

# 1

## ***Die Ausgangsbedingungen beim Mitarbeitergespräch (Organisatorisches Umfeld, Selbstbild, Bild vom anderen)***

*Der erste Teil soll*

- deutlich machen, dass ein Mitarbeitergespräch nicht im luftleeren Raum stattfindet, sondern in einer konkreten sozialen Situation;*
- einige der wichtigsten organisationsbedingten Einflüsse auf das Mitarbeitergespräch charakterisieren und damit die besondere Stellung dieser Gesprächsform begründen;*
- darauf hinweisen, dass in jedem Gespräch die Selbsteinschätzung und Selbstdarstellung der beteiligten Partner eine große Rolle spielt;*
- darauf aufmerksam machen, dass in jedem Gespräch eine Beurteilung des Gesprächspartners erfolgt, die Verlauf und Ergebnis des Gesprächs stark beeinflusst;*
- mit den wichtigsten Urteilstendenzen bekannt machen;*
- am Beispiel des Einstellungsgesprächs die Grenzen der Persönlichkeitsbeurteilung im Gespräch aufzeigen.*



## 1.1 Organisatorisches Umfeld

Auch wenn wir uns in dieser Arbeit nur mit dem Zwiegespräch zwischen einem Vorgesetzten und einem unterstellten Mitarbeiter befassen, so ist es doch sinnvoll, sich vorab kurz mit dem organisatorischen Umfeld zu beschäftigen, in dem solche Gespräche stattfinden.

### 1.1.1 Leitungsspanne

Charakteristisch ist zunächst, dass sich ein Vorgesetzter mehreren Mitarbeitern gegenüber sieht. Untersuchungen haben gezeigt, dass die sogenannte „Leitungs-“ oder „Kontrollspanne“ (das ist die Zahl der Mitarbeiter, die einem Vorgesetzten direkt unterstellt sind) erheblich schwankt (zwischen 1 und 300)<sup>6</sup>.

Je größer die Zahl der Unterstellten, desto schwieriger wird es für den Vorgesetzten, mit jedem einzelnen intensive Kontakte zu pflegen (weil die Anzahl der möglichen Zweierkontakte gleich ist der Anzahl der Mitarbeiter). Würde ein Vorgesetzter von 20 Mitarbeitern mit jedem dieser Mitarbeiter pro Tag nur ein zehnminütiges Gespräch führen, so würden schon 200 Minuten seiner 500 täglichen Arbeitsminuten aufgebraucht. Das persönliche Mitarbeitergespräch ist zwar ein sehr wirksames, aber zugleich – wenn es alleinige Informationsquelle ist – sehr unwirtschaftliches Informationsinstrument. Der Vorgesetzte würde durch die Vielzahl der Kontakte derart belastet, dass er seinen sonstigen Verpflichtungen nicht mehr voll gerecht werden könnte.

### 1.1.2 Formalisierung

Deshalb werden die Arbeitsbeziehungen formalisiert und nach Möglichkeit automatisiert (es werden bestimmte Re-

geln oder Normen erlassen, die das Arbeitsverhalten ohne den ständigen Eingriff des Vorgesetzten steuern). Diese formellen Regelungen rufen nun einerseits eine gewisse Starrheit und Schwerfälligkeit hervor – was am deutlichsten auffällt, wenn sie tatsächlich einmal korrekt eingehalten werden („Dienst nach Vorschrift“). Außerdem ist dieses System im allgemeinen mit der herkömmlichen pyramidalen Autoritätsstruktur verbunden: Viele Mitarbeiter berichten einem Vorgesetzten und werden von ihm kontrolliert. Dadurch wird der Vorgesetzte zur überlasteten Zentralfigur – eigentlich genau das, was die Formalisierung beseitigen sollte.

### **1.1.3 Informelle Kommunikation**

Da die Formalisierung nur die betriebs- oder leistungsbezogenen Beziehungen zwischen den Mitarbeitern einer Organisation regelt, bleibt notwendig ein großer Sektor ausgespart: all jene Kontakte nämlich, die aus den unberücksichtigten Bedürfnissen der Mitarbeiter stammen (z. B. der Wunsch nach Anerkennung, Kontakt, Sicherheit usw.). Es kommt so zur Ausbildung sogenannter „informeller“ Kommunikationsnetze, in denen sich die Mitarbeiter aus anderen als den vorgesehenen Quellen ihre Informationen verschaffen (Kollegen, Bekannte, Gerüchte usw.). Auf diesen informellen Wegen werden u. a. solche Informationen weitergegeben, die die Mitarbeiter interessieren, während durch die formellen Kanäle nur das läuft, was die Vorgesetzten für wichtig und interessant halten – und sehr häufig decken sich die beiden Interessen nicht. Für den Vorgesetzten wäre es sehr wichtig zu erfahren, was informell kommuniziert wird, aber er erfährt dies um so weniger, je formeller er sich verhält.

### 1.1.4 Macht und Status

Ein zweites Problem kommt zusätzlich zur starren, vorschriftsmäßigen Struktur ins Spiel: die Tatsache, dass der Vorgesetzte in der betrieblichen Hierarchie übergeordnet ist und damit im allgemeinen höhere Macht und höheren Status besitzt. Mehr als das sprichwörtliche Körnchen Wahrheit steckt in der Aussage, dass (nur) wer führt, etwas zu sagen hat. GERARD hat nachgewiesen<sup>7</sup>, dass Versuchspersonen, die man zu „Vorgesetzten“ ernannte, weit mehr redeten als „Geführte“. Es gehört ganz offensichtlich zur Rollenerwartung des Vorgesetzten, aktiv zu sein, zu lenken, zu dominieren. Es ist aus einigen Laborexperimenten wie auch aus Untersuchungen in Organisationen bekannt, dass sich einiges ändert, wenn Personen mit Höhergestellten kommunizieren<sup>8</sup>:

- Unterstellte wenden sich häufiger an Höher- als an Gleichgestellte, wenn es sich für sie lohnt (wenn z. B. Beförderung, Gehaltserhöhung, Entlassung vom Vorgesetzten abhängen).
- Die Höhergestellten kommunizieren in gefestigten Organisationsstrukturen mehr untereinander als mit Niedriggestellten.
- Die Unterstellten geben an die höheren nur solche Informationen weiter, für die sie erfahrungsgemäß belohnt werden.

Gerade dieser letzte Punkt ist von großer praktischer Bedeutung. Er berührt nämlich ein Problem, das in den meisten Organisationen ein Anlaß zu beständiger Klage ist: Die jeweils Unterstellten (in allen Hierarchiestufen) geben an ihre Vorgesetzten nur das weiter, was ihnen selbst Vorteile bringt. Diese als Schönfärberei oder *Informationsfilterung* bekannte Tatsache führt in letzter Konsequenz dazu, dass die (allein entscheidungsberechtigten) höheren Vorgesetzten ihre Beschlüsse aufgrund unzureichender oder sogar unzu-

treffender Informationen fassen und über die Konsequenzen ihrer Maßnahmen ebenfalls wiederum nur verzerrt informiert werden usw.

Der Appell des Vorgesetzten: „Sagen Sie mir offen Ihre Meinung“ oder die „Politik der offenen Tür“ fruchten überhaupt nichts. Kein Unterstellter, der von einem Vorgesetzten abhängt, wird es wagen, ihm offen seine Fehler vorzuhalten – es sei denn, er weiß, dass es sich lohnt. Das aber ist leider nur in den seltensten Fällen so. Aufforderungen zur Kritik oder auch zu Verbesserungsvorschlägen bleiben erfolglos, wenn die betroffenen Vorgesetzten nicht durch Taten klargemacht haben, dass Kritik und neue Ideen nicht nur akzeptiert, sondern auch honoriert werden (wobei keineswegs nur an finanzielles Honorar gedacht ist). Allein schon die Tatsache, dass ein Vorgesetzter seine Mitarbeiter zur Stellungnahme auffordern muss, ist ein Zeichen dafür, dass die spontane Äußerung keine Selbstverständlichkeit ist, sondern erst gewagt werden muß. Der Vorgesetzte, der ungeschminkte Meinungen hören will, darf nicht glauben, er müsse nur seine Bereitschaft zum Zuhören erklären – er muss aktiv etwas dafür tun! In Untersuchungen wird immer wieder nachgewiesen, dass sich Vorgesetzte erheblichen Täuschungen hingeben, wenn sie glauben, ihre Mitarbeiter würden jederzeit zu ihnen kommen.

