

Hartmut Laufer

Personalbeurteilung im Unternehmen

Hartmut Laufer

Personal- beurteilung im Unternehmen

Von der Bewerberauswahl
bis zum Arbeitszeugnis

GABAL

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89749-806-8

Lektorat: Christiane Martin, Köln

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de

Umschlagfoto: Pixland/Corbis

Satz und Layout: Lohse Design, Büttelborn

Druck: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2008 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

Abonnieren Sie unseren Newsletter unter:

newsletter@gabal-verlag.de

Inhalt

Die Sache mit der Menschenkenntnis	7
1. Problematik der Personeneinschätzung	9
Wahrnehmung und Wahrheit	9
Ursachen von Vorurteilen und Fehleinschätzungen	13
Die „gute Menschenkenntnis“ auf dem Prüfstand	17
Hauptgrund für falsche Personeneinschätzungen	21
Ist Menschenkenntnis alters- und geschlechtsabhängig?	23
2. Grundsätzliches zu Personalbeurteilungen	25
Sinn und Zweck von Personalbeurteilungen	25
Arten und Verfahren von Beurteilungen	29
Auswirkungen fehlerhafter Beurteilungen	34
Gerechtigkeit und Objektivität	36
Typische Beurteilungsfehler und deren Vermeidung	38
Rechtlicher Rahmen von Personalbeurteilungen	48
3. Auswählen von Stellenbewerbern	50
Gesetzliche Regelungen zur Personalauswahl	50
Vorbedingungen anforderungsgerechter Bewerberauswahl	52
Bewerberauswahl bei öffentlichen Stellenangeboten	55
Auswertung der Bewerbungsunterlagen	57
Wahrheitsgehalt schriftlicher Bewerbungen	68
Bewerberauswahl bei internen Stellenausschreibungen	72
Führen zielorientierter Vorstellungsgespräche	73
Rechtliche Belange bei Vorstellungsgesprächen	82
Systematische Auswahlentscheidung	85
DIN-Norm 33430 für Eignungsprognosen	89

4. Beurteilen von Mitarbeitern	92
Ziele und Funktionen von Mitarbeiterbeurteilungen ..	92
Mitarbeiterleistungen messen und bewerten	99
Verfahren zur Beurteilung von Mitarbeitern	110
Anlässe und Zeitpunkt schriftlicher Leistungsbeurteilungen	114
Mündliche Beurteilungen im Jahresgespräch	117
Potenzialbeurteilungen für die Personalentwicklung ..	118
Leistungswirksame Beurteilungsgespräche	122
Zielbewusste und partnerschaftliche Gesprächsführung	126
5. Auswahlentscheide für Zulagen und Prämien	130
Zulagen und Prämien als Leistungsanreize	130
Auswahl der Zuwendungsempfänger	132
Bekanntgabe der Auswahlentscheidung	133
6. Beurteilen von Führungskräften	137
Problematik der Führungskräftebeurteilung	137
Selbsteinschätzung der Führungskraft	141
Beurteilung durch Vorgesetzte oder Mitarbeiter	146
Das 360°-Feedback	150
7. Assessment-Center und Persönlichkeitsanalysen	153
Was sind Assessment-Center?	153
Methoden der Persönlichkeitsanalyse	157
8. Verfassen von Arbeitszeugnissen	163
Rechtliche Grundlagen	163
Zeugnisarten und ihre Gestaltung	164
Korrekte Zeugnisinhalte und -formulierungen	168
Zu guter Letzt	172
Ergänzende Literatur	174
Stichwörter	177

Die Sache mit der Menschenkenntnis

Während der zwei Jahrzehnte, in denen ich als Führungskraft selbst häufig Personal zu beurteilen hatte, musste ich immer wieder erkennen, wie schwierig es ist, Menschen zutreffend einzuschätzen. Auch bei Diskussionen im Rahmen meiner Führungsseminare tritt dieses Problem häufig zutage. Aber es gibt auch immer wieder erstaunlich viele Führungskräfte, die davon überzeugt sind, aufgrund ihrer „guten Menschenkenntnis“ ihre Mitarbeiter problemlos beurteilen zu können.

Obwohl im Personalmanagement häufig Beurteilungen zu verfassen sind, gibt es hierfür relativ wenig praxisgerechte Fachliteratur. Meist wird das Thema im Zusammenhang mit dem Beurteilen von Schülern oder Auszubildenden behandelt. Zwar schaffen gerechte Leistungs- und Verhaltensbeurteilungen von Lernenden wichtige Voraussetzungen für deren Lernmotivation und Förderung. Nicht minder wichtig ist aber, dass Menschen auch später zutreffend eingeschätzt und entsprechend ihrer Eignung beruflich optimal eingesetzt werden. Eine zu den eigenen Fähigkeiten und Neigungen passende Berufstätigkeit ist eine wesentliche Komponente persönlicher Lebensqualität.

