

Bernd Marcus & Jane Hergert

Berufsleistung und Leistungsbeurteilung

Fakultät für
**Kultur- und
Sozialwissen-
schaften**

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhaltsverzeichnis

BERUFSLEISTUNG UND LEISTUNGSBEURTEILUNG

Bernd Marcus & Jane Hergert

Inhaltsverzeichnis.....	3
Einleitung.....	4
Teil 1 EINFÜHRUNG UND KOMMENTIERUNG DER THEMEN.....	6
1 Überblick und Wiederholung.....	6
2 Konstrukt und Modelle beruflicher Leistung.....	8
3 Urteilsquellen.....	11
4 Urteilsprozess und -qualität	13
5 Beurteilungsverfahren.....	15
6 Praktische Aspekte bei der Einführung und Umsetzung eines Leistungsbeurteilungssystems.....	17
Teil 2 LEKTÜRE ZUM KURS	19
1 Überblick und Wiederholung – Berufsleistung und Personalbeurteilung ..	19
1.1 Das Konstrukt beruflicher Leistung	19
1.2 Personalbeurteilung.....	28
2 Abschließende Hinweise.....	44

Einleitung

Bedeutung des Themas

Leistungsbeurteilung gehört nach zahlreichen anekdotischen Berichten zu den unbeliebtesten Führungsaufgaben—und zwar sowohl seitens der Beurteilten als auch der Beurteiler¹. Auch die Forschung hat andere Bereiche der Personalpsychologie, insbesondere die Eignungsdiagnostik (s. Kurs 03450), sehr viel intensiver bearbeitet als die Leistungsbeurteilung. Dabei ist berufliche Leistung zwar nicht die einzige, aber vielleicht die wichtigste abhängige Variable, mit deren Erklärung und Beeinflussung sich die Arbeits- und Organisationspsychologie beschäftigt. Um dieses Konstrukt geht es im vorliegenden Kurs aus theoretischer und praktischer Sicht. Das theoretische Verständnis beruflicher Leistung und deren einzelner Facetten hat dabei in den letzten Jahrzehnten erhebliche Fortschritte gemacht, nachdem sie lange Zeit fast ein wenig wie eine „black box“ behandelt worden war. Die Praxis der Leistungsbeurteilung ist dagegen schon lange eine wichtige betriebliche Funktion, zu der es auch schon sehr früh psychologische Forschung gab. Die Personalpsychologie hat dieses Feld jedoch lange vorwiegend aus der Sicht des Sozialtechnikers betrachtet („Wie löse ich das Messproblem der Berufsleistung?“) und beschäftigt sich erst seit ca. den 1980ern intensiver damit, welche Folgen es für die Messung bspw. hat, dass dieser Messvorgang individuelle Interessen berührt und teils gravierende Folgen haben kann.

Konzept des Kurses

Der vorliegende Kurs baut auf der einschlägigen Einführung im BSc-Studium (Kurs 03425) auf, vertieft einige Aspekte und stellt auch einige in der Literatur kontrovers diskutierte Themen besonders zur Diskussion. Das Konzept unterscheidet sich, wie in den anderen Kursen in diesem Modul, von dem des BSc. Der Kurs ist vorwiegend als Lektürekurs konzipiert. Das heißt, wir haben keinen ausformulierten Studienbrief im Sinne eines zusammenhängenden Lehrtextes geschrieben. Stattdessen haben wir eine Reihe von Buchkapiteln und Originalia aus Fachzeitschriften zusammengestellt, über die Sie sich die Themen dieses Bandes erarbeiten sollen. In den einleitenden Kapiteln dieses Studienbriefs werden diese Beiträge jeweils nur kurz angerissen und kommentiert. Dabei wird in den meisten Themenfeldern zwischen allgemeinen und speziellen Beiträgen unterschieden. Die allgemeinen Beiträge stellen die einzelnen Themen eher überblicksartig dar. Sie sind teilweise Lehrbüchern entnommen und auch für die Abschlussprüfung zum Modul relevant. Neben diesem allgemeinen Teil besteht in diesem Kurs für Sie die Möglichkeit, einzelne spezielle Themen in Form von Referaten aufzuarbeiten und mit Kommilitonen und Lehrenden gemeinsam zu diskutieren. Wir haben dafür spezielle Themen und jeweils relativ ausführliche Literaturvorschläge zum Einstieg in das jeweilige Thema zusammengestellt, die aber durch eigene Recherchen noch ergänzt werden können und sollen. Inwiefern diese spezifischen Themen, jenseits ihrer Erwähnung im allgemeinen Teil, in diesem Kurs am Ende

