

Uwe Peter Kanning / Jan Henning Möller
Nikolay Kolev / Jens Pöttker



Systematische Leistungsbeurteilung

Leitfaden für die
HR- und Führungspraxis

eBook
SCHÄFFER
POESCHEL

Ergänzende Unterlagen zum Buch bieten wir Ihnen unter **www.schaeffer-poeschel.de/webcode** zum Download an. Für den Zugriff auf die Daten fordern Sie bitte mit Ihrer E-Mail-Adresse und dem nachfolgenden Webcode Ihr persönliches Passwort an. Bitte achten Sie bei der Eingabe des Webcodes auf eine korrekte Groß- und Kleinschreibung.

Webcode **6712-TJoZn**

Uwe Peter Kanning/Jan Henning Möller/Nikolay Kolev/Jens Pöttker

Systematische Leistungsbeurteilung

Leitfaden für die HR- und Führungspraxis

2013
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Autoren:

Prof. Dr. phil. habil. Uwe Peter Kanning ist Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück. Dr. Jan Henning Möller verantwortet bei einem mittelständischen Unternehmen im Kölner Raum die Bereiche Personalauswahl und Personalentwicklung. Dr. Nikolay Kolev ist wissenschaftlicher Mitarbeiter von Uwe-Peter Kanning. Dr. Jens Pöttker ist für das Bundesfinanzministerium im Bereich Personalauswahl und -beurteilung sowie für betriebliche Weiterbildung tätig.

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

E-Book ISBN 978-3-7992-6712-0

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2013 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt/Jessica Joos
Satz: Johanna Boy, Brennbach

Januar 2013

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblätt

Vorwort

Die Leistungsbeurteilung ist ein zentrales Instrument der Personalführung. In vielen Unternehmen wird sie jährlich durchgeführt. Dabei bewertet die direkte Führungskraft die zurückliegende Leistung ihrer Mitarbeiter, um anschließend in Einzelgesprächen die Ergebnisse mit dem jeweiligen Mitarbeiter zu reflektieren. Die Ziele dieses Vorgehens sind vielfältig. Während es dem einen Unternehmen primär darum geht, die Basis für Bonusausschüttungen zum Jahresende zu legen, will man in einem anderen Unternehmen überprüfen, inwieweit zuvor festgelegte Leistungsziele erreicht wurden. Parallel hierzu will man in aller Regel die Selbstreflexion der Mitarbeiter stärken. Zudem liefert die Leistungsbeurteilung wichtige Informationen zur Personalentwicklung und dies sowohl im Hinblick auf einzelne Mitarbeiter als auch für ganze Abteilungen. Leistungsdefizite deuten möglicherweise darauf hin, dass die Mitarbeiter in der Entwicklung ihrer Kompetenzen noch nicht hinreichend gefördert wurden. Vergleicht man das individuelle Leistungsprofil mit den Anforderungen potenziell zukünftiger Arbeitsplätze, so erhält man zudem eine Vorstellung davon, wie stark ein Mitarbeiter noch weiterqualifiziert werden muss, um anspruchsvollere Tätigkeiten wie z. B. eine Führungsposition übernehmen zu können. Geht es schließlich um Fragen der internen Stellenbesetzung, können Leistungsbeurteilungsdaten bei der (Vor-)Auswahl der Kandidaten hilfreich sein.

Diese wichtigen Funktionen kann die Leistungsbeurteilung jedoch nur dann erfüllen, wenn sie qualitativen Mindestansprüchen genügt. Ein Blick in die Praxis vieler Leistungsbeurteilungssysteme zeigt, dass dies sehr oft nicht der Fall ist. Weder wird eindeutig definiert, worin die Leistung an einem spezifischen Arbeitsplatz besteht, noch wird festgelegt, welches Verhalten ein Mitarbeiter zeigen muss, um einen bestimmten Leistungspunkt zu erhalten. Aus der Sicht vieler Mitarbeiter ist die Leistungsbeurteilung daher oftmals ein Akt relativer Willkür. Der Vorgesetzte hat alle Fäden in der Hand und kann ohne verbindlichen Wertmaßstab beliebige Beurteilungen vornehmen. Ein und dieselbe Leistung wird weder innerhalb einer Abteilung, noch über verschiedene Abteilungen hinweg mit derselben Anzahl von Leistungspunkten bewertet. Auch manche Führungskräfte erleben diesen Zustand als unbefriedigend und hebeln gleich das gesamte System aus, indem sie bei allen Mitarbeitern eine sehr gute Beurteilung vornehmen. Hierdurch schützt man sich zwar erfolgreich vor dem Ummut der Mitarbeiter, beraubt sich aber auch eines wichtigen Steuerungsinstrumentes. Besser wäre es, ein aussagekräftiges Leistungsbeurteilungssystem zu etablieren.

Hierin liegt das Ziel des vorliegenden Buches. Vor dem Hintergrund mehrere Projekte zur Einführung von Leistungsbeurteilungssystemen, die wir in den letzten Jahren mit unterschiedlichen Kooperationspartnern aus der Praxis durchgeführt haben, ist dieses Buch entstanden. Es vermittelt explizit praxisbezogenes Wissen zur erfolgreichen Entwicklung, Einführung und Evaluation aussagekräftiger Leistungsbeurteilungssysteme. Im Downloadbereich unter www.schaeffer-poeschel.de/webcode finden die Anwender entsprechende Materialien sowie zahlreiche Beispiele für Leistungsbeurteilungsskalen. Sie können beispielsweise in einer Excel-Datei gezielt nach Beurteilungsskalen für spezifische Leistungsdimensionen suchen und diese

Vorlagen ggf. für Ihre eigenen Anwendungszwecke abändern. Wie schon in unserem Buch »Personalauswahl – Leitfaden für die Praxis« fühlen wir uns auch diesmal einem wissenschaftlichen Ansatz verpflichtet. Es geht mithin nicht darum, sich einfach etwas Plausibles auszudenken, sondern vielmehr die Erkenntnisse und Prinzipien der psychologischen Forschung für die Entwicklung effektiver Praxislösungen zu nutzen.

An dieser Stelle möchten wir Herrn Marc Ulrich Möller dafür danken, dass er unser Werk durch viele hilfreiche Hinweise zu den rechtlichen Grundlagen der Leistungsbeurteilung unterstützt hat. Herrn Bernd Klein-Hitpass gebührt unser Dank für seine Unterstützung bei der Erstellung der Arbeitshilfen im Download-Bereich.

Münster, im Januar 2013

Die Autoren

Ergänzende Unterlagen zum Download

Für dieses Buch bieten wir ergänzende Unterlagen zum Download an.

Den zum Abruf der Daten notwendigen Webcode finden Sie auf der ersten Seite des Buches.

Mit diesem Webcode können Sie sich in Kombination mit Ihrer E-Mail-Adresse einloggen und die Daten abrufen.

