

Mitarbeiterbeurteilung

Die Fehler im System

REVIEW



Ob formal im Assessment Center, im Development Center, im Einstellungsinterview – oder informell bei der täglichen Arbeit: Führungskräfte sind regelmäßig gefordert, aus ihren Beobachtungen Schlüsse auf die Kompetenzen und Potenziale ihrer Mitarbeiter zu ziehen. Doch die Diagnose hat ihre Tücken. Gut beraten, wer sie kennt.

Preview

- ▶ **Kompetenzen und Krankheiten:** Was Führungskräfte in puncto Beurteilen von Ärzten lernen können
- ▶ **Skills ermitteln:** Die sechs Tücken der Kompetenz-Diagnose
- ▶ **Freche Früchte:** Weshalb Obstkor-Kompetenzen den Beurteilenden mitunter foppen
- ▶ **Lieber tief als flach:** Warum schlanke Kompetenzmodelle die Beurteilung bisweilen schwerer statt leichter machen
- ▶ **Vorsicht Verwaschung:** Wie aufwendige Kompetenzen und unkluge Beobachtungsmerkmale in die Irre führen
- ▶ **Längsschnitt statt Querschnitt:** Wann ist welches Bewertungstool angezeigt?
- ▶ **Kompetenzen und Wein:** Was hat beides miteinander gemein?

Wer Bewerber oder Mitarbeiter nicht einfach aus dem Bauch heraus beurteilen will, hat es schwer. Denn die per Kopf begründeten Entscheidungen sind nicht nur mühsamer – sondern in ihrer Qualität abhängig von einer Reihe von Einflussfaktoren. Mitunter sind sie sogar stark fehlgeleitet. Mit einer Krux: Häufig fühlt sich der Beurteilende unwohl mit dem gewonnenen Gesamtbild. Und manchmal merkt man noch nicht einmal, dass etwas nicht stimmt. Denn jede gewissenhafte Führungskraft ist natürlich bestrebt, die Kompetenzen zu beurteilen, die für die Aufgaben besonders relevant sind. Schnell ist man mit bestimmten Schlussfolgerungen bei der Hand, z.B.: Mitarbeiter A hat sich mit Verhalten B als teamfähig erwiesen.

Weil genau diese Folgerungen aber häufig ein Trugschluss sind, gibt es Trainings für alle, die Kandidaten beobachten und bewerten – sei es in einem Assessment Center (AC), einem Development Center (DC) oder auch in einem Einstellungsinterview. Aber auch bei diesen sogenannten Beobachtertrainings gibt es wieder eine Krux: Die Trainings trainieren gerne am Ziel vorbei – sie fokussieren oft nicht die wirklichen Tücken eines Beurteilungsprozesses (vgl. Kasten, Seite 78)

Diese Tücken liegen nämlich nicht in erster Linie in den gern geschulden psychologischen Wahrnehmungsfehlern wie etwa dem Halo-Effekt, der den Beobachter von einer positiven Eigenschaft eines Kandidaten ungeprüft auf weitere positive Eigenschaften schließen lässt. Sie liegen auch nicht darin, dass Führungskräfte im Prozess der Kandidatenwahrnehmung das Beobachten und das Bewerten nicht voneinander trennen. Sondern sie liegen im System. Genauer: im System der Kom-

petenzmodelle. Und sie liegen darin, dass vielen Führungskräften nicht klar ist, wie Beurteilung als solche eigentlich strukturiert ist und wie sie den Beurteilungsprozess für sich fassen können.

Kompetenzen ermitteln ist wie Krankheiten erkennen

Um zu verstehen, wie Beurteilung funktioniert, hilft ein Blick in die Medizin. Denn Diagnostik – und nichts anderes ist die psychologische Beurteilung – kam zuerst in der Medizin vor.

