Daniela Lohaus

# Leistungsbeurteilung

PRAXIS DER PERSONALPSYCHOLOGIE

HOGREFE

Daniela Lohaus: Leistungsbeurteilung, Hogrefe Verlag, Göttingen 2008
© 2008 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Keine unerlaubte Weitergabe oder Vervielfältigung.

## Urteilstendenzen und der Umgang mit ihnen

| Urteilstendenz | Kennzeichen | Gegenmaßnahmen |
|---|---|---|
| Milde- und Strengeeffekt | Die Urteile liegen im Durchschnitt zu hoch (Mildeeffekt) bzw. zu niedrig (Strengeeffekt) im Vergleich zur tatsächlichen Leistung | Fehlertraining, Training zur Etablierung eines stabilen Bezugsrahmens, Rangordnungsverfahren, Kennzeichnungs- und Auswahlverfahren |
| Kontrast- und Assimilationseffekt | Unterschiede zwischen guten und schlechten Leistungen werden überschätzt (Kontrast) oder unterschätzt (Assimilation) | |
| Tendenz zur Mitte der Skala | Alle Leistungen werden auf mittlerem Niveau eingeschätzt, d. h. es werden Werte im Bereich der Skalenmitte vergeben und Leistungen werden zu wenig differenziert | Verwendung normorientierter Verfahren wie Rangreihenbildung oder Quotenvorgabe<br>Beurteilertraining<br>Verwendung einer geraden Anzahl von Skalenstufen |
| Tendenz zu extremen Urteilen | Mittlere Urteile, d. h. die Skalenmitte wird gemieden. Alle Leistungen werden entweder als sehr gut oder als sehr schlecht bewertet. Innerhalb der beiden Extreme werden die Leistungen zu wenig differenziert | Verwendung normorientierter Verfahren wie Rangreihenbildung oder Quotenvorgabe<br>Beurteilertraining |
| Halo-Effekt | Der Gesamteindruck von der Person oder die Urteile zu einzelnen Leistungen färben auf die Urteile zu anderen Leistungen ab | Verwendung von Kennzeichnungs- und Auswahlverfahren<br>Beurteilertraining |
| Primacy- und Recency-Effekte | Leistungen, die zuerst (Primacy-Effekt) oder zuletzt (Recency-Effekt) beobachtet wurden, prägen das Urteil besonders stark | Notizen während des Beurteilungszeitraums (stärkere Wirkung gegen Recency-Effekte) |
| Sympathie | Personen, die dem Urteiler sympathisch sind, werden besser beurteilt als ihm unsympathische | Auf Effekt hinweisen und Urteiler auffordern, dem keinen Einfluss zu gewähren<br>Verwendung von gruppierten Aussagenlisten mit Wahlzwang |
| Ähnlichkeitseffekt | Personen, die dem Urteiler ähnlich sind, werden besser beurteilt als unähnliche | Training zur Etablierung eines Bezugsrahmens für die Leistungsbewertung |

Daniela Lohaus: Leistungsbeurteilung, Hogrefe Verlag, Göttingen 2008
© 2008 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Keine unerlaubte Weitergabe oder Vervielfältigung.

## Merkmale verschiedener Arten von Leistungskriterien

| | Eigenschaftskriterien | Verhaltenskriterien | Ergebniskriterien |
|---|---|---|---|
| Prinzip | Beschreibung der Leistung anhand überdauernder Merkmale der Person | Beschreibung der Leistung anhand beobachtbaren Verhaltens der Person | Beschreibung der Leistung anhand des Erfolgs, den die Person erzielt hat |
| Beispiele | Sorgfalt, Initiative | Bearbeitet Preisanfragen innerhalb eines Tages | Umsatz, Qualität, Ausschuss |
| Vorteile | • Abstraktionsgrad erlaubt situationsübergreifende Beschreibung | • Kann direkt beobachtet werden<br>• Rückmeldung ist direkt umsetzbar | • Einfache Erhebung<br>• Entspricht Zielen der Organisation am stärksten |
| Nachteile | • Bewertung der Person, nicht der speziellen Leistung<br>• Vermittelt Eindruck von Unabänderlichkeit | • Nur eine Auswahl, nicht alle zielführenden Verhaltensweisen werden bewertet<br>• Bei nachlässiger Formulierung besteht die Gefahr, dass in Wirklichkeit doch Eigenschaften bewertet werden | • Suche nach kurzfristigen Erfolgen<br>• Einfluss durch Situation<br>• Überbewertung von Messbarem<br>• Nicht immer bezieht sich die Leistung auf konkrete Ergebnisse |
| Bevorzugter Einsatz | Leistungsprognose: Assessment Center, Potenzialanalysen | Personalentwicklung: Verhaltenssteuerung, Identifikation von Trainingsbedarf | Wann immer möglich, wenn wenig Einblick in Leistungsverhalten gegeben ist (z. B. Forschungstätigkeit, Tätigkeit an entferntem Ort) |

