



Friedel Schreyögg

Leitfaden

**zur Vorbereitung auf ein
Beurteilungsgespräch oder ein
Personalfördergespräch**

Überarbeitete Fassung 2014

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung

Warum ein Leitfaden?

Spielt das Geschlecht bei der Beurteilung eine Rolle?

Einfluss der Geschlechterverhältnisse auf die Beobachtung
und Bewertung von Arbeitsleistung

Was tun bei geschlechtsspezifischer Benachteiligung?

Checkliste zur Vorbereitung von Beurteilungsgesprächen

Tipps zum Kommunikationsverhalten im Beurteilungsgespräch
Beitrag von Ruth Pink

* Alle Rechte vorbehalten
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Vorbemerkung

Dieser Leitfaden wurde für die Beschäftigten der Stadt München erarbeitet. Die Gleichstellungsstelle der Stadt München hatte Anfang der 90er Jahre Änderungen im Verfahren der dienstlichen Beurteilung der Beschäftigten der Stadt durchgesetzt. Ein wichtiger Punkt war, dass vor der Endfassung der Beurteilung ein Gespräch zwischen der oder dem zu Beurteilenden und der Führungskraft, die die Leistungsbeurteilung erstellt hat, stattfinden muss. Den zu Beurteilenden wurden zwei Wochen Bedenkzeit und die Möglichkeit eines zweiten Gesprächs eingeräumt. Um die weiblichen Beschäftigten zu ermuntern ihre Beteiligungschancen zu nutzen und sie für die Beurteilungsgespräche zu stärken, habe ich in meiner damaligen Funktion als Gleichstellungsbeauftragte diesen Leitfaden erstellt. Die wissenschaftlichen Ergebnisse aus der Frauen- und Geschlechterforschung, wie der Forschung zur Beurteilung von Arbeitsleistung sind Grundlage dieses Leitfadens. Alle vier Jahre, das ist der Beurteilungszeitraum bei der Stadt München, habe ich den Leitfaden überprüft, neue wissenschaftliche Ergebnisse und Erfahrungen aus Beratungsgesprächen und Fortbildungsseminaren eingearbeitet. Es handelt sich um keinen wissenschaftlichen Text, sondern um eine praktische, einfach verständliche und gut lesbare Anleitung für alle Beschäftigten der Stadtverwaltung. Literaturhinweise fehlen deshalb im Text. Da der Leitfaden immer noch großes Interesse auch außerhalb der Stadt findet, habe ich ihn neu überarbeitet .

Warum ein Leitfaden?

Unabhängig von Ihren Aufstiegsinteressen und Ihren aktuellen Aufstiegsmöglichkeiten: Sie haben einen Anspruch auf eine sorgfältig erstellte Beurteilung, die Ihre Leistung auf der Grundlage der konkreten Anforderungen, die Sie im Beurteilungszeitraum an Ihrem Arbeitsplatz zu erfüllen hatten, bewertet. Zu berücksichtigen sind dabei die Rahmenbedingungen für die Leistungserfüllung. Leistungsferne Kriterien wie Dienstalder, Position in der innerbetrieblichen Hierarchie, eingeschränkte Verfügbarkeit von Teilzeitkräften und ähnliche Aspekte gehören ebenso wenig in eine Beurteilung der Arbeitsleistung wie die Bewertung von Persönlichkeitsmerkmalen und persönlichen Eigenschaften.

Sie sollten es nicht den Beurteilerinnen, den Beurteilern allein überlassen, die Bilanz ihrer zurückliegenden Arbeitsjahre zu ziehen. Sie kennen ihren Arbeitsplatz und die konkreten Arbeitsanforderungen am besten. Sie können einschätzen, was Sie gut und was Sie weniger gut können, welche Aufgaben Sie erfolgreich erledigt haben, und wo Sie bei sich Verbesserungsmöglichkeiten sehen. Um Bilanz zu ziehen ist es notwendig, sich Zeit zu nehmen, die zurückliegenden Jahre Revue passieren zu lassen, die eigenen Erfahrungen und Beobachtungen zu strukturieren, das Ergebnis mit anderen zu diskutieren. Der vorliegende Leitfaden will für diese nicht ganz einfache Aufgabe eine Hilfe anbieten. Dem Thema Geschlechtergerechtigkeit wird, besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

Das gleiche gilt für die Vorbereitung des Personalfördergesprächs.

Sie müssen nicht den ganzen Leitfaden durcharbeiten, sondern können sich die Punkte herausuchen, die für Sie besonders wichtig sind.

Voraussetzung für ein erfolgreiches Beurteilungsgespräch oder Personalfördergespräch ist eine gute Vorbereitung. Sie sollten Fakten über die eigene Arbeit präsent haben, um Ihre Argumentation mit anschaulichen Beispielen verstärken zu können. Sie sollten sich überlegen, wie sie positiv nachfragen können, um bei Beurteilungsbeiträgen, die sie nicht nachvollziehen können, eine Klärung in der Sache zu erreichen. Es ist sinnvoll sich auf den Gesprächsstil und die Argumentationsmuster Ihrer Beurteilerin oder Ihres Beurteilers einzustellen, um ins Gespräch zu kommen.

Ein Beurteilungsgespräch ist kein Personalfördergespräch, im Zentrum steht die Bewertung Ihrer Arbeitsleistung in den letzten vier Jahren. Probleme mit der/dem Vorgesetzten, Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit Kolleginnen, Vereinbarungen über Arbeitsziele sollten Sie im Personalfördergespräch erörtern. In beiden Gesprächen geht es um ihre Leistung, ihr Verhalten am Arbeitsplatz und sollten deshalb sorgfältig vorbereitet werden.

Spielt das Geschlecht bei der Beurteilung eine Rolle?

Bei der dienstlichen Beurteilung im öffentlichen Dienst wie bei Arbeitsbeurteilungen in der Privatwirtschaft werden, insgesamt betrachtet, weibliche Beschäftigte immer noch tendenziell schlechter als männliche bewertet. Deutlich benachteiligt werden im Öffentlichen Dienst wie in der Privatwirtschaft nach wie vor Teilzeitbeschäftigte. Ebenso spielt der Hierarchieeffekt überall eine Rolle und dieser begünstigt Männer, da Frauen in der Regel in höheren Positionen unterrepräsentiert sind. Die Entwicklung der Beurteilungsergebnisse von Frauen und Männern können sowohl Indikatoren sein für die Fortschritte bei der Gleichstellung der Geschlechter in der Personalarbeit des jeweiligen Betriebs, als auch für die Hartnäckigkeit von Geschlechterverhältnissen, die sich benachteiligend auf Frauen auswirken können.

Kein Betrieb ist eine Insel, die Beschäftigten setzen sich aus Frauen und Männern zusammen, die in vielfältigen gesellschaftlichen Bezügen eingebunden sind. Die Gleichstellung von Frauen und Männern in unserer Gesellschaft kommt voran, aber mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten in den verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen. Bei der Vereinbarkeit von Beruf und Elternschaft gehört Deutschland immer noch zum unteren Drittel der Mitgliedsländer in der EU. Geschlechterstereotype und die Geschlechterhierarchie haben sich in einigen Bereichen verringert, in anderen sind sie nach wie vor stabil und in Teilbereichen sind Versuche beobachtbar die männliche Vorherrschaft wieder zu stärken. Die Gleichstellung von Frauen und Männern ist leider keine zwangsläufige Entwicklung, sondern sie muss aktiv gefördert werden. Wenn wir die noch vorhandenen Benachteiligungen abbauen wollen, müssen wir weiterhin sorgfältig prüfen, ob und wie das Geschlecht der oder des zu Beurteilenden die Bewertung der Arbeitsleistung beeinflusst.

Grundlage für die Beurteilung von Arbeitsleistung ist die Beobachtung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der Arbeit, die Informationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst und die Informationen von anderen. Für den Umgang von Menschen mit Menschen ist die Geschlechtszugehörigkeit die erste und wichtigste Orientierung.

1. Das Geschlecht ist ein unübersehbares soziales Merkmal, das „ins Auge springt“
2. Das geschlechtsspezifische Verhalten, der Geschlechterhabitus wird früh in der Kindheit erlernt und behält einen starken Einfluss auf nahezu alle Lebensbereiche das ganze Leben lang. Kinder beginnen mit dem 2. Lebensjahr sich mit ihrem Geschlecht zu identifizieren. Andere Verhaltensmuster wie die Berufsrollen werden hingegen erst relativ spät im Leben erlernt und beziehen sich nur auf eingegrenzte Bereiche.
3. Für Frauen und Männer ist der Umgang miteinander einfacher, wenn beide die erlernten geschlechtsspezifischen Verhaltenserwartungen erfüllen. Deshalb wird auch bei beruflicher Kommunikation, unabhängig von den betrieblichen Erfor-

dernissen, unbewusst auf die vertrauten geschlechterstereotypen Verhaltens- und Wahrnehmungsmuster zurückgegriffen.

Im beruflichen Alltag können sich deshalb unmerklich die Wahrnehmung der Arbeitsleistung und das Geschlecht der Person überlagern, die diese Leistungen erbringt.

Einfluss der Geschlechterverhältnisse auf die Beobachtung und Bewertung von Arbeitsleistung

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

1. Geschlechtsspezifische Arbeitsteilung in der Gesellschaft

Die Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern ist in unserer Gesellschaft bis heute geprägt von einem traditionellen 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 immer noch am patriarchalen Familienmodell, auch wenn die gesellschaftliche Realität sich längst verändert hat. Die Norm ist der ganztägig berufstätige Arbeitnehmer, der Familienernährer. Er ist zeitlich voll flexibel einsetzbar. Die betrieblichen Belange haben für ihn Vorrang vor dem Privatleben. Mit der Hierarchieebene steigen die Anforderungen an die 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 hingegen 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 erscheint deshalb Personalverantwortlichen in Verwaltungen wie Betrieben eher nicht so vordringlich, wie die der potentiellen Väter.

