

Inhalt

Empfehlungen für den Leser	3
Zielsetzung dieser Schrift	4

I. Teil

Soziale Urteilsbildung im Betrieb	7
Zielsetzung des I. Teils	8
Wie kommt es, daß zwei Menschen, die einen dritten beurteilen, verschiedene Urteile abgeben?	9
1. Die beiden Beurteiler haben verschiedenes Verhalten beobachtet	14
1.1. Der Fehlschluß von einer Arbeitssituation auf die andere	14
1.2. Einflüsse der sozialen Beziehungen	16
1.3. Einflüsse des privaten Lebensbereichs	17
1.4. Doch wie's da drin aussieht	18
2. Urteile sagen oft mehr über den Beurteiler aus als über den Beurteilten	21
2.1. Jeder hat seinen eigenen Maßstab	22
2.2. Wem nützen Stereotype?	25
2.3. Der erste Eindruck wirkt lange – auch wenn er falsch ist	29
2.3.1. Trau – schau wem	31
2.3.2. Wir nehmen bevorzugt wahr, was zu unseren Einstellungen paßt	32
2.3.3. Man wird, wie es die anderen erwarten	36
2.4. Sympathie und Ähnlichkeit	39
2.5. Quietschen Frauen, wenn sie eine Maus sehen?	41
2.6. Die eigene Betroffenheit	44
3. Nicht jeder sagt, was er denkt	45
3.1. Hat auch jeder seine eigene Sprache?	46
3.2. Deine Rede sei nicht nur: ja-ja und nein-nein	48
3.3. Wem nützt die Zeugnissprache?	48
3.4. Reden ist Silber – Schweigen ist Gold	52

6 Inhalt

3.5. Wie sag' ich's meinem Mitarbeiter?	53
Zusammenfassung zu Teil I	56
Arbeitsfragen	59

II. Teil

Die systematische Beurteilung im Betrieb	61
Zielsetzung des II. Teils	62
Die systematische Beurteilung im Betrieb	63
1. Welchen Zweck hat ein Beurteilungsverfahren im Betrieb?	65
1.1. Beförderung und Wechsel des Arbeitsplatzes	65
1.2. Beratung der Mitarbeiter	68
1.3. Ausbildung und Weiterbildung	69
1.4. Überprüfung von Auswahl- und Ausbildungsverfahren	70
1.5. Gehaltsdifferenzierung	70
2. Eignet sich jedes Beurteilungsverfahren zur Anwendung im Betrieb?	73
2.1. Das Beurteilungsverfahren muß zuverlässige und vergleichbare Urteile liefern	74
2.2. Das Beurteilungsverfahren muß ausreichend zur Differenzierung zwischen Personen anleiten	78
2.3. Das Beurteilungsverfahren muß ausreichend zur Differenzierung zwischen den Urteilsaspekten anleiten	88
2.4. Das Beurteilungsverfahren muß von den Betroffenen akzeptiert werden	98
2.5. Das Beurteilungsverfahren muß praktikabel sein	100
3. Wer beurteilt wen?	102
3.1. Vorgesetzte beurteilen ihre Mitarbeiter	102
3.2. Kollegen beurteilen sich gegenseitig	104
3.3. Mitarbeiter beurteilen ihren Vorgesetzten	105
4. Wie konstruiert man ein Beurteilungsverfahren?	109
5. Kann ein Beurteilungsverfahren zur Förderung sozialer Gerechtigkeit beitragen?	117
Zusammenfassung zu Teil II	125
Arbeitsfragen	127
Anhang	129