

Andrea Fried, Ralf Wetzel, Christof Baitsch

Leistungsbeurteilung und Geschlechtsdiskriminierung

-Kritisch-konstruktive Bemerkungen

Abstract

In Zeiten einer zunehmenden Bedeutung betrieblicher Personalbeurteilung und leistungsabhängiger Entlohnung stellt sich die Frage, inwieweit Instrumente der Leistungsbeurteilung Geschlechtsdiskriminierungen in personal- und führungspolitischen Entscheidungen stützen oder sogar verdecken können. Der Artikel wirft einen kritischen Blick auf unser gesellschaftlich verankertes Verständnis von Leistung, bietet eine dazu differierende Beschreibung der Leistungsbeurteilung als sozialen Prozess an und skizziert auf dieser Basis Quellen der Geschlechtsdiskriminierung. Abschließend werden Gestaltungshinweise für Instrumente der Leistungsbeurteilung gegeben.

1 Einführung

Die Beurteilung von Leistung und die Beurteilung von Personen ist in unserer Gesellschaft allgegenwärtig und wird kaum in Frage gestellt: Wer besser, geschickter, kreativer ist, soll dafür belohnt werden – positiv Beurteilte erhalten ein höheres Entgelt oder mehr Förderung; damit verbunden sind mehr Status, Ansehen und weitere Aufstiegsmöglichkeiten. Dieses Prinzip gilt als üblich, selbstverständlich und nicht zuletzt als ein gerechtes Verteilungsprinzip. Leistung wird honoriert: Wer heute mehr leistet, soll dafür belohnt werden, und wer morgen mehr zu leisten verspricht, soll so gefördert werden, dass diese Leistung auch erbracht werden kann.

Im letzten Jahrzehnt hat im Rahmen der betrieblichen Personalbeurteilung die Leistungsbeurteilung der Beschäftigten erheblich an Bedeutung gewonnen. Dies wird an der zunehmenden Anzahl von Entgeltsystemen ersichtlich, die leistungsabhängige Bestandteile enthalten. Nach den Ansprüchen der betrieblichen Personalbeurteilung soll es dabei gerecht, objektiv und transparent zugehen. Systematische Benachteiligungen gelten als zu vermeidende "Kunstfehler", sie werden häufig auf „menschliches Versagen“ zurückgeführt, also auf mangelhafte Vorbereitung und Schulung der Beteiligten, auf unzureichende Einführung der Instrumente, auf persönliche Vorlieben und Antipathien derer, die die Beurteilungen vornehmen. Seltener wird die mangelhafte Qualität der Beurteilungsinstrumente in Betracht gezogen.¹

¹ Einen Überblick über den gegenwärtigen Diskussionsstand zur betrieblichen Leistungsbeurteilung geben Marcus/Schuler (2001), die Übertragungsprobleme von Theorie in die Personalpraxis beleuchten Becker/Fallgatter (1998). Für eine intensive Analyse der betrieblichen Leistungsbeurteilung: Becker (1998), Schuler (1991a, 1991b), Rübling (1988).

Unter dem Aspekt geschlechtsspezifischer Benachteiligungen konzentrierte sich die Forschung lange Zeit auf die geschlechtsunabhängige Gestaltung von Instrumenten der Arbeitsbewertung und damit auf die *fixen Entgeltbestandteile* (Krell/Winter 1997; Katz/Baitsch 1996). Beispielhaft dafür ist das Arbeitsbewertungsverfahren ABAKABA, das vor dem Hintergrund geschlechtsunabhängiger Gestaltung erstmals auch psychosoziale Beurteilungskriterien einbezieht (Katz/Baitsch 1996).² Benachteiligungen von Frauen, die bei *Leistungsbeurteilungen* zum Tragen kommen können, wurden dagegen bislang erst in Ansätzen diskutiert (Kühne/Oechsler 1997; Schreyögg 1997; Krell/Tondorf 1997).

Im Folgenden wollen wir deshalb die betriebliche Leistungsbeurteilung unter dem folgenden spezifischen Aspekt näher beleuchten: Lassen Instrumente der betriebliche Leistungsbeurteilung Geschlechtsdiskriminierungen zu? Falls sich dies als zutreffend erweisen sollte: Gibt es Präventionsmaßnahmen für solche Tendenzen?

Zuvor sind zwei Überlegungen anzustellen: Zunächst lohnt sich ein kritischer Blick auf die zumeist nicht reflektierten Annahmen des Leistungsprinzips - im Folgenden in drei Fiktionen formuliert - die zu den Ansprüchen der Gerechtigkeit und Objektivität von Leistungsbewertungen konträr stehen. Anschließend wird die Leistungsbeurteilung als sozialer Prozess skizziert, um darüber Quellen von Geschlechtsdiskriminierungen aufzeigen zu können.

2 Gerecht und objektiv? - Fiktionen des Leistungsbegriffs

2.1 Fiktion der Gerechtigkeit

Soll das Leistungsprinzip als ein gerechtes Verteilungsprinzip wirken, so dürfen für die Entscheidung, was der oder die Einzelne an Förderung oder Entgelt erhält, nur beeinflussbare und steuerbare Leistungsbestandteile wirksam werden. Die Arbeitsaufgaben, betriebliche Regelungen und andere Ausführungsbedingungen bieten die Möglichkeit, das eigene Leistungsergebnis zu beeinflussen, jedoch in sehr unterschiedlichem Ausmaß. Die Aussage, Personen seien immer in der Lage, unterschiedliche Leistungen überhaupt zu erbringen, erweist sich als fragwürdig. Damit ist zugleich eine weitere Anforderung verletzt: Jedes Leistungsverhalten und -ergebnis innerhalb eines Unternehmens müsste mit jedem anderen leistungsrelevanten Verhalten und Ergebnis vollständig vergleichbar sein. Vollständige Vergleichbarkeit wäre jedoch nur möglich, wenn alle Beschäftigten die gleichen Voraussetzungen mitbringen, unter den gleichen äußeren Bedingungen arbeiten und dem gleichen Leistungsmaßstab gerecht werden. Der Anspruch der Gerechtigkeit erweist sich in seiner Reinform als Fiktion, da die Bedingungen der Vergleichbarkeit als Voraussetzung einer gerechten Beurteilung kaum erfüllbar sind.

