



# Personalbeurteilung

VWA Potsdam  
Sommersemester 2022

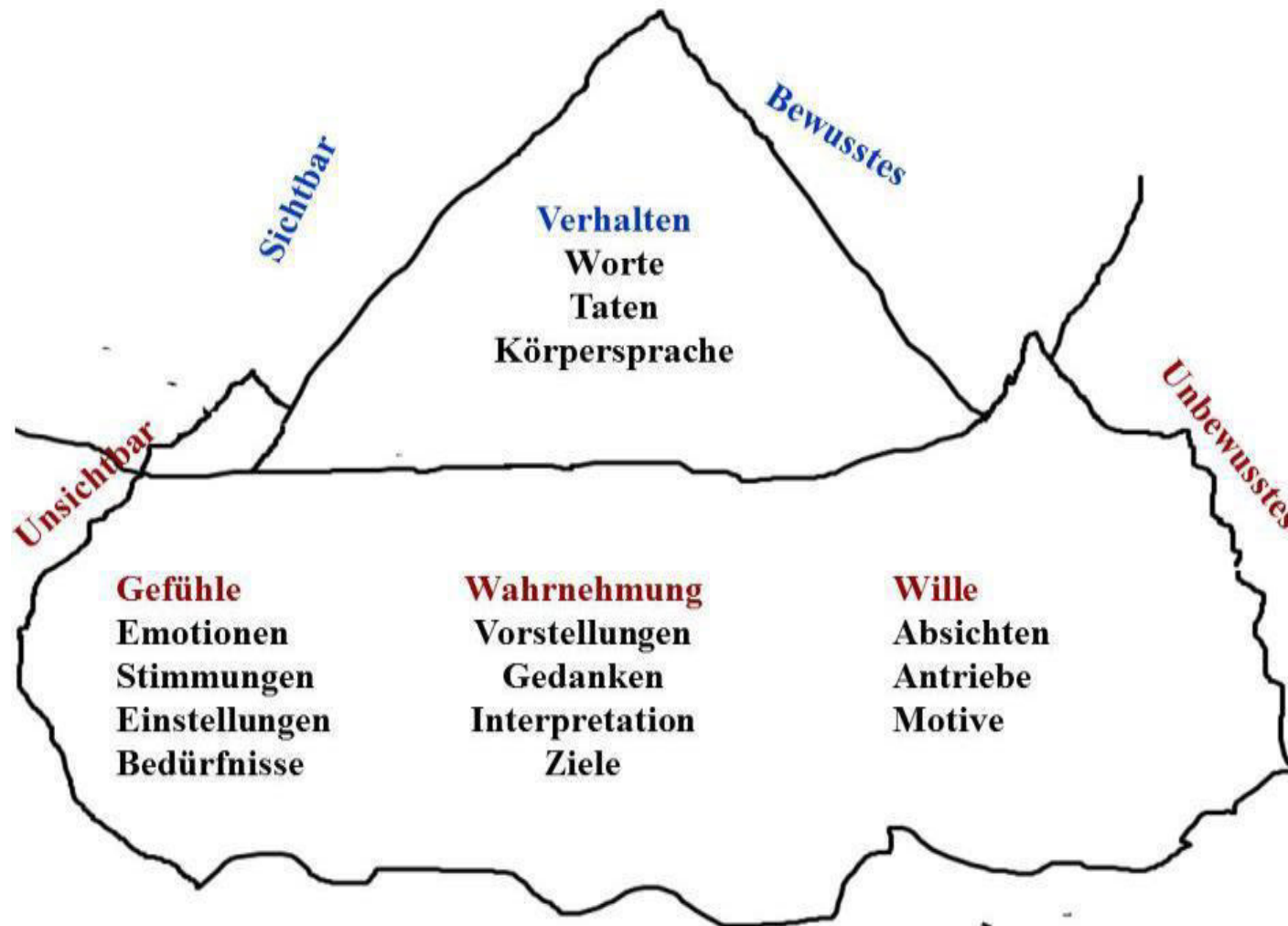
Claudia Herzsprung



## Gliederung

1. Eisbergmodell - sichtbar und unsichtbar
2. Unserer Menschenbild
3. Wahrnehmung
4. Wahrnehmungstäuschungen
5. Eigen- und Fremdwahrnehmung
6. Systembedingte Beurteilungsfehler
7. Geschlecht und Beurteilung
8. Weitere Beurteilungsfehler
9. Wie kann ich Wahrnehmungstäuschungen und Beurteilungsfehler reduzieren?