Der Amerikaner LIKERT berichtet von einer Umfrage<sup>9</sup>, bei der verschiedene hierarchische Stufen in einem Betrieb befragt wurden, ob sie sich frei genug fühlten, wichtige Arbeitsangelegenheiten mit ihrem Vorgesetzten zu besprechen. Dabei wurden auch die jeweiligen Vorgesetzten befragt, ob sich nach ihrer Meinung ihre direkt Unterstellten frei genug für solche Gespräche fühlten.

Die Ergebnisse:

|   | Höhere<br>Vor-<br>gesetzte<br>sagen über<br>die Meister | Meister<br>über sich<br>selbst | Meister<br>über ihre<br>Unter-<br>gebenen | Unter-<br>gebene<br>über sich<br>selbst |
|---|---|--------------------------------|---|---|
| Kann ganz frei über wichtige Arbeitsangelegenheiten mit meinem Vorgesetzten sprechen            | 90%   | 67%                            | 85%                                       | 51%                                     |
| Kann ziemlich frei über wichtige Arbeitsangelegenheiten mit meinem Vorgesetzten sprechen        | 10%   | 23%                            | 15%                                       | 29%                                     |
| Kann nicht besonders frei über wichtige Arbeitsangelegenheiten mit meinem Vorgesetzten sprechen |   | 10%                            |   | 14%                                     |
| Kann überhaupt nicht über wichtige Arbeitsangelegenheiten mit meinem Vorgesetzten sprechen      |   |                                |   | 6%                                      |

Die Vorgesetzten (sowohl die höheren Vorgesetzten wie die Meister) sagen also, dass sich ihre jeweils Unterstellten sehr frei fühlten, über alles Wichtige mit ihnen zu reden. Fragt man aber die Leute selbst, so sieht das Bild ganz anders aus, besonders in der untersten hierarchischen Ebene: Nur noch die Hälfte der Mitarbeiter fühlt sich ganz frei, über wichtige Angelegenheiten mit dem Vorgesetzten zu sprechen. Auch dann, wenn Organisationsmitglieder nicht mit ihrem eigenen Vorgesetzten, sondern irgendeinem anderen Statushöheren zusammentreffen, zeigen sich typische Veränderungen im Kommunikationsverhalten, auf die wir im vierten Teil näher eingehen werden.

### 1.1.5 Norm der Gleichbehandlung aller Untergebenen

Eine weitere Problematik für das Mitarbeitergespräch in formellen Organisationen ergibt sich daraus, dass der Vorgesetzte alle seine Mitarbeiter gleich behandeln soll. Das verführt manche Vorgesetzte zum Aufbau einer unparteiisch-sachlich-nüchternen Fassade, die all ihre Kontakte bestimmt. Es fällt solchen Vorgesetzten dann schwer, flexibel auf den jeweiligen Mitarbeiter mit all seinen persönlichen Eigenheiten und Problemen einzugehen. Nicht selten ernten sie Kommentare wie: „Bei ihm ist man eine Nummer“, „Man kommt nicht an“, „Er hat keinerlei Einfühlungsvermögen“ usw. Eine solch unpersönliche Einstellung braucht nicht unbedingt den Charaktereigenschaften des Vorgesetzten zu entstammen (Kontaktschwäche, Überheblichkeit, Egoismus, usw.), sondern kann aus einer Art Abwehrhaltung herrühren, damit der Vorgesetzte nicht in die vielen persönlichen Querelen, Sorgen und Anliegen all seiner Mitarbeiter hineingezogen wird. Wie aber VON ROSENSTIEL in seinem Buch „Motivation im Betrieb“<sup>10</sup> nachgewiesen hat, beeinflussen diese Probleme die Zufriedenheit und die Leistung der Mitarbeiter oft negativ. Der Vorgesetzte muß sich deshalb dieser Probleme annehmen. Auch auf diese Fragen wird im vierten Teil noch näher einzugehen sein.

### 1.1.6 Informelle Normen

In Organisationen bilden sich nicht nur informelle Kommunikationsnetze heraus, sondern auch Systeme informeller Normen, die die „offiziellen“ Vorschriften begleiten, ergänzen oder ersetzen<sup>11</sup>. Unter solchen Normen versteht man z. B., in Gegenwart eines Vorgesetzten nicht schlecht über einen Kollegen zu reden, bestimmte Tricks oder Erfindungen, die die Arbeit erleichtern, nicht zu verraten, eine bestimmte Leistungshöhe nicht zu überschreiten, kleinere Unfälle nicht zu melden usw. Wollte ein Vorgesetzter in einem



Zweier-Gespräch solche Regeln abbauen, so wäre dies vergebliche Liebesmüh: Im allgemeinen sind nämlich für den Mitarbeiter die Sanktionen seiner Kollegen, mit denen er ja mehr zu tun hat als mit seinem Vorgesetzten, weit wichtiger als die des Vorgesetzten. Wenn es z. B. als normal gilt, dass man ohne weiteres fünf Minuten zu spät kommen darf, so ist diese Einstellung am besten in einem Gruppen-, kaum aber in Einzelgesprächen abzubauen, denn hier würde man den einzelnen in einen Loyalitätskonflikt stürzen, dessen Ausgang höchst ungewiß ist.

### 1.1.7 Räumliche und zeitliche Bedingungen

Eine besondere Nuance erfahren Mitarbeitergespräche dann, wenn sie nicht am Arbeitsplatz des Unterstellten, sondern im Zimmer des Vorgesetzten stattfinden. Je seltener der Mitarbeiter dieses Zimmer betritt, desto fremder ist es für ihn, desto unbehaglicher fühlt er sich und desto gespannter wird die Gesprächsatmosphäre sein. Der Vorgesetzte ist in seinem „Revier“, fühlt sich zu Hause, verschanzt sich möglicherweise hinter seinem Schreibtisch und präsentiert seine Statussymbole (Teppich, Telefone, Bilder) – alles Mittel, um die psychologische Distanz zwischen den Gesprächspartnern zu erhöhen. Dieses Instrumentarium kann – wie wir noch sehen werden – bewusst eingesetzt werden, um den Mitarbeiter gefügig zu machen; im Allgemeinen aber wird der Vorgesetzte eine Atmosphäre schaffen wollen, in der der Mitarbeiter sich wohlfühlt (indem er ihn zum Sitzen auffordert, sich an einen Gesprächstisch setzt, eine Tasse Kaffee anbietet ...).

Auch das Zeitproblem ist hier zu erwähnen: Ein Vorgesetzter ist in seinem zeitlichen Bewegungsspielraum eingeengt. Er ist verplant und kann sich nicht beliebig oft und beliebig lange mit einem Mitarbeiter zusammensetzen. Er wird gestört durch Telefonate, Sekretärin, Kollegen usw., ist viel-

leicht innerlich schon bei der nächsten Sitzung und kommt „vor lauter Reden nicht zum Arbeiten“.

Nun ist Reden ein wichtiger Teil der Arbeit eines Vorgesetzten und nicht vergeudete Zeit; aber es ist eben nur ein Teil seiner Arbeit, über dem er anderes nicht vernachlässigen darf. So kommt es dann zur Hetze, zum unruhigen Auf-die-Uhr-Blicken, zum fortwährenden Unterbrechen und Wortabschneiden, zum Nichthinhören, zur Kurzangebundenheit u. ä. – was der Mitarbeiter so interpretiert, dass sein Problem oder seine Arbeit für den Vorgesetzten „nicht die Zeit wert sind“. Diesen Schwierigkeiten kann der Vorgesetzte durch einen gut geführten (und auch eingehaltenen!) Terminkalender entgegenreten.

