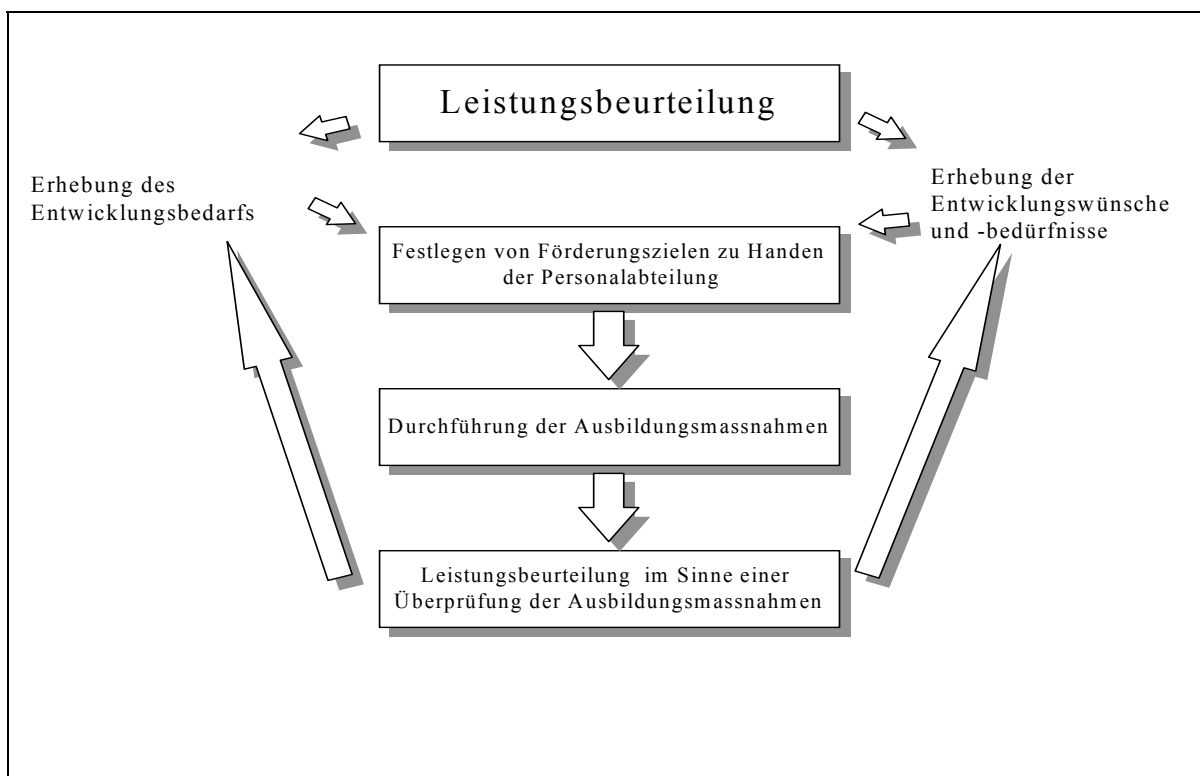


Abbildung 5: Entwicklungskreislauf⁴³

⁴¹ Vgl. Thom, Norbert (1992b), Sp. 1677.

⁴² Vgl. Thom, Norbert (1992a), S. 53.

⁴³ Eigene Darstellung in Anlehnung an eine Darstellung aus dem *Konzept für die Ausbildung bei den SVB*.

2.2.4 Ablauf einer Leistungsbeurteilung⁴⁴

Die Leistungsbeurteilung umfasst folgende Phasen:

1. Die Festlegung der zu beurteilenden Kriterien

Je nach Ziel und Zweck des Systems werden die grundsätzlichen Kriterien, also Persönlichkeits-, Leistungs- oder Potentialbeurteilungskriterien⁴⁵ ausgewählt.

2. Die Bestimmung des Beurteilungsverfahrens

Das Beurteilungsverfahren, resp. das Beurteilungskonzept wird ausgewählt. Dies kann einen Einfluss auf die Kriterienzahl haben.

3. Die Bestimmung der Leistungskriterien

Hierunter fällt die konkrete Ausgestaltung des Systems. Die zu beobachtenden und bestimmenden Kriterien werden festgelegt.

4. Die Beobachtung des Leistungsverhaltens und die Feststellung des Leistungsergebnisses

Der Mitarbeiter wird nach den Kriterien, welche in Schritt 3 bestimmt wurden, beobachtet. Die Ergebnisse werden vom Beobachter festgehalten.

5. Die Bewertung

Die festgehaltenen Ergebnisse werden ausgewertet.

6. Das Beurteilungsgespräch

Im Beurteilungsgespräch eröffnet der Vorgesetzte dem Mitarbeiter das Resultat der Beurteilung. Je nach Verfahren wird hierbei mit der Vereinbarung der Ziele für die nächste Beurteilungsperiode der Ausgangspunkt zur nächsten Beurteilung gesetzt.

2.3 Arten der Beurteilung

Die Leistungsbeurteilung lässt sich nach dem Beurteilungssubjekt, dem Beurteiler, in eine Untergebenen-, eine Vorgesetzten-, eine Kollegen- und eine Selbstbeurteilung unterscheiden. Obwohl in der Praxis fast ausschliesslich die Untergebenenbeurteilung vorzufinden ist, werden in der Literatur zunehmend solche alternative, resp. kumulative Beurteilungsformen thematisiert.

⁴⁴ Vgl. Becker, Fred (1994), S.138 ff.; vgl. ebenso Knebel, Heinz (1992), S. 22 f.

⁴⁵ Vgl. zur Potentialbeurteilung speziell Zander, Ernst (1990), S. 139 f.

⇒ **Die Untergebenenbeurteilung**

In dieser Form der Beurteilung wird der Mitarbeiter von seinem direkten Vorgesetzten beurteilt. Diese Art der Beurteilung wird auch in Zukunft von grosser Bedeutung sein. Sie geht von der (wohl berechtigten) Annahme aus, dass der direkte Vorgesetzte den zu Beurteilenden am besten kennt, mit ihm am meisten in Kontakt steht und sein Arbeitsfeld und die damit verbundenen Anforderungen überblickt.

Im Rahmen dieser Arbeit wird ausserhalb dieses Abschnittes nur die Untergebenen-, resp. die Mitarbeiterbeurteilung besprochen.

⇒ **Die Vorgesetztenbeurteilung**

In dieser Beurteilung ist der Untergebene der Beurteilende. Er beurteilt die Leistung seines Vorgesetzten im Hinblick auf seine Führungsfähigkeiten, d. h. es bestehen Kriterien, wie etwa Konfliktfähigkeit, Organisationsgeschick, Motivationsfähigkeit. Zu den dabei verfolgten Zielen gehören die Überprüfung von verändertem Führungsverhalten - Ist die Veränderung für den Untergebenen spürbar? - die Entwicklung und Überprüfung von Führungseigenschaften sowie die Umsetzung des Demokratiedenkens in der Unternehmung.⁴⁶

Bei der Umsetzung eines solchen Verfahrens erscheint es wichtig, dass die Untergebenen ihre Meinung anonym und somit offen kundtun können. Ebenso erscheint es zweckmässig, diese Beurteilung systematisch und standardisiert durchzuführen.⁴⁷

Von einigen Autoren⁴⁸ wird vorgeschlagen, dass der Vorgesetzte die eingesammelten Bögen selbst auswerten und sich die Schlussfolgerungen zu Herzen nehmen soll. Dabei wird von einem selbstkritischen Vorgesetzten ausgegangen. Es kann aber nicht ganz befriedigen, dass eine Beurteilung des Vorgesetzten bei schlechtem Resultat keinerlei Konsequenzen haben soll.⁴⁹ Mindestens müsste die Beurteilung der Untergebenen ihrerseits in die Untergebenenbeurteilung

⁴⁶ Vgl. Domsch, Michel (1992), S. 257 f.

⁴⁷ Anderer Meinung ist da Hilb. Vgl. Hilb, Martin (1997), S. 77.

⁴⁸ Vgl. Knebel, Heinz (1992), S. 178; vgl. ebenso Zander, Ernst/Knebel, Heinz (1993), S. 107 ff.

⁴⁹ Vgl. dazu auch Kolb, Meinulf (1996), S. 476.

des Vorgesetzten durch den nächst höheren Vorgesetzten einfließen. So hat die Personalabteilung auch Einsicht in eine allfällige Entwicklungsnotwendigkeit der Führungskräfte.

Auch bei dieser Form der Beurteilung gibt es eine Vielzahl von Varianten, welche von der Theorie vorgeschlagen wird⁵⁰.

Die Vorgesetztenbeurteilung wird in Zukunft in der Praxis an Gewicht gewinnen. Sie ist Ausdruck eines partizipativen Führungsstils und einer hierarchiestufenübergreifenden Zusammenarbeit. Der Einsatz dieses Instruments erfordert aber eine hierfür reife Unternehmungskultur und ist wohl vor allem als additives Instrument in einem umfassenden Beurteilungssystem zu sehen. Die Vorgesetztenbeurteilung allein kann die Ziele der Leistungsbeurteilung nicht erfüllen.

⇒ **Kollegenbeurteilung**

Die Kollegenbeurteilung, auch Gleichgestelltenbeurteilung genannt, ist eine Beurteilungsform, in der Mitarbeiter der gleichen Stufe oder des gleichen Teams ihre Kollegen beurteilen. Diese Form wird in der Praxis kaum eingesetzt.⁵¹ Die Akzeptanzprobleme liegen hier bei den Mitarbeitern selbst. Vorherrschende Probleme sind das fehlende Wissen über die Arbeitsanforderungen und -ziele des Kollegen und die mangelnde Möglichkeit der ausreichenden Beobachtung. Sicherlich gibt es Arbeitsformen bei der sich eine solche Beurteilung direkt aufdrängt, z. B. die Gruppen- oder Teamarbeit. Hier ist eine additive Kollegenbeurteilung sinnvoll und ergibt wertvolle Zusatzinformationen zur Untergebenenbeurteilung.⁵²

⇒ **Selbstbeurteilung**

Bei der Selbstbeurteilung bewertet jeder Mitarbeiter seine Leistungen, sein Leistungsverhalten, seine Fähigkeiten, sein Entwicklungspotential oder seine Persönlichkeit selbst. Diese Form der Beurteilung, die auch in der Schule immer mehr an Bedeutung

⁵⁰ Vgl. Domsch, Michel (1992), S. 263 ff.

⁵¹ Vgl. Hilb, Martin (1997), S. 78 f.

⁵² Vgl. zu diesem Thema auch Gerpott, Torsten J. (1992), S. 211 ff.

gewinnt, setzt voraus, dass der Betroffene bereit ist, selbstkritisch über sich selbst zu reflektieren. Dies ist ein wichtiger Schritt auch aus der Sicht der Persönlichkeitsentwicklung. Die Selbstbeurteilung sollte in jedem Beurteilungssystem Einzug finden, zu mindest in der Vorbereitungsphase des Leistungsbeurteilungsgesprächs (vgl. Abschnitt 2.9.2).⁵³

2.4 Festlegung der Bezugsnorm

Die Leistungsbeurteilung gipfelt in einem Soll-Ist-Vergleich der erwünschten Merkmale.⁵⁴ Die beim zu Beurteilenden beobachteten Merkmale bilden hierzu die Ist-Werte. Doch wie werden die Soll-Werte definiert? In diesem Abschnitt soll näher auf die Bestimmung der Bezugsnorm, des Vergleichswertes, eingegangen werden.

2.4.1 Leistungsmaßstäbe

Die Leistungsmaßstäbe lassen sich einerseits in Leistungsstandards und andererseits in Leistungsziele aufgliedern.⁵⁵

⇒ **Leistungsstandards**

Leistungsstandards sind Leistungsmaßstäbe, die für eine oder mehrere Stellen für unbestimmte Zeit gelten. Meist sind sie Bestandteil der Stellenbeschreibung und geben die Soll-Leistung an, die vom Stelleninhaber erwartet wird. Leistungsstandards sind relativ konstante allgemeinverbindliche Normen.⁵⁶

Wird davon ausgegangen, dass die Stellen anlässlich der Personalauswahl sorgfältig besetzt wurden, sind dies einsichtige Maßstäbe. Einerseits ermöglichen sie eine regelmässige Überprüfung der getroffenen Stellenbesetzung, andererseits ergibt sich daraus der Richtwert: der Mitarbeiter wurde für diese Stelle gewählt, also muss er auch (nur) diese Anforderungen

⁵³ Vgl. Kolb, Meinulf (1996), S. 476; ebenso vgl. Hilb, Martin (1997), S. 76 f.

⁵⁴ Vgl. Hentze, Joachim (1980), S. 137.

⁵⁵ Vgl. Hentze, Joachim (1980), S. 138.

⁵⁶ Vgl. Hentze, Joachim (1980), S. 138.

erfüllen.

Der so gewählte Soll-Wert ist für den Beurteilten transparent, kennt er doch seine Stellenbeschreibung.

⇒ **Leistungsziele**

„Die erwartete Leistung wird in *Leistungszielen* operationalisiert, die also zum einen den erwarteten Beitrag des Stelleninhabers zur Erreichung der Organisationsziele ausdrücken und zum anderen Grundlage für die Beurteilung sind.“⁵⁷

Leistungsziele gelten individuell für eine bestimmte Zeitperiode. Das Setzen von Leistungszielen ist als personalpolitisches Mittel anzusehen, das einerseits die Erreichung der Organisationsziele anstrebt, andererseits die Motivation des Mitarbeiters fördern soll. Kennt der Mitarbeiter die Ziele, kann er seinen Einsatz zielgerechter steuern und damit zur ökonomischen Effizienz der Unternehmung beitragen.

Ist der Mitarbeiter an der Setzung der Ziele selber beteiligt, so ist dies besonders motivations- und leistungsfördernd.⁵⁸

2.4.2 Der MbO-Ansatz

Das Management by Objectives (MbO) ist eine das gesamte Führungssystem umspannende Führungskonzeption. Der grundlegende Gedanke dabei ist, aus den betrieblichen Zielen in einem Kaskadenverfahren für alle Ebenen operationelle und widerspruchsfreie Zielsetzungen abzuleiten und schlussendlich auch zu erreichen.⁵⁹ Der Schwerpunkt des partizipativen MbO-Ansatzes liegt bei der gemeinsamen - Vorgesetzter und Untergebener - Erarbeitung und Vorgabe der Ziele. Zum Schluss der Beurteilungsperiode wird nur die Zielerreichung beurteilt, währenddem der Zielerreichungsweg dem Mitarbeiter weitgehendst offen gelassen wird.

Findet die Leistungsbeurteilung im Rahmen eines MbO's statt, so werden in der ersten Phase gemeinsam mit dem zu Beurteilenden die Ziele festgelegt. Während der Beurteilungsperiode

⁵⁷ Hentze, Joachim (1980), S. 138.

⁵⁸ Vgl. Hentze, Joachim (1980), S. 138.

⁵⁹ Vgl. Becker, Fred (1994), S. 244.

erfolgen regelmässige Zielüberprüfungen, in deren Rahmen auch eine Zielanpassung erfolgen kann. Beurteilt wird der Mitarbeiter nach dem erreichten Zielgrad. Im Beurteilungsgespräch werden dann die neuen Ziele für die kommende Periode ausgehandelt. Um dem dynamischen Umfeld gerecht zu werden, müssen die Ziele regelmässig überarbeitet werden.⁶⁰

Die Vorteile einer zielorientierten Leistungsbeurteilung sind vielfältig. So sieht Haitzmann⁶¹ den grössten Vorteil darin, dass das Verfahren streng anforderungsbezogen ist und hierbei die Aufgabe in den Vordergrund stellt und nicht eine Vielzahl von Merkmalen. Die Ziele können individuell für jeden Mitarbeiter gesetzt werden.

Die Grenzen⁶² dieses Verfahrens liegen darin, dass es schwierig ist, die Anforderungen an Zielvorgaben zu erfüllen. Ebenso eignet sich nicht jede Tätigkeit gleich gut für sinnvolle Zielvorgaben.

⇒ **Mögliche Zielarten**

Knicker⁶³ teilt die Zielarten in folgende ein: Standard-, Leistungs- und Innovationsziele. Bei der Bestimmung der Standardziele geht es darum, festzustellen, was im Verantwortungsbereich des Mitarbeiters beibehalten werden sollte. Als Leistungsziele gelten Vorgaben, die nach einer Verbesserung des Zustands streben. Innovationsziele schliesslich bezeichnen Zielvorgaben, welche eine konkrete Neuerung in den Verantwortungsbereich des Mitarbeiters einführen sollen. Bei der Zielsetzung geht es also nicht nur darum, immer höhere Ziele zu setzen und Neuheiten einzuführen, sondern es kann auch ausschlaggebend sein, Erreichtes erhalten zu können.

⁶⁰ Vgl. Hentze, Joachim (1995b), S. 218 ff.

⁶¹ Vgl. Haitzmann, Markus (1996), S. 479 f.

⁶² Vgl. Hentze, Joachim (1980), S. 140.

⁶³ Vgl. Knicker, Theo (1996), S. 463 f.

Die Ziele können aus verschiedenen Bereichen der unternehmerischen Ziel-Orientierungen stammen⁶⁴:

- Betriebswirtschaftlich-orientierte Ziele: Deckungsbeitrag, Betriebsergebnis, Budget usw.
- Vertriebsorientierte Ziele: Marktanteile, angestrebter Umsatz, Auftragsvolumen usw.
- Kundenorientierte Ziele: Anzahl Reklamationen, Kundenzufriedenheit, Termintreue usw.
- Produktivitätsorientierte Ziele: Maschinenlaufzeiten, Technologieeinsatz usw.
- Mitarbeiterorientierte Ziele: Fluktuation, Krankenstand, Ausbildungsplätze usw.
- Teamorientierte Ziele: Teambildung und -entwicklung, Gruppenarbeit usw.

⇒ **Anforderungen an Zielvorgaben** ⁶⁵

- Die Zielvorgaben müssen aus dem Zielsystem der Unternehmung abgeleitet und in dieses integriert sein.
- Die Zielvorgaben müssen klar formuliert und widerspruchsfrei sein.
- Der Zielerreichungsgrad und das Zielausmass müssen klar quantifizierbar sein. Ebenso gehören dazu Unter- und Obergrenzen der Ziele, welche zu bestimmen sind.
- Die Zielvorgaben sind terminbezogen, im Hinblick auf den Beurteilungszeitraum zu formulieren
- Die Ziele sollen den Mitarbeiter fordern und motivieren, aber sie sollen realistisch und erreichbar sein.

⁶⁴ Vgl. Knicker, Theo (1996), S. 464.

⁶⁵ Vgl. Hentze, Joachim (1980), S. 140; vgl. ebenso Basler Versicherungen (1996), S. 7.

2.5 Die Beurteilungskriterien

„*Beurteilungskriterien* sind solche Variablen, anhand derer die Beurteiler ein Objekt (bspw. die Leistungsergebnisse und -verhalten der Mitarbeiter) erfassen und später bewerten sollen.“⁶⁶Die Beurteilungskriterien haben die Funktion von Aufmerksamkeitsreglern, in dem sie die Beobachtungen der Beurteiler auf die vorgegebenen Kriterien lenken.⁶⁷

2.5.1 Die Wahl der Beurteilungskriterien

Die Grundfrage bei der Kriterienwahl besteht darin, ob ein Beurteilungsobjekt durch die gewählten Kriterien ausreichend genau beschrieben werden kann. Diese Frage kann nicht allgemeingültig beantwortet werden, sondern muss situativ, zweckbestimmt und unternehmungsindividuell diskutiert werden. Dieses Problem wird nur in der theoriebezogenen Literatur diskutiert, währenddem sich die Praxis kaum mit den Problemfällen der Beurteilung allgemein und dem Problem der Kriterienauswahl im speziellen befasst.

Der Zweck der Beurteilung bestimmt in der Regel die Art der Beurteilungskriterien. Die Kriterien stehen als direkter Indikator für den Beurteilungsgegenstand. Das gibt Anlass, die verschiedenen Beurteilungen und Beurteilungszwecke aufzuzeigen. In Abbildung 6 wird die Aufgliederung nach dem Beurteilungsgegenstand (1. Linie) und dem Beurteilungszweck (2. Linie) gezeigt.

