

Kapitel 4
Verhaltensprozesse

Personallogistik



Fehlerquellen der Personalbeurteilung

- 1 Grundlegendes**
- 2 Persönlichkeitsbedingte Fehler**
- 3 Beurteilungsverfälschungen**
- 4 Wahrnehmungsverzerrungen**



Warum?

„In vielen Verfahren der Mitarbeiterbeurteilung geht man davon aus, dass jede Person objektiv beschrieben werden kann. Fehleinschätzungen sind hier jedoch vorprogrammiert, da im Rahmen von Personalbeurteilung prinzipiell Mängel des praktischen Beurteilungsvermögens bestehen.“

(Prof. Dr. Rolf Bronner, Universität Mainz)

Obwohl Beurteilungen nicht fehlerfrei sind, behalten viele Unternehmen weiterhin ihr System der Personalbeurteilung. Dieses Vorgehen ist auch vernünftig, denn es gibt keinen Königsweg.

Doch was kann man tun, um Beurteilungen und Arbeitszeugnisse erfolgreich zu erstellen und Fehleinschätzungen zu vermeiden? Eine Möglichkeit besteht darin, Fehlerquellen zu kennen und diese bei der Beurteilung bewusst zu umgehen.

1 Grundlegendes¹

Fehler können bei der Personalbeurteilung beispielsweise durch mangelnde Schulung des Beurteilers, durch subjektive Komponenten oder durch ein gestörtes Verhältnis zwischen Beurteiler und Beurteiltem auftreten.

Die Fehler können zu folgenden Problemen führen²:

- ▶ Ungerechte Behandlung von Mitarbeitern bei der Beurteilung.
- ▶ Beurteilung keine Grundlage für Weiterbildungsplanung.
- ▶ Schlechte Führungskräfte/ Mitarbeiter werden bei der Beurteilung nicht als solche erkannt.

„Auswertungen in der Personalabteilung zeigen regelmäßig, dass unterschiedliche Führungskräfte ein auffällig unterschiedliches Beurteilungsverhalten an den Tag legen.“³

Um zu einem möglichst objektiven und gerechten Beurteilungsverhalten zu gelangen, muss der Beurteiler mögliche Fehlerquellen (Ursachen) beim **Beobachten, Bewerten und Beurteilen** kennen und sich ihrer ständig bewusst sein.

Man unterscheidet hierbei zwischen persönlichkeitsbedingten Fehlern, Beurteilungsverfälschungen und Wahrnehmungsverzerrungen:

Gründe für Beurteilungsfehler

Auswirkungen von Beurteilungsfehlern

Beurteilungsfehler beim

- ▶ Beobachten
- ▶ Bewerten
- ▶ Beurteilen

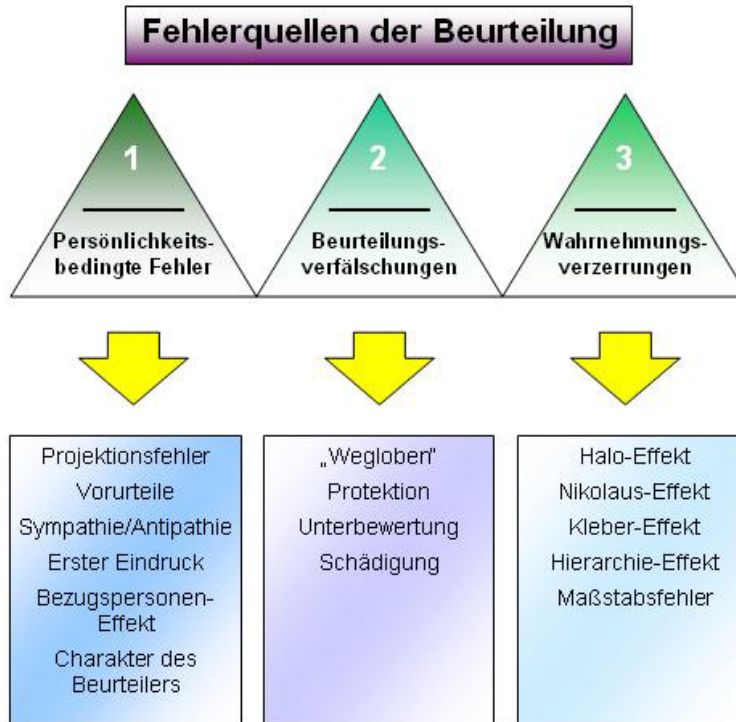


Abbildung 1
Überblick über die
Hauptfehler der
Personalbeurteilung

2 Persönlichkeitsbedingte Beurteilungsfehler⁴

2.1 Projektionsfehler

Teilweise neigen Beurteiler dazu, eigene Interessen, Fähigkeiten, Eigenschaften oder Wünsche in den Mitarbeiter hineinzuprojizieren bzw. dem Mitarbeiter zuzuordnen. So werden diejenigen Mitarbeiter günstiger beurteilt, von denen der Vorgesetzte glaubt, dass sie ihm ähnlich sind.

