

Verzerrungseffekte

Beurteilungsverfahren werden, wie andere soziale Prozesse, sehr stark von den Wahrnehmungen und Erwartungen der beteiligten Personen bestimmt. Der Orientierungsrahmen basiert meist auf einem an der „männlichen Norm“ ausgerichteten Unternehmens- bzw. Führungsleitbild, das durch den hohen Anteil von Männern in Führungspositionen immer wieder reproduziert wird. Die darauf aufbauende Unternehmenskultur bleibt folglich für alle geschlechterspezifischen Effekte blind und bewirkt entsprechende Diskriminierungen von Personen, die tatsächlich oder vermeintlich dieser Kultur nicht entsprechen wollen oder können.

Im folgenden einige typische **Wahrnehmungsverzerrungen**:

- hedonistische Verzerrung: Verhaltensweisen eines Beurteilten, die auf den Beurteilenden positiv wirken, führen zu einer günstigen Leistungsbewertung
- Auffälligkeitsverzerrung: Leistungsergebnisse sind nicht in gleicher Weise sichtbar; leicht beobachtbares Verhalten fällt auf und beeinflusst so die Bewertung, auch wenn es für die eigentliche Leistungserbringung kaum eine Rolle spielt (Halo-Effekt)
- Attributionsverzerrung: Männern und Frauen werden unterschiedliche Ursachen für die gleiche Leistungserbringung unterstellt, weshalb sie verschieden bewertet werden - die Verzerrung entsteht hier durch unterschiedliche geschlechterspezifische Erwartungen

Als **diskriminierende Effekte** treten u.a. auf:

- Hierarchie-Effekt: Hierarchisch höher eingestufte Beschäftigte werden besser eingeschätzt - das sind in der Regel eher Männer
- Klebe-Effekt: Längere Zeit nicht beförderte Beschäftigte werden eher schlechter eingeschätzt - hier finden sich oft mehr Frauen (z.B. in Teilzeit)
- Halo-Effekt: Einzelne Fähigkeiten oder Persönlichkeitsmerkmale täuschen den Beurteilenden - das Gesamtleistungsbild spielt nur eine geringe Rolle

- Ähnlichkeits-Effekt: Beurteilende bewerten Personen besser, die ihnen ähnlich sind
 - überwiegen männliche Beurteilende, kann es zu einer systematischen Benachteiligung von Frauen kommen
- Benjamin-Effekt: Personen, die erst kurze Zeit einer Organisation angehören, werden kritischer beurteilt als andere
- Teilzeit-Effekt: Leistungsbereitschaft von Teilzeitbeschäftigten wird oft per se geringer eingeschätzt – davon sind meist Frauen betroffen, da sie den Großteil der Teilzeitbeschäftigten ausmachen
- Quoten-Effekt: Festlegung von Quoten für die verschiedenen Leistungsstufen führt zu leistungsfremden Bewertungen

Neben Beurteilungstäuschungen und -verzerrungen kommt es zu weiteren Problemen durch das Zusammenspiel divergierender Interessen von Führungsebene, Personalabteilung und Vorgesetzten. So verfolgen Beurteilende auch strategische Ziele bei einer Beurteilung. Sei es, dass sie das Arbeitsklima nicht gefährden wollen, sei es, dass sie bestimmten Personen (z.B. auf Grund des Alters) in den Genuss einer Beförderung kommen lassen wollen. Es gibt oftmals „gute Gründe“, auf eine leistungsorientierte Bewertung zu verzichten. Für eine diskriminierungsfreie Personalbeurteilung kommt es darauf an, auch diese informell-strategischen Elemente zu kennen und im Verlauf des Verfahrens mit Blick auf die Gleichbehandlung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu neutralisieren.