

# Calibration Committees

## Warum Führungskräfte ihre Mitarbeiter besser im Team bewerten



© privat

Autorin  
**Isabella Grabner**  
Professorin am Institut  
für Unternehmensführung,  
Wirtschaftsuniversität Wien



© privat

Autorin  
**Judith Künneke**  
Forscherin an der  
Universität Maastricht und  
Eigentümerin TALENT RE:SEARCH



© Sebastian Herrmann | Unsplash

Mitarbeiter gerecht zu beurteilen, gehört zu den Herausforderungen der Führungsarbeit. Denn Bewertungen durch Einzelne sind immer subjektiv. Calibration Committees können dazu beitragen, die Objektivität zu steigern. Wie diese funktionieren und welche weiteren Möglichkeiten Unternehmen haben, ihr Talentmanagement zu verbessern, beschreibt dieser Beitrag.

Die Leistungen und Fähigkeiten von Mitarbeitern genau zu erkennen, ist für Unternehmen von enormer Bedeutung. Denn ein gutes Performance- und Talentmanagement zahlt auf alle Bereiche des Human Resource Managements ein – vom Recruiting bis hin zur Mitarbeiterbindung. Wer die eigenen Leistungstreiber kennt, hat zum Beispiel weniger Probleme, die Geschäftsstrategie gezielt umzusetzen, und kann sich besser von der Konkurrenz absetzen. Das gilt insbesonde-

re für Unternehmen, deren Wertschöpfung vollständig von dem kontinuierlichen, persönlichen Beitrag ihrer Mitarbeiter abhängt, wie zum Beispiel Werbeagenturen, Beratungsunternehmen oder Forschungs- und Bildungseinrichtungen.

Mitarbeiterbewertungen sind zudem die Basis für eine gezielte Mitarbeiter- und Organisationsentwicklung. Durch den Rückblick auf vergangene Leistungen können Unter-

nehmen Stärken erkennen, Nachholbedarf ermitteln und die Eignung für neue Arbeitsfelder inklusive höherer Führungspositionen ermitteln.

### High Potential versus High Performer

Bei der Bewertung gilt es allerdings, kategorisch zwischen Performance und Potenzial zu unterscheiden. High Performer gelten als hoch qualifiziert in ihrem Fachgebiet und zeigen im Vergleich zu ihren Kollegen eine über-

legene Leistung in ihrem aktuellen Job. High Potentials hingegen passen sich schnell an neue Aufgaben und Herausforderungen an, das heißt, sie zeichnen sich auch in Bereichen aus, die außerhalb ihrer aktuellen Tätigkeit und ihres Fachwissens liegen.

High Potentials zeigen die Fähigkeit, komplexe Aufgaben in volatilen Umfeldern zu meistern, was sie zu idealen Kandidaten für leitende Positionen in der Organisation macht. Die Mehrzahl der High Potentials wird auch als leistungsstark eingestuft. Das bedeutet, dass sie in ihrem gegenwärtigen Job gute Leistung erbringen, aber auch deutlich signalisieren, dass sie in der Lage sind, sich unbekanntem Herausforderungen zu stellen und mehr Verantwortung, zum Beispiel in einer Führungsposition, zu übernehmen.

Das Gegenteil ist jedoch meist nicht der Fall: High Performer sind nicht zwangsläufig auch High Potentials. Dies liegt daran, dass Kompetenzen in der derzeitigen Funktion vielfach nicht oder nur teilweise mit den benötigten Kompetenzen für die nächste Position übereinstimmen. Das gilt insbesondere dann, wenn Fachexperten eine Führungsposition übernehmen sollen und umgekehrt. Diese Unterscheidung müssen sich Unternehmen bewusst machen. Denn immer mehr Arbeitgeber rufen High-Potential-Programme ins Leben.

Das zeigt der „Corporate Leadership Council's 2012 High Potential and Top Talent Survey“. Darin befragte das Unternehmen CEB (heute ein Teil von Gartner) 2.064 Organisationen in verschiedenen Ländern, 33 Prozent davon aus den USA. Etwa 46 Prozent der Unternehmen haben derzeit in ein formelles „HiPO“-Programm investiert und weitere 25 Prozent planen ähnliche Investitionen.