Folgende weiterführende Materialien und Formblätter für Ihre individuelle Leistungsbeurteilung stehen zur Verfügung:

1. Umfangreiche Beispiele konkreter Leistungsbeurteilungsskalen als Basis zur Weiterentwicklung für ein eigenes Leistungsbeurteilungssystem
2. Zwei Fragebögen zur Evaluation eines Leistungsbeurteilungssystems durch Führungskräfte bzw. Mitarbeiter (inklusive Anleitung zur Auswertung)
3. Präsentation zur Durchführung einer Führungskräftebildung im Rahmen der Einführung eines neuen Leistungsbeurteilungssystems
4. Zwei Formblätter zur Durchführung einer Anforderungsanalyse für eine Arbeitsstelle
5. Formblatt Feedbackbogen zur strukturierten Reflexion von Feedbackgesprächen
6. Abbildungen des vorliegenden Buches, z. B. zur Illustration von Vorträgen zur Einführung eines neuen Leistungsbeurteilungssystems im Rahmen von Mitarbeiterveranstaltungen

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Ergänzende Unterlagen zum Download	VII
1. Einführung	1
1.1 Leistungsbeurteilung im Alltag	1
1.2 Varianten professioneller Leistungsbeurteilung	8
1.2.1 360°-Feedback	8
1.2.2 Zielsetzung	11
1.2.3 Teambewertung	13
1.3 Nutzen der Leistungsbeurteilung für das Unternehmen	16
1.4 Nutzen der Leistungsbeurteilung für die Arbeitnehmer	18
1.5 Fazit	19
1.6 Vertiefende Literatur	20
2. Methoden der Leistungsbeurteilung: Vor- und Nachteile	21
2.1 Qualitätskriterien: Objektivität, Reliabilität und Validität	21
2.1.1 Objektivität	21
2.1.2 Reliabilität	22
2.1.3 Validität	22
2.2 Einfache Bewertungsskalen	24
2.2.1 Einfache Bewertungsskala	25
2.2.2 Verhaltensverankerte Bewertungsskalen (VVB)	26
2.2.3 Mixed Standard Scale (MSS)	28
2.3 Rangordnungsverfahren	30
2.3.1 Rangreihen (mit/ohne Paarvergleich)	30
2.3.2 Rangreihe mit Quotenvorgabe	31
2.4 Auswahlverfahren	32
2.4.1 Gemischte Aussagenliste mit freier Wahl (GAL)	32
2.4.2 Wahlzwangverfahren	33
2.5 Methoden der Leistungsbeurteilung im Überblick	34
2.6 Fazit	37
2.7 Vertiefende Literatur	37
3. Wirtschaftlicher Nutzen von Leistungsbeurteilungen	39
3.1 Leistungssteigerung durch Motivation	40
3.1.1 Verhaltenssteuerndes Feedback	40
3.1.2 Individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen	42
3.1.3 Fähigkeitsbezogene Personalplatzierung	44
3.1.4 Optimierung der Arbeitsbedingungen	45
3.1.5 Vereinbarung monetärer Anreize	47
3.1.6 Individuelle Karriereplanung	48
3.2 Einsparung von Konfliktkosten	49

3.2.1	Konfliktkosten auf Ebene des einzelnen Mitarbeiters	50
3.2.2	Konfliktkosten auf Ebene des Teams	51
3.2.3	Konfliktkosten auf Ebene der Organisation	52
3.2.4	Höhe der Konfliktkosten	53
3.3	Fazit	55
3.4	Vertiefende Literatur	56
4.	Wie man es nicht machen sollte: Zentrale Schwächen gängiger Leistungsbeurteilungssysteme	57
4.1	Fehlerhafte Auswahl der Leistungsdimensionen	58
4.2	Mangelnde Einschätzbarkeit der Leistungsdimensionen	61
4.3	Einsatz abstrakter, undifferenzierter Leistungsdimensionen	61
4.4	Einsatz zu differenzierter Beurteilungsskalen	63
4.5	Einsatz einer Schulnotenskala	64
4.6	Positiv verzerrte Bewertungen	65
4.7	Quotierung der Punktwerte in der Leistungsbeurteilung	67
4.8	Direkter Vergleich der Mitarbeiter untereinander	69
4.9	Einsatz unklar definierter Punktesysteme	71
4.10	Hohe Messfehleranfälligkeit	72
4.11	Berechnung der Gesamtleistung durch Mittelwertbildung	73
4.12	Mangelnde Transparenz	74
4.13	Fehler im Feedbackgespräch	75
4.14	Fazit	76
4.15	Vertiefende Literatur	78
5.	Wie man es besser macht: Prinzipien effektiver Leistungsbeurteilungssysteme	79
5.1	Einbindung der Mitarbeiter	79
5.2	Clusterung aller relevanten Arbeitsplätze	84
5.3	Anforderungsanalyse: Ableitung von Leistungskriterien	86
5.4	Entwicklung verhaltensverankerter Beurteilungsskalen	91
5.5	Verknüpfung mit leistungsbezogener Bezahlung	93
5.6	Führungskräfteschulung	96
5.7	Beurteilung der Leistung	98
5.8	Feedbackgespräche	99
5.9	Evaluation	102
5.10	Fazit	105
5.11	Vertiefende Literatur	105
6.	Was ist gute Leistung? – Durchführung einer Anforderungsanalyse	107
6.1	Ziel einer Anforderungsanalyse	107
6.2	Methoden der Anforderungsanalyse	110
6.2.1	Intuitive Methode	110

6.2.2	Arbeitsanalytische Methode	112
6.2.3	Personenanalytische Methode	115
6.2.4	Methode der erfolgskritischen Ereignisse	117
6.3	Systematisches Vorgehen	119
6.3.1	Definition der Cluster	119
6.3.2	Auswahl der Interviewpartner	121
6.3.3	Durchführung des Interviews	122
6.3.4	Ableitung der Dimensionen	124
6.4	Praxisbeispiel	127
6.5	Fazit	134
6.6	Vertiefende Literatur	134
7.	Wie misst man Leistung? – Entwicklung verhaltens- verankerter Skalen	135
7.1	Prinzipien der Entwicklung verhaltensverankerter Skalen	135
7.2	Auswertung verhaltensverankerter Skalen	143
7.3	Bezug zu Qualitätskriterien	145
7.4	Praxisbeispiele	147
7.5	Fazit	151
7.6	Vertiefende Literatur	151
8.	Wie wird Leistung honoriert? – Modelle leistungsbezogener Vergütungssysteme	153
8.1	Was wird belohnt?	153
8.2	Anreizsysteme	154
8.3	Variable Gehaltsbestandteile	157
8.4	Vergütungsmodelle	159
8.4.1	Ein Modell für Führungskräfte	160
8.4.2	Ein Modell für die gesamte Belegschaft	162
8.5	Praxisbeispiel	164
8.5.1	Modell A: fixer Prämientopf	165
8.5.2	Modell B: variabler Prämientopf	167
8.6	Fazit	171
8.7	Vertiefende Literatur	172
9.	Führungskräfteschulung	173
9.1	Inhalte der Schulung	173
9.1.1	Leistungsbeurteilungssystem	174
9.1.2	Beurteilungsfehler	180
9.1.3	Praxisteil zum Leistungsbeurteilungssystem	184
9.1.4	Feedbackgespräch	185
9.1.5	Praxisteil zum Feedbackgespräch	188
9.2	Fazit	189
9.3	Vertiefende Literatur	190

10.	Feedbackgespräch	191
10.1	Begriffsbestimmung	191
10.2	Funktionen des Feedbackgesprächs	192
10.3	Gesprächsformen	193
10.4	Gesprächsstile	193
10.5	Feedback	195
10.6	Lob und Kritik	196
10.7	Reaktionen auf das Feedback	198
10.8	Ablauf des Feedbackgesprächs	199
10.9	Fazit	203
10.10	Vertiefende Literatur	203
11.	Evaluation und Optimierung	205
11.1	Prinzipien	205
11.2	Umsetzung	207
11.3	Praxisbeispiel	211
11.3.1	Perspektive der Mitarbeiter	212
11.3.2	Perspektive der Führungskräfte	222
11.3.3	Vergebene Leistungspunkte	224
11.4	Fazit	226
11.5	Vertiefende Literatur	227
12.	Umgang mit Widerständen	229
12.1	Einbinden	229
12.2	Aufklären	230
12.3	Hilfestellung bieten	231
12.4	Sanktionieren	232
12.5	Fazit	233
12.6	Vertiefende Literatur	233
13.	Rechtliche Aspekte der Leistungsbeurteilung	235
13.1	Was ist zu beachten?	235
13.2	Vertiefende Literatur	238
	Glossar	239
	Literatur	245
	Register	249

1. Einführung

Das Beobachten und darauf aufbauende Beurteilen des Verhaltens oder gar der Persönlichkeit anderer Personen gehört zu unserem tagtäglichen Routinen. Leider sind wir nicht davor gefeit, dass uns bei diesen Vorgängen systematische Fehler unterlaufen. Dies gilt nicht nur für unser Privatleben, sondern auch für die Beurteilungsprozesse im beruflichen Kontext, wie etwa einer Leistungsbeurteilung. Der erste Abschnitt dieses Kapitels widmet sich deshalb einer Darstellung besonders häufig auftretender Beurteilerfehler und verdeutlicht deren Bedeutung für eine professionelle Leistungsbeurteilung. Auch wenn die Beurteilung anderer Menschen nie gänzlich frei von subjektiven Anteilen sein kann, ist es wichtig, diese Subjektivität so weit wie möglich zu begrenzen.

