



Friedel Schreyögg

Geschlechtergerecht beurteilen

**Arbeitshilfe
zur Erstellung dienstlicher Beurteilungen**

überarbeitete Fassung 2014

1. Einleitung

Grundlage jeder Beurteilung von Arbeitsleistung ist die Beobachtung von Menschen durch Menschen. In die dienstliche Beurteilung gehen ein, die Beobachtungen der Beurteilerin oder des Beurteilers von weiteren Vorgesetzten, von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, von Kolleginnen und Kollegen, von Kundinnen und Kunden und weiteren Personen im Umfeld des Arbeitsplatzes der oder des zu Beurteilenden. Das Beobachten von Arbeitsleistung ist kein eigener Arbeitsschritt. Wir beobachten das Verhalten und die Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der alltäglichen Zusammenarbeit ohne diesen Vorgang besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Eine Reflektion der eigenen Beobachtungen erfolgt in der Regel nur aus besonderem Anlass. Anlässe sind Pflichttermine, wie das jährliche Personalfördergespräch und die Regelbeurteilung, die Auswahl von Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter für die Mitarbeit in Projekten oder anderen herausgehobenen Aufgaben, aber auch Auffälligkeiten wie eine unerwartet gute oder schlechte Leistung, Lob oder Beschwerden von außerhalb.

Die Regelbeurteilung sollte Anlass sein, das eigene Verhalten beim Beobachten und Bewerten von Arbeit kritisch zu reflektieren. Die Beurteilung beeinflusst ganz erheblich das berufliche Fortkommen der zu Beurteilenden. Sie vermittelt ein positives oder negatives Feedback an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und kann dadurch die Arbeitsleistung beeinflussen. Transparenz der Kriterien für die Leistungsbewertung sowie eine differenzierte und für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter gut nachvollziehbare Beschreibung der Arbeitsleistung trägt zur Akzeptanz der Beurteilungsergebnisse bei. Nicht zu vergessen die Qualität der Beurteilungen ist ein Kriterium für die Beurteilung der Führungseignung der Verfasserin oder des Verfassers.

Es empfiehlt sich deshalb sorgfältig zu prüfen, wie ich mir mein Urteil über die Arbeitsleistung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters im Beurteilungszeitraum gebildet habe. Dazu sind Fragen zu klären wie:

- Welche Erwartungen habe ich als Entwurfsverfasserin, als Entwurfsverfasser zu erfüllen?
- Was waren die fachlichen Anforderungen an die oder den zu Beurteilenden?
- Welche methodische und soziale Kompetenz ist gefordert?
- Wie waren die Rahmenbedingungen der Arbeit?
- Welche Informationen standen mir zur Verfügung?
- Welchen Bewertungsmaßstab lege ich meinen Beobachtungen zu Grunde?
- Wie war die Zusammenarbeit mit der oder dem zu Beurteilenden im Beurteilungszeitraum?

Dazu gehört auch mich als Beobachterin / als Beobachter selbst zu beobachten und über Fragen wie folgende nachzudenken:

- Welchen Anteil der Arbeit der einzelnen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern kann ich überhaupt selbst beobachten?

- Wie ist meine subjektive Einstellung zu den Einzelnen?
- Welchen Einfluss hat das Geschlecht 2. Einfluss der gesellschaftlichen Geschlechterverhältnisse auf die Beobachtung und Bewertung von Arbeitsleistung der zu Beurteilenden?
- Wie viel Aufmerksamkeit widme ich wem im Team?
- Welchen Einfluss haben die Informationen anderer über die Mitarbeiterin, den Mitarbeiter auf meine Wahrnehmung?

Die Arbeitshilfe möchte für den nicht ganz einfachen Prozess der Klärung des eigenen Standpunkts Anregungen und Unterstützung geben.

Das Kapitel 2 informiert kurz zusammengefasst über den Stand der Forschung zum Einfluss von Geschlechterverhältnissen auf die Beurteilung von 2. Einfluss der gesellschaftlichen Geschlechterverhältnisse auf die Beobachtung und Bewertung von Arbeitsleistung. Das dritte Kapitel ist eine Prüfliste. Aufbauend auf Forschungsergebnissen über das Beurteilungswesen allgemein, auf den Ergebnissen der Frauen- und Geschlechterforschung und den Praxiserfahrungen aus der Gleichstellungsarbeit Prüffragen zur Vorbereitung einer dienstlichen Beurteilung formuliert sind.

2. Einfluss der gesellschaftlichen Geschlechterverhältnisse auf die Beobachtung und Bewertung von Arbeitsleistung

Zum Thema Beurteilung von Frauen und Männern ist in den öffentlichen Verwaltungen häufig zu hören: "Ich mache keine Unterschiede zwischen Frauen und Männern, für mich zählt nur das Arbeitsergebnis." Diese Selbsteinschätzung ist unzutreffend, und zwar gleichgültig, ob es sich um männliche oder weibliche Führungskräfte handelt. Das Ziel „Gleichstellung von Frauen und Männern“ findet in Deutschland eine breite Anerkennung. Das Handeln hinkt nicht nur in der Verwaltung der Erkenntnis hinterher. Wir sollten uns deshalb nicht von Gleichstellungsrhetorik täuschen lassen. Was zählt, sind die Fakten und hier gibt es gesamtgesellschaftlich wie auf betrieblicher Ebene noch einiges zu tun.

Für den Umgang von Menschen mit Menschen ist die Zuordnung entweder zur Gruppe Frauen oder zur Gruppe Männer die erste und wichtigste Orientierung. Stellen Sie sich vor, eine Person kommt zu einer dienstlichen Besprechung und Sie sind sich unsicher, ob es sich um eine Frau oder um einen Mann handelt. Bevor das Gespräch in Gang kommt, werden Sie als erstes versuchen anhand verschiedener sekundärer Geschlechtsmerkmale wie die Größe der Hände, die Körpersprache, die Stimmhöhe oder die Kleidung herauszufinden, welchem Geschlecht die Person zuzuordnen ist. Diese Prüfung läuft mehr oder weniger unbewusst und sehr schnell ab. Erst wenn Sie sich sicher sind, welches Geschlecht Ihr Gegenüber hat, können Sie ein Gespräch führen.

Der Geschlechterhabitus wird von der Geburt an eingeübt und im täglichen Umgang von Frauen mit Frauen, Männern mit Männern und Frauen mit Männern immer wieder bestätigt. Die Zuordnung zu einem Geschlecht und die vielfältigen damit verbundenen Verhaltenserwartungen beeinflussen alle unsere Lebensbereiche. Für Frauen und Männer ist der Umgang miteinander einfacher, wenn beide die in unserer Gesellschaft üblichen Geschlechtsrollenstereotypen erfüllen. Bei den Verhaltenserwartungen, die wir am Arbeitsplatz an Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter stellen, vermischen sich unbewusst dienstliche und geschlechtsspezifische.

Um unser Ziel zu verwirklichen, die Leistung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gerecht zu beurteilen, müssen wir kritisch unsere geschlechtsspezifischen Wahrnehmungsmuster und Bewertungen reflektieren. Ohne eine solche kritische Selbstbeobachtung laufen wir Gefahr, ungewollt Frauen zu benachteiligen. Dies gilt, wenn auch in zahlenmäßig geringerem Umfang für Männer, die den geschlechtsspezifischen Erwartungen nicht entsprechen.

Um geschlechtergerecht beurteilen zu können, muss ich mich mit dem gesellschaftlichen und betrieblichen Kontext auseinandersetzen, in dem Arbeitsleistung beobachtet und bewertet wird. In den folgenden Ausführungen sind die wichtigsten Aspekte in komprimierter Form zusammengefasst.

Der mögliche Einfluss von gesellschaftlichen Geschlechterverhältnissen auf die Wahrnehmung und Bewertung von Arbeitsleistung lässt sich grob in fünf Bereiche unterteilen.

