

Grunewald, Mara; Then, Franziska

**Research Report**

## Mitarbeiterbewertungen: Fallstricke bei Bewertung, Bonifikation und Beförderung

IW-Kurzbericht, No. 65.2016

**Provided in Cooperation with:**

German Economic Institute (IW), Cologne

*Suggested Citation:* Grunewald, Mara; Then, Franziska (2016) : Mitarbeiterbewertungen: Fallstricke bei Bewertung, Bonifikation und Beförderung, IW-Kurzbericht, No. 65.2016, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/157571>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



Mara Grunewald / Franziska Then

## Fallstricke bei Bewertung, Bonifikation und Beförderung

**Verhaltensökonomische Untersuchungen zu den Vor- und Nachteilen von Mitarbeiterbewertungsmechanismen zeigen, dass Favorisierung und Fairnessbedenken des Vorgesetzten die Bewertung von Mitarbeitern verzerren. Doch auch durch stärkere Differenzierung können Nachteile entstehen, wenn der Unternehmenserfolg stark von der Zusammenarbeit im Team abhängt.**

Zielvereinbarungen und ergebnisorientierte Vergütung sind ein Grundpfeiler des Personalmanagements und werden in vielen Firmen zur Anreizgestaltung der Mitarbeiter verwendet. Die genauen Auswirkungen auf die Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmer ist nicht ohne weiteres zu bestimmen. Viele psychologische Studien untersuchen zwar Performance-abhängige Evaluationsmaßnahmen, es mangelt jedoch an Untersuchungen über die Folgen derartiger Anreizsysteme: Welche Konsequenzen haben sie beispielsweise für das Realgeschehen in Unternehmen, für die Produktivität des Einzelnen und die Kooperation bei Teamarbeit?

Unternehmen nutzen Mitarbeiterbewertungen für mehrere Zwecke (Hammermann et al. 2016): Erstens um die Höhe von Bonuszahlungen zu bestimmen.

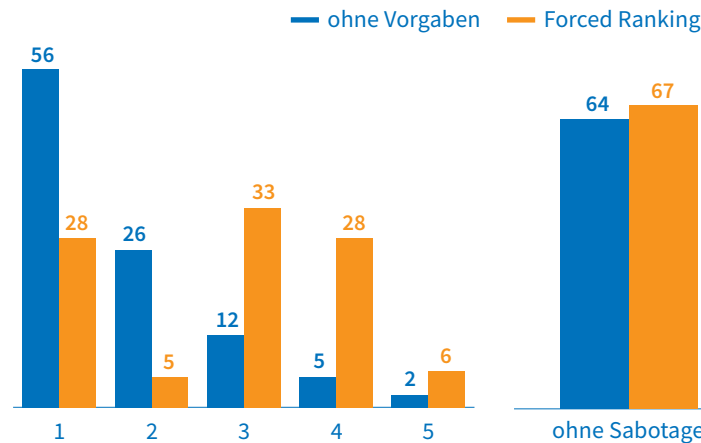
Zweitens ist die Bewertung eine Rückmeldung für den Mitarbeiter über seine Stärken und Schwächen. Drittens können dann Entwicklungsperspektiven aufgezeigt und dazu entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen abgeleitet werden. Viertens werden die Ergebnisse von Mitarbeiterbewertungen für Entscheidungen über Beförderung, Umstrukturierung oder Entlassungen herangezogen. Empirische Evidenz dafür, dass Mitarbeiterbewertungen die Karrierechancen gut vorhersagen, liefern beispielsweise Frederiksen et al. (2012).

### Subjektive Bewertungen

Tatsache ist, dass Zielvereinbarungen nicht ausschließlich auf objektiven Kriterien beruhen, sondern sich teils bis sogar ausschließlich aus der subjektiven Einschätzung des Vorgesetzten ergeben. Der simple Grund dafür ist, dass objektive Kriterien nicht verfügbar sind. Es fehlen Kennzahlen, mit denen die Bewertung vorgenommen werden kann. Sogar bei rein objektiven Bewertungen, wie im Bereich von Vertrieb und Verkauf durch Verkaufszahlen, besteht Konfliktpotenzial. Denn Vorgesetzte müssen zwischen Mitarbeitern differenzieren und brauchen dafür einen Vergleichsmaßstab.