Daniela Lohaus: Leistungsbeurteilung, Hogrefe Verlag, Göttingen 2008
© 2008 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Keine unerlaubte Weitergabe oder Vervielfältigung.

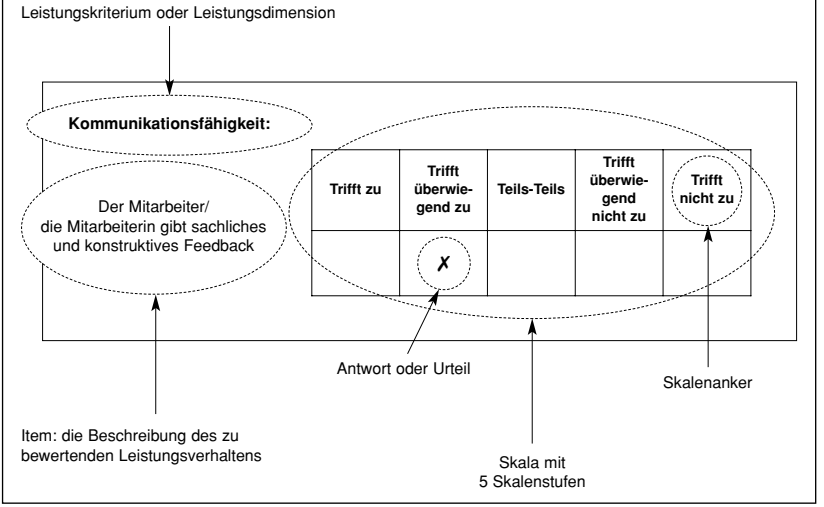
# Glossar Leistungsbeurteilung

- **Beurteilungsinstrument:** Gesamtheit der Leistungskriterien (Items) mit zugehörigen Skalen, die zur Beurteilung einer Person verwendet werden.
- **Eigenschaften:** als über die Zeit hinweg stabil geltende Merkmale einer Person, z. B. Zuverlässigkeit, Introvertiertheit.
- **Einstufungsskala:** Skala, bei der das beobachtete Leistungsverhalten einem Abschnitt auf der Skala zugeordnet wird.
- **Ergebnisse:** Erfolgsbezogene (Output-)Indikatoren der Leistung, z. B. Gewinn, Anzahl abgeschlossener Versicherungsverträge.
- **Extrarollenverhalten:** Verhalten, das nicht direkt zur Arbeitstätigkeit dazugehört, sondern darüber hinausgeht.
- **Faktorenanalyse:** multivariate Analysemethode, die zum Ziel hat, die Vielfalt korrelativer Beziehungen zwischen einer größeren Anzahl von Variablen eines Bereiches auf eine kleinere Anzahl von Faktoren zurückzuführen, aus denen sich die einzelnen Variablen in unterschiedlicher Weise zusammensetzen.
- **Freie Eindrucksschilderung:** Beurteilungsverfahren, bei dem den Beurteilern keine Vorgaben bzgl. Umfang, Inhalt und Form der Bewertung gemacht werden, erfolgt meist in Textform.
- **Intrarollenverhalten:** Verhalten, das direkt zur Arbeitstätigkeit dazugehört und von einem Stelleninhaber zu erwarten ist.
- **Item:** die Beschreibung des zu bewertenden Leistungsverhaltens.
- **Kennzeichnungs- und Auswahlverfahren:** Beurteilungsmethode, bei der der Beurteiler für jede Leistungsbeschreibung angeben muss, ob er ihr bzgl. der beurteilten Person zustimmt oder nicht.
- **Kognition:** Sammelbegriff für gedankliche Vorgänge wie z. B. Wahrnehmungen, Vorstellungen, Vermutungen, Erwartungen.
- **Korrelation:** statistischer Begriff für den Zusammenhang zwischen zwei oder mehr Variablen. Der Korrelationskoeffizienten kann zwischen +1 und –1 liegen und gibt die Stärke des Zusammenhangs an. Ein positives Vorzeichen kennzeichnet einen positiven Zusammenhang, d. h. hohe Werte in einem Merkmal gehen mit hohen Werten im anderen Merkmal einher, niedrige mit niedrigen; bei negativem Vorzeichen umgekehrt.
- **Kriterium:** ein entscheidendes Merkmal, mit dem andere Merkmale verglichen werden. Hier: ein Merkmal, mit dem die Leistungserbringung geprüft werden soll.
- **Leistung:** Beitrag einer Person zur Erreichung der Ziele der Geschäftsleitung. Sie ist eine Funktion der Fähigkeiten und der Motivation einer Person sowie der situativen Bedingungen.
- **Leistungsbeurteilung:** Systematische und angemessene Beschreibung des Beitrags einer Person zur Erreichung der Unternehmensziele. Kann entweder als Input (tätigkeitsrelevante Stärken/Schwächen und Verhaltensweisen) oder als Output (tatsächlich erreichte Ergebnisse/Erfolg) beurteilt werden.