2.1. Geschlechtsspezifische Arbeitsteilung in der Gesellschaft

Die Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern ist in unserer Gesellschaft immer noch geprägt von einem traditionell bürgerlichen Familienbild, das den Männern das öffentliche Leben und die Arbeitswelt und den Frauen das soziale Leben und die Sorgearbeit in der Familie zuordnet. Die Anforderungen am Arbeitsplatz orientieren sich weiterhin am traditionell patriarchalen Familienmodell, auch wenn die gesellschaftliche Realität sich längst verändert hat. Die Norm ist der ganztags berufstätige Arbeitnehmer, der Familienernährer. Er ist zeitlich voll flexibel einsetzbar. Die betrieblichen Belange haben für ihn Vorrang vor den privaten. Mit der Hierarchieebene steigen die Anforderungen an eine ausufernde Verfügbarkeit und Präsenz am Arbeitsplatz. Von Männern wird erwartet, dass sie eine berufliche Karriere anstreben, von Frauen eher nicht. Männer brauchen als Familienväter oder zukünftige Familienväter und Haupternährer eine gute Beurteilung, um beruflich voran zu kommen. Die Bedeutung des Beitrags der Mütter zum Familieneinkommen findet weniger Beachtung. Von jüngeren Frauen wird ohnehin erwartet, dass sie über kurz oder lang Kinder kriegen, für einige Jahre oder sogar dauerhaft aus dem Beruf ausscheiden und dann allenfalls in Teilzeit zurückkommen. Ihre Personalentwicklung ist deshalb nicht so vordringlich, wie die der potentiellen Väter.

Noch größere Probleme als Frauen, haben Männer, die ihre zeitliche Verfügbarkeit einschränken, um ihre Kinder zu versorgen. Die partnerschaftliche Teilung von beruflichen und privaten Aufgaben und Pflichten zwischen den Eheleuten bzw. Partnern ist zwar ein breit akzeptiertes Ziel der Familienpolitik, aber die Praxis ist noch weit entfernt davon. Aktive Väter gegen die ungeschriebenen Männlichkeitsrituale im Betrieb mit entsprechenden Folgen für ihre Leistungsbeurteilung und ihre berufliche Entwicklung.

2.2. Geschlechtsspezifische Arbeitsteilung im Betrieb

- Verfügt sie / er über Kenntnisse zu den Grundlagen, der Strategie und der Umsetzung des Gender Mainstreaming sowie des Gleichstellungsrechts?
- Erfasst sie / er die gleichstellungsrelevanten Aspekte ihres / seines Arbeitsbereichs, insbesondere die unterschiedlichen Lebenslagen und –Situationen von Frauen und Männern, erkennt sie/er spezifische Auswirkungen und bezieht sie in das weitere Vorgehen ein?

- Reflektiert sie / er die eigene Geschlechterrolle und damit verbundene Wertvorstellungen kritisch und bringt dies in die Arbeit ein?

Die geschlechtsspezifische gesellschaftliche Arbeitsteilung zwischen Frauen und Männern bildet sich auch in der geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes ab. Das Berufsspektrum von Frauen ist nach wie vor erheblich enger, als das von Männern. Ein hoher Anteil von Frauen arbeitet in Dienstleistungsberufen, die eng mit ihrer Geschlechterrolle verknüpft sind, wie Erzieherin, Krankenschwester, Sozialarbeiterin, Assistentin, Sekretärin, Verkäuferin, Reinigungskraft. In Berufen mit einem hohen Frauenanteil werden nicht nur in Deutschland im Durchschnitt niedrigere Löhne bezahlt als in Männerberufen mit vergleichbaren Qualifikationsanforderungen. Die Unterbewertung von Frauenberufen kann die Bewertung der Arbeitsleistung beeinflussen.

Bei Berufen, die als typische Frauenberufe gelten, wie auch bei typischen Männerberufen, vermischen sich noch mehr, als bei anderen Berufen, Geschlechterstereotype mit Verhaltenserwartungen. Für Frauen in sozialen Berufen war das schon immer eine Hürde für den beruflichen Aufstieg. Die Anforderungen an eine Führungskraft sind in sozialen Berufen seit ihrer Entstehung um die Jahrhundertwende eher männlich definiert. Um solchen Geschlechterfallen in der dienstlichen Beurteilung zu entkommen, ist es notwendig die tatsächlichen Arbeitsanforderungen am besten gemeinsam im Team zu reflektieren.

Die vertikale Segregation: Männer oben, Frauen unten, hält sich hartnäckig in der Arbeitswelt, obwohl es Frauen in den letzten Jahrzehnten gelungen ist, diese starre Ordnung aufzuweichen. In den Beurteilungsergebnissen öffentlicher Verwaltungen ist häufig ein deutlicher Hierarchieeffekt zwischen den Laufbahngruppen abzulesen. Je höher jemand in der Hierarchie klettert umso besser werden die Chancen eine gute Beurteilung zu erhalten. Durch den Hierarchieeffekt sind aufgrund der vertikalen Segregation die Chancen von weiblichen Beschäftigten eine gute Beurteilung zu erhalten, schlechter als von männlichen.

2.3. Männlich geprägte Verwaltungs- oder Unternehmenskulturen

Spitzenpositionen in der Privatwirtschaft, im öffentlichen Dienst, in Verbänden, an Hochschulen, in der Politik sind in Deutschland überwiegend mit Männern besetzt. Die männliche Unternehmensleitung oder Verwaltungsspitze definiert die Unternehmensphilosophie, die Verhaltensnormen, die Spielregeln im Betrieb. Die überwiegend männlichen Führungskräfte interpretieren diese Vorgaben und setzen sie in die Praxis um. Frauen ist es zwar in den letzten Jahrzehnten gelungen ihre Ausgangslage zu verbessern, ihre Ressourcen um ihre Interessen im Betrieb durchzusetzen, sind aber im Vergleich mit Männern immer noch beschränkt. Die Definitionsmacht darüber was Leistung ist, befindet sich noch überwiegend in männlicher Hand. Nicht nur in den Anforderungen an Führungskräfte, sondern auch in den Vorstellungen darüber was Leistung ist, finden sich reichlich Männlichkeitsstereotype. Einseitig männlich geprägte Vorstellungen von Leistung sind ziemlich resistent gegen Veränderungen. Erst allmählich treten in der Berichterstattung neben den alten Helden, die rationalen, durchsetzungsfähigen, rund um die Uhr arbeitenden Macher, neue, die soziale Kompetenz und Verantwortung zeigen und um die Bedeutung von Emotionen im Betriebsalltag wissen.

Für Frauen sind Leistungsdefinitionen, die stark vermischt sind mit unhinterfragten Männlichkeitsmustern, Hürden für ihr berufliches Fortkommen. Am wirkungsvollsten funktioniert der Ausschluss von Frauen über das Kriterium Einsatzbereitschaft, das gerne gemessen wird an der Bereitschaft Überstunden zu machen, flexibel verfügbar zu sein und den Beruf über das Privatleben auch die Familie zu stellen.

Männer, die den hegemonialen Männlichkeitsmustern nicht entsprechen, zum Beispiel zeitlich eingeschränkt verfügbar sind, weil sie einen Teil der Sorgearbeit in ihrer Familie übernehmen, stehen vor den gleichen Hürden wie Frauen.

Am wenigsten entsprechen Teilzeitbeschäftigte tradierten männlichen Leistungsmustern, deshalb besteht insbesondere im höheren Dienst bei der dienstlichen Beurteilung immer noch ein großer Abstand zwischen Voll- und Teilzeitkräften.

Arbeitsleistungen von Frauen, die mit dem Rollenstereotyp Frau zusammenhängen, werden aus dem männlichen Kontext heraus häufig nicht als Leistung wahrgenommen. Der Beitrag von Frauen zu einem positiven Betriebsklima wird zwar häufig gelobt, aber selten als Leistung gewertet. Die Kollegin, die die interne Kommunikation in der Abteilung unterstützt, zuhören kann, persönliche Probleme von Kolleginnen und Kollegen erkennt, erfüllt nur ihre weibliche Aufgabe. Dass diese Tätigkeiten Kraft und Zeit kosten, kommunikative Kompetenz erfordern und zum Arbeitserfolg der Abteilung beitragen, wird übersehen. Frauen brauchen für ihr berufliches Fortkommen, ebenso wie Männer, nicht nur ein freundliches Lob für ihren positiven Beitrag zum Betriebsklima, sondern eine gerechte Bewertung ihrer Arbeitsleistung.

Stellen Sie Ihre Leistungserwartungen auf den Prüfstand. Die Definitionen der Leistungskriterien in den Beschreibungshilfen und die Prüfliste sind eine gute Hilfe, um tradierten Denkmustern zu entkommen.

In den öffentlichen Verwaltungen ist es gelungen, den Frauenanteil auf allen Führungsebenen im letzten Jahrzehnt deutlich zu erhöhen. Das verändert allmählich die tradierten einseitig männlichen Verwaltungskulturen in der Stadt. Der notwendige Wandel von einer männlichen zu einer geschlechtergerechten Verwaltungskultur kann nicht von heute auf morgen erfolgen. Es braucht viel Zeit tief sitzende tradierte Verhaltensmuster und Wertvorstellungen abzubauen.