Der eigentliche Gegenstand medizinischer Diagnostik sind *Symptome*: z.B. Kopfschmerzen, Schwindelgefühle oder Ohrensausen. Der Mediziner sucht bei einem Patienten, der eines oder mehrere dieser Symptome hat, nach weiteren Symptomen, die er in einem bestimmten Kategoriensystem als „benachbarte“ Symptome mitbetrachten muss. Diese sogenannten benachbarten Symptome kommen daher, dass die Medizin bestimmte Symptomgruppen zu Syndromen zusammengefasst hat. Zum Beispiel: Zu den Symptomen Kopfschmerzen und Schwindel passt die benachbarte Symptomgruppe: Fieber, Gliederschmerzen, laufende Nase, Halsweh. Alles zusammen ist ein Syndrom. Und dieses Syndrom weist auf eine Krankheit hin – im Beispielfall ist es möglicherweise ein grippaler Infekt.

Krankheiten sind die erschlossene Größe und zunächst Konstrukte. Es müssen für die Zuschreibung einer Krankheit oft nicht alle Symptome vorhanden sein, sondern der Arzt kann in seinem Manual z.B. nachlesen, dass von den zehn Symptomen, die zu einem bestimmten Syndrom gehören, mindestens sieben vorliegen müssen, auf jeden Fall aber die Symptome eins bis drei, um die

Diagnose „grippaler Infekt“ zu vergeben. Letztlich funktioniert psychologische Diagnostik genauso. Zu sehen sind immer nur bestimmte Symptome, also: Verhaltensweisen, Motivationstendenzen, die persönliche Haltung des Kandidaten. Diese Symptome werden zu bestimmten Gruppen zusammengefasst und erhalten die Überschrift eines bestimmten Konstrukts – und das ist die Kompetenz.

Die Beobachtungsbögen im AC, DC, Interview oder – als Schablone im Kopf – auch bei der täglichen Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern sind das diagnostische Manual, mit dem Führungskräfte umgehen müssen. Führungskräfte bekommen eine Liste von Kompetenzen an die Hand und müssen feststellen, ob und inwieweit deren jeweilige „Symptome“ vorliegen und ob daraus auf das Vorliegen der Kompetenz geschlossen werden kann. Dass Führungskräfte bei der Beobachtung ungenau werden oder sogar Fehldiagnosen stellen, hängt auch mit Schwächen und Fehlern zusammen, die dem Kategoriensystem der unternehmens-eigenen Kompetenzmodelle inhärent sind.

Sechs Aspekte erschweren die Kompetenz-Diagnose

Denn anders als in der Medizin hat sich die psychologische Diagnostik im Wirtschaftskontext nicht auf ein einheitliches Diagnosesystem geeinigt, sondern viele Unternehmen stellen ein eigenes Diagnosesystem – genannt Kompetenzmodell – her. Häufig werden die Symptome, die sich zwischen unterschiedlichen Unternehmen oft nicht stark unterscheiden, nur anders strukturiert und gruppiert und mit einer politischen Botschaft versehen – und schon ist ein unternehmensspezifisches Kompetenzmodell entstanden. Oft aber ist es leider ein Modell, anhand dessen Führungskräfte nur zu einer verschwommenen Beurteilung

von Mitarbeitern und Bewerbern kommen können. Insgesamt sind es sechs zentrale Aspekte, die die Kompetenz-Diagnose so tückisch und schwierig machen:

Obstkorb- versus Apfelkorb-Kompetenzen

1. Eine formulierte Kompetenz setzt sich aus Symptomen zusammen, die sehr unterschiedlich sind/sehr weit auseinander liegen.

Auch wenn überall „Kompetenz“ draufsteht – die hinter einer Kompetenz liegende Symptomsammlung hat mitunter besondere Eigenarten. Verhältnismäßig leicht ist es für die bewertende Führungskraft, wenn die Symptome einer Kompetenz nah beieinander liegen und hoch miteinander korrelieren. Kompetenzen mit solchen Symptomen sind „Apfelkorb-Kompetenzen“. Sie können psychologisch relativ „rein“ beobachtet und beurteilt werden.

Eine **Apfelkorb-Kompetenz** ist z.B. das *Analysevermögen*. Einige seiner eng beieinander liegenden, typischen Symptome sind:

- ▶ Denkt sich schnell in komplexe Sachverhalte ein.
- ▶ Kann umfangreiche Informationen rasch erfassen.
- ▶ Kann komplexe Themen schlüssig strukturieren.
- ▶ Leitet präzise Schlussfolgerungen aus komplexen Ausgangssituationen und Datenmaterialien ab.