- **Leistungskriterium:** gewählter Indikator für die Leistung, die selbst nicht direkt beobachtbar ist.
- **Metaanalyse:** eine „Analyse über Analysen“, d.h. eine Studie, in der mit Hilfe statistischer Verfahren viele gleichartige Studien zu einem Themenbereich gemeinsam analysiert werden, um Trends zu erkennen.
- **Normalverteilung:** auch Gauss'sche Glockenkurve genannt, eine eingipfelige, symmetrische Verteilung, die sich asymptotisch der Abszisse nähert.
- **Objektive Kriterien:** Leistungskriterien, die unabhängig von der erhebenden Person sind, meist statistisch erfasst wie z. B. Umsatz oder Anzahl produzierter Stücke.

Daniela Lohaus: Leistungsbeurteilung, Hogrefe Verlag, Göttingen 2008
© 2008 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Keine unerlaubte Weitergabe oder Vervielfältigung.

- **Prädiktor:** Merkmal, das zur Vorhersage eines anderen Merkmals (Kriteriumsvariable) herangezogen wird. Beispiele: bisherige Leistung ist der beste Prädiktor für zukünftige Leistung.
- **Rangordnungsverfahren:** Personen werden bzgl. ihrer Leistung direkt mit anderen verglichen (Ausnahme: Verhaltensrangprofil, bei dem verschiedene Leistungsbereiche einer Person miteinander verglichen werden).
- **Skala:** Abfolge von Stufen zur Charakterisierung des beurteilten Merkmals; Vorschrift, nach der die Messung oder Beurteilung ausgedrückt wird.
- **Skalenanker:** Beschreibung einer Skala bzw. ihrer Stufen durch Zahlen, Adjektive oder Verhaltensbeschreibungen.
- **Skalenarten:** Klassifizierung von Skalen nach der Art der geforderten Antwort durch den Beurteiler, z. B. Häufigkeitsskalen, Zustimmungsskalen.
- **Skalenstufen:** Abschnitte einer Urteilsskala; variiert werden gerade oder ungerade Anzahl sowie die Anzahl der Skalenstufen, z. B. 4- oder 5-stufige Skala.
- **Skalierung:** Herstellung einer Skala zum Messen eines Merkmals/für ein zu messendes Merkmal.
- **Subjektive Kriterien:** Indikatoren für die Leistung, die durch Einschätzung einer Person erhoben werden, wie z. B. Kundenorientierung oder Hilfsbereitschaft.
- **Urteilsfehler/Urteilsverzerrung/Urteilstendenzen:** Abweichungen der Leistungseinschätzung von der „tatsächlichen" Leistung, die durch die beurteilende Person zustande kommen, z. B. Tendenz zur Vergabe milder Urteile.
- **Urteilsquellen:** die Personen bzw. Personengruppen, die Beurteilungen vornehmen, z. B. Vorgesetzte, eigene Mitarbeiter, Kunden, man selbst.
- **Verhalten:** beobachtbare Aktivitäten einer Person, z. B. „setzt Motor aus Einzelteilen zusammen".
- **Zielsetzung:** einseitiger Prozess der Zielvorgabe durch den Vorgesetzten. Mitarbeiter hat keinen Anteil an der Zielformulierung.
- **Zielvereinbarung:** im partnerschaftlichen Prozess zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter werden Ziele festgelegt, die im kommenden Beurteilungszeitraum vom Mitarbeiter erreicht werden sollen.