2.3. Geschlechterbrille

Um das Verhalten anderer Menschen verstehen und interpretieren zu können, brauchen wir Kategorien, um das was wir sehen und hören einordnen zu können. Das Geschlecht ist eine der Basiskategorien bei der Klassifikation von Personen, ob im Alltag oder im Betrieb. Die Bedeutung der Kategorie Geschlecht hat vor allem folgende Gründe:

- Das Geschlecht ist ein nicht zu übersehendes Merkmal, das „ins Auge springt“.
- Der Geschlechterhabitus wird von Kind an ein geübt und prägt unser Verhalten in allen Lebensbereichen bis in die Körpersprache hinein.
- Für Frauen wie Männer ist der Umgang miteinander einfacher, wenn sie die erlernten geschlechtsspezifischen Verhaltenserwartungen erfüllen. Deshalb wird auch in der Kommunikation am Arbeitsplatz unbewusst auf die vertrauten geschlechterstereotypen Verhaltens- und Wahrnehmungsmuster zurückgegriffen.

Im betrieblichen Alltag bei der Kommunikation mit anderen, beim Beobachten von der Arbeitsleistung überlagern sich deshalb berufliche und geschlechtsspezifische Verhaltenserwartungen. Darüber können geschlechterstereotype Zuschreibungen und Bewertungen in die Leistungsbeurteilung eindringen. Frauen werden andere Fähigkeiten zugeschrieben als Männern, wie soziale Kompetenz versus strategisches rationales Denken und männliche höher bewertet, als weibliche. Die gesellschaftlichen Geschlechterverhältnisse beeinflussen aber auch den Grad der Aufmerksamkeit, die Art der Kommunikation, die Wahl der Themen.

Um die Arbeit von Frauen wie von Männern leistungsgerecht zu beurteilen, ist es unbedingt erforderlich sich den Einfluss der Kategorie Geschlecht auf das eigene Verhalten und die eigene Wahrnehmung bewusst zu machen. Zur Orientierung haben wir eine Art „Geschlechterbrille“ auf, die Verhaltensweisen, die nicht ins Raster passen, ausblendet oder uns sogar veranlasst, Verhalten einseitig an der Übereinstimmung mit geschlechtsspezifischen Verhaltenserwartungen zu messen. Das Verhaltensspektrum von Frauen wie von Männern ist vielfältig. Es geht darum die oder den zu Beurteilenden so zu sehen, wie sie oder er ist und die tatsächliche Arbeitsleistung zu bewerten.

2.5. Informationen und Beobachtungen von anderen

Wir können in der Regel nur einen kleinen Ausschnitt des Arbeitsalltags der zu Beurteilenden und damit auch ihrer Arbeitsleistung selbst beobachten. Um uns ein Bild zu machen sind wir auf die Informationen anderer angewiesen. Das sind zu aller erst die Informationen von der oder dem zu Beurteilenden selbst. Weitere wichtige Personen sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen anderer Abteilungen, Kooperationspartner und Kundinnen und Kunden und andere Personen, die für die Dienststelle oder einen selbst eine Rolle spielen.

Die meisten Informationen erhalten wir von der oder dem zu Beurteilenden. Sie oder er berichtet über ihre oder seine Arbeit, über die Teilnahme an Arbeitsgruppen, über Erfahrungen im Publikumsverkehr, bespricht mit Ihnen fachliche Themen oder fragt nach. Die Bewertung kann, abhängig davon ob eine Frau oder ein Mann Sie informiert unterschiedlich ausfallen. Zur Erläuterung zwei Beispiele aus Forschungsergebnissen. In der Präsentation ihrer Leistungen unterscheiden sich Frauen und Männer zum Teil noch erheblich. Frauen präsentieren sich häufig weniger offensiv und selbstbewusst als Männer. Frauen unterschätzen eher ihr Können, während Männer eher zur Selbstüberschätzung neigen. Vorgesetzte bewerten Mitarbeiter, die sich „über Wert“ verkaufen tendenziell positiver als Mitarbeiterinnen, die ihre Arbeit selbstkritisch und realistisch darstellen.

Vorgesetzte, nicht nur männliche, besprechen fachliche Themen häufiger mit Mitarbeitern, während sie mit Mitarbeiterinnen, entlang den Geschlechtsrollenstereotypen, eher über soziale Themen aus dem eigenen Umfeld oder im Team sprechen. Mitarbeiterinnen erhalten somit weniger Möglichkeiten ihre fachliche Kompetenz zu zeigen als ihre Kollegen.

Um sich selbst Klarheit über die Bedeutung der Informationen Dritter auf die Beurteilung der Arbeitsleistung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters zu machen, empfiehlt sich als erstes einmal alle wichtigen Informationsquellen aufzulisten. Grundsätzlich ist zu beachten, die Informationen Dritter sind gleichermaßen von den Geschlechterverhältnissen geprägt, wie die eigenen, Vorsicht ist geboten. Ein Beispiel aus der Praxis, das durch Forschungsergebnisse bestätigt wird: Ein Kunde beschwert sich bei Ihnen über eine Mitarbeiterin, weil diese stur und unfreundlich war und für sein Anliegen kein Verständnis hatte. Fakt war, der Kunde hatte nicht alle erforderlichen Unterlagen mitgebracht und wollte dass die Mitarbeiterin weiblich einfühlsam darüber hinweg sieht. Ihre korrekte und sachlich vorgetragene Ablehnung empfand er als unfreundlich. Bei einem Sachbearbeiter hätte er sie eher akzeptiert, eventuell sogar als Durchsetzungsfähigkeit respektiert.

Negative Beobachtungen aus dem „kollegialen“ Umfeld oder aus benachbarten Bereichen können von Konkurrenzinteressen geleitet sein.

Jedes persönliche Werturteil kann durch Sympathie oder Antipathie gegen die Person oder die von ihr vertretenen Anliegen beeinflusst werden.

Ein weiterer kritischer Punkt ist die Stellung der Person, die mich über Erfahrungen mit meiner Mitarbeiterin oder meinem Mitarbeiter informiert. Kritik oder Anerkennung von hierarchisch höher gestellten Personen schränken meinen eigenen Handlungsspielraum in der Bewertung von Arbeitsleistung ein. Es verlangt Mut das eigene Urteil zu verteidigen. In einer von der Führungsspitze männlich geprägten Kultur in einer Abteilung, ist es nicht einfach, die männlich geprägte Wertehierarchie zu umgehen oder gar in Frage zu stellen. Bereiten Sie sich gut vor, wenn Sie als Beurteiler Ihrem Vorgesetzten der für Beurteilung zuständigen Organisationseinheit Ihre Beurteilungen erläutern.

3. Prüfliste zur Vorbereitung einer dienstlichen Beurteilung

In der Prüfliste werden die zentralen Punkte, die in der Vorbereitung einer dienstlichen Beurteilung wichtig sind, abgehandelt. Das Thema Geschlechtergerechtigkeit ist in die Prüfschritte integriert.

Die Leitungsspanne der Führungskräfte, die Beurteilungsentwürfe oder Beurteilungen erstellen ist unterschiedlich. Die Bezeichnung für Organisationseinheiten ist im öffentlichen Dienst nicht einheitlich geregelt. Im Text wird die geführte Einheit immer mit „**Sachgebiet**“ bezeichnet.

3.1. Strukturdaten

Erstellen Sie eine Übersicht der Grunddaten der oder des zu Beurteilenden, damit haben Sie eine gute Grundlage für eine vergleichende Betrachtung der von Ihnen zu erstellenden Beurteilungen:

- Geschlecht
- Alter
- Ausbildung
- Eingruppierung/Besoldungsgruppe, seit wann
- Familiäre Verpflichtungen
- Vollzeit/Teilzeit (Stundenmaß)
- Änderung der Arbeitszeit, wann
- Zahl und Themen der Weiterbildung

3.2. Arbeitsplatz

Arbeitsplatzbeschreibungen sind häufig nicht auf dem aktuellen Stand. Auch die öffentliche Verwaltung unterliegt einem ständigen Wandel. Vor dem Erstellen einer Beurteilung ist es deshalb notwendig zu prüfen, welche Aufgaben im Beurteilungszeitraum zu erfüllen waren und welche Anforderungen an die Arbeitsleistung der Stelleninhaberin oder des Stelleninhabers sich daraus ergeben haben. Legen Sie der Prüfung, wenn vorhanden die Stellenbeschreibung oder die letzte Ausschreibung für diese Stelle zu Grunde.