Außerdem beinhaltet die Personalbeurteilung eine ernst zu nehmende gesamtwirtschaftliche Dimension: Es ist für den Erfolg eines jeden Unternehmens von ausschlaggebender Bedeutung, dass seine Arbeitsplätze mit dafür optimal qualifizierten Arbeitskräften besetzt sind.

Diese Gegebenheiten haben mich dazu bewogen, dieses Buch zu schreiben. Es war mein Anliegen, Personalbeurteilungen unterschiedlichster Anlässe zu beleuchten und den Verantwortlichen durch praktikable Hinweise ihr schwieriges Geschäft zu erleichtern: für die Auswahlentscheidungen bei Neueinstellungen, für den leistungsgerechten Personaleinsatz, für turnusmäßige Mitarbeiterbeurteilungen bis hin zum Arbeitszeugnis bei Beendigung eines Arbeitsverhältnisses. All die verschiedenen Beurteilungsarten haben ihre Besonderheiten, die für die Beurteilungsqualität eine Rolle spielen.

Verschiedentlich sind Checklisten oder Formblätter als Arbeitshilfen abgebildet. Wer daran interessiert ist, kann sich von mir kostenlos die digitalen Versionen zuschicken lassen – eine E-Mail mit der Angabe der gewünschten Seiten reicht aus!

Dipl.-Ing. Hartmut Laufer

MENSOR Institut
Postfach 30 36 30
10727 Berlin
Telefon: ++49 (0) 30-2629640
Fax: ++49 (0) 30-2625977
E-Mail: institut@mensor.de
Website: www.mensor.de

PS: Des Leseflusses wegen habe ich darauf verzichtet, bei Personen stets beide sprachliche Geschlechter zu nennen. Mit dem Mitarbeiter als Gattungsbegriff meine ich auch weibliche Beschäftigte und die Führungskraft kann biologisch gesehen selbstverständlich auch ein Wesen männlichen Geschlechts sein.

1. Problematik der Personen- einschätzung

Wahrnehmung und Wahrheit

Wenn wir etwas mit unseren Sinnesorganen wahrnehmen, ist das nie ein völlig distanziertes Registrieren von Gegebenheiten, sondern es handelt sich stets um ein Erlebnis.

Neuere Forschungsergebnisse der Gehirnbiologie belegen, dass die durch unsere Sinnesorgane aufgenommenen Informationen als elektrische Nervenimpulse zunächst über das Stammhirn – auch „Reptiliengehirn“ genannt – in das limbische System gelangen. Es ist derjenige Bereich unseres Gehirns, der die Gefühle beherbergt, dem also unser emotionales Erleben entspringt. Am Eingang zum limbischen System befindet sich quasi als Pförtner der sogenannte Mandelkern – die „Amygdala“. Dieses Gehirnareal ist die Kontrollinstanz, die darüber entscheidet, welchen emotionalen Wert die Informationen erhalten, ob sie also mit positiven oder negativen Gefühlen besetzt werden. Erst mit diesen Bewertungen versehen werden die Informationen an das Großhirn zur rationalen Verarbeitung weitergeleitet.

Das Großhirn ist der entwicklungsgeschichtlich jüngste Teil unseres Gehirns. Er ist für unsere hohe Intelligenz verantwortlich, die uns Menschen allen anderen Lebewesen überlegen macht. Im vorderen Bereich der Großhirnrinde befin-

**Emotionale
Bewertung von
Wahrnehmungen**

**Verstandesmäßige
Verarbeitung**

1. Problematik der Personeneinschätzung

den sich die Stirnhirnlappen. In ihnen sind unter anderem unsere persönlichen Grundeinstellungen und ethischen Werte gespeichert. Diese Grundsätze sind dafür maßgebend, welche Denkrichtungen und Reaktionen die empfangenen Informationen auslösen. Das Stirnhirn stellt ein Korrektursystem dar, ist sozusagen die höhere Instanz. Es gibt den anderen Hirnregionen Rückmeldungen und beeinflusst somit sowohl unsere Gedanken als auch unsere Gefühle.