### 1.1.8 Weitere situative Einflüsse

Zu den weiteren situativen Einflüssen, die allgemeine Aussagen über *das* Mitarbeitergespräch erschweren, gehören z. B. der Bekanntheitsgrad zwischen den Gesprächspartnern (Wie lange arbeiten sie schon zusammen? Ist der Vorgesetzte „per du“? War der Vorgesetzte ein früherer Kollege, der [schneller] befördert wurde?), die Lage auf dem Arbeitsmarkt (Kann der Vorgesetzte mit den Unterstellten nach Belieben umspringen oder muß er sie mit Samthandschuhen anfassen? Ist der Mitarbeiter eine kaum ersetzbare Fachkraft?), das (Dienst-) Alter bzw. der (Dienst-) Altersunterschied der Gesprächspartner, die Unterschiede im Bildungsgrad und in der sozialen Herkunft, das Geschlecht ...

All diese „äußeren“ Bedingungen können die Gesprächssituation wesentlich beeinflussen. Von ihnen kann es abhängen, ob die Unterredung in einer entspannten, gelockerten, freundlichen Atmosphäre stattfindet oder in einem eisigen Klima, das durch Aggressivität, Verkrampfung und Miss-

trauen gekennzeichnet ist. Zu den wenigen hauptsächlichen Einflussgrößen, die in ihren Wirkungen relativ gut untersucht sind (formale Struktur, Macht- und Statusunterschiede, Gruppenabhängigkeit, Ort und Zeit) kommt so noch eine große Zahl von Unwägbarkeiten, die in ihrem komplexen Zusammenspiel den Ablauf und Ausgang eines Mitarbeitergesprächs schwer berechenbar machen. Wir werden aber (in den Teilen 3 und 4) Hinweise geben, wie einige dieser Schwierigkeiten in den Griff zu bekommen sind.

Zuvor aber sind noch zwei Problemkreise zu erörtern, die nicht unerwähnt bleiben dürfen, wenn man das Mitarbeitergespräch als eine soziale Situation betrachtet: das Selbstbild und das Bild, das Sender und Empfänger jeweils vom anderen haben.

## 1.2 Das Selbstbild

### 1.2.1 Seine Bedeutung im Gespräch

Kein Gesprächspartner, weder Vorgesetzter noch Mitarbeiter, ist eine neutrale, affektfreie, nur rational und sachbezogen argumentierende Instanz. Keiner ist nur „Rädchen im Getriebe“, das reibungslos so funktioniert, wie Vorgang, Vorschrift und Vorgesetzter es befehlen. Jeder ist ein Mensch mit all seinen Erfahrungen, Schwierigkeiten, Ängsten, Hoffnungen, Enttäuschungen, Absichten ... Und jeder hat gelernt, sich in der jeweiligen Situation so zu verhalten, wie es von ihm erwartet wird<sup>12</sup>.

Jeder spielt verschiedene Rollen, und die anderen erwarten von ihm, dass er sie spielt. Dabei gibt es Rollenerwartungen, die sehr allgemein sind und sich auf eine Vielzahl von Situationen erstrecken (z. B. Erwachsener, Mann, Verheira-

teter, Deutscher), und solche, die in mehr oder weniger umgrenzten Bereichen Gültigkeit haben (Vorgesetzter, Angehöriger der Firma XY, Vater, Katholik, Spezialist für YZ usw.).

All diese Rollen bestimmen den Handlungsspielraum jedes Gesprächspartners, er kann sich nicht beliebig verhalten, ohne Gefahr zu laufen, sein Gegenüber zu verwirren<sup>13</sup>. Ein Zweigstellenleiter einer seriösen Bank würde einen neuen Mitarbeiter normalerweise sehr verunsichern, würde er ihm beim Einstellungsgespräch auf die Schulter hauen, einen unanständigen Witz erzählen und zu einer abendlichen Kneipentour einladen.

Verhaltenserwartungen können – wie wir beim sogenannten „Andorra-Phänomen“ (s. S. 35) noch zeigen werden – in Fleisch und Blut übergehen, zur unbezweifelten Selbstverständlichkeit werden. Sie garantieren ein gewisses Maß an Berechenbarkeit und Stabilität in den sozialen Beziehungen und verhindern so, dass das Anknüpfen und Aufrechterhalten von Kontakten eine Kette von Überraschungen mit sich bringen, die ständige Wachsamkeit, Reaktionsschnelligkeit und Rückversicherung erfordern.

Nun ist es aber nicht so, dass jeder Mensch ein „neutrales“ Selbstbild mit sich herumträgt, also nur das von sich hält, was er „objektiv“ in den Augen der anderen auch darstellt. Im Fremdurteil ist einer z. B. ein 25-jähriger Spezialist im EDV-Wesen, der seine Ausbildung mit Mühe und Not geschafft hat, ziemlich eitel ist, Kontaktschwierigkeiten im Umgang mit anderen Mitarbeitern hat und nur arbeitet, wenn man ihm im Nacken sitzt – so etwa würde ein Vorgesetzter ihn kennzeichnen. Wenn er diese Auffassung nun in einem intensiven Beurteilungsgespräch dem Mann gegenüber äußerte, so könnte er vielleicht erfahren, dass der Mitarbeiter sich ganz anders sieht: Er denkt an eine Karriere, für die eine Fachausbildung nur notwendige Grundlage ist,

bildet sich außerhalb der Arbeitszeit in Betriebswirtschaftslehre fort und hält darum nicht viel von den stumpfsinnigen Kollegen, die nur vor dem Fernsehapparat sitzen und Bier trinken, achtet auf ein gepflegtes Äußeres, fühlt sich durch die monotonen Routineaufgaben, die ihm meist übertragen werden, gelangweilt und denkt an Kündigung.

Das Selbstbild ist nicht nur sachliche Bestandsaufnahme, sondern auch subjektive Bewertung. Das ist kein Selbstbetrug, sondern die Brille, durch die man sich selbst sieht und die man nicht einfach ablegen kann. Man versucht, die (evtl. hohe) Meinung, die man von sich hat, im Urteil der anderen bestätigt zu finden. Die Rückmeldungen, die man von den anderen bekommt, formen und verändern das Selbstbild. Die Reaktionen der anderen werden daher offensichtlich nicht nur sachlich registriert, sondern als Grundlage der Verstärkung oder Überprüfung des eigenen Selbstbildes verstanden: Wenn ich z. B. wiederholt erfahren muss, dass Gleichgestellte mich von oben herab behandeln, dass sich andere über mich lächerlich machen, dass meine Beiträge mit einer Handbewegung abgetan werden –, dann wird das in der Regel einen Einfluss auf mein Selbstbild haben. Ich werde vermutlich einsehen, dass ich nicht der allseits respektierte und wertvolle Kollege bin, für den ich mich gehalten habe, und werde mein Anspruchsniveau revidieren müssen.

In jedem Gespräch steht also die eigene Selbsteinschätzung auf dem Spiel; in manchen Fällen ist es nicht übertrieben zu sagen, dass das Selbstbild zur Schau gestellt wird, dass Eindruck gemacht werden soll, dass um Bestätigung und Zustimmung geworben wird. Jeder Mitarbeiter kennt z. B. Vorgesetzte, für die Gespräche vor allem ein Mittel der Selbstbeweihräucherung sind. Wer hier nicht zum „Ja-Sager“ wird, hat alle Chancen verspielt. Und es ist ein ständig wiederkehrendes Problem in Beurteilungsgesprächen, dem Mitarbeiter seine „falsche“ Selbsteinschätzung „auszure-

den“ – ein Unterfangen, das meist zum Scheitern verurteilt ist, weil es den Teufel (der Selbsteinschätzung) durch den Beelzebub (der Fremdwahrnehmung) auszutreiben sucht.

Auch wenn es sich bei diesen Beispielen um Extremfälle handelt, so darf doch die grundsätzliche Bedeutung des Selbstbildes nicht unterschätzt werden. Eine Vielzahl von Abwehrmechanismen steht bereit, um Gefährdungen dieses Selbstbildes abzuwenden. Zunächst unverständliche Reaktionen bei einem selbst oder bei Gesprächspartnern werden erklärbar, wenn man sich fragt, in welcher Beziehung sie zur Wahrung der Selbsteinschätzung stehen (etwa Trotzreaktionen, Wutausbrüche, Sticheleien, Lügen, Übertreibungen, deplaziertes Lachen usw.)<sup>14</sup>.

