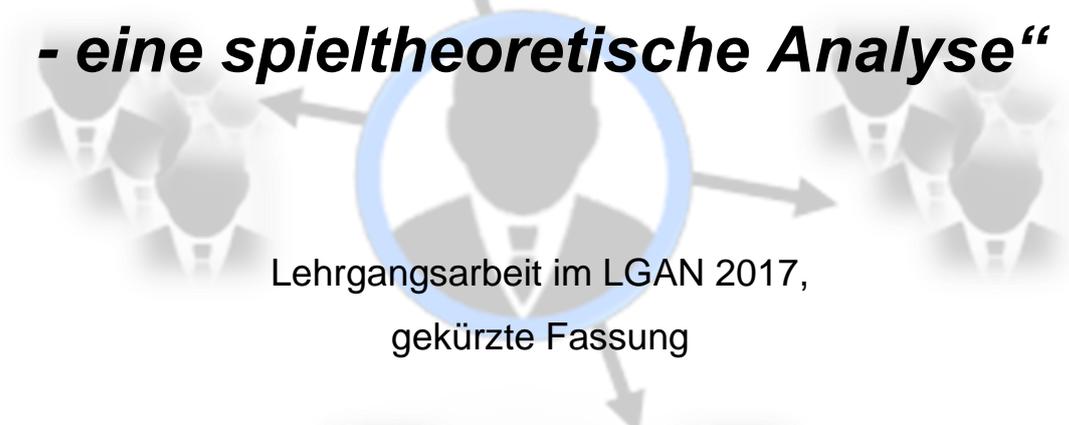




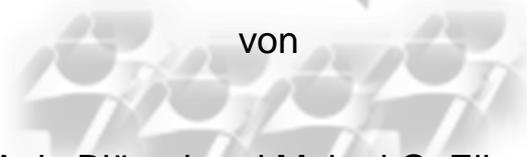
**„Die 360°-Beurteilung in der  
Bundeswehr**

**- eine spieltheoretische Analyse“**



Lehrgangsarbeit im LGAN 2017,  
gekürzte Fassung

von



Major iG. Anja Blümel und Major i.G. Elisabeth Frank

## **Abstract**

Diese Arbeit untersucht, ob die Einführung einer 360°-Leistungsbeurteilung in der Bundeswehr die Schwächen des aktuellen Beurteilungssystems eliminieren oder mindern kann. Beide Autorinnen sind selbst in verschiedenen Rollen mehrfach bereits mit dem derzeitigen Beurteilungsverfahren in Berührung gewesen und befassen sich daher aus persönlichem Interesse mit der Thematik. In der Vollversion werden 360°-Verfahren dargestellt und voneinander abgegrenzt. Weiterhin werden häufig auftretende Fehler im Rahmen von Beurteilungen erläutert. Mit Hilfe grundlegender Methoden der Spieltheorie erfolgt die Analyse der Akteure und ihrer Handlungsmotive in einem 360°-Beurteilungsverfahren. Auf der Grundlage dieser Ergebnisse erörtert die Arbeit anschließend Lösungsansätze für die Probleme des heutigen Beurteilungssystems. Dabei werden besonders die Einführung eines übergeordneten „Beurteilungsbeauftragten“ angeraten und dessen Vorteile, speziell für Beurteilungen in der Bundeswehr, aufgezeigt.

Die vorliegende gekürzte Fassung beschränkt sich auf die Ergebnisse der Berechnungen sowie die daraus abgeleiteten Vorschläge. Vertiefend empfehlen wir die Lektüre der vollständigen, beim GIDS verfügbaren Arbeit inklusive des theoretischen Teils.

## **I. Inhaltsverzeichnis**

<b>1. Einführung</b> .....	4
<b>2. Spieltheoretische Analyse der 360°-Beurteilung in der Bundeswehr</b> .....	8
<b>2.1 Definition der Akteure, der Spiele und Rahmenbedingungen</b> .....	9
<b>2.2 Die Kategorien Abhängigkeit und Konkurrenz</b> .....	14
<b>2.3 Kategorie Abhängigkeit: Das Spiel Vorgesetzter – Untergebener</b> .....	15
<b>2.3.1 Die Interessen des Vorgesetzten</b> .....	16
<b>2.3.2 Die Interessen des Untergebenen</b> .....	17
<b>2.3.3 Analyse der Kategorie Abhängigkeit</b> .....	17
<b>2.3.4 Folgerungen aus der Analyse der Kategorie Abhängigkeit</b> .....	21
<b>2.4 Kategorie Konkurrenz: Das Spiel zwischen Gleichrangigen</b> .....	23
<b>2.4.1 Die Interessen der Gleichrangigen</b> .....	23
<b>2.4.2 Analyse der Kategorie Konkurrenz</b> .....	24
<b>2.4.3 Folgerungen aus der Analyse der Kategorie Konkurrenz</b> .....	27
<b>2.5 Die Kombination der Kategorien Abhängigkeit und Konkurrenz</b> .....	29
<b>3. Identifizierte Problemfelder und Lösungsvorschläge für ein mögliches 360°- Beurteilungsverfahren in der Bundeswehr</b> .....	31
<b>3.1 Allgemeine Ableitungen aus der spieltheoretischen Betrachtung</b> .....	32
<b>3.2 Der „Beurteilungsbeauftragte“</b> .....	39
<b>4. Ausblick</b> .....	43
<b>II. Literaturverzeichnis</b> .....	48
<b>III. Abbildungsverzeichnis</b> .....	50
<b>IV. Anlagenverzeichnis</b> .....	51

## 1. Einführung

*„Die Welt im Jahr 2016 ist eine Welt in Unruhe. Auch in Deutschland und Europa spüren wir die Folgen von Unfreiheit, Krisen und Konflikten in der unmittelbaren Nachbarschaft unseres Kontinents. Wir erleben zudem, dass selbst in Europa Frieden und Stabilität keine Selbstverständlichkeit sind. In dieser veränderten Sicherheitslage ist es die Aufgabe der Bundesregierung, die sicherheitspolitischen Interessen, Prioritäten und Ziele unseres Landes neu zu definieren und das Instrumentarium verantwortungsbewusst weiterzuentwickeln.“<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> (Bundesministerium der Verteidigung, 2016 S. 6)

Mit diesen Worten leitet Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel das Weißbuch 2016 ein. Die Welt, in der wir derzeit leben, ist an Komplexität nie übertroffen worden. Globalisierung, technische Innovationen und demografischer Wandel sind nur wenige Schlagworte, die in diesem Zusammenhang gern benutzt werden. Die Anforderungen für Deutschland, seine innere und äußere Sicherheit zu gewährleisten, nehmen stetig zu. Neben der Polizei, den Nachrichtendiensten und anderen Behörden trägt auch die Bundeswehr einen erheblichen Teil zur Gewährleistung der Sicherheit Deutschlands und seiner Bürger bei. Doch vom gesellschaftlichen, sicherheitspolitischen, technischen und sozialen Wandel bleibt auch sie nicht verschont.

Um ihrer Verantwortung gerecht zu werden, müssen die Streitkräfte sich diesem Wandel stellen und ihre wertvollste Ressource - ihre Menschen - gewissenhaft einsetzen. Personalmanagement gewinnt hierdurch zusehends an Bedeutung. In Zeiten von Konkurrenz um die Verteilung begrenzter personeller Ressourcen und demografischem Wandel können wir es uns nicht mehr leisten, eine Personalpolitik zu betreiben, die den Menschen nicht entsprechend wertschätzt. Um den Herausforderungen der Zukunft zu begegnen, muss die Bundeswehr einsatzbereites Personal gewinnen und es ebenso an sich binden. Im Kampf um die besten Köpfe benötigen die Streitkräfte einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen. Hierfür ist ein effizientes und zielgerichtetes Personalmanagement unabdingbar, wobei ab der ersten Sekunde verdeutlicht werden muss, dass ein Beruf beim Militär sich gänzlich von anderen Berufsbildern unterscheidet. Zwar wirbt die Bundeswehr damit, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, doch steht sie hinsichtlich des Berufsbildes zu wenigen anderen Unternehmen in Konkurrenz. Gesucht werden Menschen mit besonderen Eigenschaften, die insbesondere das Entstehen für persönliche Überzeugungen betreffen. Unabhängig davon, ob sie zivile Kleidung oder Uniform tragen, sie alle dienen freiwillig im Sinne unseres Grundgesetzes. Hierbei liefert die „Innere Führung“, die Führungskonzeption der Bundeswehr, eine Orientierungshilfe, die auf dem Leitbild des Staatsbürgers in Uniform sowie dem Selbstverständnis eines Soldaten<sup>2</sup> basiert.

---

<sup>2</sup> Im Sinne der Lesbarkeit verwenden wir im Rahmen dieser Arbeit das generische Maskulinum, um gemischtgeschlechtliche Gruppen zu benennen und auch dort wo das Geschlecht unerheblich für den Inhalt ist.

Die Bundeswehr hat in diesem Kontext die wichtige Aufgabe, die Menschen mitzunehmen. "Denn zukünftige Aufgaben verlangen sowohl ein hohes Effizienzstreben als auch eine hohe Menschenorientierung."<sup>3</sup> Anders ausgedrückt, die Maßgabe "tough on the issue, soft on the person"<sup>4</sup> gewinnt zunehmend an Bedeutung. Den allgemeinen Grundsätzen und dem Wertekanon unserer Gesellschaft folgend erfordert das militärische Umfeld insbesondere von seinem Führungspersonal ein exzellentes Gespür für seine Mitmenschen. Ziel muss es sein, diejenigen in Spitzenpositionen zu fördern, die diesen Anforderungen am besten gerecht werden und den Erfolg der Streitkräfte voranbringen.

Die Frage, wie die Personalführung sicherstellt, dass nur entsprechend geeignete und fähige Führungskräfte mit diesem Gespür in die oberen Reihen der Bundeswehr gefördert werden, beschäftigt uns, seitdem wir erstmalig mit dem Beurteilungssystem der Bundeswehr in Berührung gekommen sind. Wir sind zwei Offiziere der Luftwaffe, welche zusammen über fast 30 Jahre Diensterfahrung verfügen. Die Beurteilungssystematik von Soldaten in der Bundeswehr ist ein kontroverses und oft diskutiertes Thema, das uns Anlass zu dieser Arbeit gab. Jeder von uns wurde selbst schon mindestens viermal planmäßig beurteilt. Zudem waren wir bereits beurteilende Vorgesetzte beziehungsweise mehrere Jahre im Bundesamt für das Personalmanagement der Bundeswehr (BAPersBw) selbst als Personalführerin tätig. Wir kennen also verschiedene Seiten – Beurteilter, Beurteilender, Personalführung – aus erster Hand. Problematische Erfahrungen mit dem derzeitigen Beurteilungssystem häuften sich in den letzten Jahren immer mehr.

Wir halten es daher für wichtig, gemeinsam nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen und stellen die These auf, dass eine 360°-Beurteilung in der Bundeswehr den aktuellen und zukünftigen Anforderungen, die an ein modernes Personalmanagement gestellt werden, besser gerecht werden kann. Insbesondere aus der Sicht der Personalführung ist es interessant zu betrachten, wie im Rahmen der allseits postulierten „ganzheitlichen Betrachtung“ Personalentscheidungen mit gutem Gewissen getroffen werden können.

Wir widmen uns der Frage, ob die Einführung einer 360°-Leistungsbeurteilung die derzeitigen Probleme, die das Beurteilungssystem der Bundeswehr aufweist, beseitigen oder zumindest abmildern kann. Wo liegen die Vorteile oder wo liegen

---

<sup>3</sup> (Scherer, 2005 S. 4)

<sup>4</sup> (Brodbeck, et al., 2002 S. 28)

gegebenenfalls Schwierigkeiten eines multiperspektivischen Ansatzes im Vergleich zu konventionellen Beurteilungsverfahren? Im Zuge dessen betrachten wir, welche Aspekte bei der Einführung eines neuen Beurteilungssystems zu berücksichtigen sind und welche Steine möglicherweise aus dem Weg geräumt werden müssen. Das Verhalten und die individuellen Interessen der am Beurteilungsprozess Beteiligten werden dabei im Fokus stehen. In diesem Zusammenhang erscheint es zielführend, sich hinsichtlich des Verhaltens von Beurteilenden des Instruments der spieltheoretischen Analyse zu bedienen.

Im Rahmen vieler Diskussionen mit Kameraden wurde uns bewusst, dass das Thema der 360°-Leistungsbeurteilung in der Bundeswehr eine stark kontrovers diskutierte Angelegenheit ist. Doch als Lehrgangsteilnehmerinnen des 14. Streitkräftegemeinsamen Generalstabs-/Admiralstabsdienstlehrganges National, welcher ebenso einen Teil des GIDS<sup>5</sup> an der Führungsakademie der Bundeswehr darstellt, ist es unsere Aufgabe, genau diese Kontroversen zu befeuern. „Mut zum Diskurs lautet die Leitlinie“<sup>6</sup> des GIDS. Wir wollen mit dieser Arbeit Denkanstöße liefern und außerdem eine Möglichkeit anbieten, wie man sich einer derartigen Fragestellung methodisch nähern kann.

Die vorliegende gekürzte Fassung beschränkt sich auf die Ergebnisse der Analyse und die daraus abgeleiteten Vorschläge. Vertiefend empfehlen wir die Lektüre der vollständigen, beim GIDS verfügbaren Arbeit inklusive des theoretischen Teils.

---

<sup>5</sup> Das GIDS ist eine Denkfabrik, in welcher die Helmut-Schmidt-Universität und die Führungsakademie der Bundeswehr in Hamburg einen wichtigen Beitrag zur Strategieberatung der politischen Leitung leisten.

<sup>6</sup> (Czernotzky, 2018)

## 2. Spieltheoretische Analyse der 360°-Beurteilung in der Bundeswehr

Im folgenden Kapitel wird das Verhalten der Akteure im Rahmen einer 360°-Beurteilung in der Bundeswehr spieltheoretisch betrachtet, um zu prüfen, ob Vorbehalte wie diese berechtigt sind:

*“Die Befürchtungen betreffen meist die Frage, inwieweit sich die Feedbackgeber bei ihren Einschätzungen tatsächlich auf das Verhalten der Fokusperson beziehen und nicht eher eigene strategische oder mikropolitische Ziele verfolgen.”<sup>7</sup>*

---

<sup>7</sup> (Schem, 2005 S. 5)

Dazu werden wir sowohl die Akteure genauer beschreiben und einige Annahmen bezüglich ihres Verhaltens treffen, als auch die zu untersuchenden Spiele formulieren und Rahmenbedingungen aufzeigen. Dabei werden wir unterscheiden zwischen Spielen, die durch Abhängigkeitsverhältnisse geprägt sind, und solchen, die vorrangig durch Konkurrenz bestimmt werden. Anschließend werden wir diese Spiele analysieren und Problemfelder aufzeigen. Daraus leiten wir dann Kritikpunkte für die Anwendung eines Verfahrens zur 360°-Beurteilung in der Bundeswehr ab.

## **2.1 Definition der Akteure, der Spiele und Rahmenbedingungen**

Für die Analyse ist es maßgebend, zu Beginn einige Annahmen zu treffen, die wir unseren Überlegungen zugrunde legen. Es ist also wichtig zu wissen, wer die Akteure sind, in welcher Umgebung sie sich befinden und welchen Regeln und Rahmenbedingungen sie unterliegen.

Im Rahmen der 360°-Beurteilung legen wir folgende Spieler fest:

- den Vorgesetzten
- den Untergebenen
- den gleichrangigen Soldaten, im Folgenden „der Gleichrangige“ genannt.

Diese stehen jeweils repräsentativ für alle Individuen einer Gruppe, nicht für jeden einzelnen Beteiligten an jeder Beurteilung. Das bedeutet, der Vorgesetzte steht grundsätzlich stellvertretend für alle Vorgesetzten in einer solchen Beurteilungssituation, gleiches gilt für die Untergebenen und Gleichrangigen. Zur Verdeutlichung werden wir im Folgenden Beispiele verwenden, in denen wir die Situation eines Kompaniechefs betrachten. Dabei steht die Interaktion mit seinen Untergebenen, den Co-Kompaniechefs und dem Bataillonskommandeur im Fokus.

