

---

# **INHALTSVERZEICHNIS**

|                                                            |           |
|------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>I. PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG DER ARBEIT .....</b> | <b>1</b>  |
| <b>II. DIE PERSONALBEURTEILUNG .....</b>                   | <b>10</b> |
| A. Begriffliche Abgrenzung .....                           | 10        |
| B. Ziele der Personalbeurteilung.....                      | 16        |
| 1. Ziele von Seiten der Unternehmensleitung.....           | 16        |
| 1.1. Manifeste Zielsetzungen .....                         | 17        |
| 1.2. Latente Zielsetzungen .....                           | 19        |
| 2. Ziele der Beurteilten .....                             | 23        |
| 3. Ziele der Beurteiler .....                              | 25        |
| 4. Zielbeziehungen .....                                   | 26        |
| 4.1. Widerspruch zwischen Förderung und Selektion.....     | 27        |
| 4.2. Widerspruch zwischen Organisation und Individuum..... | 29        |
| C. Beurteilungsmerkmale .....                              | 31        |
| 1. Eigenschaften als Beurteilungskriterium .....           | 31        |
| 2. Verhaltensbezogene Beurteilungskriterien .....          | 33        |
| 3. Leistungsergebniskriterien.....                         | 34        |
| 4. Anzahl und Auswahl der Beurteilungskriterien.....       | 36        |
| D. Personalbeurteilungsverfahren.....                      | 38        |
| 1. Die freie Eindrucksschilderung.....                     | 39        |
| 2. Inhaltsstrukturierende Verfahren.....                   | 40        |
| 2.1. Analytische Verfahren.....                            | 40        |
| 2.1.1. Skalierungsverfahren .....                          | 41        |
| 2.1.2. Rangordnungsverfahren.....                          | 46        |
| 2.1.3. Kennzeichnungsverfahren .....                       | 47        |
| 2.2. Summarische Verfahren.....                            | 50        |
| 2.2.1. Skalierungsverfahren .....                          | 50        |
| 2.2.2. Rangordnungsverfahren.....                          | 51        |
| 3. Prozeßstrukturierende Verfahren .....                   | 51        |
| 3.1. Management by Objectives.....                         | 51        |
| 3.2. Work Planning and Review .....                        | 53        |
| 3.3. Aufgabenzentrierte Verfahren.....                     | 54        |

### III. DIE BEDEUTUNG DER WAHRNEHMUNG IM RAHMEN DER PERSONALBEURTEILUNG ..... 55

#### A. Grundlagen ..... 55

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| 1. Urteilstendenzen und Wahrnehmungstendenzen.....            | 55 |
| 2. Die These.....                                             | 61 |
| 3. Das Modell.....                                            | 61 |
| 4. Relevante Konzepte der Personenwahrnehmung.....            | 64 |
| 4.1. Der Beurteiler als Einflußfaktor.....                    | 64 |
| 4.2. Der Beurteilte als Einflußfaktor.....                    | 65 |
| 4.3. Der Einfluß der Interaktionsebene.....                   | 66 |
| 4.4. Einflüsse des Beurteilungssystems und der Situation..... | 66 |

#### B. Der Beurteiler als Einflußfaktor auf die Wahrnehmung..... 67

|                                                                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Soziale Informationsverarbeitung (Soziale Kognition).....                                                 | 67  |
| 1.1. Zentrale Begriffe der Sozialen Kognition.....                                                           | 68  |
| 1.1.1. Schemata und Kategorien.....                                                                          | 70  |
| 1.1.2. Prototypen.....                                                                                       | 71  |
| 1.1.3. Stereotype.....                                                                                       | 71  |
| 1.1.4. Implizite Persönlichkeitstheorien.....                                                                | 72  |
| 1.2. Kognitive Aufgaben und Prozesse eines Beurteilers.....                                                  | 74  |
| 1.2.1. Aufmerksamkeit und Informationsauswahl.....                                                           | 75  |
| 1.2.1.1. Der Einfluß von Erwartungen.....                                                                    | 76  |
| 1.2.1.2. Schemata und Informationsauswahl.....                                                               | 77  |
| 1.2.1.3. Der Einfluß vorgefaßter Meinung.....                                                                | 80  |
| 1.2.1.3.1. Vorinformationen.....                                                                             | 80  |
| 1.2.1.3.2. Der Einfluß früher abgegebener Beurteilungen.....                                                 | 82  |
| 1.2.1.4. Automatische und kontrollierte Prozesse.....                                                        | 84  |
| 1.2.2. Kognitive Informationsverarbeitung und -speicherung.....                                              | 84  |
| 1.2.2.1. Wechselwirkungen zwischen kognitiven Elementen.....                                                 | 85  |
| 1.2.2.2. Zentrale und periphere Eigenschaften.....                                                           | 85  |
| 1.2.2.3. Halo-Effekte.....                                                                                   | 88  |
| 1.2.2.4. Reihenfolgeeffekte.....                                                                             | 91  |
| 1.2.2.4.1. Primacy-Effekt.....                                                                               | 91  |
| 1.2.2.4.2. Recency-Effekt.....                                                                               | 92  |
| 1.2.2.5. Der Einfluß kognitiver Konstrukte bei der Informations-<br>speicherung und Verarbeitung.....        | 93  |
| 1.2.2.5.1. Kategorien.....                                                                                   | 93  |
| 1.2.2.5.2. Implizite Persönlichkeitstheorien.....                                                            | 97  |
| 1.2.2.5.3. Stereotype.....                                                                                   | 99  |
| 1.2.2.6. Kognitive Konstrukte vs. einzelne kognitive Elemente als<br>Basis der Informationsverarbeitung..... | 101 |
| 1.2.3. Erinnerung und Urteilsbildung.....                                                                    | 102 |
| 1.2.3.1. Der Einfluß kognitiver Konstrukte auf Erinnerungs-<br>prozesse.....                                 | 103 |