Projektionsfehler

Die Gefahr dieser Projektionsvorgänge liegt darin, dass sie in der Regel

- ▶ **unbewusst** und damit **unkontrolliert** ablaufen.

2.2 Sympathie und Antipathie

Emotionen wie Sympathie und Antipathie beeinflussen automatisch den Beurteilungsprozess.

Entscheidend für die Qualität der Beurteilung ist, dass diese Gefühle dem Beurteiler bekannt sind und er so ein Höchstmaß an Neutralität erreicht.

- ▶ **Antipathie** gegenüber der zu beurteilenden Person blockiert deren Leistungswillen und führt oft zu einem Arbeitsplatzwechsel.
- ▶ **Sympathie** dagegen bildet mitunter die Grundlage für Lernwilligkeit und für ein gutes Arbeitsklima, das zu höherer Leistung motiviert.

**Sympathie fördert und
Antipathie blockiert die
Leistung des
Mitarbeiters**

2.3 Vorurteile

Vorurteile fließen oft in die Bewertung mit ein und führen zu Verallgemeinerungen (z.B. Denken in Schablonen) und damit zur Missachtung der Individualität des Beurteilten. Der Beurteiler beobachtet zwar, aber wertet das Beobachtete nicht sorgfältig genug aus.

Bei der Beurteilung haben wir es mit zwei Gruppen von Vorurteilen zu tun:

▶ **Vorurteile als soziale Stereotype:**

Es werden bestimmten Berufsgruppen, Nationalitäten oder andere Gruppierungen von vornherein bestimmte positive oder negative Werte zugeordnet (z. B. „Bayern trinken gerne und tragen Lederhosen“).

▶ **Voraus-Urteile:**

Vorausgegangene schriftliche Beurteilungen oder mündliche Aussagen Dritter werden oft kritiklos übernommen. Motive dafür sind z .B Bequemlichkeit, Autoritätsgläubigkeit oder Unsicherheit.

Vorurteile führen zu Verallgemeinerungen und Missachtung der Individualität

Vorurteile

- ▶ Als soziale Stereotype
- ▶ Voraus-Urteile

2.4 Der erste Eindruck

Es besteht die Gefahr, dass sich Vorgesetzte vom ersten Eindruck zu vorschnellen Urteilen verleiten lassen. Ersteindrücke finden unter verstärkter Gefühls- und Affektbeteiligung statt und bilden somit ein unzuverlässiges Beurteilungskriterium. Dieser oft unzutreffende erste Eindruck bleibt oft lange im Gedächtnis und beeinflusst die Beurteilung des Mitarbeiters nachhaltig.

Erster Eindruck

2.5 Der Bezugspersonen-Effekt

Hier richtet der Beurteiler die Bewertung seiner Beurteilung bewusst oder auch unbewusst auf die Einstellung anderer Personen (z.B. des Vorgesetzten) oder bestimmter Gruppennormen aus.

Eine **bewusste** Anlehnung des Urteils findet statt, um beispielsweise Diskussionen zu meiden oder um es dem Vorgesetzten „recht zu machen“.

Unbewusst kann dies geschehen, wenn der Beurteiler die Einstellung des Vorgesetzten übernimmt.

Bezugspersonen-Effekt

- ▶ bewusst
- ▶ unbewusst

2.6 Der Charakter des Beurteilers

Jeder Mensch wird durch seine **Erbanlagen** und verschiedene **Umwelteinflüsse** geprägt, die sich auch auf sein gesamtes Handeln und somit auch auf die Beurteilung auswirken.

Folgende **Beurteilertypen** werden unterschieden, wobei eine Mischung unterschiedlicher Typen häufig ist.