Der zweite Abschnitt rückt verschiedene Varianten der Leistungsbeurteilung in den Vordergrund. Mit dem 360°-Feedback, der Setzung von Zielen zur Mitarbeitermotivierung und der Teambewertung werden wir drei Nutzungsmöglichkeiten der Leistungsbeurteilung herausgreifen und näher vorstellen. Im letzten Abschnitt soll schließlich verdeutlicht werden, welche Vorteile Unternehmen sowie deren Mitarbeiter aus einer professionellen Leistungsbeurteilung ziehen können. Es wird sich zeigen, dass beide Seiten auf vielfältige Art und Weise profitieren und dass die Einführung systematischer Leistungsbeurteilungen zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens beitragen kann.

1.1 Leistungsbeurteilung im Alltag

Im Sommer 2010 ereignete sich im Rahmen der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft das (wiederkehrende) Phänomen, dass sich nahezu jeder zweite Deutsche zum Bundestrainer berufen fühlte. Das Amt des heimlichen Bundestrainers, mit welchem wir uns in den Sommermonaten so gerne schmücken, beinhaltet eine Beurteilung der Leistungen, welche von den elf Feldspielern in rund 90 Minuten auf dem Platz erbracht werden. Verfehlte Spieler X das freie Tor unbedrängt aus eigentlich einschuss sicherer Distanz, so ging ein kollektives Raunen durch die Biergärten und über die Public-Viewing-Plätze. Es entluden sich vernichtende Bemerkungen wie »Der Spieler ist unfähig!« oder »Das ist eine Gurke.« Vollendete ein Spieler Y hingegen eine das komplette Spielfeld überbrückende Passkombination mit einem Hackentrick aus scheinbar aussichtsloser Position, kehrte sich das Bild um. Nach Abklingen des ohrenbetäubenden Jubels erntete dieser Spieler anerkennende Worte wie »Der trifft aus jeder Position!« oder »Das ist der Beste!«. All die genannten Bemerkungen haben gemeinsam, dass sie eine Beurteilung der Leistung ausdrücken.

Sind unsere Beurteilungen der Spielerleistung denn aber fehlerfrei? Sicherlich nicht. Vielleicht hat der Spieler X das Tor ja gar nicht aufgrund mangelnder Kompetenz verfehlt, sondern weil ihn just in dem Moment des Torsschusses die Sonne blendete oder weil an seinem »Standort« ein verirrter Maulwurf einen Hügel hinterlassen hat.

Somit ist ein wahrgenommenes Handlungsergebnis, das wir zur Beurteilung einer Leistung heranziehen, nicht immer problem- oder nahtlos auf die Fähigkeiten oder Kompetenzen einer Person zurückzuführen. Alle Menschen unterliegen bei der Beurteilung der Leistung anderer Personen vielmehr bestimmten *Beurteilerfehlern*. Im weiteren Verlauf werden wir einige typische Fehlerarten herausgreifen und näher vorstellen (ausführlicher: Kanning, Hofer & Schulze-Willbrenning, 2004).

Der oben angesprochene Maulwurfshügel weist bereits auf ein grundsätzliches Problem bei der Beurteilung von Leistungen hin: In jeder Sekunde prasseln auf uns extrem viele *Reizinformationen* nieder, die unmöglich von uns vollständig verarbeitet werden können. Eine Auseinandersetzung mit all diesen Informationen würde uns schlichtweg überfordern und in unserem Handeln lähmen.

Legen Sie doch bitte einmal bei Gelegenheit an Ihrem Arbeitsplatz kurz alles beiseite. Achten Sie dann bitte darauf, wie viele verschiedene Reize Sie in jenem Moment umgeben und um eine weiterführende Verarbeitung durch Sie konkurrieren!

Um das Problem zu lösen, filtern wir ganz einfach die meisten Informationen, die auf uns einwirken heraus und nehmen sie nicht bewusst zu Kenntnis. In der Psychologie wird dieses Phänomen mit *Flaschenhalsmodell der Wahrnehmung* (siehe Abbildung 1-1) verdeutlicht: Es wird ausschließlich einer verhältnismäßig winzigen Menge an Reizen, welche auf uns einströmt, gestattet, in unser Bewusstsein einzuziehen.

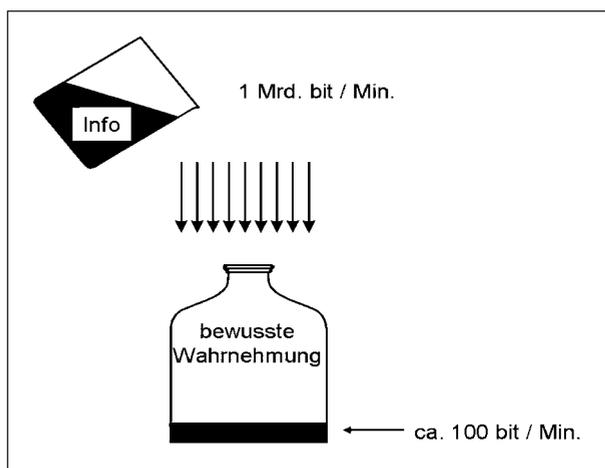


Abbildung 1-1: Flaschenhalsmodell der Wahrnehmung

Wie der Abbildung 1-1 entnommen werden kann, wird von uns nur ein stark begrenzter Anteil an Informationen bearbeitet. Der Rest fließt oder strömt an uns vorbei, da wir nur eine begrenzte Aufnahme- und Verarbeitungskapazität (dargestellt durch den Flaschenhals) besitzen. Dabei sind die in der Abbildung 1-1 aufgeführten Verhältnismäßigkeiten, welche der Computersprache entnommen wurden, nicht wörtlich zu nehmen. Sie symbolisieren vielmehr nur die gewaltige Differenz zwischen der riesi-

gen Menge an Reizen, welche uns umgibt, und der verhältnismäßig winzigen Menge an Reizen, welche wir bewusst wahrnehmen.

Der Zugang zur bewussten Wahrnehmung, d. h. die Frage, welche Reize »unseren« Flaschenhals passieren dürfen, wird ähnlich wie beim Türsteher eines Nachtclubs über Selektions- und Filterprozesse geregelt. Verdeutlichen wir uns diese Prozesse am Beispiel des vielfach untersuchten *Cocktail-Party-Effektes* (z. B. Cherry, 1953): Stellen Sie sich bitte vor, Sie befänden sich auf einer ausgelassenen Party. Trotz der enormen Geräuschkulisse ist es uns möglich, dass wir uns auf eine einzige Unterhaltung mit einer interessanten Person einlassen. Erwähnt aber jemand in unserer unmittelbaren Umgebung unseren Namen, so horchen wir sofort auf. Die Erklärung liegt in der *selektiven Aufmerksamkeit*, welche wir diesen Dingen zukommen lassen. Wir widmen uns voll und ganz für uns bedeutsamen Dingen, während wir alles andere ausblenden.

