

Professionelle Personenbeurteilung

Ein Trainingsmanual

von

Uwe Peter Kanning, Stefan Hofer
und Birgit Schulze Willbrenning

**Hogrefe • Verlag für Psychologie
Göttingen • Bern • Toronto • Seattle**

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	13
I.	Methodische Grundlagen der professionellen Personenbeurteilung	
2.	Modul A: Grundlagen psychologischer Diagnostik.....	25
2.1	Der diagnostische Prozess.....	26
2.2	Diagnostische Verfahren im Überblick.....	29
2.3	Qualitätskriterien diagnostischer Verfahren.....	31
2.4	Prinzipien qualitativ hochwertiger Diagnostik.....	39
2.5	Vertiefende Literatur.....	41
3.	Modul B: Arbeits- und Anforderungsanalyse.....	43
3.1	Ansatzpunkte der Arbeits- und Anforderungsanalyse.....	45
3.2	Gegenüberstellung von Arbeits- und Anforderungsanalyse.....	47
3.3	Arbeitsanalytische Verfahren.....	49
3.4	Anforderungsanalytische Verfahren.....	51
3.5	Das Critical-Incident-Interview.....	53
3.6	Vertiefende Literatur.....	55
4.	Modul C: Beobachtungsmethoden.....	57
4.1	Alltagsbeobachtung und systematische Beobachtung.....	58
4.2	Grundlegende Formen der Beobachtung.....	62
4.3	Beobachten versus Bewerten.....	65
4.4	Vertiefende Literatur.....	66
5.	Modul D: Beurteilungsskalen.....	67
5.1	„Beurteilungsskalen“ im alltäglichen Leben.....	68
5.2	Beurteilungsskalen in der objektivierten Personenbeurteilung.....	72
5.3	Eine Typologie von Beurteilungsskalen.....	75
5.4	Eine einfache Einstufungsskala.....	79
5.5	Die verhaltensverankerte Einstufungsskala.....	80
5.6	Systematische Beurteilungsfehler.....	82
5.7	Vertiefende Literatur.....	85

6.	Modul E: Integration multipler Informationen	87
6.1	Klinische vs. statistische Urteilsbildung.....	87
6.2	Gesamturteil aus einer oder mehreren Informationen?.....	96
6.3	Anwendungsbereiche der Integration multipler Informationen.....	101
6.4	Vertiefende Literatur.....	103
7.	Modul F: Nützlichkeit diagnostischer Methoden	105
7.1	Prognose beruflicher Leistung.....	106
7.2	Faktoren, die die Nützlichkeit beeinflussen.....	109
7.3	Nützlichkeit verschiedener Verfahren im Vergleich.....	111
7.4	Wirtschaftliche Nutzenanalyse.....	117
7.5	Vertiefende Literatur.....	118
II.	Systematische Fehler der Personenbeurteilung und Gegenmaßnahmen	
8.	Modul G: Grundlagen menschlicher Wahrnehmung und Urteilsbildung	119
8.1	Utopie der Objektivität.....	120
8.2	Grundlegendes zur Wahrnehmung.....	121
8.2.1	Welche Rolle spielt die unbewusste Wahrnehmung?.....	121
8.2.2	Selektivität der Wahrnehmung.....	124
8.3	Wahrnehmungsorganisation und -täuschung.....	126
8.3.1	Gestaltgesetze.....	126
8.3.2	Wahrnehmung mehrdeutiger Reizvorlagen.....	128
8.3.3	Konstanzphänomene.....	130
8.3.4	Wahrnehmungstäuschungen.....	131
8.4	Einflussfaktoren der Wahrnehmung.....	133
8.4.1	Einflussfaktoren in der Umgebung.....	133
8.4.2	Einflussfaktoren in der Person.....	136
8.5	Reduktionistische Personenbeurteilung.....	139
8.6	Fazit.....	140
8.7	Vertiefende Literatur.....	142
9.	Modul H: Bezugssysteme	143
9.1	Auftreten von Bezugssystemeffekten.....	144
9.2	Ähnlichkeit und Attraktivität.....	147
9.3	Heuristiken und Urteilsbildung.....	150
9.4	Assimilation und Kontrast.....	154
9.5	Expertenurteile.....	157
9.6	Vertiefende Literatur.....	161

