

**Andrea Kanne**

# Einführung eines Leistungsbeurteilungssystems in der Produktion

Am Beispiel der AlliedSignal Polymers GmbH

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1999 Diplomica Verlag GmbH  
ISBN: 9783832419790

**Andrea Kanne**

# **Einführung eines Leistungsbeurteilungssystems in der Produktion**

**Am Beispiel der AlliedSignal Polymers GmbH**



---

Andrea Kanne

# **Einführung eines Leistungsbeurteilungssystems in der Produktion**

*Am Beispiel der AlliedSignal Polymers GmbH*

**Diplomarbeit  
an der Fachhochschule Merseburg  
Prüfer Prof. Dipl. Ök. Ulrich Schindler  
September 1999 Abgabe**



***Diplomarbeiten Agentur***  
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey  
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke  
und Guido Meyer GbR

Hermannstal 119 k  
22119 Hamburg

agentur@diplom.de  
www.diplom.de

ID 1979

Kanne, Andrea: Einführung eines Leistungsbeurteilungssystems in der Produktion: Am Beispiel der AlliedSignal Polymers GmbH / Andrea Kanne · Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 1999

Zugl.: Merseburg, Fachhochschule, Diplom, 1999

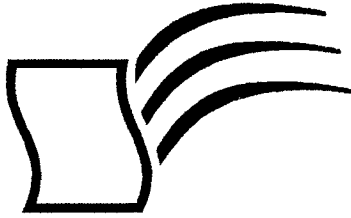
---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

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

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR  
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg  
Printed in Germany



**Diplomarbeiten Agentur**

## **Wissensquellen gewinnbringend nutzen**

**Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität** zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

**Wettbewerbsvorteile verschaffen** – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

**Individueller Service** – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

### **Ihr Team der *Diplomarbeiten Agentur***

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –  
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —  
und Guido Meyer GbR —————

Hermannstal 119 k —————  
22119 Hamburg —————

Fon: 040 / 655 99 20 —————  
Fax: 040 / 655 99 222 —————

agentur@diplom.de —————  
www.diplom.de —————

## INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis .....	I
1 Einleitung .....	1
2 Das Beispielunternehmen: AlliedSignal Polymers GmbH.....	2
2.1 Allgemeine Hinweise .....	2
2.2 Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung 1998.....	3
3 Einführung eines Leistungsbeurteilungssystems für Mitarbeiter in der Produktion .....	5
3.1 Begriff und grundsätzliche Inhalte einer Leistungsbeurteilung .....	5
3.2 Ziele und Aufgaben der Beurteilung.....	7
3.3 Anforderungen an ein funktionierendes Leistungsbeurteilungssystem .....	10
3.4 Beurteilungsanlässe und –zeiträume .....	13
3.5 Beurteilungsverfahren.....	16
3.5.1 Freie Beschreibung .....	17
3.5.2 Rangordnungsverfahren .....	18
3.5.3 Check-List-Verfahren .....	19
3.5.4 Einstufungsverfahren .....	19
3.5.5 Weitere Verfahren.....	20
3.6 Die Rolle des Mitarbeitergesprächs .....	20
3.7 Trends in der Leistungsbeurteilung.....	23
4 Projektorganisation als Weg der Systemkonzeption .....	26
4.1 Zweckmäßigkeit der Zusammenarbeit.....	26
4.2 Vorgehensweise bei der Einführung des Systems .....	28
4.3 Rechtliche Aspekte der Leistungsbeurteilung und die Schaffung einer Betriebsvereinbarung als Grundlage für das System.....	30
5 Schaffung einer Informationsbasis vor Systemkonzeption .....	33
5.1 Identifikation von Beurteilern und zu beurteilenden Mitarbeitern .....	34
5.2 Arbeitsplatzbewertung und Stellenbeschreibungen .....	36
5.3 Kosten-/ Nutzen- Überlegungen .....	38
6 Beurteilungsbogen.....	41
6.1 Aufbau und Zweckmäßigkeit der Gestaltung .....	41
6.1.1 Auswertung theoretischer Gestaltungsmöglichkeiten.....	41
6.1.2 Individuallösung der AlliedSignal Polymers GmbH .....	43
6.2 Auswahl und Operationalisierung von Beurteilungskriterien.....	45