# Eisbergmodell - sichtbar und unsichtbar





- ❖ Mensch trägt Bilder (Sichtweisen) von Menschen und seiner Umwelt in sich, wie Menschen oder die Umwelt sein sollten
- ❖ Sichtweisen (Glaubenssätze) werden durch das soziale Umfeld (Familie, Freunde, Kindergarten, Schule ...) und die Gesellschaft in den ersten Lebensjahren und später geprägt
- ❖ Menschenbild ist entscheidend für das Miteinander der Menschen in einer Gesellschaft
- ❖ Menschenbild bestimmt darüber, wie Menschen andere Menschen wahrnehmen und ihnen begegnen
- ❖ Menschenbild mit seinen unterschiedlichen Dimensionen ist Grundlage für das Sozialverhalten und wesentliche Ursache für Konflikte und Fehleinschätzungen
- ❖ Konflikt entsteht, wenn das wahrgenommene Bild von der Umwelt (einem Menschen) nicht mit dem Bild, das sich der Mensch von sich und der Umwelt (einem Menschen) gemacht hat, übereinstimmt

## Wahrnehmung

---

- ❖ Wahrnehmung von Reiz (über Sinnesorgane) aus der Umwelt
- ❖ Einordnung und Bewertung des Reizes, ob Gefahr besteht im Mandelkern (Amygdala - Angstzentren im Gehirn)
- ❖ bei der Bewertung „Bedrohung“ sendet der Körper durch Botenstoffe Impulse an die „Ekelzentren“ und an das Steuerungssystem des Nervensystems = Stress und Erregung
- ❖ im Frontallappen (präfrontaler Cortex) Abgleich der Lebenserfahrung, Werte, Erziehung und Selbsterziehung sowie des Wissens mit dem Reiz und Suche nach Handlungsmöglichkeit
- ❖ sind Handlungsmöglichkeiten vorhanden = Gegensteuerung, entweder durch impulsartiges Verhalten oder durch eine besonnene Handlung
- ❖ Bewertung „keine Bedrohung“ – Mensch entspannt

**Diese Prozesse sind unbewusst, überlebenswichtig, schützen vor Bedrohungen und werden den Urinstinkte des Menschen zugeordnet.**

## Wahrnehmung

---

- ❖ Mensch speichert Wissen unter anderem aus den Interaktionen mit anderen Menschen, durch Lernen aus Büchern und in seinen Ausbildungen ab
- ❖ Wissen wird genutzt, um sich auftretende Situationen, Gegenstände und andere Lebewesen (Menschen) zu erklären
- ❖ mit seinem gespeicherten Wissen erklärt sich der Mensch seine Welt, und das Wissen, welches er aus der Erklärung seiner Welt gewinnt, speichert er wieder ab
- ❖ hat Mensch viele positive Erfahrungen in der Interaktion mit Menschen gemacht, wird er vermutlich auch andere Menschen eher positiv wahrnehmen sowie bewerten und auf die angenehmen Seiten eines Menschen achten und tritt anderen Menschen offen gegenüber, es folgt positive Interaktion
- ❖ hat ein Mensch viele negative Erfahrungen gemacht, kann sich dies auch auf die Wahrnehmung und Bewertung von Menschen auswirken

**Der Mensch bildet in seinem Kopf nicht die Wirklichkeit ab, sondern er konstruiert die Wirklichkeit auf der Grundlage eigener Erwartungen und Erfahrungen!**



# Wahrnehmungstäuschungen

---

Wahrnehmungstäuschungen und damit Beurteilungsfehler entstehen, weil das subjektiv wahrgenommene sich mit eigenen Persönlichkeitsanteilen, der eigenen Geschichte, eigener Werte, eigenen Vorstellungen und den eigenen Gefühlen vermischt. Dies geschieht unbewusst.

## Beispiele:

### Erster Eindruck (Primacy Effect)

Innerhalb weniger Sekunden findet eine Einschätzung über Sympathie oder Antipathie des Gegenübers statt und dieser Eindruck wirkt sich auf den Umgang mit dieser Person aus.

