



Eidg. Büro für die  
Gleichstellung  
von Frau und Mann

Andrea Fried  
Ralf Wetzel  
Christof Baitsch

# Wenn zwei das Gleiche tun...

**Diskriminierungsfreie  
Personalbeurteilung**

( | | Hochschulverlag AG an der ETH Zürich

**-Qg .02,**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>IX</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>XI</b>
<b>1 Der Leistungsbegriff</b> .....	<b>1</b>
1.1 Der Leistungsbegriff in der Betriebswirtschafts- und Personallehre . . . . .	2
1.2 Die Fiktionen des Leistungsbegriffs.....	3
1.3 Die Bedeutung für die betriebliche Personalbeurteilung . . . . .	6
<b>2 Einflussfaktoren der Personalbeurteilung</b> .....	<b>9</b>
2.1 Wahrnehmung und Urteilsbildung.....	12
2.1.1 Die beurteilende Person.....	12
2.1.2 Die beurteilte Person.....	16
2.1.3 Die Interaktion.....	18
2.1.4 Die Organisationskultur.....	20
2.1.5 Die Gesellschaft.....	21
2.2 Geschlechtsspezifische Verzerrungen in Wahrnehmung und Urteilsbildung.....	23
2.2.1 Die Selbstattribution der Beurteilten.....	24
2.2.2 Die Interaktionsebene.....	26
2.2.3 Machtverhalten und Mikropolitik.....	29
2.2.4 Stereotype, Erwartungen und Argumente im Beurteilungsprozess . . . . .	30
2.3 Zwischenbilanz: Allgemeine Beurteilungsfehler und ihre geschlechtsdiskriminierenden Effekte.....	33
2.4 Instrumente der Personalbeurteilung.....	38
2.4.1 Zur Systematik der Instrumente.....	38
2.4.2 Der Einfluss der Instrumente auf Wahrnehmung und Beurteilung . . . . .	40

<b>3</b>	<b>Leistungsbeurteilung</b> .....	43
3.1	Phasen der Entwicklung und des Einsatzes von Instrumenten der Leistungsbeurteilung.....	43
3.2	Test von Instrumenten und Verfahren der Leistungsbeurteilung .....	45
3.2.1	Beschreibung der Prüfkriterien.....	46
3.2.2	Checkliste für Leistungsbeurteilungsinstrumente.....	55
<b>4</b>	<b>Potentialbeurteilung - Assessment Center</b> .....	59
4.1	Einordnung.....	60
4.1.1	Besonderheiten von Assessment Centern.....	60
4.1.2	Einsatzbereiche von Assessment Centern.....	60
4.1.3	Kognitive Leistungen der Entwicklerinnen und Beobachterinnen.....	61
4.2	Ausgestaltung von Assessment Centern.....	63
4.2.1	Gestaltungsbereiche.....	63
4.2.2	Beispiele für Übungen.....	64
4.2.3	Gestaltungsprinzipien.....	67
4.3	Beobachtungs- und Beurteilungsverzerrungen in Assessment Centern ..	70
4.3.1	Allgemeine Beobachtungs- und Beurteilungsverzerrungen.....	70
4.3.2	Verzerrungen als Potentiale für Geschlechtsdiskriminierungen.....	72
4.4	Hinweise zur Gestaltung von Assessment Centern.....	76
4.4.1	Allgemeine Gestaltungshinweise.....	76
4.4.2	Hinweise zur Vermeidung von Geschlechtsdiskriminierung.....	78
<b>5</b>	<b>Potentialbeurteilung - Graphologie</b> .....	81
5.1	Zur Bedeutung der Graphologie.....	81
5.2	Zur Logik der Graphologie.....	81
5.3	Graphologie und Wissenschaftlichkeit.....	85
5.4	Graphologie und Geschlechtsdiskriminierung.....	87
5.4.1	Vorbemerkung.....	87
5.4.2	Graphologie und Geschlechtsvorstellungen.....	87
5.4.3	Graphologische Gutachten und Geschlechtsdiskriminierung.....	90
5.5	Fazit.....	91
5.6	Hinweise zur Vermeidung von Geschlechtsdiskriminierung durch Graphologie.....	92

<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>95</b>
<b>Anhang</b> .....	<b>101</b>
Test eines Instrumentes der Leistungsbeurteilung - Fiktives Beispiel Firma Bau AG.....	101
I. Vorstellung des Instrumentes der Leistungsbeurteilung.....	101
II. Test des Instrumentes der Leistungsbeurteilung.....	107