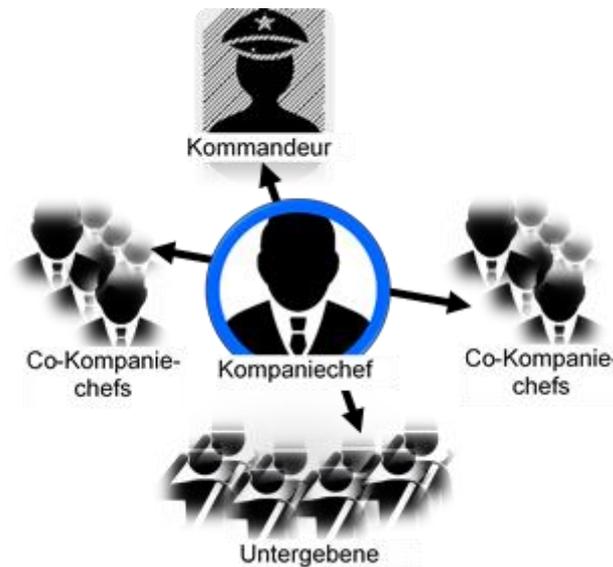


Abbildung 1: Beispielhafte Darstellung einer multiperspektivischen Betrachtung.

In diesen Überlegungen werden wir zur Vereinfachung die Perspektive von externen Beurteilenden oder Projektpartnern nicht betrachten. Auch die Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdbild ist uns wohl bewusst, wird allerdings nicht im Vordergrund der Analyse stehen. Selbstverständlich kann der Vergleich der eigenen Wahrnehmung mit der der anderen dazu führen, dass ein Individuum reflektierter handelt, motiviert wird oder auch verärgert reagiert. Diese internen Prozesse stehen nicht im Fokus unserer Arbeit, werden aber als Einflussfaktor mitbetrachtet. Es handelt sich dabei eher um einen nächsten Schritt, nachdem ein Akteur eine Beurteilung erhalten hat. Wir betrachten lediglich das Modell des Nutzenmaximierers und das Zustandekommen seiner Wertungen in der 360°-Beurteilung.

Als Rahmenbedingungen legen wir ein Beurteilungssystem zugrunde, das zunächst ohne Quotierung auskommt. Es hat jeder Spieler die Möglichkeit, sein Urteil frei von Zwängen oder Vorgaben abzugeben. Im Sinne der angestrebten Transparenz im Personalmanagement gehen wir davon aus, dass keine Beurteilung anonym stattfindet. Das heißt, dass jeder die Einschätzungen zur eigenen Person kennt, die von jedem einzelnen Beteiligten vorgenommen wurde. Für die tatsächliche Umsetzung in der Realität ist an dieser Stelle die Frage erlaubt, wer dieses Beurteilungsverfahren koordiniert. Wird der nächsthöhere Vorgesetzte alle Beiträge zusammenfassen oder wird es eine computergestützte Auswertung an externer

Stelle, beispielsweise im BAPersBw, geben? Für unsere nun anschließende Analyse ist dies zunächst nicht von Bedeutung. Wir gehen vereinfacht davon aus, dass jeder seinen „Gegenspieler“ beurteilt und dieser das Ergebnis der Beurteilung kennt, unabhängig davon auf welche Art und Weise ihm dieses Ergebnis eröffnet wurde. Das gilt ebenso andersherum. Die Frage nach der tatsächlich anzustrebenden Konstellation wird dann im Anschluss an die Analyseergebnisse zu beantworten sein. Dies zeigt nur ein Beispiel von vielen, welche Möglichkeiten und Lösungsansätze unsere Überlegungen bieten.

Um unsere Analyse zu vereinfachen, gehen wir weiterhin davon aus, dass der Vorlagetermin der Beurteilung für alle Dienstgradgruppen auf ein Datum festgelegt ist. Demnach werden alle Spieler gleichzeitig den jeweils anderen beurteilen, ohne das Urteil des anderen vorher zu kennen. Erst in einem späteren Spiel kann dann die Möglichkeit bestehen, auf den Spielzug des anderen zu reagieren. Wobei dies niemals sicher anzunehmen ist, da Versetzungen oder das Ausscheiden aus dem Dienst in der Realität vorkommen. Weiterhin können wir davon ausgehen, dass sich die Spieler zwar absprechen können, wobei ein rechtlich bindender Vertrag in dieser Konstellation aber keine Anwendung finden wird, da er schlicht illegal wäre. Dadurch wäre ein solcher Vertrag auch nicht einklagbar und folglich bliebe ein Abweichen von einer wie auch immer gestalteten Absprache konsequenzlos. Keiner der Spieler kann also sicher davon ausgehen, dass sich der andere an die Absprache halten wird. Daher kann der Faktor „Absprache“ vernachlässigt werden.

Die exakte Skalierung der Beurteilungswerte soll in unseren Überlegungen keine Rolle spielen. Vielmehr betrachten wir die Extremwerte in Form von viel „zu gutes“ und äußerst kritisches, „zu schlechtes“ Beurteilen. Die in Kapitel 2.2 der Vollversion angeführten, möglichen Beurteilungsfehler sowie das dieser Arbeit zugrunde liegende Menschenbild des Nutzenmaximierers lassen ein Beurteilungsverhalten vermuten, das zu Ergebnissen führt, die nicht die tatsächliche Eignung, Leistung und Befähigung des Beurteilten widerspiegeln. Demnach werden wir uns auf drei mögliche Strategien im System der 360°-Beurteilung konzentrieren. Ist ein Spieler aufgefordert, seinen (vorgesetzten, untergebenen oder gleichrangigen) Kameraden zu beurteilen, so bestehen in dieser Konzeption für ihn drei Optionen des Handelns.

## Der Akteur

- **beurteilt „zu gut“:** Der Spieler beurteilt seinen Gegenspieler deutlich besser, als dieser tatsächlich ist.
- **beurteilt „sachlich“:** Der Spieler gibt ein realistisches und angemessenes Urteil ab, das den Leistungen, der Eignung und der Befähigung des Gegenspielers objektiv<sup>8</sup> gerecht wird.
- **beurteilt „zu schlecht“:** Der Spieler legt einen zu hohen Bewertungsmaßstab an. Er bewertet seinen Gegenspieler als sehr viel schlechter, als es seinen tatsächlichen Kompetenzen entspricht.

Die starke Vereinfachung dieser Betrachtung ist uns bewusst. Die Handlungsoptionen der einzelnen Spieler sind bei weitem nicht so breit gefächert wie komplexe menschliche Verhaltensweisen in der Realität, dienen jedoch einer eindeutigen und stringenten Modellbildung innerhalb der Spieltheorie. Unsere Spieler basieren auf dem Menschenbild des Homo Oeconomicus, das heißt jeder Beurteilende ist nur an der eigenen Note interessiert und nicht daran, die Beurteilung als realistisches Wertinstrument und Entwicklungsmöglichkeit für den Gesamtnutzen der Streitkräfte zu entwickeln.

Der Fokus der Analyse liegt auf den Ausmaßen des Schwankungsbereiches der Notenwerte. Es geht uns dabei vorrangig um „besonders gute“ oder „besonders negative“ Bewertungen, unabhängig welche exakten Zahlenwerte dieser Beurteilungssystematik zugrunde liegen. Diese Herangehensweise basiert auf der fundamentalen Unterscheidung zwischen Leistungsbeurteilung und Feedback. Während im 360°-Feedback eher die Weiterentwicklung eines Akteurs der Zielsetzung des Verfahrens entspricht und damit gezielt nach Kompetenzen gefragt wird, geht es bei der 360°-Beurteilung in erster Linie um messbare Leistungswerte. Diese müssen für justiziable Personalentscheidungen herangezogen werden

---

<sup>8</sup> „Objektives“ Handeln sei hier verstanden, als Urteilen nach bestem Wissen und Gewissen der Realität entsprechend. Auch wenn ein wahr oder falsch tatsächlich objektiv schwer nachweisbar ist, so handelt der Spieler in Option B frei von Gefühlen oder Vorurteilen, bleibt sachlich, unvoreingenommen und unparteiisch.

können. Daher soll dies im Folgenden vorrangig den Untersuchungsgegenstand darstellen.

Anhand unserer bisherigen Überlegungen und getroffenen Annahmen formulieren wir folgende Spiele, die unserer Ansicht nach für die Analyse interessant sind.

		Vorgesetzter		
		beurteilt „zu gut“	beurteilt „sachlich“	beurteilt „zu schlecht“
Unter- gebener	beurteilt „zu gut“	x,y	x,y	x,y
	beurteilt „sachlich“	x,y	x,y	x,y
	beurteilt „zu schlecht“	x,y	x,y	x,y

Abbildung 2: Das Spiel Vorgesetzter – Untergebener.

		Gleichrangiger 2		
		beurteilt „zu gut“	beurteilt „sachlich“	beurteilt „zu schlecht“
Gleich- rangiger 1	beurteilt „zu gut“	x,y	x,y	x,y
	beurteilt „sachlich“	x,y	x,y	x,y
	beurteilt „zu schlecht“	x,y	x,y	x,y

Abbildung 3: Das Spiel zwischen Gleichrangigen.

Die beiden Spiele zeigen die von uns identifizierten Spieler und ihre Strategien. Bezüglich der 360°-Beurteilung in der Bundeswehr betrachten wir sie folglich als simultane, wiederholte und nicht-kooperative Spiele unter Risiko. Außerdem unterscheiden wir zwischen den Spielen aufgrund des unterschiedlichen Charakters der Beziehung der Akteure zueinander. Darauf soll im Folgenden näher eingegangen werden.

## **2.2 Die Kategorien Abhängigkeit und Konkurrenz**

Wie im vorangegangenen Abschnitt bereits erwähnt, werden wir uns in der spieltheoretischen Untersuchung der 360°-Beurteilung mit den drei hauptsächlichen Beurteilenden beziehungsweise Beurteilten befassen: dem Vorgesetzten, dem Untergebenen und dem Gleichrangigen.

Betrachtet man die beteiligten Spieler so fällt auf, dass es einen Unterschied zwischen der Beziehung Vorgesetzter – Untergebener und der Beziehung Gleichrangiger – Gleichrangiger gibt. Einige Motive und Strategien können durch die Besonderheiten der jeweiligen Beziehung beeinflusst werden. Daher haben wir uns entschieden, die Analyse unter verschiedenen Gesichtspunkten vorzunehmen. Das Spiel Vorgesetzter – Untergebener wird geprägt von einer Beziehung, die wir Abhängigkeit nennen, das Spiel zwischen Gleichrangigen eher durch Konkurrenz.

Unter der Kategorie Abhängigkeit werden Spiele zusammengefasst, bei denen die gegenseitige Wechselbeziehung zwischen den Spielern durch das Vorgesetztenverhältnis geprägt ist. Zwar basiert dieses Verhältnis auf Befehl und Gehorsam, dies kann jedoch durch die eigene Motivation mehr oder weniger erfolgreich bei der Auftrags Erfüllung umgesetzt werden. Das heißt, ein Befehl ist immer umzusetzen, kann aber je nach Motivationslage des Untergebenen entweder schmucklos realisiert oder im Sinne der Auftragstaktik beispielsweise bei Lageänderungen sinnvoll angepasst werden. In einem Fall führt dies zu stumpfem Gehorsam, im anderen Fall ist das Mitdenken der Untergebenen erfolgsversprechender hinsichtlich des Auftrages. Wie nun diese Motivation entsteht, oder verändert werden kann, ergibt sich aus vielfältigen Faktoren. Ein Faktor kann die Arbeitszufriedenheit aller Beteiligten sein. Hier spielt die Bestätigung der erbrachten Leistungen eine bedeutende Rolle. Wird also ein Spieler wertgeschätzt und entsprechend beurteilt, wird das sein zukünftiges Verhalten beeinflussen. Dies wird in der Kategorie Abhängigkeit ein zu berücksichtigender Aspekt sein, da ein unmotivierter Untergebener die Gewinnauszahlung des Vorgesetzten ebenso reduziert, wie eine schlechte Beurteilung. Wir nehmen an, dass dieser Umstand ebenso andersherum gilt. Ein unzufriedener Chef, der sich durch die Beurteilung seiner Untergebenen nicht wertgeschätzt oder bestätigt fühlt, wird sein Verhalten ihnen gegenüber nicht zum Positiven verändern, was wiederum die Gewinnauszahlung der Untergebenen reduziert. Uns ist bewusst, dass jeder Soldat einem gewissen Anspruch auf Professionalität unterliegt. So ist eher von

einem unbewussten aber dennoch spürbaren Handeln als Folge auf eine unbefriedigende Beurteilung auszugehen.

Zwischen Gleichrangigen herrscht eine derartige Abhängigkeit weniger. Zwar werden auch sie entweder enttäuscht oder zufrieden sein und ihr Handeln als Reaktion auf die Beurteilung unbewusst anpassen, doch hat das weniger Einfluss auf die Auftragserfüllung des Gegenübers, als in einem Vorgesetztenverhältnis. Das Verhältnis zwischen den gleichrangigen Spielern ist vorrangig durch Konkurrenz geprägt. Sie müssen bei ihrer Entscheidung für eine Strategie in der Beurteilung bedenken, welche Folgen die Entscheidung für ihre eigene Stellung in der Vergleichsgruppe haben kann und müssen Annahmen treffen, wie fair die anderen urteilen. In einem nächsten Schritt geht es sogar über die Vergleichsgruppe hinaus. Nehmen wir an, der Spieler ist Berufssoldat und wird nicht in den nächsten Monaten die Bundeswehr verlassen. In diesem Fall wird er sich regelmäßig mit allen Soldaten der Bundeswehr innerhalb seiner Dienstgradgruppe in Konkurrenz stellen müssen, um auf den Generalstabslehrgang, einen förderlichen Dienstposten oder andere seinen Gewinn maximierende Positionen zu gelangen. Die Grundlage hierfür ist eine bestmögliche Beurteilung. Wenn sich nun die in Konkurrenz zu einander stehenden Spieler gegenseitig beurteilen, wird es im Vergleich zur Kategorie mit Vorgesetztenverhältnis andere Faktoren zu berücksichtigen geben.

Allen Spielern gemeinsam ist, dass ihr Gewinn steigt, je besser die Beurteilung ist. Im folgenden Abschnitt wird unsere Herangehensweise in beiden Kategorien im Detail erläutert.

### **2.3 Kategorie Abhängigkeit: Das Spiel Vorgesetzter – Untergebener**

Um die Strategien und mögliche Verhaltensweisen im Spiel der Beurteilung analysieren zu können, müssen wir uns zunächst die Interessen und Absichten der einzelnen Spieler vergegenwärtigen. Wir betrachten alle Akteure als Nutzenmaximierer, welche rational handeln. Um die Motivation der einzelnen Spieler zu verdeutlichen, werden ihre Handlungsmaximen und Motive erörtert. Außerdem nehmen wir an, dass diese Motive dann auch für alle Individuen dieser Gruppe gelten. Das heißt, wenn wir hier „den Vorgesetzten“ exemplarisch beschreiben, so ist sein Denken und Handeln auch auf jede beliebige Anzahl von Akteuren in der gleichen Rolle übertragbar.

### **2.3.1 Die Interessen des Vorgesetzten**

Wir nehmen an, der Vorgesetzte ist ein Homo Oeconomicus. Eine eingehende Charakterisierung dieses Typus findet sich in der Vollversion im Kapitel 4.3. Zum Verständnis der vorliegenden Überlegungen ist aber folgende Beschreibung ausreichend: Da er lediglich darauf aus ist, seinen eigenen Gewinn zu maximieren, bleiben für ihn Überlegungen, wie das Wohl aller oder der Organisation Bundeswehr, außen vor.

Im Spiel der 360°-Beurteilung spielen zwei wesentliche Gewinnmöglichkeiten für ihn eine Rolle. Einmal das Vorankommen auf der Karriereleiter, welches ihm Ansehen und mit steigendem Dienstgrad auch Macht und Ruhm verleiht. Gleichzeitig bringt ihm eine Beförderung auch finanzielle Vorteile, da in der Bundeswehr ein höherer Dienstgrad oder eine höhere Besoldungsstufe immer auch mit der Erhöhung der Dienstbezüge verknüpft ist. Somit bestehen sowohl erhebliche finanzielle als auch soziale Anreize in Form von Ansehen und Macht, eine bestmögliche Beurteilung zu erhalten. Der Vorgesetzte wird also grundsätzlich immer darauf aus sein, Karriere zu machen und sein Ansehen zu vergrößern, um daraus folgend mehr Geld zu verdienen und somit seinen Gewinn zu steigern.