¹ Aus Gründen der Lesbarkeit verwenden wir in diesem Studienbrief mal die männliche, mal die weibliche Form. Gemeint sind in der Regel natürlich beide Geschlechter.

behandelt werden, hängt davon ab, welche Themen tatsächlich vergeben werden. Die spezielle Literatur wird in der Klausur nicht explizit geprüft.

Zur allgemeinen Einführung in das Thema ist zunächst das einschlägige Kapitel aus dem Studienbrief 03425 im BSc-Studiengang Psychologie der Fernuniversität nachgedruckt, ergänzt um weitere allgemeine Literaturhinweise. Es sei Ihnen auch dann wärmstens empfohlen, diese Kapitel zum Einstieg durchzuarbeiten, wenn Sie den Kurs bereits im BSc belegt hatten. Im nächsten Abschnitt geht es dann um das Konstrukt beruflicher Leistung, und zwar besonders um einige Facetten, die eher nicht zu dem zählen, was man traditionell dem engeren Bereich der aufgabenbezogenen Leistung zurechnet. Die übrigen Kapitel beschäftigen sich mit Aspekten der Beurteilung als betriebliche Funktion. Zunächst beschäftigen wir uns dabei mit möglichen Quellen der Beurteilung, deren Übereinstimmung und Unterschiede und den sozialen Implikationen der Wahl bestimmter Urteilsquellen. Anschließend werden Urteilsprozesse und die Qualität der Urteile auch jenseits psychometrischer Definitionen von Qualität betrachtet. Das folgende Kapitel ist konkreten Beurteilungsverfahren gewidmet, wobei hier die Möglichkeit besteht, als Referatsleistung eine Verfahrenskonstruktion praktisch zu durchlaufen. Zum Abschluss werden weitere Aspekte der Beurteilungspraxis wie das Beurteilertraining und das Beurteilungsgespräch beleuchtet.

Themen des Kurses

Nach Durcharbeiten dieses Kurses sollten Sie mit dem aktuellen Stand der wissenschaftlichen Diskussion zum Konstrukt Berufsleistung vertraut sowie in der Lage sein, die anwendungsbezogenen Aspekte der Beurteilung beruflicher Leistung in ihren psychologischen Konsequenzen einzuschätzen und diese bei der Einführung eines Beurteilungssystems zu berücksichtigen.

Bei der Bearbeitung dieses Kurses wünschen wir Ihnen viel Erfolg und Freude an der Sache.

Hagen, im Juli 2012

Bernd Marcus und Jane Hergert

Teil 1 EINFÜHRUNG UND KOMMENTIERUNG DER THEMEN

1 Überblick und Wiederholung

Zu Beginn von Teil 2 dieses Studienbriefs finden Sie das Kapitel 5 „Berufsleistung und Personalbeurteilung“ aus dem Studienbrief Personalpsychologie des Hagerer Studiengangs BSc Psychologie nachgedruckt. Die Lektüre dieses Kapitels soll insbesondere denjenigen als Einstieg ins Thema dienen, die aus anderen Universitäten zum MSc-Studium in Hagen gekommen sind und sich dort vielleicht noch nicht intensiv mit Leistungsbeurteilungen auseinandersetzen mussten. Auch für die anderen ist dies vermutlich eine sinnvolle Wiederholung, da hier die wichtigsten Themen knapp und auf einführendem Niveau behandelt werden. Das Kapitel ist aber nicht explizit Gegenstand der Prüfung.