### 1.2.2 Die Abwehrmechanismen

In der Psychoanalyse wird eine Vielzahl von Abwehrmechanismen unterschieden<sup>15</sup>. Die zu Grunde liegende Persönlichkeitstheorie geht davon aus, dass das „Ich“ dem „Es“ gegenübersteht. Das Ich sorgt für die Anpassung und Auseinandersetzung des Individuums mit der Realität. Im Es dagegen sind die unbewußten Triebe, Bedürfnisse, Wünsche usw. lokalisiert. Das Ich verwehrt diesen Triebwünschen die unverhüllte Äußerung: Das „Lustprinzip“ hat dem „Realitätsprinzip“ zu weichen oder – wie FREUD sagte – „Wo Es war, soll Ich werden“. Trotzdem versuchen die Triebregungen, sich immer wieder durchzusetzen. Im Kampf gegen das Es verfügt das Ich über eine Reihe von „Abwehrmechanismen“, die die unmittelbare Durchsetzung der Triebwünsche verhindern sollen. Die Bedürfnisse melden sich dann in bestimmten Verkleidungen oder Verzerrungen, die dem erfahrenen Analytiker Rückschlüsse auf die zugrundeliegende Triebstruktur erlauben.

Wenn wir im Folgenden einige dieser Abwehrmechanismen erwähnen, so geschieht das in der Absicht, die Vielschichtigkeit psychischer Abläufe zu demonstrieren. Es geht darum, die blinde Naivität, die jede Äußerung unbefragt hin nimmt, zugunsten einer vorsichtigeren und kritischeren Betrachtungsweise abzubauen. Es kann sich natürlich nur um Hinweise handeln, die mit der Warnung verknüpft sind, dass gerade auf diesem Gebiet die Gefahr des Psychologisierens am größten ist.

### **1.2.2.1 Verdrängung**

Der am häufigsten vorgefundene Abwehrmechanismus ist die *Verdrängung*. Es geht um die Tatsache, dass bestimmte Bewusstseinsinhalte „vergessen“ sind und beim besten Willen nicht mehr erinnert werden können. Im Allgemeinen zeigt sich, dass diese verdrängten Inhalte für das Ich eine Belastung oder Gefährdung bedeuten: Es fällt einem z. B. der Name eines Mannes nicht mehr ein, der Rivale um eine freie Vorgesetztenposition gewesen war, oder man kann sich nicht mehr an ein Vorkommnis erinnern, bei dem man eine unglückliche Figur gemacht hatte. Häufig äußern sich die verdrängten Triebregungen in Situationen herabgesetzter Kontrolle (z. B. Schlaf, Alkoholgenuß, Fieber, Müdigkeit usw.). Es kommt dann zu den bekannten „Fehlleistungen“ (z. B. Versprecher, s. S. 97).

### **1.2.2.2 Projektion**

Auf den *Projektionsmechanismus* werden wir im Zusammenhang mit dem „Bild vom anderen“ (s. S. 34f.) noch näher eingehen. Kurz gesagt geht es darum, dass eigene Bedürfnisse oder abgelehnte Eigenschaften in die Umwelt verlegt werden. Der Vorgesetzte z. B., der selbst sehr nervös

ist, wird durch sein hastiges „Nur Ruhe, keine Panik, nur Ruhe“ die völlig ruhigen Mitarbeiter im Lauf der Zeit aus dem Häuschen bringen. Eigene Fehler werden nicht akzeptiert, Misserfolge werden dem Neid und der Bösartigkeit anderer zugeschrieben. Man fühlt sich verfolgt und unverstanden, die eigene wahre Größe bleibt unerkannt.

### 1.2.2.3 Identifikation

Bei der *Identifikation* versteckt sich eine Person sozusagen hinter einer anderen, die sie als eine Art Vorbild annimmt; sie versucht, wie diese zu sein. Das äußert sich z. B. darin, dass kleine Eigenheiten (Räuspern o. ä.) unbewusst nachgeahmt werden. Ein Mitarbeiter z. B., der sich mit seinem Vorgesetzten identifiziert, wird auch dessen Einstellungen, Vorurteile und Gewohnheiten bei passenden (und unpassenden) Gelegenheiten zeigen. Der Mitarbeiter hat keine eigene Meinung mehr, er ist wie seine Identifikationsfigur.

### 1.2.2.4 Rationalisierung

Weit verbreitet ist auch der Mechanismus der *Rationalisierung*. Dabei werden für ein bestimmtes Verhalten rationale, vernünftige Gründe vorgebracht, obwohl in Wirklichkeit ganz andere Motive zu Grunde liegen. Ein Mitarbeiter möchte z. B. von der Tür wegversetzt werden, „weil es dort zu sehr zieht“. Der eigentliche Grund aber, den er nicht zugeben kann oder will, ist der Kollege nebenan, mit dem er sich nicht versteht. Vor allem in Gesprächen, bei denen Aggressivität und Spannung hochkommen, wird man verstärkt mit Rationalisierungen rechnen müssen. Charakteristisch ist dies oft für Beurteilungsgespräche: Hier wird dann Kontaktscheu in Zurückhaltung, Schlampigkeit in Großzügigkeit, Oberflächlichkeit in Allround-Wissen umfunktionierte und durch Tatsachen „belegt“.



### 1.2.2.5 *Verschiebung*

Auch bei der *Verschiebung* erfolgt eine Umlagerung: Ein bestimmtes Gefühl wird nicht dem Objekt entgegengebracht, dem es zukommt, sondern auf ein anderes übertragen, verschoben. So kann es z. B. vorkommen, dass ein Chef, der auf seinen Vorgesetzten wütend ist, seine Aggressionen auf die Sekretärin loslässt.

### 1.2.2.6 *Fixierung*

Bei einem Gespräch fällt es manchmal auf, dass ein Gesprächspartner nicht von einem bestimmten Thema loskommt, dass sich alle seine Beiträge letzten Endes auf dasselbe beziehen. Diese *Fixierung* ist ein Hinweis darauf, dass der Gegenstand besonders affektbeladen ist und dass der Gesprächsteilnehmer mit ihm noch nicht fertig (geworden) ist.

### 1.2.2.7 *Regression*

Auch scheinbar kindliches oder kindisches Verhalten (Clownereien, Trotzreaktionen, plumpe Lügen, Tollpatschigkeit, Weinen usw.) kann – bewusst oder unbewusst – als Technik eingesetzt werden, um beim Gesprächspartner erwünschte Reaktionen hervorzurufen. Eine Mitarbeiterin, die bei großer Belastung plötzlich zu einem hilfeheischenden und mitleiderregenden Wesen wird, muss man schonen, und man wird sie auch in Zukunft vor solchen unzumutbaren Anforderungen verschonen – sie hat ihr Ziel erreicht.

### 1.2.2.8 *Verleugnung der Realität*

Man begegnet immer wieder Menschen, die bestimmte Dinge einfach nicht wahrhaben wollen: So kommt es z. B. vor, dass ein Vorgesetzter, der auf ein totes Gleis befördert wurde, immer noch mit seinen ursprünglichen Machtanprüchen auftritt oder dass sich einer für den Schlausten und Unentbehrlichsten hält, obwohl andere wiederholt demonstriert haben, dass sie besser sind als er. Er verleugnet dann die Realität, um Gefährdungen von seinem Selbstbild fernzuhalten.

### 1.2.2.9 *Verkehrung ins Gegenteil*

Bei der *Verkehrung ins Gegenteil* wird ein Verhalten gezeigt, das den unbewußten Motiven und Einstellungen diametral widerspricht: Wenn z. B. einer eine „Stinkwut“ auf einen anderen hat, behandelt er ihn möglicherweise mit übertriebener Höflichkeit und Freundlichkeit. Diese Wendung vom Saulus zum Paulus wird vor allem dann zu beobachten sein, wenn der direkten Gefühlsäußerung innere und äußere Widerstände im Wege stehen.