Der Erfolg der Organisation spielt diesen Annahmen folgend für ihn, wenn überhaupt, eine nachgeordnete Rolle. Sein Eigeninteresse schließt aber das Interesse an den Zielen der Organisation nicht aus, solange sie ihm nützen. Denn er ist natürlich daran interessiert, dass seine Unterstellten gute Arbeit leisten, damit die Aufgaben seiner (Teil-)Einheit ordentlich erledigt werden und er selbst als erfolgreiche Führungsperson wahrgenommen wird. Sollte die Erhöhung seines eigenen Nutzens mit dem der Organisation oder dem der anderen Spieler verknüpft sein, wird er sich auch entsprechend verhalten, um wiederum für sich selbst den größten Gewinn zu erzielen. Das bedeutet, dass er gegebenenfalls auch weniger gute Soldaten sehr gut beurteilen wird, wenn er sich etwas davon verspricht. Das könnte beispielsweise die Überlegung sein, dass seine Untergebenen deutlich besser, mehr und motivierter arbeiten, wenn er sie regelmäßig mit sehr guten Beurteilungen umschmeichelt. Andersherum wird er sich scheuen, schlechte Leistungen auch wirklich entsprechend zu dokumentieren, obgleich sie der Wahrheit entsprechen. Schließlich muss er fürchten, im System der 360°-Beurteilung in der Folge selbst schlecht beurteilt zu werden. Alles deutet somit darauf hin, dass er kaum objektiv oder angemessen beurteilen wird.

### **2.3.2 Die Interessen des Untergebenen**

Aus Sicht des Untergebenen verhält es sich grundsätzlich ähnlich. Auch er möchte möglichst schnell vorankommen, befördert werden und mehr Geld verdienen. Diese Motive hat er mit seinem Vorgesetzten gemeinsam. Für ihn kommt aber hinzu, dass er im täglichen Dienst vom Wohlwollen seines Chefs abhängig ist. Während der Vorgesetzte sich auf Befehl und Gehorsam berufen kann und so einen Anspruch gegenüber seinem untergebenen Soldaten auch rechtlich bindend durchsetzen kann, hat der Untergebene diese Möglichkeit nicht. Vielmehr wird er versuchen, den Chef positiv zu beeinflussen, um einerseits friktionsfrei arbeiten zu können und andererseits nicht nur mit schwierigen, anstrengenden oder stupiden Aufgaben betraut zu werden. Sicherlich könnte er sich in der Beurteilung des unbeliebten Vorgesetzten „rächen“, aber es ist fraglich, ob ihm diese kleine Genugtuung wichtiger ist, als ein dauerhaft reibungsloser Dienst, der ihm Spaß macht. Es ist also anzunehmen, dass auch der Untergebene eher zu milde oder zu gut urteilen wird, weil er sich davon mehr Vorteile verspricht und mit dieser Strategie eher seinen Gewinn maximieren kann. Da gerade Führungspositionen regelmäßig neu besetzt werden, kann der Untergebene nicht davon ausgehen, dass es eine erneute Beurteilungsrunde in dieser Konstellation geben wird. Das bedeutet erst recht, dass er weniger Anreiz hat, schlecht zu urteilen, um den Chef „zu erziehen“ oder „in seine Schranken zu weisen“, damit er beim nächsten Mal vielleicht besser urteilt oder sich anders verhält. Im nächsten Spielzug kann längst ein anderer Soldat sein Vorgesetzter sein. Außerdem kann ein unliebsamer Chef auch durch sehr gute Beurteilungen schneller versetzt werden, was unter Umständen ganz im Sinne des Untergebenen sein kann. Eine schnelle Versetzung kann aber auch erwünscht sein, wenn der Beurteilende selbst auf den Dienstposten des zu Beurteilenden versetzt werden möchte. Zusammengefasst, der Untergebene sorgt durch eine möglichst gute, wahrscheinlich unrealistische Beurteilung nicht nur dafür, dass er selbst gut beurteilt wird und schneller aufsteigt. Gleichzeitig sorgt er damit auch dafür im täglichen Dienst möglichst gut behandelt zu werden, also es leicht zu haben.

### **2.3.3 Analyse der Kategorie Abhängigkeit**

In der Kategorie Abhängigkeit gehen wir davon aus, dass die Beziehung der beiden Spieler durch das Vorgesetztenverhältnis geprägt ist. Beide Spieler verfolgen in jedem Spielzug ihre Interessen. Den vorhergehenden Abschnitten folgend basiert das Interesse der Akteure einerseits auf dem Gewinn aus der Beurteilung und

andererseits auf der Reaktion des Gegenspielers. Das heißt, der Vorgesetzte maximiert seinen Gewinn aus einer sehr guten Beurteilung in der Regel noch in Verbindung mit einem „gefügigen“, wohlwollenden Verhalten seiner Untergebenen.

Wir nehmen demnach an, dass der maximale Gewinn für einen Spieler die Summe aus der bestmöglichen Beurteilung und der anschließenden (positiven) Reaktion des Gegenspielers ist.

### **Gewinn**

= Auszahlung aus Beurteilung

+ Folgeverhalten des Gegenspielers

$$(G = A + F)$$

Die Auszahlung, die ein Spieler aus der Beurteilung erhält, kann 3, 1 oder -1 betragen ( $A = \{3, 1, -1\}$ ). Das heißt, wird ein Spieler bestmöglich oder unserer Annahme folgend „zu gut“ beurteilt, erhält er eine Auszahlung mit dem von uns angenommenen Wert von 3. Wird er „realistisch“ beurteilt, ist zumindest weiterhin ein positiver Wert  $<3$  erwartbar, da eine Beurteilung den Leistungen entsprechend zu einer anschließenden Verwendung des Soldaten führen kann, die seiner Eignung, Leistung und Befähigung entspricht. Somit wird er weder über- noch unterfordert sein und kann wenigstens einen kleinen Gewinn verzeichnen auch wenn er gegebenenfalls nicht gleich befördert wird. Wird er allerdings „zu schlecht“ beurteilt, sinken seine Chancen auf Förderung und somit auf die Erreichung seiner individuellen Ziele. Da ein Soldat in der Regel nicht degradiert oder gekündigt wird, nehmen wir hier nicht den Gegenwert der „zu guten“ Beurteilung an. Beim Vorliegen einer „schlechten“ Beurteilung ist lediglich die Stagnation auf dem Karrierepfad zu verzeichnen, was nicht im selben Maße negativ ist, wie ein „gute“ Beurteilung positiv zu werten ist. Er erhält weiterhin sein Gehalt und wird weiterhin im aktuellen Dienstgrad geführt. Folglich erhält der Spieler bei einer „zu schlechten“ Beurteilung nicht die Auszahlung -3, sondern nur -1.

Diesem Summanden A ist der Summand „Folgeverhalten des Gegenspielers“ (F) hinzuzufügen. Ein Bestandteil des Gewinns des Untergebenen ist das positive oder negative Verhalten des Chefs als Reaktion auf die erhaltene Beurteilung. Diese kann bei „zu guter“ Beurteilung vom freundlichen Umgang miteinander bis hin zu bevorzugter Behandlung des Untergebenen reichen. Der an seiner Gewinnmaximierung orientierte Untergebene wird diese Überlegungen in seine

Nutzenkalkulation einbeziehen. Auch die in der zweiten Runde noch bessere Beurteilung des jeweils anderen kann eine Folge sein. Wurde der Chef jedoch in seinen eigenen Augen als „zu schlecht“ beurteilt, kann dies für den Untergebenen fatale Folgen haben. Unbeliebte Dienste, zusätzliche Aufgaben oder andere Benachteiligungen können resultieren. Wir gehen in unserer Analyse davon aus, dass es für die Spieler nur eine positive oder negative Reaktion auf die Beurteilung geben kann. Sowohl eine „realistische“ als auch eine „zu schlechte“ Beurteilung verursachen unserer Annahme nach eine negative Folgereaktion des Gegenspielers, da lediglich eine hervorragende Beurteilung den maximalen Gewinn für einen Spieler bedeutet. Die „Enttäuschung“ des Gegenspielers ist dementsprechend immer vorhanden und spürbar, wenn er keine besonders gute Beurteilung erhält. Das heißt, die „Folgereaktion des Gegenspielers“  $F$  kann 1 und -1 betragen ( $F = \{1, -1\}$ ).

Die maximale Gewinn  $G_{\max}$  ergibt sich somit aus der Summe von  $A_{\max} + F_{\max}$ . Die höchst mögliche Auszahlung beträgt daher 4. Hierbei maximiert der Spieler seinen Nutzen, da er auf der einen Seite seinen Gegenspieler „zu gut“ beurteilt, woraufhin dieser mit positivem Verhalten reagiert und er auf der anderen Seite mit einer „zu guten“ Beurteilung bestmögliche Karriereaussichten hat.

Aufgrund dieser Überlegungen ergibt sich folgende Auszahlungsmatrix im Spiel Vorgesetzter – Untergebener<sup>9</sup>:

		Vorgesetzter		
		beurteilt „zu gut“	beurteilt „sachlich“	beurteilt „zu schlecht“
Unter- gebener	beurteilt „zu gut“	4,4	2,2	0,2
	beurteilt „sachlich“	2,2	0,0	-2,0
	beurteilt „zu schlecht“	2,0	0,-2	-2,-2

Abbildung 4: Auszahlungsmatrix im Spiel Vorgesetzter – Untergebener.

Unsere Berechnungen sollen exemplarisch an Feld (zg, zs) veranschaulicht werden:

<sup>9</sup> Detaillierte Berechnungen wurden in Anlage 1 beigefügt.

Wird der Untergebene durch seinen Chef „zu schlecht“ beurteilt, während er selbst den Vorgesetzten „zu gut“ beurteilt, hat dies zweierlei Folgen für den Untergebenen. Die Auszahlung aus der Beurteilung ist negativ ( $A = -1$ ), weil eine Beförderung und die damit verbundene Gehaltserhöhung mit der schlechten Beurteilung in weitere Ferne rückt. Da der Untergebene den Chef allerdings „zu gut“ beurteilte, wird sich der Vorgesetzte mit positivem Verhalten revanchieren ( $F = 1$ ). Der gesamte Gewinn ist demnach 0, da sich beide Summanden gegenseitig aufheben ( $-1 + 1 = 0$ ;  $G = 0$ ).

Zunächst gilt es zu untersuchen, ob es dominante Strategien gibt. Darunter versteht man jene, die immer die beste Antwort auf die Strategie des Gegenspielers bedeutet. Das heißt, es ist die Handlungsalternative, die dem Spieler den größten Nutzen verspricht, egal wie sich der andere entscheidet oder verhält.

		Vorgesetzter		
		beurteilt „zu gut“	beurteilt „sachlich“	beurteilt „zu schlecht“
Unter- gebener	beurteilt „zu gut“	<u>4,4</u>	<u>2,2</u>	<u>0,2</u>
	beurteilt „sachlich“	2, <u>2</u>	0,0	-2,0
	beurteilt „zu schlecht“	2, <u>0</u>	0,-2	-2,-2

Abbildung 5: Auszahlungsmatrix im Spiel Vorgesetzter – Untergebener mit Markierungen für dominante Strategien und Gleichgewicht.

In Abbildung 5 ist zu sehen, dass in jeder Spalte das beste Ergebnis oder die größte Auszahlung für den Untergebenen unterstrichen wurde. Daraus wird ersichtlich, dass er, egal wie der Vorgesetzte sich entscheidet, immer die höchste Auszahlung erhält, wenn er sich dafür entscheidet, diesen „zu gut“ zu beurteilen. Das bedeutet, dass es für den Untergebenen die dominante Strategie ist, stets ein „zu gutes“ Urteil über seinen Vorgesetzten abzugeben. Da wir annehmen, dass er rational handelt, wird er immer diese Strategie wählen.

Für den Vorgesetzten wiederum wurde in jeder Zeile das Ergebnis markiert, welches für ihn die höchste Auszahlung darstellt, egal wie der Untergebene sich entscheidet. Auch hier zeigt sich, dass er sich unabhängig von der Entscheidung

des Untergebenen stets für die Strategie „zu gut“ urteilen entscheiden wird. Dies ist seine dominante Strategie und es gibt für ihn keinen Anreiz davon abzuweichen.

Im Feld (zg, zg) treffen die beiden dominanten Strategien der Spieler aufeinander. Daher liegt hier das stabile Gleichgewicht des Spiels. Es ist zu erwarten, dass die Beteiligten sich immer in diesem Feld treffen werden, denn nur so maximiert jeder seinen persönlichen Nutzen. Es handelt sich um ein Nash-Gleichgewicht, keiner der Spieler besitzt einen Anreiz, seine Strategie zu verändern. Mit der Strategie „zu gut“ zu urteilen, erhält jeder Spieler das für ihn bestmögliche Ergebnis.

### **2.3.4 Folgerungen aus der Analyse der Kategorie Abhängigkeit**

Grundsätzlich ist diese Analyse wenig überraschend. Im Kern zeigt sich hier ein ähnliches Bild wie durch die klassische Beurteilungssituation, die derzeit in der Bundeswehr praktiziert wird. Der einzige Unterschied liegt im Grund für die Inflation der Leistungswerte. Derzeit nimmt die sehr hohe Benotung in der Bundeswehr überhand, da nur noch extrem hohe Noten aus dem Bewerberfeld herausstechen. Jeder Chef weiß, dass er einen Soldaten nur dann zum Berufssoldaten übernehmen kann, wenn er ihm Noten von 8,0 und mehr gibt. Aktuell ist die Inflation also systemseitig bedingt. In der gegenseitigen Beurteilung beim 360°-Verfahren liegt der Grund aber im Eigeninteresse der Spieler. Da der Untergebene ebenso seinen Vorgesetzten beurteilt wie umgekehrt, handeln beide strategisch, um ihren eigenen Nutzen zu maximieren. Im vorangegangenen Abschnitt konnte dies spieltheoretisch begründet werden. Gehen wir von einem rationalen Akteur aus, ist es das Ziel jedes Spielers, seinen Gewinn zu maximieren. Da wir davon ausgehen (und dieses Wissen auch unseren Spielern unterstellen), dass die Wiederholung der Spiele nicht zwingend aber zumindest möglich ist, ergibt sich theoretisch die Folge, dass sich dieses Verhalten aufschaukelt und in einer Spirale mündet. Wird einer der Spieler besonders gut beurteilt (und davon ist auszugehen, da es sich hierbei um die dominante Strategie handelt), wird er sich im nächsten Spielzug dafür „bedanken“ und im Gegenzug (wieder) „zu gut“ urteilen. Die Notengebung wird sich hierdurch regelmäßig steigern, was bereits in der Realität messbar ist (wenn auch aus anderen Gründen). Das Problem der Inflation bleibt also bestehen, lediglich der Grund dafür verlagert sich bei Anwendung einer 360°-Beurteilung.

In diese spieltheoretische Betrachtung fließen ebenso unbewusste Beurteilungsfehler, wie etwa der Hierarchie-, der Stimmungs- oder der Sympathie-

Effekt ein. Teilweise können sie durch die gewählte Strategie und deren Folgen verstärkt werden. Das heißt, dass neben einer relativ bewussten, persönlichen Gewinnmaximierung ebenso unbewusste Wahrnehmungsfehler eine realistische und zielführende Urteilsfindung verzerren.

Nimmt man nun die Perspektive der Gesamtorganisation Bundeswehr ein, so wäre das hier postulierte Handeln der Spieler Vorgesetzter und Untergebener besorgniserregend. Keiner der Beurteilenden sieht einen Anreiz dafür, eine sachliche Einschätzung über seinen Gegenspieler zu dokumentieren. In diesem Spiel Vorgesetzter – Untergebener wird der Personalführung eine realistische und justiziable Bestenauslese erschwert, wenn nicht sogar unmöglich gemacht. Das Resultat wäre die Versetzung und auch die Förderung von Soldaten, die für die vorgesehenen Positionen nicht geeignet sind. Im schlimmsten Fall wäre dann sogar mit einer Überforderung der Soldaten zu rechnen. Außerdem wäre es natürlich auch reichlich ungerecht, wenn dieser Soldat aufgrund einer unangemessenen Beurteilung andere überholt, die sachlich betrachtet deutlich geeigneter waren. Auch damit wäre der Organisation nicht gedient. Das Ziel, den richtigen Soldaten zur richtigen Zeit an den richtigen Ort zu bringen, ist dann nicht mehr erfüllbar. In einem militärischen Berufszweig kann das sogar tödliche Folgen haben.