In der dienstlichen Beurteilung von Teilzeitbeschäftigten z.B. bei der Stadt München zeigt sich deutlich der negative Einfluss eines von Familienferne geprägten Wirtschaftsleben. Teilzeitbeschäftigte bei der Stadt München werden immer noch im Durchschnitt schlechter beurteilt, als Vollzeitbeschäftigte. In anderen Öffentlichen Verwaltungen aber auch in der Privatwirtschaft sieht es nicht besser aus.

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 Ziel der offiziellen Familienpolitik, aber die Praxis ist noch weit entfernt davon.

2. Geschlechtsspezifische Arbeitsteilung im Betrieb

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 Geschlechtsrolle 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. In München wurden

noch im Beurteilungsjahr 1987 Sozialarbeiterinnen und Bibliothekarinnen, Berufsgruppen mit einem sehr hohen Frauenanteil, im Durchschnitt um eine Stufe schlechter als Beschäftigte im gehobenen Verwaltungsdienst oder im gehobenen technischen Dienst beurteilt. Erst als die Gleichstellungsstelle die Schieflage aufdeckte, gelang es die tradierten Bewertungsmuster „Mann-Technik-Wertvoll“ und „Frau-Soziales-Minderwertig“ aufzubrechen.

Die vertikale Segregation: Männer oben, Frauen unten, hält sich hartnäckig in der Arbeitswelt, obwohl Frauen in den letzten Jahrzehnten in die oberen Hierarchiestufen vorgedrungen sind. Je höher jemand in der Hierarchie klettert umso besser werden die Chancen eine gute Beurteilung zu erhalten. Der Hierarchieeffekt ist ein häufiger Beurteilungsfehler mit dem alle Betriebe zu kämpfen haben. Durch den Hierarchieeffekt sind insgesamt betrachtet die Chancen von weiblichen Beschäftigten eine gute Beurteilung zu erhalten, schlechter als von männlichen. Diese Form der Benachteiligung baut sich mit dem steigenden Anteil von Frauen an Führungspositionen langsam ab.

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 Führungskräfte interpretieren diese Vorgaben und setzen sie in die Praxis um. Die Vorstellungen von Leistung sind aus diesem Grund in unserer Gesellschaft immer noch geprägt von Männlichkeitsmustern, die sich als ziemlich resistent gegen Veränderungen erweisen. Erst allmählich treten in den Medien neben den alten Helden, den rationalen, durchsetzungsfähigen, rund um die Uhr arbeitenden Macher, Männer, die über soziale Kompetenz verfügen, Familienpflichten ernst nehmen 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 an Kriterien gemessen wird wie: 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.

Arbeitsleistungen von Frauen, die mit dem Rollenstereotyp Frau zusammenhängen, werden aus einem männlich geprägtem Kontext heraus häufig nicht als Leistung wahrgenommen. Der Beitrag von Frauen zu einem positiven Betriebsklima wird zwar 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.

4. 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 für die Orientierung im Umgang, in der Kommunikation mit Männern wie mit Frauen, ob im Alltag oder im Betrieb. Geschlechterstereotype dienen uns als Orientierungsmuster und können uns gleichzeitig den Blick auf die individuelle Person verstellen. Wir sehen die anderen durch eine Art „Geschlechterbrille“. Verhaltensweisen, die nicht ins Raster passen, werden ausgeblendet oder negativ gewertet, weil sie mit unseren geschlechtsspezifischen Verhaltenserwartungen nicht übereinstimmen.

Geschlechterstereotype Zuschreibungen können die Beobachtung und die Bewertung von Leistung erheblich beeinflussen. Frauen werden andere Fähigkeiten zu geschrieben als Männern, wie etwa soziale Kompetenz den Frauen oder strategisches rationales Denken den Männern. Und da wir erst auf dem Weg zur Gleichstellung der Geschlechter sind, werden „männliche“ Fähigkeiten höher bewertet, als „weibliche“. Die gesellschaftlichen Geschlechterverhältnisse können den Grad der Aufmerksamkeit, die Frauen oder Männer zuteil wird, die Art der Kommunikation und die Wahl der Gesprächsthemen zwischen den Geschlechtern beeinflussen.

Vorgesetzte wie Beschäftigte in Arbeitsbereichen mit einem hohen Frauenanteil oder Männeranteil, vertreten gerne gegenüber Gleichstellungsbeauftragten die Meinung, in ihrem Arbeitsbereich würde das Geschlecht Leistungsbeurteilung keine Rolle spielen. Das trifft nicht zu. Geschlechterstereotype Verhaltenserwartungen beeinflussen jede Form zwischenmenschlicher Kommunikation. In geschlechtshomogenen Arbeitsbereichen können die Beschäftigten sogar mit zusätzlichen geschlechterstereotypen Verhaltenserwartungen konfrontiert sein. Frauen in sozialen Berufen haben immer noch mit Weiblichkeitsklischees aus der Entstehung ihrer Berufe zu kämpfen. In Männerdomänen gibt es viele tradierte Formen von Männlichkeitsinszenierungen. Ein Kernelement ist die Abgrenzung von allem, was als weiblich angesehen wird. Männer, die da nicht mitspielen, haben es nicht leicht. In Filmen, in der Literatur, in Comics gibt es viele anschauliche Beispiele zu den Mechanismen der Ausgrenzung in Männergruppen.

5. Informationen und Beobachtungen anderer

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

Die meisten Informationen erhalten die Beurteiler_innen von den zu Beurteilenden. Sie berichten über ihre Arbeit, über die Teilnahme an Arbeitsgruppen, über Erfahrungen im Publikumsverkehr, besprechen mit den Vorgesetzten fachliche Themen und erhalten Anleitungen. Die Bewertung kann, abhängig davon ob weibliche oder männliche Beschäftigte informieren unterschiedlich ausfallen. Zur Erläuterung zwei Beispiele aus Forschungsergebnissen. In der Präsentation ihrer Leistungen werden tendenziell folgende Unterschiede bei Frauen und Männern beobachtet: 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, eher positiver als Mitarbeiterinnen, die ihre Arbeit selbstkritisch 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.

Informationen Dritter sind gleichermaßen von den Geschlechterverhältnissen geprägt, wie die die Beobachtungen der Beurteiler_innen. Über die Informationen Dritter können geschlechtsspezifisch verzerrte Beobachtungen an die Vorgesetzten herangetragen werden. Ein Beispiel aus der Praxis: Ein Antragsteller beschwert sich bei dem Vorgesetzten über eine Mitarbeiterin, weil diese stur und unfreundlich war und für sein Anliegen kein Verständnis hatte. Fakt war, der Beschwerdeführer hatte nicht alle erforderlichen Unterlagen für seinen Bauantrag 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 das Verhalten eher als angemessen akzeptiert.

Die Stellung einer Person im Betrieb oder außerhalb, die meine Vorgesetzte oder meinen Vorgesetzten über ihre Beobachtungen meiner Arbeit informiert, kann den Einfluss einer Information verstärken. Zu Beurteilende haben auf die Informationen Dritter leider nur sehr beschränkt Einfluss. Häufig erhalten sie über diese Informationen keine Kenntnis.

Das Geschlecht der Beurteilerin oder des Beurteilers hat, soweit Untersuchungsergebnisse und Beobachtungen vorliegen, weniger Einfluss auf das Ergebnis der Beurteilung als das Geschlecht der oder des zu Beurteilenden. Eine Ausnahme bildet die Beurteilung von Männern, die ihre Arbeitszeit für die Familie einschränken. Sie werden von weiblichen Vorgesetzten eher positiv bewertet werden als von männlichen.

Die oben geschilderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und innerbetrieblichen Leitbilder können die Wahrnehmung und Bewertung der Leistung von Frauen wie Männern beeinflussen. Vorgesetzten, die die Arbeitsleistung ihrer Mitarbeiter_innen beurteilen, sollten ihre Beobachtungen der Arbeitsleistung der Beschäftigten regelmäßig kritisch prüfen, sich fortbilden und offen sein Anregungen und Hinweise, diese aber auch hinterfragen.

Was tun bei geschlechtsspezifischer Benachteiligung

Wenn Sie den Eindruck haben, dass Ihre Arbeitsleistung, weil Sie eine Frau sind, nicht in der gleichen Form gewürdigt wird, wie die männlicher Kollegen oder bestimmte Arbeitsleistungen übersehen werden, sollten Sie sich für das Beurteilungsgespräch wie für das Personalfördergespräch Strategien überlegen, wie Sie Ihre Arbeitsleistung besser zur Geltung bringen. Sinnvoll ist nicht erst das Beurteilungsgespräch abzuwarten, sondern im beruflichen Alltag sich bietende Gelegenheiten zu nutzen, um ihre Leistung sichtbar zu machen.

Das Gespräch über Ihre dienstlichen Beurteilung sollten Sie nicht zum Anlass nehmen, um mit ihrer Vorgesetzten oder ihrem Vorgesetzten über Gleichstellungsfragen in Ihrem Arbeitsbereich zu diskutieren. Diese könnten sich dadurch unter Druck gesetzt fühlen, ihr Verhalten zu rechtfertigen. Damit haben Sie schlechte Chancen Gehör für Ihre Argumente zu finden.

