Zeitschrift: Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes

Herausgeber: Schweizerischer Gewerkschaftsbund

Band: 70 (1978)

Heft: 3

Artikel: Leitsätze für die Mitarbeiterbeurteilung

Autor: Magri, Jules

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-354894

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 14.07.2025

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

Leitsätze für die Mitarbeiterbeurteilung

Jules Magri

Die Mitarbeiter eines Unternehmens wurden und mussten schon immer beurteilt werden, denn kein Unternehmen wird es sich leisten können, Mitarbeitern Aufgaben zuzuweisen, denen sie nicht gewachsen sind – oder Mitarbeiter dauernd zu beschäftigen, die mehr Verlust als Gewinn erbringen. Jedes Unternehmen ist gezwungen, seine Mitarbeiter so auszuwählen und einzusetzen, dass an jedem Arbeitsplatz der für diesen geeignete Mitarbeiter beschäftigt wird und so eine möglichst hohe Produktivität quantitativ und qualitativ erreicht wird. Ohne Beurteilung der Mitarbeiter gibt es keine erfolgreiche Unternehmensführung.
Soll das Beurteilen eines Mitarbeiters zutreffend, sachlich und gerecht erfolgen, dann darf es nicht rein gefühlsmässig und oberflächlich geschehen. Es muss *systematisch* nach einem geeigneten Schema von Bewertungsfaktoren vorgenommen werden. Wie viele und welche Bewertungsfaktoren als Massstäbe dienen sollen, darüber lässt sich natürlich diskutieren. Im allgemeinen wird man zu erfassen suchen: Quantität und Qualität der Arbeit, allgemeines Verhalten und Zuverlässigkeit eines Mitarbeiters, seine Fachkenntnisse und geistigen Fähigkeiten, seine Initiative, Vielseitigkeit und Versetzbarkeit, sein Verhalten und seine Einstellung zu Kollegen, Vorgesetzten und zum Unternehmen, das Behandeln von Maschinen und Material, Ordnung am Arbeitsplatz, Gesundheitszustand usw. Zahl und Art der Bewertungsfaktoren lassen sich variieren und vermehren. Jedes Unternehmen wird das für es geeignete Schema von Bewertungsfaktoren suchen und zur Anwendung bringen müssen.
Für die Mitarbeiterbeurteilung lassen sich folgende *Leitsätze* aufstellen:

1. Je menschengerechter eine Unternehmensstruktur ist, desto mehr Garantie ist gegeben für eine gerechte und sachliche Mitarbeiterbewertung.
2. Die Mindestvoraussetzungen für eine gerechte und sachliche Mitarbeiterbeurteilung sind das paritätische Mitbestimmungsrecht und die Gleichberechtigung von Arbeit und Kapital im Unternehmen.
3. Jede Persönlichkeitsbewertung muss durch Personalkommission, gewerkschaftliche Vertrauensleute und Gewerkschaftsfunktionäre kontrolliert werden können. Nur diese Kontrolle garantiert eine objektive und gerechte Bewertung.

4. Die Persönlichkeitsbewertung darf kein Druckmittel sein gegen fortschrittlich und kritisch denkende und gewerkschaftlich organisierte Mitarbeiter.

5. Die Bewerteten müssen sich gegen eine ungerechte Bewertung wehren können. Sie müssen das Recht zur Einsicht in die Bewertung, zur Aussprache mit den Vorgesetzten und zu einem Rekurs an eine paritätisch zusammengesetzte Rekursinstanz haben. Im Rekursverfahren müssen Personalvertreter und Gewerkschaftsvertreter mitwirken können.

6. Grundsätzlich muss man sich fragen, ob die heute mehr und mehr sich ausbreitende Mitarbeiterbewertung angesichts der privatkapitalistischen Struktur unserer Unternehmen vom sozialethischen Standpunkt aus überhaupt gebilligt werden darf, denn von dieser Struktur her wird die Mitarbeiterbewertung fast ganz automatisch zu einem Instrument verschärfter Mitarbeiterausbeutung sowie menschenunwürdiger privater Herrschaft und sozialer Kontrolle über Menschen. Unter dem Schein von rechtmässiger Herrschaft, Wissenschaftlichkeit und objektiver Leistungsbemessung setzen sich da ganz massive Unternehmerinteressen durch.

7. Eine ganz zentrale Frage ist, wie ein Bewertungsschema zustande kommen soll: wer für seine Ausarbeitung zuständig und berechtigt zu sein hat (die Unternehmer allein, kein Mitbestimmungsrecht der Gewerkschaften?) und welche betriebswirtschaftlichen und sozialethischen Kriterien massgebend sein sollten. Wie hat man zum Beispiel die gute oder schlechte Umgebung eines Arbeitsplatzes, die Gefahren für Gesundheit und Leben, Lärm, Schmutz, Staub, Kälte oder Hitze im Verhältnis zur quantitativen oder qualitativen Leistung in Punkten zu bewerten? Wer kontrolliert die Kontrolleure? Sind zum Beispiel die Einflüsse von gutem oder schlechtem Verhalten von Vorgesetzten und die Sicherheit des Arbeitsplatzes auch zu berücksichtigen in einem Bewertungsschema?

