



Wenn Zwei das Gleiche tun!

Zur sozialen Konstruktion und Bewertung von Leistung

Andrea Fried

10. Januar 2006

Vortragsreihe „Fishing for Career“

Women's Career Center der Universität Hamburg

Ausgangslage 1 („gesellschaftlich“) – Leistungsgesellschaft

- Leistungen und Kompetenzen sind erfassbar und bewertbar
- Leistungsbewertung ist gerecht, d.h. objektiv (standardisierbar), reliable (Zuverlässigkeit), valide (Gültigkeit der Methode)

Ausgangslage 2 („makroökonomisch“) - WSI-FrauenDatenReport 2005

- Junge Frauen höheres schulisches Bildungsniveau als junge Männer
- Hochschulabschlüsse zwischen Männern und Frauen vergleichbar
- Erwerbstätigenquote 2004 Frauen rund 60%; D bei 25 EU-Ländern Rang 10
- Durchschnittl. Wochenarbeitszeit (D) von Frauen 30,8h; von Männern 40,2h
- Verdienst Frauen (Ost) um 10% weniger als Männer, Frauen (West) um 23%; D bei den 25 EU-Ländern auf Rang 23



Ausgangslage 3 („mikropolitisch“) – Persönliche Erfahrungen

- Lag es an meinem Einsatz? An meiner Kompetenz? An meiner Rolle?
An der Situation? An meiner Vorbereitung?
- Wie werden Leistungsergebnisse von Beurteilenden und Beurteilten
wahrgenommen, zugeschrieben und honoriert?



Inhalt

- Was bedeutet „Beurteilen“?
- Welche Mechanismen wirken bei der Leistungsbeurteilung?
- Was kann eine strukturierte Leistungsbeurteilung?



1. Was bedeutet „Beurteilen“?

Wann können wir Leistungen gerecht beurteilen?

Wenn alle Menschen...

- die gleichen Voraussetzungen mitbringen
- unter gleichen Bedingungen starten
- für alle der gleiche Leistungsmaßstab gilt



1. Was bedeutet „Beurteilen“?

Wann können wir Leistungen/ Kompetenzen überhaupt messen?

Wenn...

- eindeutige Kriterien vorliegen
- Leistung/ Kompetenz eindeutig zuschreibbar ist
- Leistung/ Kompetenz von verschiedenen Beobachtenden gleich festzustellen ist