Die Tatsache, dass unsere Wahrnehmung vielfältigen Selektions- und Filterprozessen unterworfen ist, hat weitreichende Implikationen für die Leistungsbeurteilung in der Praxis. Muss eine Führungskraft z. B. die Leistung von mehr als 30 Mitarbeitern beurteilen, so stellt sich die Frage, welche Informationen sie zur Kenntnis nimmt und welche unberücksichtigt bleiben?

Begeben wir uns nochmals in den Bereich des Fußballs und erinnern uns an unsere Weltmeisterelf von 1954, die in unserer Rückschau als »Helden von Bern« verehrt werden. Ist diese Glorifizierung uneingeschränkt richtig? Hat diese Elf jeden Gegner mit Leichtigkeit vom Platz gefegt und jedes Spiel mit mindestens 5-0 für sich entscheiden können? Eine Analyse der Dokumente zeigt sehr schnell, dass die Leistung dieser Elf mitnichten durchgängig hervorragend war. So wurde z. B. das erste Turnierspiel sang- und klanglos mit 3-8 gegen Ungarn aus der Hand gegeben. Gäbe es keine Dokumente mehr aus dieser Zeit, wäre dies wohl leicht in Vergessenheit geraten. Übertragen auf die Leistungsbeurteilung bedeutet dies: Je länger der Zeitraum zwischen Informationssammlung und Leistungsbeurteilung ist, desto leichter können sich *Gedächtniseffekte* wie Vergessen oder *verzerrte Erinnerungen* einschleichen. Dieser Punkt gewinnt besonders dann an Bedeutung, wenn wir uns vor Augen führen, dass die in vielen Unternehmen durchgeführten Regelbeurteilungen nur einmal oder zweimal jährlich stattfinden.

Überlegen Sie doch bitte an dieser Stelle kurz, wie leicht bzw. schwer es Ihnen fällt, sich ad hoc an Geschehnisse zu erinnern, welche zehn oder elf Monate zurückliegen. Sie werden feststellen, dass Sie das Meiste überhaupt nicht mehr erinnern können.

Es lassen sich nach Kanning (2004) verschiedene Faktoren benennen, welche die Qualität und die Abrufmöglichkeit unserer Erinnerungen beeinflussen. Beispielsweise lassen sich solche Informationen besser rekonstruieren, die wir häufig bewusst wahrgenommen haben oder mit welchen wir uns sehr intensiv beschäftigt haben. Im Bereich der Regelbeurteilung in Unternehmen könnte sich z. B. ein besonders schwerwiegender Fauxpas eines Mitarbeiters als nachhaltige Gedächtnisspur eingebrannt haben. Im Umkehrschluss impliziert dies jedoch auch, dass Informationen, welche uns alltäglich begegnen und damit als »normal« erscheinen, kaum noch Zugang zu unserer bewuss-

ten Wahrnehmung bzw. unserem Gedächtnis erhalten. Derartige Informationen werden damit auch nicht mehr als Grundlage für Beurteilungen herangezogen. Hier wäre z. B. an einen Mitarbeiter zu denken, der beständig qualitativ hochwertige Leistungen erbringt. Aufgrund dieser Regelmäßigkeit nimmt seine Führungskraft diese Leistungen als Normalität an. Bewusst wahrgenommen wird dann erst wieder ein Abfall des Mitarbeiters vom hohen Leistungsniveau.

Ein empirisch gut belegter Erinnerungsfehler ist der sog. *Recency-Effekt* (z. B. Pinto & Baddeley, 1991). Im Rahmen klassischer Experimente zur Wiedergabe soeben gehörter Wortlisten zeigte sich, dass Wörter, welche am Ende der Liste präsentiert wurden, unter bestimmten Bedingungen deutlich besser erinnert wurden als solche Wörter, die sich am Anfang der Liste befanden. Crowder (1976) zog eine schöne Analogie zur Illustration dieses Effekts heran: Rufen Sie sich hierzu das Bild frei stehender Telefonmasten in der Landschaft vor Augen. Je weiter entfernt sich ein Telefonmast von Ihrem Standpunkt befindet, desto schwieriger wird es Ihnen gelingen, diesen Masten von seinem »Nachbarn« zu unterscheiden!

Welche Implikation hat der Recency-Effekt aber für die Regelbeurteilung? Er könnte sich beispielsweise darin manifestieren, dass ein Vorgesetzter vor allem solche Ereignisse erinnert, welche sich zeitlich nah (engl.: *recently*) vor der anstehenden Regelbeurteilung zugetragen haben. Währenddessen wären ihm Sachverhalte, welche sich kurz nach der letzten Regelbeurteilung ereignet haben und somit zeitlich länger zurückliegen, kaum noch präsent. Vielleicht haben Sie bei Ihren eigenen Kindern schon bemerkt, dass diese sich umso tadelloser benehmen, je näher Weihnachten rückt. Ihre Kinder machen sich (unbewusst) den Recency-Effekt zunutze, da sie mögliche frühere Fehlritte im Jahr durch vorbildliches Verhalten überlagern möchten. Aufgrund des geschilderten weihnachtlichen Kontextes firmiert der Recency-Effekt oft auch unter dem Namen Nikolaus-Effekt.

Unsere selektive Aufmerksamkeit sowie unsere limitierte Gedächtniskapazität, die zudem Vergessens- und Verzerrungsprozessen unterworfen ist, bilden den Nährboden für das Auftreten einer Vielzahl typischer Beurteilungsfehler. Diese sollen im weiteren Verlauf des Kapitels samt ihrer praktischen Implikationen für die Leistungsbeurteilung in Unternehmen dargestellt werden.

Als wäre die Leistungsbeurteilung aufgrund der geschilderten Phänomene nicht schon schwierig genug, so müssen wir uns nun auch noch vor Augen führen, dass *non-verbale Informationen* einen nicht geringen Einfluss auf unsere Urteilsfähigkeit nehmen. Ein umfassender Überblick zu diesem Thema findet sich z. B. bei Argyle (1996). So wird Brillenträgern beispielsweise eine höhere Zuverlässigkeit, Intelligenz sowie mehr Fleiß zugeschrieben als Nicht-Brillenträgern. Personen, die den regelmäßigen Blickkontakt zu ihrem Gegenüber suchen, wird eine stärkere Überzeugungsfähigkeit attestiert als solchen Personen, welche sich eher dem Fußboden oder der Tischkante zuwenden. Den genannten Aspekten ist gemeinsam, dass wir aufgrund nonverbaler Informationen wie der Körperhaltung, der Mimik oder auch Gestik einer Person auf deren Persönlichkeitseigenschaften oder kognitive Leistungsfähigkeit schließen. Doch warum lassen wir uns zu Schlussfolgerungen solcher Tragweite verleiten? Non-verbale Informationen werden von uns verglichen mit verbalen Informationen im Nu

verarbeitet. Diese Informationen springen uns wortwörtlich ins Auge. Dabei sagt die schnelle Zugänglichkeit dieser Informationsquellen jedoch leider nichts über die Qualität der sich anschließenden Beurteilungen aus.