Auch für die strukturellen Probleme von Teilzeitbeschäftigten gilt, sie gehören nicht in das Beurteilungsgespräch. Wenn Sie bei der Vorbereitung auf das Beurteilungsgespräch auf Formen der Schlechterstellung von Teilzeitbeschäftigten stoßen, sollten Sie diese zusammen mit interessierten Kolleginnen und Kollegen erst einmal diskutieren. Darauf aufbauend können Sie Verbesserungsmaßnahmen überlegen und gemeinsam der oder dem Vorgesetzten im etwa im Rahmen einer Teamsitzung vor-

schlagen.

Wenn sie Aspekte Ihrer Arbeitsleistung, die Ihrer Meinung nach zu wenig Anerkennung finden, im Beurteilungsgespräch thematisieren wollen, sollten sie das sorgfältig vorbereiten. Günstig ist es an konkreten Beispielen anschaulich und für die Vorgesetzte oder den Vorgesetzten verständlich die eigenen Arbeitsleistungen, die für den Erfolg der eigenen Arbeit oder des Teams wichtig waren, zu erläutern. Dazu einige Beispiele :

In einer Arbeitsgruppe war die Mitarbeiterin A. freiwillig bereit, mit dem schwierigen Mitarbeiter B. das Zimmer zu teilen. In der Zusammenarbeit mit B. gelang es ihr, die Konflikte in der Gruppe mit B. abzubauen, die Zusammenarbeit und damit die Effektivität der Arbeitsgruppe zu steigern. Dies ist eine wichtige Arbeitsleistung, die als solche gewürdigt werden sollte. Eine allgemeine Bemerkung in der Beurteilung über das kollegiale Verhalten der zu Beurteilenden bildet diese Arbeitsleistung nicht ab.

Die Kollegin C. hat nach der Rückkehr aus der Beurlaubung in ihre Arbeit ihre Erfahrungen aus ihrer ehrenamtlichen Arbeit in einem Mütterzentrum eingebracht. Sie hat gelernt mit Zeitdruck umzugehen und verliert auch bei häufigen Störungen ihrer Arbeit, etwa durch Fragen von Kolleg_innen und Kund_innen oder durch kurzfristige übertragene Aufgaben nicht den Überblick. Die produktive Umsetzung von Erfahrungen aus der Familientätigkeit in der Arbeit ist keine Selbstverständlichkeit, sondern eine Arbeitsleistung.

Der teilzeitbeschäftigten Frau D. ist es aus familiären Gründen nicht möglich, Überstunden zu machen. Durch Organisationsverbesserungen und ein gutes Zeitmanagement, ist es ihr gelungen, alle Termine, auch bei höherem Arbeitsanfall, einzuhalten. Sie möchte diese Arbeitsleistung zu recht als hohe Einsatzbereitschaft gewürdigt wissen.

Frau E. bemüht sich um eine qualifizierte Beratung der Kundinnen und Kunden der Abteilung. Dieser gute Service hat sich betriebsintern und extern herumgesprochen. Sie erhält deshalb mehr Anfragen als die Kollegen. In der Abteilung wird der Erfolg der mütterlichen Ausstrahlung von Frau E. zugeschrieben. Damit wird eine Arbeitsleistung in ein Persönlichkeitsmerkmal um gedeutet und unsichtbar gemacht. Faktisch hat Frau E. soviel Erfolg, weil sie über eine hohe fachliche Kompetenz verfügt, gut zuhören kann, auf die Anliegen der Kundinnen und Kunden eingeht und ihre Lösungsvorschläge anschaulich und verständlich formuliert.

In diesem Abschnitt wurden bisher nur mögliche Benachteiligungen von Frauen aufgrund ihres Geschlechts behandelt. Wie in den vorhergehenden Abschnitten ausführlich behandelt, begünstigen die gesellschaftlichen Geschlechterverhältnisse und die tradierten betrieblichen Strukturen eher Männer. Das gilt insbesondere für Männer, die dem Leitbild vom zeitlich voll flexiblen, ganztätig beschäftigten Normalarbeitnehmer entsprechen. Männer, die soziale Pflichten in der Familie übernommen haben, und deshalb von der männlichen Norm abweichen, kann das bei der Beurteilung ihrer Arbeit zum Nachteil gereichen. Das strategische Vorgehen von Männern, die sich aufgrund ihres familiären Engagements benachteiligt fühlen, ist ähnlich wie bei weiblichen Beschäftigten. Es ist empfehlenswert sich ein genaues Bild über Anforderungen, Aufgaben, Rahmenbedingungen und Ergebnisse der eignen Arbeit als Argumentationsgrundlage zu erarbeiten. Beobachtungen über mangelnde Akzeptanz oder Benachteiligung gehören ins Personalfördergespräch. Anders als bei weiblichen Beschäftigten kann bei Männern, die von tradierten Männlichkeitsmustern abweichen, das Geschlecht der Beurteiler_innen eine Rolle spielen. Frauen begrüßen es in der Regel, wenn Männer Familienpflichten übernehmen, während Männer dieses Verhalten eher verunsichert. Männliche Vorgesetzte müssen erst ler-

nen mit der neuen Situation, die auch ihre persönliche Identität berührt, umzugehen. Es ist deshalb sinnvoll die persönlichen Einstellungen insbesondere des Vorgesetzten zu beachten.

Checkliste zur Vorbereitung von Beurteilungsgesprächen

Beurteilungsgespräche führt niemand gern. Gut vorbereitet, werden Sie ruhiger und selbstbewusster in ein solches Gespräch gehen. Die folgende Checkliste soll Sie bei Ihrer Vorbereitung auf das Beurteilungsgespräch unterstützen. Sie können auch zur Vorbereitung auf ein Personalfördergespräch nutzen. Es empfiehlt sich, Ihr Prüfergebnis, Ihre Einschätzung Ihrer Arbeitsleistung und der Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz mit einer oder mehreren Personen Ihres Vertrauens durchzusprechen. Solche Gespräche können helfen, die eigenen Beobachtungen zu präzisieren und Schwachstellen in der eigenen Einschätzung aufzuspüren.

Mein Arbeitsplatz

Als ersten Schritt erstelle ich mir einen Überblick über meine eigenen Tätigkeiten in den zurückliegenden vier Jahren:

Aufgabenschwerpunkte

- Was waren die wichtigsten Aufgaben, die ich an meinem Arbeitsplatz zu erledigen hatte? (Bei Arbeitsplatzwechsel erstelle ich eine Übersicht der wichtigsten Tätigkeiten an den verschiedenen Arbeitsplätze.)
- Entspricht die Anforderungsstruktur noch der Arbeitsplatzbeschreibung?
- Haben sich Aufgaben oder Aufgabenstellung an meinem Arbeitsplatz in den letzten vier Jahren in wesentlichen Punkten geändert?
- Wenn ja:
Was waren die Ursachen für die Veränderung?
Welche Auswirkungen hatte das auf die Art, den Umfang und die Anforderungen an meine Arbeit?

Welche Anleitung und Schulung habe ich für die Erledigung der neuen Aufgaben erhalten?

Die kleinen ‚Nebenaufgaben‘

Im Arbeitsalltag gibt es in der Regel neben den Aufgabenschwerpunkten eine Reihe von scheinbar weniger bedeutenden Aufgaben, die wichtig für das Gelingen der gesamten Aufgaben sind: Zum Beispiel ein sozial kompetenter und einfühlsamer Umgang mit Bürgerinnen und Bürgern, Übernahme von Tätigkeiten im Interesse einer erfolgreichen Zusammenarbeit, wie ein qualifizierter Telefondienst für Kolleginnen oder Kollegen, die dienstlich abwesend sind, eine sorgfältige interne Informationsweitergabe, Vermittlung in Konflikten und vieles mehr. Diese Nebenaufgaben, die häufig Kolleginnen ganz selbstverständlich übernehmen, können schnell übersehen werden, da von Frauen mehr soziales Verhalten, mehr Empathie und mehr Freundlichkeit verlangt wird als von Männern.

- Werden in meinem Sachgebiet solche Aufgaben von allen Beschäftigten gleichermaßen übernommen oder gibt es hier Unterschiede?

Wenn ja:

Was sind die Gründe für die ungleiche Verteilung?

- Wird von Frauen aufgrund der ihnen zugeschriebenen höheren sozialen Kompetenz häufiger als von Männern die Übernahme solcher „Nebenaufgaben“ erwartet?
- Welchen Anteil haben solche Tätigkeiten in meinem Arbeitsalltag?
Glaube ich, dass diese zusätzlichen Tätigkeiten so ganz selbstverständlich von mir erwartet werden?
Wenn ja;
 - Hängt das damit zusammen, dass ich eine Frau bin?
 - Werden meine Leistungen wahrgenommen und als Arbeitsleistung anerkannt?
 - Wenn nein, wie denke ich, könnte ich erreichen, dass meine/mein Vorgesetzte/r diese Tätigkeiten als Arbeitsleistung, als wichtigen Beitrag zu Erfolg der Dienststelle wahrnimmt?

Zielvereinbarungen

Die Zielvereinbarung ist ein Führungsinstrument, das in vielen Betrieben vermehrt zum Einsatz kommt. Bei der Analyse des Arbeitsplatzes stehen die Aufgabenbezogenen Zielvereinbarungen im Vordergrund.