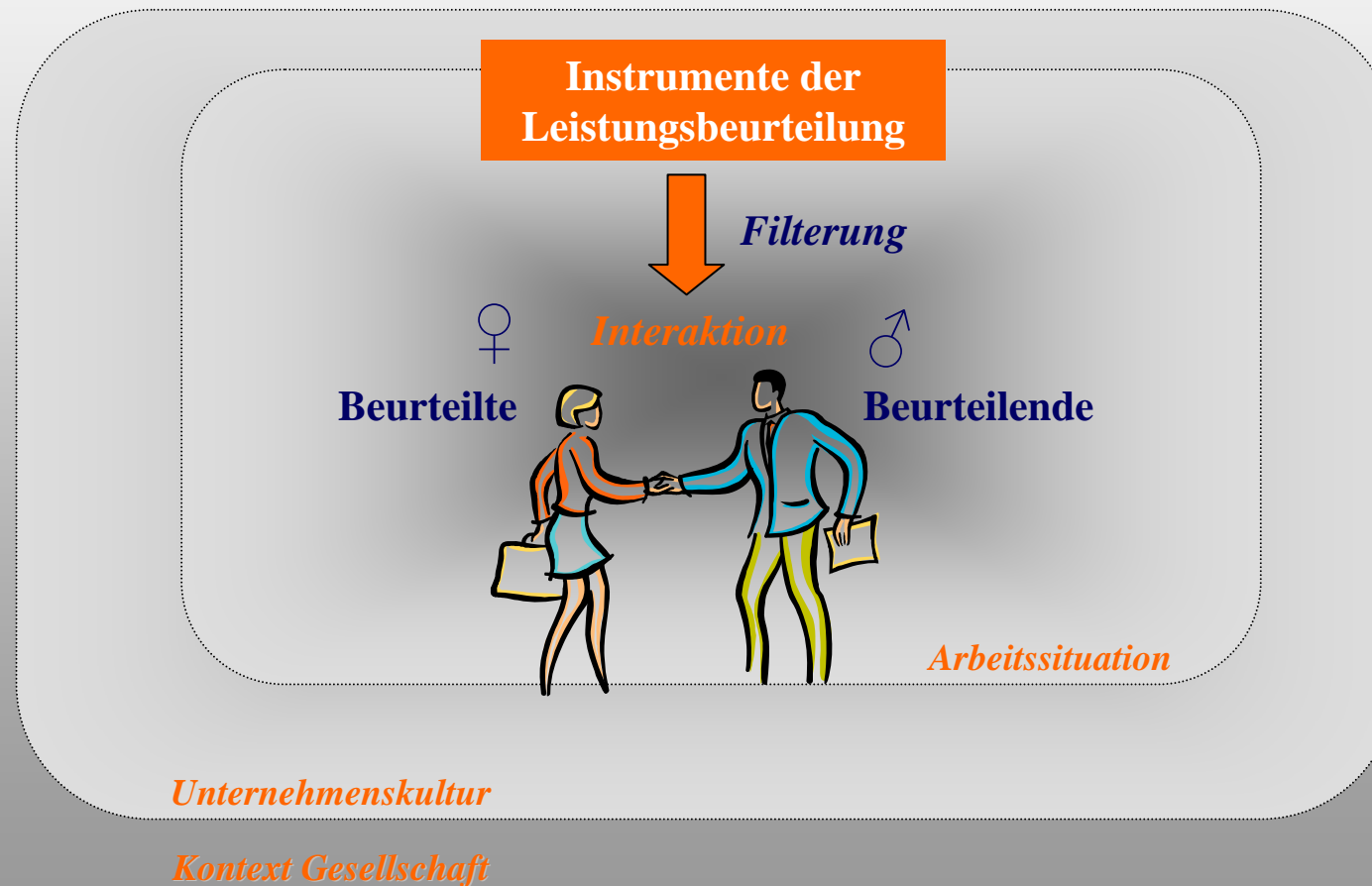
Wann ist eine Leistung überhaupt individuell zurechenbar?

Wenn gezeigte Ergebnisse...

- nur von der einzelnen Person abhängen
- nicht von den Arbeits-/ Lebensbedingungen beeinflusst werden
- ohne Unterstützung/ Einfluss von den KollegInnen entstehen

2. Welche Mechanismen wirken bei der Leistungsbeurteilung?

Leistung als soziale Konstruktion



2. Welche Mechanismen wirken bei der Leistungsbeurteilung?

Beurteilen heißt...

- Lenken von Aufmerksamkeit (anhand bestimmter Kriterien; implizit/ explizit)
- Auswahl/ Attribution von Informationen (vergangene Leistungen/ Potenzial)
- Gewichtung von Informationen (Überbetonen *passender* Information; Abschwächen *unpassender* Information)

Informationsverarbeitung erfolgt auf Basis von

- Erwartungen (über Vergangenes und Zukünftiges)
- Vorwissen
- Stereotypen

2. Welche Mechanismen wirken bei der Leistungsbeurteilung?

Beispiele Stereotypen/ Erwartungen über Verhaltensmuster

	...typisch weiblich!	...typisch männlich!
Laufbahn	unterbrochen, endlich	kontinuierlich bis zur Rente
Karriereinteresse	wenig Interesse, abwartend	hohe Ambitionen, aktiv
Konfliktverhalten	konsensorientiert, vermeidend	konflikt-/ widerspruchsfähig
Belastbarkeit	arbeitsbezogen geringe Belast.	arbeitsbezogen hohe Belast.
Kommunikationsverhalten	Aufrechterhaltung der Komm., konsensorientiert	Initiierung/ Steuerung von Komm., konfrontativ
	leicht unterbrechbar	häufiges Unterbrechen
	Argumentation durch Fragen	Argumentation durch Behaupt.
Kompetenzen	natürliche Sozialkompetenz	Tendenz zu Führung/Dominanz
Selbstattribution	abwertend, anstrengungsorient.	aufwertend, fähigkeitsbetont