Ein Beurteilungsfehler, der besonders häufig durch nonverbale Informationen hervorgerufen wird, ist der sogenannte *Halo-Effekt* (»halo« = engl. »Heiligenschein«). Auch wenn Personen über viele verschiedene Merkmale und Persönlichkeitseigenschaften verfügen, picken wir uns zur Beurteilung der Person oftmals nur dasjenige Merkmal heraus, das besonders hervorsticht und damit alle andere Eigenschaften in seiner Bedeutung wie ein Heiligenschein (s. o.) überschattet (vgl. Abbildung 1-2). So gab z. B. eine Vielzahl der Opfer des umtriebigen Finanzjongleurs Madoff an, dass sie sein gepflegtes, attraktives Äußeres wortwörtlich geblendet habe und ihn als gewissenhaft sowie vertrauenswürdig habe erscheinen lassen. Die physische Attraktivität einer Person hat sich in der Forschung als dasjenige Merkmal erwiesen, welches alle anderen besonders leicht in den Hintergrund rückt. Dabei gilt: Gut aussehende Menschen werden in Bezug auf vielen Eigenschaften, die eigentlich nichts mit dem Aussehen zu tun haben (z. B. Intelligenz oder Teamfähigkeit), systematisch überschätzt.

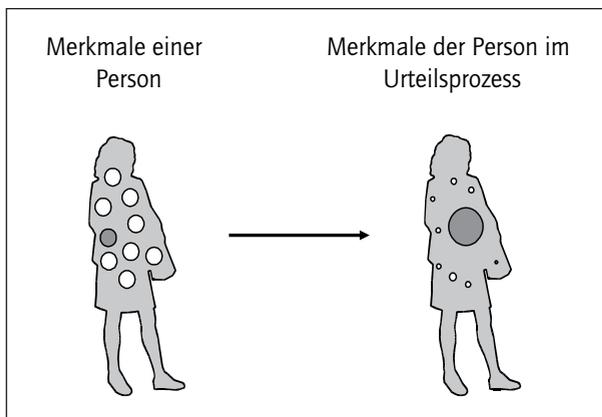


Abbildung 1-2: Prinzip des Halo-Effekts

Neben der geringen Verarbeitungszeit bedingt auch der geringe Aufwand bei der Verarbeitung nonverbaler Informationen ihren Einfluss auf unsere Urteile. Um in unserer komplexen Welt nicht überfordert zu werden, verlassen wir uns gerne auf sogenannte *Faustregeln* (z. B. Tversky & Kahneman, 1973). Faustregeln bieten uns eine schnelle Orientierung und damit Sicherheit. Eine Faustregel wäre z. B., dass wir – wie oben dargestellt – jede Person mit Brille als intelligent einstufen. Dies mag erklären, warum nahezu jeder männliche Minister unserer aktuellen Regierungskoalition zumindest bei öffentlichen Auftritten eine Brille trägt. Auch die vom Beurteiler wahrgenommene *Ähnlichkeit* zwischen sich und dem Beurteilten kann eine Faustregel nach dem Motto »Wer so ist wie ich, muss gut sein« aktivieren. Dabei kann sich Ähnlichkeit auf unterschiedliche Art und Weise äußern, z. B. auf Basis des Aussehens oder des beruflichen Hintergrundes.

Eine vergleichbare Funktion haben *Stereotype* (z. B. Jonas, Stroebe & Hewstone, 2007). Stereotype lassen sich als Bündel von Überzeugungen oder Erwartungen beschreiben, die wir hinsichtlich einer bestimmten Gruppe von Personen hegen. Ähnlich wie Faustregeln ermöglichen sie uns eine schnelle, aber keinesfalls immer zutreffende Einschätzung von Personen mit einem bestimmten Ausbildungshintergrund oder aus einer bestimmten Abteilung des Unternehmens. Für das Thema Leistungsbeurteilung besitzen Stereotype vor allem in Hinblick auf Überzeugungen gegenüber dem anderen Geschlecht eine hervorgehobene Bedeutung. So werden Vertreter des weiblichen Geschlechts womöglich eher als sozial kompetent, fürsorglich, aber auch sicherheitsbedürftig wahrgenommen. Hingegen werden männliche Personen eher als dominant, selbstbewusst oder auch durchsetzungsstark beschrieben.

Auch *Erwartungen* können unsere Beurteilungen anderer Personen unbewusst beeinflussen. Es zeigte sich z. B. in Experimenten mit erfahrenen Personalern, dass die Art von Vorinformation, welche sie über Bewerber erhalten, zu divergierenden Bewertungen ein und derselben Leistung führen kann. Erhielten die Personalern positive Vorinformationen über den Bewerber, z. B. ein tadelloses Ausbildungszeugnis oder ein Abiturzeugnis mit Einser-Schnitt, so bewerteten sie die Leistung eines Bewerbers positiver als wenn sie negative Informationen vorab erhielten (Kanning & Klinge, 2005). Aufgrund von Vorinformationen bauen wir bestimmte Erwartungen auf, an denen wir uns bei der Beurteilung von Leistungen orientieren. Übertragen auf den Kontext der Leistungsbeurteilung könnte dies z. B. bedeuten, dass Führungskräfte Mitarbeitern, die aufgrund sehr guter Leistungen in ihre Abteilung gekommen sind, sehr viel positivere Erwartungen entgegenbringen als den übrigen Mitarbeitern. In der Folge wird man Erstere bei der nächsten Leistungsbeurteilung auch positiver einschätzen. Eine Vorinformation, die besonders häufig einen Erwartungs-Effekt auslösen kann, ist die *Hierarchieebene*, auf der sich der zu beurteilende Mitarbeiter befindet. Von Mitarbeitern auf höheren Hierarchieebenen wird dabei zumeist (fälschlicherweise) erwartet, dass sie per se bessere Leistungen erbringen als Mitarbeiter auf niedrigeren Ebenen.

Bislang widmete sich dieses Kapitel vor allem der Darstellung von Beurteilungsfehlern, welche uns unbewusst, d. h. ohne dass wir es bemerken, ereilen. Auf der anderen Seite gibt es jedoch auch bestimmte Beurteilungsfehler, die wir bewusst und kontrolliert begehen, da sie scheinbar positive Konsequenzen mit sich führen oder auf den ersten Blick negative Konsequenzen vermeiden. Lohaus (2009) nennt in diesem Zusammenhang zwei Arten willentlich begangener Beurteilungsfehler: Zum einen können Beurteiler dazu neigen, die Leistung der zu beurteilenden Person sehr viel besser einzustufen als sie tatsächlich ist. In diesem Fall sprechen wir vom *Milde-Effekt*. Genauso gut ist jedoch der konträre Prozess vorstellbar. In diesem Fall wird die Leistung einer Person sehr viel schlechter beurteilt als sie in Wirklichkeit ist. Bei diesem Szenario liegt der *Strenge-Effekt* vor.

Wie kommt es jedoch zu diesen Effekten? Wird die Leistung eines Mitarbeiters überzogen positiv bewertet (Milde-Effekt), so mag die Führungskraft das Ziel verfolgen, einen unliebsamen Mitarbeiter »wegzuloben«. Es sei in diesem Zusammenhang an den früheren Ministerpräsidenten von Baden-Württemberg, Günter Oettinger, er-

innert. Über dessen Weggang nach Brüssel zur Europäischen Kommission wurde viel spekuliert, dies sei ein Fall des Weglobens. Eine weitere positive Konsequenz, durch welche der Milde-Effekt erklärt werden kann, ist die Protektion geschätzter Mitarbeiter. Diese Mitarbeiter möchte man entgegen ihrer tatsächlichen Leistungsfähigkeit fördern oder geradezu pushen, da sie dem Beurteilenden vielleicht sehr sympathisch sind. Der Milde-Effekt kann jedoch auch zur Vermeidung negativer Konsequenzen dienen. In diesem Fall wird die Leistung eines Mitarbeiters zu positiv bewertet, da der Beurteilende diesen nicht demotivieren möchte, ein lautstarkes Aufbegehren verbunden mit einem mühsamen Mitarbeitergespräch fürchtet oder aber insgesamt das Arbeitsklima nicht verderben möchte.