Charakter wird beeinflusst von

- ▶ Erbanlagen
- ▶ Umwelteinflüssen

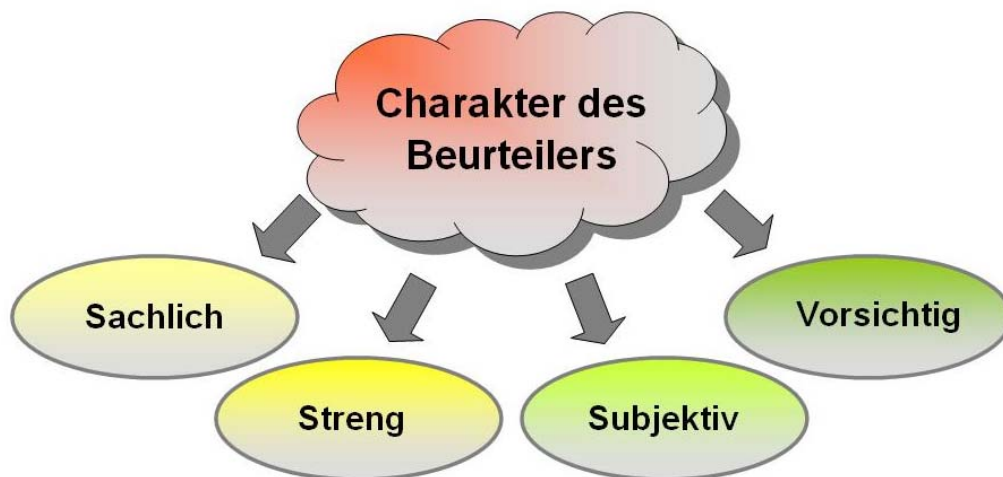


Abbildung 2
Charakter von Beurteilertypen
(vgl.: Knebel, S. 82)

Der sachliche Beurteiler:

Er urteilt nüchtern und „objektiv“, ausschließlich die Leistung ist ausschlaggebend, alles Persönliche wird unterdrückt.

Sachlich

Der strenge Beurteiler:

Er vergibt kaum das Prädikat „gut“, am häufigsten mittlere bis negative Beurteilungen, hält gute Leistungen für selbstverständlich.

Streng

Der subjektive Beurteiler:

Alle Beurteilungen sind Mittel zum Zweck, er will erzieherisch wirken und er beeinflusst Bewertungen bewusst positiv, um Mitarbeiter zu mehr Leistung zu motivieren; aber er bewertet auch bewusst negativ bzw. schlechter (z.B. um seine Wut an einem Mitarbeiter auszulassen), was zur Demotivation führen kann.

Subjektiv

Der vorsichtige Beurteiler:

Er will sich nicht genau festlegen und vergibt kaum extreme, sondern durchschnittliche und wenig aussagekräftige Bewertungen. So werden schlechte Leistungen aufgewertet und gute Leistungen abgewertet werden.

Vorsichtig

3 Beurteilungsverfälschungen⁵

Die Beurteilung eines Mitarbeiters kann absichtlich und damit bewusst verfälscht werden.

Folgende Fälle von Fehlurteilen sind in der Praxis gängig:

▶ „Wegloben“:

Unbequeme Mitarbeiter werden durch Überbewertung der Beurteilung „weggelobt“, mit dem Ziel, sie in eine andere Abteilung zu versetzen.

Absichtliche Beurteilungsverfälschungen

- ▶ „Wegloben“
- ▶ „Protektion“
- ▶ „Unterbewertung“
- ▶ „Schädigung“

▶ **„Protektion“:**

Begünstigung eines Mitarbeiters aus Sympathie oder aus Angst vor Rechtfertigungen.

▶ **„Unterbewertung“:**

Die Leistung eines Mitarbeiters wird unterbewertet, damit er der Abteilung erhalten bleibt oder um die eigene Position nicht zu gefährden.

▶ **„Schädigung“:**

Schwierigkeiten, Antipathie oder Rache sind Gründe für bewusste Benachteiligungen.

Ängste vor eventuell **entstehenden Konsequenzen** können ebenfalls Gründe einer bewussten Beurteilungsverfälschung sein.

Zu nennen sind hier: **Angst** ...

- ▶ ...vor Konfrontation mit dem eigenen Vorgesetzten (z. B. bei Extremurteilen).
- ▶ ...den Beurteilten durch eine schlechte Bewertung zu verletzen und zu demotivieren.
- ▶ ...vor Schwierigkeiten mit dem Mitarbeiter beim Beurteilungsgespräch.

