# Der Pygmalion-Effekt in der Personalführung – Problemlage und Lösungsansätze

Prof. Dr. Joachim Freimuth und Prof. Dr. Jürgen Haritz, Dortmund

Vorgesetzte nehmen ihre Mitarbeiter in Führungssituationen nicht neutral wahr, vielmehr haben sie immer auch Erwartungen im Hinblick auf einen möglichen Erfolg oder Misserfolg, mit anderen Worten, sie trauen den Mitarbeitern etwas zu oder nicht. Der Pygmalion-Effekt besagt, dass diese Erwartungen sich auf die tatsächlich Leistung verstärkend oder mindernd auswirkt. Es handelt sich damit um eine sich selbst erfüllende Prophezeiung.

### 1. Erwartungen und Urteilsbildung

In der Ökonomie geht man davon aus, dass Menschen sich eher rational verhalten und durch systematische Informationssammlung versuchen, ihre Entscheidungen zu verbessern. Aus der Sicht der Psychologie sind Menschen weniger eindeutig. Bei der Informationsverarbeitung gibt es Verzerrungen, Entscheidungen erfolgen unter dem Einfluss von Emotionen. Informationsverarbeitung und Entscheidungen sind auch von vorgängigen Erwartungen beeinflusst. Die Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung (vgl. Greitemeyer/Fischer/Frey 2006) geht von der Existenz sog. Monopolhypothesen aus, einer persönlichen Annahme über das Eintreffen oder Nichteintreffen eines Ereignisses oder Zustands. Diese oftmals implizite Annahme beeinflusst wie Informationen wahrgenommen und bewertet werden, nämlich im Sinne der Erwartungen. Sie bestätigen so die Erwartungen und induzieren gleichsam eine Selbstbestätigung der Erwartung selber.

## 2. Sich selbst erfüllende Prophezeiungen

Damit ist man bei einem sozialpsychologischen "Klassiker" angelangt, der sich selbst erfüllenden Prophezeiung.
Merton (1948) diskutierte diesen Effekt am Beispiel der
Interaktion zwischen Versuchsleitern und ihren Ergebnissen, dem Versuchsleiter-Erwartungseffekt (vgl. Bungard,
1980). In sozialpsychologischen Untersuchungen reagieren die Versuchspersonen auf die Erwartungen der Versuchsleiter, was natürlich Einflüsse auf das Ergebnis hat.
Merton weitete dieses Konzept aus, um soziale und ökonomische Eigendynamiken zu erklären. Menschen haben in
ihren Beziehungen Erwartungen, wie andere Personen dort
sind. Diese Erwartungen wirken sich auf das Verhalten gegenüber diesen Personen aus, was wiederum dazu führt,
dass sich diese Personen im Sinne dieser vorgängigen Er-

wartungen verhalten. Der **Pygmalion-Effekt** kann als eine **Variante** der sich selbst erfüllenden Prophezeiung gesehen werden.

### 3. Der Pygmalion-Effekt

Die ersten Feldforschungen gehen zurück auf Robert Rosenthal (1971). Er versuchte in den 60er-Jahren zu überprüfen, ob die Erwartungen von Lehrern hinsichtlich der intellektuellen Leistungsfähigkeit von Schüler deren tatsächliche Intelligenz beeinflusst. Zu diesem Zweck wurde den teilnehmenden Lehrern mitgeteilt, dass gemäß den Ergebnissen eines (vermeintlichen) Intelligenztests bei einigen benannten Schülern künftig eine deutliche Verbesserung ihrer Intelligenz zu erwarten wäre. Diese Schüler wurden aber zufällig ausgewählt. Am Ende des Schuljahres wiesen sie in der Tat deutlich höhere Testwerte auf, weil die Lehrer entsprechende Erwartungen hatten und diese Schüler unbewusst förderten. Für diesen interpersonalen Zusammenhang zwischen Erwartungen und Verhalten führte Rosenthal den Begriff Pygmalion-Effekt ein. Er geht zurück auf den zypriotischen König Pygmalion, der sich - so der Mythos - eine weibliche Figur aus Elfenbein schuf. Die Göttin Aphrodite erweckte sie zum Leben.

Die Studie von Rosenthal löste heftige Kontroversen und Folgeuntersuchungen aus (Ludwig, 2001, S. 569 ff.), weil sie eine Reihe von Grundannahmen psychologischer Forschung und pädagogischer Praxis in Frage stellte. Inzwischen hat sich gezeigt, dass die Wirkung von Erwartungen auf die Schüler im Verhalten, im Selbstkonzept, in den Einstellungen und Leistungen zu sehen sind, während sie im Bereich der Intelligenz mit einer Varianz von 5 % bis 10 % eher gering ausfällt. In späteren Studien richtete sich die Aufmerksamkeit auf die Mediatoren, die ursächlich für den Pygmalion-Effekt sind, ein positives emotionales Klima, adäquates und differenziertes Feedback, fordernde Aufgabenstellungen sowie der zunehmende Grad, in dem die Schüler Gelegenheit hatten, zu reagieren.