## Forced Ranking vs. Freie Einteilung – Vorgesetzte bewerten ihre Mitarbeiter so gut wie möglich

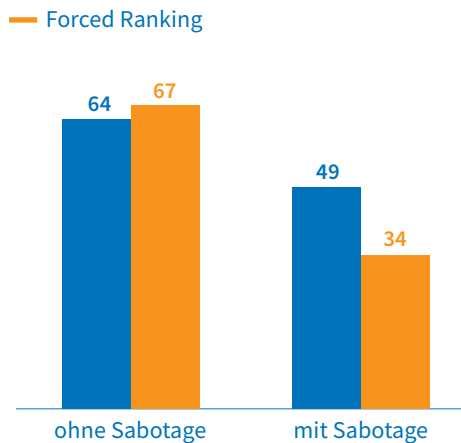
Anteil der Nutzung der Bewertungsskala 1 (sehr gut) bis 5 (sehr schlecht), in Prozent



Quelle: Berger et al., 2013

## Sabotagemöglichkeiten verändern die Anreizeffektivität

Durchschnittliche Teamleistung in Punkten



Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Gibt das Management den Vorgesetzten nur eine Skala vor, bewerten Vorgesetzte ihre Mitarbeiter oft wohlwollend und nutzen nicht die komplette Bewertungsskala nach unten aus. Die Gründe hierfür sind in den sozialen Präferenzen wie Altruismus, Favorisierung und Ungleichheitsaversion (Bevorzugung gleicher Auszahlungen) zu finden. Frederiksen et al. (2012) fassen die subjektiven Mitarbeiterbewertungen aus sechs Studien zusammen und zeigen, dass Manager bei der Bewertung auf einer fünfstufigen Skala mehr als 95 Prozent der Mitarbeiter nur drei Stufen zuordnen. Vor allem die beiden schlechtesten Kategorien werden nur sehr selten genutzt. Ein Grund für wohlwollende Bewertungen ist die soziale Nähe zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Bei einer Untersuchung der Mitarbeiterbewertungen eines Call Centers fanden Breuer et al. (2013) heraus, dass Mitarbeiter für die gleiche Leistung eine bessere Beurteilung erhielten, wenn sie längere Zeit mit demselben Vorgesetzten oder in einem kleinen Team arbeiteten. Die Wahrscheinlichkeit für eine gute Mitarbeiterbewertung war höher, wenn sie von demselben Vorgesetzten durchgeführt wurde wie zuvor. Die Bewertungen von Managern, die einen Mitarbeiter zum ersten Mal bewerteten, fielen im Durchschnitt

hingegen schlechter aus. Um dies zu verhindern, kann das Management ein Ranking für die Bewertungen empfehlen oder vorgeben.

## Effektive Leistungsanreize

Eine wohlwollende Bewertung kann allerdings den Anreiz für Mitarbeiter reduzieren, die eigene Produktivität zu steigern, um eine höhere Bonuszahlung zu erhalten. Einige Unternehmen verwenden daher ein ‚Forced Ranking‘, also ein vorgegebenes Schema gemäß dem sich die Bewertungen auf die gesamte Skala verteilen müssen. In Experimenten untersuchten Berger et al. (2013) den Effekt der Bewertungen auf die Arbeitsproduktivität von Teams. Ohne Bewertungsvorgaben ordneten die Teamleiter die Mitarbeiter in 82 Prozent der Fälle in die oberen beiden der fünf Kategorien ein. Bei Verwendung eines ‚Forced Ranking‘ mussten sie jeweils einen der drei Mitarbeiter in Kategorie 1 oder 2, einen in Kategorie 3 und einen in Kategorie 4 oder 5 zuordnen. Dabei verhielten sich die Teamleiter noch so wohlwollend wie möglich und ordneten die Mitarbeiter eher Kategorie 1 als 2 und eher 4 als 5 zu (siehe Abbildung, links).