Sympathische Personen, werden von uns freundlicher behandelt und so bekommen wir häufig auch eine freundliche Rückmeldung. Der erste Eindruck kann schnell zu einer "sich selbst erfüllenden Prophezeiung" werden. Besonders Personen mit "ähnlichen Merkmalen" (z.B. gleiche Ausbildung oder gleicher Wohnort) erhalten einen Sympathiebonus.

Unsympathische Personen ...

Der Erste Eindruck bekommt eine höhere Bedeutung, als die folgenden Eindrücke.



## **Selbsterfüllende Prophezeiung** (Self-fulfilling prophecy) – auch Andora Effekt

Ein Ereignis oder ein Verhalten werden von einer Person vorhergesagt, erwartet oder befürchtet, mit der Folge, dass die Person unbewusst ein Verhalten annimmt, welches den Eintritt des erwarteten Ereignisses oder Verhaltens fördert oder sogar bedingt und damit zur Erfüllung der Erwartung beiträgt.

Beispiel:

Nennen sie ein Beispiel für eine selbsterfüllende Prophezeiung!

vgl. Gerrig (2016), S. 649





## Vorurteile

Vorurteile haben ihren Ursprung in der Einsortierung von Menschen und dienen dazu, Menschen abzuwerten, um die eigene Einstellung rechtfertigen zu können. So beeinflussen Vorurteile den Wahrnehmungsprozess und können selbsterfüllende Prophezeiungen fördern.

Weiterhin können Vorurteile Beziehungen stören und sind verantwortlich für die Ausgrenzung von Menschen in Organisationen. Besonders paradox ist, dass Vorurteile oftmals nicht auf eigenen Erfahrungen beruhen, sondern von anderen Personen (z. B. Eltern) übernommen werden.

Nennen Sie ein Beispiel!



## Selbstbezug

In jede Personeneinschätzung gehen auch eigene Maßstäbe ein. Im Alltag nehmen wir immer wieder uns selbst als Maßstab, wenn andere Personen einschätzen:

Groß ist der Mensch, der größer als ich ist.

Fleißig ist, der Beschäftigte, der genauso viel arbeitet, wie ich.

Eine Führungskraft, die viel und lange arbeitet, neigt dazu, auch diesen Maßstab bei der Bewertung der Beschäftigten anzulegen. Beispiel: Wenn die eigene Einschätzung ist: "Ich bin fleißig" kann schnell zu der Einstellung führen: "Fleißiger als ich kann keiner sein,,."



# Wahrnehmungstäuschungen

---

## Halo-Effekt

Aufgrund einer Eigenschaft, die die anderen „überstrahlt“ wird auf die anderen Eigenschaften eines Menschen geschlossen.

"Halo" stammt aus dem Englischen und bedeutet soviel wie der "Hof" des Mondes. Ein solcher Überstrahlungseffekt wird in der religiösen Kunst sehr deutlich.

Nennen Sie ein Beispiel!



## **Eigennützige Einseitigkeit - Self-serving bias**

Diese Täuschung bezeichnet eine Verzerrung der Wahrnehmung zugunsten der eigenen Person.

Erfolge werden auf die eigenen Fähigkeiten bezogen, Misserfolge dagegen entweder geleugnet oder mit der Ungünstigkeit der Umstände bzw. Situation begründet.

Wird eine Mitarbeiterin beispielsweise für ein Arbeitsergebnis gelobt, ist sie davon überzeugt, das Lob verdient zu haben, da sie die beste Arbeit gemacht hat. Wird diese Person kritisiert, schiebt sie das Ergebnis eher auf die schlechte Arbeitsumgebung oder das Team.

vgl. Gerrig (2016), S. 648



## Projektionen

„Projektion ist eine Zuschreibung eigener Eigenschaften an andere.“ Der Begriff stammt aus der Tiefenpsychologie und benennt den Prozess der Abwehr von unangemessenen Triebansprüchen.