6.3	Festlegung der Beurteilungsskalierung .....	48
7	Beurteilungsrichtlinie und Beurteilerschulung.....	53
7.1	Inhalte der Beurteilungsrichtlinie.....	53
7.2	Beurteilerschulung .....	55
7.2.1	Zweckmäßigkeit einer Beurteilerschulung .....	55
7.2.2	Inhalte der Schulung .....	56
7.2.2.1	Grundsätzlich mögliche Inhalte und Trainingstechniken.....	56
7.2.2.2	Vermittlung von Kenntnissen zur Organisation und zum Aufbau der Leistungsbeurteilung .....	58
7.2.2.3	Wahrnehmungstraining zur Vermeidung von Beurteilungsfehlern..	59
7.2.2.4	Kommunikationstraining zur effizienten Durchführung eines Beurteilungsgespräches .....	63
8	Das Akzeptanzproblem als besonderer Problempunkt bei der Konzeption und Einführung eines Beurteilungssystems.....	68
9	Weitere Entwicklungspläne.....	73
9.1	Auswertung der Ergebnisse und Evaluation des Systems .....	73
9.2	Anbindung eines Lohnzulagensystems.....	77
10	Zusammenfassende Auswertung der Anwendbarkeit theoretischer Empfehlungen und deren Umsetzung im Beispielsystem .....	81
	Anhang .....	III
	Abkürzungsverzeichnis .....	IV
	Abbildungsverzeichnis .....	V
	Tabellenverzeichnis.....	VI
	Literaturverzeichnis.....	VII
	Eidesstattliche Erklärung.....	XV

## 1 Einleitung

Für die Funktionsfähigkeit eines jeden Unternehmens ist vor allem ein Faktor unverzichtbar: seine Mitarbeiter! Für eine erfolgreiche Unternehmensführung braucht es aber mehr als dessen schlichte Anwesenheit und Arbeitsausführung. Der effektive Einsatz der Mitarbeiter bedarf einer erfolgreich funktionierenden Personalführung, welche allerdings nur begrenzt Sinn macht, wenn nicht klar ist, in welche Richtung geführt werden muß. Dies ist keine neue Überlegung und es existiert bereits ein breites Spektrum an Leitformeln für die „optimale Personalführung“. Ein Aspekt zur Schaffung eines Anhaltspunktes zur Identifikation des personellen Entscheidungsbedarfs und zur systematische Entwicklung des Personals ist die Einführung und Anwendung eines Leistungsbeurteilungssystems. Hierzu wurde bereits über Jahrzehnte eine ausführliche Literaturdiskussion geführt. Schon 1854 hatten einer Umfrage zufolge bereits über die Hälfte der erfaßten Unternehmungen in den USA ein Beurteilungswesen<sup>1</sup>. Inzwischen sind die scheinbar ausgefeilten Ansätze, Systeme und Gestaltungsempfehlungen schier unüberschaubar. Der Ausgangspunkt ist simpel: schon von Natur aus beurteilt jeder Mensch seine Mitmenschen und dies setzt sich auch am Arbeitsplatz fort. Es ist jedoch nicht diese unsystematische, zufällige Beurteilung im Alltagsumgang, sondern ein methodisch formalisiertes Konzept, das der Personalführung entscheidende Informationen zu Arbeitsleistung und –verhalten der Mitarbeiter liefern soll, aus denen sich Entscheidungen ableiten lassen, die dem Unternehmen und dem Mitarbeiter zugute kommen. Personalentscheidungen umfassen allerdings ein weites Feld und dementsprechend breit gefächert sind die Funktionen, die der Leistungsbeurteilung zugeschrieben werden und die Neuberger selbige 1980 als „eierlegendes Wollmilchschwein“<sup>2</sup> bezeichnen ließen. So ist es auch nicht verwunderlich, daß mittlerweile heftig an all den theoretischen Verfahrensbeschreibungen kritisiert wird und man sich zunehmend auf praktisch verwendbare und erprobte Systeme konzentriert.