- Waren die Ziele und der Erwartungshorizont sowohl was die Quantität wie die Qualität der Ergebnisse betrifft bei den Zielen, die mit mir vereinbart wurden, immer klar beschrieben?
 - Bei welchen Aufgaben waren mir die erwarteten Ergebnisse nicht so ganz klar?
 - Was habe ich versucht, um eine Klärung herbeizuführen?
(z. B. Gespräch mit Vorgesetzten, Nachfrage bei KollegInnen, Konzept für die Aufgabenerledigung vorgelegt, um zu erfahren, was erwartet wird.)
- Waren Meilensteine für die Umsetzung der Arbeitsziele festgelegt?
- Hat die oder der Vorgesetzte mit mir den Zielerreichungsgrad reflektiert und erfolgte ggf. etwa bei Änderung der Rahmenbedingungen eine Zielanpassung?
- Habe ich Feedback darüber erhalten, in welchem Umfang ich die jeweiligen Arbeitsziele erfüllt habe?

Arbeitsbedingungen

Art und Umfang der Aufgabenerfüllung hängen nicht nur von den Beschäftigten ab, sondern auch von den Rahmenbedingungen der Arbeit, wie: Ausstattung des Arbeitsplatzes, Zusammenarbeit im Sachgebiet, Personalausstattung im Sachgebiet, Verhältnis von Ressourceneinsatz zu den Anforderungen, Qualität der Führung.

- Gab es Umstände, die mir die Erfüllung meiner Aufgaben erschwert haben? (z. B. zu knappe Termine, unzureichende Informationen, ungeeignete Arbeitsmittel, Umorganisation, Probleme im Team, personelle Unterbesetzung)

Wenn ja,

- Um welche handelte es sich dabei im Einzelnen?
- Wie hat sich das konkret auf die Erfüllung einzelner Aufgaben ausgewirkt?
- Was habe ich unternommen, um die Schwierigkeiten zu beseitigen?

- Wenn ich auf die zurückliegenden vier Jahre zurückblicke, gab es da Aufgaben, bei denen ich mich überfordert gefühlt habe?
Wenn ja,
 - Welche waren das?
 - warum fühlte ich mich überfordert, an welchen Punkten kann ich das festmachen?
 - Was habe ich unternommen, um die unbefriedigende Situation zu ändern?
 - Habe ich versucht die Probleme mit meiner oder meinem Vorgesetzten zu klären, mit welchem Erfolg?

- Konnte ich meine Fähigkeiten an meinem Arbeitsplatz voll einsetzen?
Wenn nein,
 - bei welchen Aufgaben fühlte ich mich unterfordert?
 - bei welchen Aufgaben fühlte ich mich falsch eingesetzt?
 - wie habe ich unternommen, um Aufgaben zu erhalten, die meinen Fähigkeiten besser entsprechen?

- Haben mich meine Vorgesetzten bei der Entfaltung meiner Fähigkeiten gefördert?

Fachliche, methodische, persönliche und soziale Anforderungen

In den Stellenbeschreibungen wird häufig unterschieden nach fachlichen, methodischen, persönlichen und sozialen Anforderungen. Überprüfen Sie das Aufgabenprofil ihrer Stelle.

Fachliche und methodische Anforderungen können in der Regel aufbauend auf dem Anforderungsprofil der Stelle relativ genau und aufgaben spezifisch beschrieben werden. Das erleichtert die Reflektieren der eigenen Arbeitsleistung.

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 verbergen 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 nicht nur im Öffentlichen Dienst von weiblichen Beschäftigten erledigt. Im Umgang mit Kund_innen werden auch in der Privatwirtschaft gerne Frauen eingesetzt. 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 weniger belastbar.

- Welche Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter gelten in meinem Sachgebiet als belastbar?
- Anhand welcher Kriterien wird nach meinen Beobachtungen von meiner oder meinem Vorgesetzten beurteilt, ob eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter belastbar ist?
- Entsprechen diese Kriterien den tatsächlichen Belastungen durch die Arbeitsanforderungen in meiner Dienststelle angemessen

Einsatzbereitschaft

Am einfachsten lässt sich Einsatzbereitschaft an der Bereitschaft zu Überstunden festmachen. Das gilt auch für Verwaltungen wie Betriebe, obwohl Überstunden die Ausnahme sein sollen. Die Zahl der Überstunden ist aber nur bedingt tauglich, um zu beurteilen ob Beschäftigte ein hohes Engagement für ihre Arbeit zeigen. 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. Die „Überstundenkultur“ im Sachgebiet oder in der Abteilung sollte, wenn möglich gemeinsam im Team kritisch unter die Lupe genommen werden.

- Wie oft fallen in meinem Sachgebiet/Abteilung/Amt Überstunden an?
 - regelmäßig
 - zu bestimmten Zeiten
 - gelegentlich
 - selten oder nie
- Wird es an meiner Abteilung erwartet, dass Überstunden gemacht werden?
 - Halte ich es in meinem Sachgebiet/Abteilung/Amt für erforderlich, dass Überstunden gemacht werden müssen?
 - Meine ich, dass bei guter Organisation die regelmäßige Arbeitszeit zur ordnungsgemäßen Aufgabenerledigung ausreichen würde?
- Macht meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter viele Überstunden?
 - Er oder sie machen Überstunden, nehmen aber die eigenen Überstunden nicht als Maßstab für andere.
 - Er oder sie machen viele Überstunden und fordern das gleiche von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterin.
 - Sie oder er machen, nur wenn es erforderlich ist, Überstunden.
- Welche Wertschätzung genießen die Kolleginnen und Kollegen, die häufiger Überstunden leisten, bei meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten?
- Wie oft mache ich selbst Überstunden?
- Wird von mir die Bereitschaft Überstunden zu leisten erwartet?
- Wie ist meiner Meinung nach an meiner Dienststelle das allgemeine Ansehen von Kolleginnen und von Kollegen, die wegen Familienpflichten nur begrenzt oder gar nicht

Überstunden machen können?

- Wie ist die Reaktion der oder des Vorgesetzten, wenn Kolleginnen oder Kollegen familienbedingt kaum Überstunden machen können?
- Wer in meinem Sachgebiet war im Beurteilungszeitraum nicht nur Einsatz "bereit", sondern hat sich tatsächlich für die Aufgaben der Dienststelle engagiert. Beispiele:
 - Übernimmt Aufgaben, die nicht beliebt aber für den Betrieb 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 Arbeitsabläufe und macht Verbesserungsvorschläge;

Durchsetzungskraft

Sich durchsetzen können ist eine Fähigkeit, die in unserer Gesellschaft von Männern erwartet und Männern eher zugeschrieben wird als Frauen. Durchsetzungskraft, schon gar wenn sie mit dominanten Verhalten verbunden ist, wird bei Männern eher positiv bei Frauen eher negativ gewertet wird. Abhängig von der Position und Struktur der Arbeit ist für viele Aufgaben Durchsetzungsvermögen erforderlich.

- Bei welchen Arbeitsaufgaben ist in welcher Form von Durchsetzungskraft notwendig?
- Wie wird im Sachgebiet Durchsetzungskraft verstanden(kurzfristige Strategie: Macht einsetzen, ohne auf Widerspruch einzugehen; langfristige Strategie: Überzeugungskraft einsetzen, damit Akzeptanz entsteht)?
- Welche Art sich durchzusetzen ist für die Anforderungen im Sachgebiet Ziel führend?
- Wie meine ich wird das Durchsetzungsvermögen der einzelnen Mitarbeiterinnen und der einzelnen Mitarbeiter im Sachgebiet von den Vorgesetzten eingeschätzt?
- Welches Durchsetzungsvermögen brauche ich an meinem Arbeitsplatz?

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.

- Welche Anforderungen werden an welche an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, abhängig von ihren Aufgaben, im meinem Sachgebiet gestellt:
 - Im Umgang mit Beschäftigten anderer Dienststellen;
 - Im Umgang mit Publikum;
 - Im Umgang mit externen Partnern;
- Welche Verhaltensweisen sind der oder dem Vorgesetzten besonders wichtig?
- Welche Verhaltensweisen werden von ihr oder ihm nicht akzeptiert?
- Welchen Stellenwert hat soziale Kompetenz für das Fortkommen von Frauen und von Männern im Sachgebiet?

Berufliche Ziele, Entwicklungschancen

Personalentwicklung

- Hat meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter mit mir in den zurückliegenden Jahren über meine beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten gesprochen? Wann und wie oft hat sie oder er mit mir darüber ein Gespräch geführt?
 - Meine beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten wurden nicht nur im Personalfördergespräch, sondern auch bei anderen Gelegenheiten angesprochen
 - Einmal im Jahr im Rahmen des Mitarbeitergesprächs
 - In den Personalfördergesprächen spielten meine persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten keine große Rolle
 - Gespräche über meine beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten fanden nicht statt

Wenn meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter mit mir nicht über meine berufliche Entwicklung gesprochen hat, habe ich das Personalfördergespräch genutzt, um von mir aus das Thema auf die Tagesordnung zu setzen?

