

Das Mitarbeitergespräch (MAG)

Vermeidung von Bewertungsverzerrungen

Das Personalamt des Kantons Bern hat ein Merkblatt herausgegeben, das hilfreich bei den Mitarbeitendengespräch (MAG) sein kann. Es nimmt die wichtigsten Bewertungsverzerrungen auf. Wir haben dies als Grundlage genommen.

Obwohl grundsätzlich gilt, dass die individuelle Bewertung fair sein und dem Fachbereich Personelles auch Quervergleiche ermöglichen soll, kann es sein, dass dies nicht immer gelingt - trotz guten Willens und des Anspruchs, Situationen möglichst objektiv zu beurteilen. Unsere Wahrnehmungen können durch unbewusste Prozesse beeinflusst und verzerrt werden, was dazu führen kann, dass Mitarbeitende in ihrer Leistung / ihrem Verhalten nicht objektiv eingeschätzt werden.

Um Beurteilungsverzerrungen zu umgehen, ist es wichtig, sie zu (er)kennen und sie sich bei der Vorbereitung auf die MAG in Erinnerung zu rufen. Hier ein zusammengefasster Beschrieb der häufigsten „Verzerrungseffekte“ und Tipps, wie sich diese vermeiden lassen.

Recency-Effekt

Ereignisse, die sich kurz vor dem MAG abspielen, wirken sich stärker auf die Beurteilung aus als solche, die länger zurückliegen.

Reihenfolge-Effekt

Die Position einer Information hat Einfluss darauf, wie andere Informationen wahrgenommen und behalten werden. Der/die erste zu Beurteilende setzt den Referenzpunkt und wirkt als Benchmark für die folgenden MAG. Fällt diese Bewertung sehr gut / schlecht aus, werden die Mitarbeitenden in den nachfolgenden Gesprächen zu gut / zu schlecht beurteilt oder umgekehrt.

Nähe-Effekt

Wer oft oder längere Zeit zusammenarbeitet hat die Chance, die gegenseitige Zusammenarbeit zu optimieren und positive Seiten besser wahrzunehmen. Je besser sich der/die Beurteilende und seine Mitarbeitenden also kennen, desto positiver fällt die Beurteilung aus. (Der Effekt kann umgekehrt auch zu einer zu negativen Beurteilung führen, wenn das Verhältnis bereits getrübt ist.)

Kleber-Effekt

Die Beurteilungsgeschichte einer/eines Mitarbeitenden prägt die Sicht des/der Beurteilenden. Vorangehende Leistungen und Beurteilungen beeinflussen zukünftige Beurteilungen.

Benjamin-Effekt

Jungen Mitarbeitenden wird pauschal weniger zugetraut als alteingesessenen Mitarbeitenden. Sie werden trotz guter Leistung zu streng beurteilt, weil sie noch gar nicht so gut sein können und um die „Chance“ zu haben sich noch zu verbessern.

Hierarchie-Effekt

Je höher jemand in der Hierarchie steht, desto eher werden dieser Person positive Eigenschaften zugeschrieben und desto besser fällt die Beurteilung aus.

Margritli-Effekt

Frauen sind oft strenger mit sich selbst als Männer, stellen eigene Erfolge weniger zur Schau und attribuieren negative Effekte tendenziell mehr an ihre eigene Person als an eine gegebene Situation. Demzufolge werden sie im Vergleich zu Männern weniger gut beurteilt.

Similar-to-me-Effekt

Bei einer Beurteilung wird oft intuitiv die eigene Person als Massstab genutzt. Mitarbeitende, mit denen wir etwas gemeinsam haben, werden positiver eingeschätzt.

Halo-Effekt

Bestimmte positiv oder negativ wahrgenommene Merkmale überstrahlen das Gesamtbild. Beispielsweise werden attraktive Personen zugleich als erfolgreich und kompetent wahrgenommen.

Fundamentaler Attributionsfehler

Dies ist die Tendenz, die Wirkung von Eigenschaften, Einstellungen und Meinungen auf das Verhalten zu überschätzen und äussere Faktoren, wie situative Einflüsse, zu unterschätzen. Begegnet uns z.B. jemand unfreundlich, schieben wir das automatisch auf dessen Charakter. Äussere Faktoren, z.B. dass die Person gerade gestresst ist oder soeben eine belastende Nachricht erhalten hat, kommen uns dabei weniger in den Sinn.

Tendenz zur Strenge / Milde

Der/die Beurteilende verwendet einen unzutreffenden Massstab, entweder durch ein zu hohes Anspruchsniveau (Tendenz zur Strenge), oder er/sie ist sich unsicher und möchte nicht zu hart sein oder niemanden brüskieren (Tendenz zur Milde).

Symbolische Leistung

Wo Leistung nur schwer gemessen werden kann, besteht die Gefahr, dass Beurteilende vor allem den Arbeitsaufwand bewerten. Bei gleicher Qualität und Quantität der Arbeitsergebnisse werden diejenigen besser beurteilt, bei denen Beurteilende mehr Anstrengung vermuten (z.B. Aktenbergen auf dem Schreibtisch, bleiben abends am längsten, beantworten Emails am schnellsten).

Tipps und vorbeugende Massnahmen für Fachbereichsleitungen

- ➔ Notieren Sie Beobachtungen zu Leistung und Verhalten der Mitarbeitenden während der gesamten Beurteilungsperiode. Berücksichtigen Sie dabei positive und negative Ereignisse gleichermassen. Stützen Sie die Einschätzungen auf konkrete Beobachtungen und beurteilen Sie nicht nur aufgrund eines Rückblicks der letzten Tage oder eines einmaligen Ereignisses.
- ➔ Machen Sie sich im Vorfeld der MAG-Runde anhand dieses Merkblatts bewusst, dass Wahrnehmungsverzerrungen normal sind und wir ihnen alle gelegentlich unterliegen. Hinterfragen Sie kritisch, inwieweit Ihr Urteil dadurch beeinflusst sein könnte.
- ➔ Identifizieren Sie Situationen, in denen Wahrnehmungsfehler wahrscheinlich sind (z.B. unter Zeitdruck, im Ärger, bei Multitasking etc.) und bereiten sie die MAG zu einem für Sie möglichst geeigneten Zeitpunkt vor.
- ➔ Erstellen Sie einen Quervergleich über die Beurteilungen innerhalb Ihres Teams; so fallen tendenziell ungleiche Beurteilungen auf.