### 1.2.2.10 *Konversion*

Gerade bei Gesprächen, in denen es „hart auf hart“ geht, kann sich die seelische Belastung in körperlichen Symptomen niederschlagen: Magendrücken, Herzbeschwerden, Atemnot, Schwitzen, Erröten, Übelkeit, Zittern usw. signalisieren, dass Gesprächsthema oder -situation für den Empfänger nichts weniger als belanglos sind. Häufig wird durch eine „Flucht in die Krankheit“ verhindert, dass unangenehme Dinge überhaupt zur Sprache kommen. Diese bruchstückhafte Aufzählung der wichtigsten Abwehrmechanismen mag genügen, um noch einmal ins Gedächtnis zu ru-

fen, dass bei Gesprächen mehr als nur ein rein sachlicher Inhalt auf dem Spiel steht. Es geht auch um die *Aufrechterhaltung des Selbstbildes* (gleichermaßen um Selbstdarstellung und Selbstschutz). Eine besondere Erschwerung ist dadurch gegeben, dass das Selbstbild keine unerschütterliche Konstante ist, sondern sich bildet und ändert auf Grund der Rückmeldungen, die der Träger aus seiner Umwelt erhält, die er aber jeweils durch die Brille seiner Selbsteinschätzung sieht (oder übersieht). Jeder Mensch ist je nach seiner Umwelt ein anderer.

Das „Erkenne dich selbst“ ist deshalb – genau betrachtet – eine unlösbare Aufgabe. Das Selbst ist keine feste Größe, die man drehen und wenden und von allen Seiten betrachten könnte. Darum geht es aber auch nicht. Es geht vielmehr darum, zu sich selbst genauso Stellung zu nehmen wie zum Gesprächspartner: eigene Reaktionen und Wirkungen auf das Gegenüber zum Gegenstand des Nachdenkens zu machen. Die Entwicklung eines „Gespürs“ für diese Problematik steht im Mittelpunkt des „Sensitivity Trainings“<sup>16</sup>.

In einem Gespräch geht es nicht nur darum, Gefährdungen für das Selbstbild abzuwehren und sich selbst ins rechte Licht zu setzen. Denn der Gesprächspartner ist kein passives „Mikrophon“, das affektfrei und lückenlos entgegennimmt, was gesagt wird. Jeder Gesprächsteilnehmer hat in seinen Äußerungen und Handlungen die Re-Aktionen des Gegenübers in Rechnung zu stellen. Es wäre eine Überforderung, wollte er sich auf jeden einzelnen Akt seines Gesprächspartners unvorbereitet neu einstellen. Er macht sich deshalb ein bestimmtes Bild von dem anderen, das es ihm erlaubt, seine Handlungen vorherzusehen und sich entsprechend darauf vorzubereiten. Darauf werden wir im Folgenden näher eingehen.

## 1.3 Das Bild vom anderen

Der Vorgesetzte macht sich also ein Bild von seinem Mitarbeiter: Was sind seine Beweggründe und Absichten, über welche Fähigkeiten verfügt er, wie sieht er die gegenwärtige Situation, welche Handlungsalternativen stehen ihm offen? Je zutreffender die Einschätzung des anderen ist, um so besser wird es gelingen, das eigene Verhalten zielentsprechend und flexibel anzupassen. Bei der Wahrnehmung der anderen Person sind jedoch eine Reihe von Urteilstendenzen zu berücksichtigen, die die Einschätzung und damit die Gesprächsstrategie beeinflussen.

### 1.3.1 Urteilstendenzen

#### 1.3.1.1 Der „erste Eindruck“

Falls man wie in einem Einstellungsgespräch mit dem Gesprächspartner zum erstenmal zu tun hat, ist die Wirkung des „ersten Eindrucks“ zu beachten: In allen Situationen, in denen ein Mensch Neuartigem, Unbekanntem gegenübersteht, versucht er, die damit verbundene Unsicherheit und Orientierungslosigkeit dadurch abzubauen, dass er nach Hinweisen sucht, die ihm eine Einordnung des Neuen in die bisherigen Erfahrungen und Bezugssysteme ermöglichen. Dies ist bei der erstmaligen Begegnung mit einem unbekannten Menschen nicht anders: Es wird nach Aufschlüssen gesucht, die den anderen durchschaubar und berechenbar machen. Dabei können u. U. kleine Nebensächlichkeiten eine große Rolle spielen (Auffälligkeiten in der Kleidung, in Gesten und im Sprechverhalten, im Gesichtsausdruck und Körperbau usw.). Erfahrungen, die man mit ähnlichen Menschen gemacht hat, werden dann auf diesen unkritisch übertragen. Dieser erste Eindruck ist vor allem wegen seiner prägenden Wirkung bedeutsam: Er liefert dem Beurteiler sozusagen die „Brille“, mit der dann das weitere Verhalten des

Gegenübers bewertet wird. In einem Experiment hat KELLEY<sup>17</sup> die Bedeutung des ersten Eindrucks nachgewiesen: Er kündigte bei einer Diskussion den Zuhörern schriftlich den Diskussionsleiter an. Eine Gruppe der Zuhörer erhielt die Charakterisierung „kalt, fleißig, kritisch, praktisch und bestimmt“, die andere Gruppe erhielt die gleiche Beschreibung, nur stand an Stelle von „kalt“ das Wort „warm“. Nach einer ca. 20-minütigen Diskussion wurde der Diskussionsleiter von den Zuhörern anhand einer Eigenschaftsliste beurteilt. Ein und derselbe Mann erhielt eine distanziertere, kühlere und negativere Beurteilung, wenn er als „kalt“ und nicht als „warm“ eingeführt worden war. Mit dem ersten Eindruck werden also die Weichen gestellt für alle späteren Eindrücke. Wenn der Zug abgefahren ist, ist es – wie die Erfahrung zeigt – oft sehr schwierig und mühsam, ihn wieder ins rechte Gleis zurückzulenken.

### 1.3.1.2 „Andorra-Phänomen“

In diesem Zusammenhang spielt auch das „Andorra-Phänomen“<sup>18</sup> eine Rolle. Es ist benannt nach dem Schauspiel Andorra von MAX FRISCH, in dem es um den Jungen Andri geht, von dem alle zu wissen glauben, dass er ein Judenkind ist (in Wirklichkeit aber ist er ein uneheliches Kind des Lehrers). Von einem Juden aber wird in Andorra ein ganz bestimmtes Verhalten erwartet: Hinterhältigkeit, Arbeitscheu, Geiz usw. Anfangs wehrt sich Andri noch dagegen, so abgestempelt zu werden: Er möchte so sein wie die anderen. Schließlich resigniert er und wird so, wie es von ihm erwartet wird – was wiederum die Leute in ihrem Vor-Urteil bestätigt. Andri wird so sehr zum Juden, dass er am Schluss, als er die Wahrheit erfährt, sie selbst nicht wahrhaben will und in den Tod geht.

„Man wird, wie man beurteilt wird“ – nicht: „Man ist, wie man beurteilt wird“. Auf diese kurze Formel kann dieser

sozialpsychologisch äußerst bedeutsame Vorgang gebracht werden. Das Vor-Urteil, das über eine Person gefällt wird, ist ein Richterspruch, der ihr ganz bestimmte Handlungsmöglichkeiten nimmt und ihr andere aufzwingt. Wenn sich die Person dann in den gesteckten Grenzen bewegt, bekommt sie ihr Etikett um so deutlicher aufgeklebt. Im Grunde handelt es sich hier um eine Prophezeiung, die sich selbst erfüllt. Derjenige, der die Prophezeiung aufstellt, konstatiert nicht nur ihr Eintreffen, sondern schafft durch seine Vorhersage zuallererst die Bedingungen für das Eintreffen.

Wenn also ein Vorgesetzter z. B. seinem Mitarbeiter zu erkennen gibt, dass er keine hohe Meinung von ihm hat, dass er ihn für faul und verantwortungsscheu hält und dass er keine Entwicklungschance hat, dann braucht er sich nicht zu wundern, wenn der Mitarbeiter faul, verantwortungsscheu und desinteressiert wird – was dann allerdings in der Regel vom Vorgesetzten als Bestätigung seiner guten diagnostischen Fähigkeiten interpretiert wird.

