PERSONAL-BEURTEILUNG

SEMINARREIHE
„FÜHRUNG“

M.SC. PSYCH. DÖRTHE DEHE

- Personalbeurteilung
- Vorüberlegungen
- Beurteilen
  - Eine dauerhafte Führungsaufgabe
  - Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler
  - Entscheidungsverzerrung in der Gruppe
- Entscheidungsfehler
- Die Beurteilungsentscheidung
- Die Beurteilung als Instrument der alltäglichen Mikropersonalpolitik
- Methode der kritischen Ereignisse
- Kritik durch die Beurteilung
- Nach der Beurteilung
- Worauf bezieht sich Enttäuschung?
  Auf Vertrauen!

DÖRTHE DEHE
M. SC. PSYCHOLOGIE

DIPL. RECHTSPFLEGERIN (FH)

COACH & MEDIATORIN
(FREIE UNIVERSITÄT BERLIN)

STRESSMANAGEMENT-TRAINERIN (HOCHSCHULE POTSDAM)

TRAINERIN FÜR PMR
(HOCHSCHULE POTSDAM)

COACHING I TRAINING I MEDIATION

info@doerthedehe.de I www.doerthedehe.de

PERSONALBEURTEILUNG

Auf welcher formalen Basis beurteilen wir unsere Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter?

VORÜBERLEGUNGEN....

Gibt es Richtwerte ?

Welche Kriterien werden beurteilt?

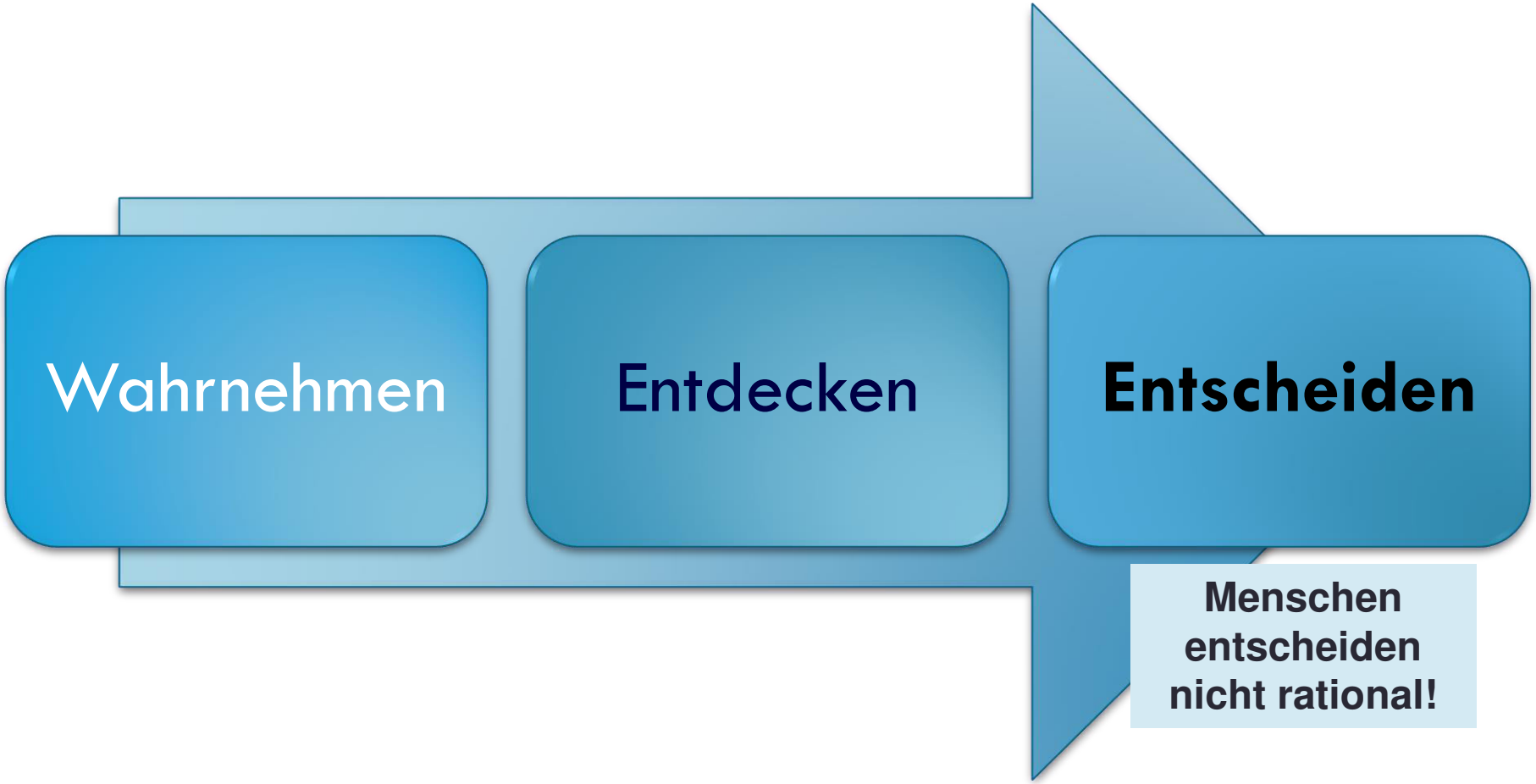
Welche Vergleichsgruppen sind vorhanden?