Die vorliegende Arbeit dokumentiert und bewertet die Einführung eines Leistungsbeurteilungssystems für Produktionsmitarbeiter am Beispiel des deutschen Chemiestandortes eines amerikanischen Großkonzerns. Um die Beweggründe für die Implementierung eines solchen Systems darzustellen, wird zunächst das Unternehmen kurz vorgestellt. Aus der Auswertung und Zusammenfassung theoretischer Empfehlungen soll im weiteren ein

---

<sup>1</sup> vgl. KAPPEL, Heinz: Organisieren, Führen, Entlohnen mit modernen Instrumenten: Handbuch der Funktionsbewertung und Mitarbeiterbeurteilung, 3. Aufl., Zürich, 1990, S. 98.

<sup>2</sup> NEUBERGER, Oswald: Rituelle (Selbst-) Täuschung. Kritik der irrationalen Praxis der Personalbeurteilung in: Die Betriebswirtschaft, Heft 40, 1980, S. 27.

individuelles System für dieses abgeleitet werden. Dabei wird die Organisation der Implementierung und Konzeption des Systems im Rahmen eines Projektes genauso behandelt, wie die Inhalte des Systems selbst und eine Bewertung seiner Durchführbarkeit sowie zu berücksichtigende Schwierigkeiten. Die Darstellungen sollen nicht als allgemeingültiges Erfolgsrezept für eine funktionierende Personalbeurteilung verstanden werden, sondern vielmehr als Ansatzpunkt und zusammenfassende Anleitung für die Vorgehensweise bei der Konzeption eines solchen Verfahrens am Beispiel eines konkreten Systems.

## **2 Das Beispielunternehmen: AlliedSignal Polymers GmbH**

### **2.1 Allgemeine Hinweise**

AlliedSignal Inc. ist ein weltweit agierendes Produktionsunternehmen für Chemikalien, Hochleistungsfasern, Kunststoffe und diverse Produkte für Luftfahrt und Automobilindustrie mit Hauptsitz in Morristown, New Jersey, USA. Im letzten Jahr konnte das Unternehmen, das weltweit rund 70.000 Mitarbeiter beschäftigt, einen Umsatz von 15 Mrd. US-Dollar erzielen.<sup>3</sup> Durch einen Zusammenschluß mit dem ebenfalls weltweit aktiven Unternehmen Honeywell hofft man, diese Zahl in Zukunft noch eindrucksvoller gestalten zu können. 1995 erwarb der Konzern einen Teil des Chemiestandortes Rudolstadt- Schwarzta, der damit Bestandteil der Geschäftseinheit Polymers wurde. Der nach zahlreichen Führungswechseln wenig erfolgreich arbeitende Betrieb sollte mit Hilfe der neuen amerikanischen Mutter neu aufgebaut werden. Dies erwies sich bald als Herausforderung, da traditionell geprägte Strukturen auf eine bisher unbekanntere amerikanische Führungskultur prallten. Vor allem den teilweise bereits mehr als 30 Jahre beschäftigten Produktionsmitarbeitern fiel die Neuorientierung schwer. Nach dem Verkauf des Sektors Textilfasern, der nicht zum Geschäftsfeld der AlliedSignal gehört, wird das Unternehmen noch etwa 170 Mitarbeiter beschäftigen, die es gilt, mit einer effektiven Mitarbeiterführung zu optimalen Leistungen zu motivieren. Ein entsprechendes Arbeitsumfeld wurde bereits durch die Investition von circa 130 Mio. DM in die Modernisierung des Produktionszweiges Polymerisation und eine hochmoderne Neuanlage für den Bereich Compoundierung geschaffen. Gleichzeitig hat sich die Abteilung Human Resources das Ziel gestellt, die Mitarbeiterzufriedenheit durch verschiedene Projekte entscheidend zu steigern. Eines dieser Vorhaben ist die Einführung eines Leistungsbeurteilungssystems für Mitarbeiter in der Produktion, der Qualitätssicherung und der Instandhaltung, die über die traditionellen Systeme des Großkonzerns, wie dem „Management

---

<sup>3</sup> vgl. Allied Signal Inc., Annual Report 1998, Morristown, 1998, S. 18.

