

Mitarbeiterbeurteilung: Diese Fehler sollten Sie vermeiden

Wo Verkäufer nach objektiven Kriterien beurteilt werden, sind die möglichen Fehlerquellen überschaubar. Schwieriger wird es, wenn auch das Verhalten des Mitarbeiters im Verkaufsteam auf dem Prüfstand steht.

Selbst der kompetenteste und führungsstärkste Teamleiter ist bei der Leistungsbewertung vor Fehlern nicht gefeit. Denn in die Beurteilung von Verkaufsmitarbeitern fließen persönliche Affinitäten und subjektive Kriterien mit ein. Da ist es hilfreich, sich der wichtigsten Fehlerquellen bewusst zu werden. Viele Beurteilungsfehler beruhen auf einer verfälschten Wahrnehmung oder auf einer unwissentlichen Beeinflussung unseres Urteilsvermögens. Da angemessene, gerechte Beurteilungen aber nicht nur für die Entwicklung der betroffenen Verkaufsmitarbeiter, sondern auch für das Unternehmen entscheidend sind, ist es als Führungskraft besonders wichtig, eigene Einschätzungen kritisch zu hinterfragen, empfiehlt die Industrie- und Organisationspsychologin Birgit Weyer. Auch wenn eine solche bewusste Auseinandersetzung Fehler ausgleichen kann, sollten grundsätzlich zentrale Entscheidungen, beispielsweise im Bereich der Karriereentwicklung, nach Möglichkeit nicht von einer einzelnen Person abhängig gemacht werden, so Weyer.

Das Urteil über einen Verkaufsmitarbeiter wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst: von den Erfahrungen des Vorgesetzten, von seinen Wertvorstellungen und von seinen Gefühlen. Folgende sechs Fehler werden, so die Erfahrung von Birgit Weyer, bei der Beurteilung besonders häufig begangen:

- **Halo-Effekt.** Hier wird ein bestimmtes Beurteilungskriterium überbewertet, damit einhergehend erfolgt eine Vernachlässigung anderer Kriterien. Gegenmaßnahme: ein formales Bewertungssystem nutzen, das alle Kriterien festhält.
- **Recency-Effekt.** Hier beurteilt der Teamleiter ausschließlich die Leistungen der näher zurückliegenden Vergangenheit. Gegenmaßnahme: regelmäßige Notizen über die Leistungen des Mitarbeiters während des gesamten Beurteilungszeitraums.
- **Primacy-Effekt.** Der Vorgesetzte beurteilt den Mitarbeiter nur nach seinen Leistungen zu Beginn des Beurteilungszeitraums, weil damals – nach dem letzten Zielvereinbarungs- oder Beurteilungsgespräch – die besprochenen Maßnahmen stärker beobachtet wurden. Gegenmaßnahme auch hier: regelmäßige Notizen zur Mitarbeiterleistung während des gesamten Zeitraums führen.

- **Kleber-Effekt.** Bei diesem Wahrnehmungsfehler lässt sich der Teamleiter von einer Verzerrung durch hierarchische Stufen täuschen. Denn: Mitarbeiter, die lange in der gleichen Position arbeiten, werden schlechter beurteilt. Gegenmaßnahme: Austausch mit dem Mitarbeiter über seine persönlichen und beruflichen Ziele.
- **Lorbeer-Effekt.** Hier lässt sich der Vorgesetzte in seiner aktuellen Beurteilung von einer bereits sehr weit zurückliegenden, guten Leistung des Mitarbeiters beeinflussen. Gegenmaßnahme: Beurteilung des Verkaufsmitarbeiters anhand quantitativer und qualitativer Kriterien.
- **Hierarchie-Effekt.** Bei diesem Fehler werden Mitarbeiter in einer höheren Position automatisch besser beurteilt. Gegenmaßnahme: Das individuelle Anforderungsprofil des Verkäufers als Grundlage für die Beurteilung heranziehen.

Viele Unternehmen führen formale Beurteilungssysteme ein, um einen möglichst hohen Standardisierungsgrad bei Beurteilungen zu erreichen. Doch auch hier können durch nicht korrekte Anwendung dieser Maßstäbe Beurteilungsfehler auftreten. Nach Erfahrung von Birgit Weyer sind es folgende Fehler, die bei der Anwendung von Bewertungssystemen am häufigsten auftreten:

Zum einen lässt sich der Teamleiter zu stark von Sympathie oder Antipathie leiten. Die Gefühle in Bezug auf den Verkaufsmitarbeiter beeinflussen daher die Leistungsbeurteilung positiv oder negativ. Eine Führungskraft im Verkauf sollte sich deshalb über die eigenen Emotionen und Vorbehalten im Klaren sein.

Tipp: zentrale Entscheidungen und Beurteilungen von Mitarbeitern nicht von einer einzigen Person abhängig machen.

Ein anderes Phänomen ist die Tendenz zur Mitte: Auf der Bewertungsskala werden fast ausschließlich Mittelwerte gewählt, so dass die Beurteilungen wenig Aussagekraft haben. Grund hierfür ist die vielfach zu beobachtenden Scheu für extreme Urteile oder aber eine Unternehmenskultur, die den Trend zum Mittelwert fördert – etwa wenn in der Vergangenheit extreme Werte sanktioniert oder revidiert werden mussten.

Als Ausgleichsmöglichkeit empfiehlt Personalexpertin Weyer, dass sich die Teamleiter untereinander zu diesem Problem austauschen und mögliche Gründe für die Tendenz zu vagen Bewertungen auflisten.

www.haufe-akademie.de/dvs