Aufgabenschwerpunkte

Was waren die wichtigsten Aufgaben, die die oder der zu Beurteilende an ihrem Arbeitsplatz zu erledigen hatte?

Bei Arbeitsplatzwechsel erstellen Sie eine Übersicht über die wichtigsten Tätigkeiten an den verschiedenen Arbeitsplätzen

- Haben sich die Aufgaben oder die Arbeitsschwerpunkte an dem Arbeitsplatz im Beurteilungszeitraum verändert?
- Welche Folgen hatten die Veränderungen für das Anforderungsprofil des Arbeitsplatzes?

Nebenaufgaben

Im Arbeitsalltag gibt es neben den Aufgabenschwerpunkten eine Reihe scheinbar nebensächlicher Aufgaben, die für das Gelingen der Aufgaben des Einzelnen oder des Teams wichtig sind. Beispiele: Übernahme von Aufgaben, weil Kolleginnen oder Kollegen krank sind, Telefondienst für Kolleginnen oder Kollegen, die dienstlich unterwegs sind, eine präzise und offene Weitergabe von Informationen, die Vermittlung von Konflikten, die Organisation kleiner Geburtstagsfeiern und einiges mehr. Solche innerbetrieblichen Dienstleistungen, die von Kolleginnen aber auch Kollegen ganz selbstverständlich übernommen werden, können schnell übersehen werden. Von Frauen wird oft ein größerer Beitrag zur Förderung des Betriebsklimas erwartet, als von Männern, weil Frauen häufig auch zuhause für den inneren Zusammenhalt in der Familie zuständig sind.

Wie ist das in meinem Sachgebiet? Welchen Anteil haben welche Nebentätigkeiten am Arbeitsablauf?

- Wer übernimmt häufiger eine Vertretung?
- Wer teilt offen ihre oder seine Informationen mit anderen?
- Wer trägt wie zu einem guten Betriebsklima bei?

- Findet dieses Engagement Eingang in die Beurteilung?
- Welche „Nebentätigkeiten“ übernimmt die oder der zu Beurteilende häufig?

3.3. Fachliche, methodische, persönliche und soziale Anforderungen

In den Stellenausschreibungen wird unterschieden nach fachlichen, methodischen, persönlichen und sozialen Anforderungen. Überprüfen Sie das Aufgabenprofil der Stelle der oder des zu Beurteilenden.

- Die Erfüllung welcher Anforderungen ist für den Arbeitserfolg wichtig?

- Anhand welcher Kriterien beurteilen Sie, ob im welchem Umfang die Anforderungen erfüllt werden?
- Was ist die Grundlage für diese Kriterien?
- Gibt es dazu klare Vorgaben von oben?
- Stimmen Sie die Kriterien mit anderen Sachgebietsleitungen der Abteilung ab?
- Diskutieren Sie die Kriterien in Ihrem Sachgebiet?
- Waren die Wirkungen der Kriterien auf Frauen und auf Männer ein Thema?

Fachliche und methodische Anforderungen sollten aufbauend auf dem Anforderungsprofil der Stelle genau und Aufgaben spezifisch beschrieben werden. Anforderungen und eigene Erwartungen an die Arbeitsleistung des zu Beurteilenden sollten vor dem Erstellen einer Beurteilung abgeglichen werden.

Weniger klare Konturen haben die persönlichen und die sozialen Anforderungen, deshalb vermischen sich bei den Verhaltenserwartungen häufiger als bei anderen Anforderungen, persönliche Vorstellungen oder leistungsfremde Aspekte aus einer tradierten Verwaltungs- oder Unternehmenskultur mit den tatsächlichen Anforderungen des Arbeitsplatzes. Die unsichtbaren Hürden für das berufliche Fortkommen von Frauen finden sich häufig im Bereich persönlicher Anforderungen. Im Folgenden finden Sie einige exemplarische Beispiele als Reflektionshilfe und als Anleitung für die Prüfung weiterer Aspekte.

Belastbarkeit

Hinter dem Begriff Belastbarkeit verbirgt sich eine Reihe von Verhaltenserwartungen, die stark männlich besetzt sind, wie Bereitschaft zu Überstunden, Durchhaltevermögen in Krisensituationen, Ruhe behalten bei hohem Zeitdruck. Seltener wird mit Belastbarkeit verbunden mit Schalterdiensten, Umgang mit schwierigen Kunden, Umgang mit Publikum in schwierigen Lebenslagen, Konfliktberatung. Diese Tätigkeiten werden überwiegend von weiblichen Beschäftigten erledigt. Hier kommt es wesentlich an auf soziale Kompetenz, Einfühlungsvermögen, Verständnis, aber auch auf sich abgrenzen können. Die hohen Belastungen in den überwiegend Frauen zugeordneten Tätigkeiten finden in der Regel nicht die gleiche Anerkennung wie männlich definierte Belastungen. Frauen mit Kinderbetreuungsaufgaben, insbesondere Teilzeitbeschäftigte gelten wegen dieser häuslichen Pflichten häufig als wenig belastbar. Das ist eine Zuschreibung, die der Überprüfung nicht standhält. Es ist deshalb notwendig bei dem Leistungskriterium Belastbarkeit genau hin zuschauen.

- Was heißt für mich eigentlich Belastbarkeit?
- Anhand welcher Kriterien beurteile ich, ob eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter belastbar ist?
- Sind diese Kriterien für die unterschiedlichen Arbeitsanforderungen in meiner Dienststelle angemessen?
- Welche Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter in meinem Sachgebiet halte ich für belastbar, wie komme ich zu dieser Einschätzung?

Einsatzbereitschaft

Einsatzbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist für das Gelingen der Arbeit wichtig. Am einfachsten lässt sich Einsatzbereitschaft an der Bereitschaft zu Überstunden festmachen. Die Zahl der Überstunden ist aber nur bedingt tauglich, um ein hohes Engagement für die Arbeit zu bewerten. Eine Teilzeitbeschäftigte muss ihre Arbeitsabläufe gut planen und sich die Zeit einteilen, um Aufgaben termingerecht zu erledigen. Ihre Einsatzbereitschaft zeigt sich beispielsweise in der hohen Intensität der Arbeit. Diese lässt sich aber sehr viel schwerer bemessen als Überstunden. Überstunden können auch ein Indikator für eine unzureichende Organisation der eigenen Arbeit sein. Frauen und Männer mit Familienpflichten, ob sie Teilzeit oder Vollzeit arbeiten, geraten schnell ins Hintertreffen, wenn Überstunden zum Maß für berufliches Engagement werden.

- Welche Rolle spielen Überstunden in meinem Sachgebiet?
- Wie häufig fallen in meiner Dienststelle Überstunden an?
- Wie oft mache ich selbst Überstunden
- Wie ist meine Einstellung zu Überstunden?

- Wie reagiere ich, wenn mir eine Dienstkraft aus nachvollziehbaren persönlichen Gründen keine Überstunden machen kann?
- Wer leistet in meiner Dienststelle wie oft Überstunden?
- Welche Rolle spielt die Bereitschaft zu Überstunden in meiner Dienststelle?
- Welche Stellung haben in meiner Dienststelle Beschäftigte, die häufiger Überstunden leisten?
- Erwarte ich, dass Arbeit mit nach Hause genommen wird?

Wer in ihrem Sachgebiet war im Beurteilungszeitraum nicht nur einsatzbereit, sondern hat sich tatsächlich für die Aufgaben der Dienststelle engagiert. Überlegen Sie auf was es in Ihrer Dienststelle ankommt. Beispiele:

- Übernimmt Aufgaben, die nicht beliebt aber wichtig sind;
- Unterstützt aktiv Kolleginnen und Kollegen in der Einarbeitungsphase;
- Übernimmt Termine zu unüblichen Arbeitszeiten, wie Abendtermine (Eltern mit Kinderbetreuungsaufgaben brauchen längere Vorlaufzeiten bei der Übernahme von Terminen, da sie die Kinderbetreuung regeln müssen, das darf nicht negativ gewertet werden);
- Ist bereit neue Aufgaben, die bisher nicht Teil des Arbeitsplatzes waren, zu übernehmen;
- Arbeitet mit hoher Arbeitsintensität, um knappe Termine zu halten (überhöhtes Arbeitstempo ist nur für beschränkte Zeit wirtschaftlich);
- Nimmt Kolleginnen oder Kollegen bei kurzfristig hohem Arbeitsanfall, Aufgaben ab, damit Termine gehalten werden können;
- gibt regelmäßig Wissen an andere Bereiche weiter, um zu einer effizienten Aufgabenerledigung beizutragen;
- reflektiert Arbeitsinhalte und –Abläufe und macht Verbesserungsvorschläge;

Durchsetzungskraft

Sich durchsetzen können ist eine Fähigkeit, die in unserer Gesellschaft von Männern erwartet, Männern eher zugeschrieben wird als Frauen und bei Männern positiv bei Frauen eher negativ gewertet wird. Abhängig von der Position und Struktur der Arbeit ist für die Aufgabenerfüllung Durchsetzungsvermögen gefordert. Um den geschlechterstereotypen Zuschreibungen gegenzusteuern, sollten Sie bezogen auf den Arbeitsplatz der und des zu Beurteilenden prüfen:

- Bei welchen Arbeitsaufgaben ist in welcher Form von Durchsetzungskraft notwendig?
- Was heißt für mich Durchsetzungskraft (kurzfristige Strategie: Macht einsetzen, ohne auf Widerspruch einzugehen; langfristige Strategie: Überzeugungskraft einsetzen, damit Akzeptanz entsteht)?