Ressource Review“ für Führungskräfte bisher nicht abgedeckt werden. So soll es ermöglicht werden, jedem Mitarbeiter ein systematisches Feedback zu seiner Arbeitsleistung zu geben.

## 2.2 Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung 1998

„AlliedSignal’s wichtigste Ressource sind seine Mitarbeiter, die Männer und Frauen rund um die Welt, deren Fähigkeiten, Energie und Verpflichtung zu Spitzenleistungen die Quelle für den Charakter unseres Unternehmens und seine Marktführerschaft bilden.“<sup>4</sup> heißt es im Verhaltenskodex des Konzerns. Um diesem Grundsatz gerecht zu werden, die Zufriedenheit der Arbeitnehmer systematisch zu beobachten und entsprechend zu reagieren, führt AlliedSignal europaweit jeweils einmal jährlich eine Mitarbeiterbefragung durch. Die Ergebnisse der letzten Datenerhebung im Oktober 1998 ließen einige Schwachpunkte erkennen. Zwar lag die AlliedSignal Polymers GmbH im Vergleich zu Standorten in ganz Europa bezogen auf die verschiedenen Fragen weitgehend im Durchschnitt der Ergebnisse, es zeichnete sich allerdings am Standort Rudolstadt selbst gegenüber vorhergehenden Befragungsperioden eine Verschlechterung in allen Befragungskriterien ab (Abbildung 1), die einen eindeutigen Handlungsbedarf insbesondere in der Personalführung und -entwicklung signalisierte.

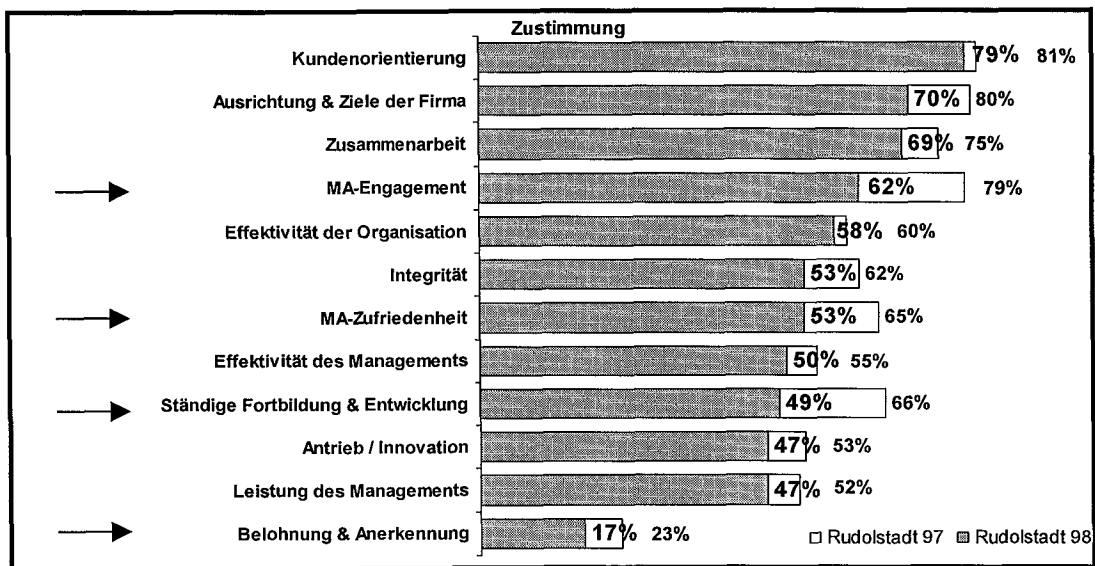


Abbildung 1: AlliedSignal, Standort Rudolstadt: Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung 1998; Vergleich 97-98

Quelle: AlliedSignal-Mitarbeiterbefragung, Rudolstadt, 1998, S. 3.