⇒ **Die Personalbeurteilung**

Die Personalbeurteilung ist hier als Oberbegriff für alle Systeme gewählt. Sie soll den Mitarbeiter in seiner Gesamtheit erfassen, individuell und situativ. Sie umfasst einerseits die Persönlichkeitsbeurteilung und andererseits die Leistungsbeurteilung. Diese Unterteilung ist z. T. fließend und weder die Leistungs- noch die Persönlichkeitsbeurteilung kommt häufig

⁶⁶ Becker, Fred (1992), S. 150.

⁶⁷ Vgl. Becker, Fred (1994), S. 99.

in

ihrer

Reinform vor. Meist ergeben sich Mischsysteme mit dem Schwerpunkt in der einen oder anderen Richtung.⁶⁸

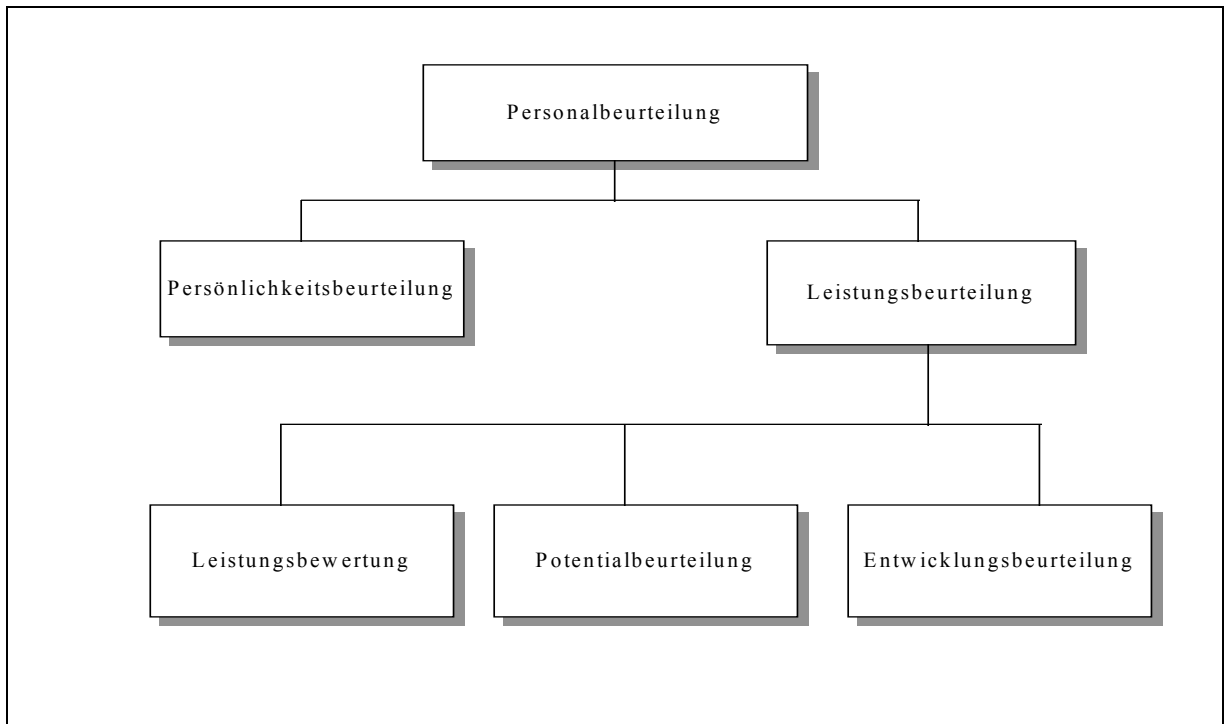


Abbildung 6: Schematische Gliederung der Personalbeurteilung⁶⁹

⇒ Die Persönlichkeitsbeurteilung

Bei Persönlichkeitsbeurteilungen werden vorwiegend charakterologische Merkmale, wie Intelligenz, Phantasie, Kreativität usw. beurteilt.

Die Persönlichkeitsbeurteilung kommt in ihrer Reinform kaum noch vor und ist stark umstritten. Der Persönlichkeitsbeurteilung liegen die Annahmen der Eigenschaftstheorie zugrunde, nach der die Leistung als eine Funktion der Charaktereigenschaften anzusehen ist. Der Zusammenhang von Leistung und Persönlichkeitsmerkmalen ist aber noch zu wenig empirisch erwiesen. Ebenso ergeben sich aus dem Datenschutzgesetz rechtliche Schranken.⁷⁰

In der Praxis sind häufig Mischsysteme anzutreffen. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass

⁶⁸ Vgl. Hentze, Joachim (1980), S. 6 ff.

⁶⁹ Vgl. Hentze, Joachim (1980), S. 7.

⁷⁰ Vgl. Hentze, Joachim (1980), S. 5.

neben einer Mehrzahl von verhaltens- oder leistungsergebnisbezogenen Kriterien auch ein Block mit persönlichkeitsbezogenen Kriterien steht. Diese sind dann relativ eng mit der jeweiligen Arbeit zu verbinden, z. B. gepflegtes Aussehen im Beruf einer Kosmetikerin, Kontaktfreudigkeit im Beruf des Verkäufers.

⇒ **Die Leistungsbeurteilung**

Die Leistungsbeurteilung gipfelt in einem Soll-Ist-Vergleich zwischen der Leistung des zu Beurteilenden und den vorher bestimmten Leistungskriterien, resp. dem vereinbarten Leistungsziel. Ist das Leistungsergebnis direkt beobacht- oder messbar, z. B. der Monatsumsatz der Kioskstelle x, so erfolgt der Vergleich direkt. Ist das Leistungsergebnis nicht direkt erfassbar, z. B. das Führungsverhalten von Herrn Y, so wird als Indikator für das Leistungsergebnis das Leistungsverhalten erfasst. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass Leistungsverhalten und Leistungsergebnis direkt miteinander korreliert sind.⁷¹

Die Leistungsbeurteilung lässt sich je nach Zweck in eine Leistungsbewertung, eine Potentialbeurteilung und eine Entwicklungsbeurteilung aufgliedern.

⇒ **Die Leistungsbewertung**

Die Leistungsbewertung dient der Bewertung des individuellen Leistungsbeitrages an der betrieblichen Gesamtleistung. Sie dient der Berechnung des leistungsabhängigen Lohnzuschlages. Die Leistungszulage ist eine wichtige Komponente des Anreizsystems im Sinne eines materiellen Anreizes und damit ein personalpolitisches Gestaltungselement.⁷² Der Zweck dieser Beurteilung setzt voraus, dass die Beurteilung so ausgestaltet werden kann, dass einerseits Vergleiche zu anderen Mitarbeitern möglich werden und andererseits wirklich eine individuelle Leistung gemessen werden kann.

⁷¹ Vgl. Becker, Fred (1994), S. 231.

⁷² Vgl. Hentze, Joachim (1980), S. 179 f.

Viele Autoren⁷³ messen diesem Instrument für die Zukunft wachsende Bedeutung zu. Der Gedanke der Produktivität soll nicht nur auf die Gesamtleistung der Unternehmung angewendet werden, sondern auf jeden einzelnen Aufgabenträger. Löhne sollen die Einzelproduktivität des Mitarbeiters widerspiegeln und nicht seinen sozialen Status wie Alter, Anzahl Kinder u. a.

Die Probleme dieser Zielsetzung sind vielfältig. Nicht bei jeder Arbeit und Hierarchiestufe lässt sich die Individuelleistung so leicht bestimmen. Dazu kommt der Druck der Gewerkschaften, die einen möglichst gleichmässigen und hohen Lohn wünschen.

Bei der *aufgabenbezogenen Beurteilung* sind die Arbeitsanalyse und die Stellenbeschreibung Ausgangspunkt. Hieraus sollen die relevanten Kriterien entnommen werden. Kriterien einer aufgabenbezogenen Leistungsbeurteilung sind Qualität und Quantität des Leistungsergebnisses, z. B. Anzahl produzierte Stück pro Tag, Prozentsatz an Ausschuss pro Tag. Diese Kriterien sind meist messbar, eignen sich aber eher für den Produktionsbereich.

Verhaltensbezogene Merkmale drücken das beobachtbare Leistungsverhalten aus. Dieser Beurteilung liegt die Annahme zu Grunde, dass das Verhalten direkt mit dem Leistungsergebnis korreliert. Mögliche Kriterien hier sind: Arbeitstempo, Einsatz, Fehlerhäufigkeit, Kostenbewusstsein, Umgang mit Kunden usw.

⇒ **Die Potentialbeurteilung**

Die Potentialbeurteilung ist eine zukunftsorientierte Beurteilung. Sie soll Auskunft darüber geben, welche potentiellen Fähigkeiten ein Mitarbeiter hat und ob er sich für eine bestimmte andere Position eignet. Sie dient damit als Grundlage für Personalauswahlentscheidungen.⁷⁴ Häufig ist sie im Rahmen einer Führungskräfteevaluation anzutreffen, wobei vor allem Führungsverhaltenskriterien zur Beurteilung angewendet werden: Kontaktfähigkeit, analytisches Denkvermögen, Belastbarkeit. Die Potentialbeurteilung ist als Prognose auf der Basis der Leistungsbeurteilung anzusehen. Gerade hier kommen aber die Grenzen und

⁷³ Vgl. z. B. Zander, Ernst (1993).

⁷⁴ Vgl. Hentze, Joachim (1980), S. 185 f.

Gefahren

der

Lei-

stungsbeurteilung stark zum Tragen, da sie ja auch noch mit den allgemeinen Prognoseproblemen verknüpft sind.⁷⁵

⇒ **Die Entwicklungsbeurteilung**

Die Entwicklungsbeurteilung dient primär der Informationsgewinnung für Personalentwicklung und betriebliche Ausbildung⁷⁶, fördert die Kommunikationsbeziehungen und befriedigt die Informationsbedürfnisse der Mitarbeiter. Von ihr werden die unmittelbarsten Wirkungen auf die Motivation erwartet. Sie dient der Standortbestimmung des Mitarbeiters: Wo stehe ich, was wird von mir erwartet, wie kann ich meine persönlichen Ziele und Entwicklungswünsche einbringen und verwirklichen? Gegenstand der Beurteilung ist die momentane Leistungsfähigkeit des Beurteilten, resp. sein Defizit zur Soll-Vorgabe. Die sich aus diesem Defizit heraus ergebenden Massnahmen sollen nicht ausschliesslich die Schliessung von Lücken bewirken, sondern auch künftige Einsatzmöglichkeiten und -wünsche des Mitarbeiters antizipieren und berücksichtigen. Hieraus ist ersichtlich, dass gerade auch die Entwicklungsbeurteilung in näherer Beziehung zur Potentialbeurteilung steht⁷⁷.

⇒ **Anforderungen an die Kriterien**⁷⁸

In der Literatur werden einige Anforderungen an die Kriterien⁷⁹ genannt. Sie sind nicht immer eindeutig von den Anforderungen an das Beurteilungssystem als Ganzes zu trennen.

- **Relevanz:** Die in das Beurteilungsverfahren aufgenommenen Kriterien sollen sich nur auf diejenigen Leistungen und Verhaltensweisen beziehen, welche für die Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes tatsächlich von Bedeutung sind.

⁷⁵ Vgl. Becker, Fred (1992), S. 145.

⁷⁶ Vgl. Thom, Norbert (1992a), S. 53.

⁷⁷ Vgl. Hentze, Joachim (1980), S. 184 f.

⁷⁸ Vgl. Flügge, Gerd (1994), S. 255.

⁷⁹ Der Begriff 'Kriterien' gilt hier stellvertretend für die Einzelkriterien, welche in den Einstufungsverfahren verwendet werden, als auch für Aussagesätze, Items oder Gesamtkriterien, wie sie in anderen Verfahren zum Tragen kommen.

- **Vollständigkeit:** Durch die gewählten Kriterien sollen alle für die Beurteilung relevanten Leistungen und Verhaltensweisen erfasst werden.
- **Unabhängigkeit:** Die Kriterien sollten möglichst unabhängig voneinander sein, so dass nicht mit verschiedenen Kriterien dasselbe beurteilt wird.⁸⁰
- **Eindeutigkeit:** Die gewählten Kriterien sollen möglichst eindeutig definiert sein.⁸¹
- **Beobachtbarkeit:** Die zu beurteilenden Kriterien sollen der Beobachtung zugänglich sein.

Im übrigen haben die Kriterien die Anforderungen an das Beurteilungssystem als Ganzes zu gewährleisten.

2.5.2 Die Anzahl und Gewichtung der Kriterien

⇒ Die Anzahl der Kriterien

Die Anzahl der Kriterien hängt vom Beurteilungsverfahren und den Beurteilungsbedingungen ab. So wird in einer summarischen Beurteilung nur ein Gesamtkriterium beurteilt, währenddem bei analytischen Verfahren eine Vielzahl von Kriterien einzeln beurteilt werden. Aus der praxisbezogenen Literatur⁸² geht hervor, dass die Anzahl der Kriterien bei analytischen Verfahren in letzter Zeit stark abgenommen hat. Häufig werden zwischen 3 - 10 Kriterien verwendet. Es wurde erkannt, dass mehr Kriterien keine bessere Beurteilung garantieren. Diese Entwicklung trägt der Anforderung der Unabhängigkeit zwischen den Kriterien Rechnung und ist andererseits beurteilerfreundlicher, da das Verfahren so vereinfacht werden kann.

⁸⁰ Vgl. Hentze, Joachim (1980), S. 170.

⁸¹ Vgl. Hentze, Joachim (1980), S. 170.

⁸² Vgl. Knebel, Heinz (1992), S. 60.

⇒ **Die Gewichtung der Kriterien**

Es scheint plausibel, dass nicht alle Anforderungen an die Arbeit den gleichen Stellenwert einnehmen. Nach der Bedeutung der einzelnen Kriterien erscheint daher eine Gewichtung sinnvoll. Die Gewichtung der Einzelkriterien sollte plausibel und möglichst mit der Gewichtung aus der Arbeitsbewertung begründbar sein. Ergibt sich aus der Leistungsbeurteilung die Grundlage eines individuellen, leistungsbezogenen Lohnanteils, so ist die Gewichtung unumgänglich, denn nur so kann gewährleistet werden, dass die wichtigen Komponenten der Arbeitsaufgabe honoriert werden.⁸³ Keine Gewichtung der Kriterien ist hingegen bei einer Leistungsbeurteilung zu anderen Zwecken notwendig, insbesondere dann nicht, wenn die formale Leistungsbeurteilung nur als Grundlage für das Mitarbeitergespräch dient.

a) Unbewusste Gewichtung

Hierbei werden die Kriterien indirekt gewichtet. Der häufigste Fall dabei ist die unterschiedliche Anzahl Kriterien je Merkmalsgruppe. Je mehr Kriterien in einer Merkmalsgruppe sind, desto mehr Gewicht erhält diese Gruppe, bei sonst gleicher Gewichtung der Indikatoren für die einzelnen Kriterien. Hierbei handelt es sich um eine additive Gewichtung, bei der jeder Indikatorenwert gleichgewichtig eingeht. Dies erfolgt meist dann, wenn die Kriterien voneinander unabhängig erscheinen. Bei additiver Verknüpfung kann ein schlechter Einzelwert durch andere gute Einzelwerte wettgemacht werden. Diese Verknüpfung erscheint in der Form $X_1+X_2+X_3+\dots$, wobei X für den jeweiligen Indikatorenwert des Kriteriums steht (je nach Verfahren: erreichte Bewertungsstufe, erreichte Punktzahl, erreichte binäre Dimension).⁸⁴

b) Bewusste Gewichtung

Hier wird den Merkmalen unterschiedliche Bedeutung im Hinblick auf die Beurteilung zugemessen. Die Gewichtung kann auch für einzelne Gruppen von Mitarbeitern unterschiedlich sein, so kann z. B. in einem standardisierten, unternehmensweiten Kriterienbogen trotz gleicher Kriterien nach Aufgaben und Hierarchiestufen differenziert werden.

⁸³ Vgl. Hentze, Joachim (1980), S. 175.

⁸⁴ Vgl. Hentze, Joachim (1980), S. 174.

- **Multiplikative Indizes:** Hierbei werden die Indikatoren multiplikativ, ohne zusätzliche Gewichtung verknüpft. Das ergibt folgende Form: $X_1 * X_2 * X_3 * \dots$. Schlechte Einzelwerte von Indikatoren können hier nicht mehr ausgeglichen werden, sondern das Produkt wird sich am schlechtesten Einzelwert orientieren.
- **Gewichtete additive Indizes:** Hierbei geht es um eine additive Verbindung von vorher gewichteten Einzelfaktoren. Diese Rechnung erscheint wie folgt: $aX_1 + bX_2 + cX_3 + \dots$, wobei die Variablen a,b,c die unterschiedliche Gewichtung der jeweiligen Indikatoren angibt. Je nach Bedeutung der Kriterien werden hier die Gewichte den Indikatoren zugeteilt.⁸⁵

2.6 Die Beurteilungsverfahren

Während in der Praxis fast ausschliesslich gebundene, analytische Einstufungsverfahren eingesetzt werden, haben die vielfältigen Beurteilungsverfahren in der Literatur starke Beachtung gefunden. Michel Domsch/Torsten J. Gerpott klassifizieren sie nach

„[...]“

- der PB-Kriterienanzahl [PB: Personalbeurteilung] in *summarische* (nur ein Kriterium) und *analytische* Verfahren;
 - dem Grad ihrer Standardisierung in *freie* und *gebundene* Verfahren;
- dem Urteilsvorgang in *Kennzeichnungs-* (z. B. Check-Listen), *Rangordnungs-* (z.B. Paarvergleich) und *Einstufungsverfahren*. [Ergänzung durch die Verfasserin]⁸⁶

In Abbildung 7 werden die Verfahren nach dem Standardisierungsgrad und dem Urteilsvorgang dargestellt. In diesem Abschnitt sollen die Verfahren vorgestellt und mit ihren Möglichkeiten und Grenzen dargestellt werden.

⁸⁵ Vgl. Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (1993), S. 183 ff.

⁸⁶ Michel Domsch/Torsten J. Gerpott (1992), Spalte 1637.

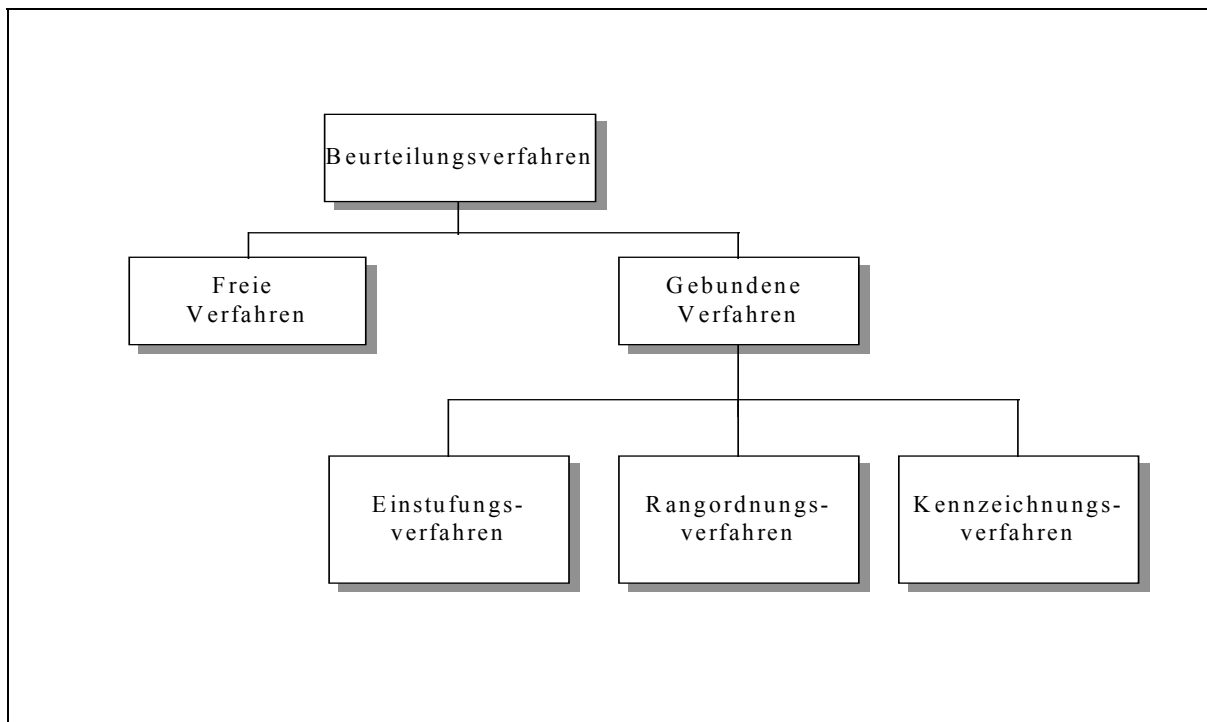


Abbildung 7: Überblick zu den Leistungsbeurteilungsverfahren⁸⁷

2.6.1 Freie und gebundene Verfahren

Im Rahmen der freien Verfahren beschreiben die Beobachter ihre Eindrücke vom Beurteilten in erzählender Form. Sie können dabei an Kriterien oder Themen gebunden oder ganz frei sein, wobei in diesem letzten Fall dann die Auswahl der Kriterien alleine beim Beobachter liegt.⁸⁸

Beim gebundenen Verfahren hat der Beobachter keinen Einfluss auf die Wahl der Beobachtungs- und Beurteilungskriterien, insbesondere auch nicht auf die Form der Beurteilung. Sie sind von aussen, z. B. von der Personalabteilung vorgegeben.