### *1.3.1.3 Kategorisierung*

Wir haben oben von dem Etikett gesprochen, das einer Person aufgeklebt wird. Sie wird dadurch in eine bestimmte Rolle gedrängt und kategorisiert. Zu dieser Einordnung genügt oft schon ein einziges Merkmal (z. B.: „Vorbestrafter“). Die Vielfalt der Eigenschaften einer Person wird reduziert auf eine (oder einige wenige), und von daher wird das Bild der Persönlichkeit in wenigen markanten Strichen neu gezeichnet. Besonders auffällig ist das bei sogenannten „Stereotypen“: Wenn man z. B. von einer Person weiß, dass sie aus Bayern kommt, dann meint man zugleich zu „wissen“, dass sie gutmütig, tollpatschig, gesellig und trinkfreudig ist (siehe auch „die“ Amerikaner, „die“ Gastarbeiter usw.).

In einem Experiment wurde zwei Versuchsgruppen die gleiche Serie von je fünf Fotos gezeigt mit der Bitte, über jede der portraitierten Personen ein kurzes Persönlichkeitsgutachten zu schreiben. In der einen Fotoserie waren die Bilder beschriftet mit 1. US-Senator, 2. Gewerkschaftsfunktionär, 3. Manager, 4. Beamter, 5. Alkoholschmuggler. In der zweiten Serie waren die Beschriftungen in der umgekehrten Reihenfolge vorgegeben: Das erste Foto stellte hier also den Alkoholschmuggler dar usw.

Die Persönlichkeitsgutachten, die geliefert wurden, waren fast unabhängig von den vorgelegten Fotos; die jeweilige Unterschrift bestimmte den Inhalt. Diese Kategorisierung hat natürlich eine wichtige Funktion: Es wäre unmöglich, jeden Menschen in seiner individuellen Einmaligkeit zu erfassen. Das aber bedeutet, dass man ihn „reduzieren“ muss auf einige *Kerneigenschaften*. Da es aber keine verbindlichen Regeln dieser Abstraktion gibt, ist es weitgehend ins Belieben des Einzelnen gestellt, was er an seinem Gegenüber für charakteristisch hält. Das können dann so verschiedene Dinge sein wie Parteizugehörigkeit, Konfession, Familienstand, Beruf, Bildung, Vorleben, Körpergröße, Dialekt, Haarfarbe, Gesten, bestimmte Aussprüche, einzelne Verhaltensweisen usw. Wie gesagt: die Reduzierung ist unumgänglich, aber es ist Vorsicht geboten hinsichtlich der Zahl und der Auswahl der Kerneigenschaften.

#### 1.3.1.4 *Fehlende Revision*

Noch wichtiger aber ist die Tatsache, dass wir die Tendenz haben, diese einmalige Klassifizierung „einzufrieren“: Wir sind kaum bereit, neue Erfahrungen zur Revision der Einschätzung heranzuziehen, genau das Gegenteil ist der Fall: Diskrepante neue Informationen werden überhaupt nicht aufgenommen, „weil nicht sein kann, was nicht sein darf“. Dies führt dann dazu, dass ein Nazi bleibt, wer einmal

Nazi war, dass ein Vorbestrafter immer ein Krimineller sein wird, dass einer, der einmal versagt hat, zum „Versager“ abgestempelt wird, und „Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht, und wenn er auch die Wahrheit spricht“. Dass hier dann das oben erwähnte Andorra-Phänomen zum Tragen kommen kann, versteht sich von selbst.

### *1.3.1.5 Projektion*

Wenn es im Mitarbeitergespräch darauf ankommt, Einstellungen und Reaktionen des Partners richtig vorherzusagen, dann kommt dem schon erwähnten Projektions-Mechanismus besondere Bedeutung zu. Es kommt immer wieder vor, dass wir einem Partner Eigenschaften, Absichten, Haltungen und Fehler vorwerfen, die wir eigentlich nicht beim anderen Gesprächsteilnehmer, sondern bei uns selbst suchen müssten: Wie ein Projektionsapparat projizieren wir eigene seelische Inhalte auf andere Personen. So kann es dann vorkommen, dass ein schlecht gelaunter Vorgesetzter die Mitarbeiter als verstimmt, unwillig und renitent erlebt und entsprechend „auf Vordermann bringt“. Oder er ist außergewöhnlich gut gelaunt und zum Spaß aufgelegt und kann es dann gar nicht verstehen, wenn der Mitarbeiter z. B. scherzhafte Bemerkungen in die falsche Kehle bekommt und sauer reagiert. Gerade solche Verhaltensweisen und Gedanken, die man an sich selbst bekämpft (z. B. Großsprecherei oder Minderwertigkeitsgefühle, sexuelle Anzüglichkeiten oder Verdrängungen, Karrieredenken oder Nachlässigkeit), entdeckt man schon bei kleinsten Anzeichen an einem anderen. Dann kommt es leicht zur Überreaktion: Die Kleinigkeit wird aufgebauscht zu Interpretationen und Ausführungen, die mehr Aufschluß geben über die eigenen Probleme als über die des Partners.

SIMON und DEARBORN berichten von einer aufschlussreichen Beobachtung in einem Führungsseminar<sup>19</sup>. Über ein



erfundenen Unternehmen wurden schriftliche Informationen ausgegeben (über 10 000 Wörter). Das Unternehmen war in eine Reihe von Schwierigkeiten geraten, für die es Lösungsvorschläge zu entwickeln galt. Gefragt wurde insbesondere danach, was der neue Präsident der „Castengo Steel Company“ als erstes unternehmen müsse. Die Teilnehmer, die aus der Produktion kamen, waren der Meinung, zuallererst müsste auf dem Produktionssektor reorganisiert werden, die Marketingleute sahen das größte Problem im Vertrieb, die Personalleute schlugen vor, dass unbedingt zuerst die Personalorganisation in Ordnung gebracht werden müsse ...

In diesem Zusammenhang ist auch eine vielzitierte Studie von RICE aufschlußreich. Er berichtet von ausführlichen Interviews, die zwölf erfahrene Sozialarbeiter anhand eines etwa vierseitigen Fragebogens mit insgesamt 2000 Bewerbern um einen Asylplatz durchführten. Die Interviews dauerten 20 bis 30 Minuten. Es stellte sich z. B. heraus, dass einer der Interviewer, ein glühender Verfechter der Prohibition, „fand, dass die soziale Verwahrlosung in 62 % der Fälle auf Alkohol und in 7 % auf Arbeitslosigkeit zurückzuführen sei, während ein anderer Interviewer, der für seine sozialistische Einstellung bekannt war, zum Schluss kam, dass 22 % der Fälle durch Alkoholsucht erklärt werden könnten und 39 % durch Arbeitslosigkeit aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Bedingungen ...“

#### *1.3.1.6 Eigene Persönlichkeitstheorie*

Die Einschätzung eines Gesprächspartners wird auch durch die Persönlichkeitstheorie, die der Beurteiler übernommen oder sich zurechtgelegt hat, beeinflusst. Es kann für ihn als ausgemacht gelten, dass bestimmte Eigenschaften immer (bzw. nie) zusammen vorkommen: Wer z. B. aggressiv ist, ist immer auch energisch; wer unpünktlich ist, ist nicht

sorgfältig; wer lügt, stiehlt auch; „Dummheit und Stolz wachsen auf einem Holz“; wer kreativ ist, ist nicht ordentlich und umgekehrt usf. Unerwartete Verbindungen (wenn einer z. B. freundlich und ablehnend, intelligent und schwerfällig ist) werden dann oft verdrängt oder wegeklärt. Das Gefährliche an diesen Hypothesen ist, dass sie oft ungeprüft angewandt werden: Wenn man die eine Disposition erkannt zu haben glaubt, wird bedenkenlos die andere gefolgert. Derartig starre Koppelungen engen den Blick ein für die Vielfalt oft überraschender Kombinationen. Allerdings arbeitet eine ganze Industrie daran, diese Eigenschaftsverbindungen immer wieder zu bestätigen: In Film, Fernsehen und Illustrierten werden die Figuren (z. B. „der Bösewicht“) mit geringstem Aufwand an Charakterisierung unverkennbar vorgestellt.