Verstand versus Gefühl	Manchmal lässt das limbische System unsere innere Stimme sagen: „Den Kerl bringe ich um!“ Nachdem uns jedoch das Stirnhirn mit unseren moralischen Grundsätzen konfrontiert und uns unser Verstand an die möglichen rechtlichen Folgen erinnert hat, machen wir es dann doch nicht. Das Beispiel verdeutlicht, dass in uns zunächst stets Gefühle ausgelöst werden und erst danach das Denken einsetzt, auch wenn wir uns dessen nicht bewusst sind. Einerseits wird unser Denken durch Gefühle beeinflusst, andererseits wirkt unser Verstand regulierend auf unsere Gefühle ein. Limbisches System und Großhirn funktionieren in einem steten Wechselspiel.
Spontan reagieren wir oft willenlos	Experimente haben gezeigt, dass Nervenimpulse, die uns zu bestimmten Bewegungen veranlassen, in den unbewussten Hirnteilen bis zu einer halben Sekunde früher auftreten, als es zu bewussten Denkvorgängen kommt. Reizt man das Hirn von Versuchspersonen mit Elektroden dahin gehend, dass sie automatisch nach einem Wasserglas greifen, deklarierten sie ihr unwillkürliches Handeln dennoch sogleich als bewusste Aktion. Sie erklären, sie „wollten“ nach dem Glas greifen, weil sie Durst hatten. Weit öfter, als wir denken, reagieren wir zunächst gefühls- oder triebgesteuert und konstruiert uns der Verstand erst danach eine logische Begründung.

Wir sind danach überzeugt, uns absolut vernunftsmäßig entschieden und gehandelt zu haben. Diesen Verhaltensmecha-

nismus nutzend versucht die Werbung – oft mit bemerkenswertem Erfolg – gezielt Einfluss auf unsere Kaufentscheidungen zu nehmen.

Unser Wahrnehmungsvermögen wird auch dadurch beeinflusst, dass emotional positiv besetzte Informationen vom Großhirn nachweisbar besonders bereitwillig aufgenommen und verarbeitet werden. Hingegen werden negativ besetzte möglicherweise völlig ausgeblendet und im Gedächtnis nicht gespeichert. Je stärker die positiven Gefühle, desto fester werden die Informationen im Gedächtnis verankert. Hierbei spielen auch einige chemische Vorgänge eine wichtige Rolle. Die Wissenschaft hat mittlerweile einen – „Dopamin“ genannten – körpereigenen Botenstoff ausfindig gemacht, der bei angenehm empfundenen Informationen oder Situationen im Gehirn das Ausschütten opiumähnlicher Stoffe bewirkt. Sie lösen Lust auf erneutes Erleben dieser Art aus. Andererseits weiß man seit Langem, dass unter negativ empfundenem Stress, dem sogenannten Disstress, Hormone in den Blutkreislauf ausgeschüttet werden, die im Gehirn zu Denkblockaden führen können.

**Positive
Informationen sind
uns willkommen**

Die komplexen Vorgänge in unserem Gehirn spielen bei der Wahrnehmung unserer Umwelt eine maßgebliche Rolle und wirken sich demzufolge auch auf unser Urteilsvermögen aus.

Wie die vorstehende Schilderung der gehirnbiologischen Prozesse zeigt, lösen unsere optischen, akustischen oder haptischen, also zunächst rein physikalischen Wahrnehmungen in uns zwangsläufig auch Assoziationen und Gefühle aus. In Bruchteilen von Sekunden interpretieren und bewerten wir die jeweilige Situation:

**Ständig
interpretieren und
bewerten wir**

1. Problematik der Personeneinschätzung

- Unser Gehirn gibt den empfangenen Informationen zunächst eine gefühlsmäßige Note und verknüpft sie dann mit bereits vorhandenen Gedächtnisinhalten.
- Dabei ergänzt es fehlende oder unverständliche Informationen durch anderweitig erworbene Kenntnisse beziehungsweise mittels unserer Fantasie.
- Bewusst oder unbewusst messen wir das Wahrgenommene an unseren individuellen Wertvorstellungen sowie an früheren Erlebnissen und unseren damaligen Bewertungsergebnissen.

Auf diese Weise ziehen wir aus den Wahrnehmungen unsere Schlüsse und schaffen uns unsere individuelle Wirklichkeit. Die so entstehenden individuellen Wirklichkeitsbilder können dazu führen, dass Personen eine bestimmte Situation äußerst widersprüchlich erleben, obwohl sie alle dieselben Beobachtungsmöglichkeiten hatten. Ein Problem, das sich Kriminalbeamten immer wieder stellt und oft zu falschen Verdächtigungen und sogar Justizirrtümern führt. Es kommt gar nicht so selten vor, dass die Augenzeugen eines Unfalls oder Verbrechens wichtige Einzelheiten völlig unterschiedlich gesehen haben wollen, ohne ein Interesse daran zu haben, etwas zu verschleiern. Vielmehr sind sie von ihren widersprüchlichen Schilderungen felsenfest überzeugt.