Zwischen diesen zwei Extremformen liegen eine Vielzahl von Zwischenformen, die z. B. in Form von 'offenen Blöcken' zu finden sind, in welche der Beurteiler ergänzende Kriterien ein-

⁸⁷ Vgl. Oechsler, Walter A. (1992), S. 22.

⁸⁸ Vgl. Hentze, Joachim (1980), S. 150 f.; vgl. ebenso Becker, Fred (1992), S. 253.

fügen kann. Solche sogenannte halbstandardisierte Beurteilungen stellen den Kompromissfall dar.⁸⁹

2.6.2 Die Kennzeichnungsverfahren

Im Rahmen dieses Verfahrens geben die Beurteiler an, ob bestimmte vorgegebene Kriterien (Leistungs- oder Eigenschaftskriterien) oder Aussagen beim Beurteilten zutreffen oder nicht. Diese Aussagen werden mit ja für „Aussage trifft zu“ und mit nein für „Aussage trifft nicht zu“ beurteilt. Nicht erkennbar ist dabei der Ausprägungsgrad einer Aussage, die Rangordnung oder die Gewichtung des Kriteriums.

Es werden hauptsächlich drei Arten diskutiert:

- das Checklist-Verfahren
- das Zwangswahl-Verfahren
- die Methode der kritischen Ereignisse.⁹⁰

⇒ **Das Checklist-Verfahren**

Die Beurteilung erfolgt hierbei anhand einer Liste mit einer grösseren Anzahl von kurzen Verhaltens- oder Eigenschaftsbeschreibungen. Es wird nicht im strengen Sinne beurteilt, sondern nur bestätigt, ob die Aussage zutrifft oder nicht. In einem zweiten Schritt werden die zusammengehörenden Items zusammengefasst und bewertet. Hierbei können sie auch unterschiedlich gewichtet sein. Dieser Schritt wird nicht mehr vom Beurteiler durchgeführt, sondern von der Personalabteilung. Eine grosse Gefahr liegt bei diesem Verfahren darin, dass der Beobachter

⁸⁹ Vgl. Hentze, Joachim (1980), S. 150 f.

⁹⁰ Vgl. Becker, Fred (1992), S. 255.

leicht herausfindet, welches die 'erwünschten Aussagen' sind. Um der Tendenz zu positiven Urteilen entgegenzuwirken, hat man daher das Zwangswahl-Verfahren entwickelt.⁹¹

⇒ **Das Zwangswahl-Verfahren**⁹²

Dem Beurteiler werden mehrere Gruppen mit Items von jeweils 2 bzw. 4 Aussagen vorgegeben. Von diesen Aussagen ist jeweils die Hälfte der Verhaltensbeschreibungen positiv, resp. negativ. Aus dieser Gruppe muss der Beurteiler jetzt die zutreffendste bzw. die zutreffendsten zwei Aussagen auswählen. Die Gruppen sind so zusammengestellt, dass die Aussagen als gleichwertig wünschenswert angesehen werden.⁹³ In einem Bevorzugungsindex wird angegeben, welchen mittleren Skalenwert alle beurteilten Mitarbeiter in der betreffenden Aussage erreichen. Dieser Index zeigt auf, ob die Beschreibungen unterschiedslos für erfolgreiche und erfolglose Mitarbeiter verwendet werden können. Daneben wird ein Diskriminationsindex ermittelt, welcher die Differenz der Mittelwerte der gesamten Wertpunkte darstellt. Er gibt gewissermassen eine stark vereinfachte Trennschärfe der einzelnen Statements an. Je höher der Gültigkeitsindex ist, desto stärker ist die Trennschärfe. In die Beurteilung gehen nur solche Verhaltensbeschreibungen ein, welche einen hohen Gültigkeitsindex aufweisen, d.h. welche den Unterschied zwischen erfolgreichen und erfolglosen Mitarbeitern gut abzubilden vermögen.

⇒ **Die Methode der kritischen Ereignisse**

Der Beurteiler hat in diesem Verfahren Merkmale und Verhaltensweisen festzuhalten, die als Schlüsselindikatoren für eine arbeitsplatzbezogene, erfolgreiche resp. nicht erfolgreiche Aufgabenerfüllung stehen. Der Beurteiler trägt regelmässig anhand einer Liste mit Items, die sich als erfolgsrelevant erwiesen haben, seine Beobachtungen bezüglich der kritischen Merkmale ein. Über die Beobachtungszeit hinweg ergeben sich die Häufigkeiten der beobachteten Ereignisse und ergeben ein Bild für die Beurteilung.⁹⁴

⁹¹ Vgl. Hentze, Joachim (1980), S. 161; vgl. ebenso Becker, Fred (1992) S. 256.

⁹² Vgl. Hentze, Joachim (1980), S. 161; vgl. ebenso Liebel, Hermann J. (1992), S. 151 f.

⁹³ Vgl. Hentze, Joachim (1980), S. 162 f.

⁹⁴ Vgl. Hentze, Joachim (1980), S. 163.

2.6.3 Die Rangordnungsverfahren

„Mit Hilfe von Rangordnungsverfahren werden die Beurteilten bzw. ihre Leistungen entweder hinsichtlich bestimmter Kriterien analytisch oder summarisch anhand eines Kriteriums in eine auf- bzw. absteigende Rangfolge eingegliedert. Dadurch ergibt sich die relative Stellung jedes Beurteilten hinsichtlich der jeweiligen Leistung (bzw. als äquivalent angenommene Bezugsgrösse) auf einer Ordinalskala.“⁹⁵

In der Literatur werden vor allem drei Arten dieses Verfahrens diskutiert:

- die unmittelbare Aufstellung einer Rangordnung aller Beurteilten
- der Paarvergleich der Mitarbeiter
- das Verfahren der erzwungenen Verteilung.

⇒ **Aufstellung einer summarischen Rangfolge**

Dieses Verfahren gehört zu den ältesten und einfachsten in der Leistungsbeurteilung. Die zu beurteilenden Personen werden hinsichtlich ihrer Leistungen, resp. Leistungseigenschaften in ihrer Gesamtheit beurteilt und auf eine Ordinalskala gereiht. Die Mitarbeiter werden also auf die Ränge 1 bis n plazierte, wobei n der Anzahl Beurteilter entspricht. Für grössere Gruppen ist dieses Vorgehen sehr aufwendig und schwierig. Hier wird empfohlen, zuerst den Besten und den Schwächsten, danach den Zweitbesten und den Zweitschwächsten usw. einzuordnen. Dies ist solange weiterzuführen bis alle Mitarbeiter in dieser ‘Rangliste’ ihren Platz gefunden haben. Es gibt keine Mehrfachbesetzung von Rängen.⁹⁶

⁹⁵ Becker, Fred (1992), S. 252.

⁹⁶ Vgl. Becker, Fred (1992), S. 253 ff.; vgl. ebenso Hentze, Joachim (1980), S. 151 f.

⇒ **Aufstellung einer analytischen Rangfolge**

Anhand der vorgegebenen Kriterien erstellt der Beurteiler für jedes einzelne Kriterium eine Rangfolge. Anschliessend werden die verschiedenen Rangplätze - ev. nach der Kriterienbedeutung gewichtet - addiert und so die definitive Rangreihe der Beurteilten erstellt.⁹⁷

⇒ **Der Paarvergleich**

In diesem Verfahren vergleicht der Beurteiler jede zu beurteilende Person analytisch, bzgl. des jeweils zu beurteilenden Merkmals, oder summarisch mit jeder anderen beurteilten Person. Der Beurteiler gibt dabei bei jedem Vergleich an, welche Person besser ist. Anschliessend werden die „besser als“ ausgezählt. Bei jeder Bevorzugung werden Punkte zugeordnet und zu ordinalen Nutzenszahlen addiert. Aus diesen Ergebnissen wird nun eine Rangreihe aller Beurteilten erstellt⁹⁸.

⇒ **Verfahren der erzwungenen Verteilung**

Im Rahmen dieses Verfahrens ist der Beurteiler gezwungen, die Beurteilten in eine vorher fixierte Verteilung einzupassen.

Das Ziel dieses Verfahrens liegt darin, die systematischen Beurteilungsfehler, wie etwa die Tendenz zur Mitte, oder die Tendenz zur Milde zu verringern. In der Praxis wird damit auch die Absicht verbunden, dass unterschiedliche Beurteilertypen zu vergleichbaren Resultaten kommen. Der Stufenverteilung liegt in der Regel eine Normalverteilung zugrunde.⁹⁹

⁹⁷ Vgl. Hentze, Joachim (1980), S. 151.

⁹⁸ Vgl. Becker, Fred (1992), S. 254.

⁹⁹ Vgl. Becker, Fred (1992), S. 254 f. und kritische Anmerkungen zur Normalverteilung Becker, Fred (1992), S. 277 ff.

2.6.4 Die Einstufungsverfahren

Diese Verfahren haben sich in den meisten Betrieben durchgesetzt.¹⁰⁰ Dabei sind in den Beurteilungsbölgern in der Regel nach dem Ausprägungsgrad geordnete, verbal oder numerisch bezeichnete Kategorien bzw. Beurteilungskriterien vorgegeben. Die Ausprägungsgrade beschreiben die Kriterien individuell. Abbildung 8 zeigt einen Ausschnitt aus einem solchen Beurteilungsbogen mit verhaltensbezogenen Kriterien.

	gut	genügend	ungenügend
Genauigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pünktlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 8: Ausschnitt aus einem Beurteilungsbogen

Die Aufgabe des Beurteilers besteht darin, den zu Beurteilenden hinsichtlich der vorgegebenen Kriterien und Stufen einzustufen - daher Einstufungsverfahren. Hierbei werden unterschieden:

- Eigenschaftsorientierte Einstufungsverfahren
- Verhaltensorientierte Einstufungsverfahren
- Aufgabenorientierte Einstufungsverfahren
- Zielorientierte Einstufungsverfahren.

¹⁰⁰ Vgl. Becker, Fred (1992), S. 259; vgl. ebenso die Beispiele bei Knebel, Heinz (1992).

⇒ **Eigenschaftsorientierte Einstufungsverfahren**

Bei diesem Verfahren sind die Persönlichkeit, resp. die als leistungsrelevant angesehenen persönlichen Eigenschaften der Mitarbeiter Objekt der Leistungsbeurteilung. Die Eigenschaftsorientierung ist nicht immer offensichtlich, was der Grund dafür ist, dass nach Ansicht von Becker beinahe alle Einstufungsverfahren der Praxis zu den eigenschaftsorientierten Einstufungsverfahren zu zählen sind.¹⁰¹

⇒ **Verhaltensorientierte Einstufungsverfahren**

Hierunter fallen nach Becker solche Einstufungsverfahren, „[...]“, welche empirisch-systematisch ermittelte, stellentypische Verhaltensbeschreibungen zur Konkretisierung der vorab zu ermittelnden Leistungsdimension und/oder zur Konkretisierung der jeweils zur Beurteilung der dimensionsbezogenen Leistungsniveaus verwendeten Skalenstufen nutzen.“¹⁰²

⇒ **Aufgabenorientierte Einstufungsverfahren**

Diese Verfahren werden in der Praxis selten verwendet. Es sind solche, welche, ausgehend von den vom Mitarbeiter in der Beurteilungsperiode zu erfüllenden Aufgaben, eine darauf zugeschnittene Beurteilung durchführen. Dieses Konzept ist sehr individuell und positionsspezifisch. Auf Vergleiche zu anderen Mitarbeitern wird weitgehend verzichtet.¹⁰³

¹⁰¹ Vgl. Becker, Fred (1992), S. 260 f.

¹⁰² Becker, Fred (1992), S. 261.

¹⁰³ Vgl. Becker, Fred (1992), S. 268 ff.

⇒ **Die Einstufung der Merkmalerfüllung**¹⁰⁴

Für die Einstufung der Mitarbeiterleistung nach den verschiedenen Ergebnis- und Verhaltensmerkmalen gibt es eine Vielzahl von Vorgehensweisen:

- **Verbale Einstufungen:** Hier werden die Stufen verbal mit „gut“, „schlecht“, „genügend“ usw. bezeichnet.
- **Numerische Einstufungen:** Hier drücken Zahlen die Abstufungen aus, wobei die höchste oder niedrigste Zahl die positivste Ausprägung des Items bezeichnet.
- **Alphabetische Verfahren:** Hier dienen Buchstaben der Stufenbezeichnung. So soll die Assoziation zum Schulsystem (mit Zahlen) vermieden werden. Diese Kurzform ist in der Praxis auch deshalb so beliebt, weil diese Stufenbezeichnung auf dem Beurteilungsbogen wenig Platz einnimmt.
- **Vorgegebene Prädikate:** Bei dieser Skalierung werden Kennwerte wie „unterdurchschnittlich“, „überdurchschnittlich“ vorgegeben oder absolute Kriterien wie „entspricht den Erwartungen“.
- **Graphische Skalen:** Die Einstufung erfolgt durch Kennzeichnung auf einem Wertekontinuum
- **Quantitative Bestimmung:** Diese Bestimmung ist ereignisbezogen, resp. die Merkmalsausprägung hängt von der Auftretenshäufigkeit eines Ereignisses ab.

⇒ **Anzahl der Stufen und Stufendefinition**

In der Praxis lässt sich eine Vorliebe für fünf Stufen erkennen. Begründet wird dies z. T. damit, dass bei fünf Stufen eine natürliche Mitte bei Stufe drei besteht.¹⁰⁵ Stellt man sich diese Stufung aber grafisch vor, so wird ersichtlich, dass gerade in dieser „natürlichen Mitte“ die Gefahr liegt, die Tendenz zur Mitte beim Beurteiler noch zu verstärken. Sieht man die „natürliche Mitte“ bei Stufe drei, so ergibt sich nach Ansicht der Verfasserin ein weiteres

¹⁰⁴ Vgl. Liebel, Hermann (1992), S. 145 f.

¹⁰⁵ Vgl. Knebel, Heinz (1992), S. 102.

Problem. In einer solchen Stufendefinition hinterlegt man unbewusst eine Normalverteilung der Leistung. Doch nach der vorangegangenen sorgfältigen Personalauswahl sollten die Leistungsergebnisse nicht mehr normalverteilt sein, sondern besser.

Die Stufendefinition soll die Arbeitsplatzanforderungen widerspiegeln. Die mittlere Stufe entspricht dabei meistens dem Anforderungsprofil, dazu werden eine, resp. zwei bessere und eine, resp. zwei schlechtere Leistungsstufen formuliert.¹⁰⁶

2.6.5 Kritische Betrachtung der Beurteilungsverfahren

In diesem Abschnitt geht es um die Möglichkeiten und Grenzen der Beurteilungsverfahren. Während die praxisorientierte Literatur¹⁰⁷ die Vorzüge der einzelnen Verfahren und insbesondere des Einstufungsverfahrens preist, findet Becker¹⁰⁸ eigentlich nur Grenzen in den Verfahren und kommt zum Schluss, dass sich kein Verfahren für die Leistungsbeurteilung eignet, da jedes Verfahren gravierende Schwächen aufweist. Auch wenn man diese pessimistische Sichtweise nicht teilen will, lässt nur das intensive Reflektieren über die Grenzen und Gefahren der einzelnen Verfahren die realistischen Möglichkeiten dieses Instrumentes erkennen.

⇒ **Instrumentelle Grenzen**¹⁰⁹

Es gibt instrumentelle Grenzen, die alle Beurteilungsverfahren betreffen, wenn auch z. T. in unterschiedlichem Ausmass

- Situationsspezifische Leistungsbedingungen werden nur unsystematisch erfasst. Gerade die Arbeitsbedingungen setzen aber häufig der Einzelleistung oder deren Zurechenbarkeit auf ein Individuum besondere Grenzen.

¹⁰⁶ Vgl. Schumacher, Bernd (1985), S. 119.

¹⁰⁷ Vgl. Hentze, Joachim (1980); Knebel, Heinz (1992).

¹⁰⁸ Vgl. Becker, Fred (1992), S. 274 ff.

¹⁰⁹ Vgl. Becker, Fred (1992), S. 274 ff.

- Leistungsbeurteilungen betonen das Vergangene und lassen nur beschränkt eine Erfassung der zukünftigen Leistungsmöglichkeiten oder des Innovationsverhaltens zu. Häufig sind sie auch auf idealtypisches Leistungsverhalten ausgerichtet und verhindern so die Erfassung alternativer Verhaltensweisen, welche zum gleichen Ergebnis führen.
- Die Leistungsbeurteilung erfolgt niemals unbeeinflusst vom Verhalten der Beurteiler. Das Verhalten der Beurteiler kann Verhaltensänderungen beim Beurteilten auslösen. Solche Einflüsse können durch kein Verfahren genügend instrumentalisiert werden.
- Rationale Beurteilungsverfahren versachlichen das Leistungsverhalten. Sie bereinigen das Verhalten von zwischenmenschlichen und intraindividuellen Aspekten. Gerade diese Gesichtspunkte wären aber häufig für das Verständnis der Leistungssituation notwendig.

Übersicht 1 zeigt die besonderen Möglichkeiten und Grenzen der einzelnen Verfahren. Diese sind nicht absolut, sondern im Vergleich zu den jeweils anderen Verfahren formuliert.

Beurteilungsverfahren	Möglichkeiten ¹¹⁰	Grenzen ¹¹¹
Freie Beurteilungen	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Beurteilung ist möglich • Gute Grundlage für Mitarbeitergespräch ist gegeben. 	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängig von der sprachlichen Ausdrucksfähigkeit des Beurteilers • Keine Vergleichbarkeit gegeben • Durch fehlende Vorgaben ist die Vollständigkeit gefährdet.
Rangordnungsverfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Darf kein Mitarbeiter gleich eingestuft werden, zwingt es den Beurteiler zu einem eindeutigen Urteil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nur für kleine Betriebe oder Gruppen geeignet. • Ausarbeitung des Verfahrens ist sehr aufwendig.

¹¹⁰ Vgl. Curth, Michael/Lang, Brigitte (1990), S. 241 ff.

¹¹¹ Vgl. Becker, Fred (1992), S. 274 ff.