Für die Bundeswehr und ihr Personalmanagement gilt es nun, die Frage zu beantworten, wie dieser Prozess angehalten oder zumindest abgeschwächt werden kann. Das organisationsimmanente Ziel ist in diesem Spiel das Feld (s, s). Der Erfolg der Organisation Bundeswehr hängt maßgeblich davon ab, dass die richtigen Soldaten auf den für sie geeigneten Dienstposten verwendet werden. Dies ist nur mit einer sachlichen und angemessenen Beurteilung zu realisieren. Hierfür sehen wir zwei Optionen. Es können zum einen die Variablen der einzelnen Spieler verändert oder ein Zahnrad im Beurteilungsprozess angepasst werden.

Aus Sicht der Spieltheorie müssen daher Anreize für die jeweiligen Spieler gesetzt werden, im Sinne der Organisation zu beurteilen und realistische Urteile abzugeben. Das Ziel muss es sein, die Spieler für andere Strategien zu begeistern, um ihren Gewinn auf andere Art zu maximieren. Wie bereits bei der Beschreibung des Nutzenmaximierers erwähnt, kann dies am effektivsten durch die Verknüpfung seiner Interessen mit denen der Bundeswehr und ihrer Personalführung geschehen.

Wir sehen diese Erkenntnis zunächst als eine Form des Zwischenfazits an. Um die gesamte Situation im Verfahren der 360°-Beurteilung zu erfassen, soll im Folgenden

eine weitere Kategorie betrachtet werden. Möglicherweise stellt die Kategorie Konkurrenz ein Zahnrad dar, welches die Verhältnisse im Gesamtprozess der 360°-Beurteilung in der Bundeswehr verändern kann.

## **2.4 Kategorie Konkurrenz: Das Spiel zwischen Gleichrangigen**

In der Kategorie Konkurrenz betrachten wir jene Konstellation, in der Soldaten derselben Dotierungsebene unterschiedlicher Einheiten sich gegenseitig im 360°-Verfahren beurteilen. Hier können die bereits erwähnten Co-Chefs in einem Bataillon angeführt werden. In der Regel befinden sich dabei alle diese Kompaniechefs auf der Ebene A13/14 innerhalb einer Vergleichsgruppe. Dies wiederum beinhaltet die Problematik, dass sie bei Auswahlentscheidungen, Beförderungen oder anderen Vorzügen des Personalmanagements in Konkurrenz zueinander treten. Wer also am besten beurteilt ist, wird auch zuerst befördert oder kommt in den Genuss anderer förderlicher Maßnahmen, wie beispielsweise der Teilnahme am Generalstabslehrgang. Sicherlich gibt es in der Bundeswehr Ausnahmen und es sind nicht immer alle (Teil-)Einheitsführer derselben Dotierungsebene zuzuordnen. Dabei handelt es sich aber um Ausnahmen, die im Folgenden nicht näher betrachtet werden, zumal es sich dabei auch nicht um echte Konkurrenzsituationen im Sinne dieser Arbeit handelt, da die betroffenen Einheitsführer dann auch nicht in einer Vergleichsgruppe betrachtet werden und daher keine Konkurrenten sind. Die Konstellation der Gleichrangigen ist im Rahmen dieser Arbeit aber ganz explizit über die Konkurrenzsituation definiert.

### **2.4.1 Die Interessen der Gleichrangigen**

Auch für die Gleichrangigen gilt die Annahme, dass sie Nutzenmaximierer seien. Jeder von ihnen will möglichst schnell, möglichst weit aufsteigen, um Ansehen und Geld anzuhäufen. Auch ein gewisses Interesse an einem wohlgesonnenen Gegenspieler darf unterstellt werden. Man möchte ja in Zukunft noch zusammenarbeiten können. Aber dieses Motiv steht hier nicht so stark im Fokus. Die Besonderheit im Gegensatz zum Spiel zwischen Vorgesetztem und Untergebenem liegt vielmehr in den weiteren Motiven. Natürlich maximiert auch hier jeder seinen Nutzenwert, wenn er vom Gegenspieler möglichst gut beurteilt wird. Es kommt aber hinzu, dass sich jeder Spieler in direkter Konkurrenz zum anderen befindet. Hier geht es ganz offen darum, selbst möglichst gut beurteilt zu werden, während der andere eher schlechter beurteilt werden sollte. Dieser Annahme nach

kalkuliert jeder Spieler seinen Nutzen als noch höher, wenn der Gegenspieler im Leistungswert deutlich schlechter abschneidet. Das heißt, je größer der Abstand zwischen den Leistungswerten der Beurteilungen beider Spieler, desto mehr steigt der Gewinn des besser Beurteilten. Dem anderen mit einer guten Beurteilung „Honig um den Bart zu schmieren“ kommt nicht in Frage, denn das birgt immer das Risiko, dass die eigene Beurteilung deutlich schlechter ausfällt oder weniger Abstand zu diesem aufbaut. Genau das will jeder Spieler vermeiden.

Ein gutes Beispiel für diese Konkurrenzsituation sind die bereits erwähnten Sanitätsoffiziere und ihre Anschlussverwendungsplanung nach dem Studium. Würden diese sich gegenseitig beurteilen und würde diese Wertung in die Reihung nach dem Studium einfließen, lägen ganz ähnliche Motive vor. Jeder hätte ein großes Interesse daran, möglichst weit vorn in der Reihung zu stehen, um sich den folgenden Standort aussuchen zu dürfen. Das Eigeninteresse wäre hier der Kern der Überlegungen wie jeder urteilen sollte, um zu bekommen was er möchte. Dieser Gedanke würde Überlegungen zur Reaktion der anderen auf das erhaltene Urteil deutlich überwiegen, wenn auch wahrscheinlich nicht ganz verdrängen.

#### **2.4.2 Analyse der Kategorie Konkurrenz**

Wenn also das Spiel der Gleichrangigen durch Konkurrenz geprägt ist, muss die Gleichung aus „Auszahlung aus Beurteilung“ (A) und „Folgeverhalten des Gegenspielers“ (F) in dieser Kategorie um die Komponente „Konkurrenz“ (K) erweitert werden.

Dass der Gewinn aus der Beurteilung weiterhin Bestandteil der Gleichung sein muss, ist aus unserer Sicht unbestritten. Nach wie vor bleibt dies die Basis unserer Überlegungen, je besser die Beurteilung, umso mehr schätzt der Nutzenmaximierer seinen Gewinn ein (unverändert  $A = \{3, 1, -1\}$ ). Auch das „Folgeverhalten des Gegenspielers“ ist in der Kategorie Konkurrenz nicht ganz ohne Bedeutung. Die Spieler befinden sich nun nicht mehr in einem Verhältnis der Abhängigkeit aufgrund eines Vorgesetztenverhältnisses. Sie gehören der gleichen Dienstgradgruppe an, weshalb Befehl und Gehorsam in dieser Konstellation nicht zum Tragen kommen. Sie sind aber insofern voneinander abhängig, als dass sie auf gegenseitige Unterstützung angewiesen sind. Ob es gemeinsame Absprachen sind oder der Gewinn aus einem loyalen und kameradschaftlichen Verhalten innerhalb der Gruppe der Co-Chefs. Ein gegeneinander Arbeiten ist in der Regel für alle Beteiligten anstrengend und wenig zielführend. Wird allerdings ein Kompaniechef

vom anderen äußerst schlecht beurteilt, wird sich sein unterstützendes Verhalten gegenüber diesem Beurteilenden voraussichtlich ins Negative wandeln. Vielleicht würde er ihn auch vor dem gemeinsamen Vorgesetzten, dem Bataillonskommandeur, schlecht machen, um sich selbst wieder in ein besseres Licht zu rücken. Demnach bleibt der Summand F unverändert in den Ausprägungen 1 und -1 (unverändert sei  $F = \{1, -1\}$ ). Auch hier gehen wir von einer Enttäuschung des Beurteilten sowohl bei einem realistischen als auch bei einem „zu schlechten“ Urteil aus.

Dem zusätzlich eingeführten Aspekt der Konkurrenz K sollte unseren Überlegungen zu Folge allerdings eine deutlich größere Rolle zukommen als F. Ausgehend vom Nutzenmaximierer ist in der beschriebenen Konkurrenzsituation davon auszugehen, dass die eigene Besserstellung in Verbindung mit der gleichzeitigen Schlechterstellung des anderen wesentlich ist. Daher müssen die Zahlenwerte des Summanden K höher als die des Summanden F sein. Weiterhin ist die Stellung der Co-Chefs zueinander zu berücksichtigen und zu operationalisieren. Allein die Besser- oder Schlechterstellung in der Reihung der Vergleichsgruppe schien uns als Faktor wenig zielführend. Daher sahen wir eine Möglichkeit zur Differenzierung, wie stark sich die gegenseitige Bewertung voneinander unterscheidet. Das heißt, wird Akteur G 1 „zu gut“ beurteilt, während Akteur G 2 „zu schlecht“ bewertet wird, so stellt sich Akteur G 1 doppelt besser gegenüber Akteur G 2, als wenn G 1 „realistisch“ beurteilt wäre. Schneiden beide gleich gut oder gleich schlecht ab, so stellt sich keiner gegenüber dem anderen besser, woraufhin der Summand K mit 0 zu bewerten ist ( $K = \{4, 2, 0\}$ ). Aus diesen Abwägungen ergibt sich folgende Gleichung für die Erstellung unserer Analysematrix in der Konkurrenz-Kategorie:

**Gewinn**

= **Auszahlung** aus Beurteilung

+ **Folgeverhalten** des Gegenspielers

+ **Konkurrenzaspekt**

$$(G = A + F + K)$$

Dementsprechend gestaltet sich die Auszahlungsmatrix im Spiel zwischen Gleichrangigen folgendermaßen.<sup>10</sup>

		Gleichrangiger 1		
		beurteilt „zu gut“	beurteilt „sachlich“	beurteilt „zu schlecht“
Gleichrangiger 2	beurteilt „zu gut“	4,4	0,4	-4,6
	beurteilt „sachlich“	4,0	0,0	-4,2
	beurteilt „zu schlecht“	6,-4	2,-4	-2,-2

Abbildung 6: Auszahlungsmatrix im Spiel Gleichrangiger 1 – Gleichrangiger 2.

Auch in dieser Kategorie gilt es zunächst die dominanten Strategien zu identifizieren und etwaige Gleichgewichte zu ermitteln.

		Gleichrangiger 1		
		beurteilt „zu gut“	beurteilt „sachlich“	beurteilt „zu schlecht“
Gleichrangiger 2	beurteilt „zu gut“	4,4	0,4	-4, <u>6</u>
	beurteilt „sachlich“	4,0	0,0	-4, <u>2</u>
	beurteilt „zu schlecht“	<u>6</u> ,-4	<u>2</u> ,-4	<u>-2</u> , <u>-2</u>

Abbildung 7: Auszahlungsmatrix im Spiel Gleichrangiger 1 – Gleichrangiger 2 mit Markierungen für dominante Strategien und Gleichgewicht.

<sup>10</sup> Detaillierte Berechnungen wurden in Anlage 1 beigefügt.

Hierzu werden erneut die Strategien mit der größten Auszahlung betrachtet. Dabei zeigt sich, dass im Gegensatz zum Spiel zwischen Vorgesetztem und Untergebenem für beide Akteure in diesem Spiel „zu schlecht“ urteilen die dominante Strategie ist. Außerdem finden wir auch hier ein stabiles Gleichgewicht, welches immer wieder eintritt, wenn beide Spieler rational handeln. Im Feld (zs, zs) treffen die dominanten Strategien beider Spieler aufeinander.

Nun ist es aber sehr interessant zu sehen, dass jeder Spieler die Möglichkeit hätte, sich deutlich besserstellen zu können, ohne den anderen schlechter zu stellen. Daher ist das Feld (zs, zs) zwar ein stabiles Gleichgewicht, aber nicht pareto-effizient. Die Felder (s, s) und (zg, zg) wären jeweils besser für beide Spieler als das Feld (zs, zs). Das Feld (zg, zg) wäre sogar pareto-effizient, keiner der Akteure könnte sich noch besserstellen, ohne dabei den Gegenspieler schlechter zu stellen. Dennoch treffen sich rational agierende Spieler, trotz besseren Wissens, im Feld des stabilen Gleichgewichts, da jene Strategie für sie die rationalste ist. Auch hier gilt, die Kenntnis der Strategie des anderen würde die eigenen Handlungsentscheidung kaum beeinflussen, da verbindliche Absprachen nicht zu realisieren sind. Rechtlich bindende Verträge, die Sanktionen für abweichendes Verhalten zur Folge hätten, können nicht abgeschlossen werden. Somit ist das Risiko für den Einzelnen zu kooperieren, zu hoch, da er nicht weiß, ob der Gegenspieler sich daranhält. Der Verlust innerhalb dieser Situation wäre sehr hoch und das möchte jeder Spieler vermeiden.

#### **2.4.3 Folgerungen aus der Analyse der Kategorie Konkurrenz**

Wir stellen fest, bei diesem Spiel handelt es sich um eine Form des Gefangenendilemmas: Jeder Spieler hat eine dominante Strategie, die aber zu einem ineffizienten Ergebnis führt. Das heißt jeder könnte sich besserstellen, ohne dass der andere sich verschlechtert. Durch Kooperation könnten beide eine bessere Beurteilung erhalten, wobei das bedeutete, dass jeder zunächst eine Strategie wählt, welche die Verringerung der individuellen Auszahlung zur Folge hätte. Das birgt ein hohes Risiko. Daher verfolgt jeder Spieler stattdessen seine dominante Strategie, seinen individuellen Gewinn zu maximieren, indem er den anderen „zu schlecht“ beurteilt. Durch dieses Verhalten verlieren letztlich beide.

Auch der Organisation nutzt dieses Verhalten keineswegs. Einerseits kommen keine sachdienlichen und aussagekräftigen Beurteilungen zustande, die der Personalführung zielführende Personalentscheidungen ermöglichen. Andererseits

wird sich das Konkurrenzverhalten negativ auf die Kameradschaft und das innere Gefüge der Einheit auswirken. Wenn jeder an der Beurteilung Beteiligte innerhalb des Spiels unter Gleichrangigen lediglich das Ziel der Nutzenmaximierung verfolgt, wird ein effektives Personalmanagement nur noch schwer zu realisieren sein.

Weiterhin ist in dieser Konkurrenz-Kategorie davon auszugehen, dass die Spieler mit großer Wahrscheinlichkeit erneut gegeneinander spielen werden. Da sie sich in der gleichen Dienstgradgruppe befinden, werden sie voraussichtlich ähnliche Wege im Verwendungsaufbau beschreiten, weshalb sie sich aller Voraussicht nach, wenn auch in geänderter Umgebung, Situation oder Konstellation, wieder begegnen und abermals gegenseitig beurteilen könnten.

Eine weitere Stellschraube in diesem System wäre es, das „Folgeverhalten des Gegenspielers“ (F) aus der Betrachtung zu exkludieren. Wäre also die Beurteilung gänzlich anonym, ist davon auszugehen, dass sich der Gegenspieler nicht für das „zu gute“ oder „zu schlechte“ Urteil revanchieren kann. Schließlich weiß er nicht, wer ihn wie beurteilt hat. Ohne den Summanden F ergibt sich folgende Auszahlungsmatrix:<sup>11</sup>

		Gleichrangiger 1		
		beurteilt „zu gut“	beurteilt „sachlich“	beurteilt „zu schlecht“
Gleichrangiger 2	beurteilt „zu gut“	3,3	-1,5	-5,7
	beurteilt „sachlich“	5,-1	1,1	-3,3
	beurteilt „zu schlecht“	7,-5	3,-3	-1,-1

Abbildung 8: Auszahlungsmatrix im Spiel zwischen Gleichrangigen ohne den Summanden F.

Es zeigt sich, dass sich die einzelnen Nutzenwerte für beide Spieler zwar ändern, der Charakter des Spiels aber weiterhin erhalten bleibt. Es handelt sich nach wie vor um eine Form des Gefangenendilemmas, bei welchem die Bestimmung der dominanten Strategien und Gleichgewichte ein unverändertes Bild zeigt.

<sup>11</sup> Detaillierte Berechnungen wurden in Anlage 1 beigefügt.

