

# Analytische

## Stellenbewertung Anforderungsprofile Leistungsbeurteilung

bei einer Führung  
mit Delegation von Verantwortung

Von  
Dr. Philipp Tenckhoff

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
Gesamtbibliothek	
Betriebswirtschaftslehre	
Inventar-Nr. :	15.379
Abstell-Nr. :	A 32/345
Sachgebiete :	1.3.3.1.4
	7.3
	00076146



verlag wwt  
Bad Harzburg  
1973

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Vorwort</b> .....	7
<b>1. Einführung</b> .....	9
<b>2. Grundlagen der Stellenbewertung, Anforderungsprofile und Leistungsbeurteilung</b> .....	12
2.1. Kodifizieren des Führungsstils .....	12
2.2. Die Stellenbeschreibung .....	15
2.3. Die Bestimmung einer maßstabgerechten Leistung .....	18
<b>3. Die analytische Stellenbewertung</b> .....	21
3.1. Der Zweck der Stellenbewertung .....	21
3.2. Die Methode der Stellenbewertung .....	22
3.3. Die Wahl der Anforderungsarten .....	24
3.4. Die Analyse der Anforderungen .....	29
3.5. Die Gewichtung .....	30
3.6. Die Umrechnung der Wertzahlsummen in Geld .....	31
<b>4. Das analytische Anforderungsprofil</b> .....	32
<b>5. Die analytische Leistungsbeurteilung</b> .....	34
5.1. Zweck und Ziele der Leistungsbeurteilung .....	35
5.2. Voraussetzungen objektiver Leistungsbeurteilung .....	36
5.2.1. Die Beachtung der Fehlerquellen .....	36
5.2.2. Die Ablauf- (Stichproben-) und Erfolgskontrolle .....	37

5.2.3. Regelmäßigkeit der Beurteilung und schriftliche Form .....	38
5.2.4. Die Auswahl geeigneter Beurteilungsmerkmale .....	38
5.2.5. Der Leitfaden zur Leistungsbeurteilung .....	40
5.3. Forderungen und Probleme im Zusammenhang mit der Gestaltung des Beurteilungsbogens .....	40
5.3.1. Die Anwendbarkeit auf allen Stufen .....	40
5.3.2. Vergleichbarkeit und Einheitlichkeit .....	41
5.3.3. Vorformulierte Aussagen, situativbeschreibende Stufung oder Punkteskala .....	43
5.3.4. Die Gewichtung der Beurteilungsmerkmale .....	46
5.4. Das Entwicklungs-Diagramm .....	48
5.5. Die Häufigkeitsverteilung der Beurteilungsergebnisse .....	48
<b>6. Arbeitsrechtliche Fragen .....</b>	<b>51</b>
<b>7. Stellenbewertung, Anforderungsprofile und Leistungs-     beurteilung im Regelsystem der Personalförderung ....</b>	<b>54</b>
<b>8. Abschließende Betrachtung .....</b>	<b>57</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>59</b>
<b>Sachverzeichnis .....</b>	<b>202</b>
<b>Anhang:</b>	
1. Analytische Stellenbewertung .....	71
2. Leitfaden zur Erarbeitung der Anforderungsprofile auf der Basis der Stellenbeschreibung .....	95
3. Leitfaden zur analytischen Leistungsbeurteilung (mit Anlagen) .....	106
4. Übersicht der Anforderungsarten bzw. Merkmale für die analytische Stellenbewertung und analytische Leistungs- beurteilung der Angestellten bei einer Führung mit Delegation von Verantwortung .....	128
5. Fünf Beispiele für die Anwendung des Gesamtsystems der analytischen Stellenbewertung und analytischen Leistungsbeurteilung (einschließlich Stellenbeschreibungen und Kontrolle) .....	131