**Beurteilungs-
verfälschung aus
Angst vor
Konsequenzen**

4 Wahrnehmungsverzerrungen⁶



Abbildung 3
Wahrnehmungs-
verzerrungen

4.1 Halo-Effekt

Mit diesem Effekt, der auch **Überstrahl-Effekt** genannt wird, wird die Problematik beschrieben, „dass die Beurteilung einzelner Eigenschaften eines Mitarbeiters durch die Kenntnis anderer Eigenschaften oder des Gesamteindrucks stark beeinflusst wird“⁷.

Halo-Effekt

Die Gesamtbeurteilung wird dadurch verzerrt, dass diese besonders positiven oder auch negativen Eigenschaften bzw. Merkmale (z.B. rhetorische Fähigkeiten, Erscheinungsbild, Alter, Geschlecht) andere weniger ausgeprägte überstrahlen. Zeigt ein Mitarbeiter Stärken oder Schwächen in Punkten, denen der beurteilende Vorgesetzte eine Bedeutung beimisst, so wird dieser Effekt noch weiter verstärkt.

Legt beispielsweise der Vorgesetzte Wert auf einen ordentlichen Arbeitsplatz, so wird er bei einem unordentlichen Mitarbeiter mutmaßen, dass dieser seine Arbeit im selben Maß vernachlässigt wie seinen Arbeitsplatz.

4.2 Nikolaus-Effekt⁸

Hierbei wird die erst kurz zurückliegende Leistung des Mitarbeiters **überbewertet**, da sie dem Beurteiler noch am besten im Gedächtnis geblieben ist.

Nikolaus-Effekt

Es wird vermutet, dass Mitarbeiter vor einer bevorstehenden Beurteilung mehr leisten, um die Beurteilung in die gewünschte Richtung zu lenken. Außerdem konzentrieren sich Mitarbeiter stärker auf ihre Arbeit (*verändern ihre Arbeits- und Verhaltensweise*), wenn der Vorgesetzte seine Beobachtungsintensität vor einer bevorstehenden Beurteilung erhöht.

4.3 Kleber-Effekt

Dieser Effekt beschreibt eine Überschätzung der Leistung von Mitarbeitern, die relativ kurz vor der Beurteilung befördert worden sind bzw. eine Unterschätzung von Mitarbeiter, die lange Zeit nicht mehr befördert worden sind. Diese Fehleinschätzung hat Auswirkungen auf die Beurteilung. Der Beurteiler „klebt“ also förmlich am bisherigen Karriereverlauf des Mitarbeiters.

Kleber-Effekt

4.4 Hierarchie-Effekt

Bei diesem Effekt besteht die Tendenz, Mitarbeiter höherer Hierarchiestufen besser zu bewerten als Mitarbeiter der unteren Hierarchiestufen.

Hierarchie-Effekt

In höheren Hierarchieebenen sind aber nicht ausschließlich gute und sehr gute Mitarbeiter zu finden.

Aus der Praxis...**„Unterschiedliche Beurteilung aufgrund der Hierarchiestufen“**

„Eine Auswertung von 101 Originalzeugnissen ergab, dass Führungskräfte bei der Zufriedenheitsaussage besser beurteilt werden als Angestellte ohne Führungsaufgaben: sehr gut 15,1%, gut 54,7% und befriedigend 30,2%. Schlechtere Beurteilungen kamen nicht vor.

Die Notenverteilung von Zufriedenheitsaussagen in 521 Angestellten-Zeugnissen war: sehr gut 9,5%, gut 44,1%, befriedigend 36,4% und ausreichend 10,0%.

(Quelle: WEUSTER: Beurteilungsfehler bei der Zeugniserstellung, In: Personal, Heft 09/2003)

4.5 Maßstabsfehler

Bei den Maßstabsfehlern tritt das Problem auf, dass die Beurteilten unter unterschiedlichen oder falschen Maßstäben bewertet werden. Der Beurteiler nimmt sich selbst zum Maßstab der Bewertung.

Zu diesem Beurteilungsfehler zählen drei Phänomene:

Tendenz zur Milde:

Der ängstliche, unentschlossene Beurteiler bewertet die Mitarbeiter eher zu gut.