- Wie lassen sich die konkreten Anforderungen beschreiben, welche Ausprägung erwarte ich für den Arbeitserfolg?
- Welche Ausprägung akzeptieren externe und interne Kundinnen/Kunden bei weiblichen und männlichen Beschäftigten? Wie beobachte ich die Umsetzung?
- Wie schätze ich das Durchsetzungsvermögen der einzelnen Mitarbeiterinnen und der einzelnen Mitarbeiter in der Dienststelle ein?

Soziale Kompetenz

Soziale Kompetenz wird von Frauen erwartet und ihnen die entsprechenden Fähigkeiten zugeschrieben. Soziale Kompetenz, insbesondere Einfühlungsvermögen hat in den letzten Jahren insbesondere als Qualifikation für Führungspositionen an Bedeutung gewonnen. Welche Aspekte sozialer Kompetenz eine Rolle spielen, hängt von der Arbeitsaufgabe ab. An eine Führungskraft werden andere Anforderungen gestellt als an eine Sachbearbeiterin oder einen Sachbearbeiter. Publikumsverkehr verlangt in hohem Maße soziale Kompetenz insbesondere in der Kommunikation und Konfliktbewältigung. Um der oder dem zu Beurteilenden gerecht zu werden, prüfen Sie bezogen auf den konkreten Arbeitsplatz:

Welche Anforderungen stelle ich an Führungskräfte, welche an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abhängig von ihrer Beschäftigung im Sachgebiet?

- Im Umgang mit Beschäftigten anderer Dienststellen;
- Im Umgang mit Publikum;
- Im Umgang mit externen Partnern;
- Welche Verhaltensweisen sind mir besonders wichtig?
- Welche Verhaltensweisen kann ich nicht akzeptieren?
- Wie beobachte ich die Umsetzung

3.4. Personalentwicklung als Führungsaufgabe

Zielvereinbarungen

Die Vereinbarung von Arbeitszielen bildet ein gutes Grundgerüst, um die Arbeitsanforderungen an die oder den Mitarbeiter zu präzisieren und die tatsächlich erbrachte Leistung zu prüfen. Welche Arbeitsziele habe ich im Beurteilungszeitraum mit der Mitarbeiterin / dem Mitarbeiter im jährlichen Mitarbeitergespräch vereinbart?

Qualität der Gespräche

- Wie habe ich mich auf diese Gespräche vorbereitet?
- Wie viel Zeit habe ich mir für diese Gespräche in der Regel genommen?
- Wie verliefen diese Gespräche?
- Wie haben sich diese Gespräche auf die Ergebnisse der Arbeit ausgewirkt?

Kritikgespräche

Habe ich, wenn ich Kritik an Arbeitsergebnissen oder dem Verhalten der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters hatte, diese geäußert und erläutert?

- aktuell nach dem Ereignis, das zur Kritik Anlass gab,
- nach einigen Tagen,
- nach einigen Wochen,
- erst wenn einige Kritikpunkte zusammengekommen waren,
- selten oder nie.

Ergebnisse von Kritikgesprächen

- Habe ich bei allen Kritikgesprächen der Mitarbeiterin / dem Mitarbeiter Möglichkeiten aufgezeigt, die Arbeitsleistung zu verbessern und klare Vereinbarungen getroffen?
- Habe ich sie oder ihn bei der Umsetzung begleitet und sie oder ihn dabei unterstützt?
- Wie schätze ich das Ergebnis der jeweiligen Kritikgespräche ein?
- Habe ich mit der und dem zu Beurteilenden in den zurückliegenden Jahren solche Kritikgespräche geführt und mit welchen Ergebnissen?

Fortbildung

Der Fortbildungsbedarf hat sich in den letzten Jahren durch die neuen Herausforderungen an die öffentliche Verwaltung erhöht. Dafür müssen Kolleginnen und Kollegen laufend qualifiziert werden. Die Fortbildungsbereitschaft und die Umsetzung des Gelernten in die Praxis sind Thema der dienstlichen Beurteilung. Wenn nicht ohnehin vorhanden, listen Sie die Fortbildungsmaßnahmen auf, an denen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Beurteilungszeitraum teilgenommen haben, unterteilt nach weiblich/männlich und Vollzeit- und Teilbeschäftigte. Überprüfen Sie die Ergebnisse:

- Wie habe ich die Fortbildungsmaßnahmen geplant?
- Welche Mitarbeiterinnen / welche Mitarbeiter habe ich mit welchem Ziel für welche Fortbildungsmaßnahmen vorgeschlagen?
- Hatten Mitarbeiterinnen die gleichen Chancen wie Mitarbeiter auf Fortbildung geschickt zu werden?
- Und wie waren die Chancen von Teilzeitbeschäftigten im Vergleich zu den Vollzeitbeschäftigten?
- Sind Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter mit Fortbildungswünschen auf mich zugekommen, welche waren das?
- Welche Fortbildungsmaßnahmen habe ich unterstützt und welche konnten verwirklicht werden?
- Bin ich selbst mit Fortbildungsvorschlägen auf Mitarbeiterinnen / Mitarbeiter zugegangen?
- Wie schätze ich den Erfolg dieser Fortbildungsmaßnahmen ein?
- Welchen Stellenwert hatten die Mitarbeitergespräche auf die Fortbildung mit der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter?
- Welche Förderung hat die oder der zu Beurteilende im Beurteilungszeitraum erhalten?

Aufgabenverteilung

Die Verteilung von Aufgaben ist ein wichtiges Instrument der Personalentwicklung und der Verteilung von Chancen für eine persönliche Weiterentwicklung. Durch die Verteilung von Routine und herausfordernden Aufgaben werden die Weichen gestellt. Eingeschränkte zeitliche Verfügbarkeit von Beschäftigten mit Familienpflichten, insbesondere Teilzeitkräften kann dazu führen, dass sie vorwiegend Routineaufgaben erhalten. Ein gern gebrauchtes Argument ist, man müsse Mütter vor Überlastung „schützen“.

Von Führungskräften wird erwartet, dass sie gemeinsam mit Eltern Spielräume für Herausforderungen und Weiterentwicklung auszuloten.

- Wie und nach welchen Kriterien habe ich in den zurückliegenden Jahren den Mitarbeiterinnen und welche Mitarbeiter Aufgaben in meiner Dienststelle übertragen?
- Wenn Frauen und Männer, Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigte in vergleichbaren Positionen arbeiten, welche Aufgaben habe ich den Mitarbeiterinnen, welche den Mitarbeitern übertragen?
- Wer hat die anspruchsvolleren Aufgaben erhalten und damit gute Chancen, ihr oder sein Arbeitspotential zu entwickeln?
- Wurden einzelne Beschäftigte wiederholt mit anspruchsvollen Aufgaben betraut? Wenn ja, warum gerade diese?

- Welche Aufgaben habe ich aus welchen Gründen der oder dem zu Beurteilenden im Beurteilungszeitraum übertragen?
- Habe ich mit der oder dem zu Beurteilenden in den Mitarbeitergesprächen über die Aufgabenverteilung gesprochen, mit welchem Ergebnis?
- Welche Wünsche hat die zu Beurteilende vorgetragen, habe ich die Wünsche geprüft und waren meine Entscheidungen sachgerecht und fair?
- Wie wurden diese von der oder dem zu Beurteilenden aufgenommen?