In weiteren Analysen wurden das positive Klima und anspruchsvolle Aufgaben als die wichtigsten Einflüsse für einen Pygmalion-Effekt identifiziert. Die förderlichen Erwartungen von Lehrern reduzieren sich so auf die Schaffung emotionaler Bindung und ihr stärkeres Bemühen um die Schüler. Zu bemerken ist noch, dass negative Lehrererwartungen sich auch negativ auf Schülerleistungen auswir-

ken. Schließlich können auch umgekehrt Erwartungen von Schülern sich auf das Lehrerverhalten auswirken und vergleichbare Effekte erzeugen.

# 4. Der Pygmalion-Effekt in der Personalführung

Wenn man berufliche Leistung als Produkt von Fähigkeit und Willigkeit sieht, dann sind Pygmalion-Effekte vor allem bei der Leistungswilligkeit zu erwarten, also der Motivation. Die "Steuerung von Verhalten im Blick auf Richtung und Energie, um der erwarteten Folgen willen" – so eine Motivations-Definition von *Heckhausen* (1989, S. 10) – hängt sicher auch von der emotionalen Bindung und dem Bemühen von Vorgesetzten um ihre Mitarbeiter ab.

#### Der Pygmalion-Effekt in der täglichen Führungsbeziehung

In der Führungsforschung geht man davon aus, dass es Führungskräfte gibt, die über überzeugende Visionen verfügen, eine tragfähige Atmosphäre schaffen und Anforderungen stellen. Man kann entsprechende Wirkungen bei den betroffenen Geführten beobachten, Identifikation, Nähe oder Akzeptanz. Sie fühlen sich kompetenter und stärker, engagieren sich und erzielen bessere Leistungen: "Dazu kommt es, wenn eine Führungsperson gegenüber den Geführten hohe Erwartungen in sie verkündet. In vielen Fällen bewirken schon diese Erwartungen, dass die Geführten (Einzelpersonen und Gruppen) höhere Leistungen erbringen." (Weinert, 2004, S. 510). Dieser Zusammenhang wird auch in der Studie von Livingstone (1990) beschrieben. Menschen verhalten sich so, wie es von ihnen erwartet wird. Bei hohen Erwartungen und entsprechender Unterstützung sind sie in der Lage, höhere Leistungen zu erbringen. Mehr noch: in einer Vergleichsgruppe war eine Führungskraft nicht mit ihrer Rolle in einer als durchschnittlich definierten Gruppe einverstanden. Sie war überzeugt von ihrer Leistungsfähigkeit und spornte ihre Gruppe zu Leistungen an, die vorher nicht erwartet wurden.

Der Pygmalion-Effekt wirkt jedoch auch **umgekehrt**. Bei fehlender Aufmerksamkeit und geringen Erwartungen sinkt die Leistung unter ein durchschnittliches Niveau, weil den Mitarbeitern das Selbstwertgefühl verlorengeht und sie herausfordernde Situationen meiden lernen.

#### Der Pygmalion-Effekt in der Personalbeurteilung

Personalbeurteilungen finden im Rahmen von Zielvereinbarungen statt. Hier hat die psychologische Forschung eine ganze Liste von **Artefakten** gefunden, die eine objektive Beurteilung beeinflussen (vgl. *Kanning*, 2002). Vorgesetzte haben implizite Bilder von ihren Mitarbeitern, die dort entsprechendes Verhalten auslösen. Der Pygmalion-Effekt gehört hier zu den bekannten Phänomenen. Er wirkt gleichfalls in beide Richtungen, aufbauend und demoralisierend.

Unterschätzt wird die Wirkung von völlig überzogenen

Erwartungen. Sie wirken keinesfalls fordernd, sondern negativ auf die Leistung, weil die Erreichbarkeit solcher Ziele implizit und zuweilen explizit als unrealistisch wahrgenommen wird. Der Pygmalion-Effekt ist also nicht beliebig zu erzeugen, sondern nur innerhalb eines machbaren Rahmens.

#### • Der Pygmalion-Effekt in der Personalauswahl

In der Personalauswahl ist der Effekt bekannt etwa in Assessments (vgl. Kanning/Klinge, 2005). Vorinformationen beeinflussen dort die Wahrnehmung der Kompetenz von Kandidaten. Dieser Vorinformations-Effekt wirkt besonders stark bei negativen Vorinformationen. Wenn etwa ein Assessor vorher Informationen über die (vermeintlich) mangelnde Konfliktfähigkeit eines Kandidaten bekommen hat, bewertet er das tatsächliche Verhalten in entsprechenden Rollenspielen schlechter als Kollegen. Dieser negative Effekt strahlt auch über auf andere Beurteilungskriterien aus. Positive Vorinformationen haben keinen relevanten Einfluss auf die Wahrnehmung der Beobachter.