Sind die Symptome einer Kompetenz sehr unterschiedlich, handelt es sich also um eine „Obstkorb-Kompetenz“, wird es schwierig. Denn dann können einzelne Symptome auch Ausdruck einer ganz anderen Kompetenz sein – und die Führungskraft muss entscheiden: Wo gehört das, was ich sehe, eigentlich hin? Die Problematik stellt sich, weil es keine komplett überschneidungsfreien Kompetenzmodelle gibt. Immer gibt es Symptome, die gleichzeitig zur einen wie zur anderen Kompetenz zählen.

Eine **Obstkorb-Kompetenz** ist *Kundenorientierung*. Die typischen Symptome für dieses unpräzise, weite Kompetenz-Konstrukt sind z.B.:

- ▶ Interessiert sich für die Belange seiner Kunden, nimmt eine ausführliche Bedarfsanalyse vor.
- ▶ Positioniert sich gegenüber den Kunden partnerschaftlich und unterstützend.
- ▶ Entwickelt Angebote und Dienstleistungen, die einen hohen Kundennutzen beinhalten.



Lesetipp

▶ Michael Paschen, Alexander Fritz (Hrsg): Die Psychologie von Potenzial und Kompetenz.

VDS – Verlagsdruckerei Schmidt, Neudtadt a.d. Aisch 2014, 34,90 Euro.
Eine sehr umfassende Analyse und Diskussion über die Strukturierung und Abgrenzung von Kompetenzen. Man erfährt zudem, wie Kompetenzen mit guter Qualität erfasst und beurteilt werden können, sowohl im Interview als auch in der Beobachtung.

► Findet im Konfliktfall mit dem Kunden Lösungen, die eine gute Balance zwischen Kundeninteressen und unternehmerischen Interessen herstellen.

Hier ist sofort erkennbar: Für das Verhalten in dem einen oder anderen Symptom der Kundenorientierung kann es unterschiedliche psychologische Ursachen geben, die möglicherweise gar nichts oder nur sekundär etwas mit Kundenorientierung zu tun haben. Eine Lösung, eine Obstkorb-Kompetenz besser zu fassen und Kandidaten mithin genauer daraufhin zu beurteilen, wäre: die Kompetenz in Teilbereiche zu untergliedern. Bei Kundenorientierung wären solche Teilbereiche z.B.: Bedarfsorientierung, Servicebereitschaft, Lösungsentwicklung.

Kleine versus große Kompetenzmodelle

2. Die Kompetenzmodelle sind zu schlank.

Viele Unternehmen sind in den vergangenen Jahren dem Trend gefolgt, Kompetenzmodelle schlanker und fokussierter zu machen. Während Unternehmen vor rund 15 bis 20 Jahren noch mit Kompetenzlisten von 12 bis 15 Kompetenzen gearbeitet haben, möchten sie heute lieber nur sechs bis acht Schlüsselkompetenzen haben. Doch die Schlankheit hat ihren Preis: Entweder müssen wichtige Dinge weggelassen werden. Oder die Kompetenzen müssen sehr breit definiert werden, damit in den wenigen Kompetenzen noch möglichst viel Relevantes unterkommt.

Eine Kompetenz wie *Unternehmerisches und strategisches Denken und Handeln* z.B. ist eine breite Kompetenz, und die Symptomliste muss relativ lang sein, damit alle prinzipiell relevanten Aspekte erfasst sind. Beschränkt man sich stattdessen auf eine kurze Symptomliste, muss man auch auf der Ebene der Symptome bei einer sehr abstrakten Sprache sein – und das führt im Beurteilungsprozess zu verwaschenen Einschätzungen.

Insgesamt gilt: Große Kompetenzen sind für Führungskräfte immer schwieriger zu erfassen als kleine. Wie soll man denn beispielsweise bei einer nur 15-minütigen Fallstudienpräsentation einer so umfangreichen Kompetenz wie *Unternehmerisches und strategisches Denken und Handeln* auf die Spur kommen? Es liegt in der Natur der Sache, dass sich in so einer Situation nur einzelne Symptome und nur Teil-Aspekte der Kompetenz ermitteln lassen. Häufig ist



Foto: Sven Kämmerling/Profil M

es dann so, dass bestimmte Einzelaussagen der Kandidaten ausschlaggebend für die Beurteilung sind.