|                                                                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.2.3.2. Änderungsresistenz von Schemata .....                                                                | 106 |
| 1.3. Zusammenfassung und Auswirkung auf die Personalbeurteilung ....                                          | 107 |
| 2. Attributionsforschung .....                                                                                | 109 |
| 2.1. Voraussetzungen für Attributionsprozesse .....                                                           | 110 |
| 2.2. Theoretische Ansätze der Attribution .....                                                               | 111 |
| 2.2.1. Das Kovariationsprinzip von KELLEY .....                                                               | 112 |
| 2.2.2. Das Attributionsmodell von WEINER et al. ....                                                          | 120 |
| 2.3. Attributionstendenzen .....                                                                              | 123 |
| 2.3.1. Akteur-Beobachter Verzerrung .....                                                                     | 123 |
| 2.3.2. Selbstwertunterstützende Verzerrung .....                                                              | 125 |
| 2.3.3. Die falsche Konsensannahme .....                                                                       | 126 |
| 2.3.4. Erwartungsbedingte Attributionsverzerrung .....                                                        | 127 |
| 2.3.5. Hedonistische Relevanz .....                                                                           | 129 |
| 2.3.6. Auffälligkeitsverzerrung .....                                                                         | 129 |
| 2.3.7. Attributionsverzerrung durch Sympathie .....                                                           | 129 |
| 2.4. Zusammenfassung und Auswirkung auf die Personalbeurteilung ....                                          | 130 |
| 3. Der Einfluß nicht-kognitiver Faktoren auf die Informationsverarbeitung                                     | 132 |
| 3.1. Der Einfluß von Affekten auf kognitive Informationsverarbeitungsprozesse .....                           | 134 |
| 3.1.1. Informationsauswahl .....                                                                              | 134 |
| 3.1.2. Informationsspeicherung und -verarbeitung .....                                                        | 136 |
| 3.1.3. Erinnerung .....                                                                                       | 137 |
| 3.2. Informationsverarbeitung und Werthaltungen .....                                                         | 138 |
| 3.3. Die soziale Dimension der Informationsverarbeitung .....                                                 | 140 |
| 3.4. Zusammenfassung und Auswirkung auf die Personalbeurteilung ....                                          | 142 |
| 4. Die Selbstwahrnehmung eines Beurteilers als Einflußfaktor auf die Personenwahrnehmung .....                | 143 |
| 4.1. Die Auswirkung der Selbstwahrnehmung auf die Auswahl von Beurteilungsdimensionen .....                   | 144 |
| 4.1.1. Der Einfluß selbstrelevanter Dimensionen .....                                                         | 144 |
| 4.1.2. Der Einfluß der Selbsteinschätzung eines Beurteilers auf die Auswahl von Beurteilungsdimensionen ..... | 145 |
| 4.2. Der Einfluß des Selbstwertgefühls auf den Dimensionsmaßstab .....                                        | 146 |
| 4.3. Zusammenfassung und Auswirkung auf die Personalbeurteilung ....                                          | 147 |