<sup>4</sup> AlliedSignal: Integrität - Ein traditioneller Wert für eine moderne Welt – Verhaltenskodex, Morristown, 1996, S. 11.

Besonders bei den Befragungspunkten Mitarbeiterengagement und Mitarbeiterzufriedenheit war ein nachlassendes Ergebnis feststellbar.

Im Verhaltenskodex der AlliedSignal verpflichtet sich diese, „allen Mitarbeitern herausfordernde und lohnenswerte Möglichkeiten zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung zu geben“<sup>5</sup>. Die Befragung zeigt jedoch eindeutige Bedürfnisse nach Fortbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie Belohnung und Anerkennung. Diese zu befriedigen und damit den Unternehmenskodex zu erfüllen, wurde daher zu einem wichtigen Ziel. Aufgrund der Feststellung, daß die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung 1997 zu wenig in die Personalarbeit des Folgejahres eingeflossen sind, ist nun eine stärkere Reaktion auf Mitarbeiteranliegen vorgesehen. Eine Befriedigung der Bedürfnisse nach größerer Transparenz der Lohngestaltung, nach Anerkennung der gezeigten Leistung und nach regelmäßigem Feedback zur gezeigten Arbeitsleistung, die auch in Abbildung 2 noch einmal deutlich werden, soll unter anderem die Einführung eines Beurteilungssystems bringen.

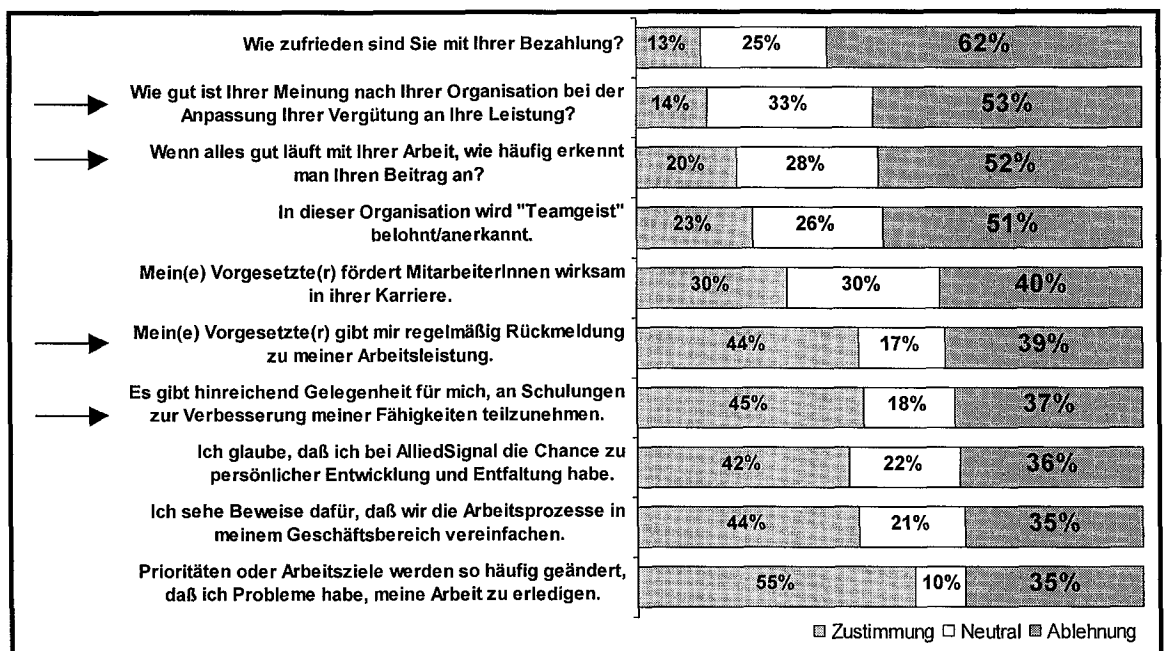


Abbildung 2: AlliedSignal, Standort Rudolstadt: Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung 1998: Fragen mit höchster Ablehnung

Quelle: AlliedSignal-Mitarbeiterbefragung, Rudolstadt, 1998, S. 5.