- War ich mit den Gesprächen über meine beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten insgesamt zufrieden?
 - Sowohl Form und Inhalt entsprachen meinen Erwartungen
 - War mit Form und Inhalt halbwegs zufrieden
 - Kann ich erst mit mehr zeitlichen Abstand beurteilen

- Fühlte mich weder beraten noch unterstützt
- Wurden die im Personalfördergespräch getroffenen Vereinbarungen von meiner oder meinem Vorgesetzten umgesetzt?
- Wie waren meine Qualifizierungsmöglichkeiten in den letzten vier Jahren?
 - Welche Seminare und Veranstaltungen habe ich besucht?
 - Wie viele Fortbildungen habe ich selbst beantragt?
 - Hat mir meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter Vorschläge gemacht, welche Weiterbildungsangebote ich wahrnehmen soll?
 - Konnte ich das Gelernte an meinem Arbeitsplatz umsetzen?
 - Welche Weiterbildungen konnte ich nicht besuchen, weil sie von meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten nicht befürwortet worden sind?
 - In welchen Bereichen würde ich mich gerne in den kommenden Jahren weiterbilden, um meine Arbeitsleistung und/oder meine Aufstiegschancen zu verbessern?
 - Wie waren die Qualifizierungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz selbst, durch Beratung, Coaching, Supervision u.ä.?
- Welchen Stellenwert hat die Fort- und Weiterbildung insgesamt an meiner Dienststelle/in meiner Abteilung/meinem Amt?
 - wird unterstützt und gefördert
 - Wünsche der Mitarbeiter-innen werden akzeptiert
 - Fortbildung gilt als Luxus
- Haben die Kolleginnen und Kollegen an meiner Dienststelle gleiche Chancen bei der Teilnahme an Fortbildungen oder gibt es Unterschiede?
 - Es geht ziemlich gerecht zu, die Entscheidungen der Vorgesetzten erfolgen nach transparenten Kriterien.
 - Mit der Position in der Betriebshierarchie steigen die Chancen.
 - Kollegen werden häufiger auf Fortbildung geschickt als Kolleginnen (Ist das statistisch nachweisbar?).
 - Wer wann und warum auf Fortbildung darf versteht niemand so recht.

Wenn Sie Tagungen; Lehrgänge; Fachseminare u.ä. besucht haben oder sich durch das Studium von Fachliteratur weiter gebildet haben und das Gelernte produktiv in die Arbeit eingesetzt haben, informieren Sie Ihre Vorgesetzten und achten Sie darauf, dass in Ihrer Beurteilung dieses Engagement gewürdigt wird.

Aufgabenverteilung in meinem Sachgebiet/meiner Abteilung/meinem Amt

Die Verteilung von Aufgaben ist ein wichtiges Instrument der Personalentwicklung. Durch die Verteilung der herausfordernden Aufgaben werden Weichen für den beruflichen Werdegang gestellt. Eingeschränkte zeitliche Verfügbarkeit von Beschäftigten mit Familienpflichten, insbesondere Teilzeitkräften kann dazu führen, dass sie vorwiegend Routinearbeiten erhalten. Auch geschlechterstereotype Zuschreibungen können die Arbeitsverteilung beeinflussen, z.B. ob Durchsetzungsfähigkeit (traditionell männlich definiert) oder ob soziale Kompetenz im Vordergrund steht.

- Wie erfolgt die Aufgabenverteilung in meiner Dienststelle?
 - Die oder der Vorgesetzten stellt neue Aufgaben im Team vor, es ist möglich sich für bestimmte Aufgaben zu melden, die Entscheidung bei mehreren Meldungen ist transparent.
 - Die Aufgabenverteilung erfolgt transparent, die dahinter liegenden Kriterien sind verständlich.

- Die Aufgabenverteilung scheint mehr nach dem Zufallsprinzip zu erfolgen.
 - Die Aufgabenverteilung erfolgt nach den persönlichen Präferenzen der oder des Vorgesetzten
 - Die Aufgabenverteilung ist nicht immer nachvollziehbar.
- Wenn Sie die Aufgabenverteilung in Ihrem Sachgebiet prüfen,
- Wer erhält die besonders interessanten Aufgaben, die als günstig für die berufliche Weiterentwicklung eingeschätzt werden?
 - Wer erhält die zeitaufwändigen Aufgaben?
 - Wer erhält die weniger anspruchsvollen Aufgaben?
- Welche Aufgaben wurden mir übertragen?
- Habe ich mich um die Übernahme von Aufgaben bemüht, die mich interessierten?
 - Wie oft hatte ich dabei Erfolg?
 - Haben andere in der Abteilung ihre Interessen besser durchgesetzt?
 - Was könnte ich besser machen, um meine Wünsche durchzusetzen?

Projektarbeit

In vielen Betrieben werden vor allem zeitlich befristete Aufgaben im Rahmen einer die Projektarbeit erledigt. 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. Wenn es für die Projektarbeit keine oder nur eine geringe Freistellung von der Hauptaufgabe gibt, erschwert das die Teilnahme von familiär Teilzeitbeschäftigten und Beschäftigten, die Kinder betreuen oder Angehörige pflegen.

- Wurde in meiner Abteilung, in meinem Sachgebiet die Bearbeitung größerer Aufträge oder Vorhaben in Form eines Projekts organisiert?
- Hat mein Sachgebiet einzelne Beschäftigte in übergeordnete Projekte des Betriebs entsandt?
- Wie verlief die Personalauswahl für die Projekte, war es ein offener Prozess?
 - Waren die Kriterien für die Personalauswahl transparent?
 - Waren die Auswahlkriterien sachgerecht?
 - Wurden Teilzeitkräfte ausgewählt?
 - Wurden Beschäftigte mit Betreuungspflichten ausgewählt?
 - Welche Beschäftigten im Sachgebiet wurde durch Arbeitsentlastung eine Beteiligung an der Projektarbeit ermöglicht?
 - Wurde mir die Mitarbeit in einem Projekt angeboten?
 - Habe ich mich selbst für die Mitarbeit in einem Projekt gemeldet?
 - Wenn meine Meldung nicht erfolgreich war, wurden mir die Gründe nachvollziehbar erläutert und mir Perspektiven für die Zukunft aufgezeigt?

Einsatzmöglichkeiten – Potenzialeinschätzung

Nicht nur die Beurteilung Ihrer Arbeitsleistung in den letzten vier Jahren spielt für Ihre berufliche Entwicklung eine wichtige Rolle, sondern auch die Prognose, die über Ihre Entwicklungsmöglichkeiten erstellt werden. In Beurteilungsbögen gibt es es diesem Punkt häufig eine eigene Rubrik.

Beschäftigte, die eine Führungsaufgabe oder mehr Führungsverantwortung übernehmen möchten, sollten bei der Potenzialeinschätzung darauf achten, ob und welche Aussagen zu ihrer Führungseignung in dem Beurteilungsentwurf vorgesehen sind. Eine gute Potenzialeinschätzung kann sich positiv bei der Auswahl für eine Teilnahme an Fortbildungen für Führungskräfte auswirken. Auch bei der Personalauswahl spielt eine positive Prognose für die Übernahme von Führungsaufgaben aber auch von höherwertigen Fachaufgaben eine Rolle, etwa bei der Auswahl der BewerberInnen, die zum Vorstellungsgespräch eingeladen werden. Wenn Sie an der Übernahme von Führungsaufgaben oder von höherwertigen Fachaufgaben interessiert sind, überlegen Sie bei welchen Aufgaben Sie in den zurückliegenden Jahren Ihre Führungseignung und Ihre fachliche Qualifikation unter Beweis stellen konnten. Sprechen Sie Ihre Selbstbeobachtung mit Personen Ihres Vertrauens kritisch durch, um Ihre beruflichen Kenntnisse und Erfahrungen präzise darstellen zu können.

Eigene Zielvorstellungen

Für die berufliche Entwicklung ist es wichtig, dass Sie sich eigene Ziele setzen und überlegen, wie Sie dieses durchsetzen können. Frauen gehen ihre berufliche Entwicklung in der Regel weniger geplant an als Männer. Das hängt mit der immer noch ziemlich traditionellen Verteilung der Familienarbeit zwischen den Eltern und der unzureichenden Versorgung mit Kindertagesstätten zusammen. Die Rahmenbedingungen Beruf und Familie zu vereinbaren sind für Beschäftigte der Stadtverwaltung relativ günstig.

Wenn ich von meiner jetzigen Tätigkeit ausgehe

- Welche Arbeitsziele will ich an meinem derzeitigen Arbeitsplatz verwirklichen?
- Welche Erwartungen, Wünsche und Pläne habe ich kurzfristig und auf längere Sicht für meine berufliche Laufbahn?
- Wie beurteile ich die Chancen meine Wünsche zu verwirklichen?
- Welche Pläne habe ich für mein Privatleben?
- Wie stimme ich berufliche Ziele und private ab?
- Habe ich mit meiner/meinem Vorgesetzten über meine Ziele gesprochen?

Kommunikation/Zusammenarbeit

Kommunikationsverhalten der Vorgesetzten/des Vorgesetzten

Wie häufig Ihr Vorgesetzter mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Sachgebiet Kontakt hat, hängt neben den dienstlichen Erfordernissen auch, wie bei allen Menschen, von persönlichen Präferenzen ab. Führungskräfte müssen darauf achten, dass aus ihren persönliche Sympathien den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weder Vor- noch Nachteile entstehen.

Ein weiter Punkt ist der Einfluss von Geschlechterstereotypen. Unser Kommunikationsverhalten ist einschließlich der Körpersprache stark von den erlernten geschlechtsspezifischen Verhaltens- und Wahrnehmungsmustern geprägt. Über unsere geschlechtsspezifischen Kommunikationsformen

stabilisieren wir unbeabsichtigt die hierarchischen Geschlechterverhältnisse und Geschlechterstereotype in unserer Gesellschaft. Der Fachausdruck ist „doing gender“, das Geschlecht in der Kommunikation herstellen.

Da wir erst auf dem Weg zur vollen Gleichstellung von Frauen und Männer sind, kann sich „doing gender“ nachteilig auf die Chancen von Frauen am Arbeitsplatz auswirken.