Wenn es um die Bewertung von Mitarbeiterleistung und -potenzial geht, verlassen sich die meisten Unternehmen auf das professionelle Urteil der direkten Vorgesetzten. Diese können auch tatsächlich wertvolle Informationen einbringen, die objektive Maßstäbe wie zum Beispiel das Erreichen (oder Verfehlen) von Umsatz- oder Kosteneinsparungszielen nicht bieten können. Die Führungskräfte arbeiten oft tagtäglich mit ihren Mitarbeitern zusammen, wodurch sie die Möglichkeit ha-

ben, Einsichten zu erhalten und Aspekte zu beobachten, welche sich nicht ohne Weiteres messen lassen. Teamwork, Agilität oder Kreativität, um nur einige zu nennen, gehören zu der Kategorie von einflussreichen, aber schwer zu quantifizierbaren Leistungsindikatoren.

### Verfälschungen und Vorurteile

Die größte Herausforderung ist jedoch: Die Beurteilungen des Vorgesetzten sind subjektiv, also geprägt durch seine Einstellungen, Vorurteile und Stimmungen. Sobald Subjektivität während des Bewertungsprozesses zur Anwendung kommt, sind Fehler beinahe vorprogrammiert. Dies hat zur Folge, dass Führungskräfte unzutreffende Beurteilungen und damit inakkurate Signale über die Leistung und Kompetenz von Mitarbeitern abgeben, obwohl sie Informationen haben, die eine präzisere Beurteilung ermöglichen. So ist es beispielsweise bekannt, dass Manager während der Beurteilung häufig dem sogenannten „recency bias“ zum Opfer fallen. Das bedeutet, dass Vorfälle aus der jüngsten Vergangenheit mehr Beachtung finden als die durchschnittliche Leistung über den gesamten Leistungszeitraum. Dies kann dazu führen, dass ein kürzlich begangener, kleiner und unüblicher Fehler eine unverhältnismäßig große Auswirkung auf die Leistungsbeurteilung des Mitarbeiters hat. So könnte ein Mitarbeiter zum Beispiel eine schlechte Bewertung erhalten, weil er kurz vor seinem Gespräch mit dem Vorgesetzten eine Präsentation verpatzt, einen Auftrag verloren oder ein Mailing an die falsche Adressatenliste geschickt hat.

Manchmal wird die objektive Sicht auch durch ein besonders positives oder negatives Ergebnis innerhalb einer bestimmten Leistungsdimension getrübt. Wenn ein Vertriebsmitarbeiter beispielsweise das jährliche Umsatzvolumen erreicht hat, könnte der Manager zu dem Schluss kommen, dass die Leistung des Vertrieblers im Kundenbeziehungsmanagement ebenfalls gut gewesen sein muss. Aber womöglich hat der Vertriebsmitarbeiter seinen Kunden einfach nur einmalige üppige Rabatte angeboten (was sich nicht im Verkaufsvolumen widerspiegelt) oder sie überzeugt, Produkte zu kaufen, die sie eigentlich gar nicht benötigen. Beide Handlungsweisen fördern langfristige Kun-

denbeziehungen eher nicht, im Gegenteil. Das heißt, der Manager hat die gute Leistung des Vertrieblers von einer Dimension (Umsatz) auf eine andere (Kundenpflege) projiziert, ohne dass es dafür eine wirkliche Rechtfertigung gibt: ein Problem, das allgemein als „halo bias“ bezeichnet wird.

Die Praxis zeigt auch, dass Manager oftmals eher konfliktscheu sind und dazu tendieren, leistungsschwache Mitarbeiter generell zu gut zu beurteilen – bekannt als der sogenannte „leniency bias“. Damit kaschieren sie Leistungsunterschiede, fördern unfaire Bonuszahlungen und erschweren das Erkennen von Verbesserungspotenzialen innerhalb des Unternehmens.

Die Tatsache, dass die Beurteilungen der Manager nicht immer die „wahre“ Leistung der Mitarbeiter widerspiegeln, hat zu einer steigenden Unzufriedenheit mit den aktuellen Beurteilungspraktiken beigetragen. Diese Kritik wird noch lauter, wenn die Identifikation von Potenzial zur Diskussion steht. Hier ist der Manager quasi gefragt, in die Zukunft zu schauen und die Kompetenz eines Mitarbeiters in einer künftigen Rolle einzuschätzen. Daher stehen Unternehmen vor dem Dilemma, dass der Beitrag von Führungskräften zwar entscheidend für die Beurteilung der Mitarbeiter ist, diese Leistungsbeurteilung jedoch gleichzeitig nicht objektiv ist.