Ein Teilnehmer, der in seiner Fallstudienpräsentation z.B. deutlich häufiger und nachdrücklicher als alle anderen Kandidaten das Wort „langfristig“ unterbringt, punktet damit und legt bei der beurteilenden Führungskraft somit womöglich den Schalter in Richtung „Kompetenz vorhanden“. Und das, obwohl Langfristedenken nur ein kleiner Teil der gesamten Kompetenz ist.

Fühlt sich eine Führungskraft, die auf diese Weise ihre Beurteilung abgegeben hat, damit unwohl, ist das kein Sachverhalt, der auf unzulängliche Beobachterkompetenz Rückschlüsse lässt. Sondern es ist genau umgekehrt: Das Gefühl der Unzulänglichkeit ist durch die Komplexität und Facettenvielfalt des Beurteilungssachverhalts gegeben – und unsichere Beobachter fühlen genau das Richtige! Übrigens, die Erfahrung hat gezeigt: Die kleinere Kompetenz *Überzeugungskraft* können Führungskräfte auch nach nur 15 Minuten Fallstudienpräsentation relativ sicher beurteilen.

Preiswerte versus aufwendige Kompetenzen

3. Aufwendige Kompetenzen sind schwer zu erfassen.

In der Medizin gibt es einfach, also preiswert zu erfassende Krankheiten und solche, die aufwendiger zu diagnostizieren sind. Ein Sonnenbrand ist ein preiswert zu diagnostizierendes Symptombild. Hier genügt oft ein kurzer Blick. Für die Diagnose von Gallensteinen hingegen benötigt der Arzt

Der Autor: **Michael Paschen** ist Geschäftsführer der Profil M Beratung für Human Resources Management GmbH in Wermelskirchen. Seine Schwerpunkte sind Managementcoachings, Führungskräfteentwicklung und Personalauswahl. Kontakt: MPaschen@profil-m.de



Download als pdf:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/pdf/tt36.pdf

Tutorial Kompetenzen formulieren



Mitarbeiter richtig zu beurteilen erfordert zweierlei: Der Beurteilende muss nicht nur erstens gut im Beobachten sein, sondern zweitens auch wissen, was genau er eigentlich beobachten und beurteilen soll. Dazu braucht er als Grundlage ein hieb- und stichfestes Kompetenzmodell. Acht Tipps helfen beim Entwickeln:

1. Bilden Sie Kategorien.

Bündeln Sie die Kompetenzen, die Sie listen, in verschiedenen Kategorien, z.B.: „Business-Kompetenzen“, „Soziale Kompetenzen“, „Führungskompetenzen“. Das macht Ihr Kompetenzmodell leichter zu verstehen und praktikabler in der Anwendung, als wenn Sie alle Kompetenzen ohne Ordnungssystem untereinander schreiben.

2. Formulieren Sie möglichst viele Apfelkorb-Kompetenzen.

Am leichtesten zu beobachten und zu bewerten sind schlanke Kompetenzen – sogenannte Apfelkorb-Kompetenzen. Eine Apfelkorb-Kompetenz zeichnet sich dadurch aus, dass die Merkmale, aus denen sie sich zusammensetzt, nah beieinander liegen und sich nicht widersprechen. Beispiel: *Analysevermögen* – mit Merkmalen wie „Rasches Erfassen von umfangreichen Informationen“, „Gutes Strukturieren komplexer Themen“, „Ableiten präziser Schlussfolgerungen“.

3. Vermeiden Sie Obstkorb-Kompetenzen.

Obstkorb-Kompetenzen sind Kompetenzen, die viele Aspekte miteinander vermischen, die nicht unbedingt korrelieren. Ist die Liste der unterschiedlichen Facetten zu lang, ist die Kompetenz nicht mehr fassbar. Auch eine Liste von Operationalisierungen hilft nicht, weil sich die Facetten gegenseitig ausmitteln können.

