



# Vermeidung von Beurteilungsverzerrungen im MAG

Stand vom 20. September 2023

Das Mitarbeitendengespräch (MAG) ist ein zentrales Führungsinstrument und fördert in einem vertieften, strukturierten Gespräch zwischen der Führungsperson und ihren Mitarbeitenden eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Die individuelle Bewertung soll fair sein und auch im Quervergleich mit anderen standhalten. Das gelingt leider nicht immer - trotz gutem Willen und des Anspruchs, Situationen möglichst objektiv zu beurteilen. Dies weil unsere Wahrnehmungen durch unbewusste Prozesse beeinflusst werden. Diese können dazu führen, dass Mitarbeitende in ihrer Leistung / ihrem Verhalten verzerrt wahrgenommen und somit nicht objektiv beurteilt werden. Um eine möglichst faire Beurteilung im MAG zu gewährleisten, hat der Regierungsrat (RRB 572/2018 vom 23.05.2018) das Personalamt beauftragt, die Führungspersonen für die Thematik der Beurteilungsverzerrungen zu sensibilisieren. Um Beurteilungsverzerrungen zu umgehen, ist es wichtig, sie zu (er)kennen und sie sich bei der Vorbereitung auf die MAG in Erinnerung zu rufen. Nachfolgend finden Sie einen kurzen Beschrieb der häufigsten „Verzerrungseffekte“ und Tipps, wie sich diese vermeiden lassen.

## **Klassische Wahrnehmungsfehler:**

### **Recency-Effekt**

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

### **Reihenfolge-Effekt**

In welcher Reihenfolge die MAG-Gespräche geführt werden hat einen Einfluss auf die Beurteilung. Das durch die Führungsperson erste durchgeführte MAG einer Beurteilungsperiode setzt den Referenzpunkt und wirkt unter Umständen als Benchmark für die nachfolgenden MAG. Fällt diese Bewertung sehr gut aus, werden die Mitarbeitenden in den nachfolgenden Gesprächen zu schlecht beurteilt oder umgekehrt.

### **Klebereffekt**

Die Beurteilungsgeschichte von Mitarbeitenden prägt die Sicht der Führungsperson. Vorangehende Leistungen und Beurteilungen beeinflussen zukünftige Beurteilungen: Eine einmal erfolgte Beurteilung bleibt an der Person kleben, auch dann, wenn sie sachlich nicht mehr zutreffend ist.

### **Tendenz zur Strenge / Tendenz zur Milde**

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

### **Hierarchie-Effekt**

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

### **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.

### **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. Aktenberge auf dem Schreibtisch, bleiben abends am längsten).

### **Fundamentaler Attributionsfehler**

Tendenz, den Einfluss von inneren, persönlichen Merkmalen oder Eigenschaften 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 nicht in den Sinn.

Dieser Effekt könnte auch dazu führen, dass Misserfolge beispielsweise bei einem Geschlecht auf interne Faktoren (z.B. ungenügende Fähigkeiten) zurückgeführt werden und beim anderen auf externe Faktoren (z.B. schwierige Umstände).

### **Halo-Effekt**

Einzelne positiv oder negativ wahrgenommene Merkmale überstrahlen das Gesamtbild. Beispielsweise werden Personen mit einer ausdrucksstarken und klaren Stimme häufig als selbstsicher und kompetent wahrgenommen, auch wenn das nicht stimmt, während eine leise und undeutliche Stimme den gegenteiligen Effekt hat.

### **Nähe-Effekt**

Wer oft oder längere Zeit zusammenarbeitet hat die Chance, die gegenseitige Zusammenarbeit zu optimieren und positive Seiten besser wahrzunehmen. Je besser sich die Führungsperson und seine Mitarbeitenden also kennen, desto positiver fällt die Beurteilung aus.

### **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. Dieser Effekt könnte dazu führen, dass Mitarbeitende mit dem gleichen Geschlecht wie die Führungsperson tendenziell positiver bewertet werden. (Das könnte zu einer Benachteiligung des unterrepräsentierten Geschlechts führen.)

### **Geschlechtsbezogener Verzerrungseffekt (Gender Bias)**

Geschlechtsstereotype schreiben Männern und Frauen bestimmte Eigenschaften und Fähigkeiten zu, was unsere Erwartung an ihr Verhalten beeinflussen kann. Identisches Verhalten von Frauen und Männern kann dadurch unterschiedlich interpretiert und bewertet werden. Zum Beispiel kann ein Mann, der auf seinem Recht besteht als hartnäckig oder zielorientiert wahrgenommen werden. Das gleiche Verhalten bei einer Frau als zu hartnäckig und zu ambitiös. Oder eine Frau, die Gefühle zeigt als einfühlsam, ein Mann hingegen als wenig durchsetzungsfähig.

Dieser Effekt könnte auch dazu führen, dass die tatsächliche Leistung über- oder unterbewertet wird, wenn für ein Geschlecht strengere Standards gelten. So könnten zum Beispiel die technischen Fähigkeiten von Frauen unterschätzt werden, selbst wenn ihre tatsächliche Leistung stark ist.

### Tipps - vorbeugende Massnahmen für Führungspersonen:

Notieren Sie Ihre **Beobachtungen** zu Leistung und Verhalten der Mitarbeitenden **während der gesamten Beurteilungsperiode**. Regelmässiges Feedback ist und bleibt wichtig: Halten Sie Ihre Beobachtungen nicht nur schriftlich fest, sondern geben Sie Ihren Mitarbeitenden laufend Feedback über Beobachtungen zu Leistung und Verhalten. Berücksichtigen Sie dabei **positive und negative Ereignisse** gleichermassen. Stützen Sie Ihre Einschätzungen auf konkrete Beobachtungen und beurteilen Sie nicht nur aufgrund eines Rückblicks der letzten Tage oder eines einmaligen Ereignisses.

- Ziehen Sie nur **wirklich relevante Beobachtungen** zur Beurteilung heran.
- 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 geeigneten Zeitpunkt vor.
- Üblicherweise werden Sie bereits vor der effektiven MAG-Beurteilung ungefähr einschätzen können, zu welchen Schlussbeurteilungen Sie im MAG tendieren. Machen Sie diese Voreinschätzung nicht nur intuitiv, sondern **differenzieren Sie anhand der Beurteilungskriterien** des MAG-Bogens (Erfüllung des Grundauftrags mit Aufgaben und Schlüsselkompetenzen sowie der jahresspezifischen Ziele).
- Erstellen Sie einen **Quervergleich über die Beurteilungen** innerhalb Ihres Teams, so fallen Ihnen tendenziell ungleiche Beurteilungen auf und Sie stellen eine faire Beurteilungspraxis sicher.