Ähnlich wie für den Milde-Effekt sind auch für das Zustandekommen des Strenge-Effekts unterschiedliche Erklärungsmuster vorstellbar. Hier ist es beispielsweise denkbar, dass ein Beurteilender die Leistung eines eigentlich leistungsstarken Mitarbeiters bewusst negativ bewertet, da er diesen nicht an andere Abteilungen im Haus abgeben möchte. Natürlich kann sich aber auch ein Szenario ergeben, in welchem die Leistung eines Mitarbeiters schlecht beurteilt wird, da dieser bei seiner Führungskraft in Ungnade gefallen oder ihr schlichtweg unsympathisch ist. Bei dieser Gegebenheit wird der Strenge-Effekt als Form der Sanktion oder gar Bestrafung instrumentalisiert. Für eine dritte Erklärung des Strenge-Effekts sei zunächst daran erinnert, dass die meisten Führungskräfte auch selbst eine Leistungsbeurteilung durch ihre jeweiligen Vorgesetzten erfahren. Schneiden sie in dieser Beurteilung schlechter als von ihnen erwartet ab, sehen sich bestimmte Führungskräfte vielleicht dazu veranlasst ihrerseits sehr streng zu bewerten, denn ihre Mitarbeiter dürfen keinesfalls besser beurteilt werden als sie selbst. Dementsprechend dient eine sehr strenge Beurteilung in diesem Fall der Festigung des eigenen Status und Selbstwerts.

Im weiteren Verlauf des Buches werden wir ausführlicher auf Maßnahmen zur Reduzierung von Beurteilungsfehlern eingehen. An dieser Stelle nur einige erste Anregungen (vgl. Box 1-1): Eine Möglichkeit, Beurteilungsfehlern entgegenzuwirken, besteht darin, den Beurteilern *Anreize* (engl.: incentives) oder Belohnungen in Aussicht zu stellen, wenn sie eine sehr ausführliche und gründliche Leistungsbeurteilung ihrer Mitarbeiter vornehmen (Marcus & Schuler, 2006). Damit soll erreicht werden, dass sie sich für die Leistungsbeurteilung ihrer Mitarbeiter genügend Zeit nehmen und um Objektivität bemühen. Neben der Anreizgestaltung ist besonders ein *Beurteilertraining* (vgl. Kapitel 5 und 9) als unabdingbar zu erachten. In diesen Trainings sollen die Führungskräfte zum Beispiel für Beurteilungsfehler sensibilisiert werden. Eine weitere Möglichkeit, die Auftretensmöglichkeit von Beurteilerfehlern zu minimieren, bietet sich in Form der verpflichtenden Durchführung von *Feedbackgesprächen* (vgl. Kapitel 10). Im Rahmen eines solchen Gespräches teilt eine Führungskraft ihrem Mitarbeiter das Ergebnis der Leistungsbeurteilung mit und muss das Zustandekommen der Beurteilungen erklären und mit konkreten Beobachtungen unterfüttern. Das wiederum bedeutet, dass die betroffenen Führungskräfte ihre Urteile im Vorhinein sehr sorgfältig überlegen müssen.

- Schaffung von Anreizen für Führungskräfte
- Durchführung von Beurteilertrainings
- Durchführung von Feedbackgesprächen zwischen dem Mitarbeiter und der Führungskraft

Box 1-1: Vermeidung von Beurteilerfehlern

An dieser Stelle ist es wichtig herauszustellen, dass die Beurteilung anderer Personen nie gänzlich von subjektiven Anteilen befreit sein kann. Dennoch ist es sinnvoll, alle Chancen zu nutzen, um das Ausmaß an Verzerrung auf ein Minimum zu reduzieren. Die Ausführungen in den nachfolgenden Kapiteln werden dabei helfen.

1.2 Varianten professioneller Leistungsbeurteilung

In diesem Abschnitt werden drei Varianten der Leistungsbeurteilung – 360°-Feedback, Zielsetzung und Teambewertung – im Überblick vorgestellt. Bei der Beschreibung der Verfahren werden jeweils die wichtigsten Prinzipien der Durchführung genannt.

1.2.1 360°-Feedback

Das *360°-Feedback* stellt eine aus mehreren Blickwinkeln erfolgende, also multiperspektivische, Beurteilung der Leistung einer Person dar (Scherer & Sarges, 2002). Dabei werden neben der Selbsteinschätzung der Person zusätzliche Einschätzungen von verschiedenen Personen aus der Arbeitsumgebung – meist sind es die Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeiter und eher seltener Kunden – eingeholt. Natürlich ist es unerlässlich, dass diese Personen so ausgewählt werden, dass sie dazu in der Lage sind, die Leistung der zu beurteilenden Person einschätzen zu können. Jemand, der die zu beurteilende Person nur aus der Kantine oder dem Fahrstuhl kennt, wäre dementsprechend keine angemessene Informationsquelle für das 360°-Feedback. Die Abbildung 1-3 illustriert das Grundprinzip des 360°-Feedbacks.

Greifen wir zur Verdeutlichung des 360°-Feedbacks wieder auf »König Fußball« zurück. Im Grunde sind die meisten Fußballspieler nach Abpfiff einer Begegnung einem 360°-Feedback ausgesetzt. Ihr Trainer (Vorgesetzter) beurteilt ihre Leistung direkt nach dem Spiel vor den Fernsehkameras oder wenige Tage später in einschlägigen Tageszeitungen. Die Mitspieler (Kollegen/Mitarbeiter) nehmen einen in der Kabine oder noch auf dem Spielfeld zur Seite. Zuletzt äußern sich die Fans (Kunden) noch im Stadion lautstark oder schreiben ihre Kommentare später anonym in Internetforen nieder. Natürlich handelt es sich hierbei jedoch *nicht* um ein professionelles 360°-Feedback.

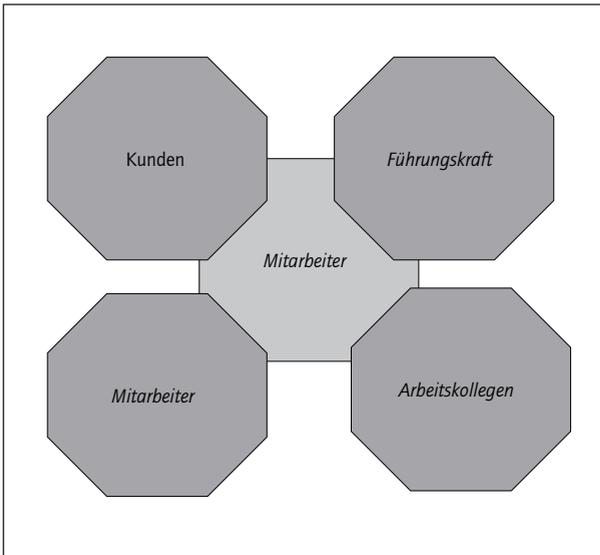


Abbildung 1-3: Grundprinzip des 360°-Feedbacks

Im Blickpunkt des 360°-Feedbacks im beruflichen Kontext stehen tätigkeitsbezogene Kompetenzen, Fähigkeiten oder Verhaltensstile der zu beurteilenden Person. Die verschiedenen Beurteilungen werden mithilfe von schriftlichen, standardisierten und größtenteils anonymisierten Fragebögen eingeholt. Konkret bedeutet dies, dass die Beurteiler zunächst die Leistung anhand verschiedener vorgegebener Verhaltensbeschreibungen einschätzen, z. B. »...behandelt Kunden auch bei großem Druck freundlich«. Dabei sind sie dazu aufgefordert, anzugeben, in welchem Ausmaß oder mit welcher Häufigkeit die betreffende Person das beschriebene Verhalten zeigt. Die einzelnen Einschätzungen werden abschließend getrennt nach Beurteilergruppen, z. B. Kunden vs. Arbeitskollegen, zu einzelnen Kompetenzdimensionen, z. B. Belastbarkeit oder Kundenorientierung, verrechnet. Die Ergebnisse für die unterschiedlichen Kompetenzdimensionen sollten dann in Form eines Kompetenzprofils grafisch dargestellt und in Form eines Feedbackberichtes schriftlich aufbereitet werden. In der Abbildung 1-4 wird ein Kompetenzprofil skizziert.

