



management forum

Charles Lattmann und
Jan Krulis-Randa (Hrsg.)
**Die Aufgaben der Personalabteilung
in einer sich wandelnden Umwelt**
1989. 239 Seiten. Brosch. DM 68,-
ISBN 3-7908-0448-7

Charles Lattmann und Bruno Staffelbach (Hrsg.)
**Die Personalfunktion der Unternehmung
im Spannungsfeld von Humanität und
wirtschaftlicher Rationalität**
1991. 314 Seiten. Geb. DM 90,-
ISBN 3-7908-0536-X

Michel Domsch und
Andrea Schneble (Hrsg.)
Mitarbeiterbefragungen
2. Aufl. 1992. 188 Seiten. Geb. DM 78,-
ISBN 3-7908-0617-X

Charles Lattmann, Gilbert J. B. Probst
und Frédéric Tapernoux (Hrsg.)
**Die Förderung der Leistungsbereitschaft
des Mitarbeiters als Aufgabe
der Unternehmensführung**
1992. 354 Seiten. Geb. DM 110,-
ISBN 3-7908-0661-7

Michael Hofmann, Klaus Zapotoczky und
Herbert Strunz (Hrsg.)
Gestaltung öffentlicher Verwaltungen
1993. 404 Seiten. Geb. DM 120,-
ISBN 3-7908-0669-2

Michel E. Domsch und Sven H. A. Siemers (Hrsg.)
Fachlaufbahnen
1994. 356 Seiten. Geb. DM 128,-
ISBN 3-7908-0755-9

Michael Hofmann, Ayad Al-Ani (Hrsg.)
Neue Entwicklungen im Management
1994. 374 Seiten. Geb. DM 128,-
ISBN 3-7908-0775-3

Charles Lattmann

Die Leistungs- beurteilung als Führungsmittel

Zweite, verbesserte Auflage

Mit 8 Abbildungen

Springer-Verlag Berlin Heidelberg GmbH

Reihenherausgeber

Michel E. Domsch, Universität der Bundeswehr Hamburg
Michael Hofmann, Wirtschaftsuniversität Wien
Charles Lattmann, Rüschtikon, Schweiz

Schriftleitung

Dr. Christine Fohler-Norek, Wirtschaftsuniversität Wien
Dipl.-Kfm. Sven H. A. Siemers, Universität der Bundeswehr Hamburg

Autor

Professor Dr. Charles Lattmann
Alte Landstraße 101
CH-8803 Rüschtikon, Schweiz

Die erste Auflage erschien im Haupt-Verlag, Bern 1975

ISBN 978-3-642-63424-6

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme
Lattmann, Charles:
Die Leistungsbeurteilung als Führungsmittel / Charles
Lattmann. - Heidelberg: Physica-Verl., 1994
(Management-Forum)

ISBN 978-3-642-63424-6 ISBN 978-3-642-57981-3 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-642-57981-3

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdruckes, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendungen, 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 vom 9. September 1965 in der Fassung vom 24. Juni 1985 zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 1994
Ursprünglich erschienen bei Physica-Verlag Heidelberg 1994
Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1994

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.

2201/2202-543210 - Gedruckt auf säurefreiem Papier

Vorwort

Das vorliegende der Leistungsbeurteilung als Führungsmittel gewidmete Werk ist die Umbearbeitung meines 1975 in der UTB-Reihe erschienenen kleinen Buches zum gleichen Fragenkreis. Dieses ist seit etlichen Jahren vergriffen. Ich habe lange gezögert, es neu herauszugeben. Einerseits hatte ich an meinen in ihm gemachten Darlegungen nichts zu ändern und ihnen auch nichts hinzuzufügen und andererseits befürchtete ich, daß die Aufarbeitung des in der Zwischenzeit erschienenen Schrifttums mich an der Verfolgung neuer Pläne hindern würde. Was mich zu einer Rückkehr zur Thematik der Leistungsbeurteilung bewog, waren im Rahmen meiner Beratungstätigkeit gemachte Erfahrungen. Zu einem neuen Überdenken ihrer Problematik veranlaßte mich insbesondere die Feststellung, daß eine von Widersprüchen freie und auf die Ziele der Organisation abgestimmte Gestaltung ihres Systems verbunden mit einer Schulung der Vorgesetzten in Seminaren, die von ihnen positiv aufgenommen wurden, keineswegs gewährleistet, daß sie die ihr zugewiesenen Zwecke erfüllte.