Beurteilungsverfahren	Möglichkeiten ¹¹²	Grenzen ¹¹³
Rangordnungsverfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Zwingt den Beurteiler zu einem Vergleich zwischen den Mitarbeitern • Wirkt der Tendenz zur Mitte entgegen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vergleich über die Gruppen hinweg ist beschränkt • Beim Verfahren der erzwungenen Verteilung ist die Grundannahme der Normalverteilung sehr problematisch. Gerade bei kleinen Gruppen von zu Beurteilenden dürfte sie selten zutreffen. • Das Rangordnungsverfahren kann sich sehr negativ auf das Betriebsklima auswirken. Es kristallisieren sich schnell 'Streber' heraus (interne Rangliste).
Kennzeichnungsverfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Ist für den Beurteiler ein relativ leichtes Verfahren. • Gerade beim Zwangswahlverfahren gibt es wenige Möglichkeiten, das Urteil zu beeinflussen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grosser Aufwand beim Erstellen der positionsspezifischen Beurteilungsbogen • Kein Interpretationsspielraum, resp. nur 'Schwarz-weiss-Beurteilung' • Ergibt keine fundierte Grundlage für Mitarbeitergespräch.
Einstufungsverfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Ergibt recht gute Grundlage für Mitarbeitergespräch. • Relativ kleiner Aufwand bei der Erstellung des Beurteilungsbogens • Standardisierung möglich • Bessere Vergleichsmöglichkeiten zu anderen Beurteilten 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Beurteilungsstufen spiegeln eine Scheingenauigkeit vor. • Grenzen und Schwierigkeiten liegen vor allem in der Auswahl der Kriterien und der Stufenanzahl, resp. der Skalenverankerung.

Übersicht 1: Spezifische Möglichkeiten und Grenzen der Verfahren

¹¹² Vgl. Curth, Michael A./Lang, Brigitte (1990), S. 241 ff.

¹¹³ Vgl. Becker, Fred (1992), S. 274 ff.

2.7 Beurteilungsfehler¹¹⁴

Beurteilungsfehler betreffen bewusste und unbewusste Verfälschungen durch die Beurteiler im Rahmen der Leistungsbeurteilung. Die Kenntnis dieser Fehler ist die Voraussetzung zu deren Vermeidung.¹¹⁵ Abbildung 9 zeigt eine mögliche Unterteilung der Beurteilungsfehler

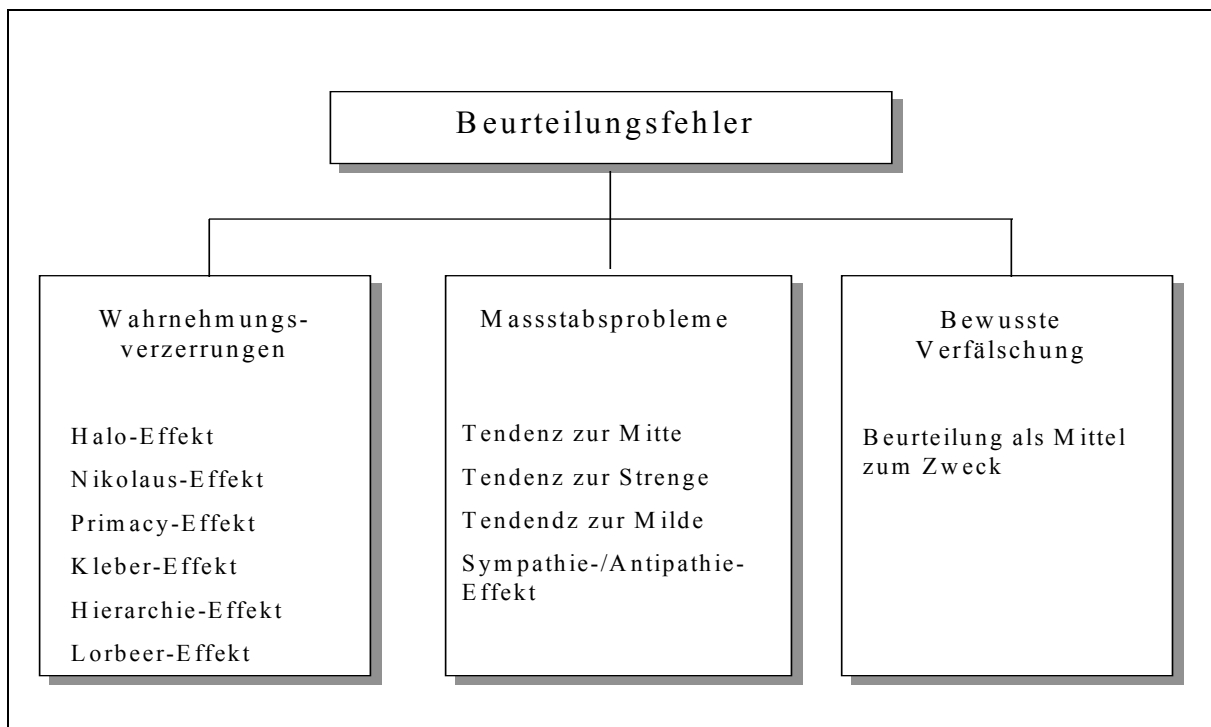


Abbildung 9: Übersicht über die Beurteilungsfehler¹¹⁶

2.7.1 Wahrnehmungsverzerrungen¹¹⁷

Wahrnehmungsverzerrungen stellen unbewusste Übertreibungen in der Beurteilung dar, welche in positive oder negative Richtung gehen können.

- Der **Halo-Effekt** entsteht dadurch, dass einige besondere Merkmale des Mitarbeiters hervorstechen, resp. einige Beobachtungen besonders auffällig sind und den Gesamteindruck überstrahlen und somit verfälschen. In der Leistungsbeurteilung kann z. B. die Wortgewandtheit eines Mitarbeiters alle anderen zu beurteilenden Faktoren

¹¹⁴ Vgl. Becker, Fred (1994), S. 97 ff.

¹¹⁵ Vgl. Hentze, Joachim (1980), S. 205.

¹¹⁶ Vgl. Becker, Fred (1994), S. 98.

¹¹⁷ Vgl. Becker, Fred (1994), S. 97 ff.

überstrahlen und deren Beurteilung positiv beeinflussen. Im Endeffekt wurde aber nur ein Merkmal richtig beurteilt. Umgekehrt kann eine einschneidende negative Beobachtung andere positive Merkmale überstrahlen und so zu einer schlechteren Beurteilung führen.

- Der **Nikolaus-Effekt** äussert sich darin, dass Ereignisse, welche kurz vor der Beurteilung, resp. dem Mitarbeitergespräch eintreffen, in der Beurteilung grösseres Gewicht erhalten. Dies äussert sich auch im Verhalten des Mitarbeiters. Kurz vor einer anstehenden Beurteilung wird er sein Arbeitsverhalten positiv zu beeinflussen suchen.
- Mit dem **Primacy-Effekt** wird ausgedrückt, dass die zuerst erlangten Informationen über einen Mitarbeiter den Beurteiler am meisten beeinflussen. Diese Erstinformationen erhalten erstens unbewusst ein höheres Gewicht und tragen zweitens zur Verstärkung anderer Effekte, wie Halo-, Sympathie- und Lorbeer-Effekt bei.
- Der **Kleber-Effekt** beinhaltet eine unbewusste Unterschätzung von Mitarbeitern, welche über längere Zeit nicht befördert wurden. Sie werden dementsprechend zu schlecht bewertet.
- Der **Hierarchie-Effekt** drückt sich dadurch aus, dass Mitarbeiter, die in der Hierarchie höher stehen als andere, besser beurteilt werden.
- Der **Lorbeer-Effekt** ist ein Beurteilungsfehler, bei dem insbesondere die in der Vergangenheit erfolgten Verdienste zu einem Halo-Effekt führen und die aktuelle Leistung des zu Beurteilenden überstrahlen.

2.7.2 Die Massstabsprobleme¹¹⁸

Hierunter sind konstante Beurteilungsfehler zu verstehen, die aus der fehlerhaften Anwendung von Beurteilungsmassstäben resultieren.

- Bei der *Tendenz zur Mitte* erfolgt der Fehler dadurch, dass überproportional häufig eine mittlere Einstufung erfolgt. Die Ursache hierbei dürfte in einer vorsichtigen, undifferenzierten Beurteilung liegen.
- Bei der *Tendenz zur Strenge* werden alle zu Beurteilenden zu niedrig eingestuft. Die Ursache liegt darin, dass der (unbewusste) Vergleichsmassstab zu hoch ist.
- Bei der *Tendenz zur Milde* beurteilt der Beurteiler im Vergleich zu anderen Beurteilern zu mild. Er legt einen zu niedrigen Vergleichsmassstab zugrunde.
- Beim *Sympathiefehler* erfolgt der Beurteilungsfehler durch die interpersonelle Beziehung des Beurteilers zum Beurteilten. Dieser Fehler stellt eigentlich einen Spezialfall des Halo-Effektes dar, indem der Sympathie-, resp. Antipathie-Effekt die anderen Kriterien überstrahlt.

2.7.3 Die bewusste Verfälschung¹¹⁹

Hierbei handelt es sich vor allem um die bewusste Verfälschung zur *Zweckverfolgung*. Je nach Zweck der Beurteilung wird die Beurteilung angepasst. Im Vordergrund dürfte hier das Wegloben eines unbeliebten oder schwachen Mitarbeiters stehen. Es erfolgen aber auch für Aufstiegsentscheidungen 'gute' Beurteilungen, welche sich wohl eher an interne 'Spielregeln' anpassen und somit etwa bei allen Beurteilern ähnlich ausfallen dürften.

2.7.4 Das Dilemma des Beurteilers¹²⁰

Der beurteilende Vorgesetzte hat es im Zuge der Beurteilung mit verschiedenen Partnern zu

¹¹⁸ Vgl. Becker, Fred (1994), S. 98 f.

¹¹⁹ Vgl. Becker, Fred (1994), S. 99.

tun. Da ist einerseits der Mitarbeiter, den er nun beurteilen soll. Im Idealfall ist er im Gespräch unter vier Augen in der Rolle des Beraters. Er kennt den Mitarbeiter und kann meist abschätzen, wie seine Botschaft aufgenommen wird. Gehen die Beurteilungen weiter an die Personalabteilung, so ist der Vorgesetzte in der Rolle des Beraters der Institution. Seine Beurteilungsbotschaft geht an viele, und er weiss nur noch beschränkt, wie sie verstanden und ausgewertet wird.

Der Rollenkonflikt des beurteilenden Vorgesetzten kommt insbesondere dann zum Tragen, wenn er sich bewusst wird, dass alle seine Untergebenen Förderung und Beratung von ihm erwarten, währenddem die Institution - seine Arbeitgeberin - die Erwartung hegt, dass nur gute Mitarbeiter gefördert und die anderen gar am Aufstieg gehindert werden. Zu diesem Konflikt treten häufig auch die eigenen Interessen des Vorgesetzten. Nicht zuletzt führt er ein Team. Sein Team wird mit jenen seiner Kollegen verglichen, wobei selbstverständlich jeder das beste Team stellen und somit schwächere Mitglieder an andere Gruppen weitergeben möchte (wegloben).

Zu diesem Rollenkonflikt treten auch andere Einflussgrößen, welche auf die Beurteilung einwirken, insbesondere der Führungsstil und das Menschenbild des Vorgesetzten.¹²¹ Sie sollen an dieser Stelle nicht ausgeführt werden, sind aber zusammen mit dem beschriebenen Rollenkonflikt häufig die Ursache von Beurteilungsfehlern.

¹²⁰ Vgl. Hager, Jens/van der Laan, Karin (1992), S. 171.

¹²¹ Für weitere Ausführungen dazu vgl. Preiser, Siegfried (1992), S. 3 - 38.

2.8 Anforderungen an Leistungsbeurteilungssysteme

Etwas zu bewerten und zu beurteilen, ist ein schwieriger Prozess. Zur Vermeidung von Fehlurteilen ergibt sich eine Vielzahl von Anforderungen an das Beurteilungssystem. Sie sollen in der Folge diskutiert werden.

⇒ **Anforderungen auf der instrumentellen Ebene**¹²²

Beurteilungsverfahren sind Instrumente mit diagnostischen Zielsetzungen, d. h. aufgrund der Beurteilung soll eine zweckgebundene, zukunftsbezogene Prognose gemacht werden können. Für Instrumente dieser Art haben sich in der Literatur einige allgemeine Gütekriterien herausgebildet.

- **Objektivität:** Sie bezeichnet das Ausmass, in dem die Ergebnisse unabhängig vom Beurteiler sind, d. h., dass andere Beurteiler beim gleichen Mitarbeiter zu den gleichen Ergebnissen kommen.
- **Reliabilität oder Zuverlässigkeit:** Sie gibt den Grad der Genauigkeit und der Situationsunabhängigkeit von Beurteilungen ab. So wird in der Wiederholungszuverlässigkeit geprüft, ob der gleiche Beurteiler auch nach einem zeitlichen Abstand zur ersten Beurteilung nochmals zum gleichen Ergebnis kommt. Fehlende Übereinstimmung kann auf eine mangelnde Genauigkeit des Verfahrens hindeuten, auf Schwankungen des zu beurteilenden Merkmals oder auf Inkonsistenz im Beurteilungsprozess des Beurteilers.
- **Validität oder Gültigkeit:** Die Validität bezeichnet das Ausmass, in dem die Ergebnisse der Realität entsprechen, d. h., indem das Instrument wirklich das misst, was es messen soll. Hierbei inbegriffen ist der Problemkreis, inwieweit ein Instrument überhaupt das Geforderte zu überprüfen vermag. Die Überprüfung der Gültigkeit ist nur per ex-post-Kontrolle möglich, indem man z. B. die gemachte Verwendungsbeurteilung mit den ersten Leistungsbeurteilungen in der neuen Position vergleicht.

¹²² Vgl. Preiser, Siegfried (1992), S. 26.

- **Komplexität:** Die Leistungsbeurteilung ist sehr komplex. Soll eine gewisse Vergleichbarkeit unter den Beurteilten möglich werden, setzt dies auch eine gewisse Standardisierung voraus. Das Instrument muss ausreichend Spielraum für die Differenzierungs- und Diskriminationsfähigkeit der Beurteiler bieten. Gleichzeitig muss aber den individuellen Gegebenheiten jedes Mitarbeiters noch in genügendem Masse Rechnung getragen werden können.
- **Ökonomie:** Beurteilungsverfahren müssen wissenschaftlichen Grundanforderungen genügen; trotzdem ist darauf zu achten, dass sie mit einem vertretbaren Aufwand eingeführt und praktiziert werden können, da sonst die Akzeptanz des Instrumentes gefährdet ist. Das Ökonomiekriterium steht in einem starken Konkurrenzverhältnis zu den anderen Kriterien, insbesondere zum Kriterium der Komplexität.

Einerseits ist die Erfüllung dieser Anforderungen nur ex-post zu beweisen, andererseits dürfte es in der Praxis bis anhin kaum ein Leistungsbeurteilungsverfahren geben, welches diese Anforderungen ganz erfüllt, nur sind die Schwächen bei den einen Systemen offensichtlicher als bei anderen. Es kann also höchstens *ausreichende* Objektivität usw. gefordert werden. Aus dieser Feststellung ergibt sich das wichtigste Kriterium für ein Leistungsbeurteilungssystem: die **Akzeptanz**. Das gewählte System muss sowohl von den Mitarbeitern, als auch bei den Vorgesetzten akzeptiert werden. Dies setzt eine frühzeitige und gezielte Information der Vorgesetzten und Mitarbeiter voraus.¹²³

⇒ **Voraussetzungen auf der Organisationsebene**¹²⁴

Nicht nur das Instrument selbst muss gewissen Anforderungen genügen, ebenso wichtig ist dessen richtige Einsetzung und Nutzung

- **Seriöse Entwicklung von Instrumenten und Verfahrensregeln:** Aufgabe der Geschäftsführung, resp. des Personalwesens ist es, zweckmässige Beurteilungsinstrumente z. B. in Zusammenarbeit mit externen Experten zu erarbeiten. Dabei sollte nicht nur das Instrument erstellt werden, sondern auch Informations- und Schulungsmaterial.

¹²³ Vgl. Schumacher, Bernd (1985), S. 165 ff.

¹²⁴ Vgl. Preiser, Siegfried (1992), S. 26 f.

- **Verankerung der elementaren Rahmenbedingungen:** Hierbei sind Beurteilungszeitraum, Beurteilungszweck und Beurteilungszeitpunkt festzulegen. Ebenso sind die Beurteiler zu benennen.
- **Information und Training:** Die Beurteilung von Mitarbeitern ist eine zeitaufwendige und unbeliebte Arbeit. Daher ist es wichtig, sowohl den Beurteiler, als auch den Mitarbeiter über Sinn und Zweck der Beurteilung aufzuklären und so die Akzeptanz für dieses Instrument zu fördern. Als besonders wichtig erscheint eine Beurteilungswegleitung für den/die Beurteiler. Sie soll auf mögliche Beurteilungsfehler und Beurteilungsfallen, wie z. B. mangelnde Zeit, aufmerksam machen. Ebenso soll sie helfen, das Beurteilungsgespräch mit dem Beurteilten vorzubereiten, durchzuführen und nachzubereiten.

2.9 Das Leistungsbeurteilungsgespräch

Es gibt eine Vielzahl von Mitarbeitergesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern: kleine und grosse, formelle und informelle. Je nach Anlass des Gespräches - Zielsetzung, Förderung, Beratung u. a. - erhalten die Gespräche ihre Bezeichnung. So ist das Leistungsbeurteilungsgespräch als formelles Gespräch Bestandteil der Leistungsbeurteilung und dient der Eröffnung und Besprechung der erfolgten Leistungsbeurteilung.¹²⁵ Als weitere Gegenstände des Gespräches kommen hinzu die Besprechung von Fragen zur Zusammenarbeit und Erwartungen zu weiteren beruflichen Tätigkeiten.¹²⁶

2.9.1 Die Ziele des Beurteilungsgesprächs

Das Beurteilungsgespräch dient in erster Linie dem Leistungsfeedback. In dieser Funktion hat es folgende Aufgaben:

- **Honorierung der erbrachten Leistungen:** Die erbrachten Leistungen des Mitarbeiters sollen vom Vorgesetzten honoriert und anerkannt werden. Dies fördert die Motivation und beeinflusst so das zukünftige Leistungsverhalten des Mitarbeiters positiv.

¹²⁵ Vgl. Becker, Fred (1994), S. 257 f.

¹²⁶ Vgl. Liebel, Hermann J. (1992), S. 167 f.

- **Erörterung der Stärken und Schwächen des Mitarbeiters:** Im gemeinsamen Durchsehen der Beurteilung sollen auch die Schwächen des Mitarbeiters diskutiert werden. Sie bilden die Grundlage für Förderungs- und Entwicklungsmassnahmen.
- **Ziele und Massnahmen zur Verbesserung der Leistung des Mitarbeiters erörtern und planen:** Zur Ausmerzung der Schwächen werden gezielte Verbesserungsmassnahmen angeboten und angeordnet.

2.9.2 Die Phasen des Beurteilungsgesprächs

Das Gespräch lässt sich grob in eine Vorbereitungs-, eine Durchführungs- und eine Ergebnisphase gliedern.

⇒ **Die Vorbereitungsphase**¹²⁷

Zuerst gilt es, das Gespräch vorzubereiten. Sowohl der Vorgesetzte als auch der Beurteilte sollen das Gespräch gründlich vorbereiten können. Dies setzt voraus, dass dem Beurteilten der Termin des Gespräches und die Ergebnisse der Leistungsbeurteilung frühzeitig bekanntgegeben werden. Der Beurteilte soll sich im Sinne einer Selbstbeurteilung auf das Gespräch vorbereiten und dies ins Gespräch einbringen. Der Vorgesetzte soll sich auf den Mitarbeiter einstimmen und dabei auch das individuelle Ziel des Gespräches festlegen.

Neben der Vorbereitung des Gesprächsgegenstandes muss auch eine Planung im Hinblick auf das Gesprächsumfeld erfolgen. So muss eine günstige Gesprächszeit gefunden werden. Die Zeit soll nicht zu knapp berechnet werden und auch nicht in einer Tageszeit gewählt werden, in der die Leistungskurve der beteiligten Personen relativ niedrig ist (z. B. nach dem Mittagessen). Der Gesprächsort soll weitgehendst gegen Störungen wie z. B. Telefonanrufe abgesichert sein. Für Leistungsbeurteilungsgespräche geeignet erscheint der Arbeitsplatz des zu Beurteilenden. Er geniesst hier Heimvorteil und hat alle Unterlagen, die er im Verlaufe des Gespräches benötigen könnte, rasch bei der Hand. Als unbedingt notwendige Voraussetzung

¹²⁷ Vgl. Saul, Siegmund (1995), S. 95 ff.

gilt aber, dass das Gespräch unter vier Augen stattfindet.

