

## Grundsätzliches zu Personalbeurteilungen

# Die Sache mit der Menschenkenntnis

Während der über 10 Jahre, in denen ich als Personalberater Bewerber, Stellensuchende und nicht zuletzt Personal zu beurteilen hatte, musste ich immer wieder feststellen, wie schwierig es sein kann, Menschen zutreffend einzuschätzen. Auch bei Diskussionen im Rahmen meiner Führungsseminare tritt dieses Problem immer wieder neu zutage. Aber es gibt auch immer wieder erstaunlich viele Führungskräfte, die davon überzeugt sind, aufgrund ihrer „guten Menschenkenntnis“ ihre Mitarbeiter problemlos beurteilen zu können.

Personalbeurteilung beinhaltet eine ernst zu nehmende betriebswirtschaftliche Dimension: Es ist für den Erfolg eines jeden Unternehmens von ausschlaggebender Bedeutung, dass seine Arbeitsplätze mit dafür optimal qualifizierten Arbeitskräften besetzt sind. Für Personalbeurteilungen gibt es die unterschiedlichsten Anlässe: für die Auswahlentscheidung bei Neueinstellungen, für den leistungsgerechten Personaleinsatz, für turnusmäßige Mitarbeiterbeurteilungen bis hin zum Arbeitszeugnis bei Beendigung eines Arbeitsverhältnisses.

### Wahrnehmung und Wahrheit

Unser Wahrnehmungsvermögen wird 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. Unsere optischen, akustischen oder haptischen, also physikalischen Wahrnehmungen lösen in uns zwangsläufig auch Assoziationen und Gefühle aus. In Bruchteilen von Sekunden interpretieren und bewerten wir die jeweilige Situation. 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. Zum Beispiel kommt es gar nicht selten vor, dass die Augenzeugen eines Verkehrsunfalls wichtige Einzelheiten völlig unterschiedlich gesehen haben wollen, ohne ein Interesse daran zu haben, etwas zu verschleiern. Vielmehr sind sie von ihren Schilderungen felsenfest überzeugt. Jeder Mensch hat seine eigene „Sicht der Dinge“ und demzufolge seine eigene Wahrheit. So hat sich u.a. der Psychologe und Sprachwissenschaftler Paul Watzlawick mit dem Wirklichkeitsbegriff auseinandergesetzt, welcher mit dem Begriff der Erkenntnistheorie erforscht und beschrieben wird. Als zentrales Ergebnis gilt, dass es keine einzige wahre Wirklichkeit gibt, sondern nur auf persönliche Bewertungen beruhende individuelle Wirklichkeitsauffassungen.

### Ursachen von Vorurteilen und Fehleinschätzungen

Vorurteile bzw. Stereotype sind vorschnelle Beurteilungen, die dazu führen können, dass wir andere Menschen aufgrund von Fehleinschätzungen ungerecht behandeln, uns nicht mit ihnen verständigen können oder von falschen Voraussetzungen ausgehend Fehlentscheidungen treffen. Ständig sammeln wir Erfahrungen im Umgang mit den unterschiedlichen Menschentypen. Je häufiger sich dabei bestimmte Erfahrungen wiederholen, umso mehr werden sie für uns zu allgemeingültigen Mustern und Klischees. Oder begegnen wir jemandem, der in seinen Verhaltensweisen oder äußeren Merkmalen Ähnlichkeiten mit einer uns bekannten Person aufweist, so werden wir ihm zunächst bewusst oder unbewusst die übrigen Eigenschaften der uns bekannten Person zuordnen. Haben wir mit der ähnlichen Person ent-

weder 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 bzw. 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“. Des Weiteren neigen wir auch 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. Demzufolge sind unsere Beobachtungen stets mehr oder weniger auswählend, ist also unsere Wahrnehmung selektiv.

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 Situation stets neu entscheiden zu müssen – und dann möglicherweise zu spät. Sie erleichtern es uns, neue Informationen einzuordnen und mit ihnen umzugehen. Doch auch die zu beurteilenden Menschen selbst können an Fehleinschätzungen schuld sein. Je nach Lebenssituation nehmen sie unterschiedliche Rollen ein (z.B. in einem Bewerbungsgespräch) und verhalten sich entsprechend. Sie versuchen sich so darzustellen, dass es ihrer momentanen persönlichen Interessenlage dient oder den Erwartungen ihres Umfeldes entspricht.

### Menschenkenntnis auf dem Prüfstand

Die meisten erwachsenen Menschen sind der Überzeugung, dass



Dipl.-Kfm. Andreas Erbenich,  
Personalberater

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. Demzufolge lösen Fragen der Bewerberauswahl oder Mitarbeiterbeurteilung schon zwangsläufig Diskussionen aus. Wie oben ausgeführt, widerspricht die Erkenntnistheorie der Möglichkeit objektiver Wahrnehmung und somit der Einschätzung bzw. Beurteilung auf Basis einer „guten Menschenkenntnis“.

Trotz der geschilderten Probleme von Personenwahrnehmung und trotz aller Unzulänglichkeiten von Beurteilungen kommt man als verantwortliche Führungskraft dennoch nicht umhin, sich um zweckgerechte und aussagefähige Mitarbeiterbewertungen zu bemühen. Sich der am häufigsten vorkommenden Fehler und ihrer Ursachen bewusst zu werden, kann dabei helfen, nicht aus Sorg- oder Gedankenlosigkeit unzutreffende Beurteilungen zu verfassen. Und so könnte eine Triebfeder für den Versuch einer zumindest fairen Beurteilung die Feststellung von Sokrates sein, der einmal – auch objektiv betrachtet – richtigerweise sagte: „Ich weiß, dass ich nichts weiß.“

Ihr

Andreas Erbenich  
www.andreaserbenich.de