

Dr. Frank Dulisch
Barbarastr. 40
50321 Brühl
dulisch@web.de

Statement 1: Nicht die Leistung, sondern die Beziehung wird beurteilt

Seit sechs Jahren beschäftige ich mich mit dem Themengebiet der Personalbeurteilung. Aufhänger war die Einführung einer neuen Beurteilungsrichtlinie für den öffentlichen Dienst im Bereich des Bundesministerium des Innern. Hierfür hat die FH Bund die Schulung der Führungskräfte übernommen. Eine Vielzahl von Folgeseminare für andere Institutionen schlossen sich an. Den Ausschnitt Beurteilungspsychologie habe ich für das Internet bearbeitet. Er ist auf eine sehr breite Resonanz gestoßen:

www.personalbeurteilung.de

Ich unterteile dabei die Beurteilungsfehler wie folgt in Kategorien:

- **Beurteilungstäuschungen:** Hier betrügt uns quasi das Auge bzw. unser Gedächtnis. Diese Fehlertendenzen in der Personenwahrnehmung sind vor allem in der sozialpsychologischen Forschung nachgewiesen worden.
- **Beurteilungsverzerrungen:** Hier wendet der Beurteilende bei der einen Person einen wohlwollenden Maßstab und bei der anderen Person einen kritischen Maßstab an, wobei dem Beurteilenden dieses in gewisser Weise bewusst ist. Viele dieser Verzerrungen haben eine Tradition in der Unternehmenskultur.
- **Beurteilungsversagen:** Hier wird zwar eine Differenzierung der Beurteilungsnoten vorgenommen, aber aus "strategischen" Überlegungen heraus werden die Noten nach leistungsfremden Gesichtspunkten vergeben.

Deutlich wird in vielen (nicht allen!) Beurteilungsauswertungen, dass Frauen schlechten abschneiden als Männer. Besonders Teilzeitbeschäftigte schneiden im statistischen Vergleich schlecht ab.

Unlängst las ich den Satz

In Personalbeurteilungen werden nicht Leistungen beurteilt, sondern Beziehungen!

Dieser Satz bringt meine vielfältigen Erfahrungen mit dem Thema „Beurteilungsfehler“ auf den Punkt - vor allem wenn im Mittelpunkt der Beurteilung nicht harte Leistungsfakten stehen, sondern so weiche Persönlichkeitseinschätzungen, wie Belastbarkeit, Kundenorientierung, Engagement etc.

Auf das heutige Thema übertragen könnte es heißen:

„Wie sind die Beziehungen von Männern und Frauen im Arbeitsleben, insbesondere auch unter dem Aspekt des hierarchischen Zusammenwirkens, der Über- und Unterstellung?“

Oder konkreter formuliert:

„Was kennzeichnet die Beziehung des männlichen Vorgesetzten zu einer weiblichen Teilzeitbeschäftigten?“

Und: Welche **Handlungsmöglichkeiten** gibt es für Gleichstellungsbeauftragte oder Personalverantwortliche, wenn festgestellt wird, dass Frauen oder Teilzeitbeschäftigte deutlich schlechter abschneiden als Männer bei der Vergabe

- von Leistungszulagen oder
- der Spitzennoten in der Personalbeurteilung?

Diesen Fragen möchte ich heute nachmittag in dem Workshop 1 zur Personalbeurteilung nachgehen.

Das Lernprogramm „Psychologie der Personalbeurteilung“ von Frank Dulisch

Mitarbeiter/Innen nach ihren Leistungen oder nach ihren Leistungsmöglichkeiten zu beurteilen zählt zum Alltag einer Führungskraft. Die Fähigkeit zur Personalbeurteilung wird traditionellerweise in besonderen Seminaren geschult. Derartige Beurteilerschulungen umfassen zum einen den sicheren Umgang mit den firmen- oder behördeninternen Vorgaben, die Diskussion eines gemeinsamen Beurteilungsmaßstabs sowie die psychologischen Aspekte der Personalbeurteilung – häufig auch unter dem Punkt „Psychologische **Beurteilungsfehler**“ thematisiert. Zu diesem letzteren Bereich habe ich auf der Grundlage von vielfältigen Seminarerfahrungen das Internet-Lernprogramm „Psychologie der Personalbeurteilung“ entwickelt.

Dieses Lernprogramm richtet sich an

- Vorgesetzte, die ihre Mitarbeiter regelmäßig beurteilen,
- Vorgesetzte, die über Leistungszulagen und -prämien entscheiden,
- Mitarbeiter, die Praktikanten und Auszubildende beurteilen,
- Vorgesetzte, die ihren Mitarbeitern Arbeitszeugnisse ausstellen,
- Personen, die Personalauswahlentscheidungen treffen.