## Komponenten einer Beurteilungsskala




Daniela Lohaus: Leistungsbeurteilung, Hogrefe Verlag, Göttingen 2008
© 2008 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Keine unerlaubte Weitergabe oder Vervielfältigung.

# Leistungsbeurteilung

Daniela Lohaus: Leistungsbeurteilung, Hogrefe Verlag, Göttingen 2008
© 2008 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Keine unerlaubte Weitergabe oder Vervielfältigung.

**Praxis der Personalpsychologie**
Human Resource Management kompakt
Band 18

# Leistungsbeurteilung

von Prof. Dr. Daniela Lohaus

---

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep,
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Werner Sarges

Daniela Lohaus: Leistungsbeurteilung, Hogrefe Verlag, Göttingen 2008
© 2008 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Keine unerlaubte Weitergabe oder Vervielfältigung.

# Leistungsbeurteilung

von
Daniela Lohaus

HOGREFE
GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD · PRAG
TORONTO · CAMBRIDGE, MA · AMSTERDAM · KOPENHAGEN

Daniela Lohaus: Leistungsbeurteilung, Hogrefe Verlag, Göttingen 2008
© 2008 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Keine unerlaubte Weitergabe oder Vervielfältigung.

*Prof. Dr. Daniela Lohaus,* geb. 1966. Studium der Betriebswirtschaftslehre und der Psychologie in Mainz, Gießen und Nottingham. Promotion 1998. Seit 2004 Professorin für Personal und Organisation sowie Organisationspsychologie an der Hochschule für Technik in Stuttgart. Umfangreiche Unternehmenserfahrung mit Personalauswahl, Personal- und Organisationsentwicklung bei internationalen Beratungsunternehmen und als selbständiger Consultant. Zertifizierter systemischer Coach.

**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.

© 2009 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Göttingen · Bern · Wien · Paris · Oxford · Prag
Toronto · Cambridge, MA · Amsterdam · Kopenhagen
Rohnsweg 25, 37085 Göttingen

**http://www.hogrefe.de**
Aktuelle Informationen · Weitere Titel zum Thema · Ergänzende Materialien

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

---

Umschlagabbildung: © ImagesourceVI-Fotolia.com
Satz: Grafik-Design Fischer, Weimar
Druck: AZ Druck und Datentechnik GmbH, Kempten
Printed in Germany
Auf säurefreiem Papier gedruckt

ISBN 978-3-8017-2090-2

Daniela Lohaus: Leistungsbeurteilung, Hogrefe Verlag, Göttingen 2008
© 2008 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Keine unerlaubte Weitergabe oder Vervielfältigung.