2. Welche Mechanismen wirken bei der Leistungsbeurteilung?

Beurteilt werden heißt

- eigene Leistungen/ Kompetenzen als *relevant* und beurteilungswürdig für die Personalauswahl (*signalling*)
- eigene Leistungen/ Kompetenzen *einzuschätzen*
- eigene Leistungen/ Kompetenzen auf mögliche Ursachen zurückzuführen (*Attribution* Person/ Situation)
- die eigene Person in geeigneter Form *darzustellen* (Selbstdarstellung)

2. Welche Mechanismen wirken bei der Leistungsbeurteilung?

“Signalling” – Erwerb von Merkmalen, die Fähigkeiten dokumentieren

Beispiel: **Bewerbung um Professur**

Signale: Erhöhung der Berufungswahrscheinlichkeit
durch z.B. Habilitation; Publikationen; Herkunftsfakultät

Herkunftsfakultät: leicht positive Signifikanz

Publikationen: hohe Signifikanz

	Berufene	Nicht-Berufene
Anz. Publikationen	7,8	2,8
Dt. Topzeitschriften	ca. 1	keine

→ sehr hohe Signifikanz bei dt. Top-Zeitschriften, 1 Veröffentlichung in dt. Top-Zeitschrift entspricht 6 Veröffentlichung in anderen (Grund: Zitierung 4-8mal häufiger) (vgl. Schlinghoff 2000)

2. Welche Mechanismen wirken bei der Leistungsbeurteilung?

„Positiv“ beeinflussende Mechanismen

- „interpersonal attraction“: Sympathie, ähnliche Einstellungen/ demografische Herkunft
- „social desirability“: Absicht, Anerkennung beim Gegenüber zu erlangen (rollenkonformes Verhalten)

Aber:

- erfüllte Erwartungen/ rollenkonformes Verhalten werden nicht besonders honoriert
- tritt dieses Verhalten *nicht* auf, wird es *negativ* als Defizit registriert und
- wird stets bemerkt als *Anmaßung/ Übertretung* etc.

2. Welche Mechanismen wirken bei der Leistungsbeurteilung?

„Verzerrende“ Mechanismen

- **Halo- Effekt:** Überstrahlung einzelner Persönlichkeitsmerkmale auf Gesamteindruck
- **Abteilungseffekt:** Auswahl erfolgt nach Zugehörigkeit (z.B. Fakultät)
- **Kleber- Effekt:** während längerer Zeit nicht Beförderte/ Berufene werden unterschätzt (z.B. an Universitäten nach 4 Jahren)
- **Kommunikationseffekt:** Sympathie/ Kommunikationsfähigkeit erhöht Auswahlchancen (*impression management*)
- **Pygmalion- Effekt:** Auszuwählende verhalten sich entsprechend Anforderungen
- **Raritätseffekt:** Reproduktion des Minderheitenstatus

2. Welche Mechanismen wirken bei der Leistungsbeurteilung?

„Raritätseffekt“

- **Übermäßige Berücksichtigung der Privat- und Reproduktionssphäre:**
„Das ist eine tüchtige Frau, wirklich exzellent. Die hat außerdem- zumindest für eine Wissenschaftlerin- eine unbegreifliche Zahl von Kindern und auch nicht den Mann, der das macht, was ja dann möglich wäre. Aber der ist auch noch beruflich tätig.(...) Die wird von oben bis unten zugedeckt mit Anträgen da einzutreten und dort einzutreten.(...) Es geht einfach nicht mehr, das können wir der gar nicht mehr antun.“

- **Reproduktion des Minderheitenstatus bei Professorinnen:**
„Frauen sind aufgrund ihrer Rarität in den Ressourcengremien [in den Universitäten] für die Entscheidungsgremien so bekannt, dass über sie auch viel mehr geredet wird (...). Und es tauchen natürlich auch sehr viel mehr als bei Männern immer wieder dieselben drei Frauen auf.“

- **Effekt sozialer Schliessmechanismus:**
Legitimationsfunktion einzelner Professorinnen
(„Alibi-Frauen“) zum Ausschluss weiterer Kandidatinnen
(vgl. Zimmermann 1997)



Beobachtung

Von welchen Normen/ Vorstellungen lassen sich die Führungskräfte im Film leiten?