Aber um Urteile über andere Menschen zu "fällen", brauchen wir keine Vorgesetzten zu sein. "Ihr habt doch da einen Neuen in der Abteilung, wie stellt der sich denn eigentlich an?", so die alltägliche Frage am Kantineisch. Übrigens: Auch derartige beiläufige "Beurteilungen" bleiben häufig nicht folgenlos. Kurzum: Das Lernprogramm richtet sich an alle, die über ihr eigenes soziales Urteilsverhalten nachdenken wollen!

Ziele des Programms

Der Nutzer / die Nutzerin des Lernprogramms wird schnell zur Erkenntnis kommen, dass viele Aspekte der Personalbeurteilungen nicht objektiv sind und nicht sein können. Das Leitziel formuliere ich daher wie folgt:

Der Beurteilende soll sich um eine leistungsbezogene Fairness bei der Personalbeurteilung bemühen!

Die Beurteilenden sollen für Wahrnehmungstäuschungen sensibilisiert werden. Hierdurch kann ihnen bewusst entgegengesteuert werden.

Viele Beurteilungsfehler haben in Unternehmen eine gewisse rituelle oder normative Verankerung. (Beispiel: Neue Personen bekommen bei uns keine Spitzennoten, man muss sich ja noch verbessern können). Derartige Beurteilungsfehler können nur durch Gruppendiskussionen aufgebrochen werden. Zur Vorbereitung von Beurteilungskonferenzen und Beurteilungsseminaren eingesetzt kann dieses Lernprogramm dabei behilflich sein, schneller eine gemeinsame Sprache zu finden und bestehende Problemfelder genauer zu formulieren.

Das Beurteilungsprogramm will in besonderer Weise für die Wirkung von Geschlechtsstereotypen sensibilisieren und der möglichen Benachteiligung von Teilzeitbeschäftigten entgegenwirken.

Das Programm kann kostenpflichtig in das Firmen- oder Behörden**intranet** übernommen werden. Anfragen richten Sie bitte an:

Dr. Frank Dulisch
Barbarastr. 40
50321 Brühl
dulisch@web.de

Lernprogramm zur Psychologie der Personalbeurteilung – Inhaltsübersicht

<ul style="list-style-type: none">• <u>Hinweise zum Lernprogramm</u>• <u>Grundlagen der Wahrnehmungspsychologie</u>• <u>Arten von Beurteilungsfehlern</u>• Soziale Wahrnehmungstäuschungen• <u>Erster Eindruck</u>• <u>Selbst-Bezug</u>• <u>Tendenz zur Mitte</u>• <u>Kontrast-Effekt</u>• <u>Halo-Effekt</u>• <u>Nikolaus-Effekt</u>• <u>Konformitätsdruck</u>• <u>Gute Stimmung - schlechte Stimmung</u>• <u>Stereotypen</u>• <u>Das Opfer als Täter: Eindrucksmanagement</u>• <u>Beurteilungsverzerrungen</u>• <u>Milde-Effekt</u>• <u>Nähe-Effekt</u>• <u>Hierarchie-Effekt</u>• <u>Benjamin-Effekt</u>• <u>Klebe-Effekt</u>• <u>Beurteilungsversagen</u>• <u>Selbsteinschätzung - Fremdeinschätzung</u>• <u>Ursachenzuschreibungen und ihre Folgen</u>	<ul style="list-style-type: none">• <u>Typisch männlich - typisch weiblich</u>• <u>Bedeutung der Geschlechterrollen im Arbeitsleben</u>• <u>Gleiches Verhalten - unterschiedliche Bewertung</u>• <u>Gleicher Arbeitsplatz - unterschiedliche Erwartungen</u>• <u>Mögliche Frauendiskriminierung und die Hintergründe</u>• <u>Beurteilungskriterien</u>• <u>Ideal des kontinuierlichen Aufstiegs</u>• <u>Hierarchie-Effekt</u>• <u>Nicht nur Leistung zählt</u>• <u>Sind Frauen zu bescheiden?</u>• <u>Benachteiligung von Teilzeitbeschäftigten</u>• <u>Enttäuschung von Erwartungen</u>• <u>Das Selbstverständnis des Beurteilers</u>• <u>Die gepflegte Aufwandskultur</u>• <u>Aufgabenreduzierung ungleich Zeitreduzierung</u>• <u>Weniger Möglichkeiten, die Zusammenarbeit zu optimieren</u>• <u>Seminarbesuche und ihre Hürden</u>• <u>Das Gästebuch freut sich auf Ihre Kommentare</u>• <u>Der Autor und sein Seminarangebot</u>
--	--