		Gleichrangiger 1		
		beurteilt „zu gut“	beurteilt „sachlich“	beurteilt „zu schlecht“
Gleich- rangiger 2	beurteilt „zu gut“	3,3	-1,5	-5,7
	beurteilt „sachlich“	5,-1	1,1	-3,3
	beurteilt „zu schlecht“	7,-5	3,-3	-1,-1

Abbildung 9: Auszahlungsmatrix im Spiel zwischen Gleichrangigen ohne den Summanden F mit Markierungen für dominante Strategien und Gleichgewicht.

Wieder treffen die Spieler aufgrund ihrer dominanten Strategien im Feld (zs, zs) aufeinander. Abermals ergibt sich damit ein Gleichgewicht, welches keinesfalls für beide die günstigste Lösung darstellt. Daraus lässt sich folgern, dass der Faktor Anonymität in dieser Konstellation keine veränderte Strategiepräferenz der Spieler verursacht.

Es hat sich gezeigt, dass die dominanten Strategien in den Spielen beider Kategorien zu unsachlichen Beurteilungen und Extremwerten führen, entweder wird „zu gut“ oder „zu schlecht“ geurteilt. Wir haben sowohl das Spiel der Kategorie Abhängigkeit als auch das der Kategorie Konkurrenz isoliert betrachtet. Beide Strategien scheinen für die Individuen nachvollziehbar, liegen aber nicht im Interesse der Bundeswehr. Daher soll nun betrachtet werden, welche Aussagekraft die Kombination beider Spielkategorien haben kann.

## 2.5 Die Kombination der Kategorien Abhängigkeit und Konkurrenz

Wenn die beiden verschiedenen Spieltypen der Abhängigkeit und der Konkurrenz nun beide für eine Beurteilung herangezogen werden, befinden wir uns in der Situation der 360°-Leistungsbeurteilung. Zunächst konnten wir zeigen, dass in einem Vorgesetztenverhältnis davon auszugehen ist, dass sich beide Spieler „zu gut“ beurteilen werden, da sie mit dieser Strategie ihren Nutzen maximieren wollen. Das Problem der Inflation wäre dann nicht behoben. Betrachtet man nur den Aspekt Konkurrenz, werden sich die Spieler gegenteilig verhalten. Unserer Analyse folgend, werden sie ihren Nutzen maximieren, indem sie sich gegenseitig deutlich negativer bewerten, als es der Realität entspricht. Eine voreilige Schlussfolgerung könnte nun

sein, mit diesem Verfahren wäre das Problem der Inflation der Beurteilungswerte grundsätzlich zu beseitigen, da sich durch die Mischung beider Kategorien die Effekte der beiden Extreme aufheben würden. Wir glauben aber nicht, dass ein Aufsummieren deutlich „zu schlechter“ und „zu guter“ Wertungen plötzlich ein realistisches Bild von einem Soldaten abbilden kann. Beide Urteile kamen ohne wirkliche Betrachtungen des Einzelnen zustande, sondern entstammen lediglich den strategischen Überlegungen der Beurteilenden. Sie enthalten also keine Aussagen über die tatsächlichen Fähigkeiten, Eigenschaften und Kompetenzen der Fokusperson. Es kommt kein objektives und für die Personalführung brauchbares Bild des Soldaten dabei heraus. Daher lehnen wir ein Aufsummieren der Wertungen ab.

Die Analyse der Spiele beider Kategorien hat gezeigt, dass der Charakter der Spiele zwar verschieden ist, beide aber im Ergebnis zu einer Situation führen, die für die Bundeswehr nicht wünschenswert ist. In beiden Spielen gibt es für die Beteiligten dominante Strategien und es stellt sich ein stabiles Gleichgewicht ein. Dieses Ergebnis ist nicht nur unbrauchbar für die Personalführung, sondern auch für die Soldaten selbst nicht mal das günstigste. Doch um die Optimierung der Lösung für die beteiligten Soldaten geht es uns nicht. In der spieltheoretischen Literatur ist von diversen Strategien die Rede, mit welchen der eigene Nutzen der Spieler optimiert werden kann oder die Hilfestellung geben, wie sich ein Spieler verhalten soll.

Uns fehlt es an Lösungsstrategien für eine übergeordnete Instanz. Wir wollen hier nicht erarbeiten, wie die Soldaten sich gegenseitig möglichst gute Beurteilungen und Vorteile gegenüber anderen „erspielen“ können. Im Gegenteil, wir versuchen herauszuarbeiten, wie die Spieler so beeinflusst werden können, dass sie eher im Sinne der Organisation handeln. Aus Sicht der Bundeswehr ist das Feld (s, s) das erstrebenswerteste. Können die Ergebnisse aus der Analyse Anhaltspunkte liefern, wie beide Spielkategorien derart gestaltet werden können, um die Soldaten zum realistischeren Urteilen zu animieren? Welche Strategie sollte die Bundeswehr verfolgen, um den einzelnen Akteur zu beeinflussen?

Unserer Ansicht nach kann dies nur auf zwei Wegen erfolgen. Einerseits kann dies gesteuert werden, wenn der Nutzenmaximierer sich etwas davon verspricht. Er muss einen konkreten Anreiz haben, der ihn dazu bewegt, seinen kurzfristigen Gewinn durch ein Urteil im Extremwertbereich gegen einen höheren Gewinn durch sachliche Beurteilungen einzutauschen. Andererseits müssen im Verfahren und der

Ausgestaltung des Beurteilungssystems in der Bundeswehr derartige Mechanismen implementiert werden, dass ein unsachliches Bewerten unterbunden oder wenigstens abgemildert wird. Hier zeigt sich, dass eine Veränderung der Tendenz zu extremen Werturteilen nur durch gezieltes Einwirken auf den Einzelnen möglich ist. Das Problem der Inflation der Leistungswerte besteht auf der Makroebene, besonders im Bereich der Personalführung, die kaum noch Möglichkeiten hat, eine Auswahl anhand tatsächlicher Leistungen zu treffen. So wird es auch immer schwieriger, im System die richtigen Soldaten auf den passenden Dienstposten einzusetzen. Doch erst die Betrachtung der Mikroebene und der Gründe für die Inflation bietet einen Ansatzpunkt zur Verbesserung. Das Verhalten des Individuums muss geändert werden, der Einzelne muss animiert werden, sachlich zu urteilen. Nur so löst sich das Problem auch auf der Makroebene und die Bundeswehr kann das vorhandene Personal effektiv einsetzen.

Um das zu erreichen, werden wir nun auf unsere Folgerungen eingehen und Vorschläge erarbeiten, wie man in einem 360°-Beurteilungssystem in der Bundeswehr mit dem Nutzenmaximierer umgehen sollte. Wir werden zeigen, wie man seine Interessen mit den Zielen der Organisation verbinden kann und gleichzeitig einen Sanktionierungsmechanismus vorstellen.

### **3. Identifizierte Problemfelder und Lösungsvorschläge für ein mögliches 360°-Beurteilungsverfahren in der Bundeswehr**

Die Erläuterungen im Kapitel 2 haben gezeigt, welche Bedeutung und welchen Stellenwert Personalbeurteilungen allgemein und in der Bundeswehr haben. Gerade in der Bundeswehr, die wir im öffentlichen Verwaltungssektor eingeordnet haben, dient der Beurteilungsprozess als grundlegendes Werkzeug, um justiziable Personalentscheidungen hinsichtlich Versetzung oder Beförderung treffen zu können. Dies ist im öffentlichen Dienst mit einer Entgeltdeterminierung eng verknüpft. Auch das Grundgesetz sieht vor, dass die Besetzung von öffentlichen Ämtern im Vergleich von Eignung, Befähigung und Leistung zu erfolgen hat. Eine Abschaffung von Personalbeurteilungen in der Bundeswehr ist somit derzeit undenkbar. Aus diesem Grund galt es Möglichkeiten zu finden, wie Beurteilungssysteme analysiert werden können, um sie anschließend bestmöglich zu konzipieren, da wir das aktuelle Beurteilungssystem in der Bundeswehr als problematisch bewerten. Wenn die Personalbeurteilung zusehends an Aussagekraft

verliert, an Zeitintensität sowie Aufwand für die Vorgesetzten zunimmt und Soldaten nicht mehr fair miteinander verglichen werden können, wenn es um die Besetzung von förderlichen Dienstposten geht, dann ist Handeln geboten.

Da die Möglichkeit besteht, dass auch das zukünftige Beurteilungssystem der Bundeswehr ab 2021 unter anderem das Problem der Leistungswertinflation aufweisen wird, haben wir uns in dieser Arbeit entschieden, ein mögliches 360°-Beurteilungsverfahren im Umfeld der Bundeswehr zu erörtern. In diesem multiperspektivischen Ansatz sehen wir die Chance für das Personalmanagement, ein umfassenderes Bild über Soldaten zu erhalten.

Hierfür haben wir zunächst allgemein Anforderungen an Personalbeurteilungen, klassische Beurteilungsfehler, multiperspektivische Verfahren und deren Stärken und Schwächen dargestellt. In einem weiteren Schritt haben wir uns spieltheoretisch erschlossen, wie die verschiedenen Akteure innerhalb einer 360°-Beurteilungssituation agieren und welchen Einflussgrößen sie unterliegen. Um die Wahl der Strategien der einzelnen Spieler einschätzen zu können, unterlag unsere Analyse der Annahme, dass jeder Spielteilnehmer ein vollständig informierter Nutzenmaximierer ist. In dieser Betrachtung konnten wir zwei Kategorien identifizieren, welche durch unterschiedlich ausgeprägte Einflussgrößen bestimmt werden. Um die gesamte 360°-Situation darstellen zu können, haben wir anschließend wieder beide Kategorien miteinander kombiniert. Hierdurch wurden wir in die Lage versetzt, Ableitungen für die Konzeption eines 360°-Beurteilungssystems in der Bundeswehr zu generieren. Im Folgenden werden diese in zwei Unterkapiteln vorgestellt. Zunächst stellen wir allgemeine Folgerungen aus unserer Analyse dar und zeigen in einem weiteren Schritt eine Möglichkeit auf, wie die 360°-Beurteilung in die Realität umgesetzt werden könnte.

### **3.1 Allgemeine Ableitungen aus der spieltheoretischen Betrachtung**

Um im hier vorliegenden Kontext einen gewinnbringenden Hebel in Bewegung zu setzen, merkten wir bereits an, dass es zwei Optionen gibt. Einerseits besteht die Möglichkeit, Rahmenbedingungen für den Akteur zu verändern und andererseits können verschiedene Zahnräder systemseitig bewegt werden.

Widmen wir uns zunächst dem Akteur. Wenn die Ressource Mensch als „Gewinnverursacher“, strategischer Wettbewerbsfaktor oder auch zentraler Erfolgsfaktor zu betrachten ist, ist dessen Motivation und Wohlbefinden oberste Priorität. Hierfür ist die Verwendung mit einer für ihn passenden Aufgabe eine

wichtige Komponente. Andernfalls stehen Über- oder Unterforderung, Spannungen im Kameradenkreis aber auch hohe Personalfuktuation an der Tagesordnung. Dabei stellt eine Beurteilung, welche die Basis für Verwendungsentscheidungen ist, ein wichtiges Instrument dar. Unsere Analyse der Teilspele Vorgesetzter-Untergebener und Gleichrangiger-Gleichrangiger hat gezeigt, dass aus spieltheoretischer Sicht einige Probleme entstehen, denen es entgegenzuwirken gilt: Als besonders kritisch hat sich die Tendenz erwiesen, dass beide Spiele extreme Wertungen erzeugen. So führen sie aufgrund der Eigeninteressen der Beurteilenden entweder zu deutlich „zu guten“ oder deutlich „zu schlechten“ Urteilen. Nun könnte eine schnelle Schlussfolgerung sein, dass eine Quotierung und die damit verbundene Vorgabe von Richtwerten im 360°-Beurteilungsverfahren nicht mehr notwendig ist. Die eine Kategorie bewertet sich eher schlechter, während sich die Akteure in der anderen Kategorie eher deutlich zu gut beurteilen. Man würde sich daher immer im mittleren Wertungsbereich wiederfinden. Da es sich hierbei jedoch nicht um sachliche und angemessene Wertungen handelt, können wir uns damit natürlich nicht abfinden. Wir müssen andere Lösungen suchen. Den Extremen kann langfristig nur entgegengewirkt werden, indem man entweder Anreize schafft, angemessener zu urteilen oder entsprechende Sanktionen für ungerechtfertigte, extreme Wertungen einführt. Wirksame Anreize scheint es nur zu geben, wenn sie das Organisationsziel der realistischen Beurteilungen mit dem Eigeninteresse des Beurteilenden verknüpfen. So könnt beispielsweise ein Mechanismus eingeführt werden, der die eigene Beurteilung für den Fall positiv beeinflusst, dass man selbst als Beurteilender fair und sachlich urteilt. Der Einwand „Es gibt keine Lösung, die in einem einmaligen Spiel Kooperation sicherstellt.“<sup>12</sup> ist durchaus berechtigt. Folgen auf eine einmalige „sehr schlechte“ oder auch „sehr gute Beurteilung“, die ein Soldat abgibt, keine Konsequenzen, weil er weder mit einer Revanche des Beurteilten rechnen muss, noch systemseitig sein Nutzen gemindert wird, dann besteht tatsächlich keinerlei Anreiz, nicht ausschließlich egoistisch zu handeln. Grundsätzlich besteht zwar durchaus die Möglichkeit, in einer weiteren Beurteilungsrunde erneut aufeinander zu treffen, doch gesicherte Informationen liegen dem Akteur darüber nicht vor. Selbst wenn Beteiligte versetzt werden, kann es sein, dass sie in den folgenden Verwendungen wieder gegenseitige Beurteilungen abgeben müssten. Demnach kann eine Kooperation zwar nicht

---

<sup>12</sup> (Dixit, 1997 S. 99)

ausgeschlossen, aber auch nicht angenommen werden. Ausgehend vom nutzenmaximierenden Soldaten könnte über einen anderen Anreiz nachgedacht werden, der das Individuum dazu bringt, seinen größten Nutzen darin zu sehen, angemessen zu beurteilen. Wäre das „Beurteilungsverhalten“ ein zu bewertendes Kriterium in der Beurteilung jedes Beteiligten im 360°-Prozess, veränderte das die eigene Auszahlungsberechnung. Wenn das Beurteilungsverhalten jedes Soldaten erfasst und überwacht werden würde, ließe sich prüfen, wie stark jemand zu Extremwerten neigt. So entstünde auch für den Nutzenmaximierer ein Anreiz, nicht nur kurzfristige Gewinne durch strategisches Verhalten beim Beurteilen zu verfolgen. Dieser Gedanke soll im folgenden Unterkapitel 6.2 in eine mögliche Systematik genauer eingebettet werden.

Eine weitere wichtige Stellschraube auf der Seite des Akteurs sehen wir im Bereich der Ausbildung. Ziel dabei muss es sein, ein Verständnis für den Wert und den Nutzen der 360°-Beurteilung in jedem Einzelnen zu wecken und zu verankern. Bereits mit Beginn der Grundausbildung muss versucht werden, den Soldaten nicht zum Nutzenmaximierer, sondern zum Kämpfer für die Sache und die Organisation Bundeswehr zu erziehen und zu sozialisieren. Im Rahmen der Inneren Führung und Kameradschaft ist dies zwar bereits Bestandteil jedes Ausbildungsabschnitts, aber die Bedeutung und die Konsequenzen, die sich bei einem 360°-Verfahren ergeben würden, müssten ebenso frühzeitig verinnerlicht werden. In der Ausbildung muss der Grundtenor das 360°-Beurteilungsverfahren als ein Werkzeug präsentieren. Ähnlich wie bei einem Hammer führt die Benutzung dieses Werkzeuges bei einem Handwerker oder Künstler zu hervorragenden Ergebnissen. Benutzt jedoch ein Anfänger den Hammer, so kann viel Wertvolles kaputt gemacht werden. Der Ablauf, das Design, der Aufbau und die Konzeption des Beurteilungsverfahrens tragen nur Früchte, wenn alle Beteiligten daran geschult sind. Anderenfalls werden vorrangig negative Ergebnisse erzielt. Dabei ist es ebenfalls von Bedeutung, den Auszubildenden zu erläutern, dass eine beliebte Führungskraft nicht gleichzeitig eine gute sein muss. Dies wiederum schärft die Rollenverständnisse innerhalb der Bundeswehr insgesamt.