Projektarbeit

Mit der Verwaltungsreform hat in Verwaltungen die Projektarbeit Einzug gehalten. Die Mitarbeit in einem Projekt bietet die Chance die fachlichen und methodischen Kenntnisse zu erweitern, Erfahrungen in der Bearbeitung neuer Aufgaben zu sammeln, Leistungsvermögen an einem größeren Aufgabenspektrum nachzuweisen und in der Projektleitung Führungskompetenz zu erwerben. Für Projektarbeit gibt es in der Regel keine oder nur eine geringe Freistellung von der Hauptaufgabe. Das erschwert die Teilnahme von familiär Teilzeitbeschäftigten und Beschäftigten, die Kinder betreuen oder Angehörige pflegen. Um diese Gruppe, die gesellschaftlich notwendige Arbeit leistet nicht zu benachteiligen, sollten im Einzelfall Lösungen ausgehandelt werden, die eine Teilnahme ermöglichen.

- An welchen Projekten waren im Beurteilungszeitraum Beschäftigte des Sachgebiets beteiligt?
- Welche konkreten Aufgaben hatten die Einzelnen in den jeweiligen Projekten?
- Wie verlief die Personalauswahl für die Projekte, war es ein offener Prozess?
- Wie kam die Entscheidung zustande?
- Wurden Teilzeitkräfte ausgewählt?
- Wurden Beschäftigte mit Betreuungspflichten ausgewählt?
- Welche Beschäftigten wurden durch Arbeitsentlastung eine Beteiligung an der Projektarbeit ermöglicht?

3.5. Kommunikation am Arbeitsplatz

Art und Umfang der Kontakte mit der oder dem zu Beurteilenden

Die zu Beurteilenden können wir nur in Ausschnitten bei der Erbringung ihrer Arbeitsleistung beobachten, etwa bei einer gemeinsamen Arbeit an einer Aufgabe, bei der Anleitung und bei Gesprächen über Arbeitsaufgaben, auf Besprechungen und Sitzungen. Der Umgang mit Bürgerinnen und Bürgern, Arbeitskontakte mit Kolleginnen und Kollegen, die Mitarbeit an Projekten, in Arbeitskreisen entzieht sich meist unserer direkten Beobachtung. Welchen Anteil der Arbeit der oder des zu Beurteilenden können Sie tatsächlich beobachten? Überlegen Sie, wie

häufig sehe ich die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter, wie verlaufen die Kontakte, welche Themen spielen eine Rolle?

Häufigkeit von Kontakten mit der oder dem zu Beurteilenden

Wie oft habe ich mit der Mitarbeiterin / dem Mitarbeiter persönlichen Kontakt?

- mindestens 1-mal am Tag
- 2- bis 3-mal die Woche
- 1mal die Woche
- seltener

Wie oft habe ich mit der Mitarbeiterin / dem Mitarbeiter telefonischen Kontakt?

- mindestens 1mal täglich
- 2- bis 3-mal die Woche
- 1-mal die Woche
- seltener

Wie oft korrespondieren Sie über E-Mail mit der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter?

- mindestens 1mal täglich
- 2- bis 3-mal die Woche
- 1-mal die Woche
- seltener

Art der Kontakte

Die Kontakte am Arbeitsplatz setzen sich aus arbeitsbezogenen und sozialen Kontakten zusammen. Ganz lassen sich die beiden Ebenen nicht trennen. Ein paar persönliche Worte bei einer dienstlichen Besprechung stehen der oder dem Vorgesetzten gut an. Untersuchungen weisen darauf hin, dass entsprechend der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung in unserer Gesellschaft Männer am Arbeitsplatz häufiger bei fachlichen Fragen, Frauen häufiger bei sozialen Fragen angesprochen

Wie oft haben Sie mit der Mitarbeiterin / dem Mitarbeiter überwiegend arbeitsbezogene Kontakte:

- mindestens 1-mal am Tag
- 2- bis 3-mal die Woche
- 1-mal die Woche
- seltener

Welcher Art sind diese arbeitsbezogenen Kontakte in der Regel?

- Arbeitsauftrag,
- Arbeitsauftrag und Erläuterung,
- Besprechung einzelner Arbeitsaufgaben,
- Vermittlung von Anregungen für die Arbeit,
- Gespräche über übergreifende Aufgaben der Dienststelle,
- Teambesprechungen,
- Zusammenarbeit in einer Arbeitsgruppe,
- Lob, positive Rückmeldungen,
- Kritikgespräche,
- Gespräche über soziale Themen (z.B. Probleme von Kolleginnen oder Kollegen im Team)
- anderes.

Einfluss der persönlichen Einstellung

Wie häufig Sie Kontakt mit Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern haben, hängt neben den dienstlichen Erfordernissen mit ihrer Einstellung zusammen. Am Arbeitsplatz können Sie sich die Menschen, mit denen Sie Kontakt haben nicht aussuchen, ein korrekter Umgang miteinander ist dienstlich gefordert. Am Arbeitsplatz, wie im Privatbereich gibt es Leute mit denen Sie lieber Kontakt haben als mit anderen. Wichtig ist darauf zu achten, dass persönliche Sympathien nicht zu Vor- oder Nachteilen für einzelne Beschäftigte führen.

Wenn ich eine der üblichen Arbeitswochen in meinem Sachgebiet betrachte, spreche ich mit einzelnen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern häufiger als mit anderen?

- Sind einzelne Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter kontaktfreudiger als andere?

- Weil die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter häufig selbst die Initiative zum Gespräch sucht?
- Weil sie oder er über gute Fachkenntnisse verfügt?
- Weil sie oder er Anleitung braucht?
- Weil die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter in der Regel Arbeitsaufträge bereitwillig annimmt?
- Weil wir gemeinsame Sichtweisen, Interessen, Hobbies teilen?
- Weil sie oder er mir sympathisch ist?
- Hängt die Häufigkeit der Kontakte mit der Arbeitszeit (z. B. Teilzeitarbeit) zusammen?
- Sind mir die Arbeitszeiten der Teilzeitkräften präsent?

Kommunikation im Team

Unser Kommunikationsverhalten ist bis in die Körpersprache hinein stark von den erlernten Geschlechtsrollen geprägt. Über geschlechtsspezifisches Kommunikationsverhalten stabilisieren sich die hierarchischen Geschlechterverhältnisse in unserer Gesellschaft. (s. Kapitel 2) eine kritische Selbstbeobachtung bei der Kommunikation mit den Kolleginnen und Kollegen kann Hinweise auf unbeabsichtigte Formen der Ungleichbehandlung geben.

Einfluss der Kategorie Geschlecht auf die Kommunikation der Vorgesetzten, des Vorgesetzter mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Spreche ich häufiger mit Mitarbeiterinnen oder mit den Mitarbeitern?

- Gibt es Themen, die ich eher mit Mitarbeiterinnen oder eher mit Mitarbeitern berede?
- Höre ich den Mitarbeiterinnen genauso lange und genauso intensiv zu wie Mitarbeitern?
- Wie schnell gebe ich einer Mitarbeiterin / einem Mitarbeiter Ratschläge?
- Wie reagiere ich, wenn mir eine Mitarbeiterin widerspricht und wie bei einem Mitarbeiter?
- Wie reagiere ich, wenn ein Mitarbeiter emotional ist und wie bei einer Mitarbeiterin?
- Mit wem bespreche ich schwierige Aufgaben im Vorfeld?
- Mit wem bespreche ich wichtige Termine oder Ereignisse nach?
- Von wem nehme ich Vorschläge für die Erledigung von Aufgaben an?

Geschlechterkommunikation im Team

Die Ergebnisse der Kommunikationsforschung weisen darauf hin, dass in geschlechtergemischten Gruppen unterschiedliche Kommunikationsstile von Frauen und Männern zur Benachteiligung von Frauen führen können. Frauen haben häufig schwierigere Bedingungen als Männer, um ihre Ideen einzubringen und ihre Leistungen darzustellen. Die Punkte in den folgenden Fragen sind Hinweise auf mögliche geschlechtsspezifische Ungleichgewichte in der Kommunikation.

Wenn ich an die Sitzungen in meiner Dienststelle denke, wie ist der übliche Ablauf von Teambesprechungen:

- Wer redet häufig?
- Wer redet lange?
- Wer wird häufiger unterbrochen?
- Wem wird aufmerksam zugehört?
- Wer findet Resonanz mit ihren oder seinen Vorschlägen und Ideen?
- Wer unterstützt wen bei Diskussionen?
- Gibt es Wortführerinnen oder Wortführer?
- Wie sind die sozialen Kontakte innerhalb des Teams?