### Was bringen Kalibrierungskomitees?

Da bisher keine vielversprechenden Alternativen in Sicht sind, bemühen sich Unternehmen zunehmend, die negativen Folgen von subjektiven Leistungsbeurteilungen zu reduzieren. Eine zunehmend genutzte Neuerung besteht darin, Kalibrierungskomitees das letzte Wort über die Leistungsbeurteilungen der Mitarbeiter zu geben. Während der Kalibrierungssitzungen bespricht das Senior Management mit jedem Manager die Leistung seiner Mitarbeiter und seine zuvor vorbereiteten Leistungsbeurteilungen. Obwohl viele der Komiteemitglieder oft weniger direkten Kontakt mit den Mitarbeitern haben werden, können sie während des Meetings den jeweiligen Manager und dessen Argumentationsweise inklusive der Beurteilungsstandards genauer unter die Lupe nehmen. Dadurch lassen sich Unregelmäßigkeiten bei der Anwendung von unternehmensweiten

Leistungsstandards aufdecken, zum Beispiel, wenn ein Manager die Ziele seiner Mitarbeiter zu deren Gunsten anpasst und zu weit von den Unternehmensvorgaben abweicht oder wenn sich die Manager nicht darüber einig sind, was eigentlich eine „zufriedenstellende Leistung“ auszeichnet. Durch den Vergleich der verschiedenen Manager können auch solche identifiziert werden, die systematische Fehler in ihrer Beurteilung begehen. Solche Unregelmäßigkeiten oder Fehler kann das Komitee anschließend korrigieren und Leistungsbeurteilungen anpassen.

Schon allein die Existenz eines Kalibrierungskomitees motiviert Manager dazu, mehr Zeit in die Vorbereitung ihrer Leistungsbeurteilungen zu investieren, da sie auf solche Diskussionen ausreichend vorbereitet sein wollen. Das zeigt zum Beispiel die Studie „Facing a Calibration Committee: The Impact on Costly Information Collection and Subjective Performance Evaluation“ von Farah Arshad, Eddy Cardinaels und Bart Dierynck aus dem Jahr 2018. Darüber hinaus hat die Forschung gezeigt, dass Kalibrierungssitzungen einen Informationsaustausch anstoßen, der insgesamt zu einer erhöhten Verfügbarkeit von leistungsrelevanten Informationen beiträgt (Deméré, Sedatole und Woods, 2019). Dadurch werden Beurteilungskriterien in Zukunft konsequenter angewendet und die Leistungsstandards auf das gleiche Niveau gebracht. Die Zusammensetzung solcher Kalibrierungskomitees kann stark variieren. Sie hängt unter anderem von der Arbeitsorganisation ab und auch davon, welche Entscheidungen das Kalibrierungskomitee treffen darf. Bei einer projektbasierten Arbeitsstruktur macht es beispielsweise Sinn, auch die Projektleiter miteinzubeziehen, da der direkte Vorgesetzte oft nicht Teil aller Projekte seiner direkten Mitarbeiter ist. Wird das Kalibrierungskomitee auch mit Beförderungsentscheidungen betraut, nimmt üblicherweise ein Mitglied des Top-Managements an den Kalibrierungsrunden teil. Nach einer Umfrage von WorldatWork im Jahr 2018 arbeiten 43 Prozent der befragten 254 Unternehmen in den USA mit Kalibrierungskomitees.

### Handouts, Trainings, Anreizsysteme

Neben den Kalibrierungskomitees gibt es noch weitere – weniger ressourcenintensive – Möglichkeiten, inakkurate Beurteilungen in

den Griff zu bekommen. Das Problem liegt oft darin, dass Manager sich ihres verzerrten Beurteilungsverhaltens nicht unbedingt bewusst sind. Daher haben Unternehmen begonnen, Handouts vorzubereiten, die sie allen Managern mit Führungsverantwortung zur Verfügung stellen. Dies ist ein erster Schritt, um das Bewusstsein für Beurteilungsverzerrungen zu schaffen.