Jeder hat seine eigene Wahrheit

Der Glaube, es gäbe immer nur eine einzige wahre Wirklichkeit, ist eine gefährliche Selbsttäuschung, die häufig zu Enttäuschungen und Konflikten führt. Jeder Mensch hat seine eigene „Sicht der Dinge“ und demzufolge seine eigene Wahrheit. Der Psychologe und Sprachwissenschaftler Paul Watzlawick hat sich in mehreren Büchern mit dem Wirklichkeitsbegriff auseinandergesetzt (siehe auch Literaturhinweise am Ende des Buchs) und ist zu folgender Erkenntnis gelangt:

Es gibt keine einzig wahre Wirklichkeit, sondern nur auf persönlichen Bewertungen beruhende individuelle Wirklichkeitsauffassungen.

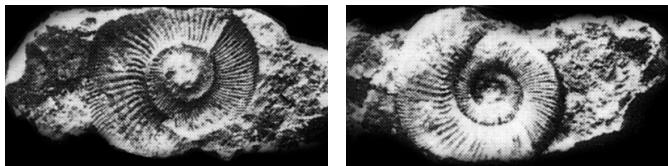
Ursachen von Vorurteilen und Fehleinschätzungen

Wie Experimente gezeigt haben, benötigt unser Gehirn für das Erkennen und Bewerten einer Situation meist nicht mehr als 150 Millisekunden. Das erklärt, warum wir uns normalerweise schon während der ersten 10 Sekunden einer Begegnung mit einem Menschen ein relativ gefestigtes Pauschalurteil über ihn gebildet haben – wir also ein „Vorurteil“ getroffen haben. Vorurteile (auch „Stereotype“) sind vorschnelle Beurteilungen. Sie können dazu führen, dass wir

- andere Menschen aufgrund von Fehleinschätzungen ungerecht behandeln,
- uns nicht mit ihnen verständigen können und/oder
- von falschen Voraussetzungen ausgehend Fehlentscheidungen treffen.

Falsche Vorurteile können auf unterschiedliche Weise entstehen. Betrachtet man die Fotos der Abbildung auf Seite 14, so wird man spontan meinen, die auf dem linken Foto abgebildete Fossilie sei erhaben, die auf dem rechten hingegen nach innen gewölbt. Stellt man jedoch die Abbildungen auf den Kopf, so ergibt sich der genau entgegengesetzte Eindruck. Die Begründung: Da wir es von Geburt an gewöhnt sind, dass das Sonnenlicht von oben her einfällt und Gegenstände demzufolge ihren Schatten nach unten werfen, deuten wir auch zweidimensionale Abbildungen entsprechend – auch wenn wir nicht wissen, wie der Lichteinfall beim Fotografieren tatsächlich war.

Verallgemeinerungen



Viele unserer Vorurteile beruhen auf Klischeevorstellungen.

Wir interpretieren unsere Wahrnehmungen aufgrund früherer Erfahrungen, sind aber fest davon überzeugt, die aktuelle Wirklichkeit zu erkennen. Erst bei einer kritischen Betrachtung der Situation stellen wir dann fest, wie zweifelhaft unser erster Eindruck war. Erst durch die Betrachtung einer Situation aus „verschiedenen Blickwinkeln“ oder einer „anderen Perspektive“ erhalten wir die umfassenden Informationen, um der Wahrheit näher zu kommen.

Bildung von Mustern Das Gleiche gilt für das Wahrnehmen von Personen. Ständig sammeln wir Erfahrungen im Umgang mit den unterschiedlichsten Menschentypen. Je häufiger sich dabei bestimmte Erfahrungen wiederholen, umso mehr werden sie für uns zu allgemeingültigen Mustern, lassen sie in uns bestimmte Überzeugungen reifen. Vorurteile entstehen allerdings nicht nur durch das Verallgemeinern eigener Erfahrungen, sondern werden auch durch die Klischeevorstellungen geprägt, die in der Gesellschaft, zum Beispiel auf Rassen, Berufsgruppen oder Glaubengemeinschaften bezogen, kursieren.

Sich selbst erfüllende Vorhersagen Begegnen wir jemandem, der in seinen Verhaltensweisen oder äußereren Merkmalen Ähnlichkeiten mit einer uns bekannten Person aufweist, so werden wir ihm zunächst – bewusst oder unbewusst – auch die übrigen Eigenschaften der uns bekannten Person zuordnen. Haben wir mit der ähnlichen Person entweder gute oder schlechte Erfahrungen

gemacht und haben wir sie somit als sympathisch oder unsympathisch in Erinnerung, so neigen wir dazu, die neue Bekanntschaft zunächst ebenso einzuordnen. Wir lassen uns also von einem Vorurteil leiten, „vor-verurteilen“ den Betreffenden sozusagen. Verhalten wir uns ihm gegenüber dann in einer durch unser Vorurteil geprägten positiven beziehungsweise negativen Weise, so erzeugt das beim anderen logischerweise die entsprechenden Reaktionen, was wiederum unsere erste Einschätzung zu bestätigen scheint. Man nennt diesen Vorgang auch die „sich selbst erfüllende Vorhersage“.