- Wenn ich einmal so mein Sachgebiet, Abteilung, Amt betrachte, mit welchen Personen spricht die Vorgesetzte/der Vorgesetzte
 - mehrmals täglich
 - täglich
 - mehrmals in der Woche
 - ein- bis zweimal die Woche
 - seltener
- Warum spricht sie oder er meiner Meinung nach mit welchen Kolleginnen und Kollegen häufig und mit welchen weniger häufig?
- Werden Frauen von ihr oder ihm genauso häufig angesprochen wie Männer?
- Welche Fragen werden von der oder dem Vorgesetzten mit welchen Personen im Sachgebiet/in der Abteilung/im Amt besprochen?
 - Fragen der Abteilungspolitik?
 - Fachliche Fragen?
 - Soziale Probleme im Team?
 - Alltagsprobleme?
 - Über welche Themen wird mit mir gesprochen?
- Wie oft spricht sie oder er mit mir?
- Habe ich die Möglichkeit sie oder ihn über den Fortgang meiner Aufgaben zu informieren?

Dienstbesprechungen

Die Ergebnisse der Kommunikationsforschung weisen darauf hin, dass in geschlechtergemischten Gruppen „doing gender“ zu ungleichen Beteiligungschancen von Frauen und Männer führen können. Beispielsweise erhalten Männer für ihre Wortbeiträge häufig mehr Aufmerksamkeit. Dienstbesprechungen sind auch ein Forum für die Selbstdarstellung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

- Gibt es in meinem Fachgebiet/Abteilung/Amt regelmäßig gemeinsame Dienstbesprechungen?
Wenn ja, wie oft finden diese statt?
- Wie werden die Termine für Besprechungen festgelegt?
 - Es gibt einen Jour fix.
 - Es gibt eine langfristige Terminplanung
 - Die Termine werden nach Bedarf, mindestens mit einer Woche Vorlauf angesetzt.
 - Die Termine werden kurzfristig angesetzt.
- Wird bei der Terminfestlegung auf die Bedürfnisse von Teilzeitbeschäftigten und Kolleginnen und Kollegen mit Familienaufgaben Rücksicht genommen?
- Wie sind die Dienstbesprechungen in Ihrer Abteilung strukturiert:
 - wer leitet die Sitzungen?

- gibt es eine Tagesordnung?
 - gibt es ein Protokoll?
 - wird von der Sitzungsleitung darauf geachtet, dass alle zu Wort kommen?
- Wenn ich mir einmal unsere Dienstbesprechung vor Augen führe, wie laufen diese üblicherweise ab?
- Welche Personen sprechen häufig?
 - Welche Personen reden länger als andere?
 - Welche Personen stellen Fragen?
 - Welchen Redebeiträgen welcher Personen wird von wem Aufmerksamkeit geschenkt?
 - Welche Redebeiträge von wem werden von meiner Vorgesetzten/von meinem Vorgesetzten häufiger positiv kommentiert?
 - Wie werden Redebeiträge von Frauen, gleichermaßen wie die von Männern beachtet?
 - Welche Vorschläge von wem werden akzeptiert?
 - Wie schätze ich meine Stellung bei unserer Dienstbesprechung ein?
- Gibt es außerhalb der offiziellen Dienstbesprechungen auch informelle Gespräche, z. B. am späten Nachmittag, beim Mittagessen, nach Dienstschluss?

(Bei solchen informellen Gesprächen werden im Umfeld des Arbeitsplatzes werden häufig auch aktuelle dienstliche Informationen ausgetauscht. Diese informellen Gespräche sind wichtig für den Informationsfluss in allen Betrieben. Ein Problem ist, dass über informelle Runden unbeabsichtigt oder mit Absicht Kolleginnen oder Kollegen von Informationen ausgeschlossen werden können und das kann benachteiligende Folgen haben.)

- Wenn Sie sich die Strukturen der informellen Kommunikation im Sachgebiet, in der Abteilung anschauen
- Wer nimmt an diesen informellen Runden teil?
 - Welche Bedeutung haben welche informellen Runden meiner Meinung nach?
 - Nehme ich an solchen Runden teil?
 - Werde ich zu solchen Runden eingeladen?
 - Würde ich überhaupt gerne an solchen Runden teilnehmen?
 - Meine ich es wäre wichtig, wenn ich mich häufiger an solchen Runden zu beteiligen würde?
 - Kann ich aus zeitlichen Gründen an bestimmten Runden nicht teilnehmen?

Teamarbeit in meinem Sachgebiet, Abteilung, Amt

- Wie schätze ich die Zusammenarbeit der Kolleginnen und Kollegen mit mir und mit anderen in meinem Arbeitsumfeld ein?
- Gibt es in der Art der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Mitgliedern der Dienststelle Unterschiede?
- Wenn ja, sind diese Unterschiede vorwiegend fachlich begründet, etwa weil es bei bestimmten Aufgaben mehr Überschneidungen oder Anknüpfungspunkte zwischen den jeweiligen Kolleginnen oder Kollegen gibt?
 - Wird die Art der Zusammenarbeit beeinflusst von der Dauer, die jemand in der Dienststelle ist?
 - Werden Art und Umfang der Kontakte unter den Kolleginnen und Kollegen von persönlichen Präferenzen geprägt?
 - Gibt es Unterschiede in der Zusammenarbeit zwischen Frauen und Männern?

- Mit wem arbeite ich in der Dienststelle gut zusammen, wer unterstützt mich und wen unterstütze ich?

Zusätzliche Fragen für Teilzeitbeschäftigte

Teilzeitbeschäftigung gilt in Deutschland als eine gute Möglichkeit Familie und Beruf zu vereinbaren. Von Frauen mit betreuungspflichtigen Kindern wird von ihrem sozialen Umfeld häufig erwartet, dass sie ihre Arbeitszeit reduzieren. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen für Teilzeitbeschäftigung wurden in den letzten Jahren deutlich verbessert. Die beruflichen Chancen im Betrieb verschlechtern sich in der Regel nach wie vor mit der Reduzierung der Arbeitszeit, wobei es eine Rolle spielt um wie viel Stunden pro Woche die Arbeitszeit reduziert und über welchen Zeitraum eine Teilzeitbeschäftigung ausgeübt wird. Bei einem Antrag auf familienbedingter Teilzeit gehen Arbeitgeber und Vorgesetzte insbesondere bei Müttern häufig von der Annahme aus, dass die Antragstellerin die Familie Priorität hat. Ein Problem ist die Planungsunsicherheit. In Deutschland sind klare zeitliche Vereinbarungen über eine Integration der Familienzeiten in die Personalentwicklung eher die Ausnahme. Für die berufliche Entwicklung kann es von Vorteil sein, wenn Teilzeitbeschäftigte mit ihren Vorgesetzten die Teilzeitphase und die Schritte zur Rückkehr in die Vollzeit längerfristig planen. Die Leistungsbeurteilung ist ein Instrument der Personalförderung. Die Berufsorientierung, das Interesse der zu Beurteilenden an einer beruflichen Entwicklung spielt deshalb eine Rolle.

Akzeptanz von Teilzeitbeschäftigung

- Wie schätze ich das allgemeine Ansehen von Teilzeitbeschäftigten in meinem Arbeitsbereich ein?
 - insgesamt positiv
 - nicht so positiv
 - unterschiedliche Einstellung bei den einzelnen Kolleginnen und Kollegen
- Wie schätze ich die Einstellung meiner Vorgesetzten/meines Vorgesetzten gegenüber Teilzeitbeschäftigten ein?
 - aufgeschlossen und unterstützend
 - akzeptiert Teilzeitbeschäftigte
 - würde lieber keine Teilzeitkräfte beschäftigen
- Wie verhalten sich die Vollzeit beschäftigten Kolleginnen und Kollegen in meiner Dienststelle gegenüber Teilzeitbeschäftigten?
 - bemühen sich um eine volle Integration der Teilezeitkräfte
 - akzeptieren die Teilzeitkräfte genauso wie die Vollzeitkräfte
 - beneiden Teilzeitbeschäftigte, weil diese weniger arbeiten müssen
 - beklagen sich über den erhöhten Organisationsaufwand, den Teilzeitkräfte verursachen
 - beklagen sich über Mehrarbeit durch Teilzeitkräfte
- Wie empfinde ich den Umgang der oder des Vorgesetzten mit mir als Teilzeitfrau, und wie den Umgang der Kolleginnen und Kollegen mit mir?

Beteiligung an Arbeitsabläufen der Abteilung

- Erhalten Teilzeitbeschäftigte im gleichen Umfang wie Vollzeitbeschäftigte alle wichtigen Informationen in der Dienststelle über Aufgaben, Arbeitsabläufe, Veränderungen in der Aufgabenstellung, innerstädtische Mitteilungen?
 - Teilzeitbeschäftigte werden in meiner Dienststelle soweit möglich, genauso gut wie Vollzeitbeschäftigte über alle wichtigen Themen informiert.
 - Alles in allem betrachtet, erhalten die Teilzeitbeschäftigten die wichtigsten Informationen.
 - Teilzeitbeschäftigte kriegen bei uns an der Dienststelle nicht alles mit.
 - Der Informationsfluss zwischen Vorgesetzten und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wie zwischen den Kolleginnen und Kollegen lässt insgesamt, ob teilzeit- oder vollzeitbeschäftigt zu wünschen übrig.

- Wenn ich mich als Teilzeitbeschäftigte nicht ausreichend informiert fühle, habe ich das in der Dienststelle angesprochen und eventuell Verbesserungsvorschläge gemacht?

- Wird bei der Terminplanung auf die Bedürfnisse von Teilzeitbeschäftigten Rücksicht genommen?
 - Die Termine für Besprechungen werden in meiner Dienststelle nach Möglichkeit so gelegt, dass auch die Teilzeitbeschäftigten teilnehmen können.
 - Seit der Einführung des elektronischen Kalenders klappt die Terminkoordination im Sachgebiet, in der Abteilung gut.
 - Die Termine werden nur gelegentlich so gelegt, dass die Teilzeitbeschäftigten daran teilnehmen können.
 - Die Arbeitszeiten der Teilzeitbeschäftigten werden bei Terminplanungen nur wenn es unbedingt erforderlich ist, berücksichtigt.