⇒ **Die Durchführung des Beurteilungsgesprächs¹²⁸**

Im Vordergrund steht die Diskussion der vorgängig erfolgten Beurteilung und Bewertung. Dabei sollen zuerst die positiven Punkte hervorgehoben werden. Dies motiviert den Mitarbeiter mehr, die nachfolgende Kritik aufzunehmen und sich zu verbessern. Der Beurteilte soll aktiv ins Gespräch einbezogen werden, die Möglichkeit zu Erklärungen, Gegenargumenten, Nachfragen und eigener Beurteilung haben.

Hierbei ist zu beachten, dass nicht nur die verbale Kommunikation Einfluss auf den Verlauf des Gespräches hat, sondern auch die nonverbale, wie z. B. Augenzwinkern, Lächeln und Handgestik.

⇒ **Die Ergebnisphase¹²⁹**

Hierin werden die zu treffenden Massnahmen vereinbart und geplant. Es erfolgt zum Schluss des Gespräches eine mündliche Zusammenfassung, worin die wichtigsten Ergebnisse des Gespräches nochmals hervorgehoben werden. In der Praxis eingebürgert hat sich auch, dass nach dem Gespräch ein Protokoll erstellt wird, welches vom Beurteilten eingesehen und ergänzt werden kann.

¹²⁸ Vgl. Saul, Siegmar (1995), S. 91 f.

¹²⁹ Vgl. Saul, Siegmar (1995), S. 92.

2.9.3 Die Bedeutung des Mitarbeitergesprächs

Dem Mitarbeitergespräch wird in der Literatur ein grosses Potential bescheinigt.¹³⁰ Es lässt sich für beinahe jeden Zweck einsetzen und bildet die Kontaktstelle zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Das Gespräch lässt eine direkte Interaktion zu, welche beim Ausfüllen eines standardisierten Bogens nicht gegeben ist.

Gerade unter Berücksichtigung der grossen Vorteile eines Gespräches wird sich der Charakter eines solchen verändern. Ging es früher vor allem darum, dem Beurteilten die erfolgte Beurteilung zu 'verkaufen' und so auch dem formalen Anspruch der Einsichtsberechtigung des Beurteilten zu genügen, wird sich dieser Monolog in einen Dialog verändern, der den Mitarbeiter dazu zwingt, sich selbst zu beurteilen, seine Sicht der Dinge einzubringen und seine eigenen Ziele mit den Erfordernissen der Arbeit in Einklang zu bringen.

Der Vorgesetzte erhält hierbei vielmehr die Rolle eines Förderers und Beraters und nicht mehr jene eines Schulmeisters, der nur kritisiert.¹³¹ Es liegt auf der Hand, dass sich hieraus eine Entwicklungsnotwendigkeit beim Vorgesetzten ergibt: Er muss die ‚Kunst der Kommunikation‘ erlernen. Gerade die Organisationspsychologie, wie auch die Pädagogik befassen sich in letzter Zeit sehr stark mit der zwischenmenschlichen Kommunikation verbaler und nonverbaler Art.¹³²

¹³⁰ Vgl. Kolb, Meinulf (1996), S. 473.

¹³¹ Vgl. Zander, Ernst (1993), S. 560.

¹³² Vgl. dazu Saul, Siegmund (1995); vgl. ebenso Gührs, Manfred /Nowak, Claus (1995).

2.10 Zusammenfassung

Zum Abschluss dieser Literaturanalyse wird im folgenden das Wichtigste aus jedem Abschnitt kurz zusammengefasst.

2.1 Der Bezugsrahmen der Leistungsbeurteilung: In Abschnitt 2.1 wurde ein möglicher Bezugsrahmen der Leistungsbeurteilung dargestellt. Wichtig ist dabei, dass die Leistungsbeurteilung von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst und mitbestimmt wird.

2.2 Die Beurteilung als Betriebsnotwendigkeit: Eine Leistungsbeurteilung wird allgemein als betriebsnotwendig erachtet. Ebenso sind mit ihr eine Reihe von Zielen verbunden: personalpolitische und führungspolitische Ziele.

Bringt man die Leistung des Mitarbeiters auf die einfache Formel: 'wollen*können=Leistung', so ergeben sich daraus die zwei Ansatzpunkte Motivation (wollen) und Entwicklung (können). Dies führt zum Gedanken des Motivations- und Entwicklungskreislaufes, welche durch die Leistungsbeurteilung und das integrierte Leistungsbeurteilungsgespräch immer wieder initiiert werden sollen.

2.3 Arten der Beurteilung: Obwohl die Beurteilung von oben nach unten - die Untergebenenbeurteilung/Mitarbeiterbeurteilung - in der Praxis immer noch vorherrschend ist, werden in der Literatur auch andere Beurteilungsarten diskutiert: die Vorgesetztenbeurteilung, die Kollegenbeurteilung und die Selbstbeurteilung. Insbesondere die Vorgesetztenbeurteilung, bei welcher der Mitarbeiter seinen Vorgesetzten beurteilen muss, beginnt sich in der Praxis als Ergänzung zur herkömmlichen Untergebenenbeurteilung zu etablieren.

2.4 Festlegung der Bezugsnorm: Da die Leistungsbeurteilung in einem Soll-Ist-Vergleich des erwünschten Verhaltens, resp. der erwarteten Leistung gipfelt, gilt es, die Soll-Komponente dieses Vergleichs zu finden. Als Soll kommen in Frage: Leistungsstandards, welche meist Bestandteil der jeweiligen Stellenbeschreibungen sind, und Leistungsziele, welche individuell für eine bestimmte Zeitperiode Gültigkeit haben.

Bei Zielen als Bezugsmaßstab interessiert besonders der MbO-Ansatz als spezifische Führungskonzeption. Der Schwerpunkt des partizipativen MbO-Ansatzes liegt beim gemeinsamen - Vorgesetzter und Mitarbeiter - Erarbeiten und Festlegen der Ziele für die kommende Beurteilungsperiode.

2.5 Die Beurteilungskriterien: Je nach Zweck der Beurteilung werden andere Kriterien für die Beurteilung verwendet, so ergeben sich für eine Leistungsbewertung einerseits aufgabenbezogene Kriterien, welche vor allem Qualität und Quantität der Leistung beschreiben, andererseits verhaltensbezogene Kriterien, welche das beobachtbare Leistungsverhalten ausdrücken.

Wie an das Instrument als Ganzes werden von der Theorie auch Anforderungen an die Kriterien gestellt. Die Kriterien sollen für die Beurteilung relevant und vollständig sein. Sie sollen der Zielgruppe entsprechend verständlich und eindeutig formuliert, unabhängig von anderen Kriterien und beobachtbar sein.

Die Kriterien können in die End-, resp. Gesamtbeurteilung gleichwertig oder gewichtet eingehen. Die Gewichtung muss hierbei nicht ausdrücklich erfolgen, sondern kann sich auch indirekt aus der Kriterienkonstellation ergeben.

2.6 Die Beurteilungsverfahren: Obwohl in der Praxis fast ausschliesslich Einstufungsverfahren zu finden sind, gibt es noch einige andere Verfahren, so als standardisierte Verfahren das Kennzeichnungsverfahren und das Rangordnungsverfahren, und die freien Beurteilungen, in denen der Vorgesetzte seinen Mitarbeiter in einem aufsatzähnlichen Bericht beurteilen muss.

Jedes Verfahren hat seine Möglichkeiten und Grenzen. Es ist wichtig, sich der Grenzen der Verfahren bewusst zu sein, denn nur so werden die realistischen Möglichkeiten eines Beurteilungssystems erkennbar.

2.7 Beurteilungsfehler: Bei der Beurteilung gibt es eine Vielzahl von möglichen Fehlern, welche insbesondere bei der Wahrnehmung und der Einstufung der Leistung erfolgen. Diese Fehler lassen sich kaum eliminieren, aber durch das Bewusstwerden der besonderen Gefahren immerhin mindern.

Viele der Fehlerursachen liegen im Umfeld des Vorgesetzten, welcher als Berater des Mitarbeiters und der Unternehmung in einem fast unlösbaren Rollenkonflikt steht.

2.8 Anforderungen an Leistungsbeurteilungssysteme: Aus den zahlreichen Einflussfaktoren auf ein Beurteilungssystem ergibt sich, dass es nicht nur Anforderungen an das Instrument als solches gibt, sondern ebenso wichtige Anforderungen auf der Organisationsebene erfüllt sein müssen. Dazu gehören insbesondere die Entwicklung der Instrumente, die frühzeitige Information der Betroffenen und die Schulung der Beurteiler.

2.9 Das Leistungsbeurteilungsgespräch: Das Leistungsbeurteilungsgespräch, als eine Form des formellen Mitarbeitergesprächs, ist Bestandteil der Beurteilung und dient der Eröffnung der Ergebnisse aus der vorgängig erfolgten Leistungsbeurteilung. Hierbei sollen im Gespräch die Stärken und Schwächen des Mitarbeiters erörtert und Ziele und Massnahmen für die Förderung des Mitarbeiters geplant und initiiert werden.

3 Die Ausgangslage

Der Verband öffentlicher Verkehr (VöV) vertritt die Interessen der Transportunternehmungen des öffentlichen Verkehrs in der Schweiz. Der Verband zählt 182 Mitglieder und setzt sich zusammen aus regionalen Eisenbahngesellschaften, regionalen und lokalen Busbetrieben, Bergbahn- und Schifffahrtsunternehmungen sowie Betrieben des Agglomerationsverkehrs. Nicht Mitglied beim VöV sind die staatlichen Betriebe SBB und PTT-Postautodienst.¹³³

In Abschnitt 2.1 wurde ein Bezugsrahmen für die Leistungsbeurteilung vorgestellt. Im Sinne dieses Bezugsrahmens werden in diesem Kapitel die *betrieblichen Einflussgrößen* für das zu erarbeitende Leistungsbeurteilungssystem aufgezeigt. Da die SVB bezüglich der interessierenden Informationen sehr gut dokumentiert sind, stammt ein Grossteil der Informationen von ihnen. So bestehen für die spezifischen Berufsgruppen wie Fahrdienstangestellte, Mitarbeiter der technischen Dienste und Mitarbeiter in den administrativen Bereichen aktuelle und umfangreiche Stellenbeschreibungen, welche im Hinblick auf die obgenannten Anforderungen für die Entwicklung des Systems herangezogen werden. Die SVB selbst ist Mitglied des VöV und von der Aufgabenstellung direkt betroffen, d. h. sie werden das neu zu erarbeitende System ebenfalls übernehmen. Die SVB gehören mit ihren über 700 Mitarbeitern zu den grossen Transportunternehmungen des VöV. Trotzdem sind sie bezüglich Leitbild, Mitarbeiterstruktur, Unternehmenskultur und den vorherrschenden Tätigkeitsgebieten repräsentativ für die Mitglieder des VöV. Untypischer im Gegensatz zum eigentlichen Zielpublikum ist die Tatsache, dass die SVB bereits mehrjährige Erfahrungen mit einem Beurteilungssystem haben. Gerade hieraus ergeben sich aber wichtige Hinweise auf Verbesserungs-, resp. Änderungspotential.

Zur Darstellung der Ausgangslage wird in Abschnitt 3.1 die Unternehmung SVB kurz vorgestellt, insbesondere Leitbild, Unternehmensstruktur, Führungsgrundsätze und Unternehmenskultur.

Als Ausgangslage für das neue Beurteilungssystem steht in Abschnitt 3.2 das bisherige Leistungsbeurteilungssystem der SVB im Mittelpunkt. Dabei werden dessen Stärken und Schwächen analysiert und einander gegenübergestellt.

¹³³ Vgl. <http://www.svs.ch/voevallg.htm>, Stand 9. Dezember 1997.

Abschnitt 3.3 stellt die Anforderungen an ein neues Leistungsbeurteilungssystem dar. Anbei werden die gewonnenen Informationen aus Abschnitt 3.2 und zusätzliche spezifische Anforderungen der kleinen Unternehmungen aus dem Zielpublikum aufgenommen.

In Abschnitt 3.4 folgt die Zusammenfassung der wichtigen Punkte aus Kapitel 3.

3.1 Darstellung der Unternehmung SVB

Die bernischen Verkehrsbetriebe nahmen 1871 mit dem Einsatz des ersten Pferde-Busses ihren Betrieb auf der Linie Bärengraben - Linde auf. Städtisch wurden die heutigen SVB 1900; ihren Namen aber erhielten sie erst 1947.¹³⁴

Heute befördern die SVB in 44 Trolleybussen, 129 Autobussen und 63 Tramwagen täglich über 326'000 Personen, resp. jährlich rund 120 Millionen Personen.¹³⁵ 1996 betrieben sie 19 Linien mit einer gesamten Betriebslänge von 84 Kilometern, auf welcher 181 Haltestellen bedient wurden.¹³⁶

Im Moment befinden sich die SVB in einer Phase des Umbruchs. Das Stadtberner Stimmvolk hat am 26. September 1997 dem Vorschlag zugestimmt, die SVB von einem Städtischen Werk in eine öffentlich-rechtliche Anstalt umzuwandeln. Diese neue Rechtsform soll den SVB mehr unternehmerische Freiheiten gewähren und trägt dem Umstand Rechnung, dass nach neuem Gesetz über den öffentlichen Verkehr (in Kraft seit 1. 1. 1996) die SVB nicht mehr der Stadt unterstellt sind, sondern im Auftrag des Kantons fahren.¹³⁷

¹³⁴ Vgl. <http://www.rail-info.ch/trams/SVB/index.de.html>, Stand 13. Oktober 1997.

¹³⁵ Aus den Bilanzdaten 1996 errechnet.

¹³⁶ Vgl. SVB (o.J.a), Fahr well dür Bärn!

¹³⁷ Vgl. Dütschler, Markus (1997), S. 23.

⇒ **Organisation und Mitarbeiterstruktur**

Die SVB gliedern sich organisatorisch in folgende Führungsbereiche (FB):¹³⁸

FB 1:¹³⁹

FB 2: Finanzen

FB 3: Betrieb und Personal

FB 4: Technik

FB 5:¹⁴⁰

FB 6: Marketing

FB 7: Direktionsstab

FB 8: Verkehrsplanung

FB 3 besteht vorwiegend aus dem Bereich Fahrdienst, welcher in verschiedene Gruppen unterteilt ist.

FB 4 umfasst die Bereiche „Rollmaterial“, „Dienste“, „Depots und Garagen“, „Werkstätten“ und „Tiefbau“.

Von den über 700 Mitarbeitern entfällt der Grossteil auf den Fahrdienst (ca. 430 Mitarbeiter) und den Führungsbereich „Technik“ (ca. 210 Mitarbeiter). Anteilsmässig ist nur ein kleiner Teil (ca. 10%) der SVB-Mitarbeiter mit administrativen oder führungstechnischen Aufgaben betraut.¹⁴¹

⇒ **Leitbild**¹⁴²

Als Dienstleistungsbetrieb richten die SVB ihre Tätigkeit auf die Kundenbedürfnisse aus und stellen den ‘Dienst am Kunden’ in den Mittelpunkt. Dazu gehört insbesondere das Anbieten hoher Qualität in Komfort, Sicherheit, Zuverlässigkeit und Sauberkeit.

¹³⁸ Vgl. SVB: Organigramm, Stand 12. 8. 1997.

¹³⁹ Vormals Bereich Personal, heute integriert in FB 3.

¹⁴⁰ Seit 1996 in FB 4 integriert.

¹⁴¹ Vgl. SVB: Organigramm, Stand 12. 8. 1997.

¹⁴² Vgl. SVB (o. J.b), Leitbild.

Die SVB pflegen einen partnerschaftlichen Führungsstil und legen besonderen Wert auf Teamarbeit. Die *Vital*-Leitwerte¹⁴³ sollen die tägliche Arbeit und den Umgang mit Kolleginnen und Kollegen sowie der Kundschaft prägen.

Mit umweltschonenden Abläufen und einem geringen Verbrauch an Material und Energie wollen die SVB die schädigenden Auswirkungen für Mensch und Umwelt vermindern.

⇒ **Führungsgrundsätze**¹⁴⁴

Der Gemeinderat der Stadt Bern hat Führungsgrundsätze erlassen, welche als Richtschnur für ein zielorientiertes Denken und Handeln aller MitarbeiterInnen und für das Zusammenwirken aller Stellen in der Stadtverwaltung Bern dienen. Im Rahmen dieser Richtlinien erfolgte die Zusammenstellung der Führungsgrundsätze der SVB.

Die SVB setzen Führung gleich mit *Führen durch Zielsetzung* unter Beachtung eines kooperativen Führungsstils. Der Mitarbeiter soll in den Willensbildungsprozess einbezogen werden und zu selbständigem Handeln und Denken angeregt werden. Ausgehend von den Unternehmenszielen werden die Ziele von Stufe zu Stufe verfeinert und auf die einzelnen Stellen heruntergebrochen. Die so gewonnenen Stellenziele werden in den Stellenbeschreibungen festgehalten. Es bestehen für jede Stelle spezifische Ziele, welche es zu erreichen, resp. zu erhalten gilt.¹⁴⁵ Für die Erreichung der Unternehmungsziele in den Zuständigkeitsbereichen sind die jeweiligen Vorgesetzten verantwortlich, und sie verlangen von ihren Mitarbeitern die dazu notwendigen Leistungen.

⇒ **Die Unternehmungskultur Vital**¹⁴⁶

Seit 1997 ist bei den SVB die Kultur gleichbedeutend mit *Vital*. *Vital* ist der Oberbegriff für die Kultur, die alle Mitarbeiter und Vorgesetzten in der SVB leben wollen. Diese Kultur soll insbesondere den Umgang miteinander, das Verhältnis zwischen den Mitarbeiterinnen und

¹⁴³ Vital ist bei den SVB gleichbedeutend mit Unternehmungskultur.

¹⁴⁴ Die Angaben stammen aus den *Führungsrichtlinien der SVB*.

¹⁴⁵ Aus den *Stellenbeschreibungen* der SVB ersichtlich.

¹⁴⁶ Die Angaben stammen aus den internen Dokumenten „*Vital*“ bei den SVB und 8 Fragen und Antworten zu *Vital*.

Mitarbeitern und die Einstellung zur Arbeit und zur Unternehmung prägen. *Vital* beinhaltet die folgenden Grundsätze:

- **Verständnis:** Ich höre gut zu und will die anderen verstehen.
- **Zusammenhalt:** Ich ziehe am gleichen Strick in die gemeinsame Richtung. Ich sehe die SVB als Ganzes.
- **Verantwortung:** Ich bin initiativ und ein Unternehmer.
- **Beweglichkeit:** Ich bin offen für Neues und lernbereit.
- **Weitblick:** Ich blicke in die Zukunft und schaue über den eigenen Gartenzaun.

3.2 Das Leistungsbeurteilungssystem bei den SVB¹⁴⁷

Das Leistungsbeurteilungssystem der SVB, kurz BM¹⁴⁸ genannt, besteht seit 1993. Seither erfolgt die Beurteilung der Mitarbeiter einmal jährlich. Schwerpunkt der Beurteilung bildet das gemeinsame Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem. Zur Vorbereitung des Gesprächs liegt das Beurteilungsformular B vor, differenziert nach den Bereichen¹⁴⁹ „Fahrdienst“, „Baudienst“, „Depot/Garage/Werkstatt“ und „Führung und Administration“.

Ausgangspunkt jedes B-Formulars¹⁵⁰ ist eine Beurteilung nach Zielen. Hierbei werden die in der Beurteilungsperiode zu erreichenden Ziele aufgeführt und die Zielerreichung, Termineinhaltung und Qualität beurteilt. Die Beurteilung ist vom Vorgesetzten in eigenen Worten vorzunehmen.