Neben den weichen Faktoren sind die vorher klar definierten Verfahrensgrundsätze und Regularien des Beurteilungssystems nicht erst auf den jeweiligen Cheflehrgängen zu unterrichten. Es ist durchaus realistisch, dass ein Soldat zu einem sehr frühen Zeitpunkt in seiner Dienstzeit Beteiligter im 360°-Verfahren wird. Um ihn darauf sinnvoll vorzubereiten, ist ebenso das Thema „Beurteilungsfehler“

ausbildungsrelevant. Hierbei sollte nicht die Vermeidung im Vordergrund stehen. Ein vollständiger Ausschluss von Beurteilungsfehlern ist ohnehin kein realistisches Ziel. Vielmehr geht es darum, darauf aufmerksam zu machen, dass verschiedene Formen von Wahrnehmungs- und Konstanzfehlern existieren.

Gerade die 360°-Beurteilung hilft bereits einige Einflüsse, wie zum Beispiel die Tagesform nur eines Beurteilenden oder Effekte wie Sympathie und Abneigung abzumildern. Zwar postuliert die Gegenthese, dass sich Beurteilungsfehler gerade innerhalb homogener Gruppen potenzieren können, doch unsere Analyse führt in einem Punkt zu einem anderen Ergebnis. Selbst wenn innerhalb einer Gruppe die Interrater-Reliabilität sehr hoch ist und dies darauf hinweist, dass bestimmte Vorurteile, Launen oder Sympathien Einfluss auf das Urteil nahmen, so existiert mindestens eine weitere Beurteilergruppe. Unsere Analyse zeigt, dass im Vergleich der Konstellationen unterschiedlichste Interessen vorliegen. Dies bringt uns zu der Erkenntnis, dass sich Beurteilungsfehler gegebenenfalls innerhalb, aber weniger über die Gruppen hinaus potenzieren. Sollten demnach unterschiedliche Bilder über eine Fokusperson entstehen, so kann dies durchaus gewollt sein.

Wie wir allerdings in der spieltheoretischen Analyse der Teilspiele weiterhin gezeigt haben, bestehen jedoch einige negative Einflüsse weiterhin fort. Die Mildetendenz einiger Vorgesetzter wird in der Abhängigkeitskategorie nicht nur rational begründet, sondern sogar verstärkt. Auch hier gilt es Überlegungen anzustellen, wie diese Beurteilungsfehler in Zukunft abgeschwächt werden können.

Sowohl die Inflation der Notenwerte aufgrund des häufig viel zu guten Urteils im Spiel Vorgesetzter-Untergebener als auch die „Tendenz zur Strenge“ im Spiel der Gleichrangigen verfälschen den Blick auf die wirklichen Leistungen des Soldaten. Die Tendenz zu Extremwerten wurde zu Beginn dieses Kapitels bereits erwähnt. Um diese Entwicklung entschärfen zu können, muss erst einmal geklärt werden, wo genau der Schwellenwert für „zu gut“ liegt. Was unterscheidet ein angemessenes Urteil von einem zu Schlechten? Eine 7,4 kann für einen Soldaten, der nur Dienst nach Vorschrift macht, eine viel zu gute Note sein. Für einen anderen Soldaten hingegen, der sich ständig überdurchschnittlich engagiert, selbstständig neue Anreize setzt und zur Weiterentwicklung im Sinne der Organisation beiträgt, ist die gleiche Note vielleicht angemessen oder gar noch zu schlecht bemessen. Wenn in dieser Arbeit die Rede von „zu gut“, „zu schlecht“ oder dem Wunsch nach „sachlichen“ Beurteilungen ist, dann meinen wir eine an der tatsächlichen Leistung

der Fokusperson gemessene Bewertung. Natürlich gilt es klare Abgrenzungen zu treffen oder eine Prüfschleife zu entwickeln, die (oftmals mehrfach abgegebene) unrealistische Wertungen entlarvt. Eine Möglichkeit, den Extremwerten entgegenwirken, sehen wir darin, aus jeder Gruppe der Vorgesetzten, der Untergebenen und der Gleichrangigen sowohl das beste beziehungsweise auch das schlechteste Urteil innerhalb der jeweiligen Gruppe für die Gesamtwertung zu eliminieren. Zwar wirkt diese Maßnahme *allein* den Extremwertungen noch nicht entgegen, denn wenn alle Vorgesetzten und Untergebenen den Leistungswert 9,0 vergeben, hilft es nicht, wenn davon je eine 9,0 nicht in die Wertung einfließt. Diese Maßnahme sehen wir eher für ein bereits recht gut eingestelltes System geeignet, in dem lediglich der Einfluss von Ausreißern minimiert werden soll.

Großes Potenzial leiten wir hinsichtlich der Akzeptanz des 360°-Beurteilungsverfahrens ab. Zwar erscheint es auf den ersten Blick immer als enormer Kraftakt, ein neues Beurteilungssystem einzuführen und dafür Akzeptanz bei allen Soldaten zu erzeugen, jedoch werden mit dem multiperspektivischen Ansatz einige bisher offen bemängelte Probleme angegangen. Insbesondere die Wahrnehmungsfehler, welche sich sehr stark auswirken, wenn nur ein Einzelner beurteilt, können durch das Heranziehen mehrerer Meinungen und unterschiedlicher Perspektiven deutlich geringer ausfallen. Kam es etwa zu einem schlechten ersten Eindruck beim Chef, weil der Soldat am Tag der Zuversetzung von der Anreise erschöpft war (Primacy-Effekt), so prägt sich dieser zwar beim Chef ein, nicht aber bei den anderen Beurteilenden, wie den Gleichrangigen oder Untergebenen. Sie lernen den neuen Soldaten erst am nächsten Tag in Topform kennen. So wirkt sich auch ein einzelnes „sehr gutes“ oder „sehr schlechtes“ Verhalten nicht zu stark bestimmend auf die Gesamtbeurteilung des Soldaten aus. Auch der Halo-Effekt kann deutlich entschärft werden, indem sich nicht ein Einzelner eine Meinung bildet, sondern viele verschiedene Menschen mit unterschiedlichen Ansichten. Nur weil ein Gleichrangiger beispielsweise Vorurteile gegenüber Tattoos hat und deshalb eher zu einem negativen Urteil über den Betroffenen neigt, heißt das nicht, dass die anderen Beteiligten ähnliche Ansichten haben. Das Ergebnis wird weniger verfälscht. Ebenso verhält es sich mit Sympathie- und Antipathieeffekten. Auch sie können deutlich abgemildert werden. Auch wenn die unterschiedlichen Kategorien Abhängigkeit und Konkurrenz durch verschiedene Einflussfaktoren bestimmt werden, kann die 360°-Beurteilung insgesamt ein umfangreicheres, aussagekräftigeres Bild mit differenzierteren Aussagen liefern, als es eine

klassische Beurteilung könnte. Die Akzeptanz kann daher erreicht werden, weil die Beteiligten das 360°-Beurteilungsverfahren allgemein als fairer und aussagekräftiger empfinden könnten. Ein modernes Veränderungsmanagement wäre demnach für den Erfolg des Verfahrens unabdingbar.

Der sehr wichtige Gesichtspunkt der Akzeptanz führt uns zu den systemseitigen Ableitungen. Hierbei sind Folgerungen herauszustellen, die einzelne Zahnräder im Gesamtprozess der 360°-Thematik betreffen. Um Akzeptanz zu erwirken, schlussfolgern wir weiterhin, dass es eine eindeutige Beschreibung der Regeln und des Verfahrens selbst geben muss. Das Gütekriterium Objektivität liegt vor, wenn verschiedene Beurteiler unterschiedliche Beurteilungskriterien gleich positiv oder negativ bewerten. Dabei ist es erforderlich, trennscharfe Kriterien und aussagekräftige Dienstpostenbeschreibungen zu entwickeln, um jedem Beteiligten diese Verknüpfung zu ermöglichen. Außerdem muss unmissverständlich definiert sein, wie viele Soldaten aus welcher Gruppe Urteile abgeben, um die Ergebnisse auch einheitsübergreifend vergleichen zu können. Einen Ausschluss einer bestimmten Beurteilergruppe empfehlen wir ableitend aus unserer Analyse nicht. Auch wenn unterschiedliche Interessen verfolgt werden, ist es nichtsdestotrotz ratsam, so viele Perspektiven wie möglich zu involvieren. In diesem Zusammenhang stellt sich außerdem die Frage, was genau zu beurteilen ist. Für das derzeitige Beurteilungssystem der Bundeswehr stellten wir heraus, dass jeder Soldat, egal ob Kompaniefeldwebel oder Referent im BMVg an denselben Beurteilungskriterien gemessen wird. Aber gerade das gilt es zu hinterfragen. Sollten sich in einem multiperspektivischen Verfahren die Beurteilungsbögen der Gleichrangigen nicht von denen der Untergebenen, sowie von denen der Vorgesetzten unterscheiden? Jeder Akteur der verschiedenen Gruppen sollte aufgrund der verschiedenen Perspektiven und Interessenschwerpunkten unterschiedliche Merkmale beurteilen können. In der Paarung der Gleichrangigen, in welcher die Einflussgröße Konkurrenz von enormer Bedeutung ist, sollten verschiedene Beurteilungskriterien weniger in den Vordergrund gerückt werden als beispielsweise bei der Beurteilung durch den Vorgesetzten. Ein Vorgesetzter kann durchaus Hinweise geben, ob jemand zum Berufssoldaten geeignet ist. In der Kategorie Konkurrenz sollten derartige Wertungen unterbleiben. Gleichrangige sollten eher zu den Kriterien Teamfähigkeit, konstruktive Beteiligung bei Besprechungen oder Hilfsbereitschaft befragt werden. Selbstredend sind ebenso Kriterien zu formulieren, über die alle Beteiligten zum Urteil aufgefordert werden. So wäre zum Beispiel die Bewertung

des Kommunikationsverhaltens oder des Führungsverhaltens aus verschiedenen Perspektiven äußerst aufschlussreich. Weiterhin bestünde in diesem Kontext die Möglichkeit, entweder verschiedenen Kriterien oder den Beurteilergruppen insgesamt unterschiedliche Gewichtungen beizumessen. So könnte beispielsweise ein Schlüssel entwickelt werden, der beinhaltet, dass 30% der Untergebenen, 50% der Gleichrangigen und mindestens zwei Vorgesetzte beteiligt werden müssen. In diesem Zusammenhang ist es ebenso erforderlich, die Frage nach der Art der Beurteilung zu stellen. Basierend auf den verschiedenen Interessen der Beurteilergruppen ist beispielsweise eine Potenzialbeurteilung durch einen Gleichrangigen, wie eben die Wertung über die Eignung zum Berufssoldaten, wenig zielführend. In der Konkurrenz-Kategorie geben Beurteilungen über das Verhalten oder die Persönlichkeit deutlich mehr Aufschluss für das Personalmanagement. Grundsätzlich sollten auch Untergebene zukunftsorientierte Urteile unterlassen. Die genaue Ausgestaltung dieser Aufteilung und Gewichtung muss das System sowohl handhabbar als auch justiziabel gestalten.

Ein weiteres Thema, das systemseitig diskutiert werden muss, ist der Grad der Anonymität des Verfahrens. Ein offenes, transparentes Personalmanagement trifft auf sich revanchierende Nutzenmaximierer. Eine differenzierte Auswertung der getroffenen Urteile ist grundsätzlich nur möglich, wenn im Beurteilungsgespräch die Anonymität aufgebrochen wird. Eine detaillierte Eröffnung durch jeden Beteiligten ist jedoch in der Realität unzumutbar. Einerseits würde sich die Zeit der Eröffnung unverhältnismäßig ausdehnen, der Umfang der ausgehändigten Dokumente wäre schnell unübersichtlich und vor allem würde das Arbeitsklima zu stark beeinflusst. Schon jetzt führt die Eröffnung von Beurteilungen aufgrund enttäuschter Erwartungen oft zu schlechter Stimmung oder kurzfristig reduzierter Arbeitsleistung in den Einheiten. Auf eine Erörterung der Beurteilungsergebnisse im Gespräch darf trotz allem nicht verzichtet werden. Transparenz und Glaubwürdigkeit sind weiterhin Faktoren, die es zu berücksichtigen gilt. Wir erachteten es als besser, die Ergebnisse lediglich als Gruppenschichtwert zu eröffnen. So erfährt der Beurteilte trotzdem, wie ihn die Gesamtheit der Vorgesetzten, Untergebenen oder Gleichrangigen einschätzt und kann daraus über seine Leistung reflektieren beziehungsweise das Fremdbild mit seinem Selbstbild vergleichen. Die exakte Eröffnung einzelner Beiträge halten wir für zu stark konfliktfördernd, zeitaufwändig und unnötig. Der Wert F, das Folgeverhalten des Gegenspielers, wird folglich reduziert, was vor allem im Spiel Vorgesetzter – Untergebener hilfreich sein kann,

um objektivere Urteile zu erhalten. In der Kategorie Konkurrenz haben wir zwar gezeigt, dass das Einführen von Anonymität keine größere Veränderung herbeiführt, allerdings kann von einer Abmilderung dieses Faktors ausgegangen werden. Die Unruhe in der Einheit wird abgeschwächt, da die Beurteilung aus der Wertung vieler verschiedener Beteiligter besteht und vom Betroffenen in der Regel besser akzeptiert wird. Außerdem verbessert sich eventuell sogar die Kommunikation untereinander, indem der Beurteilte aktiv nachfragt, was er anders oder besser machen könnte, ohne dass er weiß, wer genau ihn beurteilt hat und wie.

Dieser Prozess wird durch die technische Umsetzung unterstützt. Ziel muss es sein, den größten Teil der Zeit dafür aufzuwenden, miteinander zu sprechen und sowohl für Abschluss- als auch für Einführungs- und Zwischengespräche Zeit einzuräumen. Im besten Fall wird die administrative Organisation des gesamten Verfahrens durch einen am Prozess Unbeteiligten vorgenommen. Digital befüllte Fragebögen erleichtern dabei sowohl die Erstellung als auch die (statistische) Auswertung der 360°-Beurteilung. Weniger freier Text, dafür aber trennscharfe und gut skalierte Beurteilungskriterien zum Ankreuzen gewährleisten die Aussagekraft bei verringertem Arbeitsaufwand zur Erstellung und Auswertung.

In den dargestellten Spielkategorien stellten wir Extremwerte verschiedener Ausprägungen fest. Diese Extremwertungen werden durch entstehende Kooperation der Spieler untereinander nicht selbstverständlich gelöst. Ist beispielsweise der Beurteilungszyklus zu kurz, ist eine Kooperation durchaus wahrscheinlicher. Dies ist unserer Ansicht nach durch die Organisation auch nicht beabsichtigt. Ein mehrmaliges Spielen sollte nicht unbedingt forciert werden. Aus diesem Grund empfehlen wir einen angemessen langen Beurteilungszyklus. Der aktuelle Beurteilungszeitraum von zwei Jahren erscheint diesbezüglich sinnvoll. Wird in diesem Zusammenhang ein einheitlicher Vorlagetermin festgelegt, wird das mehrmalige Spielen sowie das „Revanchieren“ deutlich eingegrenzt. Dem gegenüber steht die zeitliche Dimension. Müssten alle Beurteilungen dem BAPersBw zu einem Datum vorgelegt werden, wäre die Bundeswehr vermutlich für einen gewissen Zeitraum lahmgelegt.