Streng genommen dürften nur solche Verfahren als 360°-Feedback bezeichnet werden, welche tatsächlich alle oben genannten Perspektiven berücksichtigen. Jedoch werden zumeist auch Verfahren, bei denen eine Perspektive ausgespart wird, z. B. die Kundensicht, als 360°-Feedback und nicht als 270°-Feedback titulierte. Aus ökonomischer Sicht (Zeit, personeller Aufwand) ist es oftmals auch kaum möglich alle Perspektiven abzudecken.

Aufbauend auf dem Feedback kann eine individuelle Entwicklungsplanung für die beurteilte Person erfolgen. Empfehlenswert ist die anschließende Durchführung von Workshops mit dem Mitarbeiter und Vertretern der Beurteilergruppen. In diesen werden dann die Ergebnisse gemeinsam diskutiert und Veränderungsmaßnahmen im Zuge der Personalentwicklung abgeleitet. Eine weiterführende Verwendung der Feed-

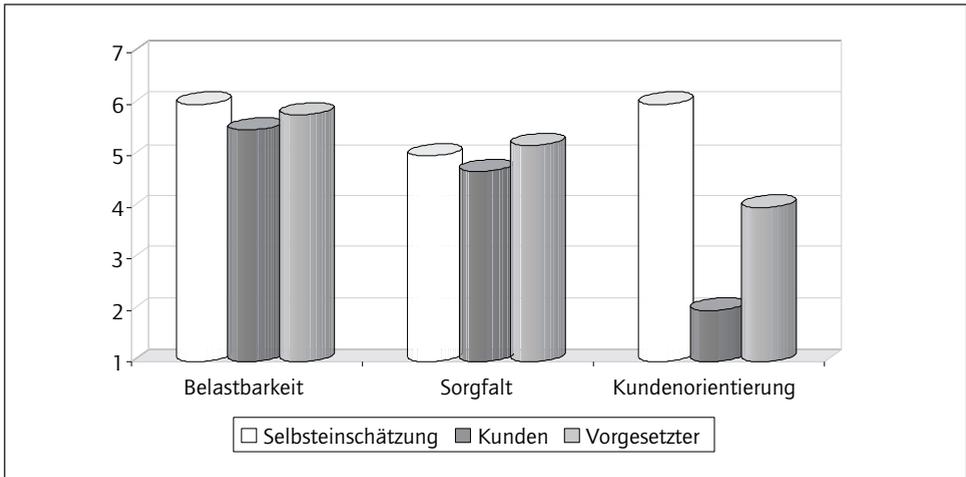


Abbildung 1-4: Ausschnitt eines Feedbackprofils im 360°-Feedback

backergebnisse bietet sich durch die mögliche Koppelung des Feedbacks an administrative Entscheidungen, z. B. über eine mögliche Beförderung (s. u.).

Welche Vorteile ergeben sich aus der Durchführung eines 360°-Feedbacks für das Unternehmen sowie die Mitarbeiter?

Aufgrund der Tatsache, dass neben der Führungskraft relevante Dritte (z. B. Kollegen oder Kunden) und schließlich die zu beurteilende Person selbst ihre Einschätzungen abgeben, ermöglicht das 360°-Feedback, den Informationsgewinn der jeweiligen Perspektive zu nutzen und dabei die Grenzen der jeweils anderen Perspektiven entsprechend zu ergänzen. So erleben Führungskräfte ihre Mitarbeiter vielleicht nur unregelmäßig im Umgang mit Kunden oder gar Streitgesprächen mit diesen. Dieser »Blinde Fleck« könnte durch die Befragung von Kunden verkleinert werden. Auf der anderen Seite sind wahrscheinlich weder Führungskräfte noch Kunden Zeugen, wie ein Mitarbeiter mit seinen Arbeitskollegen zusammenarbeitet. Hier verspricht die Einbeziehung von Kollegen einen detaillierten Einblick. Tatsächlich belegen Studien erstens, dass Vorgesetzte, Mitarbeiter und Kunden unterschiedliche Aspekte der Leistung einer Person einschätzen und dass zweitens, auch wenn sie ähnliche Aspekte beurteilen, ihre Beurteilungen durchaus voneinander abweichen können (Scherin & Sarges, 2002). Zudem kann durch die Berücksichtigung mehrerer Quellen das Auftreten von Beobachterfehlern (s. o.) aufseiten einzelner Personen ausgeglichen werden.

Diejenige Person, welche ein 360°-Feedback erhält, kann ihre Selbsteinschätzung der eigenen Leistung mit einer Vielzahl an Fremdeinschätzungen vergleichen. Aufbauend auf diesem Vergleichsprozess sind nach Scherin und Sarges (2002) drei verschiedene Szenarien unterscheidbar:

- Eine Person schätzt sich nahezu genauso ein wie sein Vorgesetzter, seine Arbeitskollegen etc. (akkurate Selbsteinschätzung).

- Eine Person bewertet die eigene Leistung viel besser als seine Feedbackgeber (Selbstüberschätzer)
- Eine Person sieht sich deutlich negativer als andere befragte Quellen (Selbstunterschätzer).

Hier zeigt die Forschung, dass vor allem solche Personen von einem ausführlichen Feedback profitieren, die ohnehin das stetige Feedback von anderen suchen, offen sind für Kritik und Verbesserungsvorschläge sowie sich nicht scheuen, die gewonnenen Rückmeldungen für die weitere persönliche Entwicklung zu nutzen. Eine Zusammenfassung der Vorteile des 360°-Feedbacks bietet die Box 1-2.

- Perspektivenvielfalt
- Reduktion einzelner Beurteilerfehler
- Systematischer Abgleich zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen

Box 1-2: Vorteile des 360°-Feedbacks

1.2.2 Zielsetzung

Im Unternehmenskontext beziehen sich Ziele auf zukünftige, angestrebte Handlungsergebnisse, die innerhalb eines eng umgrenzten Aufgabenfeldes erbracht werden sollen (Schmidt & Kleinbeck, 2006). Mitarbeiter verfolgen Ziele, da das Erreichen für sie einen individuellen Wert (z. B. Stärkung des Selbstbewusstseins) darstellt oder einen oftmals finanziellen Nutzen hat. Verfolgen Mitarbeiter Ziele, so richten sie ihr Handeln daran aus und vergleichen den derzeitigen Zustand mit dem angestrebten Leistungsergebnis. Dabei können Ziele von Mitarbeitern selbst gesetzt, durch Führungskräfte vorgegeben oder aber gemeinsam vereinbart werden. Entscheidend ist stets die Passung zu den übergeordneten Unternehmenszielen. So werden z. B. im Rahmen des »*Management by Objectives*«-Ansatzes in einem ersten Schritt recht abstrakte Ziele auf der höchsten Hierarchieebene vorgegeben (z. B. Steigerung der Kundenzufriedenheit). Diese übergeordneten Unternehmensziele müssen dann in weiteren Teilschritten in den konkreten Arbeitsalltag des einzelnen Mitarbeiters übersetzt werden. Dieses »Runterbrechen« der abstrakten Unternehmensziele auf präzise Ziele für die Mitarbeiter geschieht zumeist in Form von *Zielvereinbarungen* zwischen dem jeweiligen Mitarbeiter und seiner Führungskraft.