Als nächstes muss der Vorgesetzte den Mitarbeiter nach einzelnen Leistungs- und Verhaltenskriterien beurteilen. Die Kriterien sind nach Aufgabenbereich differenziert und ergänzt mit

¹⁴⁷ Die Angaben in diesem Abschnitt stammen, wenn nichts anderes vermerkt ist, aus den internen Projektgruppenunterlagen der SVB.

¹⁴⁸ BM steht für Beurteilung der Mitarbeiter.

¹⁴⁹ Diese Bereiche sind nicht identisch mit den Führungsbereichen.

¹⁵⁰ In der Folge werden die Begriffe 'Formular' und 'Bogen' synonym verwendet.

Kriterien zum Führungsverhalten. Die Kriterien werden nicht näher beschrieben. Auch hier sind die Beurteiler gezwungen, die Beurteilung in eigenen Worten festzuhalten.

Währenddem Formular B¹⁵¹ als Gesprächsgrundlage dient, kommt im Gespräch selbst Bogen A zum Zuge. Bogen A beinhaltet die Gesamtbeurteilung und die darauf initiierten Massnahmen, Bemerkungen und Stellungnahmen.¹⁵²

Die Einladung zum Gespräch erfolgt frühzeitig zusammen mit einem leeren Beurteilungsf formular B und der Bitte an den Mitarbeiter, im Sinne einer Selbstbeurteilung dieses Formular auszufüllen und zum Gespräch mitzubringen. Leider wird von dieser Gelegenheit kaum Gebrauch gemacht.

⇒ **Analyse des Leistungsbeurteilungssystems**

Im Rahmen eines Gruppenprojektes¹⁵³ wurden die Führungskräfte der SVB über Stärken und Schwächen der BM befragt. Die Fragen bezogen sich auf den Arbeitsaufwand je Beurteilung, die Ziele der BM, die Erfahrungen mit dem Instrument, die Visionen und Zukunftsperspektiven für die BM, u. a. Grundsätzlich ist man mit dem bisherigen System zufrieden; Mitarbeiter und Vorgesetzte tragen es mehr oder weniger mit und akzeptieren es. Trotzdem gibt es Schwachpunkte im System, welche man nun, auch im Hinblick auf neue Anforderungen an das System, ausmerzen möchte. Übersicht 2 stellt die Ergebnisse dieser Umfrage bezgl. der Stärken und Schwächen des bisherigen Systems vor.

¹⁵¹ Vgl. BM in Anhang 1.

¹⁵² Vgl. SVB: Wegleitung zur BM.

¹⁵³ Gruppenprojekt BM.

Stärken	Schwächen
<p>generell:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Beurteilung erfolgt jedes Jahr. • Sie zeigt die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter auf. 	<p>generell:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das System ist zu kompliziert. • Die neue Beurteilung wird stark durch die letzte beeinflusst.
<p>Beurteilung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das Gespräch bildet Schwerpunkt der Beurteilung. • Das Gespräch basiert auf durchgeführter schriftlicher Beurteilung (Formular B). • Eigens formulierte Beurteilung erlaubt individuelle Beurteilungen. 	<p>Beurteilung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Freie Formulierung der Beurteilung ist für Schreibungewohnte zu schwierig. • Die Kriterien sind zu wenig berufsgruppenbezogen. • Die Kriterien sind z. T. unklar. • Eine Einstufung erfolgt erst in Gesamtbeurteilung, vorher nicht.
<p>Anwendung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eine Möglichkeit zur Stellungnahme des Mitarbeiters ist gegeben. • Die Mitarbeiter haben Einsicht in beide Formulare. 	<p>Anwendung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formular B wird selten vom Mitarbeiter selbst ausgefüllt. • Die Beurteilung wird zur Routine.

Übersicht 2: Ist-Analyse des bestehenden Leistungsbeurteilungssystems¹⁵⁴

¹⁵⁴ Ergebnisse aus dem Gruppenprojekt.

3.3 Anforderungen an das Leistungsbeurteilungssystem¹⁵⁵

Aus der Analyse des jetzigen Systems der SVB und der Berücksichtigung der besonderen Gegebenheiten für den Grossteil der meist kleineren Verbandsmitglieder des VöV ergeben sich verschiedene Erwartungen und Anforderungen an ein neues Leistungsbeurteilungssystem bezüglich Konzeption und Gestaltung. Bei kleinen Transportunternehmungen fehlt es vor allem an Kapazität im Personalwesen und als Folge davon an vielen Personalinstrumenten, welche bei Grossunternehmungen selbstverständlich sind. Im Rahmen der *Arbeitsgruppe Ausbildungsfragen* wurde bereits ein Ausbildungskonzept für den VöV erarbeitet. Die Verknüpfung des nun zu entwickelnden Beurteilungssystems mit jenem Ausbildungskonzept wird bei allen Ziel-unternehmungen möglich sein. Bei anderen personalwirtschaftlichen Instrumenten ist ungewiss, ob sie in den jeweiligen Unternehmungen vorhanden sind. In bezug auf das Leistungsbeurteilungssystem gilt dies insbesondere für die Stellenbeschreibungen.

⇒ **Anforderungen bezüglich der Konzeption**

- Das Beurteilungsverfahren muss leicht und verständlich sein, auch für den Mitarbeiter.
- Das Mitarbeitergespräch ist Mittelpunkt der Beurteilung. Eine standardisierte Beurteilung mittels Beurteilungsbogen bildet die Grundlage.
- Eine mögliche spätere Anbindung an das Entlohnungssystem soll erleichtert werden.
- Die Leistungsbeurteilung hat gemäss den *Empfehlungen des EPA* (EPA=Eidgenössisches Personalamt) nach Zielen und Leistungsergebnis-, resp. Verhaltenskriterien zu erfolgen¹⁵⁶. Dazu erfolgt bei Mitarbeitern mit Führungsaufgaben eine Beurteilung nach Merkmalen des Führungsverhaltens.
- Bei der Beurteilung aufgrund von Zielen müssen Zielerreichungsmessung und -überprüfung für den Mitarbeiter transparent sein.

¹⁵⁵ Anlässlich der Tagung der *Arbeitsgruppe Ausbildungsfragen* vom 25./26. November 1997 wurde diese Fragestellung ebenfalls diskutiert. Die Ergebnisse der Diskussion fliessen in den Abschnitt ein.

¹⁵⁶ Vgl. EPA (1995), S. 2.

- Die Kriterien für die jeweiligen Bereiche sind ausgehend von einer bewährten und aktuellen Stellenbeschreibung zu entwickeln und so darzustellen, dass sie für die Zielunternehmung Gültigkeit haben, ohne dass eigene Stellenbeschreibungen vorhanden sein müssen.
- Die Standardisierung und Objektivität der Beurteilungen sollen gefördert werden. Ebenso wird aber betont, dass Objektivität nur in einem relativen Sinne möglich sein kann.¹⁵⁷
- Als Führungshilfen werden für Vorgesetzte und Mitarbeiter von der Arbeitsgruppe eine ausführliche Wegleitung formuliert und bereit gestellt. Ebenso wird eine Einführungsschulung für die Personalverantwortlichen der interessierten Unternehmungen angeboten.

⇒ **Anforderungen an die Gestaltung des Beurteilungsbogens**

- Die Beurteilung aufgrund von Zielen und Kriterien sowie die Gesamtbeurteilung und eine integrierte Kurzwegleitung sind so zu gestalten, dass sich nur *ein* Beurteilungsbogen ergibt.
- Da viele kleine Transportunternehmungen 'Allrounder' beschäftigen (z. B. Fahrer, welche teilweise auch technische Arbeiten verrichten), soll die Gestaltung so sein, dass die Beurteilung verschiedener Tätigkeiten in einem Bogen möglich ist.
- Das Beurteilungsf formular ist übersichtlich zu gestalten. Auf Wiederholungen ist zu verzichten.
- Die Formulierungen müssen verständlich, einfach und kurz gehalten sein. Dabei wird insbesondere das Zielpublikum - Mitarbeiter der Basis - berücksichtigt.

¹⁵⁷ Resultat aus der Diskussion der Tagung der *Arbeitsgruppe Ausbildungsfragen*.

3.4 Zusammenfassung

Im folgenden werden die wichtigsten Punkte der Abschnitte nochmals erwähnt.

3.1 Darstellung der Unternehmung SVB: Obwohl die SVB mit ihren über 700 Mitarbeitern zu den grössten Verbandsmitgliedern des VöV zählen, sind sie bezüglich Leitbild, Mitarbeiterstruktur und Unternehmungskultur repräsentativ für die Mitglieder des VöV. Die Tatsache, dass in Transportunternehmungen typischerweise etwa 80-90% der Mitarbeiter administrations- und schreibungsgewohnt sind, muss in der Konzeption des Leistungsbeurteilungssystems berücksichtigt werden.

3.2 Das Leistungsbeurteilungssystem bei den SVB: Aus der Analyse des jetzigen Leistungsbeurteilungssystems der SVB gehen Stärken und Schwächen hervor. Als besondere Stärke gilt, dass das Mitarbeitergespräch im Mittelpunkt der Beurteilung steht und die Beurteilung jedes Jahr durchgeführt wird. Demgegenüber stehen die Schwächen: Insbesondere erweist sich eine freie Beurteilung für schreibungsgewohnte Mitarbeiter als zu schwierig. Auch sind die Kriterien zu wenig aufgabenspezifisch formuliert.

3.3 Anforderungen an das Leistungsbeurteilungssystem: Aus der Analyse des jetzigen Systems der SVB und der Berücksichtigung der besonderen Gegebenheiten für den Grossteil der meist kleineren Verbandsmitglieder des VöV ergeben sich als Hauptanforderungen die einfache Handhabung und Transparenz der Beurteilung für den Mitarbeiter. Die Beurteilung soll standardisiert erfolgen und in erster Linie die Grundlage für das Mitarbeitergespräch bilden. Eine spätere Anbindung an das Entlohnungssystem soll offen bleiben und mit relativ wenig Anpassungsaufwand erfolgen können.

4 Erarbeitung des Leistungsbeurteilungssystems für den öffentlichen Verkehr

Die Erarbeitung dieses Leistungsbeurteilungssystems erfolgte in Zusammenarbeit mit den SVB, insbesondere mit Herrn Dr. R. Schaedeli, der bei den SVB ein Beratungsmandat inne hat. Der dabei erarbeitete Beurteilungsbogen wurde an der Tagung der Arbeitsgruppe Ausbildungsfragen des VöV vom 25./26. November 1997 vorgelegt und in kleineren Punkten modifiziert.

In diesem Kapitel werden die einzelnen Vorgehensschritte bei der Erarbeitung des Leistungsbeurteilungssystems beschrieben. So wird in Abschnitt 4.1 die Zielsetzung des Systems formuliert.

Abschnitt 4.2 ist der Wahl der Beurteilungsmethodik gewidmet.

Die Vorgehensschritte bei der Beurteilung aufgrund von Zielen werden in Abschnitt 4.3 beschrieben.

In diesem Beurteilungssystem ist die Auswahl der Kriterien und deren Inhalt besonders wichtig. Sie werden bereichs-, resp. aufgabenspezifisch in Abschnitt 4.4 dargestellt.

Die verbale und grafische Definition der Stufen erfolgt in Abschnitt 4.5.

Abschliessend wird in Abschnitt 4.6 das neue Leistungsbeurteilungssystem vorgestellt, wobei der Beurteilungsbogen, die Wegleitung und die Einführungsschulung thematisiert werden. Ebenso wird in diesem Abschnitt der Beurteilungsbogen abgebildet. Er bildet Ergebnis und Zusammenfassung von Kapitel 4 in einem.

4.1 Die Zielsetzung

Das zu erarbeitende Leistungsbeurteilungssystem soll den besonderen Bedingungen der Branche und der typischen Betriebsgrösse der VöV-Verbandsmitglieder gerecht werden. In weitgehender Übereinstimmung zu den *Empfehlungen des EPA* soll ein zukunftsgerichtetes, praktikables und einfaches System zur Leistungsbeurteilung entstehen. Dabei soll in erster Linie das Mitarbeitergespräch im Vordergrund stehen. Eine Verknüpfung der Leistungsbeurteilung mit der Leistungsentlohnung soll insofern erleichtert werden, als bei diesbezüglichen Entscheiden keine grossen Anpassungen am System erfolgen müssen.¹⁵⁸

Das Beurteilungssystem wird den Verbandsmitgliedern des VöV gebrauchsfähig inkl. ausführlicher Wegleitung und einer Einführungs-Schulung zur Verfügung gestellt. Individuelle Anpassungen für die einzelnen Betriebe sind nicht notwendig, aber z. T. wohl sinnvoll und im Ermessen der jeweiligen Unternehmung.

4.2 Wahl der Beurteilungsmethodik

Laut den *Empfehlungen des EPA* hat die Beurteilung primär auf der Grundlage vereinbarter Leistungsziele zu erfolgen, wobei unter Leistungszielen vor allem innovative Ziele verstanden werden.¹⁵⁹ Aufgrund der Führungsrichtlinien und der Stellenbeschriebe der SVB erscheint eine Beurteilung nach Zielerreichung möglich. Für eine Beurteilung nach innovativen Zielen eignen sich die Aufgabenfelder der Basismitarbeiter aber nicht, da es sich dabei vorwiegend um Routineaufgaben handelt, bei welchen es gilt, Standards aufrecht zu erhalten oder spezielle Aktionen des Arbeitgebers umzusetzen, z. B. „Aktion saubere Busse“¹⁶⁰. Aufgrund der vorherrschenden Routineaufgaben ist auch die von der Theorie geforderte Freiheit in der Art und Weise, wie gegebene Ziele erreicht werden, nicht gegeben. Ebenso kann die Beurteilungsgrundlage zwar abgesprochen werden, doch kann diese allein die Zielerreichung kaum zuverlässig abbilden. So ist z. B. die Anzahl Kundenreklamationen ein Indikator für das Verhalten gegenüber dem Kunden des Busfahrers X, doch können ganz andere Gründe zusätzlich dazu führen, dass die An-

¹⁵⁸ Diese Zielsetzung erfolgte an der Tagung der *Arbeitsgruppe Ausbildungsfragen* des VöV am 25. November 1997.

¹⁵⁹ Vgl. EPA (1995), S. 2.

¹⁶⁰ Fiktives Beispiel.

zahl Beanstandungen variiert. Unter diesen Umständen erscheint es problematisch, die Gesamtbeurteilung nur aufgrund von Zielen durchzuführen.

In einem zweiten Beurteilungsbereich wird der Mitarbeiter nach Leistungsergebnis- und Verhaltenskriterien beurteilt. Bei Personen mit Führungsaufgaben werden diese ergänzt mit Merkmalen des Führungsverhaltens. Sie werden aus den Stellenbeschreibungen der SVB entwickelt und für die jeweiligen Bereiche spezifisch formuliert. Die Beurteilung nach den Kriterien bildet eine Ergänzung. Sie ist hier beinahe unumgänglich, da mittels der Beurteilung aufgrund von Zielen wesentliche Teile des Arbeitsergebnisses und -verhaltens nicht abgedeckt werden können.

Das zweite gewählte Verfahren - das Einstufungsverfahren - ist sehr umstritten,¹⁶¹ doch fehlen die in der Praxis gangbaren Alternativen. So kommen Rangordnungsverfahren nicht in Frage, da diese bei der Belegschaft und somit bei der Gewerkschaft keine Zustimmung finden würden. Bei anderen, zwar nicht Konkurrenz schürenden Verfahren, ist der Aufwand entweder bei der Entwicklung - Verfahren der kritischen Ereignisse, Kennzeichnungsverfahren - oder bei der Auswertung - Kennzeichnungsverfahren - zu gross. Das Einstufungsverfahren ist im vorliegenden Fall besonders geeignet, da es auch für Basismitarbeiter gut verständlich und transparent ist und eine spätere Eingliederung in ein Entlohnungssystem mit wenig Anpassungsaufwand zulässt.

4.3 Die Beurteilung aufgrund von Zielen

In der Umfrage der Projektgruppe¹⁶² wurde mehrfach geäußert, dass die Zielsetzungen klarer und die Zielerreichungskontrolle für den Mitarbeiter transparenter werden muss. Beim zu erarbeitenden Beurteilungsbogen wird versucht, diesen Anmerkungen Rechnung zu tragen. Die Beurteilung nach dem Ziel erfolgt in vier Schritten: Zielsetzung, Festlegung der Beurteilungskriterien, Nennung der Einflussfaktoren, die die Zielerreichung förderten oder hemmten und Einstufung der Zielerreichung.

¹⁶¹ Vgl. dazu Becker, Fred (1992), S. 280 ff.

¹⁶² SVB: Umfrage der Projektgruppe BM.

⇒ **Zielsetzung**

Im Rahmen des Mitarbeitergespräches setzen die Vorgesetzten zusammen mit den Mitarbeitern die 2 - 3 Ziele für die kommende Beurteilungsperiode fest. Diese sollen sich auf Spezialaufträge, Standard-, persönliche Entwicklungs- und unternehmensbezogene Jahresziele beziehen. Aus dem Leitbild¹⁶³ der Transportunternehmungen ergibt sich als oberstes Ziel die Pflege und Erhaltung der Kundenorientierung. Die Ziele werden so vor allem aus dem Verhalten gegenüber den Kunden abgeleitet werden. Ebenso eignen sich besondere unternehmensspezifische Aktionen als Basis für Ziele. Die Ziele können qualitativer oder quantitativer Art sein. Als Zielorientierung stehen z. B. bei Mitarbeitern des Fahrdienstes insbesondere die kundenorientierten und teamorientierten Ziele im Vordergrund. So kann ein Ziel der Fahrer sein, die Zahl der Kundenreklamationen zu senken oder die Zusammenarbeit mit den Kollegen, z. B. bei der Fahrzeugübergabe zu verbessern.

Die hier vom Mitarbeiter und Vorgesetzten gewählten Ziele sollen sinnvoll und stufengerecht sein und den Mitarbeiter motivieren und fördern. Ebenso ist es gut denkbar, dass sich Ziele ergeben im Sinne einer Entwicklungsmassnahmenüberprüfung aus der letzten Beurteilung. Im Wortlaut der Zielarten nach Knicker¹⁶⁴ (vgl. Abschnitt 2.4.2) ergeben sich hierbei vor allem Standardziele - die guten Leistungen vom Vorjahr sollen wiederholt werden - und Leistungsziele - die Ergebnisse vom Vorjahr sollen verbessert werden. Es gibt aber auch Ziele, welche sich im Rahmen der Beurteilung auf dieser Hierarchiestufe im Dienstleistungsbetrieb nicht zur Beurteilung eignen, so z. B. vertriebsorientierte Ziele wie Marktanteile.

⇒ **Beurteilungskriterien**

Im selben Zeitpunkt wie die Zielsetzung erfolgt - beim Beurteilungsgespräch des Vorjahres - , werden die Beurteilungskriterien zur Überprüfung der Zielerreichung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter ausgehandelt und festgehalten. Die Beurteilungskriterien werden stichwortartig aufgeschrieben. Sie tragen dazu bei, dem Mitarbeiter die geforderte Transparenz bei der Beurteilung zu gewähren. Er ist sich so von Anfang an bewusst, auf was bei der späteren Beurteilung geachtet wird, bzw. wie er sein Verhalten verändern muss. Diese

¹⁶³ Vgl. SVB (o. J.b), Leitbild

¹⁶⁴ Vgl. Knicker, Theo (1996), S. 463 f.

Kriterien sollen ihm ein Wegweiser im Beurteilungsjahr sein, an dem er sich orientieren und die Zielerreichung auch selbst einschätzen kann.

⇒ **Einflussfaktoren**

Wird das gesetzte Ziel erreicht, ist das erfreulich und gibt wenig Anlass zu Diskussionen über die Hintergründe. Wurde das Ziel aber nicht erreicht, so können auch Ursachen vorliegen, welche nicht im Verhalten oder der Leistung des Mitarbeiters liegen. Es gilt nun, diese Gründe zu analysieren und jene Faktoren, welche ausserhalb des Einflussbereiches des Mitarbeiters liegen von denjenigen zu trennen, welche der Mitarbeiter zu verantworten hat, und so zu einer Beurteilung über die Zielerreichung des Mitarbeiters zu kommen. Es ist wichtig, diese stichwortartig im Beurteilungsformular festzuhalten, auch im Sinne einer Urteilsbegründung.