# Inhaltsverzeichnis


**1 Leistungsbeurteilung** . . . . . 1
1.1 Einführung . . . . . 1
1.2 Definition . . . . . 4
1.2.1 Leistung . . . . . 4
1.2.2 Leistungsbeurteilung . . . . . 9
1.3 Abgrenzung zu anderen Begriffen . . . . . 12
1.4 Bedeutung für das Personalmanagement . . . . . 15
1.5 Betrieblicher Nutzen . . . . . 17

**2 Modelle der Leistungsbeurteilung** . . . . . 21
2.1 Komponenten und Prozess der Leistungsbeurteilung . . . . . 22
2.2 Die kognitiven Anteile des Urteilsprozesses . . . . . 23
2.2.1 Ebenenmodell von Brandstätter . . . . . 24
2.2.2 Modell von Landy und Farr . . . . . 26
2.2.3 Modell von DeNisi, Cafferty und Meglino . . . . . 30
2.3 Die Qualität von Leistungsbeurteilungen . . . . . 33
2.3.1 Maße der Urteilsqualität . . . . . 34
2.3.2 Urteilstendenzen . . . . . 37
2.3.3 Haltungen und Motive der Beurteiler . . . . . 43
2.3.4 Was lässt sich tun gegen Urteilsverzerrungen? . . . . . 44

**3 Entwicklung eines Leistungsbeurteilungs-instruments** . . . . . 46
3.1 Warum soll beurteilt werden: Ziele der Leistungs-beurteilung . . . . . 46
3.2 Was soll beurteilt werden: Arten von Leistungskriterien . . . 49
3.2.1 Objektive versus subjektive Kriterien . . . . . 49
3.2.2 Bezugspunkte für Leistungskriterien . . . . . 51
3.3 Wie soll beurteilt werden: Beurteilungsverfahren . . . . . 56
3.3.1 Überblick . . . . . 56
3.3.2 Verfahren der kriterienorientierten Leistungsbeurteilung . . . 58
3.3.3 Verfahren der normorientierten Leistungsbeurteilung . . . . . 70
3.3.4 Verfahren der zielorientierten Leistungsbeurteilung . . . . . 76
3.4 Wer soll beurteilt werden: Einzelpersonen und/oder Teams . . 80
3.5 Wer soll beurteilen: Die Urteilsquellen . . . . . 83




Daniela Lohaus: Leistungsbeurteilung, Hogrefe Verlag, Göttingen 2008
© 2008 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Keine unerlaubte Weitergabe oder Vervielfältigung.

**4 Die Implementierung eines Leistungsbeurteilungssystems** . . . . . 90
4.1 Planung und Steuerung der Implementierung . . . . . 90
4.2 Bestandsaufnahme . . . . . 94
4.3 Entscheidung für Ziele der Leistungsbeurteilung . . . . . 95
4.4 Nutzen- und Kosten-Abwägung . . . . . 97
4.5 Entwicklung des Beurteilungsinstruments . . . . . 101
4.5.1 Festlegung der Zielgruppen für die Beurteilung . . . . . 101
4.5.2 Analyse der zu bewertenden Tätigkeiten . . . . . 101
4.5.3 Auswahl und Definition der Beurteilungskriterien . . . . . 105
4.5.4 Festlegung der Skalierungsvorschriften . . . . . 107
4.6 Festlegung und Schulung der Beurteiler . . . . . 107
4.7 Das Mitarbeitergespräch zur Leistungsbeurteilung . . . . . 108
4.7.1 Ziele und Nutzen des Mitarbeitergesprächs . . . . . 109
4.7.2 Gesprächsstile . . . . . 110
4.7.3 Wirkungen von Feedback . . . . . 115
4.7.4 Ablauf des Beurteilungsgesprächs . . . . . 119
4.8 Probeanwendung, Evaluation und Adjustierung des Instruments . . . . . 123
4.9 Handhabung des Leistungsbeurteilungssystems . . . . . 124
4.9.1 Festlegung der Zeiträume und Beurteilungsfrequenzen . . . . 124
4.9.2 Verknüpfung der Ergebnisse mit den Zielen der Beurteilung . . . . . 126
4.9.3 Verwaltung des Systems . . . . . 128
4.10 Rechtliche Aspekte . . . . . 130
4.10.1 Rechte der Betriebsräte . . . . . 130
4.10.2 Rechte der einzelnen Arbeitnehmer . . . . . 132

**5 Literaturempfehlungen** . . . . . 134

**6 Literatur** . . . . . 134

**Karten:**

Merkmale verschiedener Leistungskriterien und Beurteilungsverfahren

Urteilstendenzen und der Umgang mit ihnen und Komponenten der Beurteilungs-Skala



Daniela Lohaus: Leistungsbeurteilung, Hogrefe Verlag, Göttingen 2008
© 2008 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Keine unerlaubte Weitergabe oder Vervielfältigung.