² Als Beispiele für psychosoziale Beurteilungskriterien können ‚Anforderungen an Einfühlungsvermögen‘, ‚Anforderungen an Kooperationsfähigkeit‘ oder ‚Anforderungen an mündliche Kommunikationsfähigkeit‘ stehen. Katz/ Baitsch gehen von der Überlegung aus, dass in traditionellen Arbeitsbewertungsverfahren derartige Kriterien, sofern überhaupt, sehr niedrig eingestuft werden. Zum einen ist dies historisch begründet, da die Arbeitsbewertungsverfahren ursprünglich für Industriearbeitsplätze zu einer Zeit entwickelt wurden, in der psychosoziale Anforderungen nur eine sehr untergeordnete Rolle spielten. Zum anderen werden psychosoziale Anforderungen gerade in Berufen, die traditioneller Weise häufig von Frauen ausgeführt werden (z.B. Krankenpflege, Kindergärtnerin, Sozialarbeit), als ‚den Frauen naturgegeben‘ bzw. selbstverständlich hingenommen. Dadurch wird ihnen häufig keine gesonderte Wertschätzung entgegengebracht; sie fehlen dann auch in Arbeitsbewertungen - mit Folgen für eine systematisch geringere Entlohnung von Frauen - nicht selten völlig.

2.2 Fiktion der Messbarkeit

Es wird des Weiteren davon ausgegangen, dass ein gezeigtes Leistungsverhalten oder -ergebnis auch tatsächlich messbar ist. Leistung scheint in diesem Verständnis objektiv, d. h. vollständig und beobachterunabhängig erfass- und bewertbar zu sein. Alle Dimensionen und Erscheinungsformen von Leistung könnten demnach durch jede beobachtende Person gleich eingestuft werden. Mit anderen Worten: Messbarkeit von Leistung setzt voraus, dass Leistung eindeutig operationalisiert und beschrieben werden kann, diese von verschiedenen Beobachtern gleich festzustellen ist und eine Normalleistung definiert werden kann.

Es ist einsichtig, dass sich diese Bedingungen der Messbarkeit von Leistung aufgrund der vielfältigen Kategorien und Kriterien, die zu ihrer Beschreibung herangezogen werden können, kaum gewährleisten lassen. Verschiedene Beurteilende werden aus jeweils ihrem Blickwinkel zu unterschiedlichen Leistungsbeschreibungen gelangen, selten die gleichen Kriterien heranziehen und diese auch kaum übereinstimmend interpretieren, beurteilen und gewichten.

Darüber hinaus muss zusätzlich eine Normalleistung definierbar sein, die als Richtmaß für die Güte dient. Spätestens an dieser Stelle wird die Messbarkeit von Leistung zur Fiktion, da eine solche Normalleistung nicht definiert werden kann: Voraussetzung wäre ein „Durchschnittsmensch“, der unabhängig vom physischen oder psychischen Zustand, unabhängig von Alter und Geschlecht immer gleich leistungsfähig ist.³

2.3 Fiktion der individuellen Zurechenbarkeit

Im Prozess der Beurteilung von Leistungen werden Leistungsverhalten oder -ergebnisse grundsätzlich einzelnen Personen zugerechnet. Dies ist dann möglich, wenn das Leistungsergebnis nur von der einzelnen Person abhängt, weder von den Arbeitsbedingungen noch von den Verfahren, Materialien, Techniken beeinflusst und auch nicht von Kunden oder Kollegen bestimmt wird. Dies ist problematisch, da in arbeitsteiligen Unternehmen kaum Leistungsergebnisse erbracht werden, die losgelöst von anderen MitarbeiterInnen im Team, der Abteilung oder von kooperierenden Abteilungen entstehen. Dennoch stehen Personalverantwortliche vor der Anforderung, Leistungen im Rahmen der betrieblichen Personalbeurteilung individuell zuzurechnen⁴.

Angesichts der Komplexität der Leistungserbringung wird einsichtig, dass dies kaum möglich ist, nach einer Beurteilungsperiode exakt sagen zu können, wer welchen Anteil erbracht hat, bzw. wer zu welchem Teilschritt in welchem Umfang und welcher Qualität beigetragen hat. So erweist sich das Leistungsprinzip auch in seinem Anspruch der individuellen Zurechenbarkeit als eine Fiktion.

2.4 Leistung als Konstrukt

Zusammengefasst offenbaren die drei Fiktionen, dass das Leistungsprinzip in ‚Reinstform‘ nicht realisierbar ist: Die Beurteilung von Leistung ist keine Basis für ein vollständig

³ Zum Problem der Normalleistung siehe auch Becker (1998).

⁴ Als Beispiel eines Übertragungsversuchs auf Gruppenebene sei hier Schneider/Knebel (1995) genannt.

gerechtes Verteilungsprinzip, da die Vorbedingungen für individuell zurechenbare Leistungsanteile und für eine objektive Beurteilung kaum gegeben sind.

Das Leistungsprinzip ist dennoch ein wichtiges und wohl kaum ersetzbares Orientierungs- und Organisationsprinzip der Gesellschaft. Es dient Individuen, Gruppen und Organisationen als Kriterium für die Selbst- und Fremdbewertung und bietet Orientierung bei der Auswahl und Bewertung von Handlungsalternativen (Fried/Wetzel/Baitsch 2000, 5).

Es zeigt sich, dass sich die Ansprüche an eine betriebliche Personalbeurteilung durch dieses Dilemma als äußerst voraussetzungsvoll erweisen. Personalverantwortliche besitzen eine schwierige Aufgabe: Sie müssen Leistungen individuell zurechnen und dies in einer möglichst gerechten und transparenten Form. Es mag zwar einen allgemeinen gesellschaftlichen Grundkonsens darüber geben, wie sich Leistung definiert und wie sie zu bewerten ist, doch erfolgt erst im Einzelfall durch vielfältige Aushandlungsprozesse eine inhaltliche Konkretisierung – in Unternehmen werden die Ergebnisse dieses Prozesses an qualitativen und quantitativen betrieblichen Vereinbarungen und den eingesetzten Instrumenten der Leistungsbeurteilung ersichtlich.