Beispiel: Ein Vorgesetzter hat hinsichtlich der Zuverlässigkeit mit älteren Mitarbeitern besonders gute Erfahrungen gemacht. Demzufolge wird er einem jungen Mitarbeiter gegenüber zunächst eher kritisch eingestellt sein und ihn besonders aufmerksam beobachten. Das kann den Mitarbeiter verunsichern, was möglicherweise zu vermehrten Fehlern führt. Wegen seiner kritischen Haltung wird der Vorgesetzte aber gerade bei diesem Mitarbeiter jeden Fehler registrieren und es wird sich seine Meinung verstärken, jüngere Mitarbeiter würden weniger sorgfältig arbeiten.

Wir neigen dazu, vorrangig das wahrzunehmen, was unseren Überzeugungen und Wünschen oder auch Befürchtungen entspricht. Hingegen blenden wir gerne diejenigen Wahrnehmungen aus, die zu diesen Erwartungen im Widerspruch stehen. Instinktiv wollen wir bestätigt werden und nicht ohne Not in innere Zweifel geraten. Demzufolge sind unsere Beobachtungen stets mehr oder weniger auswählend.

**Selektives
Wahrnehmen**

Beispiel: Ein Verliebter registriert dankbar jedes Zeichen der Zuneigung seiner Angebeteten. Aber auch jedes seine Eifersucht bestätigende Verhalten nimmt er bei ihr besonders empfindsam wahr.

Verfestigte Wertvorstellungen Erziehung, Normen des menschlichen Umfelds sowie persönliche Lebenserfahrungen lassen in uns bestimmte Wertvorstellungen wachsen. Je mehr sie sich in uns verfestigt haben, desto mehr neigen wir dazu, diese Maßstäbe an alle Mitmenschen anzulegen und abweichendes Verhalten negativ zu bewerten. Ähnlich wie die Klischees führen auch unflexible Wertmaßstäbe zu Vorurteilen und erschweren eine situationsgerechte Personenbeurteilung.

Beispiel: Wenn wir selbst saloppe Kleidung bevorzugen, sind wir bereit, sie auch bei anderen zu tolerieren, und bewerten sie eher positiv. Wir deuten sie möglicherweise als einen Ausdruck freier Denkungsart oder ausgeprägten Selbstbewusstseins. Kleiden wir uns jedoch ausgesprochen konservativ, werden wir saloppe Kleidung eher als Nachlässigkeit, Schlampigkeit oder sogar Provokation empfinden.

Notwendigkeit von Vorurteilen Allerdings haben Vorurteile auch eine positive Funktion. Erst durch unser reichhaltiges Repertoire an Vorurteilen sind wir in der Lage, schnell genug reagieren zu können. Vorurteile ersparen es uns, in jeder Situationen stets neu entscheiden zu müssen – und dann möglicherweise zu spät. Sie erleichtern es uns, neue Informationen einzuordnen und mit ihnen umzugehen.

Vorurteile verführen uns oft zu Falschbeurteilungen oder Fehlentscheidungen – andererseits könnten wir ohne sie in vielen Lebenslagen nicht schnell genug reagieren und wären lebensuntauglich.

Kaschierendes Rollenverhalten Doch auch die zu beurteilenden Menschen selbst können an Fehleinschätzungen schuld sein. Je nach Lebenssituation nehmen sie unterschiedliche Rollen ein und verhalten sich entsprechend. Sie versuchen sich so darzustellen, dass es

ihrer momentanen persönlichen Interessenlage dient oder den Erwartungen ihres Umfelds entspricht. Dieses vordergründige, sichtbare Rollenverhalten kann durchaus im Widerspruch stehen zu den grundsätzlichen Überzeugungen und echten Fähigkeiten des Betreffenden und kann von Situation zu Situation wechseln. Daher ist es schwierig, bei anderen Menschen zutreffend einzuschätzen, wie diese „normalerweise“ sind oder was sie momentan tatsächlich empfinden.

Beispiel: In der Firma gilt ein Vorgesetzter als überzogen streng und unsensibel bis zur Rücksichtslosigkeit, während er sich zu Hause als ausgesprochen gütiger und verständnisvoller Familienvater zeigt. Je nach Situation wird er demzufolge von seinen Mitmenschen ganz unterschiedlich wahrgenommen – wird er gehasst oder geliebt.

Wir können andere Menschen erst dann zuverlässig beurteilen, wenn wir sie lange genug in unterschiedlichen Situationen beobachtet haben.

