

15 Beurteilungsfehler und ihre Folgen

Nicht alle, aber die mit hohen kumulativen Folgekosten

- Fehlbesetzungen
- Abwanderung
- Krankenstand
- Engagement / grad das Nötigste
- Auftrags- Kundenverlust
- Innovation verpennt
- Projekte ufern aus
- Veränderungen stocken

Wenn's um Elite geht

my Employee

PERSONALBERATUNG

Spiegelungen an den eigenen Werten

1/15

**Wir sehen die Dinge nicht, wie sie sind –
Wir sehen sie, wie wir sind ! (Talmud)**

Es kommt u.a. sehr auf den zeitlichen Zusammenhang an, und was vorher war.
Quelle: u.a. NOISE v. Daniel Kahneman

Annahmen bestimmen das Ergebnis, weil man selber die Zusammenhänge zu kennen meint. Oft stecken dort auch persönliche Bewertungen drin, nicht die objektiven Tatsachen allein.

Z.B. *Motive und Motivation werden missverstanden*



Verständnis fürs Gesamte ohne Details zu beachten

2/15

Wir nehmen die Dinge ganzheitlich wahr! Wir ergänzen fehlende Information einfach, ohne es genau zu wissen oder zu merken!

Das Gehirn sortiert *dei Idgne rnsead snhclel dun selitt acuh kmxoelpe lfonartomienn und Vähla* „richtig“.

Du warst abgelenkt und hast vielleicht nur Wortfetzen verstanden, aber Du fragst nicht nach! **Weil DOCH ALLES KLAR IST.** Bei Bewerbungsgesprächen **echt schräg.**

z.B. Anpassungsfähigkeiten werden falsch verstanden



Der Erste Eindruck

Ein echt schlechter Ratgeber

3/15

In 1 Sekunde entschieden? Das Bewerbungsfoto oder der Name selbst haben eine immense Wirkung auf das Gesamturteil oder die Herangehensweise.

Bewerbungsbilder sollen einen guten Eindruck machen. Die Sinne können uns heftig täuschen. Viele Blender wissen um diese Wirkung und helfen nach.

Personen, die uns sympathisch erscheinen, werden freundlicher beurteilt. Das hat leider nichts mehr zu erwartenden Leistung zu tun.

Bevorzugung beschädigt Ihr Ansehen!

Z.B. Die Vorselektion kann so furchtbar fehleranfällig sein



Der HALO Effekt

Ein echt schlechter Ratgeber

4/15

Ein gut erkennbares Merkmal überstrahlt und blendet die Wahrnehmung. Stärken oder Schwächen in anderen Bereichen werden nicht mehr bemerkt.

Aus einer Leistung oder Eigenschaft wird auf andere Fähigkeiten geschlossen. Besonders beliebt: *Familie / Adel, Studentenverbindungen, Clubmitgliedschaft, Nachrichten überbringen*

Es werden irrationale Entscheidungen getroffen, bei denen Ursachen falsch zugeordnet werden. Ergebnis sind „**Seilschaften**“ oder **“Belobigung / Bestrafung von Unbeteiligten“**
Die Motivation des Teams sinkt ins Bodenlose.

z.B. Häufig und brutal: Das gute Aussehen! ODER Überhöhung der Erwartungen durch ein Beispiel



Nikolaus Effekte

Amnesie oder „Schwamm drüber“

5/15

Nur die zuletzt erbrachten Leistungen oder Verfehlungen werden bewertet. Ein Portal für Willkür und ungewollter Verzicht auf betriebliches Lernen.

Wer über frühere Dinge nicht reden will, sie ausblendet oder vergisst, meint, dass sie weil sie vermeintlich an Bedeutung verloren haben. Stimmt nicht! Beides muss aufgearbeitet werden.

Verbesserungen resultieren aus Fehlervermeidung oder der Optimierung bereits guter Leistungen.

z.B.

Der Fortschritt im Unternehmen ist deutlich verlangsamt – die Motivation sinkt.