Personalentwicklung

Arbeitsverteilung

- Werden bei der Verteilung von Aufgaben in meinem Sachgebiet, abgesehen von der Arbeitsmenge, Unterschiede zwischen Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten gemacht? Wenn ja,
 - Welche Unterschiede habe ich beobachtet?
 - Welche Aufgaben erhalten Teilzeitkräfte eher nicht?
 - Welche Aufgaben erhalten sie bevorzugt?
 - Werden diese Unterschiede von den Vorgesetzten begründet?
 - Halte ich die Unterschiede für gerechtfertigt?

- Entsprechen die Aufgaben, die ich an meinem Arbeitsplatz zu erledigen habe, im großen und ganzen meinen Wünschen? Wenn nein,
 - Welche Veränderungen würde ich anstreben?
 - Welche Aufgaben würde ich gerne übernehmen
 - Habe ich meine Wünsche mit meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten darüber gesprochen?
 - Habe ich eine Veränderung erreicht?

- Habe ich bei den Aufgaben, die ich zu erledigen habe, Chancen mich weiter zu entwickeln und beruflich vorwärts zu kommen?

Fortbildung

- Werden Teilzeitbeschäftigte in meinem Sachgebiet/meiner Abteilung/meinem Amt genauso wie Vollzeitbeschäftigte in Personalentwicklungsmaßnahmen miteinbezogen?
 - Die Vorgesetzte/der Vorgesetzte bespricht mit allen Beschäftigten Perspektiven für die individuelle Berufsentwicklung bei der Stadt, im Mitarbeitergespräch vereinbarte Fördermaßnahmen werden umgesetzt.
 - Der beruflichen Entwicklung von Teilzeitbeschäftigten wird weniger Aufmerksamkeit geschenkt als der von Vollzeitbeschäftigten (Ist das nur meine Einschätzung oder wird diese Beobachtung von anderen geteilt, anhand welcher Kriterien?).
 - Teilzeitbeschäftigte werden bei uns kaum gefördert (lässt sich das statistisch belegen?).

- Haben in meinem Arbeitsbereich Teilzeitbeschäftigte die gleichen Weiter- und Fortbildungschancen wie Vollzeitbeschäftigte?
 - Soweit ich das beurteilen kann, ja.
 - Teilzeitbeschäftigte dürfen seltener als Vollzeitbeschäftigte an Fortbildungsveranstaltungen teilnehmen.
 - Anträge auf Besuch von Fortbildungsveranstaltungen von Teilzeitbeschäftigten werden meistens abgelehnt.
 - An welchen Fortbildungen habe ich in den letzten vier Jahren teilgenommen?

- Wird die Teilnahme an Seminaren, die auf Führungsaufgaben vorbereiten, von Teilzeitbeschäftigten in der Abteilung unterstützt?
 - Wurde ich aufgefordert mich für ein solches Seminar zu bewerben?
 - Wurde meine Bewerbung für ein solches von meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten unterstützt

Ruth Pink

Tipps zum Kommunikationsverhalten im Beurteilungsgespräch

Vorbemerkung

Beurteilungsgespräche zu führen ist weder für die zu Beurteilenden noch für deren Vorgesetzte ein leichtes Unterfangen. Beide Seiten sind oft verunsichert, wie das Gespräch geführt werden soll, denn beurteilt zu werden weckt bei vielen Menschen negative Assoziationen wie verurteilen, vernichten, anklagen und anderes mehr. Kein Wunder, dass ein Beurteilungsgespräch eher Angst als Freude bei den Betroffenen auslöst.

Beurteilungsgespräche sollen Gespräche zwischen Personen sein, keine Monologe von Vorgesetzten. Die oder der Vorgesetzte sollte ihren oder seinen Beurteilungsentwurf den zu Beurteilenden verständlich erläutern und sein Urteil nachvollziehbar begründen. Die Beschäftigten sollen ihre persönlichen Sichtweisen bezüglich ihrer Arbeitsleistung einbringen können.

Grundlagen zwischenmenschlicher Kommunikation

Unabhängig davon, ob es sich um Gespräche in der Arbeitswelt oder im privaten Bereich handelt: Wissenschaftliche Untersuchungen haben immer wieder bestimmte Kommunikationsgrundregeln bestätigt, die auch in einem Beurteilungsgespräch von Bedeutung sind. Dazu einige Informationen:

Jede Kommunikation hat einen Sach- und einen Beziehungsaspekt

Dass jedes Gespräch zwei Aspekte – nämlich Sache (Inhalt, Tatsache) und Beziehung (Kontakt, emotionaler Umgang, Sympathie/Antipathie) – beinhaltet, ist mittlerweile zu einem Allgemeingut geworden. Wenn beispielsweise eine Frau nach einer Besprechung zu einer anderen Kollegin die Sachaussage trifft „Du, deine Beiträge heute fand ich fachlich nicht sehr fundiert“, dann ist die Interpretation dieser Botschaft auch von der Beziehungsebene der Beteiligten abhängig. Sprich: Ob diese Aussage ein Ratschlag oder eine abschätzige Bemerkung ist, wird die Betroffene intuitiv vom Beziehungsaspekt zwischen ihr und der Sprecherin abhängig machen. Beide Ebenen – Sachinformation und Beziehung – finden stets in Kommunikationsprozessen statt. Grund genug, sich öfter diese beiden Aspekte bewusst vor Augen zu führen.

Kommunikationsverhalten ist sozialisationsbedingt und damit auch geschlechtsspezifisch

Männlichkeit und Weiblichkeit sind nicht nur biologische, sondern auch soziale Kategorien. Was ein „richtiger Mann“ bzw. eine „richtige Frau“ ist, wird stets vom sozialen Umfeld mitgeprägt. Geschlechtsstereotype Denk- und Verhaltensmuster sind auch heutzutage noch tief verwurzelt. Auch unser Kommunikationsverhalten bleibt davon nicht unberührt. So haben Untersuchungen gezeigt, dass Frauen in gemischt geschlechtlichen Gruppen sich seltener das Wort nehmen und kürzere Wortbeiträge liefern, weniger ihre männlichen Gesprächspartner unterbrechen und das Gespräch durch zuhören, lächeln, nachfragen und anderes mehr im Fluss halten. Damit leisten zwar Frauen wichtige Beziehungsarbeiten, doch fördert dieses Verhalten häufig einen klaren „Männerbonus“ in Diskussionen. Daher sollte das Sprachverhalten von Frauen und Männern gerade auch in beruflichen Gesprächen, wie beispielsweise im Beurteilungsgespräch, kritisch unter die Lupe genommen werden.

Es ist nicht möglich, nicht zu kommunizieren

Diese doppelte Verneinung weist auf die Bedeutung nonverbaler Signale in Kommunikationsprozessen hin. Männer wirken - körpersprachlich betrachtet – oft selbstbewusster als

Frauen. Sie stellen sich meist breitbeiniger hin, nehmen sich Raum und Platz. Dass Frauen dies seltener tun, hat weniger mit der Anatomie des „schwachen Geschlechts“ zu tun, sondern mit Verhaltensmustern, die wir aufgrund unserer Sozialisation als „typisch weiblich“ und „normal“ empfinden. Ob Frau schüchtern oder keck blickt, lächelt oder weint, stark gestikuliert oder still und bescheiden in einer Ecke sitzt – all dies hat Auswirkungen auf das zwischenmenschliche Verhalten. Daher ist es wichtig, sich auch in Beurteilungsgesprächen den Einfluss körpersprachlicher Signale auf den Kommunikationsverlauf bewusst zu machen.

Beurteilungsgespräche führen – aber wie?

Das Thema „Beurteilungssystem“ und hier insbesondere der geschlechtsspezifische Aspekt bei Beurteilungen ist seit Jahren Schwerpunkt der Münchner Gleichstellungsstelle. Nicht zuletzt aufgrund ihrer Initiative wurden die Richtlinien für die dienstliche Beurteilung der BeamtInnen und Angestellten reformiert. Das seit 01.01.1995 in Kraft getretene neue Verfahren, welches ein Entwurfsgespräch sowie bei Bedarf ein Beurteilungsgespräch zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen vorsieht, soll vor allem die Bedeutung des Dialoges zwischen den Beteiligten hervorheben. Der/die Mitarbeiterin hat das Recht auf verbale Erläuterung seiner/ihrer Beurteilung, nur schriftliche „Notenvergabe“ ist damit passé. Der nun folgende Text geht schwerpunktmäßig den Fragen nach: Wie kann das Gespräch aus Sicht der zu Beurteilenden geführt werden? Auf was sollten sie bei der Vorbereitung und im Entwurfsgespräch achten?

Wie bereite ich mich auf dieses Gespräch vor?

Wenn ein konkreter Gesprächstermin für ein Beurteilungsgespräch ansteht, tut Frau gut daran, sich intensiv darauf vorzubereiten. Sicherlich, Vorbereitung kostet immer auch Zeit, doch es ist in Ihrem eigenen Interesse, sich vor Beurteilungsgesprächen zu fragen:

- Wie sehe ich mich und meinen Arbeitsplatz? (Die Arbeitshilfe gibt dafür viele Hinweise)
- Wie wird meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter argumentieren?

Hilfreich ist es dabei, sich an den Fragen der Checkliste zu orientieren und Ihre persönlichen Antworten **schriftlich** festzuhalten. Warum schriftlich?

- Weil Sie das, was Sie schriftlich festhalten, besser im Gedächtnis behalten.
- Weil Sie dadurch Ihren Gedanken Struktur und Klarheit geben.
- Weil Sie so „schwarz auf weiß“ vor Augen haben, was Ihr Ziel ist.