Die „gute Menschenkenntnis“ auf dem Prüfstand

Die meisten erwachsenen Menschen sind der Überzeugung, dass sie aufgrund ihrer Lebenserfahrung eine gute Menschenkenntnis besitzen und deshalb andere Menschen hinsichtlich ihrer Charaktereigenschaften zutreffend einschätzen können. Eine Fähigkeit, die natürlich auch beim Führen von Mitarbeitern eine wesentliche Rolle spielt. Schließlich wird man als Führungskraft immer wieder vor die Frage gestellt, inwieweit sich ein Mitarbeiter für eine bestimmte Aufgabe eignet. Manche Vorgesetzten müssen sich im Laufe

**Die meisten
glauben, gute
Menschenkenntnis
zu haben**

1. Problematik der Personeneinschätzung

eines Arbeitstags fortwährend entscheiden, wem sie am besten welche Arbeit zuteilen.

Demzufolge lösen Fragen der Mitarbeiterbeurteilung oder der Bewerberauswahl in Führungsseminaren meist lebhafte Diskussionen aus. Zumindest die erfahreneren Führungskräfte äußern dann meist die Überzeugung, ihre Mitarbeiter hinsichtlich deren Persönlichkeitseigenschaften zutreffend beurteilen zu können.

Test zur Personeneinschätzung Diese Diskussionen regten den Autor an, einen kleinen Test zu entwickeln, anhand dessen Seminarteilnehmer ihre Menschenkenntnis erproben können. Die Testpersonen erhalten dazu einen Fragebogen, mit dem sie sich im Hinblick auf zehn Persönlichkeitsmerkmale gegenseitig beurteilen sollen.

Als Beurteilungskriterien sind Persönlichkeitseigenschaften allgemeiner Art vorgesehen, die man anderen Personen meist schon nach kurzem Kennenlernen zuordnet. Beispielsweise ob man jemanden für spontan oder für besonnen hält oder ihn in seinem Wesen als eher sensibel oder eher robust einordnet. Dabei werden keine differenzierenden Beurteilungsnoten verlangt, sondern nur Tendenzen. Es ist also anzugeben, ob man meint, die beurteilte Person würde hinsichtlich des betreffenden Wesensmerkmals eher zu dem einen oder dem anderen Gegenpol tendieren. Zur Bewertung der Fremdeinschätzungen werden die Testpersonen aufgefordert, sich auch selbst einzuschätzen und dabei im Interesse der Testqualität ehrlich zu sein – absolute Anonymität wird garantiert!

Erlebnisrelationen Würde man rein zufällige Fremdeinschätzungen vorsehen – also zum Beispiel durch Losen –, würde sich nach dem Gesetz der Wahrscheinlichkeit eine durchschnittliche Übereinstimmung der Fremd- und Selbsteinschätzungen von 50 Prozent ergeben. So wie die statistische Eintreffenswahr-

scheinlichkeit beim Roulette, wenn man nur auf die Farben (also Rot oder Schwarz) setzt. Das andere Ergebnis extrem wäre, wenn jemand alle zehn Persönlichkeitseigenschaften einer Testperson so einschätzen würde, wie diese sich selbst beurteilt – also eine Übereinstimmung von 100 Prozent. Demnach wäre ein mittelmäßiges Beurteilungsergebnis ein Übereinstimmungsgrad von 75 Prozent. (Diese Klarstellungen seien angemerkt, um die Testergebnisse realistisch zu beurteilen.)

Der Autor hat diese Tests bereits in 34 Seminargruppen mit insgesamt 274 Personen durchgeführt. Daraus resultierten insgesamt 17.510 Einzelurteile, was eine hohe Repräsentanz der Testergebnisse belegt. Als Gesamtergebnis aller Tests errechnete sich eine durchschnittliche Übereinstimmung der Fremd- und Selbsteinschätzungen von lediglich 59,7 Prozent!

**Ernüchternde
Testergebnisse**

Die Ergebnisse der Personeneinschätzungen lagen bei den Tests also nur geringfügig über dem Zufallswert!

Dabei ist zu bedenken, dass in diesem Durchschnittswert natürlich eine nicht unerhebliche Anzahl von Einschätzungen enthalten ist, die deutlich unter der Zufallswahrscheinlichkeit liegen. Dass also Testpersonen die Persönlichkeitseigenschaften häufiger unzutreffend als zutreffend eingeschätzt hatten!

Bei der Diskussion dieser ernüchternden Ergebnisse wird dann von den Seminarteilnehmern manchmal geltend gemacht, dass man sich ja noch lange genug gekannt habe. Immerhin aber befanden sie sich zum Zeitpunkt des Tests bereits etwa zehn Stunden in demselben Raum, hatten miteinander diskutiert und in Gruppen zusammengearbeitet. Im Vergleich mit den üblichen Vorstellungsgesprächen bei Personaleinstellungen, die selten länger als eine halbe

**Einflüsse der
Bekanntheitsdauer**

1. Problematik der Personeneinschätzung

Stunde dauern, relativieren sich diese Bedenken sehr schnell und es wird die Frage aufgeworfen, welchen Erkenntnisgewinn derartige Gespräche überhaupt bringen können. Gespräche, die schließlich darüber entscheiden, ob man in einen Bewerber jahrelang eine nicht unbeträchtliche Entlohnung investiert!