### **3.2 Der „Beurteilungsbeauftragte“**

Wenn man ein neues Instrument im Bereich des Personalmanagements einführt, ist es vordringliches Ziel, dass alle Vorteile dieses Instruments in vollem Umfang zur Wirkung gelangen können. Daher ist die Erstellung der Konzeption eines neuen

Beurteilungssystem mit äußerster Sorgfalt zu durchdenken. Aus unseren allgemeinen Ableitungen folgt eine Bedingung, die aus unserer Sicht bei einer erfolgreichen Einführung des 360°-Beurteilungssystem in der Bundeswehr erfüllt sein sollte. Ähnlich wie beim 360°-Feedback halten wir es für zielführend, einen externen Akteur in das Verfahren der 360°-Beurteilung einzubringen. Je nach Aufbauorganisation der Einheit könnte dieser „Beurteilungsbeauftragte“ (etwa ab Ebene Bataillon) als eine Art „Hüter der Beurteilungsgerechtigkeit“ implementiert werden. Dies könnte unserer Ansicht nach ein ziviler Beamter im S1-Bereich sein, da hier die Expertise in Personalangelegenheiten verortet ist. Außerdem steht er zu keinem der Soldaten in einem Konkurrenzverhältnis um Beförderungen oder Dienstposten. Aufgrund der eingeschränkten militärischen Weisungsgewalt hat er weder Sanktionen noch Bevorzugungen aus der Hierarchie zu befürchten. Das würde seine Akzeptanz gegenüber der eines Soldaten, deutlich vergrößern. Er ist als neutrales Element zu betrachten, das unvoreingenommen und gerecht den Überblick über das Beurteilungsverhalten behält. Der Beauftragte verfügt über den Zugang zu allen Beurteilungen und Beiträgen, überwacht Notenschnitte und führt statistische Auswertungen durch. So könnte er (wenn vorhanden) die Einhaltung der Quotierung und eine übermäßige Inflation der Leistungswerte überwachen. Wichtig ist dabei, die statistischen Werte nach den Urteilen für die Gruppen Vorgesetzte, Untergebene und Gleichrangige unterscheiden zu können. Nur so erlangt er ein realistisches und aussagekräftiges Bild über das Beurteilungsverhalten jedes Soldaten der Einheit. Weiterhin sollte er befugt sein, die Soldaten anzusprechen, wenn ihm Unregelmäßigkeiten, wie die häufige Vergabe von Extremwerten auffallen. Es ist nicht Ziel, diese zu vermeiden, aber wenigstens jedoch die Übersicht darüber zu behalten. In einer weiteren Eskalationsstufe muss er ein direktes Vorspracherecht beim jeweiligen Vorgesetzten haben. Natürlich erfordert dieser Posten eine sehr gute Ausbildung, bestenfalls in den Bereichen Pädagogik, Psychologie oder Coaching. Außerdem ist eine genaue Kenntnis des Beurteilungssystem der Bundeswehr und eine hohe mathematisch-statistische Kompetenz zwingend notwendig, um den komplexen Anforderungen und der Verantwortung gerecht zu werden, die mit diesem Auftrag einhergehen. Er muss in der Lage sein, Reliabilitäten und die Validität überblicken zu können. Ein weiterer Vorteil dieses Beauftragten ist es, dass jedem Soldaten klar ist, dass verfälschte Beurteilungen jederzeit entdeckt und entsprechend sanktioniert werden können.

Die bereits angesprochene Einführung des Kriteriums *Beurteilungsverhalten* in die eigene Beurteilung der Spieler, kann ein Beitrag dieses „Beurteilungsbeauftragten“ sein. Er kann dann auch Maßnahmen einleiten, um eine weitere verfälschende Wirkung der Urteile von betroffenen Soldaten zu vermeiden. Das kann von Schulungen für Beurteilende bis hin zu einer Sperre für Beurteilungsbeiträge reichen. Eine solche Sperre sollte dann auch einen deutlichen Effekt auf die Beurteilung des Gesperrten haben. Damit wird der Nutzenmaximierer direkt adressiert und sein Erfolg mit dem Wunsch der Organisation nach aussagekräftigen Beurteilungen verbunden. Die Möglichkeit, als Nutzenmaximierer „entlarvt“ zu werden, hat dann nicht nur negative Auswirkungen auf die eigene Note, auch die Sanktionierung aus dem sozialen Umfeld ist denkbar. Soldaten sind sehr aufmerksam, so spricht sich sicher schnell herum, dass ein bestimmter Soldat des Öfteren Termine bei oder mit dem „Beurteilungsbeauftragten“ und seinem Chef hat. Das könnte dann Auswirkungen darauf haben, wie Kameraden mit ihm umgehen oder vielleicht sogar wie sie ihn später beurteilen. Auch hier wird der Nutzenmaximierer sanktioniert. Doch der „Beurteilungsbeauftragte“ kann auch in der umgekehrten Richtung wirken. So besteht die Möglichkeit, dass er dabei unterstützt, besonders gute Soldaten zu identifizieren, indem er durch den Vergleich früherer Urteile aller Gruppen und die gezielte Ansprache von Beurteilenden herausragende Leistungen verifiziert. Dabei ist ebenfalls zu bedenken, dass die Statistik über das Beurteilungsverhalten jedes Soldaten in seiner Personalakte bei Versetzung mitgeführt wird. Das heißt, in einer neuen Einheit kann nutzenmaximierendes Verhalten ebenso nicht zum Tragen kommen.

All diese Überlegungen tragen dazu bei, dass die Strafen für verfälschte Urteile einfach und klar sind. Damit kann jeder Spieler die Konsequenzen seines Handelns leicht erkennen. Das ist notwendig, damit er sie auch in seine Überlegungen bei der Beurteilung einbezieht. Zu komplizierte Sanktionierungssysteme führen sonst dazu, dass sie vom Einzelnen nicht mehr durchschaut werden können und er sich mit möglichen Strafen weniger auseinandersetzt. In dem Fall wirkt aber auch die angedrohte Strafe nicht sonderlich gut als Mechanismus, um Handeln zu beeinflussen. Aufgrund der Tätigkeit des „Beurteilungsbeauftragten“ können sich alle Spieler darauf verlassen, dass die Sanktionierung einerseits wo nötig durchgesetzt wird, andererseits dort verhindert wird, wo nur der Anschein zu extremer Beurteilungswerte erweckt wird. Das verleiht Vertrauen in das

Beurteilungssystem und bewirkt gleichzeitig die Bereitschaft der Spieler in diesem Sinne mitzuwirken, um nicht selbst sanktioniert zu werden.

Insgesamt stellen wir fest, dass die Lösung für vorhandene Herausforderungen der 360°-Beurteilung auch in der Bundeswehr nicht durch eine einzige Maßnahme beseitigt werden kann. Vielmehr ist es ein Zusammenwirken aus systemseitig angelegten Komponenten und einem wirksamen Sanktionierungsmechanismus, der mit Hilfe eines externen „Wächters“, dem „Beurteilungsbeauftragten“, umgesetzt wird. So ist der „Beurteilungsbeauftragte“ in weitere Prozesse involviert. Neben seiner statistischen Expertise ist er bei der Erstellung von Dienstpostenbeschreibungen zu beteiligen. Hierbei muss er prüfen, ob Rückschlüsse zu jeweiligen Beurteilungskriterien eindeutig möglich sind. Auch einheitsübergreifend ist er dann dazu befähigt, „Rückschlüsse auf Art und Zustand der Unternehmenskultur“<sup>13</sup> innerhalb der Bundeswehr zu ziehen. Das ZInFü bietet hierfür eine Plattform, um sich auszutauschen und die Bundeswehrführung zu diesen Themen auf dem Laufenden zu halten. Das ZInFü ist in diesem Kontext in zweifacher Hinsicht für diese Aufgabe geeignet. Seine bisherigen Erfahrungen mit dem 360°-Feedback könnten in die Beurteilungsthematik einfließen und möglicherweise zu positiven Synergien führen.

Obwohl der „Beurteilungsbeauftragte“ weitere Kosten hinsichtlich zusätzlicher Dienstposten, Ausbildung und Implementierung für die Bundeswehr verursachen würde, sehen wir deutlich mehr Vorteile, die er in Verbindung mit dem 360°-Beurteilungssystem erzeugt. Nicht zuletzt die enorme Zeitersparnis, die er den Prozessbeteiligten bietet, ist dabei anzumerken. Insgesamt unterstützt er ein faires Personalmanagement.

Somit bleibt uns, zusammenfassend unsere zentrale Fragestellung zu beantworten. Unter der Bedingung, dass das 360°-Beurteilungsverfahren in Verbindung mit dem „Beurteilungsbeauftragten“ in die Bundeswehr eingeführt wird, sehen wir folgenden Gewinn. Im Sinne der ganzheitlichen Betrachtung wird der Personalführung ein Instrument zur Seite gestellt, welches an Aussagekraft dem derzeitigen Beurteilungssystem deutlich überlegen ist. Den Zeitaufwand für die Beteiligten der multiperspektivischen Betrachtung erachten wir als reduziert, wenn ein Akteur den Prozess hauptamtlich begleitet und administrative Aufgaben übernimmt. Auch wenn

---

<sup>13</sup> (Nicolai, 2014 S. 326)

kritische Stimmen die fehlende Weiterentwicklungsmöglichkeit bei 360°-Leistungsbeurteilungen bemängeln, können wir diesen Aspekt vernachlässigen. Die Bundeswehr nutzt bereits heute die Vorteile von 360°-Feedbackverfahren, um die individuelle Entwicklung zu fördern. Im Vordergrund des 360°-Beurteilungsverfahrens aber steht das Ziel, ein aussagekräftiges Instrument zu schaffen, dass die Vergleichbarkeit der Soldaten für (förderliche) Personalentscheidungen gewährleistet. Sollte es in weiteren wissenschaftlichen Analysen möglich sein, gewinnbringende Verknüpfungsmöglichkeiten von 360°-Beurteilung und 360°-Feedback in der Bundeswehr zu erschließen, so gilt dies für uns als zusätzlicher Nutzen, ist jedoch kein zwingendes Kriterium. Als unumstritten sehen wir den Fakt, dass die Erhöhung der Anzahl der Beteiligten am Beurteilungsprozess zu erweiterter Akzeptanz führt. Hiermit wird die Wertschätzung aller Mitarbeiter ausgedrückt, da sie mehr oder weniger direkt an Personalentscheidungen beteiligt werden. In unseren Augen macht genau das einen attraktiven Arbeitgeber aus. Es werden nicht nur höhere Dienstgrade bei derart wichtigen Entscheidungen befragt, sondern das „Team Bundeswehr“.

Schließlich stellen wir uns die Frage, ob dieses moderne Projekt, an welchem alle beteiligt werden, zur Philosophie der Bundeswehr passt. In einer Kampfhandlung zum Beispiel, die schnelles Handeln und wenig Diskussion erfordert, passen die Attribute der 360°-Beurteilung auf den ersten Blick nicht in das Szenario. Allerdings erfordern diese Situationen ebenso blindes Vertrauen und gegenseitigen Respekt. Hierzu ist eine multiperspektivische Leistungsbeurteilung durchaus in der Lage, unter der Bedingung, dass sie sinnvoll konzipiert und akzeptiert ist.

Wir plädieren folglich DAFÜR, die Einführung einer 360°-Leistungsbeurteilung in Verbindung mit dem „Beurteilungsbeauftragten“ in die Bundeswehr zu erwägen. Auch wenn ein neues Beurteilungssystem bereits zur Einführung bereitsteht und rechtliche Rahmenbedingungen Grenzen setzen, sehen wir hier eine große Chance zur Steigerung der Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgeber und zur Sicherstellung der Einsatzbereitschaft der Streitkräfte.

#### **4.**

#### **Ausblick**

„Trotz aller Probleme sind formale Beurteilungen in der Regel unverzichtbar. Sie legen die (Gewichtung der) Beurteilungskriterien offen und bieten damit – trotz der möglichen Fehler – bessere Möglichkeiten als informelle Beurteilungen, die auf Transparenz und Systematik

verzichten. Außerdem schützen sie vor Willkür und erleichtern im Vergleich zur informellen Beurteilung die Nachvollziehbarkeit und den intersubjektiven Vergleich.“<sup>14</sup>

Ganz ohne formelle Beurteilungen geht es nicht. Eine mögliche Form haben wir spieltheoretisch analysiert. Doch uns ist bewusst, dass dieses Thema noch lange nicht erschöpft ist und viel Raum für weitere Untersuchungen bietet. Abschließend möchten wir noch einige Denkanstöße für die Zukunft anbieten:

Unsere Überlegungen bieten durchaus Anknüpfungspunkte für das aktuelle und künftige bereits geplante Beurteilungssystem in der Bundeswehr. So könnte es interessant sein, die Eigeninteressen in diesen Verfahren zu untersuchen, um auch dort gegebenenfalls neue Anreize zu setzen. Das Einholen von Beurteilungsbeiträgen ist in bestimmten Fällen heute bereits vorgesehen und der mögliche Erkenntnisgewinn daraus sollte bestmöglich genutzt werden. Außerdem bietet unsere Arbeit eine neue Herangehensweise zur Überprüfung des zukünftigen Systems und soll anregen, diese Ideen zu vertiefen.

Natürlich ist die Verknüpfung der Spieltheorie mit dem Personalmanagement gewagt und das Thema bei Weitem noch nicht erschöpft. Aber es bieten sich vielfältige Anknüpfungspunkte für weitere Forschungen. Besonders die Analyse der Akteure und wie die Interessen beider Ebenen, der individuellen und der organisationalen, verknüpft werden können, um beiderseitigen Zugewinn zu generieren, scheint dabei interessant. Denn die Ressource Mensch ist heute im Rahmen des starken Wettbewerbs um qualifiziertes Personal ein wertvolles Gut. Es muss nicht nur gelingen, Menschen für die Bundeswehr zu begeistern, sondern auch sie in den Streitkräften zu halten. Könnte die Zufriedenheit im Beruf und das Zugehörigkeitsgefühl auch mit dem Beurteilungssystem in Verbindung stehen? Kann ein solches System, das durch umfassende Betrachtung des Einzelnen zur persönlichen Entwicklung ebenso beiträgt wie zur Verbesserung der Streitkräfte insgesamt, auch dazu beitragen, die Soldaten stärker persönlich zu motivieren und das Interesse aller an sachdienlichen Beurteilungen und Beiträgen steigern? Es gilt, noch viele Fragen zu stellen und Aspekte zu untersuchen. Zumindest haben wir einen möglichen Weg zur Untersuchung von 360°-Beurteilungssystemen aufgezeigt, der es unserer Meinung nach wert ist, weiter betrachtet zu werden.

---

<sup>14</sup> (Scherer, 2016 S. 102)

Vielleicht gilt es auch, ganz neue Wege im Umgang mit Beurteilungsergebnissen zu beschreiten. Sollte der Leistungswert wirklich Grundlage für Beförderungen oder Dienstpostenbesetzungen sein? Schließlich zeigt sich, dass Beurteilungsfehler immer wieder vorkommen und nie ganz vermieden werden können. Für einige wichtige Dienstposten, wie einen Kommandeur oder den Generalstabsoffizier, wäre doch ein Assessment Center, das die geforderten Kompetenzen abprüft, vielleicht viel aussagekräftiger als ein Leistungswert aus einer Beurteilung auf einer völlig anderen Stelle. Wie müsste ein solcher Auswahlprozess dann gestaltet werden? Oder wäre eine Kombination mit dem Beurteilungsergebnis sinnvoll? Auch gilt es zu hinterfragen, ob nicht die Entwicklung von einer Beförderung zur nächsten stärker in den Fokus rücken sollte, als die reine Note an sich. Oder ob Ziele aus der vorherigen Beurteilung angegangen und erfüllt wurden, ob der Soldat sich also weiterentwickelt hat.

Unsere Ergebnisse lassen darauf schließen, dass noch Einiges zu tun ist. Allein das Verständnis für die Notwendigkeit klar strukturierter und differenzierter Beurteilungen muss geschärft werden. Daher müsste bei Einführung eines 360°-Beurteilungssystems in die Bundeswehr viel Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit geleistet werden. Wie genau dieses Veränderungsmanagement anzugehen ist, bleibt ebenfalls zu klären. Die Ausgestaltung dessen, ebenso wie die Ausbildung aller Soldaten im Umgang mit dem neuen System müssen durchdacht und genau geplant werden. Im Rahmen solcher Überlegungen taucht sicherlich die Frage auf, ob wir Beurteilungen, wie wir sie heute kennen, mit Notenwerten und der Bildung von Reihenfolgen, überhaupt brauchen. Aus unserer Sicht ist das, zumindest für die Bundeswehr als Arbeitgeber des öffentlichen Dienstes aufgrund der derzeitigen Rechtslage unumgänglich. Personalbeurteilungen bilden eine justiziable Grundlage für Beförderungen und Verwendungsentscheidungen in unserem Rechtsstaat. Daher gilt es, das System bestmöglich zu gestalten. Eine perfekte Lösung wird es wohl nicht geben, aber die Annäherung an ein sowohl gerechtes als auch nachhaltig personalwirtschaftlich nutzbares System ist dennoch erstrebenswert. Wir glauben, dass eine 360°-Beurteilung dazu viel beitragen kann. Grundsätzlich sollte sie aber ein Instrument von vielen sein und nicht allein stehen. Erst in Kombination mit anderen Erkenntnismöglichkeiten, wie zum Beispiel den bereits in der Bundeswehr angewandten Verfahren FMO und SPC, können die Stärken umfassend genutzt und einige Schwierigkeiten umgangen oder abgemildert werden.