Ein solcher Aushandlungsprozess ist potenziell konflikträchtig, da häufig unterschiedliche Wahrnehmungen und verschiedene Interessen von Individuen, Gruppen und Organisationen kollidieren (Neuberger 1995). Um Konflikte zu minimieren, stehen Instrumente für die Leistungsbeurteilung zur Verfügung. Ihr zumeist objektiv anmutender Auftritt darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Aushandlungscharakter von Leistungsbeurteilungen prinzipiell erhalten bleibt (vgl. Neuberger 1980; Schettgen 1992). Deshalb ist es sinnvoll, Leistung als Konstrukt aufzufassen. Leistung stellt in diesem Verständnis eine Vereinbarung über Inhalte und Bezugsgrößen dar, die durch entsprechendes Verhalten und Anwendung durch die Beteiligten anerkannt und reproduziert werden. Gleichzeitig ist damit ein Interpretationsfilter vorhanden, komplexe soziale Informationen zu reduzieren und handhabbar zu gestalten.

Mit dem *Konstrukt* Leistung wird nicht mehr der Anspruch verbunden, objektiv Sachverhalte widerspiegeln zu können: Inhalte, Bezugsgrößen und Maßstäbe von Leistung sind grundsätzlich nicht einheitlich definierbar, sondern werden ausgehandelt und weitgehend gemeinsam getragen. Was in welchem Zusammenhang als Leistung gilt, wird also durch die Anwendung des Begriffes immer wieder neu bestimmt und inhaltlich gefüllt. Einmal ausgehandelt, werden die Inhalte von Leistung durch entsprechendes Verhalten von Einzelnen und Gruppen reproduziert und stabilisiert.

Objektivität und Gerechtigkeit erfahren damit eine Relativierung im Beurteilungsprozess von Leistung und zwingen zu neuer, konstruktiver Auseinandersetzung mit dem Thema.

Die Überlegungen, Leistung als ein Konstrukt zu begreifen, führen dazu, dass der Prozess der Beurteilung von Leistung ebenfalls eine veränderte Betrachtung erfahren muss. Im Folgenden sollen deshalb der soziale Prozess der Leistungsbeurteilung skizziert und zentrale einflussnehmende Elemente näher beleuchtet werden.

3 Ein veränderter Blick auf die Leistungsbeurteilung

3.1 Leistungsbeurteilung als sozialer Prozess

Grundsätzlich lässt sich die Beurteilung von Leistung als ein sozialer Konstruktionsprozess beschreiben, im Verlaufe dessen eine inhaltliche Füllung stattfindet, was als Leistung anerkannt, und wie bzw. anhand welcher Kriterien sie beurteilt wird. Die an der Beurteilung Beteiligten müssen demzufolge retrospektiv bestimmte Ereignisse und Ergebnisse als Leistung identifizieren, in ein vergleichendes Verhältnis zu Erwartungen und Handlungsergebnisse anderer Personen setzen, daraus Schlüsse über das Leistungsverhalten in der zu beurteilenden Zeitperiode ziehen und eventuell auch Prognosen über zukünftig zu erwartendes Leistungsverhalten anstellen. Demzufolge spielen Momente der menschlichen Wahrnehmung und Interpretation, der Zuschreibung von personalen oder situativen Ursachen eine bedeutende Rolle⁵.

Die inhaltliche Füllung des Konstruktes Leistung findet in Abhängigkeit einer konkreten Situation statt; sie ist in Unternehmen von der Organisationskultur von spezifischen Regeln geprägt, die wiederum in gesellschaftliche Normen eingebettet sind. *Die Organisationskultur* prägt das unternehmenstypische Verständnis von Leistung (Schettgen 1992). Dieses Verständnis wird zwar selten expliziert, spiegelt sich aber in der Sprache und den unterstützenden Instrumenten zur Beurteilung von Leistung wider. Das unternehmenstypische Verständnis von Leistung ist durchsetzt von *gesellschaftlichen Normen*, die sich u.a. in den Berufs- und Arbeitsplatzbildern niederschlagen. Auf diese Weise entfalten auch gesellschaftlich verankerte, geschlechtsbezogene Typisierungen von Berufen und Arbeitsfunktionen ihre Wirkung.

Für den Fall der Leistungsbeurteilung in betrieblichen Kontexten heisst dies: Aus Sicht von Beurteilenden wie Beurteilten ist die Wahrnehmung von Leistung, gebunden in Form von Erwartungen und kognitiven Schemata, ebenfalls durch gesellschaftliche Normen und die spezifische Organisationskultur prädeterniert. Diese Vorprägungen wirken wie ein Filter, der die Aufmerksamkeit und damit die Auswahl von Informationen über Leistungen und auf bestimmte Kriterien lenkt und dabei komplexitätsreduzierend wirkt. Dieser Filter wirkt im Sinne einer Aufrechterhaltung bestehender Erwartungen und Schemata, indem passende Informationen rascher und prägnanter wahrgenommen, in ihrer Bedeutung zuweilen überbetont, unpassende Informationen dagegen überwiegend ausgeblendet bzw. abgeschwächt werden.

Obwohl die Umwelt eine Vielzahl von Anhaltspunkten liefert, die als relevante soziale Informationen genutzt werden könnten, verläuft der Prozess der Wahrnehmung vergleichsweise effizient, geordnet und strukturiert. Dies ist möglich, weil Menschen über Ordnungshilfen wie *Kategorien* und *Stereotype* verfügen, die einen Maßstab für die Auswahl und Bewertung von Informationen darstellen und Komplexität reduzieren (Neubauer 1988, Feldman 1985; Denisi u.a. 1984). Gerade bei Stereotypen als eine mögliche Ordnungshilfe wird ersichtlich, dass diese nicht nur eine Beurteilung erst ermöglichen. In ihnen sind vielmehr Ansätze über Eigenschaften bestimmter Personengruppen mehr oder weniger reflektiert zusammengefasst - auf diese Weise bedingen sie Ausblendungen oder Verstärkungen in der Wahrnehmung und lenken vom konkret zu beurteilenden Verhalten ab.