4. Verwenden Sie selbsterklärende Begriffe.

Mit Kompetenzen, die erst umständliche Definitionen benötigen, was eigentlich gemeint ist, lässt sich nicht arbeiten. Negativ-Beispiele sind: „Rollenverständnis und Selbstdefinition“ und „Umgang mit dynamischen Systemen“. Verwenden Sie klare Begriffe, die dem Alltagsverständnis entsprechen. Z.B.: „Kreativität“ und hierzu gehörige Beschreibungen wie „Hinterfragen den Status quo“, „Bringt viele Ideen ein“, „Wagt radikale Überlegungen“.

5. Machen Sie das Modell nicht zu schlank.

Schlanke Kompetenzmodelle mit wenigen Schlüsselkompetenzen sind problematisch: Entweder Sie müssen wichtige Kompetenzen weglassen. Oder Sie müssen mit abstrakten, weit gefassten Kompetenzbegriffen arbeiten – und Kompetenzen eher als Kompetenz-Kategorie formulieren, z.B.: „Führungs- und Sozialkompetenz“. Das erschwert die Klarheit der Beurteilungen.

6. Machen Sie politische Botschaften nicht zum Knebel.

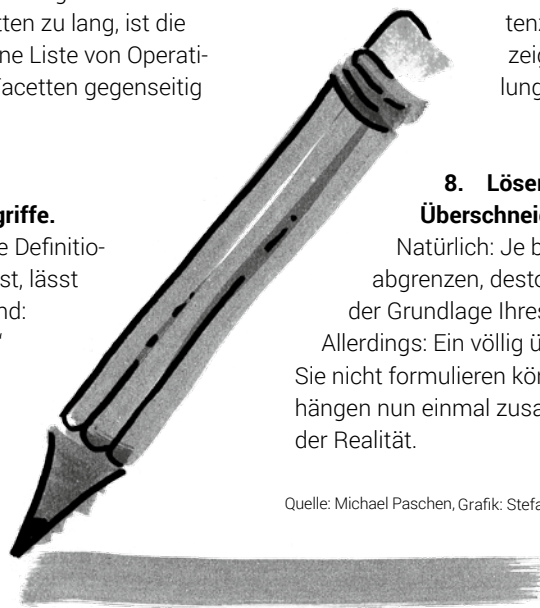
Oft ist zu beobachten: Weil „Diversity“ aus politischen Gründen in einem Modell gewollt ist, fällt eine eher altmodisch wirkende Kompetenz wie „Überzeugungskraft“ raus, um das Modell nicht aufzuplustern. Doch Fundamentalkompetenzen wie „Überzeugungskraft“ sind mindestens ebenso wichtig wie bestimmte Schwerpunkte, die man z.B. aus kulturellen Erwägungen heraus fördern möchte.

7. Operationalisieren Sie die Kompetenzen vollständig.

Achten Sie bei der Beschreibung, woran sich einzelne Kompetenzen erkennen lassen, darauf: Jede Kompetenz besteht nicht nur aus Skills, sondern zeigt sich darüber hinaus auch in Einstellungen, Motiven, Werthaltungen.

8. Lösen Sie sich vom Anspruch absoluter Überschneidungsfreiheit.

Natürlich: Je besser Sie Kompetenzen voneinander abgrenzen, desto klarer sind die Beurteilungen, die auf der Grundlage Ihres Kompetenzmodells erzeugt werden. Allerdings: Ein völlig überschneidungsfreies Modell werden Sie nicht formulieren können. Denn manche Kompetenzen hängen nun einmal zusammen und überlappen sich – auch in der Realität.



Quelle: Michael Paschen, Grafik: Stefanie Diers; © www.managerseminare.de

mindestens ein Ultraschallgerät, um ein einigermaßen sicheres Urteil abgeben zu können. Auch bei beruflichen Kompetenzen gibt es solche, die mit weniger und andere, die nur mit mehr Aufwand zu erfassen sind.