Natürlich sind uns auch einige Schwächen oder "blinde Flecken" unserer Arbeit bewusst. Allen voran sehen wir hier die Annahmen zum Akteur in den formulierten Spielen. In weiteren Betrachtungen sollte das zugrundeliegende Menschenbild vom Homo Oeconomicus/ Nutzenmaximierer überdacht oder verfeinert werden. Der von uns angenommene Typus entspricht nicht vollständig der Realität, er dient der Veranschaulichung eines sehr starken Handlungsanreizes. Jegliche moralischen Bedenken, zum eigenen Vorteil ein unwahres Urteil abzugeben, blieben bisher unbeachtet. Sicherlich können durch differenzierte Analyse des Akteurs und seiner Motive noch weitere Einflussgrößen identifiziert werden, die es zukünftig zu beachten gilt.

Aber auch systemseitig gilt es weitere Fragen zu klären, bevor die Einführung einer 360°-Beurteilung in die Bundeswehr möglich wäre. So haben wir die Möglichkeit unbeachtet gelassen, dass auch Dritte, wie Teammitglieder aus Großprojekten, Soldaten aus anderen Einheiten oder Ausbilder wichtige Beiträge zu jedem Soldaten leisten könnten. Vor Allem die Vielfalt möglicher Konstellationen und die damit verbundene Schwierigkeit, eine justiziable Methode zur Auswahl der Außenstehenden zu finden, haben uns dazu veranlasst, davon Abstand zu nehmen. Dennoch birgt auch diese Variante sicher spannende Einblicke und sollte untersucht werden.

Die Auswahl der Beitragenden zu einer 360°-Beurteilung stellt ganz allgemein ein Problem dar. Welche Soldaten sollen in den jeweiligen Gruppen ein Urteil abgeben? Jeder Soldat einer Einheit kann schließlich nicht jeden anderen dieser Gruppe beurteilen, da der Aufwand zeitlich viel zu hoch wäre. Oder doch nicht? Sollte es erst ab der Dienstgradgruppe Unteroffizier ohne Portepee möglich sein, mitzuarbeiten? Und wieviele Soldaten sollen aus jeder Bewertergruppe herangezogen werden? Möglich wäre es, einen Prozentsatz zu formulieren oder eine Mindestanzahl. Auf jeden Fall sollte klar vermittelt werden, dass die Mitarbeit als Beurteilender an diesem Verfahren eine positive Würdigung darstellt. Es ist eine Auszeichnung für gute Soldaten, nach ihrem Urteil gefragt zu werden. Wer beteiligt wird, gilt als zuverlässig, sachlich und ihm wird ein gutes Urteilsvermögen attestiert. Dieses Qualitätsmerkmal sollte sich wiederum positiv auf die eigene Beurteilung auswirken. Daran schließt sich die Frage an, wer denn auf Dauer eine 360°-Beurteilung erhalten soll. Nur die Offiziere, Soldaten in Führungsfunktionen oder alle? Eine Unterscheidung birgt die Gefahr einer Zweiklassengesellschaft und bietet

Stoff für Unmut und Missgunst. Auch rechtlich ist die Begründung zweier unterschiedlicher Beurteilungssysteme kaum vorstellbar.

Generell müssten für eine mögliche Einführung der 360°-Beurteilung in die Streitkräfte noch erhebliche rechtliche Anpassungen stattfinden. Oder gibt es doch eine Möglichkeit, sich damit innerhalb der Grenzen geltender Regelungen zu bewegen? Hier sind juristische Fachleute gefragt.

Eines der wichtigsten weiteren Handlungsfelder, neben dem juristischen Part, ist die detaillierte Aufgabenbeschreibung und Ausgestaltung des Dienstpostens „Beurteilungsbeauftragter“. Seine geforderten Kompetenzen und Bildungsabschlüsse müssen ebenso geregelt werden, wie seine genauen Befugnisse und Grenzen. Wem ist er Rechenschaft schuldig, gibt es Abstimmungen zwischen den Beauftragten verschiedener Verbände und welche Instrumente stehen ihm zur Erfüllung seiner Aufgaben zur Verfügung? Schließlich soll er sowohl die Aussagekraft von Beurteilungen verbessern als auch den Beurteilungsverantwortlichen einiges an Arbeit und Zeit einsparen.

Ein Schlüssel dazu könnte unter anderem in der Digitalisierung der Beurteilungen und der gesamten technischen Umsetzung des Verfahrens liegen. So könnten Beurteilende Fragebögen online ausfüllen, diese Daten könnten bereits elektronisch ausgewertet und aufgearbeitet, gesammelt und dem „Beurteilungsbeauftragten“ zur Verfügung gestellt werden. Sollte man diese Daten in Personalwirtschaftssystem integrieren oder lieber SharePoint-basiert abrufbar machen? Sicherlich sind noch weitaus mehr Varianten denkbar. Bei allen Möglichkeiten muss aber der Datenschutz immer mitbedacht werden.

Wir haben hier nur einige Punkte angerissen, die es noch zu untersuchen und zu durchdenken gilt. Dabei ist uns klar, dass dieses Thema sehr kontrovers diskutiert wird und wir auch mit der vorliegenden Arbeit weiteren Stoff für Diskussionen liefern. Das ist uns durchaus bewusst und auch so gewollt, da wir uns eine weitere Beachtung über die aktuellen Denkschranken hinaus wünschen. Daher sehen wir unsere Arbeit als einen Beitrag zur Ideensammlung der Denkfabrik Führungsakademie der Bundeswehr an, der hoffentlich in diesem Rahmen weitergedacht wird. Wir sind gespannt...

## II. Literaturverzeichnis

- Bartholomae, F. und Wiens, M. 2016.** *Spieltheorie - Ein anwendungsorientiertes Lehrbuch.* Wiesbaden : Springer Fachmedien, 2016.
- Brodbeck, F., Frese, M. und Javidan, M. 2002.** *Leadership made in Germany. Low on compassion, high on performance.* [Hrsg.] Academy of Management Executive. 16. New York : Academy of Management, 2002. S. 16-29.
- Bundesministerium der Verteidigung. 2017.** Beurteilungen der Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr. *Zentrale Dienstvorschrift A-1340/50 2.Änderung.* Berlin : o.V., 25. Juli 2017.
- Bundesministerium der Verteidigung. 2016.** Personalstrategie der Bundeswehr. *Zentrale Dienstvorschrift K-10/1.* Berlin : o.V., 2016.
- Bundesministerium der Verteidigung. 2016.** *Weißbuch 2016 zur Sicherheitspolitik und Zukunft der Bundeswehr.* Berlin : Bonifatius GmbH Paderborn, 2016.
- Bundesverwaltungsgericht. 1986.** www.jurion.de. *Bundesverwaltungsgericht Urt. v. 17.04.1986, Az.: BVerwG 2 C 8.83* [Online] 17. April 1986. [Zitat vom: 12. Januar 2019.] <https://www.jurion.de/urteile/bverwg/1986-04-17/bverwg-2-c-883/>.
- Coleman, J. 1991.** *Grundlagen der Sozialtheorie.* Reprint 2014. Berlin : De Gruyter Oldenbourg, 1991. Bd. 1. 978-3486558388.
- Czernotzky, B. 2018.** www.fueakbw.de. *Die Führungsakademie wird zur Denkfabrik* [Online] 20. März 2018. [Zitat vom: 12. Januar 2019.] <https://www.fueakbw.de/index.php/de/aktuelles/336-die-fuehrungsakademie-wird-zur-denkfabrik>.
- Deutscher Bundestag. 1949.** *Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland.* [Hrsg.] Referat Öffentlichkeitsarbeit Deutscher Bundestag. Berlin : CPI - Ebner & Spiegel, 2010.
- Deutscher Bundestag. 2018.** *Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten, Jahresbericht 2017 (59.Bericht).* Drucksache 19/700. Berlin : Deutscher Bundestag, 2018.
- Dixit, A. K. und Nalebuff, B.J. 1997.** *Spieltheorie für Einsteiger - Strategisches Know-how für Gewinner.* [Übers.] Christian Schütte. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 1997.
- Gabler Wirtschaftslexikon. 2018.** www.wirtschaftslexikon.gabler.de. *Menschenbilder.* [Online] Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2018. [Zitat vom: 13. Januar 2019.] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/menschenbilder-37591>.
- Glätzner, H. 2018.** *Information über die Auswertung von Beurteilungen der Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr zum Vorlagetermin 30. September 2017.* Bundesministerium der Verteidigung P II 1. Berlin : Bundesministerium der Verteidigung, 2018.
- Helmut-Schmidt-Universität Arbeitsbereich Führungsbegleitung. 2015.** www.web.hsu-hh.de. *Ablauf FMO* [Online] 19. August 2015. [Zitat vom: 12. Januar 2019.] <https://web.hsu-hh.de/fak/geiso/fach/psy-afb/fmo/ablauf>.

- Initiative "Chefsache". 2017.** [www.initiative-chefsache.de](http://www.initiative-chefsache.de). *Coaching des Spitzenpersonals in der Bundeswehr* [Online] 2017. [Zitat vom: 12. Januar 2019.] <https://initiative-chefsache.de/fuehrungsvorbilder/coaching-des-spitzenpersonal-in-der-bundeswehr/>.
- Klose-Ullmann, B. und Holler, M. J. 2007.** *Spieltheorie für Manager - Handbuch für Strategen*. 2. Auflage. München : Franz Vahlen, 2007.
- Laux, H. 2007.** *Entscheidungstheorie*. 7. Auflage. Berlin Heidelberg New York : Springer, 2007.
- Meier, M. 2016.** *Information über die Auswertung von Beurteilungen der Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr zum Vorlagetermin 30. September 2015*. Bundesministerium der Verteidigung PII 1. Berlin : Bundesministerium der Verteidigung, 2016.
- Nicolai, Ch. 2014.** *Personalmanagement*. 3. Auflage. Konstanz und München : UVK Verlagsgesellschaft mbH, 2014.
- Riechmann, T. 2014.** *Spieltheorie*. 4. Auflage. München : Franz Vahlen, 2014.
- Scherm, E. und Süß, S. 2016.** *Personalmanagement*. 3., vollständig überarbeitete Auflage. München : Verlag Franz Vahlen GmbH, 2016.
- Scherm, M. 2005.** *360-Grad-Beurteilungen, Diagnose und Entwicklung von Führungskompetenzen*. Göttingen : Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, 2005. 3-8017-1406-3.
- Schönau. 2018.** <http://www.innerefuehrung.bundeswehr.de>. *Die 'jungen Wilden' - SpitzenPersonalCoaching künftig auch für ausgewählte A15 verfügbar* [Online] Zentrum für Innere Führung, 21. September 2018. [Zitat vom: 12. Januar 2019.] [http://www.innerefuehrung.bundeswehr.de/portal/a/innerefue/start/zentruminnerefuehrung/beitragsarchiv/2018/!ut/p/z1/hY9BD4lwDIX\\_ER04QI8QISAC4ozKLmaBBTG4kWUSD\\_54RzTeiD28pO-1X1OgcAYq2NA2TLdSsM70JfUu3gLHkUNQmicbjlooP6B0VTgox3CE078RamI0UQECUnMoDcOfZsyAAAVac6u](http://www.innerefuehrung.bundeswehr.de/portal/a/innerefue/start/zentruminnerefuehrung/beitragsarchiv/2018/!ut/p/z1/hY9BD4lwDIX_ER04QI8QISAC4ozKLmaBBTG4kWUSD_54RzTeiD28pO-1X1OgcAYq2NA2TLdSsM70JfUu3gLHkUNQmicbjlooP6B0VTgox3CE078RamI0UQECUnMoDcOfZsyAAAVac6u).
- Segger, H.-R. 2005.** Beurteilung liefert Informationen für Personalmanagement. *Innovative Verwaltung*. 2005, 27, S. 32-34.
- Soziales-Wissen.de.tl.** [www.soziales-wissen.de.tl](http://www.soziales-wissen.de.tl). *Labeling-Approach* [Online] [Zitat vom: 12. Januar 2019.] <https://soziales-wissen.de.tl/Labeling-Approach.htm>.
- Surowik, D. 2002.** Leonard Savage's Mathematical Theory of Decision. [Hrsg.] Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku. In: *Free Market and Computational Complexity - Essays in Commemoration of Fredrich Hayek (1899-1992)*. 2002, 5(18).
- Wessler, M. 2012.** *Entscheidungstheorie - Vom der klassischen Spieltheorie zur Anwendung kooperativer Konzepte*. Wiesbaden : Springer Gabler, 2012.

### III. Abbildungsverzeichnis

<u>Abbildung 1:</u>	Beispielhafte Darstellung einer multiperspektivischen Betrachtung.  (eigene Darstellung)	S. 8
<u>Abbildung 2:</u>	Das Spiel Vorgesetzter – Untergebener.  (eigene Darstellung)	S. 11
<u>Abbildung 3:</u>	Das Spiel zwischen Gleichrangigen.  (eigene Darstellung)	S. 11
<u>Abbildung 4:</u>	Auszahlungsmatrix im Spiel Vorgesetzter – Untergebener.  (eigene Darstellung)	S. 17
<u>Abbildung 5:</u>	Auszahlungsmatrix im Spiel Vorgesetzter – Untergebener mit Markierungen für dominante Strategien und Gleichgewicht.  (eigene Darstellung)	S. 18
<u>Abbildung 6:</u>	Auszahlungsmatrix im Spiel Gleichrangiger 1 – Gleichrangiger 2.  (eigene Darstellung)	S. 24
<u>Abbildung 7:</u>	Auszahlungsmatrix im Spiel Gleichrangiger 1 – Gleichrangiger 2 mit Markierungen für dominante Strategien und Gleichgewicht.  (eigene Darstellung)	S. 24

Abbildung 8: Auszahlungsmatrix im Spiel zwischen Gleichrangigen ohne den Summanden F.

(eigene Darstellung)

S. 26

Abbildung 9: Auszahlungsmatrix im Spiel zwischen Gleichrangigen ohne den Summanden F mit Markierungen für dominante Strategien und Gleichgewicht.

(eigene Darstellung)

S. 26

#### **IV. Anlagenverzeichnis**

Anlage 1: Berechnungen der Auszahlungsmatrizen im Detail

(eigene Darstellung)

S. 50

**Berechnungen der Auszahlungsmatrizen im Detail**

Kategorie Abhängigkeit:

Feld	Auszahlung Untergebener			
	A	+	F	= G
zg, zg	3		1	4
zg, s	1		1	2
zg, zs	-1		1	0
s, zg	3		-1	2
s, s	1	+	-1	= 0
s, zs	-1		-1	-2
zs, zg	3		-1	2
zs, s	1		-1	0
zs, zs	-1		-1	-2
Feld	Auszahlung Vorgesetzter			
	A	+	F	= G
zg, zg	3		1	4
zg, s	3		-1	2
zg, zs	3		-1	2
s, zg	1		1	2
s, s	1	+	-1	= 0
s, zs	1		-1	0
zs, zg	-1		1	0
zs, s	-1		-1	-2
zs, zs	-1		-1	-2

Kategorie Konkurrenz:

Feld	Auszahlung G 2						Gewinn im anonymen Verfahren (G-F)
	A	+	F	+	K	= G	
zg, zg	3		1		0	4	3
zg, s	1		1		-2	0	-1
zg, zs	-1		1		-4	-4	-5
s, zg	3		-1		2	4	5
s, s	1	+	-1	+	0	= 0	1
s, zs	-1		-1		-2	-4	-3
zs, zg	3		-1		4	6	7
zs, s	1		-1		2	2	3
zs, zs	-1		-1		0	-2	-1
Feld	Auszahlung G 1						Gewinn im anonymen Verfahren (G-F)
	A	+	F	+	K	= G	
zg, zg	3		1		0	4	3
zg, s	3		-1		2	4	5
zg, zs	3		-1		4	6	7
s, zg	1		1		-2	0	-1
s, s	1	+	-1	+	0	= 0	1
s, zs	1		-1		2	2	3
zs, zg	-1		1		-4	-4	-5
zs, s	-1		-1		-2	-4	-3
zs, zs	-1		-1		0	-2	-1

A = Auszahlung aus der Beurteilung; A = {3, 1, -1}

F = Folgeverhalten des Gegenspielers; F = {1, -1}

K = Konkurrenzaspekt; K = {4, 2, 0}

G = Gewinn (Auszahlung)