5 Zu unterschiedlichen Prozessmodellen vgl. Marcus/Schuler (2001, 422f.) sowie Lueger (1993).

Während der Beurteilung einer Leistung erfolgt zudem eine Ursachenzuschreibung, indem Annahmen über Ursachen von Leistungsergebnissen getroffen werden. Dieser *Attributionsprozess* (Försterling/Stiensmeier-Peltser 1994; Lueger 1993; Schuler 1991b) wird sowohl von Beurteilenden als auch Beurteilten vollzogen und unterliegt typischen Attributionstendenzen. Die Attributionstendenzen können, wenn sie sich auf identische Schemata beziehen, dieselben Urteile hervorrufen, selbst wenn diese den spezifischen Verhältnissen gar nicht entsprechen. Ebenso können auseinanderklaffende Attributionstendenzen unterschiedliche Beurteilungsergebnisse bewirken. Bekannte Effekte, die die Attributionen beeinflussen, sind etwa die hedonistische Verzerrung⁶, die Auffälligkeitsverzerrung⁷ oder die erwartungsbedingte Attributionsverzerrung.⁸

Auch die *Selbstwahrnehmung* der Beurteilenden spielt eine Rolle. Beurteilungen erfolgen mit Referenz auf die Kompetenzen, die der oder die Beurteilende sich selbst zuschreiben (Bandura 1997). Werden bei der zu beurteilenden Person Kompetenzen wahrgenommen, die den eigenen ähneln (oder zu ähneln scheinen), so werden diese häufig auch bevorzugt beurteilt.

Wahrnehmungs- und Attributionsprozesse im Kontext von Beurteilungen sind somit grundsätzlich subjektiv gefärbt und deshalb auch spätestens dann konfliktrichtig, wenn differierende Beurteilungsergebnisse resultieren.

Wie jeder soziale Prozess ist auch die Leistungsbeurteilung kein einseitiger Prozess. Die beurteilte Person hat vielmehr erheblichen Anteil daran, welche Aspekte ihres leistungsrelevanten Verhaltens überhaupt erst Gegenstand einer Beurteilung werden können. Voraussetzung ist, dass die zu beurteilende Person das eigene Verhalten als leistungsrelevant und beurteilungswürdig erkannt hat, den eigenen Beitrag auf das Ergebnis eingeschätzt und auf mögliche Ursachen zurückgeführt hat und schliesslich das Leistungsergebnis in geeigneter Form auch adäquat dargestellt hat.

Durch eine geeignete Darstellung der eigenen Leistungsergebnisse wird die Fremdbeurteilung bewusst oder unbewusst beeinflusst. Dies gilt selbst bei einseitiger Machtverteilung, wie dies in betrieblichen Zusammenhängen der Regelfall sein dürfte. Die zu Beurteilenden verfügen in der Regel zwar nicht über die Definitionsmacht hinsichtlich Leistung und deren Indikatoren, dennoch ist über die Selbstdarstellung eine Beeinflussung der Leistungsbeurteilung möglich.

Die Einflussnahme wird erleichtert, weil die Beurteilenden nur beschränkt Zugang zu beurteilungsrelevanten Informationen besitzen und daher auf die Lieferung beurteilungsrelevanter Informationen angewiesen sind. Geschieht die Informationstätigkeit durch die zu Beurteilenden bewusst, lässt sich das unter dem Begriff *Impression Management*⁹ subsumieren. Beurteilte steuern dabei gezielt die Eindrücke über das eigene Leistungsverhalten und die Abgabe von Informationen über die eigenen Leistungsergebnisse. Man unterscheidet hier zwischen urteilsverbessernden und urteilsbewahrenden Techniken.

6 Erläuterung *hedonistische Verzerrung*: Verhaltensweisen von Beurteilten, die für Beurteilende vorteilhaft erscheinen, führen häufig zu günstigeren Attributionen in der Beurteilung von Leistungen.

7 Erläuterung *Auffälligkeitsverzerrung*: Leicht beobachtbarere Leistungsergebnisse ernten häufiger Lob und Kritik. Bspw. gehen Unterstützungsleistungen schneller unter.

8 Erläuterung *Attributionsverzerrung*: Bei der geschlechtsspezifischen Attribution werden zum Beispiel bei gleicher Leistung je nach Geschlecht der zu beurteilenden Person unterschiedliche Ursachen der Leistungserbringung zugeschrieben.

9 Grundsätzlich zum Phänomen Impression Management siehe Mummendey/Bolten (1985), zum geschlechtsspezifischen Einsatz vgl. Heintz u.a. (1997).

Die Interaktion der Beurteilungssituation in Unternehmen ist also geprägt von einem Machtungleichgewicht, in der unterschiedliche sozialpsychologische Mechanismen zum Tragen kommen, wie z. B. *interpersonnel attraction* (Fischer/Wiswede 1997, 377f.) und *social desirability* (Jones/Davis 1965).

Das Konzept *interpersonnel attraction* fragt nach der Rolle, die Sympathie und Antipathie in zwischenmenschlichen Kontakten haben können. Sympathie und Antipathie können von körperlicher Attraktivität, ähnlichen Werthaltungen, vergleichbaren demographischen Daten oder einer ähnlichen Wahrnehmung der Arbeitsumwelt herrühren. Je höher die wahrgenommene Ähnlichkeit zwischen Beurteilenden und Beurteilten ist, desto grösser wird im Normalfall auch das Vertrauen zwischen beiden sein - die Möglichkeit eines Einflusses auf das Beurteilungsergebnis steigt dabei unabhängig von der tatsächlichen Leistungserbringung.

