

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

Demzufolge lösen Fragen der Mitarbeiterbeurteilung oder Bewerberauswahl in Führungseminaren meist lebhaft 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 die 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!

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 Eintreffenswahrscheinlichkeit beim Roulette, wenn man nur auf die Farben (also Rot oder Schwarz) setzt. Das andere Ergebnisextrem wäre, wenn jemand alle 10 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 begutachten.)

Der Autor hatte diese Tests in 34 Seminargruppen mit insgesamt 274 Personen durchgeführt. Daraus resultierten insgesamt 17.510 Einzelurteile, was eine hohe Repräsentanz der Testergebnisse belegt.

Ernüchternde Testergebnisse

Als Gesamtergebnis aller Tests errechnete sich eine durchschnittliche Übereinstimmung der Fremd- und Selbsteinschätzungen von **lediglich 59,7 Prozent!**

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!

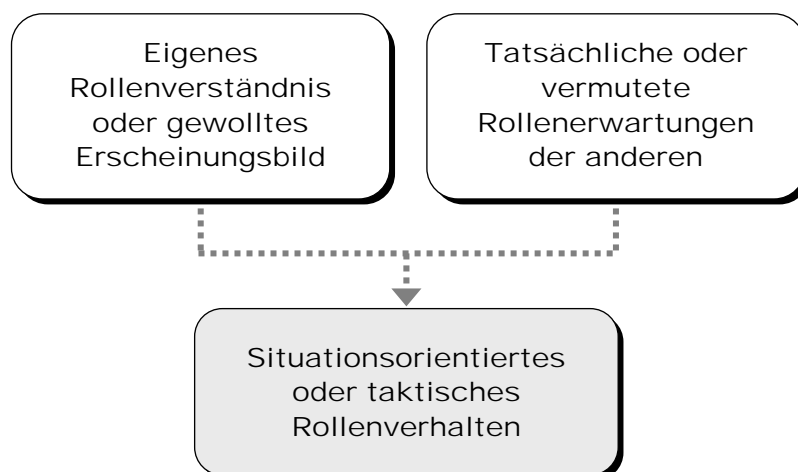
Hauptgrund für falsche Personeneinschätzungen

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.

Unser Selbstwertgefühl oder taktische Erwägungen bewirken, dass wir – möglicherweise unbewusst – versuchen, durch unsere Verhaltensaussagen anderen ein möglichst positives Bild von uns zu vermitteln.

Deshalb steuern wir unser Verhalten so,

- dass es so weit wie möglich unserem jeweiligen Rollenverständnis bzw. 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. („Wie’s drinnen aussieht, geht niemanden was an!“) Logischerweise schlägt sich das dann darin nieder, wie uns die anderen sehen und dass sie uns völlig unzutreffend einschätzen.

Ein derartiges taktisches oder unbewusstes Täuschungsverhalten lässt sich erst dann durchschauen, wenn man den Betreffenden lange genug hat beobachten können 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.

Auszug aus
Hartmut Laufer: Personalbeurteilung im Unternehmen
(Von der Bewerberauswahl bis zum Arbeitszeugnis)
GABAL Verlag (2008), ISBN 978-3-89749-806-8

Wird im Oktober fortgesetzt