Analysekategorien

Erwartungen

Zuschreibung von Erfolg/ Misserfolg
Zuschreibungen über die berufliche Laufbahn

Kommunikation

verbale
nonverbale (Sitzhaltung/ -ordnung; Gestik/ Mimik)

Soziale Erwünschtheit; Rollenvorstellung

<i>...über Frau Studer</i>	<i>...über Herrn Witschi</i>
Pro: zu wenig Frauen im Kader, normalerweise wollen Frauen ja keine Verantwortung übernehmen und wenn, dann ungenügende Qualifikationen (PB)	Pro: ist sehr beliebt, hat gesunde Autorität, kann sich durchsetzen (AL)
Pro: nicht zimperlich, kann sich durchsetzen, nennt die Sachen beim Namen (PB)	Pro: Leute haben lieber einen Mann als Chef. (CA)
Contra: Ob das bei den Kollegen gut ankommt? Man darf sich nichts vormachen... (CA)	
Pro: Wir sollten mit Frauen aufholen und haben Probleme zu begründen, warum keine Frau. (CA)	
Contra: CA wurde vom Gleichstellungsbüro angesprochen. Reaktion in der Diskussion: „Also, das wichtigste ist die Frage nach der Kompetenz.“ (AV)	
Pro: Spezialisierung auf PE, Sozialkompetenz (CA)	Pro: Studium Arbeitsrecht, Verhandlungen mit Gewerkschaft (AL)
Contra: Was passiert bei Kind?(AV) Unverheiratet! (PB) Kein Grund! Plötzlich ist sie dann weg. (AV)	
Contra: „Sind wir soweit, dass Frauen als Chefinnen problemlos akzeptiert werden?“ Frauen/ Frauen?(AL)	
Contra: „Unglaublich oder nicht, wir müssen den Fähigsten, die Fähigste auswählen. Das ist unsere Pflicht für unsere Mitarbeiter.“ (AV)	

AV=Amtsvorsteher; AL=Abteilungsleiter; CA=Chefin der Ausbildung; PB=Personalberater

3. Was kann eine strukturierte Leistungsbeurteilung?

- Nachweis geschlechtsspezifischer Diskriminierungen schwer möglich
- Jede Leistungsbeurteilung diskriminiert, mit welcher Vorsätzlichkeit und welchem Umfang auch immer
- Leistungsbeurteilungen sind nur eine Möglichkeit von Diskriminierungen im betrieblichen Umfeld
- Je unbekannter Menschen einander sind, desto eher wird u.a. auf die Kategorie “Geschlecht” und damit auf Stereotypen zurückgegriffen
- Diskriminierungen zumeist im nicht-systematischen Bereich
- Gesamturteil über ein Leistungsverhalten fasst einzelne Beobachtungszeitpunkte zusammen



4. Zusammenfassung: Was tun als Beurteilte?

**Leistung ist ein soziales Konstrukt;
Leistungsbeurteilung ist ein sozialer Aushandlungsprozess.**

- ❁ Strategische Nutzung von „Signalling“/
„interpersonal attraction“ (nicht Stereotypen!)
- ❁ Was steht mir zu? Welche Rechte habe ich?
(Kenntnis von Spielräumen, die Beurteilende haben)
- ❁ Wissen (vorab!): Wie sehen „gute“ Instrumente aus resp. nach
welchen Kriterien werde ich beurteilt?
- ❁ (...)



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Andrea Fried

Technische Universität Chemnitz
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Professur Innovationsforschung und
Nachhaltiges Ressourcenmanagement
fried@wirtschaft.tu-chemnitz.de