Social desirability bezieht sich auf den Umstand, dass sich menschliche Interaktion in der Regel in der Absicht vollzieht, Anerkennung und Wertschätzung vom Interaktionspartner zu erlangen. Dabei werden verbreitete Normen und Wertschätzungen herangezogen, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, passend zu handeln. Die Wahrscheinlichkeit, den zumeist unausgesprochenen Erwartungen zu entsprechen, ist mit einem unauffälligen, rollenkonformen Verhalten am grössten. Allerdings wird erwartungskonformes Handeln jedoch zumeist nicht besonders honoriert, hingegen führt ein Verhalten, das der sozialen Erwartung nicht entspricht, tendenziell zu ungünstigeren Beurteilungen (Heintz u.a. 1997).

3.2 Geschlechterwahrnehmung und Urteilsbildung

Die Ausführungen haben gezeigt, wie voraussetzungsfull Beurteilungen sind. Die genannten Einflussfaktoren und psychologischen Konzepte vermitteln einen Eindruck davon, wie unterschiedlich Leistungen wahrgenommen und beurteilt werden können. Es ist unausweichlich und unstrittig, dass die über das Geschlecht der Interaktionspartner vermittelten Schemata und Stereotypen in den Beurteilungsprozess einfließen. Im Folgenden werden deshalb einige Phänomene der geschlechtsspezifische Wahrnehmung und Urteilsbildung, wie sie sich in Prozessen der Leistungsbeurteilung manifestieren können, angerissen.¹⁰

Ein oben schon näher beschriebenes Phänomen ist die *Selbstattribution* der Beurteilten. Es gehen viele Untersuchungen davon aus, dass dieser Prozess der Selbstattribution bei Frauen und Männern unterschiedlich verläuft. Sie halten eine generelle Tendenz fest, dass Frauen berufliche Erfolge und auch Misserfolge eher ihrer eigenen Anstrengung, Männer dagegen ihren Fähigkeiten und Kompetenzen zuschreiben (Alfermann 1992).

Die Selbstattribution und -wahrnehmung von Beurteilenden hat wiederum einen starken Einfluss auf die Beurteilung von Leistungsergebnissen anderer Personen: Beurteilende erwarten ein jeweils ihrem Geschlecht ähnliches Leistungsverhalten und unterstellen damit dem anderen Geschlecht ein differierendes Leistungsverhalten. So wird Männern tendenziell eine höhere und stabilere Leistungsfähigkeit und damit auch ein entsprechendes Leistungsverhalten unterstellt. Frauen wird Anstrengung und Motivation und weniger eine bestimmte Kompetenz zur Leistungserbringung zugesprochen. Dies hat wiederum Auswirkungen in der Beurteilung von Leistungen und auf die vermutete Beständigkeit ihrer Leistungsfähigkeit mit möglichen Konsequenzen etwa für Karriereentscheide (Lee 1987).

¹⁰ Ausführlichere Beschreibungen finden sich in Fried/ Wetzel/ Baitsch (2000, 23ff.)

Es kann vermutet werden, dass diese geringere Kompetenzattribution bei Frauen durch Rollen- und Statusunterschiede zustande kommt: Personen mit niedrigerem Status wird häufig eine geringere Kompetenz und darüber hinaus auch eher eine eigennützige und weniger aufgabenbezogene Motivation zugesprochen wird. Da Frauen zumeist auf unteren Hierarchieebenen in Unternehmen zu finden sind¹¹, liegt es nahe, ihnen auch entsprechend geringere Kompetenzen zuzugestehen (Alfermann 1992, 313). Es ist offensichtlich, dass ein Zusammenwirken mehrerer dieser Mechanismen zu erheblichen kumulativen Effekten führt, die keiner der Beteiligten unbedingt beabsichtigen muss.

Häufig führen die skizzierten Attributionsmuster auch zu *self-fulfilling-prophecies* (Merton 1948; Weick 1995, 147ff.): Erwartungen an ein ausgeprägteres Leistungsverhalten und eine höhere Aufgabenbezogenheit, die mit Männern in Verbindung gebracht werden, motivieren auch tatsächlich ein stärkeres Leistungsverhalten und können bei Frauen angesichts gegenteiligen Erwartungen leistungsbehindernd wirken.

Prozesse der Leistungsbeurteilung sind Ausdruck eines hierarchischen Verhältnisses: Beurteilt wird in aller Regel einseitig, von einer hierarchisch höher gestellten Position aus. Nicht selten ist die Unternehmenshierarchie gleichzeitig eine Hierarchie der Geschlechter. Männer beurteilen, Männer und Frauen werden beurteilt. Männer beurteilen Männer anders als Männer Frauen beurteilen (Müller 1998). Die Geschlechterhierarchie beeinflusst nicht nur die Beziehungsstruktur an sich, sondern auch die Wahrnehmung von Leistung in der Beurteilungssituation. Mit der Hierarchie und dem Geschlecht sind gleichzeitig auch indirekt Kommunikationsmuster verbunden, welche jeweils als angemessen gelten und in die Beurteilung eines Leistungsverhaltens positiv einfließen. Identische Kommunikationsmuster unterliegen, werden sie von Frauen gezeigt, einer anderen Wertung als würden diese von Männern gezeigt werden. Ein direktes und dominantes Kommunikationsverhalten und eine (z.B. durch Widerspruch) themen- und ablaufstrukturierende Kommunikationsform wird höheren hierarchischen Ebenen (und damit oft Männern) durchaus positiv ausgelegt, etwa als ordnendes und überlegtes Wirken. Verhalten sich dagegen Frauen - unabhängig von der hierarchischen Ebene - in dieser Art, so gilt dies häufig als aggressiv und anmassend (Trömmel-Plötz 1992). Ein Verhalten, das für untere hierarchische Ebenen angemessen erscheint (z.B. defensive Gesprächsstrategie und zurückhaltende Körperhaltung), wird hier für richtig gehalten, weil Frauen durchschnittlich eher auf diesen Hierarchieebenen beschäftigt sind und mit einem entsprechenden Interaktionsverhalten in Verbindung gebracht werden.