Im folgenden sollen theoretische Überlegungen zur Konzeption und Implementierung eines solchen Systems beschrieben und hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit und Umsetzung im Beispielsystem bewertet werden.

<sup>5</sup> AlliedSignal – Verhaltenskodex, a.a.O., S. 12.

### **3 Einführung eines Leistungsbeurteilungssystems für Mitarbeiter in der Produktion**

#### **3.1 Begriff und grundsätzliche Inhalte einer Leistungsbeurteilung**

Aufgrund des bereits angesprochenen Diskussionsumfangs zum Thema existieren die unterschiedlichsten Begriffsbezeichnungen und Sichtweisen hinsichtlich des Gegenstandes der Personalbeurteilung. Eine umfassende Definition, die auch den Charakter des im weiteren vorgestellten Beispielsystems kennzeichnet, liefern Domsch und Gerpott. Sie beschreiben Personalbeurteilung als „geplante, formalisierte und standardisierte Bewertung von Organisationsmitgliedern (... Beurteilte) im Hinblick auf bestimmte Kriterien durch ... dazu explizit beauftragte Personen (Beurteiler) ...“<sup>6</sup>. Diese Definition soll auch für die im weiteren folgenden Ausführungen gelten.

Die Systeme der Personalbeurteilung können und müssen jedoch im Hinblick auf den Gegenstand der Beurteilung weiter differenziert werden. Dabei zeichnen sich drei Ebenen möglicher Betrachtungsweisen ab.

Wird das Ziel verfolgt, Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Befähigung für die Ausübung zukünftiger Tätigkeitsbereiche zu bewerten, spricht man von Potentialbeurteilung. Sind Charaktereigenschaften des Arbeitnehmers Gegenstand der Beurteilung, wird eine Persönlichkeitsbeurteilung durchgeführt. Im Mittelpunkt der Leistungsbeurteilung stehen hingegen das direkte Ergebnis und das Verhalten am Arbeitsplatz.<sup>7</sup> Das Hauptaugenmerk wird auf letzterem liegen, denn hundertprozentig zuverlässige Prognosen über den positiven Erfolg einer Erweiterung des Aufgabengebietes eines Mitarbeiters oder der direkte Bezug zwischen einer Charaktereigenschaft und der Arbeitsqualität sind nicht möglich. Beide Überlegungen können zwar durch die Auswahl bestimmter Beurteilungskriterien in die Bewertung einfließen, reichen aber allein nicht aus, um aus der Beurteilung sinnvolle Schlußfolgerungen für die Personalarbeit zu ziehen.

Es stellt sich also hauptsächlich die Aufgabe, die Leistung des Einzelnen im Hinblick auf seine Arbeitsinhalte zu bewerten. Dafür ist es notwendig, diese Inhalte zunächst zu kennen, um dann im Sinne eines Soll-Ist-Vergleiches positive oder negative Abweichungen registrieren zu können, die nach Erkennung der Abweichungsursache Anhaltspunkt für Personalentscheidungen sein können. Das Prinzip der Beurteilung stellt sich damit analog Abbildung 3 dar.

---

<sup>6</sup> DOMSCH, Michel/ GERPOTT, Torsten J.: Personalbeurteilung in: GAUGLER, Eduard/ WEBER, Wolfgang (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart, 1992, Sp. 1632.

<sup>7</sup> vgl. CRISAND, Ekkehard/ STEPHAN, Pamela: Personalbeurteilungssystem: Ziel-Instrumente-Gestaltung, Heidelberg, 1994, S. 14-22.