

hr TEAM Aufsatz

Beurteilungsfehler vermeiden



Beurteilungsfehler vermeiden

Autor: Andreas Werner
 (hr TEAM)

Bei jeder Beurteilung besteht die Gefahr von Fehleinschätzungen, die Sie verringern können, wenn Sie mögliche Fehlerquellen kennen und Möglichkeiten zu ihrer Vermeidung nutzen.

Voreilige Schlussfolgerungen

Sie treffen einen Mitarbeiter in einer fremden Abteilung zufällig beim Kaffeetrinken an. Vielleicht ziehen Sie daraus den Schluss: „Dieser Mitarbeiter trinkt immerzu Kaffee und drückt sich offenbar vor der Arbeit“. Solche Schlussfolgerungen geschehen häufig unbewusst und sind ohne nähere Nachprüfung problematisch. Gefährlich wird es, wenn sie sich als Vorurteil festsetzen und nach Bestätigung suchen.

Vorurteile

Alle Menschen unterliegen mehr oder weniger Vorurteilen, die als Vorgefasste Meinungen eine unvoreingenommene Beobachtung erschweren und die Beurteilung verfälschen. Dem Mitarbeiter werden gute oder schlechte Leistungen aufgrund seiner Zugehörigkeit zu einer Gruppe zugeschrieben. Häufig existiert beispielsweise das Vorurteil: „Ältere Mitarbeiter lassen in ihren Leistungen nach“. Solche Vorurteile können in Beurteilungsgesprächen schnell zu sich selbst erfüllenden Prophezeiungen werden. Von Wilhelm Busch stammt folgender dazu passender Ausspruch: „Wer durch des Argwohns Brille schaut, sieht Raupen selbst im Sauerkraut“. Überprüfen Sie daher öfter kritisch Ihre eigenen Brillen!

Der Kontakteffekt

Dieser Effekt bezeichnet die Tendenz, Mitarbeiter positiver zu beurteilen, mit denen man häufiger Kontakt hat. Dieser Effekt ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass man sich bei häufigerem Kontakt besser kennenlernen kann und sich beide Seiten besser aufeinander einzustellen vermögen. Für denjenigen, der Beurteilungsgespräche führt, folgt daraus, dass er sich mit den Mitarbeitern, die er beurteilt, nicht erst im Beurteilungsgespräch befasst, sondern regelmäßigeren, auch informellen Kontakt, sucht.

Der Überstrahlungseffekt

Auffällige Verhaltensweisen bzw. Eigenschaften überstrahlen häufig die Wirkung anderer, die weniger deutlich wahrgenommen werden. Meist handelt es sich dabei um Verhaltensweisen, mit denen eine deutlich positive oder negative Wertung verbunden ist. Zum Beispiel werden häufig besonders redengewandte Menschen fälschlicherweise automatisch als überdurchschnittlich intelligent und kompetent eingeschätzt.

Tendenz zur blassen Mitte

Hierunter versteht man die Neigung, bei Beurteilungen undifferenziert die unverbindlichen mittleren Werte zu bevorzugen oder neutrale inhaltslose Aussagen zu treffen. Dies bedeutet praktisch, dass gute Mitarbeiter ab- und schlechte Mitarbeiter aufgewertet werden. Die Tendenz zur blassen Mitte ist ein häufiges Resultat bei Führungskräften, die sich aus Mangel an konkreten Beobachtungen, mit denen sie ihre Beurteilungen begründen könnten, in nebulöse Beurteilungen flüchten.

Tendenz zur Strenge oder Milde

Bei dieser Tendenz hat die Führungskraft Wertemaßstäbe, die die objektive Beurteilung beeinflussen. Bei der Strenge ist die Erwartungshaltung an den Mitarbeiter sehr hoch. Entsprechend schlecht fällt die Beurteilung des Mitarbeiters oder aller Mitarbeiter der Abteilung aus. Der Mitarbeiter könnte mehr leisten und andere Verhaltensweisen zeigen. Umgekehrt bei der Tendenz zur Milde beurteilt die Führungskraft den Mitarbeiter zu gut, da man ja nicht so viel erwarten kann.

Der Beurteiler und seine eigene Position als Maßstab

Eine weitere Fehlerquelle in Beurteilungsgesprächen ist die Neigung, von sich auf andere zu schließen. Diese Neigung kann sich bei der Mitarbeiterbeurteilung so auswirken, dass eigene Leistungen und Verhaltensweisen zur Norm erhoben werden, an denen die Leistungen und das Verhalten der Mitarbeiter gemessen werden. Der Vorgesetzte ist gefordert, nicht den eigenen Maßstab in die Beurteilung einzubringen, sondern die Beurteilung an den jeweiligen Stellenanforderungen sowie an den Zielen und Werten des Unternehmens festzumachen. Nur so weiß der Mitarbeiter hinterher, in welchen Bereichen er gute, zufriedenstellende oder schlechte Leistungen/Verhaltensweisen er gezeigt hat und worauf er sich für den kommenden Beurteilungszeitraum konzentrieren sollte.

Macht des letzten Eindrucks

Der im Beurteilungszeitraum zuletzt entstandene Eindruck des Mitarbeiters z. B. aufgrund einer besonderen Situation überlagert die gewonnenen Eindrücke des gesamten Beurteilungszeitraumes. Hierbei können herausragende Situationen im positiven, wie im negativen diesen Eindruck noch verstärken. Diese Gefahr besteht besonders dann, wenn die Führungskraft sich während des Jahres keine Aufzeichnungen zu Situationen und Verhaltensweisen gemacht hat bzw. während des Jahres mit dem Mitarbeiter keine Feedbackgespräche geführt hat.

Übernommene Urteile

Positive oder negative Urteile anderer Personen können zu einem gravierenden Beurteilungsfehler werden, wenn damit die eigene Wahrnehmung und das offene Feedback beeinflusst werden. Die Führungskraft, die sich auf Aussagen Dritter verlässt kann kein eigenes konkretes Feedback geben, sondern nur noch die Pauschalurteile anderer weitergeben. In Ausnahmefällen kann die Beurteilung

Dritter herangezogen werden, wenn der Mitarbeiter beispielsweise die meiste Zeit in einem Projekt mitgearbeitet hat, das in einer anderen Abteilung angesiedelt war. Hier werden die Beobachtungen des Projektleiters offiziell zur Beurteilung herangezogen.

Die folgenden Grundregeln helfen Ihnen, die genannten und weitere Beurteilungsfehler zu vermeiden:

- Seien Sie selbstkritisch in Bezug auf das eigene Urteil und erkennen Sie die Möglichkeit an, sich zu irren.
- Hüten Sie sich vor Verallgemeinerungen.
- Beobachten Sie Ihre Mitarbeiter über eine längere Dauer und in möglichst vielen unterschiedlichen Situationen. Auf diese Weise können Sie feststellen, welche Verhaltensweisen durchgehend auftreten, also charakteristisch für den jeweiligen Mitarbeiter sind.
- Beurteilen Sie den Mitarbeiter stets im Hinblick auf die gestellten Aufgaben und die zu erfüllenden Anforderungen.
- Bleiben Sie sich dessen bewusst, dass Ihr Urteil auf eine bestimmte Arbeitssituation bezogen ist.
- Machen Sie sich nicht selbst zum Maßstab.

Lesen Sie mehr im Buch von Andreas Werner:

„Personalmarketing – Strategien zur Suche und Auswahl von Vertriebsmitarbeitern“, Verlag Wissenschaft & Praxis, Sternenfels 2005

Fragen zu Beurteilungsverfahren beantwortet Andreas Werner unter 07031/72 65 12.