Ursachen:

- ▶ zu geringes Anspruchsniveau des Beurteilers.
- ▶ Fehlender Mut zu schlechten Beurteilungen (Rechtfertigungsprobleme).
- ▶ Furcht, den Mitarbeiter zu verletzen oder zu demotivieren.
- ▶ Positive persönliche Beziehung zu dem Beurteilten.

Tendenz zur Strenge:

Beurteilungen fallen eher zu streng aus, wenn es sich um einen erfolgreichen Beurteiler handelt.

Ursachen:

- ▶ Zu hohes eigenes Anspruchsniveau/ überhehrgeiziger Beurteiler.

Tendenz zur Mitte:

Der ängstliche, unentschlossene Beurteiler, wählt bei Beurteilungen häufig mittlere Werte. Dadurch werden weniger qualifizierte Mitarbeiter aufgewertet und qualifizierte abgewertet.

Folglich schaden mittlere Bewertungen dem Unternehmen eher und führen bei qualifizierten Mitarbeitern zu Demotivation.

Ursachen:

- ▶ Zu wenig Informationen über den zu Beurteilenden.
- ▶ Furcht, Leistungssteigerungen und -abweichungen offen anzusprechen.
- ▶ Fehlende Entscheidungsbereitschaft.

Maßstabsfehler

- ▶ Tendenz zur Milde
- ▶ Tendenz zur Strenge
- ▶ Tendenz zur Mitte

Tendenz zur Milde**Tendenz zur Strenge****Tendenz zur Mitte**

Interessante Literatur zum Thema

Becker, Fred G./ Berthel Jürgen

Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart, 2003.

Breisig, Thomas

Personalbeurteilungen- Mitarbeitergespräch- Zielvereinbarungen. Grundlagen, Gestaltungsmöglichkeiten und Umsetzung in Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Bund-Verlag. Frankfurt am Main, 2001.

Kiefer, Bernd-Uwe/ Knebel, Heinz

Taschenbuch der Personalbeurteilung. Verlag Recht und Wirtschaft GmbH. Heidelberg, 2004.

Interessante Links im Internet (Stand 03/2005)

- ▶ <http://www.wiwi.uni-bielefeld.de/~becker/lst/>
- ▶ <http://www.personalbeurteilung.de/>

Kommentare

- ¹ Vgl. BRONNER ROLF: Verzerrungen der Mitarbeiter-Beurteilung. In: Personal, Heft 1/2001.
LIEBEL/OECHSLER: Personalbeurteilung. Bayerische Verlagsanstalt. Bamberg, 1987.
WEUSTER ARNULF: Beurteilungsfehler bei der Zeugniserstellung und der Zeugnisanalyse. In Personal Heft 09/2003.
- ² Vgl. BEYER: Personalmanagement, S.225.
- ³ Vgl. PASCHEN: Mitarbeiterbeurteilungssysteme – Wie sie wirklich funktionieren. In: Personal, Heft 09/2003.
- ⁴ Vgl. BRONNER ROLF: Verzerrungen der Mitarbeiter-Beurteilung. In: Personal, Heft 1/2001.
CRISAND: Personalbeurteilungssysteme.
KIEFER/KNABEL: Taschenbuch der Personalbeurteilung.
LIEBEL/OECHSLER: Personalbeurteilung. Bayerische Verlagsanstalt. Bamberg, 1987.
- ⁵ Vgl. LIEBEL/ OECHSLER: Personalbeurteilung. Bayerische Verlagsanstalt. Bamberg, 1987.
WEUSTER ARNULF: Beurteilungsfehler bei der Zeugniserstellung und der Zeugnisanalyse. In Personal Heft 09/2003.
- ⁶ Vgl. BEYER: Personalmanagement, S. 222/223/225.
CURTH/LANG: Management der Personalbeurteilung.
SOMMERHOFF: Mitarbeiterbeurteilung. Landsberg am Lech, 1999.
- ⁷ Vgl. CURTH/LANG: Management der Personalbeurteilung. S. 30.
- ⁸ **Nikolaus-Effekt bzw. Recency-Effekt:**
Verdankt seinen Namen den Verhaltensweisen kleiner Kinder in der Vorweihnachtszeit, speziell vor dem 6. Dezember (Nikolaustag). Da es heißt, dass nur die „artigen Kinder“ Geschenke bekommen, versuchen Kinder die Eltern (bzw. den Nikolaus) mit überdurchschnittlich gutem Benehmen davon zu überzeugen, dass sie ihre Geschenke verdient haben.



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>