8. Führt die moderne rigorose Leistungskontrolle nicht dazu, dass die Arbeitnehmer in einen gegenseitigen zermürbenden Konkurrenzkampf geraten, ihre Gesundheit untergraben und ihre Kräfte vorzeitig verbraucht werden, die gewerkschaftliche Solidarität untergraben wird? Wird nicht ein unmenschlicher psychischer Leistungsdruck erzeugt, der sich im Familienleben des Arbeitnehmers verheerend auswirken muss? Der Neurosen erzeugt? Wie wirkt sich der ständige massive Leistungsdruck aus auf die Kindererziehung, auf die Gesundheit der Arbeitnehmer und damit auf die Krankenkassen, auf das politische Klima und auf die Kriminalität?

All diese Fragen und viele andere stellen sich.

Abschliessend sei noch erwähnt, worauf der verstorbene Professor H. Biäsch einst hingewiesen hat: «Der Qualifizierende muss an die Aufgabe treten im Bewusstsein, dass ihm die Leute anvertraut und von ihm abhängig sind... Man soll nur das qualifizieren, was für das Arbeitsgeschehen wichtig ist... Dazu kommt bei einem Vorgesetzten die Frage, ob er organisieren kann. Für die Leitung schliesslich ist auch das persönliche Verhalten und die private Lebensführung wichtig wegen der Autorität. Der Betrieb hat kein Recht, in die Privatsphäre eines Arbeiters einzugreifen. Kein Mensch darf in der Furcht leben, man werde ihn 'durchleuchten'... Entscheidend ist der Geist, aus dem man qualifiziert... Die richtige Handhabung (der Persönlichkeitsbewertung) ist und bleibt eine Frage der Menschlichkeit und Brüderlichkeit.»
Aber nun die Frage: Wie sollen Menschlichkeit und Brüderlichkeit in einer kapitalistischen Unternehmensverfassung überhaupt möglich sein?

Buchbesprechung

Gertraude Horke: Soziologie der Gewerkschaften, Europaverlag, Wien 1977, 448 Seiten.
Im deutschen Sprachgebiet ist die soziologische Literatur über die Gewerkschaften noch nicht allzu zahlreich. Die Arbeit von Gertraude Horke – die österreichische Autorin hat zuvor ein bemerkenswertes Buch über die japanischen Gewerkschaften geschrieben: «Arbeiter unter der roten Sonne» – schliesst deshalb eine der Lücken. Es handelt sich um eine ausgesprochen wissenschaftliche Publikation; das Buch macht ganz den Eindruck einer Habilitationsschrift. Die Autorin dokumentiert reiche Literaturkenntnis und Belesenheit. Vielleicht geht Gertraude Horke im Bestreben nach Klassifizierung und Typisierung der Gewerkschaften manchmal etwas weit. Dies mag auch für das Herausarbeiten der Wesensunterschiede nationaler Gewerkschaftsorganisationen gelten, wobei allerdings in bezug auf den Vergleich von Theorie und Tradition der Gewerkschaften wohl die britischen, deutschen, französischen und amerikanischen Gewerkschaften, nicht aber die skandinavischen Gewerkschaften näher behandelt werden. Recht auffallend – vom soziologischen Ausgangspunkt her jedoch verständlich – ist die starke Berücksichtigung der angelsächsischen Gewerkschaften und Gewerkschaftsliteratur. Für viele Leser erschwerend dürfte der Umstand sein, dass die Autorin sehr viele englisch-amerikanische Fachausdrücke und – leider nicht übersetzte – Zitate verwendet. Hier hätte Gertraude Horke im Interesse einer breiten Leserschaft doch vermehrt um eine Verdeutschung bemüht sein sollen. Dazu nur ein Beispiel: Statt vom «free-riding» kann man ebensogut und genauso treffend vom «Trittbrett-Fahrer» – der üblichen deutschen Bezeichnung – sprechen. Dass die österreichische Autorin die schweizerischen Gewerkschaften überhaupt nicht in ihre Untersuchung einbezieht, mag für Schweizer Leser recht bedauerlich sein. Irrtum vorbehalten kommt die Schweiz überhaupt nur einmal vor – auf Seite 308, obwohl doch gerade die Sozialbeziehungen in unserem Land auch ein wissenschaftliches Interesse verdienten. Unverständlich ist, dass Gertraude Horke in ihrer Gewerkschafts-