Dies leitet zu einem anderen Aspekt über: Man ist überzeugt, dass Menschen, die ein schmales Gesicht, eine hohe Stirn, eine lange schmale Nase und einen mittleren Augenabstand haben, intelligent sind<sup>20</sup>. Wer eine niedere Stirn, breites Gesicht und einen starken Bartwuchs hat, ist prädestiniert zum Schurken. Aber man braucht gar nicht zu Extremfällen zu greifen: Wenn von ein und derselben Person zwei Fotos angefertigt werden, eines mit, das andere ohne Brille, so wird der Brillenträger durchgängig als der intelligentere bezeichnet. Lächelnde Menschen werden als sympathischer und intelligenter eingeschätzt als ernst dreinblickende. Diese Klischees, die zur Beurteilung anderer Menschen herangezogen werden, sind ebenso ungerechtfertigt wie weitverbreitet. Wenn man sich dann dazu noch die Auswirkungen von erstem Eindruck, Andorra-Phänomen und Stereotypisierung vorstellt, braucht man sich nicht zu wundern, wenn Gespräche, die auf solche Urteile aufgebaut sind, fehlschlagen.

### ***1.3.1.7 Soziale Situation***

Man wird, wenn man sich ein „Bild vom anderen“ macht, auch die Frage stellen müssen, ob die zeitliche Erstreckung der Diagnosesituation lang genug war, um ein Urteil über einen Menschen (nicht nur in dieser oder einer sehr ähnlichen anderen Situation) zu erlauben. Was wir in unseren Beurteilungen machen, gleicht dem, was in jeder Wahlnacht geschieht: Auf Grund weniger Ergebnisse wird das Endresultat hochgerechnet. Aber im Unterschied zu den Wahlprognosen sind die Stichproben, auf die wir unsere Verhaltensvorhersage stützen, oft nicht repräsentativ für spätere Situationen, auf die es uns ankommt. Wenn ich z. B. einen anderen kurz nach einem Trauerfall beobachte, so wird er möglicherweise depressiv sein, verlangsamte Reaktionen zeigen, eher passiv, desinteressiert und in sich zurückgezogen sein. Es wäre aber verfehlt, diesem Menschen ein für allemal das Etikett „langsam, introvertiert, passiv usw.“ anzuhängen.

### ***1.3.1.8 Gegenseitige Beeinflussung***

Wie oft aber werden (vor)schnelle Urteile gefällt, wie oft wird die Ursache eines bestimmten Verhaltens in der Person gesehen und nicht, wie es richtiger wäre – zugleich auch in der spezifischen Situation, in der sich das Individuum befindet und die sein Verhalten wesentlich mitbestimmen kann. Wer aggressiv ist, ist es vielleicht deshalb, weil er gerade angegriffen wurde; wer jedoch den vorangegangenen Angriff nicht miterlebt hat, wird dazu neigen, ihm „Aggressivität“ als Persönlichkeitsmerkmal zuzuschreiben. Gerade im Mitarbeitergespräch als einer sozialen Situation haben die Verhaltensweisen z. B. des Vorgesetzten einen wesentlichen Einfluß auf die Re-Aktionen des Mitarbeiters: Wenn der Vorgesetzte seinen Gesprächspartner (vielleicht ohne es zu wollen) beleidigt, angreift, in seinem Selbstgefühl herab-

setzt, dann wird er dem Mitarbeiter gerechterweise nicht Starrsinn, Trotz, Unausgeglichenheit, Unhöflichkeit und dergleichen mehr als „Eigenschaften“ unterstellen dürfen. Mitunter werden ungeeignete Testsituationen zur Verhaltensvorhersage benutzt: Kann man z. B. aus dem Aushalten des Augenkontakts auf Willensstärke schließen? Kann die Bewährung eines Arbeiters im Außenlager als Beweis für seine Bewährung als Führungskraft gelten?

### *1.3.1.9 Erfahrungsmaßstäbe*

Wenn wir andere Menschen einschätzen, so steht uns dabei kein absoluter Massstab im Zentimeter-Gramm-Sekunden-System zur Verfügung. Beurteilen heißt im Allgemeinen: in eine Gruppe einordnen, in der wir dann Relationen bilden. Im Verhältnis zu anderen Menschen dieser Gruppe ist dieser z. B. sehr belastbar und ausdauernd. Aus dieser Tatsache wird deutlich, dass unsere Urteile stark abhängig sind von dem Bezugssystem, in das sie eingeordnet sind. Wenn in einer Abteilung z. B. nur sehr gute Kräfte sind, so wird in diesem System einer als „schwach“ bezeichnet werden, der in einer anderen Abteilung evtl. zur Spitzengruppe zählen würde<sup>21</sup>. Vorgesetzte, die immer wieder mit aufsässigen, unzuverlässigen und arbeitsscheuen Mitarbeitern zu tun hatten, werden jeden neuen Mann anders behandeln als ein Kollege, der vorwiegend von positiven Erfahrungen sprechen kann. Für die Einschätzung eines Mannes ist also bedeutsam, mit wem er verglichen wird („Unter den Blinden ist der Einäugige König“).

### *1.3.1.10 Idealbilder*

Als solche Bezugssysteme können natürlich auch Idealbilder vom Mitarbeiter fungieren. Dies ist vermutlich einer

der Gründe dafür, dass manche Vorgesetzte bekannt dafür sind, sehr streng zu urteilen, während anderen große Milde nachgesagt wird. Die manchmal beobachtete „Tendenz zur Mitte“ schließlich äußert sich in der fehlenden Differenzierung: Alle Gesprächspartner werden als farblose Mitteltypen gesehen, man riskiert keine Extremurteile, weil bei diesen natürlich die Gefahr der Fehleinschätzung am größten ist. Das Alle-in-einen-Topf-Werfen nimmt jedoch die Möglichkeit, differenziert auf Vorzüge und Schwächen einzugehen und sie im Gesprächsverlauf entsprechend zu berücksichtigen.

Die Aufzählung dieser wichtigsten Urteilstendenzen kann einen zu der Frage veranlassen, ob der unmittelbare Eindruck überhaupt ein verlässliches Fundament zur Persönlichkeitseinschätzung liefert. Nun gibt es für den Praktiker kaum eine Alternative, denn beurteilt wird (und muss) immer werden. Es ist daher sinnvoller, sich die Probleme bewusst zu machen, als vor den Schwierigkeiten die Augen zu schließen. Zwar lassen sich gerade innerhalb von Organisationen durch systematische Beurteilungsverfahren und durch ein Urteilstraining viele Fehlerquellen beseitigen. Uns interessiert aber hier in erster Linie die Möglichkeit, durch das Mittel des Gesprächs zu einer Persönlichkeitsdiagnose zu kommen. Diese Frage hat in der Psychologie große Aufmerksamkeit gefunden, denn das Gespräch ist wohl das meistangewandte diagnostische Instrument. Die Bewertung dieses Verfahrens allerdings reicht von „Krönung aller Untersuchungsverfahren“ und „Rückgrat einer jeden Persönlichkeitsdiagnose“ zu „fast vollkommen wertlos und ... nur vergeudete Zeit“<sup>22</sup>. Wir wollen am Beispiel des Einstellungsgesprächs oder Auslese-Interviews diskutieren, wie es zu diesen entgegengesetzten Wertungen kommen kann.

### 1.3.2 Das Einstellungsgespräch

Untersuchungen von Einstellungsgesprächen zeigen immer wieder dasselbe Bild<sup>23</sup>: In Interviews, die von Personen unterschiedlichster Vorbildung mit verschiedenem Zeitaufwand (zwischen zehn Minuten und über vier Stunden) und in unterschiedlichster Form (völlig spontan und unstrukturiert bis in höchstem Maße standardisiert) durchgeführt werden, werden über viele verschiedene Persönlichkeitszüge Aussagen unterschiedlicher Reichweite gemacht. Es ist klar, dass man bei einem derart heterogenen Ausgangsmaterial kaum zu einer einzigen bündigen Schlusssage kommen kann.

Wir werden deshalb im Folgenden einige gesicherte Einzelergebnisse darstellen:

- Je mehr Persönlichkeitsmerkmale ein Interviewer in einem Gespräch zu diagnostizieren hat, desto unzuverlässiger werden seine Feststellungen.

Dies ist angesichts der langen Eigenschaftslisten, die noch dazu von Firma zu Firma sehr unterschiedlich zusammengesetzt sind, ein wichtiger Befund: Es ist besser, wenn sich der Diagnostiker auf ein bis drei Merkmale beschränkt, als wenn er – total überfordert – über Bildung, Gesamteindruck, Arbeitsmotivation, Kontaktfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Intelligenz, Benehmen, Fachkenntnisse, Herkunft, Interessen, Persönlichkeitsintegration, Hobbys, Karriereaussichten usw. Urteile abgeben soll.