Inhaltsverzeichnis

10. Modul I: Gedächtnis und Vergessen	163
10.1 Das Gedächtnis.....	164
10.1.1 Gedächtnismodelle.....	164
10.1.2 Informationsselektion.....	168
10.1.3 Wie werden Informationen im Langzeitgedächtnis repräsentiert?.....	169
10.2 Warum vergessen wir?.....	172
10.3 Erinnern.....	174
10.3.1 Priming.....	174
10.3.2 Reihenfolgeeffekte.....	176
10.3.3 Erinnerung von Personen.....	177
10.3.4 Erinnern als konstruktiver Prozess.....	178
10.4 Gedächtnis und Beurteilungsfehler.....	180
10.4.1 Fehlerhaftes Erinnern eigener Aussagen.....	180
10.4.2 Bekannte Aussagen werden „wahr“.....	181
10.4.3 Augenzeugenberichte.....	182
10.5 Fazit.....	184
10.6 Vertiefende Literatur.....	186
11. Modul J: Kommunikation	187
11.1 Grundlagen der Kommunikation.....	188
11.2 Verzerrte Deutungen im Kommunikationsprozess.....	193
11.3 Gegenmaßnahmen.....	199
11.4 Vertiefende Literatur.....	200
12. Modul K: Deutung nonverbaler Informationen	201
12.1 Was ist dran am ersten Eindruck?.....	202
12.2 Nonverbale Kommunikation.....	203
12.2.1 Funktionen nonverbaler Kommunikation.....	204
12.2.2 Die verschiedenen nonverbalen Kommunikationskanäle.....	207
12.2.3 Der Einfluss nonverbaler Kommunikation auf unsere Personenbeurteilung.....	215
12.3 Der Einfluss der physischen Attraktivität.....	218
12.3.1 Determinanten der Attraktivität.....	218
12.3.2 Die Bedeutung der physischen Attraktivität bei der Personenbeurteilung...	219
12.4 Maßnahmen gegen die leichtfertige Deutung nonverbaler Informationen...	221
12.5 Vertiefende Literatur.....	222
13. Modul L: Ursachensuche	223
13.1 Einführung und Problemstellung.....	224
13.2 Systematische Fehler bei der Ursachensuche.....	229
13.3 Maßnahmen zur objektivierten Ursachensuche.....	233
13.4 Vertiefende Literatur.....	235

14.	Modul M: Erwartungsgesteuerte Wahrnehmung	237
14.1	Das Phänomen hypothesengeleiteter Wahrnehmung.....	238
14.2	Die Hypothesentheorie der Wahrnehmung.....	240
14.3	Hypothesenstärke vs. Intensität objektiver Information.....	242
14.4	Einflussfaktoren auf die Hypothesenstärke.....	244
14.5	Konsequenzen der hypothesengeleiteten Wahrnehmung.....	247
14.6	Beeinflussung der hypothesengeleiteten Wahrnehmung.....	253
14.7	Vertiefende Literatur.....	255
15.	Modul N: Emotionen und Urteilsbildung	257
15.1	Ursachen von Emotionen.....	258
15.2	Folgen positiver und negativer Emotionen.....	260
15.3	Gegenmaßnahmen.....	263
15.4	Vertiefende Literatur.....	266
16.	Modul O: Soziale Einflussnahme	267
16.1	Passive Beeinflussung durch Andere.....	268
16.2	Aktive Beeinflussung durch Andere.....	274
16.3	Das Phänomen der Gruppenpolarisation.....	279
16.4	Vertiefende Literatur.....	282
17.	Modul P: Vorurteile	283
17.1	Begriffsbestimmungen.....	283
17.2	Erklärungsmodelle - Wie kommt es zu Stereotypen und Vorurteilen?.....	284
17.3	Konsequenzen von Vorurteilen.....	293
17.4	Wie kann man Vorurteilen und diskriminierendem Verhalten entgegen wirken?.....	295
17.5	Vertiefende Literatur.....	298
III.	Komplexe Methoden der Personenbeurteilung	
18.	Modul Q: Bewerbungsunterlagen	299
18.1	Die Praxis der Auswertung von Bewerbungsunterlagen.....	300
18.2	Bestandteile von Bewerbungsunterlagen und was bei deren Beurteilung beachtet werden sollte.....	303
18.3	Objektivierte Analyse von Bewerbungsunterlagen.....	314
18.4	Vertiefende Literatur.....	317

19. Modul R: Assessment Center.....	319
19.1 Grundlegende Prinzipien des Assessment Centers.....	320
19.2 Struktur und Ablauf eines Assessment Centers.....	322
19.3 Die Aufgaben von Moderatoren, Assistenten und Beobachtern.....	330
19.4 Beobachtung und Bewertung.....	336
19.5 Entwicklung, Durchführung und Evaluation.....	339
19.6 Vertiefende Literatur.....	347
20. Modul S: Interviewtechniken.....	349
20.1 Funktionen des Interviews.....	350
20.2 Gütekriterien des Interviews.....	352
20.3 Welche Personenmerkmale werden im Interview erfasst?.....	359
20.4 Interviewplanung.....	363
20.5 Fragentypen im Interview.....	366
20.6 Interviewsysteme.....	369
20.7 Vertiefende Literatur.....	371
21. Modul T: 360°-Feedback.....	373
21.1 Eine kleine Geschichte des 360°-Feedbacks.....	374
21.2 Der Begriff „360°-Feedback“.....	377
21.3 Vorteile des 360°-Feedbacks.....	381
21.4 Probleme bei der Implementierung des 360°-Feedbacks.....	384
21.5 Ein kurzer Leitfaden zur Implementierung des 360°-Feedbacks.....	385
21.6 Anwendungsbereiche des 360°-Feedbacks.....	388
21.7 Vertiefende Literatur.....	391
IV. Beurteilungen kommunizieren	
22. Modul U: Feedback.....	393
22.1 Grundlagen der Feedback-Methode.....	394
22.2 Exkurs: Mitarbeitergespräch.....	399
22.3 Vertiefende Literatur.....	401
Literaturverzeichnis.....	403
Personenverzeichnis.....	417
Stichwortverzeichnis.....	423