Die folgende Tabelle¹² gibt einen Einblick über die in der Literatur erwähnten und durch Untersuchungen gestützte typisch weibliche und typisch männliche Stereotype. Ihnen ist gemein, dass sie im Beurteilungsprozess nicht als ein Produkt aufeinander abgestimmten Handelns gesehen, sondern als biologisch vorgegeben und geschlechtsspezifisch gebunden gewertet werden. Sie können so in der Begründung von positiver oder negativer Bewertung von Leistungen zum Tragen kommen, vom konkreten Verhalten ablenken und so zu Benachteiligungen führen.

11 Vgl. Literatur bei Müller (1999).

12 Eine umfassendere Übersicht findet sich dazu in Fried/Wetzel/Baitsch (2000, 32).

Tab. 1: Weibliche und männliche Stereotype im Beurteilungsprozess

	weibliche Stereotype	männliche Stereotype
Berufskarriere und Aufstiegsinteresse	* Generell wenig Aufstiegsinteresse * tendenziell verantwortungsscheu * passiv abwartend	* Genell starke Aufstiegsambitionen * aktives Bemühen
Fähigkeiten/Fertigkeiten	* Ausgeprägte und natürliche Sozialkompetenz	* Sozialkompetenz i.S.einer ausgeprägten Fürsorglichkeit weniger vorhanden * Tendenz zu Dominanz und Führung
Kognitive Stille	* Intuition * Praktische Intelligenz	* Rationalität * Theoretische Intelligenz
Konfliktverhalten	* konfliktvermeidend * konsensorientiert	* konfliktorientiert * widerspruchsorientiert
Kommunikationsverhalten	* Neigung zu defensiver Selbstdarstellung * Sorge für Aufrechterhaltung der Kommunikation * Argumentation häufig durch Fragen * tendenziell konsensorientiert	* Neigung zu offensiver Selbstdarstellung * Initiierung und Steuerung von Kommunikation * Argumentation häufig durch Behauptungen * tendenziell konfrontativ
Autonomie-/Kontrollbedürfnis	* eher anlehnungsbedürftig * externes Kontrollbedürfnis	* eher Wunsch nach Dominanz * interne Kontrollüberzeugung
Selbstattribution	* anstrengungsbetont	* tãhigkeitsbetont

Es wird betont, dass die angeführten Stereotypen bezogen auf den Beurteilungsprozess generalisierenden Charakter besitzen und diese in der konkreten Beurteilungssituation ganz unterschiedlich zum Tragen kommen können. Ein empirischer Nachweis von Stereotypen und deren benachteiligende Wirkung ist im Einzelfall nur schwer möglich. Jedoch ist davon auszugehen, dass Stereotype, geschlechtsspezifische Erwartungshaltungen und daraus resultierende Beurteilungen von Leistungen Ausgangspunkt für Benachteiligungen von Frauen in Unternehmen sind.

Eine reflektierte Leistungsbeurteilung muss deshalb das Ziel verfolgen, potenzielle Diskriminierungsquellen im Beurteilungsprozess offen zu legen, die Beteiligten dafür zu sensibilisieren und darüber hinaus Instrumente zu entwerfen, die diese Stereotypen zumindest nicht zusätzlich unterstützen oder fortschreiben.

4 Gerechter und objektiver? - Instrumente der Leistungsbeurteilung

Mit der Einführung von Instrumenten der Leistungsbeurteilung in Unternehmen werden ähnliche Annahmen bzw. Ansprüche verbunden, wie sie an das Leistungsprinzip auch gestellt werden: Durch ihren Einsatz sollen personal- und führungspolitische Entscheidungen objektiver, gerechter und transparenter gestaltet und Willkür und Protektion verhindert werden. Personalpolitische Entscheidungen reichen dabei von Einstellungs-, Entlassungs- und Laufbahnentscheiden bis hin zur Entgeltdifferenzierung durch die Einführung flexibler Lohnbestandteile. Daneben haben Instrumente der Leistungsbeurteilung auch führungspolitische Funktionen wie z.B. die Vermittlung von Unternehmenszielen über die Formulierung von Anforderungen an die Beschäftigten, die Motivation zu unternehmensrelevanten Leistungen und auch die Förderung im Rahmen von Massnahmen der Personalentwicklung. Mithin sind auch latente Funktionen wie die Disziplinierung der Beschäftigten nicht von der Hand zu weisen (vgl. Marcus/Schuler 2001; Becker 1998; Rübling 1988, 294f.).

Die Funktionen von Leistungsbeurteilungen zeigen, dass an ihre Instrumente hohe Erwartungen seitens des Unternehmens gestellt werden. Betrachtet man aber die damit verbundenen Anforderungen an Objektivität und Gerechtigkeit näher, so ist festzuhalten, dass diese konträr zur tatsächlichen Leistungsfähigkeit dieser Instrumente stehen: Instrumente der Leistungsbeurteilung sind ausschließlich Systematisierungs- und Strukturierungshilfen, mit denen beurteilungsrelevante Informationen definiert, herausgefiltert und bewertet werden können. Dies bedeutet, dass die Instrumente wie ein WahrnehmungsfILTER auf das komplexe Phänomen Leistung wirken. Sie lenken die Aufmerksamkeit auf bestimmte Aspekte in Form von Beurteilungskriterien und besitzen damit eine selektierende und komplexitätsreduzierende Wirkung. Beurteilungskriterien setzen voraus, dass im Unternehmen das Konstrukt Leistung zuvor inhaltlich gefüllt worden ist - also bereits festgelegt wurde - was unternehmensrelevante Leistungen sind und wie diese im Unternehmen sichtbar werden.

Damit wird deutlich: Auch Instrumente der Leistungsbeurteilung sind aus dem spezifischen Blickwinkel des Unternehmens und seiner Zielstellungen konstruiert und werden jeweils durch die Beurteilenden selbst in ihrer Bedeutung ausgelegt. Ihr selektierender und reduzierender Charakter führt dazu, dass sie häufig entgegen ihrem Anspruch nicht als objektiv bewertend und gerecht empfunden werden, denn unterschiedliche Wahrnehmung führt zu unterschiedlichen Ergebnissen in der Selbst- und Fremdbeurteilung.