Am preiswertesten sind diejenigen Kompetenzen, die sich um kommunikative Aspekte drehen. Diese sieht man nämlich immer. Man muss sich nichts überlegen und schon gar keine besonderen AC-Übungen konstruieren, um sie wachzurufen. Die Führungskraft muss mit dem Bewerber oder Mitarbeiter nur reden oder ihn beim Reden beobachten. Andere Kompetenzen, wie beispielsweise Change-Management-Kompetenz, müssen deutlich aufwendiger sichtbar gemacht werden – etwa durch Fall-Simulationen.

In einem AC fühlen sich Führungskräfte besonders dann unwohl und unsicher mit ihrer Beurteilung, wenn ein bestimmter AC-Baustein gar nicht in der Lage war, genau diejenigen Symptome wachzurufen, die sie in ihrer Liste stehen haben und beurteilen sollen. Und das passiert leider häufig. Mit der Folge: Im Beurteilungsprozedere kommt es zu der Tendenz, Mittelwerte abzugeben. Diese Tendenz zur Mitte liegt nicht an Mängeln des Wahrnehmungssystems der beurteilenden Führungskraft – sondern hat ihre Ursache nicht selten in der Beurteilungskonstellation selbst.

Unkluge Symptomlisten

4. Die Kompetenzen sind erklärungsbedürftig und setzen sich aus Symptomen zusammen, die nicht zusammenpassen.

Ein weiteres Problem liegt darin: Sehr erklärungsbedürftige Kompetenzen und Kompetenzen, die nicht nah am Alltagsverständnis sind, erzeugen keine scharfen und profilierten Beurteilungen. Viele Kompetenzen sind schwer interpretierbare Kunstbegriffe – z.B. die Kompetenz *Rollenverständnis und Selbstdefinition*. Oder es sind psychologisch nicht präzise oder im Alltagsverständnis nicht anschlussfähige Kompetenzen. Welche Symptome beispielsweise sind unter *Umgang mit dynamischen Systemen* zu fassen? Wie lässt sich diese erklärungsbedürftige Kompetenz erkennen? Da spielt eine Vielzahl von Symptomen zusammen, die nicht so schnell zu ermitteln sind und nicht unbedingt zusammenpassen ...

Aber auch Kompetenzen wie *Überzeugungskraft* und *Durchsetzungsvermögen* haben für die beurteilende Führungskraft ihre Tücken, denn sie setzen sich jeweils aus ganz verschiedenen Symptomen zusammen. Werden diese beiden Kompetenzen noch – was häufig geschieht – zu

einer einzigen zusammengefasst, also als *Überzeugungskraft und Durchsetzungsvermögen* formuliert, wird die Symptomliste, die dieser Kompetenz zugrunde liegen muss, schlichtweg unklug. Unklug, da zu divers.

Denn *Überzeugungskraft* ist im Wesentlichen eine kommunikative und darstellerische Kompetenz. Sie enthält Aspekte rund um Rhetorik, Argumentation, Emotionalität – durchaus aber auch Empathie, weil es sich so verhält: Nur wer eine Zielgruppe lesen kann, kann „den richtigen Knopf bei ihr drücken“. *Durchsetzungskraft* wiederum lässt sich nur dann beobachten, wenn jemand tatsächlich auch die Möglichkeit hat, Zwang und Druck auszuüben. Durchsetzung kann es nur geben, wenn die Chance besteht, anderen – metaphorisch gemeint – „Kosten zu machen“. Deswegen hat Durchsetzungskraft auch damit zu tun, wie skrupellos jemand Machtmöglichkeiten nutzt – und nicht (nur) damit, wie überzeugend er ist. Erich Honecker beispielsweise war durchsetzungsstark, wurde von vielen aber als nicht besonders überzeugend erlebt.

Quer- versus Längsschnittkompetenzen

5. Die Kompetenz, die beurteilt werden soll, kann nicht von jetzt auf gleich zum Vorschein kommen.

Weitere Kompetenzen, bei denen sich Beurteilende schwertun, sind solche, die nur über den Zeitverlauf sichtbar werden. Hierzu gehört die im Augenblick sehr prominente Kompetenz *Lernfähigkeit* oder *Learning Agility*. Diese Kompetenz ist per definitionem – anders als z.B. *Analysevermögen* – nicht in einer Punktmessung erfassbar, sondern nur, indem verschiedene Zeitpunkte miteinander verglichen werden und der dazwischen liegenden Lernfortschritt gemessen wird.