Die Auswertung der neuen Veröffentlichungen erwies sich als viel weniger beanspruchend, als ich erwartet hatte. Es ist auffallend, wie wenig sich die Wissenschaft in den letzten fünfzehn Jahren mit der Leistungsbeurteilung befaßt hat. Im deutschen Sprachraum sind nur wenige, ihre Problematik gesamthaft behandelnde Werke erschienen. Unter ihnen verdient die 1988 veröffentlichte sehr gute Dissertation Rühlings Beachtung. In der amerikanischen Forschung sind einzig die auf Verhaltensformen aufbauenden Verfahren insbesondere von Latham und seinen Mitarbeitern weiter entwickelt worden. Ferner hat zu Ende der 80er Jahre eine vielversprechende Untersuchung der an den Beurteilungen beteiligten kognitiven und emotionalen Vorgänge begonnen.

Der Grund für die Vernachlässigung der Leistungsbeurteilung ist nicht, daß ihre Verfahren einen Stand erreicht hätten, der keine weitere Verbesserung zuläßt. Es zeigt sich im Gegenteil, daß diese in der Praxis den Bedürfnissen der Organisation nicht genügen.

Von dieser im Hauptabschnitt 3 meines Buches näher begründeten Feststellung ausgehend, habe ich im Hauptabschnitt 4 eine gesamthafte Erfassung der Gründe dieses Ungenügens angestrebt. Diese stellt den Mittelpunkt der Neuauflage meines Buches dar. Aus ihr leite ich in den Hauptabschnitten 6 und 7 Schlußfolgerungen für die Gestaltung und Durchführung der Leistungsbeurteilung und des Beurteilungsgespräches ab.

VI

Mein Buch richtet sich an Personalsachverständige und Führungskräfte von Organisationen sowie an Studenten der Betriebswirtschaftslehre und der Organisationspsychologie.

Rüschlikon (bei Zürich), April 1994.

Charles Lattmann

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Verzeichnis der Abbildungen	XI
1 Die Bedeutung der Leistungsbeurteilung für Organisationen im allgemeinen und für Unternehmungen im besonderen	1
1.1 Die Notwendigkeit von Leistungsbeurteilungen in Organisationen	1
1.2 Die Zwecke der Leistungsbeurteilung	3
1.3 Die begriffliche Umschreibung der Leistungsbeurteilung	6
1.4 Die Abgrenzung der Leistungsbeurteilung	8
2 Die Gestaltung und Durchführung der Leistungsbeurteilung	10
2.1 Die Anforderungen an die Leistungsbeurteilung	10
2.1.1 Die ihrer Zweckerfüllung für die Organisation entspringenden Anforderungen	10
2.1.2 Die ethischen auf den Mitarbeiter bezogenen Anforderungen an die Leistungsbeurteilung	12
2.2 Der Aufbau der Leistungsbeurteilung	14
2.3 Das Strukturierungsmaß der Leistungsbeurteilung	14
2.4 Die Leistungsbewertung	16
2.4.1 Die Einstufung der Leistung und die dazu verwendbaren Skalen	16
2.4.2 Die Zahl der Skalenstufen	18
2.4.3 Die Gewichtung der Merkmalsstufen: Der Wertverlauf der Stufen	19
2.4.4 Die Stufenbezeichnungen	20
2.4.5 Die Bezugsgrundlage der Leistungseinstufung	20
2.5 Die Träger der Beurteilung	24
2.5.1 Der Kreis der Beurteiler	24
2.5.1.1 Die vom Beurteiler zu erfüllenden Anforderungen	24
2.5.1.2 Die Zahl der Beurteiler	26
2.5.2 Die Beurteilung durch den unmittelbaren Vorgesetzten	31
2.5.3. Die Beurteilung durch übergeordnete Vorgesetzte	32
2.5.4 Die Beurteilung durch Nebengeordnete (Kameradenbeurteilung, peer rating)	33
2.5.5 Die Beurteilung durch Unterstellte	38
2.5.6 Die Selbstbeurteilung	41