5 Eine kritische Perspektive: Gestaltungshinweise für Instrumente der Personalbeurteilung

Damit der Prozess der Leistungsbeurteilung möglichst gerecht verlaufen kann, sind die die Leistungsbeurteilung unterstützenden Instrumente in verschiedener Hinsicht zu überprüfen: Reproduzieren die Instrumente gesellschaftlich verbreitete Schemata über Leistungstendenzen von Männern und Frauen? Enthalten und verstärken sie dadurch zusätzlich Wahrnehmungsverzerrungen? Wird die Aufmerksamkeit der zu Beurteilenden und der Beurteilenden auf ihre eigenen Wahrnehmungen im Beurteilungsprozess gelenkt? Davon abgesehen dürfen die Instrumente nicht die Objektivität von Leistungsbeurteilungen vorgaukeln. Dies sind prinzipielle Ansatzpunkte, um Benachteiligungen von Frauen vor allem hinsichtlich personalpolitischer Entscheidungen und bei der Bemessung von Leistungslohn zu vermindern.

Wir haben zur Überprüfung von Instrumenten der Leistungsbeurteilung hinsichtlich dieser Fragestellungen eine Checkliste entworfen, die potenzielle Schwachpunkte des Beurteilungsprozesses und der Instrumente auflistet (Fried/Wetzel/Baitsch 2000, 45ff.). Anhand von 24 Prüfkriterien und entsprechenden Fragestellungen inklusive Operationalisierung wird abgeprüft, inwieweit die formulierten Anforderungen erfüllt sind.

Speziell werden Fragen zur *Transparenz* des Instrumentes gestellt, wie z. B. inwieweit die Beurteilten eine Einführung in das Instrument erhalten, oder ob allen Beteiligten bekannt ist, wie eine Operationalisierung der verbalen Umschreibungen der Beurteilungskriterien erfolgt. Die Forderung nach Transparenz im Beurteilungsprozess soll einen erhöhten Kontrolleffekt und mehr Verhaltenssicherheit bei den Beteiligten bewirken.

Zu den *Beurteilungskriterien* wird bspw. die Frage gestellt, inwieweit diese das gezeigte Leistungsverhalten und die erzielten Leistungsergebnisse abfragen und von einer Bewertung von persönlichen Eigenschaften absehen. Eigenschaften als Beurteilungskriterien - wie

belastbar, gewissenhaft, kameradschaftlich - ohne konkrete leistungsbezogene Umschreibung verlangen nämlich keine Aussagen darüber ab, welches Leistungsverhalten gefordert und dann auch beurteilt wird. Vielmehr gehen mit ihnen bestimmte Vorurteile und Konnotationen einher - ein Rückgriff auf Stereotype ist leicht möglich. Von den Beurteilungskriterien wird auch erwartet, dass sie möglichst eindeutig und geschlechtsunabhängig umschrieben sind. Geschlechtsunabhängige Umschreibung bedeutet, dass die verwendeten Beurteilungskriterien von beiden Geschlechtern in gleichem Maße erfüllt werden können und keine biologisch fixierten Verteilungen (z. B. unterschiedliche Muskelkraft) zum Tragen kommen.

Schließlich wird erwartet, dass neben der Umsetzung von Leistungsbeurteilungen *Schulungen* durchgeführt werden, die sich mit dem sozialen Charakter von Beurteilungsprozessen auseinandersetzen und Beurteilende für mögliche Quellen geschlechtsspezifischer Verzerrung sensibilisieren. Diese Schulungen sollen letztlich das Reflexionsvermögen bzgl. der eigenen Rolle im Beurteilungsprozess steigern und potenzielle Diskriminierungsquellen aufdecken. Im *Beurteilungsprozess* selbst sollte Wert darauf gelegt werden, dass sich die Leistungsbeurteilung auf mehrere Beobachtungen bezieht, um zufälligen und unglaubwürdigen Beurteilungsergebnissen vorzubeugen. Eine hinreichend große Stichprobe und das aufmerksame Attribuieren durch die Beurteilenden sind Voraussetzungen für eine fundierte Einschätzung von Leistungen.

6 Leistungsorientiert, reflektiert und transparent! – Resümee

Dies sind nur einige Beispiele für Prüfkriterien der entwickelten Checkliste, die genannt werden sollen. Grundsätzlich kann die Checkliste einerseits dazu dienen, Fehlerquellen und - damit verbunden - Diskriminierungsquellen existierender Instrumente aufzudecken. Andererseits bieten sie Anhaltspunkte für die Konstruktion neuer Instrumente. Keinesfalls soll die Checkliste jedoch darüber hinwegtäuschen, dass auch mit diesem Instrument nicht der gesamte Prozess der Leistungsbeurteilung in seiner Komplexität erfasst werden kann. Vielmehr kann sich auch eine solche Checkliste nur auf die institutionalisierten bzw. institutionalisierbaren Aspekte von Leistungsbeurteilungen beziehen, die vorausgehenden Wahrnehmungsprozesse sind demgegenüber jedoch kaum kontrollierbar und nur über Schulungen und ähnliches reflektierter zu gestalten.

Wichtig erscheint es deshalb – und dies sollen auch die Prüfkriterien widerspiegeln – Unsicherheiten durch Transparenz im Beurteilungsprozess zu reduzieren, Reflexionen über die unterschiedliche Wahrnehmung von Leistungsverhalten zu ermöglichen und den tatsächlichen Bezug zum Leistungsverhalten und zu den Leistungsergebnissen herzustellen.

Die entsprechenden Rahmenbedingungen sollten Unternehmen gestalten, auch wenn nachgewiesen wurde, dass in jeder Leistungsbeurteilung unabhängig von Umfang und Vorsätzlichkeit in dem Sinne diskriminiert wird, dass ausgeblendet, weggelassen und unterschiedlich attribuiert wird.