In vertiefter Form werden die meisten Themen dieses Kurses in dem Lehrbuchkapitel von Marcus und Schuler (2006) sowie in dem Kapitel von Schuler und Marcus (2004) aus der Enzyklopädie der Psychologie dargestellt. Das Lehrbuchkapitel ist dabei stärker didaktisch aufbereitet, während sich der Beitrag aus der Enzyklopädie teils etwas detaillierter mit Forschungsbefunden beschäftigt. Das Kapitel von Marcus und Schuler (2006) ist in allen Teilen prüfungsrelevant, weshalb wir in dieser Einführung darauf bei den einzelnen Themen nicht immer gesondert hinweisen. Für die übrigen Literaturempfehlungen einschließlich der Enzyklopädie werden in den nachfolgenden Beschreibungen ggf. noch prüfungsrelevante Ausschnitte benannt.

Das Buch von Murphy und Cleveland (1995) ist zwar schon etwas älter, in seinem wegweisenden Fokus jedoch nach wie vor aktuell und unbedingt lesenswert. Die Autoren stellen das Thema Leistungsbeurteilung, das in der Psychologie lange eher „technisch“ im Sinne eines psychometrischen Messproblems betrachtet worden war, als ein soziales und motivationales Phänomen dar. Dabei setzen sie sich auch kritisch mit der sozial-kognitivistischen Forschungsliteratur der 1980er Jahre auseinander. Sie kommen mit dieser theoretischen Sicht den praktischen Problemen der Leistungsbeurteilung wahrscheinlich näher als über einen rein psychometrischen Zugang. Der Herausgeberband von Schuler (2004) ist dagegen, wie viele Herausgeberbände, ein Buch, in dem Beiträge mit sehr unterschiedlichen theoretischen und inhaltlichen Perspektiven versammelt sind. Wir werden auf einzelne Kapitel aus diesem Band später noch gesondert zurückkommen.

Literatur:*Zur Wiederholung:*

Marcus, B. (2012). *Personalpsychologie* (Studienbrief) (Kapitel 5: S. 88-113). Hagen: FernUniversität.

Prüfungsliteratur:

Marcus, B. & Schuler, H. (2006). Leistungsbeurteilung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. überarb. und erw. Aufl.) (433-469). Göttingen: Hogrefe.

Vertiefend (Teile daraus sind prüfungsrelevant, s.u.)

Murphy, K. R. & Cleveland, J.N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks: Sage.

Schuler, H. (Hrsg.). (2004). *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung* (2., vollst. überarb. und erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Schuler, H. & Marcus, B. (2004). Leistungsbeurteilung. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie. Enzyklopädie der Psychologie D/III/3* (S. 947-1006). Göttingen: Hogrefe.

2 Konstrukt und Modelle beruflicher Leistung

Spezifische und allgemeine Aspekte der Berufsleistung

Berufliche Leistung ist vermutlich das wichtigste einzelne Konstrukt der Arbeits- und Organisationspsychologie. Abgesehen von Maßnahmen, die spezifisch auf die Verbesserung beruflicher Gesundheit und der Arbeitsicherheit gerichtet sind, zielt eigentlich alles, was Arbeits- und Organisationspsychologinnen tun oder empfehlen letztlich zumindest auch darauf ab, die Leistung der Mitarbeiter zu erhöhen. Umso erstaunlicher ist es, dass die theoretische Analyse dieses Konstrukts im Fach lange vernachlässigt wurde. Es herrschte die Auffassung vor, dass Leistung im Wesentlichen stellenspezifisch sei und sich inhaltlich nur wenig Allgemeines darüber sagen ließe. Diese Auffassung hat sich in den letzten Jahrzehnten grundlegend gewandelt. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Unterscheidung rein aufgabenbezogener Leistung (die nach wie vor als stellenspezifisch angesehen wird) von einer Reihe von Verhaltensbereichen, für die inzwischen übergreifende Bedeutung in praktisch allen Berufsfeldern angenommen und oft auch empirisch belegt wurde. Diese allgemein bedeutsamen Verhaltensbereiche, die man zusammenfassend als Extra-Rollenverhalten bezeichnen kann, werden in diesem Abschnitt in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt. Dabei ist es sinnvoll, weiter danach zu unterscheiden, ob das Extra-Rollenverhalten für die Organisation eher positive (produktive) oder negative (kontraproduktive) Folgen hat.