2.6	Das Beurteilungskriterium	42
2.6.1	Die Bedeutung des Beurteilungskriteriums für die Leistungsbeurteilung	42
2.6.2	Die analytische Merkmalsbeurteilung	43
2.6.2.1	Grundgedanken	43
2.6.2.2	Die Anforderungen an die Merkmale	43
2.6.2.3	Der Bezug der Merkmale: Persönlichkeits- und Leistungsmerkmale	44
2.6.2.4	Die Zahl der Merkmale	45
2.6.2.5	Die Auswahl der Merkmale	46
2.6.2.6	Die Merkmalsgewichtung	48
2.6.3	Die Beurteilung auf Grund von Verhaltensformen	49
2.6.4	Die Beurteilung auf Grund der Aufgabenerfüllung	56
2.6.4.1	Die Bedeutung von Arbeitsaufgaben als Beurteilungsgrundlage	56
2.6.4.2	Marco Capols ganzheitliche Qualifikation	56
	– Die Grundgedanken des Verfahrens	56
	– Der Aufbau der ganzheitlichen Qualifikation	58
	– Die Wirkungsweise des Verfahrens	62
2.6.4.3	Die Leistungsbeurteilung auf Grund von Leistungsmaßstäben (Standards of Performance)	63
2.6.5	Die Leistungsbeurteilung auf Grund der Erreichung organisationsbezogener Ziele	72
2.6.5.1	Die Bedeutung der Ausrichtung auf Ziele für die Arbeitseinstellung und das Arbeitsverhalten des Mitarbeiters	72
2.6.5.2	Die Führung durch Zielsetzung (Management by Objectives, MBO)	73
	– Die Entstehung der Führung durch Zielsetzung	73
	– Die von einem System der Führung durch Zielsetzung zu erfüllenden Anforderungen	74
	– Die Setzung der Leistungsziele	76
	– Die laufende Führung des Mitarbeiters	81
	– Die Leistungsbeurteilung	83
	– Die von der Führung durch Zielsetzungen ausgehenden Wirkungen auf das Arbeitsverhalten des Mitarbeiters	83
2.6.5.3	Die Führung durch teilautonome Organisationseinheiten (Profit Centers)	84