Hinsichtlich der Bekanntheitsdauer stellte sich erstaunlicherweise heraus, dass die Beurteilungsergebnisse von Teilnehmergruppen, die sich aufgrund beruflicher Zusammenarbeit schon längere Zeit vor dem Test kannten, auch nicht entscheidend besser waren. Bei kurzer Bekanntheitsdauer betrug der Durchschnittswert der Übereinstimmungen 55,7 Prozent. Bei einer Dauer von einer Woche und mehr lag er bei 65,3 Prozent, also immer noch deutlich unter einem als mittelmäßig einzustufenden Wert von 75 Prozent.

Auch eine längere Bekanntheitsdauer führt nur zu einer nicht einmal mittelmäßigen Beurteilungsqualität.

Unzulänglichkeiten von Tests

Allerdings darf nicht übersehen werden, dass alle Untersuchungen zur Persönlichkeitseinschätzung auch ihre Schwachstellen haben. Bei diesem Test dürfte das die als Erfolgsmaßstab dienende Selbsteinschätzung der Testpersonen sein. Auch die Beurteilung eigener Wesensmerkmale kann unzutreffend oder – besser gesagt – unrealistisch sein.

Trotz des Bemühens um eine ehrliche Antwort kann ein unbewusstes Wunschdenken die Einschätzung verfälschen. Das gilt besonders dann, wenn ein Beurteilungskriterium als negative Charaktereigenschaft verstanden wird. Trotz allen Bemühens, die Testkriterien wertfrei zu formulieren, lassen sich derartige Einflussfaktoren nie völlig ausschließen. Der eine hält Sparsamkeit für eine Tugend, während ein anderer

sie als Geiz interpretiert und somit als negative Eigenschaft. Hinzu kommen Verständnisunterschiede hinsichtlich der Wortbedeutungen: Was ist beispielsweise unter „unbekümmert“ überhaupt zu verstehen und wann ist ein Mensch als eher „rational“ oder „emotional“ einzuordnen? Jeder Mensch hat schließlich auch sein eigenes Sprachempfinden.

Bei aller Skepsis dürften jedoch folgende Annahmen ge-rechtfertigt sein:

- Auch wenn einige der Testpersonen bei ihren Selbsteinschätzungen an dem einen oder anderen Punkt einer Selbttäuschung erlegen sind, dürfte das Gesamtbild, das sie von sich zeichneten, der Wahrheit nahegekommen sein. Die Tendenzen der Testaussagen dürften dadurch nicht grundlegend verfälscht worden sein.
- In der großen Menge von über 17.000 Einzelurteilen dürften sich graduelle Definitionsunterschiede bei den Kriterienbegriffen gegenseitig ausgeglichen haben und somit die Aussagefähigkeit der Gesamtergebnisse nicht infrage gestellt sein.

**Dennoch
aussagefähige
Ergebnisse**

Trotz einiger methodischer Unsicherheiten haben die Tests deutlich gemacht, dass die Fähigkeit zur Menschenkenntnis meist maßlos überschätzt wird.

Hauptgrund für falsche Personeneinschätzungen

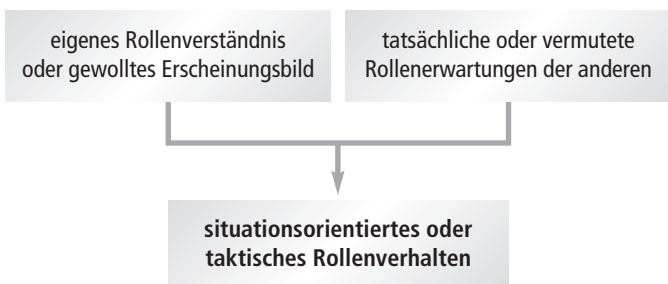
Hauptverantwortlich für die schwachen Testergebnisse dürfte in erster Linie das Rollenverhalten während der Seminare gewesen sein. Die Teilnehmer zeigten sich den anderen nicht unbedingt von ihrer echten Seite, sondern vor allem so, wie sie als Seminarteilnehmer oder Kollege gesehen werden wollten.