Solche Längsschnittkompetenzen brauchen also immer einen Beurteilungszugang, der über die Beobachtung einer einzelnen Situation – wie sie z.B. im AC vorkommt – hinausreicht. Bei externen Bewerbern auf eine Stelle lässt sich diese Kompetenz nur in einem Interview feststellen, das biografische Elemente enthält. Und interne Mitarbeiter werden am besten über einen längeren Zeitpunkt beobachtet, damit eine zuverlässige Aussage getroffen werden kann.

Einstellungen versus Fähigkeiten

6. Die beurteilende Führungskraft untersucht nur das, was sie gut sehen kann – nicht aber die Einstellungen, Motive

und Haltungen eines Bewerbers oder Mitarbeiters.

Zu allen Kompetenzen gehören neben Fähigkeiten immer auch Motivationen und Grundhaltungen. Beispiel: *Überzeugungskraft*. Diese Kompetenz hat sehr viele Skill-Anteile, also auf Fähigkeiten bezogene Aspekte wie Argumentationsstärke, Ausdrucksvermögen, sprachliche Eloquenz, Präsentationsmethodik. Doch wirklich überzeugend ist nur, wer darüber hinaus auch über ein gewisses Sendungsbewusstsein verfügt und den Wunsch hat, sich zu exponieren und andere für seine Ideen zu gewinnen.

Insgesamt gilt: Keine Kompetenz ist ohne ein Wissen um die dahinter liegenden Motivationen und Antriebe verständlich. Wie stark der Motivationsanteil einer Kompetenz ist und wie groß der Fähigkeitsanteil

ist, ist von Kompetenz zu Kompetenz unterschiedlich. Zur *Projektmanagement-Kompetenz* z.B. gehören sehr viel methodische Fähigkeitsanteile. Kompetenzen hingegen wie *Wertorientierte Führung*, *Integrität* und *Kundenorientierung* beinhalten deutlich weniger Skill-Aspekte und viel stärker Haltungen, Motivationen, innere Ausrichtungen etc.

Kompetenzen die ihren Schwerpunkt in den Einstellungen haben, brauchen immer eine Selbstbeschreibung und Selbstreflexion desjenigen, der zu beurteilen ist. Um diese Kompetenzen valide erfassen zu können, darf eine Führungskraft nie bei der reinen Verhaltensbeobachtung stehen bleiben – schon gar nicht, wenn sie nur kurze Beobachtungspunkte hat wie in einem AC oder DC. Manche Kompetenzen lassen sich eben nicht einfach nur beobachten. Ihre relevanten Symptome müssen im Interview ermittelt werden. Und zwar in einem Interview, das den Kandidaten nicht nur in der augenblicklichen Situation betrachtet, sondern einen längeren Zeitraum fokussiert. Und das einen großen Anteil von Fragen beinhaltet, die Selbstreflexion auslösen.

Kompetenzen und Wein: Wo liegt die Gemeinsamkeit?

Können Führungskräfte all das lernen – zum Beispiel in einem Beobachtertraining? Ja, wenn die Trainings gut gemacht sind. Die Trainings müssen den Führungskräften ein gutes Verständnis für die Konstrukte vermitteln, die diese einschätzen müssen – und für die Symptome, die, je nachdem, worum es geht, in Rollenspielen, Simulationen, in Echt-Situationen am Arbeitsplatz oder in Interviews sichtbar gemacht werden oder aber eben auch nicht sichtbar gemacht werden können.

Nur wer eine Kompetenz wirklich für sich verstanden hat, kann diese beurteilen. Dann kann er auch flexibel mit einzelnen Symptomen oder Symptomgruppen umgehen und sich, wenn es Not tut, von Operationalisierungen lösen, die in einer AC-Übung nicht aufgetreten sind – um dann aber andere und situativ passendere Indikatoren heranzuziehen.

Im Grunde ist es bei der Beurteilung von Mitarbeiterkompetenzen wie mit Wein. Wer wenig Ahnung von Wein hat, für den schmeckt jeder Wein einfach nur süß oder sauer. Je mehr einer vom Wein versteht, desto mehr schmeckt er auch heraus – und desto mehr kann er den Wein auch beschreiben, sprich: beurteilen.