2.6.5.4 Planung der Arbeit und Fortschrittsüberwachung (Work Planning and Progress Review)	86
2.7 Psychologische Vorgänge beim Vollzug der Leistungsbeurteilung	88
3 Die Stellung der Leistungsbeurteilung im Führungsgefüge der Organisation	92
4 Die Ursachen der fehlenden Zweckerfüllung der Leistungsbeurteilung und Möglichkeiten ihrer Behebung	94
4.1 Beurteilungsfehler	94
4.1.1 Ursachen und Wirkungsweise von Beurteilungsfehlern	94
4.1.2 Gefühlsbedingte Fehler	95
4.1.3 Beurteilungsfehler infolge der Ausrichtung des Beurteilers auf Bezugspersonen oder Bezugsgruppen	96
4.1.4 Beurteilungsfehler infolge von Wahrnehmungsverzerrungen	97
4.1.5 Maßstabfehler	99
4.1.6 Dem Beurteilungsvollzug entspringende Fehler	101
4.1.7 Dem Aufbau des Beurteilungsverfahrens entspringende Fehler	102
4.1.8 Bewußte Fehlbeurteilungen	103
4.2 Unerwünschte Nebenwirkungen der Leistungsbeurteilung	104
4.3 Schwierigkeiten der Leistungsbestimmung	111
4.4 Die Aufblähung der Leistungsbewertungen	113
4.5 Die zwischen den Zwecken der Leistungsbeurteilung bestehende Antinomie	115
4.6 Die Wirkung der Leistungsbeurteilung auf die Selbstwahrnehmung des beurteilten Mitarbeiters	118
5 Die Wirkung der Leistungsbeurteilung auf die menschliche Motivation	119
5.1 Motiv und Motivation	119
5.2 Die Motivation des Menschen zu arbeiten	120
5.3 Die Entwicklungsstufen von Bedürfnissen	121
5.4 Der Bezug der Befriedigungswerte zur Arbeit	122
5.5 Die Bedeutung der auf das im Motiv angestrebte Verhalten bezogenen Erwartungen für seine Auslösung	123
5.6 Die Wirkungen der Leistungsbeurteilung auf die Motivation des Mitarbeiters	124
5.7 Die Vermeidung der Verdrängung arbeitsintrinsischer Befriedigungswerte durch arbeitsinstrumentale Belohnungen	125

6 Die Ziel- und Standortbestimmung als Weg zur Zweckerfüllung der Leistungsbeurteilung	127
6.1 Der Gesamtaufbau des Verfahrens	127
6.2 Die Setzung der Leistungsziele und die Stellung der Aufgaben	129
6.3 Die Fortschrittsüberwachung	130
6.4 Das Standortgespräch	131
6.4.1 Die Beurteilungskriterien und das Einstufungskriterium	131
6.4.2 Die Beurteilung der Erreichung der Leistungsziele	133
6.4.3 Die Beurteilung der Aufgabenerfüllung	133
6.4.4 Die Beurteilung auf Grund der Leistungsmerkmale	134
6.4.5 Die Führungsüberprüfung	134
6.4.6 Die Setzung von Verbesserungszielen	136
6.5 Die Potentialbeurteilung	137
6.5.1 Die Gestaltung der Potentialbeurteilung	137
6.5.2 Die Durchführung der Potentialbeurteilung	141
6.6 Das Entwicklungsgespräch	144
6.7 Die abschließende Leistungsbewertung	147
6.7.1 Die Zwecke der abschließenden Leistungsbewertung	147
6.7.2 Die Objektivierung der abschließenden Leistungsbewertung	147
6.7.3 Die Wirkungen der abschließenden Leistungsbewertung auf die Motivation des Mitarbeiters	148
6.7.4 Die Festlegung des Leistungsanteils der Entlohnung	149
6.7.5 Die Vermeidung der Verdrängung einer arbeitsintrinsicchen Motivation des Mitarbeiters durch die Leistungsbewertung	150
7 Das Beurteilungsgespräch	151
8 Die Ergebnisbewertung der Leistungsbeurteilung	157
Verzeichnis des verwendeten Schrifttums	159

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1	Die Erfassung der Leistung in einem Profil	49
Abbildung 2	Beispiel einer Verhaltens-Erwartungs-Skala	54
Abbildung 3	Beispiel einer Verhaltens-Beobachtungs-Skala	55
Abbildung 4	Der Aufbau der Leistungsbeurteilung	118
Abbildung 5	Die Beziehungen zwischen Motiv, Bedürfnis und Erwartung	120
Abbildung 6	Der Ablauf der Ziel- und Standortbestimmung	128
Abbildung 7	Beurteilungsblatt für das Standortgespräch und die abschließende Leistungsbeurteilung	132
Abbildung 8	Die Wirkungsschichten der Leistungserbringung	154