Was ist, wenn ein gesetztes Ziel übertroffen wurde? Die Verfasserin ist der Meinung, dass die Gründe dafür ebenso sorgfältig analysiert werden müssten. Auch hier liegen die Ursachen möglicherweise nicht nur im Verhalten oder in der Leistung des Mitarbeiters. In der Praxis wird dies wohl selten getan. Gerade dies kann aber zu unrealistisch hohen Zielsetzungen für die Folgeperioden führen.

⇒ **Beurteilung**

Die Beurteilung erfolgt in drei Stufen. Die Stufen wurden notwendig, weil die Gesamtbeurteilung - Beurteilung nach der Zielerreichung und Beurteilung der Leistungsergebnis- und Verhaltenskriterien - ebenso in Stufen erfolgt. Wird die Zielerreichung verbal beurteilt und diese freie Beurteilung danach ohne weitere Regeln auf drei Stufen eingeordnet, liegt nach Ansicht der Verfasserin nur eine ungenügende Transparenz vor.

Die Stufenanzahl drei entspricht einer groben Strukturierung der Beurteilung, ist aber plausibel. Vereinbarte Ziele können *übertroffen*, *erreicht* und (noch) *nicht erreicht* worden sein. Die Stufung ergibt sich also aus der Natur der Sache.

4.4 Auswahl der Kriterien

Im Beurteilungsbogen werden die Mitarbeiter mit verschiedenen Arbeitsergebnis- und Verhaltenskriterien beurteilt. Die Kriterien sind für alle Mitarbeiter in etwa gleich benannt, sind aber z. T. durch ihren Inhalt aufgabengruppenspezifisch definiert. So entstanden Kriterien für Mitarbeiter des Fahrdienstes, für Mitarbeiter der Bereiche Depot/Garage/Werkstatt/Baudienst - technischer Dienst - und für Mitarbeiter, welche in der Administration - Sekretariat, Buchhaltung, u. a. - tätig sind. Dazu kommen Kriterien, welche für alle Aufgabenbereiche gleich sind.

Die Kriterien und ihr Inhalt wurden aus dem Leitbild¹⁶⁵ und den einzelnen Stellenbeschreibungen¹⁶⁶ abgeleitet. Die Anzahl bewegt sich zwischen 6 - 8, dazu kommen bei Führungsfunktionen weitere Beurteilungskriterien.

Die Kriterien beinhalten jeweils unterschiedliche Definitions-, resp. Beurteilungsmerkmale, welche auch in der Anzahl variieren. Dadurch entsteht eine indirekte Gewichtung des Kriteriums. Eine bewusste Gewichtung ist zum jetzigen Zeitpunkt nicht vorgesehen, müsste aber eingeführt werden, sobald das System mit dem Entlohnungssystem verknüpft würde. Die Spalte 'Gewichtung' dient im Moment dazu, dem Mitarbeiter eine allfällige Gewichtung durch den Beurteiler offen zu legen.

Im folgenden werden die einzelnen Kriterien näher erläutert.

⇒ **Fahrdienst**

Mitarbeiter des Fahrdienstes sind Buschauffeure und Tramfahrer. Ihr Dienst ist durch eine Reihe von Gesetzen und Vorschriften sehr stark reglementiert. Die Hauptzielsetzung der Stelle ist: „Kundenorientiertes, kostenbewusstes und ökologisches Fahrverhalten.“¹⁶⁷ Die Hauptaufgaben liegen gemäss der Stellenbeschreibung beim Einsatz als Tram-Wagenfahrer, Trolleybusfahrer und Autobuschauffeur. Im weiteren sind sie u. a. beauftragt, kleinere Störungen am Fahrzeug selbst zu beheben. Die Mitarbeiter des Fahrdienstes sind einerseits durch den Stress im Strassenverkehr, andererseits durch schwierige Kunden einer besonderen

¹⁶⁵ Vgl. SVB (o. J.a), Leitbild.

¹⁶⁶ Vgl. SVB: Stellenbeschreibungen.

¹⁶⁷ SVB: Stellenbeschreibung „Fahrdienst-Angestellte/r Bus/Tram.

Belastung ausgesetzt. Der Dienst ist stark reglementiert: So gelten neben Strassen- und Verkehrsgesetz zusätzlich spezielle Dienstvorschriften.¹⁶⁸

- **Fachbeherrschung:** Dazu zählt die *Fahrzeugbedienung*, d. h. die Beherrschung der verschiedenen Fahrzeugtypen. Ebenso wird hier eine *partnerschaftliche und rücksichtsvolle Fahrweise* beurteilt. Einerseits betrifft dies das Fahrverhalten gegenüber anderen, insbesondere schwächeren Verkehrsteilnehmern, andererseits aber auch die *vorausschauende Fahrweise*, welche abrupte Stopps und damit die Unfallgefahr für die Fahrgäste möglichst minimiert.
- **Verhalten gegenüber Kunden:** Der Mitarbeiter des Fahrdienstes steht mit den Kunden in engem Kontakt. Hierbei wird er immer wieder nach Stationen, Strassen, Abfahrtszeiten usw. gefragt. Der Fahrer soll *freundlich und kompetent Auskunft geben*. Dazu gehört auch das deutliche *Ausrufen der jeweiligen nächsten Station*. Bus und Tram werden auch von Passagieren benutzt, welche z. B. Kinderwagen schieben oder gehbehindert sind. In solchen Momenten soll der Fahrer Gebrauch machen von den im Wagen verfügbaren Hilfsmittel wie z. B. Ausfahren der Rollstuhlrampe, Absenken des Wagens. Ebenso können sich Situationen ergeben, in welchen der Fahrer *spontane Hilfestellung* gegenüber dem Kunden geben muss.
- **Zusammenarbeit:** Insbesondere bei der Wagenübergabe ergeben sich beim Fahrdienst besondere Anforderungen an die Zusammenarbeit. So sind *Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit* bei einer Übergabe unentbehrlich. Ebenso müssen *wichtige Informationen* z. B. über den Wagen an Kollegin und Kollegen weitergegeben werden. Vom Ablösenden wird vor allem auf den übergebenen *Arbeitsplatz*, resp. Sitzplatz im Wagen geachtet. Dieser soll sauber und angenehm, d. h. gelüftet sein. Nicht zuletzt müssen auch *aufgefundene Gegenstände* weitergegeben werden.
- **Einhalten des Fahrplans und der Zwischenzeiten:** In diesem Beruf besonders wichtig ist das *Einhalten des Fahrplans*. Zur Vermeidung von ‘Stau’ sollten an Schlüsselhaltestellen lange Standzeiten vermieden werden: *Vermeidung langer Standzeiten am HB*. Für Passagiere ergeben sich manchmal *Zufallsanschlüsse* zu anderen Bussen oder Trams. Diese sollten

¹⁶⁸ Vgl. SVB: Stellenbeschreibung „Fahrdienst-Angestellte/r Bus/Tram.“

nach Möglichkeit *gewährt* werden, auch wenn sie nicht geplant sind. Nach einer Störung auf dem Netz ist es wichtig, dass die *Intervalle zwischen den Fahrzeugen* zu beachtet werden.

- ***Dienstvorschriften und Dienstbefehle:*** Der Chauffeurdienst hat eigene Dienstanweisungen. Darin enthalten sind u. a. interne Geschwindigkeitsbegrenzungen und Bekleidungs Vorschriften. Die betroffenen Mitarbeiter müssen die *Vorschriften kennen und befolgen*. Dabei sollten sie jeweils über die *momentane Situation informiert* sein und die mündlichen, situationsbezogenen *Anweisungen befolgen*.
- ***Erscheinungsbild/Einhaltung der Dienstkleidervorschriften:*** Die Fahrdienst-Angestellten vertreten die Unternehmung gegenüber den Kunden. Sie haben in diesem Sinne Repräsentationsaufgaben, wobei ein *sauberes und gepflegtes Erscheinungsbild* notwendig ist. Gerade die Dienstkleider kennzeichnen die Zugehörigkeit zum Unternehmen und sind für viele Kunden auf der Suche nach Ansprechpartnern des Unternehmens das einzige Erkennungsmerkmal.
- ***Belastbarkeit:*** Die Mitarbeiter des Fahrdienstes sind einer grossen psychischen Belastung ausgesetzt. Trotz starkem Verkehr und schwierigen Kunden müssen sie ruhig und konzentriert bleiben.
- ***Umgang mit Fahrzeugen:*** Zu den Aufgaben des Wagenführers gehört es in der Regel, die *Sauberkeit im Wagen* zu gewährleisten. Ebenso hat er bei der Wagenübernahme eine *Übernahmekontrolle* durchzuführen. In das Aufgabengebiet des Fahrdienstes fallen auch die *Behebung kleinerer Störungen* und das *Ergreifen der notwendigen Massnahmen*, um grössere Defekte möglichst rasch beheben zu können.

⇒ **Bereich Depot/Garage/Werkstatt/Baudienst**

Mitarbeiter dieser Bereiche - kurz Bereich Technik - sind meist Handwerker. Die Hauptziele ihrer Stellen liegen darin, sichere und bestmöglichst funktionierende Anlagen und feste Einrichtungen sowie sicheres und bestmöglichst funktionierendes Rollmaterial zu gewährleisten. Die Beachtung dieser Ziele erfolgt einerseits durch vorbeugende Massnahmen,

andererseits durch Wartungsarbeiten nach Weisung der Lieferanten, Betreiber, Behörden usw. Die Aufgaben

verlangen eine spontane Beurteilung der Situation und die schnelle Anordnung der notwendigen Schritte. Mitarbeiter dieser Bereiche arbeiten in der Regel in Teams.¹⁶⁹

- **Fachbeherrschung:** Das Kriterium beinhaltet in erster Linie notwendige *Berufskennntnisse* und *Spezialwissen* der Tätigkeit. Unter dem Kriterium Fachbeherrschung wird auch die *Qualität der Arbeit* beurteilt.
- **Arbeitstechnik:** Darunter fällt - soweit vom Mitarbeiter selbst zu bestimmen - die *Organisation der Arbeit*, das *Setzen der Prioritäten* und *Einhalten der Termine*. Ebenso wird die Verwendung der *zweckmässigen Instrumente* zur Aufgabenerfüllung beurteilt. Trotz der meist vorherrschenden Teamarbeit ist die *Selbständigkeit* des Mitarbeiters wichtig. Auch in diesem Arbeitsgebiet geht es häufig hektisch zu und die Termine drücken. Daher gehört hierzu auch die Frage nach der *Belastbarkeit*, resp. der Stressanfälligkeit des Mitarbeiters.
- **Umgang mit Fahrzeugen/Maschinen/Geräten:** Unabdingbar ist der sorgfältige und verantwortungsvolle Umgang mit den Fahrzeugen und Geräten. Dazu gehört namentlich das *Anwenden der jeweiligen Bedienungsvorschriften* und das *Einhalten der Sicherheitsvorschriften*. Die Sicherheit am Arbeitsplatz hängt nicht zuletzt auch von dessen *Sauberkeit* ab. Gerade bei Einsätzen mit brennstoffbetriebenen und/oder stark lärmverursachenden Maschinen ist auf einen *umweltbewussten Einsatz* zu achten.

⇒ **Bereich Administration**

Die Mitarbeiter in dieser Gruppe verteilen sich über ganz verschiedene Bereiche. Sie verrichten Büroarbeit, schreiben Berichte und Protokolle oder erstellen die Fahrpläne oder die Buchhaltung. Sie haben meist geregelte Arbeitszeiten ohne Nacht-, Schicht-, oder Wochenendeinsätze.¹⁷⁰

¹⁶⁹ Vgl. SVB: Stellenbeschreibung „Fachhandwerker/in“.

¹⁷⁰ Vgl. SVB: Stellenbeschreibung „Bereichsleiter/in Finanz- und Rechnungswesen“ und SVB: Stellenbeschreibung „Schreibpool/Sekretär/in“.

- **Fachbeherrschung:** Hierunter fallen *Berufs- und Spezialkenntnisse*, die *Qualität der Arbeit*, aber auch die *Ausdrucksweise*, z. B. in Protokollen und Briefen, und das *Organisationsgeschick* beim Organisieren von Verhandlungen, Sitzungen usw.
- **Arbeitstechnik/Selbständigkeit:** Mitarbeiter dieser Gruppe können sich in engen Grenzen die Arbeit selbst einteilen. Daher erscheint es sinnvoll, die *Planung der eigenen Arbeit* und das *Setzen der Prioritäten* zu beurteilen. Ebenso wichtig bei der Aufgabenlösung ist eine *effiziente und termingerechte Arbeitsweise* verbunden mit dem *zweckmässigen Einsatz technischer Hilfsmittel*. Dies alles erfordert *Selbständigkeit* und auch eine gewisse *Belastbarkeit*.
- **Verhalten gegenüber externen und internen Kunden:** *Freundliche und kompetente Auskunft und Information gegenüber den Kunden* ist auch hier sehr wichtig. Es wird Wert gelegt auf ein gutes *Kommunikations- und Kontaktverhalten* und auf gepflegte *Umgangsformen*. Dazu ist auch hier eine allfällige *spontane Hilfestellung* wichtig.

⇒ **Gemeinsame Kriterien**

Die folgenden Kriterien sind nicht aufgaben- oder bereichsspezifisch und kommen so bei der Beurteilung eines jeden Mitarbeiters zum Tragen.

- **Verhalten gegenüber Vorgesetzten:** Die Mitarbeiter aller Bereiche arbeiten meist auf Weisung der Vorgesetzten. Dies setzt voraus, dass sie *Weisungen* der Vorgesetzten *befolgen* und *wichtige Informationen weitergeben*. Der Vorgesetzte seinerseits ist auf *Rückmeldungen* angewiesen. Es können auch Weisungen erteilt werden, mit denen der Mitarbeiter nicht einverstanden ist. In einem solchen Falle erwartet der Vorgesetzte das *faire Handeln* des Mitarbeiters, indem er die ergangenen Weisungen ausführt und sich loyal verhält. Insbesondere beim Bereich Administration ist die *Diskretion* der Mitarbeiter sehr wichtig.

- **Zusammenarbeit:** In dieser Rubrik soll schwerpunktmässig das *Verhalten gegenüber Kolleginnen und Kollegen* beurteilt werden, welches sich insbesondere in der gegenseitigen Hilfestellung ausdrückt. Ebenso wird ein korrektes *Verhalten gegenüber Mitarbeitern anderer Unternehmensbereiche* erwartet.
- **Berufliches Interesse/Motivation:** Dieses Kriterium wird für alle Bereiche gleich definiert. So wird hierunter die *Einsatzbereitschaft* beurteilt, z. B. das Einspringen für einen Kollegen. Ebenso ist in allen Bereichen *Eigeninitiative*, z. B. bei *unvorgesehenen Ereignissen* wichtig. Auch bei Mitarbeitern von Transportunternehmungen ist die *Aus- und Weiterbildung* ein wichtiges Thema. Als weitere Bestandteile des Kriteriums sind *Weitblick* - über den eigenen Fachbereich hinaussehen - , die *Pflege des Unternehmens-Images* und die *positive Einstellung gegenüber dem Arbeitgeber* aufgeführt.

⇒ **Führungsaufgaben**

In fast allen Bereichen gibt es Mitarbeiter, welche zusätzlich Führungsaufgaben wahrnehmen, z. B. die Teamleitung beim Baudienst. Auch die Erfüllung dieser Aufgaben soll anhand von Kriterien beurteilt werden.

- **Unternehmerisches Denken:** Eine Führungskraft muss zukunftsorientiert denken. Dazu gehört ein *gesamtheitliches, wirtschaftliches Denken und Handeln*. Die notwendigen Fähigkeiten hierzu sind das *analytische und konzeptionelle Denken und Handeln*.
- **Zielvereinbarung:** Im Rahmen des MbO-Ansatzes hat der Vorgesetzte mit dem Untergebenen *Ziele zu vereinbaren*. Hierbei ist darauf zu achten, dass diese *klar und verständlich* sind. Ebenso ist der Vorgesetzte dafür besorgt, dass die Ziele konsequent verfolgt und die *Zielerreichung kontrolliert* wird.

- **Delegation:** Zu einem guten Führungsverhalten gehört ebenso, dass der Vorgesetzte *Aufgaben delegieren* kann. Er soll diese Aufgaben aber nicht nur pro forma delegieren, sondern den Empfänger auch mit den dafür *notwendigen Kompetenzen* ausrüsten.
- **Kontrolle:** Der Vorgesetzte soll *Zwischenkontrollen* und *Endkontrollen* durchführen. Entsprechend den Ergebnissen dieser Kontrollen sollen allfällige *Korrekturmassnahmen* initiiert werden.
- **Motivation/Förderung:** Der Vorgesetzte soll den Mitarbeiter *motivieren* und *fördern* können. Bei diesen Aufgaben ist insbesondere auch die *Kreativität* des Vorgesetzten gefragt.
- **Einfühlungsvermögen:** Der Vorgesetzte muss sich in die Situation anderer einfühlen können. Er soll bereit sein, *zuzuhören* und den anderen *verstehen zu wollen*.
- **Information und Kommunikation:** Die *notwendigen Informationen* sollen den Mitarbeiter rechtzeitig erreichen. Sie sollen so aufbereitet sein, dass er sie versteht. Ebenso sind ein *korrektes Auftreten* und *gute Umgangsformen* selbstverständlich. Der Vorgesetzte muss *konfliktfähig* sein.

4.5 Definition der Stufen

Die Beurteilung der Kriterien wie auch die Gesamtbeurteilung erfolgt nach drei Stufen. Die Stufenbezeichnungen sind analog zu den *Empfehlungen des EPA*, wobei Stufe drei durch den Zusatz 'noch' etwas positiver formuliert wurde. Die Bezeichnungen lauten:

Stufe 1: Übertrifft die Anforderungen

Stufe 2: Entspricht den Anforderungen

Stufe 3: Entspricht noch nicht den Anforderungen.

Grafisch dargestellt, präsentiert sich diese Stufendefinition wie in Abbildung 10:



Abbildung 10: Grafische Darstellung der Stufendefinition

Eine ungerade Stufenanzahl fördert den Effekt ‘Trend zur Mitte’, nicht zuletzt optisch. Trotzdem wurde nach anfänglichen Bedenken die Stufenzahl drei gewählt, da die Abstufung in der Arbeitsgruppe als genügend erachtet wurde. Stufenzahl drei stellt eine sehr grobe Strukturierung des möglichen Ergebnisses dar. Eine grössere Stufenzahl würde aber die Beurteiler vor fast unlösbare Aufgaben bezgl. der Differenzierung zwischen den einzelnen Stufen stellen.¹⁷¹

Die merkmalsbezogenen Stufendefinitionen, z. B. wann ein Mitarbeiter nicht mehr in Stufe eins, sondern in Stufe zwei einzuordnen ist, sind Gegenstand der Schulung in den einzelnen Unternehmungen.

¹⁷¹ Dies geht aus der Diskussion an der Tagung der *Arbeitsgruppe Ausbildungsfragen* vom 25./26. November 1997 hervor.

4.6 Das neue Leistungsbeurteilungssystem

In den letzten Abschnitten wurde die Vorgehensweise bei der Erarbeitung des neuen Leistungsbeurteilungssystems für den öffentlichen Verkehr dargestellt. Die Ergebnisse werden nun anhand des erarbeiteten Beurteilungsformulars präsentiert.

⇒ **Der Beurteilungsbogen**

Der Beurteilungsbogen setzt sich aus fünf Teilen zusammen. Der erste Teil beinhaltet den Bogenkopf mit den Daten zur Person des Mitarbeiters. Im zweiten Teil erfolgt die Beurteilung aufgrund von 2 - 3 Zielen. Der dritte Teil ist der Beurteilung nach den Kriterien des Leistungsergebnisses, des Leistungsverhaltens und des Führungsverhaltens gewidmet. Im anschliessenden vierten Teil werden die wichtigen Punkte aus dem Beurteilungsgespräch notiert. Hier soll vor allem die Sicht des Mitarbeiters zum Tragen kommen. Der fünfte Teil fasst in der Gesamtbeurteilung einerseits die Bewertung, andererseits die vorgesehenen und mit dem Mitarbeiter besprochenen Förderungs- und Entwicklungsmassnahmen zusammen.