Wie ist der Zeitplan?

Erforderliche Kritikgespräche sind rechtzeitig geführt.

Idealerweise sind Beurteilungsvorgespräche geführt.

Das Ranking steht.


Wahrnehmen
Entdecken
Entscheiden
Menschen entscheiden nicht rational!

BEURTEILEN

Führungskräfte und Mitarbeiter*innen nehmen alltäglich implizit Einschätzungen vor.

In diese Einschätzungen gehen unterschiedliche Perspektiven ein (Publikum, Vorgesetzter, Kollege).

→ Sozial geteiltes Gesamtbild, was der einzelne Mitarbeiter im Unternehmen „taugt“.

BEURTEILEN

BEURTEILEN – EINE DAUERHAFTE FÜHRUNGSAUFGABE

BEURTEILEN – WAHRNEHMUNGS- UND BEURTEILUNGSFEHLER

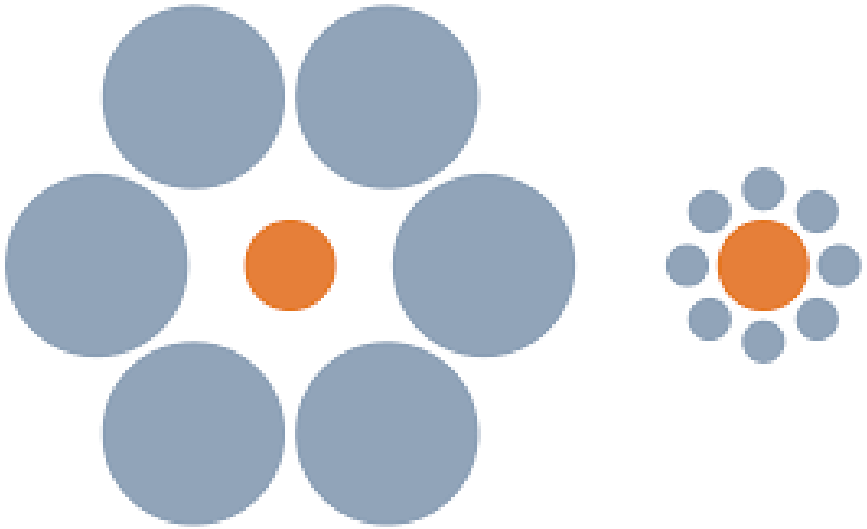
Selbstbezug:

In jede Personeneinschätzung gehen eigene Maßstäbe ein.

In der Leistungseinschätzung bezieht sich das auf bestimmte Aspekte der Arbeit.