Die projizierende Person lastet der Umwelt unbewusst Eigenschaften und Motive an, die eigentlich Teil ihrer eigenen Persönlichkeit sind. Diese Eigenschaften und Motive kann die Person an sich nicht akzeptieren, darunter leidet sie und verdrängt sie daher. Nach dieser These ist die Projektion ein Vorgang zum Schutz der Psyche. Die projizierende Person muss sich nicht mit den eigenen unangenehmen Eigenschaften und Motiven auseinandersetzen, sondern verschiebt diese auf das Gegenüber.

vgl. Schönflug, Schönflug (2014), S. 132



# Wahrnehmungstäuschungen

---

## Nicolaus-Effekt (Recency – Effekt)

Dabei steigert der Beurteilte für den Zeitpunkt der Beurteilung seine Leistung und beeinflusst damit die Beurteilung. Der Beurteilende bezieht sich hauptsächlich auf die Ereignisse, die erst kürzlich stattgefunden haben.

## Letzter Eindruck (Primarcy-Recency-Effekt)

Hierbei wird der letzte Eindruck als Maßstab für die Bewertung einer Person genutzt.

## Kontrastfehler

Beim Kontrastfehler ist der Kontrast zwischen Persönlichkeitsmerkmalen, die wir selbst haben und den Merkmalen einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters besonders groß und wir bewerten die Person dadurch schlechter. Oder die Persönlichkeitseigenschaften von Personen, die wir hintereinander bewerten ist groß.

**Beispiel:** Die Führungskraft ist sehr extrovertiert und die zu bewertende Person ist sehr introvertiert. Dies fällt ihnen besonders auf. Hier tendiert man dann dazu, die Person mit dem Merkmal introvertiert gleich besonders schlecht zu bewerten.



# Wahrnehmungstäuschungen

---

## Hierarchieeffekt

Personen die höher in der Hierarchie sind werden häufig besser beurteilt, als zum Beispiel eine Sachbearbeiterin.

## Tendenz zur Milde

Die Vorgesetzte mag ihren Mitarbeiter X besonders und bewertet seine negative Eigenschaft, dass er ständig zu spät kommt als milder als bei Mitarbeiterin Y, die sie nicht sympathisch findet. Ähnlich ist die **Tendenz zur Strenge**.

## Klebeffekt

Wer gut arbeitet und nicht befördert wird, kann auf seiner Position kleben bleiben. Er behält die gute Note, es wird der Person aber unterstellt, dass er sich nicht entwickelt hat.

# Eigen- und Fremdwahrnehmung

---



Die Eigenwahrnehmung bestimmt das Selbstbild, welches eine Person von sich hat. Unter dem „Selbstbild versteht man in der Psychologie das Bild von sich selbst, von seiner Persönlichkeit, wobei dieses Selbstbild durch Erlebnisse und Erfahrungen in der Kindheit, vor allem in den ersten sieben Lebensjahren, geformt worden ist.“

Erfolge, Niederlagen und die Bewertung der Eltern, ErzieherInnen, LehrerInnen so-wie der Gleichaltrigen prägen also das Selbstbild. So ist das Selbstbild eigentlich ebenfalls ein Fremdbild, da es „nicht freiwillig gewählt ist, sondern es meist einfach übernommen wurde.“