Das Setzen von Zielen fällt vor allem dann auf fruchtbaren Boden, wenn Ziele bestimmte Merkmale aufweisen (vgl. Box 1-3). Zunächst sollten sie nicht allzu leicht zu erreichen, dafür aber umso konkreter ausformuliert sein. Ein Ziel wie »*Tun Sie was, damit es im Unternehmen besser läuft!*« dürfte zwar sinngemäß in vielen Unternehmen oft gesetzt werden, ist jedoch sehr diffus und nicht konkret fassbar für den Einzelnen. Hinsichtlich des Schwierigkeitsgrades eines Ziels ist zu ergänzen, dass Mitarbeiter natürlich über verschiedene Leistungsvoraussetzungen verfügen. Daher verfehlen zu

schwierige Ziele ihren leistungsfördernden Effekt! Effektive Ziele liegen moderat über dem derzeitigen Leistungsniveau und stellen somit eine Herausforderung dar.

Neben dem Anspruchsniveau und der Spezifität eines Ziels spielt der zeitliche Rahmen, in dem das Ziel erreicht werden soll, eine gewichtige Rolle. Es empfiehlt sich, eher überschaubare Zeiträume zu wählen – z. B. ein Kalenderjahr oder ein Geschäftsquartal. Sind komplexe Ziele unvermeidlich, so sollten sie in mehrere Teilziele aufgeteilt werden, welche dann Schritt für Schritt zu erreichen sind.

Damit sich Mitarbeiter der Zielerreichung in gewisser Weise verpflichtet fühlen, erweist es sich als nützlich, solche Ziele zu setzen, welche Mitarbeiter als wertvoll akzeptieren und als erreichbar wahrnehmen. Ein Mitarbeiter betrachtet ein Ziel z. B. dann als wertvoll, wenn er das Gefühl hat, etwas Wichtiges zum Erfolg des Unternehmens beizutragen. Die subjektive Einschätzung, das Ziel auch tatsächlich durch eigene Anstrengung erreichen zu können, wird beeinflusst von verschiedenen Faktoren wie dem Selbstbewusstsein oder dem Vertrauen in eigene Fähigkeiten seitens des Mitarbeiters.

Vor zentraler Bedeutung ist zudem, dass die Führungskraft dem Mitarbeiter immer wieder im Verlaufe des Zielerreichungsprozesses ein Feedback darüber gibt wie nahe er der Zielerreichung bereits gekommen ist. Dies ähnelt Hinweisschildern, welche Bergsteigern anzeigen, welche Höhe sie noch zu erklimmen haben, um den ersehnten Gipfel zu erreichen. Dabei ist es keinesfalls unerheblich, wie die Führungskraft ihrem Mitarbeiter Feedback gibt und welche Sachverhalte zurückgemeldet werden (vgl. Kapitel 10). Zunächst ist es wichtig, dass ein Mitarbeiter das Gefühl hat, dass seine Führungskraft ihm überhaupt ein hilfreiches Feedback geben kann. Schaut eine Führungskraft den Mitarbeiter z. B. nur einmal im Jahr über die Schulter, ergeht sich aber bei der Rückmeldung in einer großen Abhandlung über sein Sozialverhalten, so wird der Mitarbeiter sich dies kaum zu Herzen nehmen. Ebenso ungünstig ist es, wenn eine Führungskraft Gerüchte oder Informationen, welche sie von Dritten erhalten hat, rückmeldet. Hingegen werden Informationen, welche Führungskräfte selbst in Erfahrung gebracht haben und mit konkreten Beispielen belegen können, von Mitarbeitern als authentisch betrachtet.

Zudem ist es wichtig, dass eine Führungskraft nur solche Dinge rückmeldet, bei denen der Mitarbeiter davon überzeugt ist, dass er diese auch hat beeinflussen können. Wirft eine Führungskraft seinem Mitarbeiter beispielsweise vor, er hätte Produkte zu spät geliefert, für deren Herstellung externe Lieferanten wichtige Teile nicht bereitgestellt haben, wird der Mitarbeiter diese Kritik kaum akzeptieren.

Weiterhin sollten Führungskräfte bei ihrem Feedback nicht nur negative Punkte aufgreifen, sondern auch positive Aspekte einfließen lassen. Nach unserer Erfahrung bewährt sich in diesem Zusammenhang vor allem die sogenannte *Sandwich-Methode*. Hier beginnt eine Führungskraft ihre Rückmeldung an den Mitarbeiter zunächst mit einer positiven Information. Es schließt sich die Rückmeldung negativer Elemente an. Zum Abschluss erhält das Feedback dann aber wieder positive Aspekte. Die negativen Informationen werden also in positive Informationen eingebettet. Wir werden auf diesen Punkt später noch ausführlicher zurückkommen. Zuletzt ist zu betonen, dass Mitarbeiter nicht über jeden noch so unbedeutenden Teilschritt ihres Handelns ein

Feedback erhalten müssen. Eine zu detailreiche Rückmeldung wird wohl eher ein Gefühl der Überwachung auslösen.

- Schwierigkeitsgrad
- Spezifität
- Erreichbarkeit
- Bedeutung für den Mitarbeiter
- Feedback durch die Führungskraft

Box 1-3: Zentrale Merkmale von Zielen

Weisen die gesetzten oder vereinbarten Ziele die in der Box 1-3 genannten Merkmale auf, so entwickeln Mitarbeiter nach einem Modell der Zielsetzung von Locke und Latham (2002) erhöhte Anstrengungsbereitschaft und Ausdauer, um das Ziel zu erreichen. Zudem zeigen Studien, dass Zielvereinbarungen, welche das gesamte Unternehmen betreffen und unter Einbeziehung/Partizipation der verschiedenen Unternehmensebenen entwickelt wurden, bis zu 56.5 % an Produktivitätssteigerung herbeiführen können (Rodgers & Hunter, 1991).

1.2.3 Teambewertung

Bei der Teambewertung steht im Gegensatz zum 360°-Feedback und der Zielsetzung nicht die Leistung eines *einzelnen* Mitarbeiters im Vordergrund, sondern die von mehreren Mitarbeitern gemeinsam erbrachte Leistung. Da die Team- oder Gruppenarbeit aus der zeitgenössischen Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken ist, erscheint eine Beschäftigung mit der Frage, wie die Leistung eines Teams zu bewerten ist, umso bedeutsamer. Dabei ist davon auszugehen, dass sich die Teams zumeist nicht freiwillig zusammenfinden, sondern als *aufgabenorientierte* Gruppe gebildet werden. Dementsprechend verfolgen die Teammitglieder ein gemeinsames Ziel, z. B. die Produktion eines Autos. In diesen Teams zeigen sich dann vielfältige Prozesse der *Interaktion*, d. h. der gegenseitigen Beeinflussung der Teammitglieder, sowie der *Kooperation* (z. B. der Austausch von Informationen oder das gemeinsame Planen und Entscheiden).

Aus der sozialpsychologischen Forschung sind bezogen auf die Arbeitsgruppen verschiedene Phänomene bekannt und für die Praxis bedeutsam. Zunächst einmal kann es innerhalb eines Teams zu Motivationsverlusten oder aber Motivationsgewinnen kommen (z. B. Schulz-Hardt & Brodbeck, 2007).

Bei *Motivationsverlusten* bleibt die Gruppenleistung weiter hinter derjenigen Leistung zurück, welche man bei Berücksichtigung der individuellen Leistungsfähigkeit der Teammitglieder erwartet hätte. Hier ist zu z. B. an ein Fußballteam zu denken, welches sich ausschließlich aus Nationalspielern verschiedener Länder zusammensetzt. Wenn das Team trotz dieser individuellen Klasse gegen den Abstieg spielt oder im Niemandsland der Tabelle herumdümpelt, liegen wahrscheinlich Motivationsverluste vor. Für das Entstehen von Motivationsverlusten sind verschiedene Gründe anzuführen. Erstens können Teammitglieder das Gefühl haben, ihr individueller Beitrag