Prüfungsliteratur

Als für alle Teilnehmer prüfungsrelevant haben wir zunächst ein Kapitel von Nerdinger (2011) definiert, in dem nicht nur die genannten allgemeinen Verhaltensbereiche, sondern das ganze Konstrukt der Berufsleistung einschließlich neuerer Modelle einführend dargestellt ist. Ergänzend haben wir noch einige Abschnitte aus einem Lehrbuchkapitel von Muck (2006) ausgesucht, in dem vertiefend auch auf neuere Modelle kontraproduktiven Verhaltens und dessen mögliche Erklärungen besonders im Bereich der Persönlichkeit eingegangen wird.

Referatsthemen

Zum Themenbereich Modelle beruflicher Leistung werden auch zwei mögliche Referatsthemen angeboten, zu denen für einzelne Studierende die Möglichkeit besteht, sich ein thematisch enger umgrenztes Gebiet noch vertiefter zu erarbeiten und im Rahmen eines mündlichen Referats für andere Studierende aufzubereiten. Dafür haben wir unten relativ ausführliche Vorschläge gemacht, welche Literatur sich zur vertieften Einarbeitung in die Themen eignen könnte. Dies sind jedoch nur Vorschläge, die weder bindend sind noch die ausgedrückt geforderte eigene Literaturrecherche ersetzen sollen. Im ersten Thema geht es um die Erklärung kontraproduktiven Verhaltens. Die angegebene Literatur beschäftigt sich teils mit der Integration theoretischer Erklärungsversuche, teils versucht sie die einschlägige empirische Literatur aufzuarbeiten. In ähnlicher Weise erfolgte die Auswahl der Literaturvorschläge für das zweite Referatsthema, das sog. Organizational Citizenship Behavior (OCB) und dessen Beziehung zu kontraproduktivem Verhalten. Unter den verschiedenen Konstrukten positiven Extra-Rollenverhaltens hatte OCB den wohl größten Einfluss.

Literatur:*Prüfungsliteratur:*

- Muck, P. M. (2006). Persönlichkeit und berufsbezogenes Sozialverhalten. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. überarb. und erw. Aufl.) (S. 527-577; insbes. Abschnitte 3 und 4: S. 539-559). Göttingen: Hogrefe.
- Nerdinger, F. W. (2011). Formen des Arbeitsverhaltens. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper, *Arbeits-und Organisationspsychologie* (2., überarb. Aufl.) (S. 409-423). Heidelberg: Springer.: Springer.

*Empfohlene Literatur zu Referatsthemen:*Kontraproduktives Verhalten am Arbeitsplatz: Ursachen und Erklärungsversuche

- Berry, C. M., Ones, D. S. & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 410-424.
- Marcus, B. (2000). *Kontraproduktives Verhalten im Betrieb: Eine individuumsbezogene Perspektive*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.(S. 79-134).
- Marcus, B. & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89, 647-660.
- Martinko, M. J., Gundlach, M. J. & Douglas, S C. (2001). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 36-50.
- Spector, J. E. (2011). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives. *Human Resource Management Review*, 21, 342-352.

Organizational Citizenship Behavior und dessen Verhältnis zu kontraproduktivem Verhalten

- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance, 10*, 85-97.
- LePine, J. A., Erez, A. & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 52-65.
- Spector, J. E., Bauer, J. A. & Fox, S. (2010). Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know? *Journal of Applied Psychology, 95*, 781-790.
- Spector, J. E. & Fox, S. (2010). Theorizing about the deviant citizen: An attributional explanation of the interplay of organizational citizenship and counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review, 21*, 342-352.

3 Urteilsquellen

Eine der wesentlichen Entscheidungen bei der Einführung von Beurteilungsverfahren ist, woher die Beurteilungen stammen sollen. Nach wie vor ist der unmittelbare Vorgesetzte die mit Abstand häufigste Quelle von Leistungsbeurteilungen. Es kommen aber prinzipiell auch gleichgestellte Kolleginnen, unterstellte Mitarbeiter und nicht zuletzt die Beurteilte selbst als Quellen in Frage. Schließlich besteht manchmal auch die Möglichkeit, auf objektive Leistungsdaten zurückzugreifen und es können auch mehrere Quellen kombiniert werden. Es existiert inzwischen eine erhebliche Menge an Forschungsarbeiten, in denen u.a. der Frage nachgegangen wird, wie gut die verschiedenen Quellen übereinstimmen (in welchem Ausmaß sie also das gleiche erfassen) und für welche Zwecke der Leistungsbeurteilung sie sich eignen. Einige Aspekte dieser Forschung werden in diesem Abschnitt vertiefter behandelt.