- Viele der Daten, die im Einstellungsgespräch erkundet werden, können einfacher und wirtschaftlicher (z. B. schriftlich, mit ausgearbeitetem Fragebogen) erhoben werden.

Es wurde festgestellt, dass im Allgemeinen die Verlässlichkeit der Angaben bei der schriftlichen Befragung sehr hoch ist. Nur bei Aufgaben, die eine gewisse soziale Erwünschtheit haben, wird zuweilen „die Wahrheit korrigiert“ (bei Kündigungsgründen, Freizeitbeschäftigung, persönlichen Schwierigkeiten u. ä.).

Der spezifische Beitrag, den das Gespräch leistet, bezieht sich auf die Einschätzung der sozialen Anpassung („Wie paßt der Neue zu seinen Kollegen?“) und der Leistungs- und Aufstiegs motivation.

Auf diesen beiden Gebieten werden die gültigsten Vorhersagen getroffen. Ansonsten ist es sehr fragwürdig, direkt vom Verhalten in der Interviewsituation auf das spätere Verhalten in der Betriebssituation zu schließen. Die Gültigkeit der Vorhersagen steigt deutlich an, wenn man es nicht in das Belieben des Gesprächsführers stellt, welche Themen er behandelt: Systematisch-geplante, strukturierte und gelenkte Interviews, die sich auf wenige Bereiche erstrecken, haben den größten Wert.

Auch die zusammenfassende Verarbeitung der Einzeldaten zu einem Gesamturteil über den Kandidaten ist in vielen Fällen aussagekräftiger, wenn sie systematisch-statistisch und nicht intuitiv nach „psychologischem Sachverstand“ erfolgt. (Wenn also z. B. auf einem Fragebogen die erwiesenermaßen wichtigen Daten erfasst, mit Punkten bewertet und nach einem festgelegten Schlüssel zusammengezählt werden).

Man weiß, dass die Endurteile schon relativ früh im Interview gefällt werden: SPRINGBETT berichtet<sup>24</sup>, dass Interviewer bei 15-minütigen Interviews schon nach vier Minuten in der Lage waren zu entscheiden. Eine Verlängerung der Gesprächsdauer über 15–20 Minuten fügt der Gültigkeit der Endurteile meist wenig hinzu.

Interessant ist auch, dass negative Informationen eher und mehr zur Urteilsänderung führen als positive: Offensichtlich reagiert der Interviewer besonders stark auf die „wunden Punkte“ beim Kandidaten. Gespräche, in denen eine positive, angenehme Atmosphäre herrscht, führen – kaum überraschend – häufiger zu positiven Urteilen, als wenn es kühl, gereizt oder langweilig zugeht. Es lohnt sich deshalb für den Bewerber, das Seine dazu beizutragen, den Interviewer bei Laune zu halten (Höflichkeit, Entgegenkommen, Freundlichkeit, gute Kleidung etc. zählen sich im Allgemeinen aus).

Auf die Tatsache, dass der Interviewer meist mehr spricht als der Interviewte – obwohl es doch um Informationssammlung geht! – wird im vierten Teil noch näher eingegangen. Je mehr sich der Fragende in seiner Gesprächsaktivität zurückhält, desto spontanere, längere und ergiebigere Antworten erhält er von seinem Gesprächspartner. Es ist dem Bewerber anzuraten, unaufdringliche Aktivität zu zeigen, weil einige Studien einen Zusammenhang zwischen Sprechzeit des Kandidaten und positiver Bewertung gefunden haben.

Urteile auf Grund eines Einstellungsgesprächs sagen nur recht mäßig die spätere Bewährung vorher: Im Durchschnitt werden Korrelationskoeffizienten um .25 berichtet, eine Höhe, die für Entscheidungen im Einzelfall recht niedrig ist. Angesichts der unzähligen Störquellen ist dieses Ergebnis allerdings nicht überraschend. Es sollte aber vielen Leuten zu denken geben, die für sich in Anspruch nehmen, gute Menschenkenner zu sein. Aber leider – wie wir noch belegen werden – sind diejenigen am schlechtesten von einer Meinung abzubringen, die von ihr sehr überzeugt sind. Auch wenn man ihnen konkret ihr Versagen demonstriert, haben sie doch genügend Abwehrmechanismen bereit, um ihre Selbsteinschätzung aufrechtzuerhalten. Für weniger Überzeugte aber können unsere Überlegungen vielleicht Anlass sein, die bisherige Praxis kritischer zu überdenken.



## 1.4 Zusammenfassende Fragen

1. Das Mitarbeitergespräch findet in einer spezifischen Situation statt, die durch eine Reihe von Merkmalen gekennzeichnet ist. In welcher Weise können die folgenden Charakteristika den Gesprächsablauf beeinflussen?
  - a) eine große Leitungsspanne, d. h. eine Mehrzahl von Mitarbeitern, die einem Vorgesetzten unterstellt sind
  - b) Formalisierung der Arbeit, d. h. Ersetzung persönlicher Eingriffe durch vorab festgelegte Regeln für alle Arbeitsabläufe
  - c) das Vorhandensein eines „informellen“ Kommunikationsnetzes
  - d) die innerbetriebliche Macht- und Statushierarchie
  - e) Politik der „offenen Tür“
  - f) die Gespräche finden im Allgemeinen im Zimmer des Vorgesetzten statt
  - g) die Forderung nach Gleichbehandlung aller Untergebenen
  - h) das Vorhandensein „informeller“ Normen
  - i) Welche weiteren situativen Einflüsse können das Mitarbeitergespräch beeinflussen?
2. Welche Rolle spielt das „Selbstbild“ in einem Mitarbeitergespräch?
3.
  - a) Was versteht man unter „Abwehrmechanismus“?
  - b) Welche Rolle spielen Abwehrmechanismen im Gespräch?
  - c) Was ist charakteristisch für den Abwehrmechanismus der
    - Verdrängung,
    - Projektion,
    - Rationalisierung,
    - Verschiebung,
    - Fixierung,
    - Regression,

- Verleugnung der Realität,
- Verkehrung ins Gegenteil,
- Konversion?

4. Was bezweckt ein Sensitivity Training?
5. Warum ist es in einem Mitarbeitergespräch so entscheidend, ein zutreffendes Bild vom anderen zu haben?
6. Was kann man gegen die verschiedenen Einflüsse auf die Person Wahrnehmung konkret tun:
  - a) gegen die prägende Rolle des ersten Eindrucks, der das Bezugssystem für die nachfolgende Behandlung liefert
  - b) gegen das Andorra-Phänomen („Man wird, wie man beurteilt wird“)
  - c) gegen die voreilige Kategorisierung, d. h. die Zuschreibung einiger weniger Eigenschaften
  - d) gegen die Unveränderlichkeit der Einschätzung („Menschen haben bestimmte Anlagen, sie ändern sich nicht“)
  - e) gegen die Projektion, d. h. die Übertragung eigener Stimmungen und Eigenheiten auf andere
  - f) gegen die subjektive Persönlichkeitstheorie, derzufolge bestimmte Eigenschaften immer (oder nie) zusammen vorkommen
  - g) gegen die Tendenz, von bestimmten physiognomischen Merkmalen auf Persönlichkeitscharakteristika zu schließen
  - h) gegen den Stichprobencharakter der Aufschlüsse, die man in der Gesprächssituation erhält
  - i) gegen die aktive Beeinflussung der Urteilsituation durch das eigene Verhalten
  - k) gegen die Relativität der Einschätzung des Gesprächspartners (im Rahmen einer bestimmten Bezugsgruppe oder anhand eines Idealbildes)

7. Was ist zum Wert von Einstellungsgesprächen zu sagen?  
Wie sollten sie gestaltet werden?
8. Wenn Sie als Bewerber zu einem Einstellungsgespräch gebeten werden: Worauf müssen Sie achten?

Das Mitarbeitergespräch

Praktische Grundlagen für erfolgreiche Führungsarbeit

Neuberger, O.

2015, XV, 265 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-07939-0