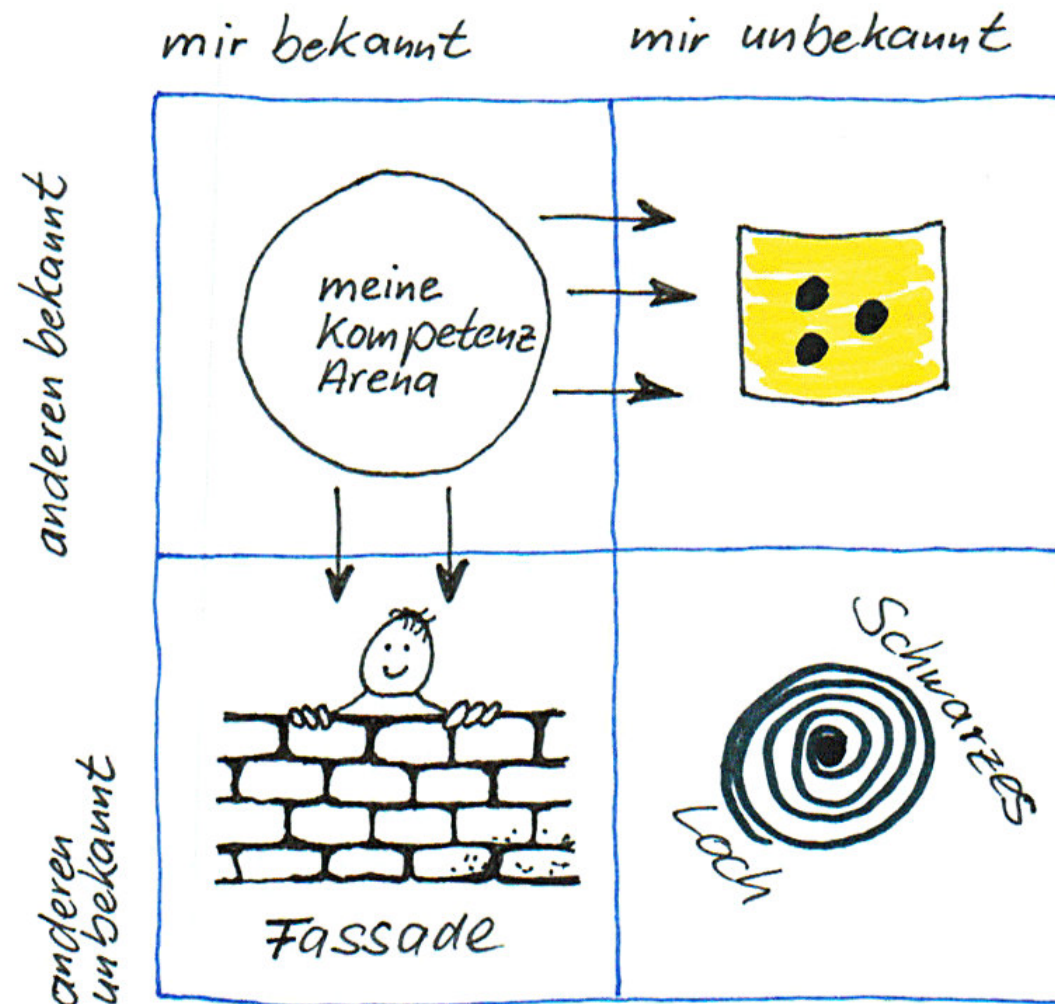
Das Fremdbild bezeichnet die Wahrnehmung eines Menschen von anderen Menschen. Wie sehen diesen Menschen zum Beispiel seine Kolleginnen und Kollegen.

vgl. <http://lexikon.stangl.eu/8187/fremdbild>



# Eigen- und Fremdwahrnehmung

Das Johari-Fenster ist ein Modell, um die Eigen- und Fremdwahrnehmung darzustellen und wurde 1955 in der USA von Joseph Luft und Harry Ingham entwickelt.





## 1. Die Beurteilungsskalen sind zu differenziert.

„Beurteilungsskalen mit 10 und mehr Abstufungen überfordern das menschliche Differenzierungsvermögen. Bei einer solch differenzierten Skala vermag der Vorgesetzte in der Regel nicht nachvollziehbar zu begründen, warum er beispielsweise die Bewertungsstufe 8 und nicht die Bewertungsstufe 9 bei einem Einzelkriterium vergibt.“

## 2. Die Beurteilungskriterien überschneiden sich.

„Beispiel: Es wird in einer Beurteilungsrichtlinie einerseits die „Qualität der Arbeitsergebnisse“ als Leistungskriterium angegeben, andererseits aber auch das Kriterium „schriftliche Ausdruckskompetenz“. Weist der Schriftverkehr eines Sachbearbeiters häufiger deutliche Formulierungsschwächen auf, so wird dadurch sowohl das Merkmal „Arbeitsqualität“ als auch das Merkmal „schriftliche Ausdruckskompetenz“ tangiert - diese "Fehlleistung" wird gleichsam doppelt bestraft. (In der Praxis gelingt es kaum, die Beurteilungskriterien vollkommen überschneidungsfrei zu konstruieren).“



### **3. Die Leistungskriterien sind nicht ausreichend auf den Arbeitsplatz bezogen.**

Personalbeurteilung ist häufig standardisiert, um das Vergleichen der Arbeitsleistungen auf unterschiedlichen Arbeitsplätzen zu ermöglichen. Hierbei ist die Gefahr groß, dass sich die Kriterien nicht auf die Anforderungen des konkreten Arbeitsplatzes beziehen.