Unkonkrete unklar definierte Erwartungen

6/15

Interessante, attraktive Jobs verführen
BLENDER zu Verfälschungen im Lebenslauf und
sind mitunter wahre **Selbstdarstellungskünstler**

S.M.A.R.T. gebildete Ziele und
Anforderungen haben Prüf-Kriterien.
Romanhafte, überhöhte Selbst-
beschreibungen finden entsprechende
Bewerber.

Einfallstor sind z.B. biografische
„Attribute“ wie **Berufserfahrung** in
Jahren die nur mittelbar aussagefähig
sind. Evtl. auch **Sprachkenntnisse**

z.B. *Enttäuschungen auf beiden Seiten*



Konformitätsdruck

Zustimmungstendenz vs. Unabhängigkeit

7/15

Fehler entstehen im Einigungszwang und durch fehlende Betroffenheit der Entscheider. Der Beschluss selbst ist wichtiger als der Inhalt.

Nicht die Betroffenen werden involviert, sondern die „Berufenen / Entscheidungsträger“. Wer unter einem Fehler nicht leidet, stimmt allem eher zu.

Die Entscheidung steht auf breiter Basis und niemand kann für Fehler zur Rechenschaft gezogen werden, **UND** *muss auch daraus nichts lernen!*

z.B.

Begutachtung von Bewerbern durch mehr als 2 ungeschulte Interviewer oder Abt. Leiter



Stereotypen

Aus zu kleinen Info's aufs Ganze schließen

8/15

Kleine Informations-Schnipsel bestimmen die Erwartungen. Die werden häufig auch durch Typisierungen und einfache Tests eingebracht.

Dazu gehören z.B. auch Job-Titel und die persönliche Wertschätzung. „Vorurteile“ entstehen und prägen die eigene Beurteilung.

Die **grob-fahrlässige** Vereinfachung sorgt für inkompatible Teams, niedrige emotionale Bindung und geringeres Engagement. **Überraschungen und „Feuerwehreinsatz“ bestimmen die Tagesordnung. (s. Ursache)**

z.B. Wer dort „Manager“ war, kann das auch bei uns



Kontrast / Bezugsgrößenfehler

Vergleich von Eigenschaften v. Kandidaten

9/15

Vergleich von Kandidaten-Eigenschaften ohne Bezug zu vereinbarten Leistungs-Skalen

Interviewer prüfen gern Aspekte, mit denen sie selbst gut vertraut sind. Ob sie dann für die spätere Leistung wichtig sind, erscheint **zweitrangig**.

Es entsteht Willkürlichkeit und Unberechenbarkeit, die **autokratisch ist**, aber nicht bewusst wird. Es geht in bester Absicht nach hinten los.

z.B. *Kreative Ansätze oder Sprachkenntnisse, die bei Kandidaten unterschiedlich, aber unnötig sind.*



Milde - Effekt

Nachsichtige Beurteilung, um positiv zu wirken

10/15

Mit positiven Urteilen macht man „seltener etwas falsch“. Aber die differenzierende Beurteilung über verschiedene Kriterien wird dadurch eher vermieden.

Der Beurteiler fürchtet, dass harte Urteile ihn selber „negativ“ erscheinen lassen. (ABER: *Wie können 80% der Mitarbeiter überdurchschnittlich beurteilt werden?*)

Mitarbeiter ohne erkannten Verbesserungsbedarf sehen sich auch nicht zu besonderem Aufwand verpflichtet, **insbesondere nicht die so aufgewerteten Underperformer.**



z.B. Die Logik wird durch überwiegend positive Urteile ignoriert.

Beziehungs- / Nähe-Effekte

Sympathie / Hierarchie / Arbeitsabfolgen

11/15

Das Thema wird sich kaum ausblenden lassen, aber je klarer die Kriterien und je offener die Feedback-Kultur, desto brauchbarer die Ergebnisse.

Personen werden selten **ALLEIN** auf Grund einer objektiv im Zeitraum erbrachten **Leistung**, sondern **auch** nach Sympathie, oder sogar Zustimmungstendenz etc. beurteilt. Ungeschulte Beurteiler erkennen es nicht.