Mögliche Quellen der Leistungsbeurteilung

Als Pflichtliteratur ist für diesen Abschnitt, neben den einschlägigen Ausführungen bei Marcus und Schuler (2006), lediglich ein Kapitel von Moser (2004) zur Selbstbeurteilung definiert. Der Beurteilte selbst unterscheidet sich in seine Urteilen deutlich von allen Quellen der Fremdbeurteilung. Wie Moser ausführt, ist dies aber keineswegs pauschal als Nachteil der Selbstbeurteilung zu betrachten. Für bestimmte Zwecke sind Selbstbeurteilungen eine sinnvolle Ergänzung von Fremdurteilen und sie lassen sich zudem in ihren psychometrischen Eigenschaften durch eine Reihe von Gestaltungsmerkmalen beeinflussen.

Prüfungsliteratur

Auch zu diesem Themengebiet werden zwei Referatsthemen angeboten, für die bezüglich Verpflichtungsgrad der ausgewählten und selbst zu recherchierenden Literatur das oben Gesagte gilt. Im ersten möglichen Referat geht es noch einmal vertieft um die beiden einleitend angesprochenen Themen der psychometrischen Übereinstimmung und der sozialen Bedeutung verschiedener Urteilsquellen. Dazu wurden hier einige Metaanalysen, aber auch ein konzeptioneller Überblicksartikel zum sozialen Kontext von Leistungsbeurteilungen zusammengestellt. Das zweite Referatsthema ist ein spezifisches und besonders kontrovers diskutiertes Verfahren, das auf objektiven Leistungsdaten beruht. Beim sog. Electronic Performance Monitoring wird das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter, meist an Computerarbeitsplätzen, im Prinzip permanent elektronisch aufgezeichnet. Dies hat sehr komplexe Folgen für die Leistung und kann sich dramatisch auf das Wohlbefinden auswirken, wie in den zusammengestellten Beiträgen empirisch und theoretisch untersucht wird.

Referatsthemen

Literatur:*Prüfungsliteratur:*

Moser, K. (2004). Selbstbeurteilung. Schuler, H. (2004). In H. Schuler (Hrsg.), *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung* (2., vollst. überarb. und erw. Aufl.) (S. 83-99). Göttingen: Hogrefe.

*Empfohlene Literatur zu Referatsthemen:*Übereinstimmung und soziale Bedeutung verschiedener Urteilsquellen

Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 48, 587-605.

Heidemeier, H. & Moser, K. (2009). Self-other agreement in job performance ratings: A meta-analytic test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 94, 353-370.

Levy, P. E. & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30, 881-905.

Viswesvaran, C., Schmidt, F. L. & Ones, D. S. (2005). Is there a general factor in ratings of job performance? A meta-analytic framework for disentangling substantive and error influences. *Journal of Applied Psychology*, 90, 108-131.

Electronic Performance Monitoring

Aiello, J. R. & Kolb, K. J. (1995). Electronic performance monitoring and social context: Impact on productivity and stress. *Journal of Applied Psychology*, 80, 339-353.

Alder, S. (1998). Ethical issues in electronic performance monitoring: A consideration of deontological and teleological perspectives. *Journal of Business Ethics*, 17, 729-743.

Alder, G. S. & Ambrose, M. L. (2005). Towards understanding fairness judgments associated with computer performance monitoring: An integration of the feedback, justice and monitoring literature. *Human Resource Management Review*, 15, 43-67.

McNall, L. A. & Roch, S. G. (2009). A social exchange model of employee reactions to electronic performance monitoring. *Human Performance*, 22, 204-224.

Stanton, J. (2000). Reactions to employee performance monitoring: Framework, review and research directions. *Human Performance*, 13, 85-113.