**Verfälschendes
Rollenverhalten**

1. Problematik der Personeneinschätzung

Unser Selbstwertgefühl oder taktische Erwägungen bewirken – wie oben bereits erwähnt –, dass wir möglicherweise unbewusst versuchen, durch unsere Verhaltensäußerungen anderen ein möglichst positives Bild von uns zu vermitteln. Deshalb steuern wir unser Verhalten so,

- dass es so weit wie möglich unserem jeweiligen Rollenverständnis beziehungsweise unserem gewollten Erscheinungsbild entspricht und
- den tatsächlichen oder vermuteten situationsabhängigen Erwartungen unserer Mitmenschen gerecht wird.



Empfinden wir eine unserer Persönlichkeitseigenschaften als Schwäche oder erscheint sie uns in einer bestimmten Situation als nachteilig, neigen wir dazu, alles zu vermeiden, was diesen Mangel durch unser Verhalten erkennbar machen würde. Wir verhalten uns gegenüber anderen dann möglicherweise genau entgegengesetzt, als es unserem tatsächlichen Wesen entspricht. Logischerweise schlägt sich das dann darin nieder, wie uns die anderen sehen, und führt dazu, dass sie uns völlig unzutreffend einschätzen.

Aufmerksam beobachten	Ein derartiges taktisches oder unbewusstes Täuschungsverhalten lässt sich erst dann durchschauen, wenn man den Betreffenden lange genug beobachten konnte oder ihn in mehreren unterschiedlichen Rollen erlebt hat. Irgendwann kommt dann normalerweise sein natürliches Wesen zum Vorschein.
------------------------------	---

Erst durch ausreichende Beobachtung lässt sich ein irreführendes Rollenverhalten erkennen und zutreffend einordnen.

Ist Menschenkenntnis alters- und geschlechtsabhängig?

Einflüsse des Lebensalters

Es ist zu vermuten, dass sich die Menschenkenntnis mit zunehmender Lebenserfahrung verbessert und sie umso treffsicherer wird, je häufiger man sich ein Urteil über andere Menschen bilden musste und erkennen konnte, inwieweit man richtig lag oder inwieweit man sich von einem tak-tischen Rollenverhalten oder durch andere Beurteilungser schwernisse hatte täuschen lassen.

**Zunehmende
Lebenserfahrung**

Hinzu kommt, dass mit dem Lebensalter bei den meisten Menschen das Sicherheitsbedürfnis zunimmt. Die wachsende Summe negativer Erlebnisse und Enttäuschungen hat sie vorsichtiger werden lassen. Sie gehen auf andere Menschen weniger spontan und unkritisch zu, sondern wägen mehr ab und versuchen, sich ein vollständigeres Bild von jemandem zu machen, ehe sie seinen Verhaltensäußerungen trauen.

**Wachsendes
Sicherheits-
bedürfnis**

Die Testauswertung bestätigt diese Vermutungen. Der Übereinstimmungsgrad betrug:

- bei einem Lebensalter bis zu 30 Jahren durchschnittlich 58,5 Prozent,
- zwischen 31 und 50 Jahren durchschnittlich 59,7 Prozent und
- über 50 Jahre durchschnittlich 64,1 Prozent.

Dennoch erreichte selbst die Gruppe der über 50-Jährigen den als mittelmäßig definierten Wert von 75 Prozent nicht!

Steigendes Lebensalter erhöht zwar die Urteilsfähigkeit, führt aber auch bei älteren Menschen nicht immer zu einer wirklich treffsicheren Menschenkenntnis.

Geschlechtsspezifische Unterschiede

Beziehungsorientiertheit von Frauen

Zahlreiche Untersuchungen kommen zu der Aussage, dass Frauen statistisch gesehen stärker personen- und beziehungsorientiert sind als Männer. Manche gehirnbiologischen Experimente lassen auch den Schluss zu, dass Frauen aus der Mimik eines Menschen sensibler auf dessen Gefühle schließen. Diese Erkenntnisse hatten erwarten lassen, dass die weiblichen Teilnehmer bei den Tests besser abschneiden.

Zwar zeigt die Testauswertung eine derartige Tendenz, jedoch ist der Unterschied der geschlechtsbezogenen Ergebnisse weit geringer, als zu vermuten war: Die weiblichen Testpersonen erzielten 60,7 Prozent Übereinstimmung, die männlichen erreichten 59,1 Prozent. Der Unterschied betrug demzufolge weniger als zwei Prozentpunkte, was im Bereich von Zufälligkeiten liegen kann. Eine Erklärung könnte sein, dass Frauen eben auch die situationsabhängigen oder taktischen Verhaltensäußerungen besonders aufmerksam wahrnehmen und entsprechend stark in ihre Persönlichkeitsbeurteilungen einfließen lassen. Auch können unangemessen gefühlsgeprägte Interpretationen eine Rolle spielen.

Die Tests erbrachten nur graduelle Unterschiede zwischen der Menschenkenntnis von Älteren und Jüngeren sowie von Frauen und Männern.