BEURTEILEN – WAHRNEHMUNGS- UND BEURTEILUNGSFEHLER

BEURTEILEN – WAHRNEHMUNGS- UND BEURTEILUNGSFEHLER



Kontrasteffekt:

Der Mensch nimmt einzelne Teile seiner Umwelt nie isoliert wahr, sondern immer in Relation zur Umgebung.

Die Wahrnehmung neigt dazu, diese Unterschiede in der Umgebung überzubetonen.

BEURTEILEN – ENTSCHEIDUNGSVERZERRUNGEN IN DER GRUPPE

Durch Konformität:

Menschen neigen dazu, sich an Einschätzungen nahestehender Personen zu orientieren.

- Gruppendenken
- Hidden Profile
- Gruppenpolarisierung
- Normativer sozialer Einfluss

ENTSCHEIDUNGSFEHLER

- Ankerheuristik
- Verfügbarkeitsheuristik
- Expertenheuristik
- Selective exposure
- Spreading apart of alternatives-Effekt

DIE BEURTEILUNGSENTSCHEIDUNG

Fazit:

Beurteiler sehen nur kleine Ausschnitte des Verhaltens des Mitarbeiters.

Auch der persönliche Führungsstil ist entscheidend dafür, welche Beachtung der einzelne Mitarbeiter erfährt.

Wie bewerten Beurteiler Beobachtungen, die aus dem Rahmen des Normalen fallen.

Was ist „normal“?

Nur präsente Erinnerungen werden beurteilungsrelevant.

Verhalten entsteht stets in einer Interaktion zwischen Umwelt und Person (→ **Fundamentaler Attributionsfehler**).

KRITIK DURCH DIE BEURTEILUNG

Warum sie psychologisch hilfreich ist

Feedback (Kybernetik)

= Rückkopplung, Rückmeldung von Informationen

„Im Mittelpunkt steht die Gegenüberstellung eines **angestrebten Zustandes**, dem **Sollwert** und der aktuellen Situation, dem Istwert."
(Weigelt & Steggemann, 2010)

WAS ist das SOLL?

KRITIK DURCH DIE BEURTEILUNG

Feedback-Intervention-Theory (Kluger & DeNisi, 1996)

- konstruktiv (Perspektiven für die Zukunft bieten)
- verhaltensbeschreibend, d. h. ohne Bewertungen & Inter-pretationen (→ **fundamentaler Attributionsfehler,** Gilbert & Malone, 1995)
- wertschätzend (Art. 1 GG)
- konkret (ohne Verallgemeinerungen und pauschale Aussagen)
- subjektiv formuliert (Ich-Botschaften)
- nicht nur negativ (→ **perseverence effect,** Ross, Lepper & Hubbard, 1975)
- face-to-face (→ **Medienreichhaltigkeitstheorie,** Daft & Lengel, 1984)

Wie gehe ich als Führungskraft mit enttäuschten Mitarbeitern um?

NACH DER BEURTEILUNG

Perspektive des Mitarbeiters:
Seine Stärken und Leistungen in der Beurteilung wiedererkennen und möglichst gut abschneiden

Perspektive des Beurteilers:
Postulat einer „wahrheitsgemäßen“ Beurteilung

NACH DER BEURTEILUNG

NACH DER BEURTEILUNG

Forschungsergebnisse zeigen, dass es Menschen ausgesprochen schwer fällt, sich in einem sozialen Vergleich mit ihren Stärken und Schwächen adäquat einzuordnen → **Relative Deprivation**

Motiv nach Selbsterhöhung **(Theorie abwärtsgerichteter Vergleiche)**

Bei besonders wichtigen und wertvoll erachteten Eigenschaften schätzt sich die Mehrzahl der Befragten als überdurchschnittlich ein.

Je wichtiger eine Anforderung eingeschätzt wird, umso verbreiteter ist die Selbstillusion.

WORAUF BEZIEHT SICH ENTTÄUSCHUNG?
AUF VERTRAUEN!

Vertrauen ist nicht plötzlich da,
sondern wird

- aufgebaut
- verstärkt
- gefestigt und abgesichert.

VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!