#### • Der Frühstarter-Effekt

In beruflichen Karrieren beobachtet man zuweilen, dass frühe Aufstiege häufig weitere und schnellere Karriereschritte nach sich ziehen, als bei Kollegen mit anfänglich gleichen Voraussetzungen. Hier kann man gleichfalls einen Pygmalion-Effekt vermuten, der aus einer Wechselwirkung von hohen Erwartungen aufgrund früherer Erfolge, dem Angebot von Bewährungsmöglichkeiten und einem wachsenden Selbstwertgefühl des Kandidaten entsteht.

Da attraktive Stellen sich nach oben verknappen, landen vergleichbare Kandidaten schneller auf sog. *Karriereplateaus* und werden demotiviert (vgl. v. *Eckardstein/Elsik/Nachbagauer* 1997).

# 5. Lösungsansätze

Die negativen Wirkungen des Pygmalion-Effekts lassen sich nicht verhindern, lediglich vermindern. Es geht dabei primär um Formen reflektierter Wahrnehmung und Entscheidung. Unter **Objektivierung** verstehen wir hier alle Maßnahmen, die Quellen von Informationen zu vervielfältigen und die eigene Perspektive zu relativieren. Ein Beispiel ist die Vielfältigkeit von Beurteilungen und Beurteiler im Rahmen von Assessments.

Durch systematisches Vorgehen etwa bei der Mitarbeiterbeurteilung vermeiden Führungskräfte, sich von isolierten Wahrnehmungen und singuläre Effekten leiten zu lassen. Systematiken liefern etwa psychometrische Beurteilungsmodelle oder Anforderungsprofile, die Schritt für Schritt abgearbeitet werden können. Die bewusste Definition von Spielregeln kann gleichfalls negative Effekte vermeiden. Bei Assessments bekommen Beobachter etwa keinerlei Informationen über die Kandidaten. Sie lernen darüber hinaus, zwischen Beobachtung und Bewertung zu unterscheiden. Sarges (1989) schlägt darüber hinaus vor, sich

bewusst der **Falsifikation** als Methode zu bedienen, also Informationen zu sammeln, die das eigene Urteil in Frage stellen, um so zu einer differenzierteren Sicht zu gelangen.

#### Literatur

- Bungard, W., Die gute VP denkt nicht. Artefakte in der Sozialpsychologie, München 1980.
- Eckardsiein, v. D., Elsik, W., Nachbagauer, A., Formen und Effekte von Karriereplateaus. Eine theoretische und empirische Analyse, München und Mering 1997.
- Greitemeyer, T., Fischer, R., Frey, D., Erwartungen und soziales Schema, in: H. W. Bierhoff, D. Frey, (Hrsg.), Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie, Göttingen 2006, S. 336–345.
- Heckhausen, H., Motivation und Handeln, 2. Auflage, Berlin, Heidelberg und New York 1989.
- Kanning, U.P., Die Psychologie der Personenbeurteilung, Göttingen 1999.
- Kanning, U.P., Die Psychologie der Personenbeurteilung, in: U, P. Kanning. H. Holling. (Hrsg.), Handbuch personaldiagnostischer Instrumente, Göttingen 2002, S. 15–45
- Kanning, U.P., Klinge, K., Wenn zu viel Wissen in der Personalauswahl zum Problem wird, in: Personalführung, 38. Jg., Nr. 3 (2005), S. 64–67.
- Kühn, S., Platte, I., Wottawa, H., Psychologische Theorien für Unternehmen, 2. Aufl., Göttingen 2006.
- Livingston, J.S., Motivation: Pygmalions Gesetz, in: Harvardmanager, 12. Jg., (1990), Nr. 1, S. 90–99.
- Ludwig, P. H., Pygmalioneffekt, in: D. H. Rost, (Hrsg.)., Handwörterbuch Pädagogische Psychologie, 2. Aufl., Weinheim 2001, S. 567–573.
- Merton, R., The self-fulfilling prophecy, in: Antioch Review (1948), S. 193–210.
- Perrez, M., Huber, G.L., Geiβler, K.A., Psychologie der pädagogischen Interaktion, in: Krapp, A., Weidemann, B., (Hrsg.), Pädagogische Psychologie. Ein Lehrbuch, 4.Auflage, Weinheim 2001, S. S. 357–413.
- Rosenthal, R., Jacobson, L., Pygmalion im Unterricht, Weinheim 1971.
- Sarges, W., Management-Diagnostik, Göttingen 1989.
- Weinert, A., Organisations- und Personalpsychologie, 5. Aufl., Weinheim und Basel 2004.