Literatur

Alfermann, Dorothee (1992): Frauen in der Attributionsforschung: Die fleißige Liese und der kluge Hans; in: Gertraude Krell, Margit Osterloh (1992): Personalpolitik aus Sicht der Frauen – Frauen aus Sicht der Personalpolitik. München/Mering, 301-317

- Bandura, Albert (1997): Self-efficacy. The Exercise of Control. New York
- Becker, Fred G.(1998): Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilung, Stuttgart, 3. Aufl.
- Becker, Fred G., Michael J. Fallgatter (1998): Betriebliche Leistungsbeurteilung: Lohnt die Lektüre der Fachbücher?; in: Die Betriebswirtschaft 58, 225-241
- Denisi, Angelo, Thomas Caffery, B. Meglino (1984): A Cognitive View on Performance Appraisal Process. A Model and Research Propositions; in: Organizational behavior and Human Performance, 33, 360-396
- Feldman, James (1985): Jenseits der Attributionstheorie: Kognitive Prozesse in der Personalbeurteilung; in: Rainer Hampp, C. Hilgenfeld (Hg.): Beurteilungspersonal. Grohesselohe, 45-90
- Försterling, Friedrich, Joachim Stiensmeier-Peltser (1994): Attributionstheorie. Grundlagen und Anwendungen. Göttingen
- Fried, Andrea, Ralf Wetzel, Christof Baitsch (2000): Wenn zwei das Gleiche tun ... Diskriminierungsfreie Personalbeurteilung. Zürich
- Heintz, Bettina u.a. (1997): Ungleich unter Gleichen. Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes. Frankfurt
- Jones, Edward E., K.E. Davis (1965): From Acts to Dispositions: The Attribution Process in Person Perception; in: L.Berkovitz (Hg.): Advances in Experimental Social Psychology. New York
- Katz, Christian, Christof Baitsch (1996): Lohngleichheit für die Praxis. Zwei Instrumente zur geschlechtsunabhängigen Arbeitsbewertung. Zürich
- Kompa, Ain (1995): Assessment Center. Bestandsaufnahme und Kritik, München/Mering. 5. Aufl.
- Krell, Gertraude, Karin Tondorf (1997): Leistungsabhängige Entgelt differenzierung: Leistungslohn, Leistungszulagen, Leistungsbeurteilung auf dem gleichstellungspolitischen Prüfstand; in: Gertraude Krell (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden, 263-278
- Krell, Gertraude, Regine Winter (1997): Anforderungsabhängige Entgelt differenzierung: orientierungshilfen auf dem Weg zu einer diskriminierungsfrei(er)en Arbeitsbewertung; in: Gertraude Krell (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden, 243-262
- Kühne, Doris, Walter Oechsler (1997): Diskriminierungsfreie Beurteilung von Mitarbeiterinnen; in: Gertraude Krell (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Wiesbaden, 109-122
- Lee, In-Wha (1987): Frauen als Führungskräfte. Ein interkultureller Vergleich zum Eigen- und Fremdbild von Frauen mit Karrierechancen. München
- Lueger, Günter (1993): Die Bedeutung der Wahrnehmung bei der Personalbeurteilung. München/Mering
- Marcus, Bernd, Heinz Schuler (2001): Leistungsbeurteilung; in: Heinz Schuler (Hg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen, 398-431
- Merton, Robert (1948): The Self-fulfilling Prophecy; in: Antioch Review, 8, 193-210
- Müller, Ursula (1998): Asymmetrische Geschlechterkultur in Organisationen und Frauenförderung als Prozeß – mit Beispielen aus Betrieben und der Universität; in: Daniela Rastätter (1998): Schwerpunkttheft ‚Geschlechterdifferenzen und Personalmanagement‘ Zeitschrift für Personalmanagement.
- Müller, Ursula (1999): Zwischen Licht und Grauzone: Frauen in Führungspositionen; in: ARBEIT 2/1999, 137-161.
- Mummendey, Hans Dieter, H. Bolten (1985): Die Impression Management Theorie; in: Dieter Frey, Martin Irle (Hg.): Theorien der Sozialpsychologie, Band 3, Bern. 57-77
- Neubauer, Walter (1988): Prozesse der sozialen Kategorisierung in der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern; in: Bernd Schäfer, Franz Petermann (Hg.): Vorurteile und Einstellungen. Köln, 281-308
- Neuberger, Oswald (1995): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart
- Neuberger, Oswald (1980): Rituelle Selbsttäuschung. Kritik der irrationalen Praxis der Personalbeurteilung; in: Die Betriebswirtschaft, 40, 1/1980, 27-43

- Rübling, Günter (1988): Verfahren und Funktionen der Leistungsbeurteilung im Unternehmen. Konstanz
- Schettgen, Peter (1992): Über den Hinter-Sinn der Mitarbeiterbeurteilung: Eine Kritik aus unternehmenskultureller Perspektive; in: Ralf Selbach, K.-K. Pullig (Hg.): Handbuch Mitarbeiterbeurteilung. Wiesbaden, 107-141
- Schneider, Helmut, Heinz Knebel (1995): Team und Teambeurteilung. Neue Trends in der Arbeitsorganisation. Köln
- Schreyögg, Friedel (1997): Praxisbeispiel Stadtverwaltung München: Beurteilungsverfahren sind nicht geschlechtsneutral. In: Gertraude Krell (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden, 123-128
- Schuler, Heinz (1991a): Leistungsbeurteilung – Funktionen, Formen und Wirkungen; in: Heinz Schuler (Hg.): Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung. Göttingen, 11-40
- Schuler, Heinz (1991b): Der Funktionskreis “Leistungsförderung” – eine Skizze; in: Heinz Schuler (Hg.): Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung. Göttingen, 171-190
- Weick, Karl E. (1995): Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks u.a.

Anschrift der VerfasserInnen:

Andrea Fried
Ralf Wetzel
Christof Baitsch
Technische Universität Chemnitz
Promotionskolleg (Lehrstuhl Prof. Dr. Weiske)
Thüringer Weg 5
D-09107 Chemnitz

Schlagnworte: Geschlechtsdiskriminierung, Leistung, Leistungsbeurteilung