Die Teamleistung stieg bei beiden Bewertungsmechanismen im Verlauf der acht gespielten Runden. Bei differenzierterer Bewertung durch das ‚Forced Ranking‘ lag die Teamleistung aber durchweg auf einem höheren Niveau. Der Grund dafür ist, dass die Auszahlung der Mitarbeiter von den Bewertungen abhängig war und der Anreiz, die Leistung zu steigern bei dem ‚Forced Ranking‘ stärker ist.

Ein ‚Forced Ranking‘ kann aber auch die Konkurrenz unter den Mitarbeitern erhöhen, was insbesondere in einem Arbeitsumfeld schadet, in dem Teamarbeit wesentlich zur Produktivität beiträgt. In einer Abwandlung des Experiments von Berger et al. (2013) konnten die Teilnehmer die Leistung anderer Teammitglieder durch Blockieren des Computerbildschirms sabotieren, was auch eine kurze Blockade ihres eigenen Bildschirms verursachte. Diese Möglichkeit nutzten Teilnehmer, die mit einem ‚Forced Ranking‘ bewertet wurden, doppelt so häufig wie ohne Vorgaben bewertete Teilnehmer. Die Sabotage beeinflusste die Teamleistung unter beiden Bewertungsmechanismen negativ. Die Leistung in den Teams mit ‚Forced Ranking‘ war mit der Möglichkeit zur Sabotage anderer Teilnehmer allerdings geringer als in den Vergleichsgruppen ohne Vorgabe (siehe Abbildung, rechts). Eine größere Differenzierung in den Bewertungen erhöht also die Einzelproduktivität der Mitarbeiter, steigert aber die Konkurrenz zwischen den Mitarbeitern. Wenn Teamleistung erforderlich und Zusammenarbeit notwendig ist, kann sich dies negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken (z.B. durch Sabotage oder Behinderung der Kollegen).

### **Mehr Gerechtigkeit und bessere Anreize**

Zusammenfassend lässt sich sagen: Nach oben verzerrte Mitarbeiterbewertungen verursachen direkte Kosten durch höhere Bonuszahlungen und indirekte Kosten durch geringere Leistungsanreize. Bei der Gestaltung eines Bewertungssystems können Favorisierungen, Fairnessbedenken und Sorge um das Wohlbefinden der Mitarbeiter von Vorgesetzten die

Bewertungen beeinflussen. In der Folge stellt diese Art der Mitarbeiterbewertung kein effektives Anreizsystem dar. Ein ‚Forced Ranking‘ für Bewertungen nutzt als Lösung nur, wenn die Zusammenarbeit in Teams nicht essentiell für den Unternehmenserfolg ist. Dies ist meist reine Theorie. Die Praxis sieht anders aus. Besteht die Möglichkeit, Kollegen zu sabotieren, kann eine erzwungene Differenzierung in den Mitarbeiterbewertungen mehr schaden als nutzen. Eine Loslösung von kalibrierten Beurteilungen fällt aber schwer, wenn die besten Mitarbeiter identifiziert, gefördert und belohnt werden sollen. Eine Alternative sind Spot Awards. Mit Spot Awards werden herausragende Leistungen für kleinere Projekte gewürdigt und belohnt. Dabei steht die Belohnung unmittelbar nach Projektabschluss an und ist unabhängig von der Vergütungen die ein Mitarbeiter erwartet.

### **Literatur**

Berger, Johannes / Harbring, Christine / Sliwka, Dirk, 2013, Performance Appraisals and the Impact of Forced Distribution – An Experimental Investigation, in: Management Science, 59 Jg., Nr. 1, S. 54–68

Breuer, Kathrin / Nieken, Petra / Sliwka, Dirk, 2013, Social Ties and Subjective Performance Evaluations: An Empirical Investigation, in: Review of Managerial Science, 7. Jg., Nr. 2, S. 141–157

Frederiksen, Anders / Lange, Fabian / Kriechel, Ben, 2012, Subjective Performance Evaluations and Employee Careers, IZA-Discussion Paper, Nr. 6373, Bonn

Hammermann, Andrea / Ewers, Mara / Placke, Beate, 2016, Zielvereinbarung und ergebnisorientierte Vergütung – Ergebnisorientiert Führen als Alternative zur Präsenzkultur, IW-Kurzbericht Nr. 36, Köln