Michael Paschen

Wahrnehmungsfehler: Darum werden sie unterschätzt

Psychologische Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler gehören zum Common Wisdom eines jeden Beurteilungstrainings. Führungskräfte – insbesondere Beobachter eines AC oder DC – sollen in solchen Schulungen dafür sensibilisiert werden, wie fragil das menschliche Wahrnehmungssystem ist. Doch dieser Ansatz greift zu kurz, denn:

1. Wer für Wahrnehmungsfehler sensibilisiert ist, kann trotzdem nicht automatisch eine gute Beurteilung vornehmen, denn Wahrnehmungsfehler sind psychologische Zwangsläufigkeiten.

Die Trainings fokussieren in puncto Wahrnehmung z.B.:

- den *Halo-Effekt*, der besagt: Wer von einer besonders dominanten Eigenschaft eines Kandidaten positiv beeindruckt ist, lässt sich gerne dazu verleiten, auf weitere positive Eigenschaften zu schießen.
- die *Stimmungs- und Umgebungsabhängigkeit* der Beobachtungs- und Bewertungssituation.
- *unterschiedliche Milde- und Strengetendenzen* verschiedener Beobachter und Beurteiler.
- *subjektive Theorien und Stereotype*: „Brillenträger sind schlauer“, „Der kühle Norddeutsche“, „Der gemütliche Bayer“.

Das alles bringt zwar dazu, den ersten Eindrücken zu misstrauen, verrät jedoch nicht, wie ein Mitarbeiter richtig einzuschätzen ist.

2. Wer die psychologischen Wahrnehmungseffekte kennt, kann sie deshalb noch lange nicht überwinden.

Die Effekte zu kennen, ist gut – doch heißt das nicht, dass sich der Beurteilende nicht unbewusst doch von ihnen beeinflussen lässt.

3. Milde- und Strengetendenzen sind kein Fehler, sondern repräsentieren die Beurteilungsrealität der bewertenden Führungskraft oder des unternehmerischen Umfeldes.

Wenn Fritz die Marie beurteilt und davon erzählt, ist dabei mindestens ebenso viel über – den strengen oder weniger strengen – Fritz zu erfahren wie über Marie. Wie fordernd oder großzügig man in einer bestimmten Beurteilungssituation sein darf, ist Teil des individuellen Führungsverständnisses und nicht „Fehler“.

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin



**Abovorteile nutzen
Mehr? Hier klicken.
oder anrufen: 0228/97791-23**

Weiterbildungsmessen kostenfrei besuchen

Freier Eintritt für wichtige Weiterbildungsmessen. Beispiel Zukunft Personal, Köln



Tageskarte: 75 EUR
Für Abonnenten: 0 EUR

CD-Trainingskonzepte 50 EUR Rabatt

Mehr als 20 fertig vorbereitete Trainingsthemen mit allen Arbeitsmaterialien zur Auswahl. Beispiel: Bewerbungsgespräche professionell durchführen



Ladenpreis: 148,- EUR
für Abonnenten: 98,- EUR

Themendossiers kostenfrei

Flatrate-Onlinezugriff auf über 100 Themenschwerpunkte. Beispiel: Themendossier „Teamentwicklung“



Preis pro Dossier: 19,80 EUR
für Abonnenten: 0,00 EUR

Petersberger Trainertage 50 EUR Rabatt

Dabei sein auf Deutschlands größtem Trainerkongress. Beispiel: Petersberger Trainertage, 15. + 16. April 2016

Regulärer Eintritt: 448,- EUR
Abonnementpreis: 398,- EUR



Online-Archiv inklusive

Flatrate-Zugriff auf 2.700 Beiträge aus 25 Jahren managerSeminare. Beispiel: „Storytelling als Führungsinstrument“



Preis pro Beitrag: 5 EUR
für Abonnenten: 0 EUR

Flatrate auf das Heftarchiv

Flatrate-Onlinezugriff auf die vier aktuellsten Heftjahrgänge



Für Abonnenten: 0 EUR