Möglichkeiten der Selbstdarstellung

Die Präsentation der Ergebnisse der Arbeit, Berichte über den Fortgang von Projekten, über erfolgreiche Problemlösungen ist eine wichtige Informationsquelle über die Arbeit der Dienstkraft. Untersuchungen weisen darauf hin, dass Männer sich mehr Raum für ihre Selbstdarstellung nehmen und auch mehr Raum erhalten, um über die eigenen Leistungen zu berichten. Frauen sind in der Regel erziehungsbedingt zurückhaltender und bescheidener. Von der Vorgesetzten wird ihnen häufig für ihre Selbstdarstellung weniger Zeit eingeräumt als den Kollegen. Wie ist die Situation in meiner Dienststelle?

Welche Möglichkeiten haben die Mitarbeiterinnen und die Mitarbeiter in meiner Dienststelle die Ergebnisse ihrer Arbeit vorzustellen?

- Gibt es über die Form der Berichterstattung Vereinbarungen?
- Fordere ich Mitarbeiterinnen genauso oft wie Mitarbeiter auf über ihre Arbeit zu berichten?
- Wie viel Zeit nehmen Mitarbeiterinnen und wie viel die Mitarbeiter für ihre Selbstdarstellung in Anspruch?
- Prüfe ich, ob alle in der Dienststelle über ihre Arbeit berichten können?

- Habe ich überprüft, ob Frauen die gleichen Chancen haben ihre Arbeit darzustellen, wie ihre Kollegen?
- Wie reagiere ich, wenn eine Mitarbeiterin sich selbstbewusst Raum für die Darstellung ihrer Arbeit nimmt?
- Wie reagiere ich, wenn eine Mitarbeiterin / ein Mitarbeiter die Ideen oder Leistungen anderer als seinen Erfolg verkauft?
- Wie reagiere ich, wenn eine Mitarbeiterin / ein Mitarbeiter objektive Erfolge als Glück oder Zufall bezeichnet?
- Wie reagiere ich, wenn die Mitarbeiterin / der Mitarbeiter über Probleme und Schwächen in der Bearbeitung spricht?
- Wie reagiere ich, wenn die Mitarbeiterin / der Mitarbeiter sich selbstsicher gibt und nicht über Probleme und Schwächen in der Bearbeitung spricht?

3.6. Informationsquellen

Um sich ein Bild von der Leistung ihrer Mitarbeiterin oder ihres Mitarbeiters machen zu können, müssen Sie auf verschiedene Informationen zurückgreifen. Eine große Bedeutung hat die direkte Beobachtung, aber sie stellt nur eine von vielen Informationsquellen dar. Um sich ein Bild darüber zu machen, wie ihre Beurteilung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu Stande kommen, müssen Sie sich über ihre Informationsquellen und deren Bedeutung klar werden.

Direkte Beobachtung

Wenn ich die Aufgaben der oder des zu Beurteilenden durchgehe

- Welchen Anteil der Arbeit der oder des zu Beurteilenden kann ich beobachten?
- Bei welchen Aufgaben kann ich sie oder ihn direkt beobachten?
- Welche Bedeutung haben diese Tätigkeiten für den Erfolg ihres oder seines Aufgabenbereichs?
- Welche Arbeitsvorgänge sind meiner Beobachtung nicht zugänglich?
- Wie kann ich die Qualität und die Ergebnisse dieser Arbeitsvorgänge prüfen?
- Welche Qualitätsmaßstäbe lege ich an?
- Auf welchen Kriterien bauen sich meine Maßstäbe für Qualität auf?
- Sind meine Kriterien für die zu Beurteilenden transparent?

Schriftliche Arbeitsergebnisse

Die schriftlichen Arbeitsergebnisse sind eine weitere direkte Informationsquelle, die aber wiederum nur einen Teil der Arbeit abbilden.

Aus vielen Untersuchungen ist bekannt, dass das Geschlecht eine Rolle bei der Bewertung von Texten spielen kann. Texte von Frauen werden tendenziell schlechter eingestuft als die von Männern. Die Anforderungen an die Qualität von Schriftstücken sind in Verwaltungen häufig von den Vorstellungen eines juristisch exakten Verwaltungsvollzugs geprägt. Diese sind für viele Aufgaben in einer modernen Verwaltung nicht mehr stimmig. Die tradierte Verwaltungssprache ist männlich geprägt. Beschäftigte mit unterschiedlichen Ausbildungsrichtungen, Frauen und Männer können in der Art Darstellung von Sachverhalten voneinander stark abweichen. Entscheidend ist, das Ergebnis stimmt. Mit der Anerkennung von verschiedenen Wegen zum Ziel tun sich noch manche Vorgesetzte schwer.

Wie oft lese ich schriftliche Arbeitsergebnisse der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters?

- regelmäßig alle außer kleinen Schreiben,
- stichprobenartig,
- selten,
- bei Beschwerden von Mitarbeiterinnen / Mitarbeitern,
- bei Beschwerden von außen.

Wie bewerte ich die schriftlichen Arbeitsergebnisse?

- Meine Bewertungskriterien richten sich nach Aufgabe und Status der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters.
- Was ist mein Maßstab für die schriftlichen Arbeitsergebnisse der oder des zu Beurteilenden?
- Vermittle ich meine Kriterien den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anschaulich und transparent?

Welche Kriterien sind mir wichtig?

- Verständliche Sprache;
- Gute Formulierungen;
- Folgerichtige Darstellung des Sachverhalts und des Ergebnisses;
- Knappe prägnante Darstellung des Sachverhalts;
- Sorgfalt in der Bearbeitung;

- Inhaltliche Durchdringung der Aufgabe;
- Dienstleistungsorientierung;
- Bürgerfreundlichkeit;
- Sonstige und zwar.

Interne und externe Informationsquellen

Von Führungskräften wird erwartet, dass sie sich über die gesamte Arbeitsleistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Bild machen. Wie bilde ich mir ein Urteil über die Anteile der Tätigkeit der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters, die ich nicht beobachten kann?

- Durch die Verwertbarkeit der Arbeitsergebnisse?
- Durch Informationen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst, mündliche Berichte, Arbeitsnachweise, Aktennotizen?
- Durch Information von anderen Mitarbeiterinnen / Mitarbeitern der Dienststelle?
- Durch Informationen von Vorgesetzten?
- Durch Informationen von Kolleginnen und Kollegen anderer Dienststellen?
- Durch Informationen externer Kooperationspartnerinnen oder Partner?
- Durch Information von Personen, für die die Dienststelle Dienstleistungen erbringt?
- Interne Kundinnen und Kunden?
- Externe Kundinnen und Kunden?
- Durch andere Informationsquellen; welche sind das?

Einfluss und Bedeutung interner Informationsquellen

Welchen Raum nehmen die Informationen der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters selbst ein bei der Beurteilung ihrer oder seiner Arbeitsleistung?

- Welchen Stellenwert haben die Informationen von Vorgesetzten für meine Urteilsbildung?
- Gibt es Kolleginnen / Kollegen oder Mitarbeiterinnen / Mitarbeiter, deren Urteil mir besonders wichtig ist?
- in der eigenen Dienststelle?
- in Dienststellen, die häufiger mit meiner Dienststelle zusammenarbeiten

Warum ist mir das Urteil bestimmter Kolleginnen oder Kollegen wichtig?
Beispiele:

- große Berufserfahrung;
- gutes Fachwissen;
- hohes Einfühlungsvermögen;
- gute Beobachtungsgabe;
- differenziertes Urteilsvermögen;
- soziale Kompetenz;
- hohe inhaltliche Übereinstimmung;
- gute persönliche Beziehung;
- sonstiges und zwar.

Einfluss und Bedeutung externer Informationsquellen

Informationen von Adressatinnen oder Adressaten öffentlicher Dienstleistungen über die Qualität der von den zu Beurteilenden erbrachten Dienstleistungen spielen abhängig von der Aufgabe des Sachgebiets eine große oder kleinere Rolle für die Beurteilung. Kundinnen wie Kunden legen an die Qualität der Dienstleistungen bei Frauen einen höheren Maßstab an, als bei Männern. Entsprechend dem Geschlechtsrollenstereotyp wird von Frauen mehr Einfühlungsvermögen, mehr Freundlichkeit, mehr Service erwartet.

Achten Sie beim Urteil externer Partner auf dessen betriebliches Umfeld. In der Zusammenarbeit mit Frauen auf der gleichen Ebene haben einige noch wenig Erfahrung, schätzen die fachliche Kompetenz von Frauen geringer ein und messen sozialer Kompetenz eher wenig Bedeutung bei.