Die **eigene** Neigung auf Kritik zu reagieren kann zu kontraproduktiven Beurteilungen, oder zur **Förderung möglichst unterwürfiger** Mitarbeiter führen. Es entstehen kleine politische Königreiche und Seilschaften.

z.B.

Absprachen zum Selbstschutz in Arbeitsgruppen, Befangenheit in Anwerbeprogrammen etc.



Status-Quo Effekte

Graduelle Veränderungen statt Neubewertung

12/15

Eine ältere Beurteilung bleibt haften und große Veränderungen führen zu Rechtfertigungsdruck und Mehraufwand.

Beurteilungen werden NICHT unabhängig von vorherigen Beurteilungen erstellt und neu verargumentiert. Es werden nur kleine Veränderungen zugebilligt.

Neu beurteilen bedeutet: Argumentative Auseinandersetzung, Entscheidung, Verantwortungsübernahme, Konfliktbereitschaft und Bereitschaft noch mehr Zeit zu investieren. Wer's nicht tut, riskiert **Fluktuation.**

z.B.

Vorgaben aus früheren Urteilen geben Halt und Orientierung, weil bereits früher akzeptiert.



Fehlende Definitionen / Skalen

Beurteilungskriterien sind Erfahrungs-Sache

13/15

Das Verständnis zu den Kriterien, sofern vorhanden, wird dem Beurteiler überlassen. So treten große Auffassungs-Unterschiede zur selben Beobachtung auf.

Ohne Definitionen und Verhaltensanker entstehen Lücken, die mit persönlichen Interessen und Erlebnisse der Beurteilenden gefüllt sind.

Willkürlichkeit und Intransparenz wird durch eine nach außen gekehrte Einheitlichkeit verstärkt und gefördert. **Auch hier schaffen Fürsten ihre persönliche Wohlfühloase.**



z.B.

„verfolgt die Ziele mit großem Enthusiasmus“: Welche? Wie überzeugend? – Mit welcher Wirkung? -> zu oberflächlich

Selbstgefällige Beurteilung

Beurteiler mit zu geringer Offenheit für Neues

14/15

Die Welt ist schnell komplexer geworden und Arbeit hat sich schnell verändert. Wer mit dem Wissen von vorgestern ans Heute herangeht, riskiert viel.

Jeder kann Sachverhalte in Sekunden beurteilen und einordnen. Nur die selbstkritische Einordnung dieses ersten Impulses entscheidet über das Ergebnis.

„Höre ich Unsinn oder kann ich etwas daraus lernen?“ Neugier oder Ablehnung? Nur wer Möglichkeiten erkennt, kann Zukunft mitgestalten.



z.B. Dunning Kruger Effekte – ohne hinreichendes Wissen urteilen

„Aus übergeordneten Interessen“

Die eigene Stellung – Organisationsziele – Macht-Demo

15/15

Personalbeurteilung für Zwecke zu nutzen, die nicht der Qualifikation der Mitarbeiter dienen, entwertet die Maßnahme komplett.

Neben dem Zweck Qualifizierung und Verbesserung der Effizienz müssen ein Strauss an möglichen Maßnahmen entwickelt werden, um Wirkung zu entfalten und Authentizität bzw. Akzeptanz zu erfahren.

Neben dem Ergebnis für die Beurteilten gibt es auch immer eine Meta-Ebene, nämlich den Aspekt der Vorgesetzten, die für ihre Mitarbeiter Verantwortung tragen.



Z.B. *Kommunikationsdefizite oder Probleme in der Zusammenarbeit zeigen oft Führungsdefizite*

Engagement verbessern Beurteilungsfehler verringern

100% objektive Personalbeurteilung ist illusorisch. Aber versuchen Sie doch, diese teuren Fehler zu vermeiden

Gute Planung und Systematik

Verhaltenskriterien beschreiben und messbar machen,
z.B. mit [HARRISON ASSESSMENTS](#)

Ergebnis **maximiert**, Aufwand **reduziert**

80% vorkonfiguriert, ready-to-go in ca. 3 Tagen
ROI: > 300%



My-Employee GFCI GmbH
info@my-employee.de
T: +49 (0)171 6802318