Sie sind nicht sicher, ob ihre Manager solche Handouts auch wirklich lesen würden? Dann gehen Sie noch einen Schritt weiter und laden Sie zu einem Workshop über Vorurteile und Fehler bei der Beurteilung ein. Oder machen Sie Mitarbeiterbewertungen zu einem festen Bestandteil des Trainingskurrikulums auf dem Weg zur Managerposition. Erfahrene Trainer sind in der Lage, den Managern die Auswirkungen solcher unbewussten Vorurteile zu demonstrieren und ihnen ein Toolkit zu geben, um diese Probleme anzugehen. Wenn Führungskräfte beispielsweise über den gesamten Leistungszeitraum notieren, was der Mitarbeiter zum Erfolg des Unternehmens beigetragen hat, vermeiden sie die bereits erwähnte Tendenz, nur die kürzlich vorgefallenen Ereignisse in die Beurteilung einzubeziehen. So können Sie den Halo-Effekt bekämpfen, indem Sie spezifische Kriterien verwenden, die den Unterschied und die Unabhängigkeit von verschiedenen Leistungsdimensionen reflektieren. Um auf das Beispiel Umsatz und Kundenpflege zurückzukommen: für die Leistung im Bereich Umsatzvolumen können weiterhin die Umsatzziele des Mitarbeiters als Maßstab herangezogen werden. Legt das Unternehmen aber auch Wert auf Kundenpflege, kann die Leistung auf dieser Dimension durch Kriterien wie „Mitarbeiter ist im regelmäßigen Kontakt mit Kunde“ oder „Mitarbeiter setzt Feedback vom Kunden um“ oder auch durch die Messung der Kundenloyalität bestimmt werden. Diese Methoden helfen, den subjektiven Beurteilungsprozess wieder etwas objektiver zu gestalten.

Zusätzlich können Unternehmen auch in Erwägung ziehen, Anreize für diejenigen zu setzen, die gute Arbeit im Bereich Leistungsbeurteilung verrichten. Indikatoren für eine aussagekräftige Leistungsbeurteilung sind beispielweise der Grad der Differenzierung bei der Mitarbeiterbewertung. Wenn ein Manager jedem seiner Mitarbeiter die gleiche

Bewertung gibt, kann dies ein erster Anhaltspunkt sein, dass der Manager nicht viel Zeit in den Leistungsbeurteilungsprozess investiert und die Mitarbeiter mit einer typischerweise zu hohen Bewertung zufriedenstellt. Sieht man hingegen, dass der Manager zwischen den Leistungsniveaus der Mitarbeiter differenziert, ist es wahrscheinlicher, dass der Manager sich gründlich mit den verschiedenen Leistungsprofilen der Mitarbeiter auseinandersetzt und auch dazu bereit ist, eventuelle Schwächen mit den Mitarbeitern aufzuarbeiten. Das Erstellen zuverlässiger Leistungsbeurteilungen ist eine Kompetenz für sich, die Unternehmen dementsprechend belohnen können. Angesichts der potenziellen negativen Auswirkungen, die inkorrekte Beurteilungen auf Mitarbeiter- und Organisationsebene haben, kann ein Anreiz sinnvoll sein und dazu beitragen, Verzerrungen bei Bewertungen zu reduzieren. Eine aktuelle Studie zeigt, dass Unternehmen durchaus Promotions als Anreiz für Manager nutzen, um sie zu motivieren, in ihre Evaluierungskompetenz zu investieren (Grabner, Künneke und Moers, 2020). Schließlich möchten Unternehmen die richtigen Kandidaten befördern. Auch Manager, die aus strategischen Gründen die Beurteilung ihrer Mitarbeiter aufpolieren, bessern sich, wenn ihr Verhalten schlecht bewertet wird, wie diese Studie belegt.

### Fazit

Leistungsbeurteilungen sind ein essentieller Teil des Talentmanagement-Prozesses. Auch sie funktionieren nur im Zusammenspiel mit anderen Elementen, wie zum Beispiel Personalentwicklung oder Employer Branding. Das gesamte Zusammenspiel dieser und weiterer Elemente spielt aber eine wesentliche Rolle, wenn es darum geht, qualifizierte Menschen zu gewinnen und zu halten. Gute Systeme für die Mitarbeiterbewertung erfordern Investitionen und müssen regelmäßig überprüft werden – spätestens dann, wenn sich die Strategie des Unternehmens verändert. Das verbindet sie mit allen nachhaltigen Lösungen. Allerdings reduziert ein durchdachtes und vor allem gelebtes Talentmanagement-System deutlich den Bedarf an vielen zusätzlichen, potenziell teureren Mechanismen der Mitarbeitersteuerung und lässt somit langfristig dem Management mehr Zeit, sich auf andere relevante Aspekte seines Geschäfts zu konzentrieren.