- Welchen Einfluss hat das Urteil von Kundinnen und Kunden insgesamt?
- Welche Wirkung hat das Urteil einflussreicher Kundinnen oder Kunden? Welchen Einfluss haben externe Partner, mit denen es viele Kooperationsbeziehungen gibt?
- Welche Wirkung hat das Urteil einflussreicher Partner?

Informationen, die nicht ins „Bild“ passen

Wie gehe ich mit Informationen von Vorgesetzten, von Kolleginnen oder Kollegen, Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern um, die sich deutlich von meiner Einschätzung der Arbeitsleistung der betreffenden Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters positiv oder negativ unterscheiden?

- Solche Informationen sind für mich Anlass genau nachzufragen, welche Beobachtungen der Informationsgeberin oder des Informationsgebers der Beurteilung zugrunde lie-

gen und nach welchen Kriterien er oder sie bewertet hat;

- Ich überprüfe kritisch meine eigenen Beobachtungen;
- Bespreche meine Eindrücke mit kompetenter Vertrauensperson;
- Ich prüfe, ob Geschlechterstereotype die Wahrnehmung der oder des anderen oder auch von mir beeinflusst haben.

3.7. Einfluss von Konflikten mit der oder dem zu Beurteilenden

Konflikte am Arbeitsplatz lassen sich auch bei gutem Einverständnis nicht immer vermeiden. Die Stimmungslage der Beurteilerin oder des Beurteilers kann das Beurteilungsergebnis beeinflussen. Gute Laune kann sich in zu milden Urteilen niederschlagen, das ist für die zu Beurteilenden nicht problematisch. Ärger, Konflikte können das Gegenteil bewirken. Ein aktueller Konflikt mit zu Beurteilenden kann zur Folge haben, dazu liegen Untersuchungsergebnisse vor, dass Konflikte oder Kritikpunkte, die mit den zu Beurteilenden längst geklärt waren, wieder an die Oberfläche kommen und die aktuelle Bewertung der Arbeitsleistung verzerren. Frauen können Konflikte mit Vorgesetzten mehr schaden als Männern. Frauen, die widersprechen und sich wehren fallen aus der tradierten Frauenrolle. Damit können manche Vorgesetzte männliche wie weibliche nicht umgehen. Sie erwarten von Mitarbeiterinnen, dass sie nachgeben und sich einfügen. Was bei Männern als sachlicher Einwand gilt, wird bei Frauen schnell als unangemessener Widerspruch gewertet.

Zeitpunkt des letzten Konflikts?

Wie lange liegt der letzte Konflikt mit der zu beurteilenden Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter zurück?

- Aktueller Konflikt;
- War vor einigen Wochen;
- War vor einem halben Jahr;
- War vor einem Jahr;
- Liegt länger zurück.

Konfliktverlauf

Es gibt Konflikte, die rasch gelöst werden können und andere, die sich über Monate lähmend hinziehen. Vom Konfliktverlauf hängt ab, ob und wie stark Konflikte sich auf das Arbeitsverhältnis und damit die Bewertung der Arbeitsleistung auswirken.

- Was war der Anlass für diesen Konflikt?
- Wie bin ich den Konflikt angegangen?

- Wie viel Zeit habe ich mir für die Konfliktlösung genommen?
- Wie war der Konfliktverlauf?
- Wie lange hat sich der Konflikt hingezogen?
- Konnte der Konflikt für beide Seiten befriedigend gelöst werden?
- Gibt es noch ungelöste Probleme?

Mitwirkungsbereitschaft an der Konfliktlösung

Ob ein Konflikt negativ im Gedächtnis bleibt hängt auch damit zusammen, ob das Verhalten der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters als kooperativ gewertet wurde oder im aktuellen Fall wird. Von Frauen wird geschlechterstereotyp eher als von Männern erwartet, dass sie nachgeben bei der Durchsetzung ihrer Interessen zurückstecken. Männern erhalten häufig mehr Verhandlungsspielraum. Frauen haben es oft schwerer als Männer für ihre Anliegen Gehör zu finden.

- Hat die oder der zu Beurteilende konstruktiv an der Konfliktlösung mitgewirkt?
- An welchen Kriterien mache ich eine positive Mitwirkung fest?
- Hat er oder sie nur teilweise aktiv an der Konfliktlösung beteiligt?
- Welche Beiträge fand ich hilfreich und welche weniger hilfreich?
- War sie oder er nicht bereit aktiv zur Konfliktlösung beizutragen?
- Was waren die Gründe für die Verweigerung?

3.7. Teilzeitbeschäftigte

Nach wie vor werden nicht nur in der Landesverwaltung von Niedersachsen Teilzeitbeschäftigte im Durchschnitt schlechter beurteilt als Vollzeitkräfte. Es empfiehlt sich alle Beurteilungen von Teilzeitbeschäftigten sorgfältig zu prüfen, um unbeabsichtigte Benachteiligungen auszuschließen.

Bei der Beurteilung von Arbeitsleistung haben wir den „Normalarbeitnehmer“, der Vollzeit beschäftigt ist, im Kopf. Vor der Erstellung einer dienstlichen Beurteilung für eine Mitarbeiterin, die Teilzeit arbeitet, sollten Sie sich genau die Arbeitsplatzbeschreibung, den Aufgabenschnitt, die Zielvereinbarungen und die wichtigsten Arbeitsaufträge anschauen und überprüfen, welche Leistung in der vereinbarten Arbeitszeit erwartet werden kann.

Die Probleme mit Teilzeitbeschäftigung werden gerne betont und die Vorteile eher übersehen. Dadurch können sich so ungerechtfertigte Vorbehalte gegenüber Teilzeitbeschäftigten einschleichen und die dienstliche Beurteilung beeinflussen. Um eine unbeabsichtigte Benachteiligung von Teilzeitbeschäftigten zu vermeiden, prüfen Sie noch einmal sorgfältig die Situation von Teilzeitbeschäftigten in ihrem Sachgebiet.

Rahmenbedingen für Teilzeitkräfte im Sachgebiet

- Wie ist, einmal ganz ehrlich, meine Einstellung zu Teilzeitarbeit?
- Stört mich die eingeschränkte Verfügbarkeit der Teilzeitkraft?
- Muss tatsächlich Arbeit von anderen aufgefangen werden, oder liegt es an der unzureichenden Organisation der Arbeit einzelner Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen?
- Stört mich, der organisatorische Aufwand bei der Einsatzplanung von Beschäftigten, die weniger Arbeitszeit einbringen als Ganztagsbeschäftigte?
- Wie ist die Einstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in meinem Team zu Teilzeitarbeit allgemein?
- Wie beurteilen Sie die Wertschätzung von Teilzeitkräften im Team?
- Wie ist die Bereitschaft im Team sich kreativ und aktiv mit unterschiedlichen Zeitstrukturen einzustellen?
- Welche Einsatzbereitschaft erwarte ich von Teilzeitkräften?
- Welche Flexibilität erwarte ich von Teilzeitkräften?
- Lege ich Gesprächstermine so, dass die Teilzeitkräfte aktiv im Team mitarbeiten können?
- Sind Teilzeitkräfte in alle wichtigen Informationsflüsse im Team eingebunden?

Arbeitssituation der zu beurteilenden Teilzeitbeschäftigten

- War sie oder er während des ganzen Beurteilungszeitraums Vollzeit oder Teilzeit beschäftigt?
- Wenn nein, wann und warum hat die Mitarbeiterin, der Mitarbeiter oder Sie eine Änderung der Arbeitszeit beantragt?
- Welche Arbeitsleistung erwarte ich von der zu beurteilenden Teilzeitkraft?
- Habe ich durch eine Gegenüberstellung von Aufgaben und verfügbarer Arbeitszeit schon einmal oder mehrmals überprüft, ob meine Erwartungen stimmen?

Personalentwicklung

- Welche Perspektiven sehe ich für die berufliche Entwicklung der Teilzeitkraft?
- Habe ich mit der Teilzeitkraft über eine längerfristige Planung ihrer Berufslaufbahn gesprochen und Ziele vereinbart?

- Hat sie oder er Vorstellungen und Wünsche für die eigene berufliche Entwicklung?
- Hatte die Teilzeitkraft die gleichen Fortbildungsmöglichkeiten wie Vollzeitkräfte?
- Habe ich der Teilzeitkraft verantwortungsvolle Aufgaben übertragen?

Viel Erfolg bei der schwierigen Aufgabe möglichst objektive und geschlechtergerechte Beurteilungen zu erstellen.