



# Auf einem Auge blind

## Typische Fallen bei der Beurteilung erkennen

Die falschen Leute einzustellen oder zu befördern kann für Unternehmen sehr teuer werden. Deshalb sollten Führungskräfte die typischen Fallen kennen, in die sie bei der Beurteilung von Mitarbeitern und Bewerbern häufig tappen.

### Der Sympathie-Effekt

Menschen, die ähnliche Wertvorstellungen und Vorlieben wie wir haben, sind uns meist sympathischer als Personen, die anders „ticken“. Deshalb stufen wir auch ihre Fähigkeiten höher ein. Personalentscheider sollten jedoch nie vergessen, dass ein Buchhalter andere Fähigkeiten und Eigenschaften als der Chef braucht. So ist ein „Erbsezähler“ an der Unternehmensspitze in der Regel eine Fehlbesetzung; in der Buchhaltung sind solche Typen jedoch gefragt. Und anders als ein Buchhalter, der als interner Dienstleister „sozialverträglich“ sein sollte, muss ein Chef auch mal auf den Putz hauen können. Dass verschiedene Funktionen unterschiedliche Persönlichkeiten erfordern, ist vielen Führungs-

kräften nicht ausreichend bewusst. Deshalb bevorzugen sie beim Auswählen und (Be-)Fördern von Mitarbeitern unbewusst Menschen, mit denen sie persönlich gerne Kontakt haben.

### Der „Ich-bin-der-Maßstab-Effekt“

Führungskräfte legen ihre eigene Kompetenz als Maßstab an. Ein Beispiel: Wenn ein Vorgesetzter in Sachen IT fit ist, stuft er die IT-Kompetenz seiner Mitarbeiter eher als schlecht ein - selbst dann, wenn sie über die für ihren Job erforderlichen Kenntnisse verfügen. Die Konsequenz sind zum Beispiel überflüssige IT-Schulungen. Hat eine Führungskraft hingegen wenig Ahnung von diesem Thema, besteht die Gefahr, dass sie das IT-Know-how ihrer Mitarbeiter überschätzt und ihnen nötige Schulungen verwehrt. Die Folge: Aufgaben werden nicht so gut und schnell erledigt, wie es möglich wäre.

ben wird. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn ein Abteilungsleiter einem Teamleiter reflexartig mehr Sachverstand als einem Sachbearbeiter unterstellt oder einem Diplom-Betriebswirt eine stärkere unternehmerische Denkweise als einem Industriekaufmann. Das geschieht häufig. Die Folge: Mitarbeiter werden mit falschen Aufgaben betraut.

### Der Benjamin-Effekt

Er ist eng mit dem Hierarchie-Effekt verwandt. Bei ihm wird Mitarbeitern aufgrund ihres Alters mehr oder weniger Kompetenz zugeschrieben. Die Erfahrung zeigt, dass jungen Kollegen vor allem in Industrieunternehmen zu wenig zuge- traut wird. Die Folge: Junge, talentierte Kollegen wandern ab, weil sie kaum gefördert werden.

Das Gegenteil ist häufig in IT-Unternehmen oder Werbeagenturen zu registrieren. Dort wird älteren Mitarbeitern unterstellt, sie seien nicht mehr up-to-date und unflexibel. In diesem Fall wirkt sich der Benjamin-Effekt positiv für die Jungen aus.

**F**ührungskräfte schließen von einer Fähigkeit auf die sonstige Kompetenz.

### Der Hierarchie-Effekt

Hiervon spricht man, wenn ranghohen Personen automatisch mehr Kompetenz zugeschrie-

## Der Halo-Effekt

Führungskräfte schließen von einer Fähigkeit auf die sonstige Kompetenz. Ein Beispiel: Von einem eloquenten Redner, der sich gut präsentieren kann, nehmen Vorgesetzte, die mit ihm selten Kontakt haben, häufig an: Das ist ein Top-Mitarbeiter - selbst wenn seine Leistung nur durchschnittlich ist. Also (be-)fördern sie ihn. Das wiederum frustriert die Leistungsträger, weil ihre Arbeit nicht angemessen gewürdigt wird.

## Der Kleber-Effekt

Führungskräfte schließen aufgrund der bisherigen auf die künftige Leistung. Deshalb nehmen sie es nicht wahr, wenn die Leistung sinkt, weil sie jemandem den Stempel „gut“ verpasst haben. Also sprechen sie mit diesem Mitarbeiter auch nicht über die Ursachen. Die Folge: Die Leistung sinkt dauerhaft.

Fiel umgekehrt jemand durch Minderleistung auf, wird genauer hingeschaut: Wie arbeitet jemand? Und weil die Führungskraft das Bild „schlechte Leistung“ im Kopf hat, findet sie stets Punkte, die zu verbessern sind und sieht nicht mehr, was der Mitarbeiter gut macht. Das wiederum ist frustrierend für ihn. Also stellt er das Bemühen, seine Leistung zu verbessern, ein.

## Der Nimbus-Effekt

Attraktiven Menschen schreiben wir häufig mehr Kompetenz zu. Dasselbe gilt für gut oder ihrer Position angemessen gekleidete Personen. So assoziieren wir mit „Anzug-Trägern“ oft Seriosität. Umgekehrt unterstellen Führungskräfte eher nachlässig gekleideten Mitarbeitern nicht selten, sie seien auch im Job nachlässig - und das obwohl Menschen, die weniger Wert auf Äußerlichkeiten und Status-Symbole legen, oft die besten Arbeiter sind.

## Beurteilungsfehler minimieren

Diese Effekte beeinflussen jeden, Personen wahrzunehmen und zu beurteilen. Der einzige Unterschied: Einigen sind sie bewusst, anderen nicht. Kennen Führungskräfte ihre „blinden Flecken“, können sie ihre (Vor-)Urteile überprüfen, bevor sie ein Urteil fällen. Das führt zu weniger Beurteilungsfehlern und Fehlentscheidungen.

- Dr. Albrecht Müllerschön,  
[www.muellerschoen-beratung.de](http://www.muellerschoen-beratung.de)