### **4. Die Beurteilungszeiträume sind zu lang.**

<http://www.personalbeurteilung.de>

# Geschlecht und Beurteilung

---



Auch Geschlechterrollen spielen bei der Beurteilung eine Rolle.

"Im beruflichen Alltag überlagern sich daher unmerklich die Wahrnehmung der Arbeitsleistung und das Geschlecht der Person, die diese Leistung erbringt. Diese Überlagerung ist nicht zu vermeiden. ... Im Bemühen um eine möglichst objektive und gerechte Beurteilung ist es unerlässlich, sich die eigene geschlechtsgeprägte Sicht bewusst zu machen. .... Männern zugerechnete Verhaltensweisen sind in fast allen gesellschaftlichen Bereichen höher bewertet als weibliche Verhaltensmuster." (aus: Gleichstellungsstelle München: Leitfaden, S. 3.)

Das Wissen über Geschlechterrollen erhalten wir ebenfalls in unserer Erziehung, deshalb ist es besonders wichtig, unsere Sichtweise auf Geschlechterrollen zu kennen und zu reflektieren.

Beispiel: Der Mutter wird es zugestanden keine Überstunden zu machen. In der Bewertung wird dieses Verhalten als positiv bewertet.

Beim Vater, der auch keine Überstunden machen möchte, da er sein kleines Kind am Nachmittag betreuen muss, wird für dieses Verhalten negativ bewertet.

# Weitere Beurteilungsfehler

---



## **Vorherige Beurteilung nutzen**

- ❖ häufig färben die Angaben aus der vorherigen Beurteilung auf die aktuelle Beurteilung ab

## **Momentaufnahme**

- ❖ habe mich vorher nicht um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gekümmert und versuche innerhalb von 2 Wochen die Beschäftigten zu beurteilen

## **Bewusste Verfälschung der Beurteilung**

- ❖ Personalbeurteilung als Mittel zum Zweck, Verzerrung erfolgt bewusst
- ❖ Personen sollen in eine Rolle gehoben werden, zum Beispiel Führungsrolle
- ❖ Personen sollen „weggelobt“ werden
- ❖ kognitive Probleme, falsche Zuordnung von Bewertung

# Wie kann ich Wahrnehmungstäuschungen – und Beurteilungsfehler reduzieren?

---



- ❖ Wissen über Wahrnehmungsfehler
- ❖ Reflektion des eigenen Verhaltens in Bezug auf die Wahrnehmungstäuschungen
- ❖ selbstkritisch sein
- ❖ Übung von objektiver Beobachtung und Schulung
  
- ❖ sich regelmäßig Notizen für die Beurteilung machen
- ❖ über einen längeren Zeitraum beurteilen
- ❖ immer im Bezug auf Aufgabe und Anforderungen beurteilen
- ❖ sich selbst nicht zum Maßstab machen
- ❖ ...

## Literaturliste/ Quellennachweis

---



Goldstein, Bruce E. (2015): Wahrnehmungspsychologie. Springer-Verlag. Berlin-Heidelberg

Goleman, Daniel (1997): Emotionale Intelligenz. Deutscher Taschenbuchverlag. München

Hossiep, Rüdiger; Zens, Jennifer Esther; Berndt, Wolfram. (2020): Mitarbeitergespräche (Praxis der Personalpsychologie) (German Edition) (S.II). Hogrefe Verlag. Kindle-Version.

Keisel, Andrea (2013): Konflikte entstehen über die Wahrnehmung und Bewertung: Verändert sich die Wahrnehmung und Bewertung werden Konflikte transformiert. GRIN Verlag. Kindle-Version.

Prüß, Reiner: Personalmanagement - Personalbeurteilung in Theorie und Praxis (German Edition) . GRIN Verlag. Kindle-Version.

Thomae, Hans (1983): Psychologie der Motive. Verlag für Psychologie. Zürich

Wien, Franzke (2014): Grundlagen der Unternehmenskultur. Springer Gabler. Wiesbaden

Zimbardo, Philip/ Gerrig, Richard (1999): Psychologie. Springer-Verlag. Berlin-Heidelberg

<http://www.personalbeurteilung.de/>