# 1 Leistungsbeurteilung

## 1.1 Einführung

Unternehmensleitungen wie Mitarbeiter haben prinzipiell Interesse daran, dass die Leistung der einzelnen Organisationsmitglieder und damit ihr Beitrag zur Erreichung der Ziele der Unternehmensleitung transparent sind. Die Unternehmensleitung ist auf den (hohen) Beitrag ihrer Mitarbeiter angewiesen, um ihre Ziele zu erreichen. Für Mitarbeiter ist die Beurteilung ihrer Leistung wichtig, weil hohe Leistung, von Ausnahmen abgesehen, eine wesentliche Voraussetzung für gute Karrieremöglichkeiten (Van Scotter, Motowidlo & Cross, 2000) und für Gehaltssteigerungen (Harris, Gilbreath & Sunday, 1998) ist. Leistungsbeurteilung ist aber nur dann sinnvoll, wenn sich die Leistungen von Positionsinhabern unterscheiden. Wenn alle Menschen in einer Tätigkeit exakt und unveränderlich die gleiche Leistung erbrächten, wäre Leistungsbeurteilung wenig hilfreich (außer, man wollte die Leistungshöhe generell messen). Allerdings stellten bereits McCormick und Tiffin (1974) fest, dass die Leistungen von Menschen innerhalb verschiedener Berufsgruppen stark variieren. Sie stellten Unterschiede von der eineinhalbfachen Produktivität des besten Arbeiters im Vergleich zum schlechtesten innerhalb der gleichen Berufsgruppe fest – bis hin zur zwanzigfachen Produktivität im Vergleich zur Person mit der absolut geringsten Leistung.

**Leistungsbeurteilung bringt Vorteile für Unternehmensleitung und Mitarbeiter**

Aber woher wissen wir, wann eine Leistung gut ist und wann schlecht? Es reicht nicht aus, Leistung lediglich zu erheben oder zu messen. Denn was hat es zu bedeuten, wenn ein Außendienstmitarbeiter einer Versicherung 100 Lebensversicherungspolicen im Jahr abschließt? Handelt es sich hier um eine gute oder um eine schlechte Leistung? Wie meistens lautet die Antwort: Es kommt darauf an. Wenn alle anderen Mitarbeiter im Durchschnitt 120 Abschlüsse tätigen, ist sie schlecht. Wenn der Mitarbeiter allerdings als einziger in einem Gebiet arbeitet, in dem sehr viele Studierende und sozial schwache Menschen leben, während seine Kollegen Bezirke mit Einwohnern deutlich höherer Lebensstandards betreuen, ist die Leistung vielleicht sogar recht gut. Oder wenn wir annehmen, das Unternehmen benötige nur 90 Abschlüsse, um wettbewerbsfähig zu bleiben, ist die Leistung ebenfalls gut. Und wenn der Mitarbeiter die Tätigkeit erst kürzlich übernommen hat und seine Leistung vom ersten zum zweiten Halbjahr von 30 auf 100 gesteigert hat, ist sie sehr gut. Diese Beispiele machen deutlich, dass wir Leistung immer in Relation zu einem Bezugspunkt bewerten müssen. Das können – wie in diesem Beispiel – andere Personen sein, die Rahmenbedingungen, Anforderungen der Unternehmensleitung oder das gemäß der Erfahrung zu erwartende Leistungsniveau.

**Leistung wird immer in Relation zu einem Bezugspunkt bewertet**

Für die praktische Umsetzung der oben dargestellten Überlegungen muss beachtet werden, dass die Beurteilung nicht isoliert stattfinden kann. Sie



Daniela Lohaus: Leistungsbeurteilung, Hogrefe Verlag, Göttingen 2008
© 2008 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Keine unerlaubte Weitergabe oder Vervielfältigung.