|                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5. Der Beitrag tiefenpsychologischer Theorien zur Erklärung von Wahrnehmungsverzerrungen.....    | 149 |
| 5.1. Psychoanalyse.....                                                                          | 150 |
| 5.1.1. Der psychische Apparat .....                                                              | 151 |
| 5.1.2. Die Abwehrmechanismen.....                                                                | 155 |
| 5.1.2.1. Verdrängung.....                                                                        | 156 |
| 5.1.2.2. Projektion .....                                                                        | 158 |
| 5.1.2.3. Reaktionsbildung.....                                                                   | 160 |
| 5.1.2.4. Verschiebung.....                                                                       | 160 |
| 5.1.2.5. Verleugnung.....                                                                        | 161 |
| 5.1.2.6. Rationalisierung .....                                                                  | 161 |
| 5.1.2.7. Regression .....                                                                        | 162 |
| 5.1.2.8. Identifikation.....                                                                     | 163 |
| 5.1.3. Die Realitätsprüfung .....                                                                | 164 |
| 5.2. Beiträge der Individualpsychologie .....                                                    | 167 |
| 5.2.1. Das Apperzeptionsschema .....                                                             | 168 |
| 5.2.2. Tendenziöse Apperzeption.....                                                             | 170 |
| 5.3. Zusammenfassung und Auswirkungen auf Personalbeurteilung.....                               | 170 |
| C. Der Einfluß des Beurteilten auf die Wahrnehmung des Beurteilers.....                          | 172 |
| 1. Strukturierung des Wahrnehmungsfeldes eines Beurteilers .....                                 | 172 |
| 1.1. Ein graphisches Schema der Wahrnehmung in interpersonalen Beziehungen (Johari-Fenster)..... | 173 |
| 1.2. Die "Impression-Management"-Theorie.....                                                    | 178 |
| 1.2.1. Begriff .....                                                                             | 178 |
| 1.2.2. Techniken des "Impression-Management".....                                                | 182 |
| 1.2.3. Interindividuelle Unterschiede bei der Selbstpräsentation...                              | 184 |
| 1.2.4. Identifikationsmöglichkeiten von "Impression-Management"                                  | 185 |
| 1.3. Ein erweitertes Schema der Wahrnehmung in interpersonellen Beziehungen .....                | 187 |
| 2. Zusammenfassung und Auswirkung auf die Personalbeurteilung .....                              | 188 |
| D. Der Einfluß der Interaktionsebene auf die Wahrnehmung eines Beurteilers.                      | 189 |
| 1. "Interpersonal-Attraction"-Forschung.....                                                     | 189 |
| 1.1. Einflußfaktoren der "interpersonal attraction" .....                                        | 189 |
| 1.1.1. Physische Attraktivität.....                                                              | 190 |
| 1.1.2. Der Einfluß von Ähnlichkeiten .....                                                       | 191 |
| 1.1.2.1. Soziodemographische Merkmale.....                                                       | 192 |
| 1.1.2.2. Wahrgenommene Ähnlichkeit .....                                                         | 193 |

|                                                                                                                             |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1.1.2.3. Ähnlichkeit der Wahrnehmung.....                                                                                   | 194        |
| 1.1.3. Konditionierungseffekte bei der interpersonalen Attraktion.....                                                      | 194        |
| 1.2. Die Wirkung interpersonaler Attraktion auf Beurteilungsfehler.....                                                     | 195        |
| 2. Die "sich selbst erfüllende Prophezeiung" bei der Personalbeurteilung..                                                  | 196        |
| 3. Tiefenpsychologische Beiträge.....                                                                                       | 200        |
| 3.1. Übertragung.....                                                                                                       | 200        |
| 3.2. Gegenübertragung.....                                                                                                  | 202        |
| 3.3. Interpersonelle und institutionalisierte Abwehr .....                                                                  | 202        |
| 4. Zusammenfassung und Auswirkung auf die Personalbeurteilung .....                                                         | 204        |
| 5. Von der Interaktion zur Transaktion.....                                                                                 | 205        |
| E. Einfluß des Beurteilungssystems auf die Wahrnehmung des Beurteilers.....                                                 | 206        |
| F. Zusammenfassende Beurteilung des Wahrnehmungskapitels.....                                                               | 210        |
| <b>IV. GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN ZUR VERRINGERUNG<br/>VON WAHRNEHMUNGSVERZERRUNGEN BEI DER<br/>PERSONALBEURTEILUNG .....</b> | <b>214</b> |
| A. Ziele .....                                                                                                              | 215        |
| B. Beurteilungsmerkmale .....                                                                                               | 218        |
| 1. Personale und situative Merkmale .....                                                                                   | 218        |
| 2. Wahrnehmungsverzerrungen bei unterschiedlichen Merkmalsarten.....                                                        | 220        |
| 2.1. Eigenschaften.....                                                                                                     | 220        |
| 2.2. Verhaltensorientierte Beurteilungskriterien.....                                                                       | 221        |
| 2.3. Ergebnisorientierte Beurteilungskriterien .....                                                                        | 222        |
| 3. Anzahl der Kriterien.....                                                                                                | 223        |
| 4. Merkmale und Träger der Beurteilung .....                                                                                | 224        |
| C. Verfahren.....                                                                                                           | 225        |
| D. Gestaltung der Interaktionsebene.....                                                                                    | 229        |
| E. Beurteilungstrainings.....                                                                                               | 230        |
| F. Träger der Beurteilung .....                                                                                             | 236        |
| G. Grenzen der Gestaltbarkeit .....                                                                                         | 240        |
| <b>V. SCHLUßBEMERKUNGEN .....</b>                                                                                           | <b>241</b> |
| <b>ANHANG.....</b>                                                                                                          | <b>244</b> |
| <b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>                                                                                           | <b>253</b> |