Für die Ausarbeitung des Bogens ergaben sich folgende Gestaltungsgrundsätze:

- **Die Beurteilung muss auf einem zusammengehörenden Bogen erfolgen können:** Dies ist insofern wichtig, als gerade in kleinen Betrieben die einzelnen Mitarbeiter Aufgaben verschiedener Fachgebiete verrichten. Der Bogen ist so aufgebaut, dass die Leistung aller Mitarbeiter mit demselben Bogen beurteilt werden kann. Hierbei hat der Vorgesetzte selbst zu entscheiden, bei welchen Mitarbeitern welche Kriterien zur Beurteilung gelangen.
- **Begründungen sind erwünscht:** Erfahrungsgemäss sind Mitarbeiter dieser Aufgabengebiete und ihre Vorgesetzten sehr 'schreibungewohnt'. Dieser Bogen kommt ihnen insofern entgegen, als keine freie Beurteilung verlangt wird. Trotzdem soll vermieden werden, dass nur noch Einstufungen erfolgen. Der Vorgesetzte soll die erfolgten Einstufungen kurz begründen, resp. Anmerkungen anbringen.
- **Transparenz und Übersichtlichkeit:** Der Beurteilungsbogen muss so gestaltet sein, dass er weitgehendst selbsterklärend ist. Die Vorgänge sollen sowohl für den Vorgesetzten als auch für den Mitarbeiter klar und verständlich sein. Unter Berücksichtigung der weiteren Anforderungen soll auch eine gewisse Übersichtlichkeit gewährleistet werden.

Nachfolgend wird der erarbeitete Beurteilungsbogen verkleinert abgebildet.

Das Beurteilungsf formular ist ein wichtiger Bestandteil des erarbeiteten Leistungsbeurteilungssystems, aber es bietet in erster Linie nur die Grundlage für das Beurteilungsgespräch. Sowohl beim Ausfüllen des Bogens als auch im Gespräch ist die zentrale Figur der Vorgesetzte, d. h. der Beurteiler. Die Beurteilung steht und fällt mit ihm.¹⁷² Es versteht sich deshalb von selbst, dass er sorgfältig instruiert und geschult werden muss. Zu diesem Zweck sind eine Wegleitung und Schulungsunterlagen notwendig.

⇒ **Die Wegleitung**¹⁷³

Die zu erarbeitende Wegleitung soll den Vorgesetzten durch die Beurteilung begleiten und die wichtigsten Fragen zum Instrument der Leistungsbeurteilung im allgemeinen und zum vorliegenden Beurteilungssystem beantworten. Eine Kurzform der Wegleitung wird in das Beurteilungsf formular integriert werden, damit der Vorgesetzte bei jeder Beurteilung die wichtigsten Stichworte zur Hand hat.

Die Disposition¹⁷⁴ der Wegleitung sieht folgendermassen aus:

- **Begriffsklärung:** Hierunter wird der Begriff der Leistungsbeurteilung kurz erläutert.
- **Ziel der Leistungsbeurteilung:** Dabei werden Ziele und Hauptfunktionen der Leistungsbeurteilung erläutert.
- **Ablauf der Beurteilung und des Mitarbeitergesprächs:** Dieser Abschnitt dient insbesondere dem Vorgesetzten, indem er die Schritte der Leistungsbeurteilung in die Reihenfolge eines Idealablaufes stellt. Hierbei wird vor allem der Gesprächsvorbereitung und der Gesprächsführung Platz eingeräumt.

¹⁷² Aus dem Gespräch mit Dr. R. Schaedeli vom 13. Oktober 1997.

¹⁷³ Die Wegleitung wird im Anschluss an diese Arbeit von der *Arbeitsgruppe Ausbildungsfragen* erarbeitet.

¹⁷⁴ Die vorliegende Disposition wurde im Rahmen des Tagung der *Arbeitsgruppe Ausbildungsfragen* vom 25./26. November 1997 erstellt.

- **Was wird beurteilt?:** In diesem Abschnitt wird die Beurteilungsgrundlage erläutert.
- **Wer beurteilt wen?:** Das Zusammenspiel verschiedener Beurteilungsarten wird hier erläutert, denn im Rahmen der Vorbereitung auf das Beurteilungsgespräch soll auch der Mitarbeiter seine Leistung selbst beurteilen.
- **Wie wird beurteilt?:** Dem Vorgesetzten wird in der Wegleitung der Beurteilungsvorgang erläutert, insbesondere die zur Einstufung zur Verfügung stehenden Stufen.
- **Gefahren der Beurteilung:** Im Rahmen einer Kurzbeschreibung wird auf die wichtigsten Fehler bei der Beurteilung aufmerksam gemacht.

⇒ **Die Schulung**¹⁷⁵

Den interessierten Verbandsmitgliedern des VöV wird eine spezifische Schulung zum erarbeiteten Leistungsbeurteilungssystem angeboten. Die Schwerpunkte dieser Schulung werden sein:

- **Warum 'Beurteilung'?:** Hierunter fallen Erläuterungen zu Bedeutung und Situierung der Leistungsbeurteilung. Ebenso wird an dieser Stelle der Zusammenhang zu anderen Führungsinstrumenten aufgezeigt.
- **Gruppenarbeiten zu Punkten der Wegleitung:** In Gruppenarbeiten soll in der Diskussion das Verständnis für wichtige Punkte des Leistungsbeurteilungssystems gefördert werden.
- **Aufzeigen der Spielräume für die Unternehmen:** Nicht jede Transportunternehmung bringt die selben Voraussetzungen mit. Deshalb sollen in der Schulung Spielräume zur individuellen Ausgestaltung des Modellverfahrens aufgezeigt werden.

¹⁷⁵ Im Rahmen der Tagung der Arbeitsgruppe Ausbildungsfragen vom 25./26. November 1997 wurde die Disposition der geplanten Einführungsschulung erstellt. Sie wird voraussichtlich Ende 1998 statt finden.

- ***Darstellung des Idealablaufs der Beurteilung:*** Anhand des erarbeiteten Leistungsbeurteilungssystems wird der Ablauf der Beurteilung gezeigt. Hierbei ist auch besonderes Gewicht auf Gesprächsvorbereitung und Gesprächsführung zu legen.
- ***Praktische Arbeit mit dem Formular:*** Abschliessend wird in der Schulung anhand von Beispielen mit den Formularen gearbeitet. Hierbei ist ein wichtiger Punkt die Einstufung des Mitarbeiters hinsichtlich der Merkmale. Insbesondere soll in diesem Rahmen auch auf die konkrete merkmalsbezogene Definition der Stufen eingegangen werden.

5 Schlussbemerkungen

5.1 Besondere Probleme bei der Arbeit

⇒ Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis

Wie wohl bei jeder vergleichbaren Arbeit klaffte auch hier zwischen dem Gelesenen in der Literatur und dem Anzuwendenden in der Praxis eine beträchtliche Lücke, insbesondere wenn man in der Literatur die eher theoriebezogenen Autoren berücksichtigte. So ist es offensichtlich, dass jede Leistungsbeurteilung deutlichen Grenzen in der Objektivität ausgeliefert ist. Trotzdem gibt es kaum eine Unternehmung, welche keine Leistungsbeurteilung in irgendeiner Form durchführt. Dazu kommt, dass die Leistungsbeurteilung oftmals mit vorangehenden und nachfolgenden Personalwirtschaftsinstrumenten verknüpft ist und somit auch bei auftretenden Schwierigkeiten nicht einfach ohne Ersatz aus dem System herausgerissen werden kann.

Geht man im 'streng-theoretischen' Sinne vor, wird man kein Leistungsbeurteilungssystem mehr entwickeln, geschweige denn, dass die im Rahmen einer Neuentwicklung getroffenen Entscheidungen durch die Theorie zu begründen wären. Entschärft werden kann das Problem nur dadurch, dass die betroffenen Unternehmungen offen dazu stehen und im Rahmen der offensichtlichen Grenzen ihr möglichstes tun, um ein vernünftiges Leistungsbeurteilungssystem zu erstellen.¹⁷⁶

Beim erarbeiteten Leistungsbeurteilungssystem für den öffentlichen Verkehr handelt es sich um ein einfaches und handhabbares System, dessen Anforderungen weniger durch die Theorie als durch die spezifischen Anforderungen der Zielgruppe bestimmt wurden. Gerade für grosse Transportunternehmungen wie die SVB ist indessen klar, dass für obere Hierarchiestufen ein komplexeres System entwickelt werden muss, zum Beispiel im Sinne eines integrierten Untergebenen- und Vorgesetztenbeurteilungssystems.

¹⁷⁶ Aus dem Gespräch mit Herrn Dr. Schaedeli vom 13. Oktober 1997.

⇒ Gestaltung des Beurteilungsbogens

Der Gestaltung des Beurteilungsbogens kommt eine grosse Bedeutung zu. So entscheidet sie schlussendlich über die Handhabbarkeit des Beurteilungssystems in den betroffenen Unternehmungen. Der Bogen hat nicht nur dem Zweck zu dienen, sondern insbesondere gestalterisch auch ästhetische Aufgaben zu erfüllen. Er soll dazu einladen, gebraucht zu werden.¹⁷⁷ Diesen gestalterischen Aspekten stehen die Gewohnheiten und Erfahrungen der betroffenen Vorgesetzten gegenüber.

Der in der Arbeit entwickelte Beurteilungsbogen wurde ursprünglich so konzipiert, dass für die drei Aufgabenbereiche Fahrdienst, Technik und Administration je ein Bogen von vier A4-Seiten erstellt wurde. Für grosse Transportunternehmungen, welche die Aufgabengebiete klar trennen, ist dies nach wie vor die bessere Variante. Für den Grossteil der Mitglieder des VöV gilt aber, dass aufgrund ihrer Kleinheit viele Mitarbeiter 'Allrounder', d. h. in mehreren Aufgabenbereichen tätig sind. Bei diesen Mitarbeitern müsste nun der Vorgesetzte nach der ursprünglichen Variante mehrere verschiedene Beurteilungsformulare ausfüllen. Dabei bestünde die Gefahr, dass unter diesen Bedingungen mangels geeigneterem Instrument gar keine Beurteilung mehr durchgeführt wird. Es würde so nicht nur die Beurteilung an sich fehlen, sondern auch die Grundlage für nachfolgende, mit der Beurteilung verknüpfte Instrumente wie z. B. Instrumente der Personalentwicklung. Aus diesen Gründen ergab sich an der *Tagung der Arbeitsgruppe Ausbildungsfragen* des VöV die dringende Forderung, den Beurteilungsbogen so zu konzipieren, dass alle Bereiche vollständig mit einem einzigen Bogen abgedeckt werden. Dafür sollte der Bogen etwas länger werden.

Aus diesen grundsätzlich gegenläufigen Anforderungen - Gestaltung versus Integrierung aller Bereiche - galt es einen gangbaren Kompromiss zu finden. Aus diesem lassen sich einige Mängel des erarbeiteten Beurteilungsformulars erklären: z. B. wirkt die Beurteilung nach den Kriterien gedrängt. Problematisch erscheint dabei vor allem, dass für die erwünschte Kurzstellungnahme des Vorgesetzten unter den Kriterien nur ungenügend Platz vorhanden ist.

¹⁷⁷ Aus dem Gespräch mit Herrn Dr. Schaedeli vom 13. Oktober 1997.

5.2 Ausblick

Das erarbeitete Leistungsbeurteilungssystem wird voraussichtlich Ende 1998 den Verbandsmitgliedern im Rahmen der vom VöV organisierten 'Einführungs-Schulung' vorgestellt. Das Leistungsbeurteilungssystem ist als generelles System konzipiert, an dem individuelle und betriebsnotwendige Änderungen erfolgen können. Insbesondere wird es für grössere Betriebe mit getrennten Aufgabenbereichen von Vorteil sein, die Beurteilungsfomulare bereichsspezifisch zu erstellen und somit den Ergänzungen des Vorgesetzten bei der Beurteilung nach Kriterien mehr Platz zu gewähren.

Nach Ansicht der Verfasserin ist es gelungen, ein praktikables, den wichtigsten Anforderungen entsprechendes Beurteilungssystem für den öffentlichen Verkehr bereitzustellen. Nach der 'Einführungs-Schulung' liegt das weitere Schicksal des Systems aber bei den Unternehmungen. Ihnen obliegt es in der Folge, den Beurteiler zu schulen und ihn und den Mitarbeiter insbesondere über Sinn und Zweck einer Leistungsbeurteilung aufzuklären und so die Akzeptanz dieses Instrumentes zu fördern.

Anhang 1: Das Beurteilungssystem der SVB, Formular B

Literaturverzeichnis

Basler Versicherungen (1996)

Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung. Wegleitung der Basler, Versicherungs-Gesellschaft, Basel 1996

Becker, Fred (1992)

Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilungen: Leistungsverständnis und -prinzip, Beurteilungsproblematik und Verfahrensprobleme, Stuttgart 1992

Becker, Fred (1994)

Lexikon des Personalmanagements, München 1994

Bitzer, Bernd (1993)

Mitarbeiterbeurteilung einmal umgekehrt. In: PERSONAL - PERSONALFÜHRUNG; TECHNIK; ORGANISATION; 45. Jg. 1993, Nr. 8, S. 373 - 375

Curth, Michael A./Lang, Brigitte (1990)

Management der Personalbeurteilung, München/Wien 1990

Domsch, Michel/Gerpott, Torsten J. (1992)

Personalbeurteilung. In: Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Auflage, hrsg. v. Wolfgang Weber. Stuttgart 1992, Spalte 1631 - 1641

Dütschler, Markus (1997)

SVB fahren fortan in anderem rechtlichen Gewand. In: Berner Zeitung BZ, o. Jg. 1997, S. 23

EPA (1995)

Empfehlung für die Ausgestaltung von Personalbeurteilungs-Systemen, o. O. 1995

Flügge, Gerd (1995)

Mitarbeiterbeurteilung im Betrieb. In: Anwendungsbezogene Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie, hrsg. v. Eckhard Gros, Göttingen 1994, S. 249 - 272

Gage, Nathaniel L./Berliner, David C. (1986)

Pädagogische Psychologie, 4. Auflage, Weinheim, Basel 1986

Gerpott, Torsten J. (1992)

Gleichgestelltenbeurteilung: Eine Erweiterung traditioneller Personalbeurteilungsansätze in Unternehmen. In: Handbuch der Mitarbeiterbeurteilung, hrsg. v. Ralf Selbach/Karl-Klaus Pullig, Wiesbaden 1992, S. 3 - 38

Gros, Eckhard (1994)

Grundlagen der Allgemeinen Psychologie und Verbindungen zur Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie. In: Anwendungsbezogene Arbeits-, Betriebs- und Organisations-psychologie, hrsg. v. Eckhard Gros, Göttingen 1994, S. 13 - 28

Hager-van der Laan, Jens/**van der Laan**, Karin (1992)

Beurteilungsverfahren in kooperativen Arbeitsbeziehungen. In: Handbuch der Mitarbeiterbeurteilung, hrsg. v. Ralf Selbach/Karl-Klaus Pullig, Wiesbaden 1992, S. 165 - 194

Haitzmann, Markus (1996)

Leistungsbeurteilung durch Zielvereinbarung. In: PERSONAL - PERSONALFÜHRUNG, TECHNIK, ORGANISATION, 48. Jg. 1996, Nr. 9, S. 478 - 482

Hentze, Joachim (1980)

Arbeitsbewertung und Personalbeurteilung, Stuttgart 1980

Hentze, Joachim (1995a)

Personalwirtschaftslehre, Band 1. 6. Auflage, Bern, Stuttgart 1995

Hentze, Joachim (1995b)

Personalwirtschaftslehre, Band 2. 6. Auflage, Bern, Stuttgart 1995

Herzberg, Frederick/**Mausner**, Bernard/**Snyderman**, Barbara (1959)

The Motivation to Work, New York 1959

Herzberg, Frederick (1966)

Work and the Nature of Man, Cleveland 1966

Hilb, Martin (1997)

Integriertes Personal-Management. Ziele - Strategien - Instrumente, 4. Auflage, Neuwied u. a. 1997

Kappel, Heinz/Heer, Thomas (1997)

Die Mitarbeiterbeurteilung. Instrument zur Unterstützung der Personalarbeit in Linie und Zentrale. In: PERSONAL - ZEITSCHRIFT FÜR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. 49. Jg. 1997, Nr. 5, S. 254 - 258

Knebel, Heinz (1992)

Taschenbuch für Personalbeurteilung, 8. Auflage. Heidelberg 1993

Kolb, Meinulf (1996)

Mitarbeiterbeurteilung im Trend. In: PERSONAL - ZEITSCHRIFT FÜR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. 48. Jg. 1996, Nr. 9, S. 472 - 477

Liebel, Herrmann (1992)

Personalentwicklung durch Verhaltens- und Leistungsbewertung. In: Personalbeurteilung. Neue Wege zur Bewertung von Leistung, Verhalten und Potential, hrsg. v. Hermann J. Liebel/Walter A. Oechsler, Wiesbaden 1992, S. 103 - 191

Oechsler, Walter A. (1992)

Personalführung und tätigkeitsbezogene Leistungsbewertung. In: Personalbeurteilung. Neue Wege zur Bewertung von Leistung, Verhalten und Potential, hrsg. v. Hermann J. Liebel/Walter A. Oechsler, Wiesbaden 1992, S. 11 - 102

Preiser, Siegfried (1992)

Beurteilungen in sozialen Interaktionen. In: Handbuch Mitarbeiterbeurteilung, hrsg. v. Ralf Selbach/Karl-Klaus Pullig, Wiesbaden 1992, S. 3 - 38

Schein, Edgar H. (1980)

Organisationspsychologie, Wiesbaden 1980

Schumacher, Bernd (1985)

Führen durch Beurteilen, München 1985

SVB (o. J.a)

FAHR WELL DÜR BÄRN!, o. O. o. J.

SVB (o. J.b)

SVB LEITBILD, o. O. o. J.

Thom, Norbert (1986)

Motivation, allgemein-berufliche. In: Handbuch zur Ökonomie der Verteidigungspolitik, hrsg. v. Günter Kirchhoff, Regensburg 1986, S. 573 - 581

Thom, Norbert (1992a)

Innovationsmanagement. In: Die Orientierung Nr. 100, Schweizerische Volksbank, Bern 1992

Thom, Norbert (1992b)

Personalentwicklung und Personalentwicklungsplanung. In: Handwörterbuch des Personalwesens, hrsg. v. Eduard Gaugler und Wolfgang Weber, 2. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 1676 - 1690

Tichy, N. M./Fombrun, C. J./Devanna, M. A.

Strategic Human Resource Management. In: Sloan Management Review, Winter 1982, S. 47 - 61

Zander, Ernst (1990)

Handbuch der Gehaltsfestsetzung, 5. Auflage, München 1990

Zander, Ernst (1993)

Beurteilungswesen und Mitarbeitergespräch. In: PERSONAL - PERSONALFÜHRUNG, TECHNIK, ORGANISATION, 45. Jg. 1993, Nr. 12, S. 560 - 565

Zander, Ernst/Knebel, Heinz (1993)

Praxis der Leistungsbeurteilung: Leistung - wieder gefragt, 3. Auflage, Heidelberg 1993

Verzeichnis der Dokumente, welche durch die SVB zur Verfügung gestellt wurden:

- Bilanzdaten 1996
- Führungsrichtlinien der SVB
- 8 Fragen und Antworten zu Vital
- Konzept für die Ausbildung bei den SVB
- SVB: Gruppenprojekt BM
- SVB: Organigramm. Stand 12. 8. 97
- SVB: Stellenbeschreibung „Bereichsleiter/in Finanz- und Rechnungswesen“
- SVB: Stellenbeschreibung „Schreibpool/Sekretärin“
- SVB: Stellenbeschreibung „Fachhandwerker/in“
- SVB: Stellenbeschreibung „Fahrdienst-Angestellte/r Tram/Bus“
- SVB: Wegleitung zur BM
- „Vital“ bei den SVB

Selbständigkeitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

Mühlethurnen, 22. Dezember 1997

Vera Friedli