Was gilt es während des Gesprächs zu beachten?

Nach dieser Einstimmung geht es nun konkret um Ihre Beurteilung. Achten Sie darauf, dass Sie sich mit Ihrer Entwurfsverfasserin/Ihrem Entwurfsverfasser auf ein gemeinsames Vorgehen einigen, damit das Gespräch strukturiert und sachlich verlaufen kann. Drei alternative Vorgehensweisen haben sich in der Praxis als sinnvoll erwiesen:

1. Nach einer kurzen Begrüßung geht Ihre Vorgesetzte/Ihr Vorgesetzter den Beurteilungsbogen Punkt für Punkt mit ihnen durch und erläutert ihre/seine Standpunkte oder
2. Die/der Vorgesetzte fasst die Gesamtbeurteilung zusammen und führt lediglich einzelne Fallbeispiele zur Veranschaulichung an oder
3. Männliche oder weibliche Vorgesetzte können auch den zu Beurteilenden die Initiative überlassen nach dem Motto: Wie stellen Sie sich denn den Verlauf des Gespräches vor? Wie wollen wir beginnen? (Auch auf diese Variante sollten Sie vorbereitet sein.)

Egal, für welches Vorgehen Sie sich mit Ihrer/Ihrem Vorgesetzten einigen, machen Sie sich im Laufe des Gespräches immer wieder klar, dass ein Dialog von beiden Seiten geführt wird. Es gilt also von den unterschiedlichen, aber auch gemeinsamen Sichtweisen zu erfahren. Schließlich geht es um Ihren Arbeitsplatz in der Vergangenheit und in der Zukunft. Dazu müssen Sie Ihrer/Ihrem Vorgesetzten zuhören, Meinungen vergleichen und selbst argumentieren. Dies ist jedoch häufig leichter gesagt als getan, denn wenn Frauen und Männer miteinander diskutieren, ist ihre Kommunikation häufig von stereotypen Verhaltensmustern geprägt. Gerade in der zwischenmenschlichen Kommunikation überwiegt häufig eine Geschlechterhierarchie, die zusätzlich die formalen Berufshierarchien (der Mann als Vorgesetzter, die Frau als Mitarbeiterin) verstärkt. Hinzu kommt, dass beide Geschlechter in der Wahrnehmung geschlechtsspezifischer Beurteilung meist wenig geschult sind.

Für das Beurteilungsgespräch heißt dies beispielsweise, dass Sie nachfragen, sich den Sachverhalt genau erläutern lassen, wenn Sie den Eindruck haben, Ihre Vorgesetzte/Ihr Vorgesetzter kritisiert Sie für Dinge, bei welchen sie/er einen männlichen Mitarbeiter weniger hart anpacken würde. Teilzeitbeschäftigte Frauen, sollten besonders wachsam sein, denn ihnen können doppelte Benachteiligungen widerfahren (männliches contra weibliches Geschlecht und Voll- contra Teilzeit). Ein Grund mehr, auf mögliche Diskriminierungen im Beurteilungsgespräch zu achten und herauszufinden, wie viel „objektive“ Akzeptanz der Teilzeitbeschäftigung tatsächlich entgegengebracht wird.

Im Beurteilungsgespräch sollten Sie die oder den Vorgesetzten auf keinen Fall durch Vorwürfe in eine Position bringen, in der sie oder er meint, sich rechtfertigen zu müssen. Es ist ziel führend Informationsfragen zu stellen, um bei allgemeinen Aussagen etwa zur Einsatzbereitschaft zu klären, welche Erwartungen die oder der Vorgesetzte mit dieser Leistungsanforderung verbindet.

Unabhängig von Voll- oder Teilzeitbeschäftigung dient das Gespräch vor allem einem generellen Austausch über die Zusammenarbeit der letzten vier Berufsjahre sowie einer Diskussion über die Beurteilungsstufen anhand von Beobachtungen, Aufzeichnungen und Beispielen. Dabei ist die Sichtweise Ihrer/Ihres Vorgesetzten erst mal genau so wichtig wie Ihre eigene, kritische Selbsteinschätzung. Versuchen Sie nicht um „Noten“ zu feilschen, sondern vertreten Sie stattdessen sachlich und sicher Ihre Auffassung, die sich in manchen Punkten durchaus von den Beobachtungen Ihrer Chefin/Ihres Chefs unterscheidet. Meinungen lassen sich dann am besten vermitteln, wenn sie mit glaubhaften Beispielen untermauert werden. Nur den Beobachtungen Ihrer Beurteiler_innen zu widersprechen, ist wenig erfolgversprechend.

Zum Beurteilungsgespräch gehört Lob wie konstruktive Kritik; beides ist wichtig. Achten Sie darauf – sofern es Ihre Vorgesetzte/Ihr Vorgesetzter nicht tut – dass kritische wie lobenswerte Aspekte berücksichtigt werden. Schließlich sollen Sie als Mitarbeiterin nicht nur wissen, was an Ihrem Arbeitsstil kritisierbar ist, sondern auch, was Sie tagtäglich gut bewältigen.

Wie redet der Körper im Gespräch mit?

In jedem Gespräch findet nicht nur ein verbaler Austausch, sondern auch eine Vielzahl nonverbaler Ausdrucksformen statt. Wir registrieren bei unseren Gesprächspartner_innen innerhalb von Sekunden Körperhaltung, Blick, Mimik, Gestik, Motorik – kurz: eine Vielzahl körpersprachlicher Ausdrucksbewegungen. Wissenschaftliche Forschungen weisen darauf hin, dass nonverbale Signale häufig mehr Einfluss auf Gesprächsabläufe nehmen als die Lautsprache, und dass das Verhalten von Frauen und Männern nicht nur verbale, sondern auch nonverbale Unterschiede aufweisen. Unsere Körpersprache ist nicht angeboren, sondern anerzogen und drückt die Geschlechterverhältnisse in unserer Gesellschaft aus.

So nehmen sich z. B. Frauen weniger Raum als Männer oder machen sich häufig in Gesprächen im wahrsten Sinne des Wortes „klein“ (den Stuhl halb einnehmen, Schultern hochziehen, enge Körperhaltung u. a. m.)

Machen Sie sich bewusst, dass jeder Mensch stets auch mit seinem Körper kommuniziert. Mit unserem Körper können wir unseren verbalen Aussagen Ausdruck verleihen. So ist es ein Unterschied, ob Sie in einem Beurteilungsgespräch aufrecht und mit fester Stimme sagen: „In diesem Punkt bin ich aber anderer Meinung“ oder ob Sie denselben Satz sagen, dabei aber hilflos Ihren Blick im Raum umherirren lassen oder still zu Boden schauen oder diesen Satz vor sich hin flüstern. Körpersprache exakt zu deuten ist sehr schwierig. Es gibt kein allgemein gültiges Rezept, zumal körpersprachliche Signale in verschiedenen Kulturen unterschiedlich interpretiert werden. Da jedoch Frauen in der Regel häufiger als Männer „Ohnmachtssignale“ aussenden, sollen die nachfolgenden Anregungen Ihnen helfen, sich körperlich sicherer im Gespräch zu verhalten:

Sieben Tipps zum körpersprachlichen Verhalten im Beurteilungsgespräch

1. Immer dann, wenn Sie nervös und aufgeregt sind, versuchen Sie bewusst zu atmen. Atmen beruhigt und entspannt.
2. Nehmen Sie Ihren Stuhl ganz ein. Sitzen Sie nicht auf der Stuhlkante oder rutschen Sie nicht unruhig hin und her. Ein Stuhl ist dazu da, Ihnen Halt zu geben; Stuhllehnen dienen der Anlehnung. Versuchen Sie diese Stützen bewusst anzunehmen.
3. Arme und Hände sind verräterisch. Geben Sie sich im Gespräch so natürlich wie möglich. Legen Sie die Arme locker auf die Stuhllehne, damit Ihre natürliche Gestik zum Tragen kommen kann.
4. Auch die Beinhaltung ist wichtig. Testen Sie zu Hause, wie Sie sich am sichersten fühlen. Mit beiden Beinen auf dem Boden und locker übereinander geschlagen oder beides im Wechsel?
5. Blickkontakt schafft Kontakt zu GesprächspartnerInnen. Blicken Sie Ihre Vorgesetzte/Ihren Vorgesetzten offen an, während Sie sprechen. Im Arbeitsleben gibt es ständig Situationen, in denen Sie üben können, Blickkontakt zu halten, d. h. nicht andere anzustarren, sondern ihnen offen in die Augen zu schauen.
6. Beurteilungsgespräche sind keine Verurteilungsgespräche. Sie als zu beurteilende Mitarbeiterin sind kein schwarzes Schaf, das zum Schafott gebracht wird. Vermeiden Sie also weibliche Demuthaltungen oder aggressive Körperhaltungen à la Rambo.
7. Körpersprache lässt sich ständig in allen Lebensbereichen überprüfen. Wenn Sie mit anderen sprechen, können Sie sich hin und wieder klar machen, wie Ihre Körperhaltung, Gestik, Mimik in diesem Moment ist. Dies schärft Ihre Wahrnehmung. Denn wer die Körpersprache anderer besser verstehen will, sollte sich der eigenen bewusster sein.

Wie kann das Gespräch enden?

Beurteilungsgespräche haben eine bestimmte Zeitstruktur. So können Sie damit rechnen, dass die Dauer eines solchen Gesprächs sich meist zwischen einer halben bis einer Stunde bewegt, je nachdem wie viele Differenzen oder Übereinstimmungen es zwischen Ihrer/Ihrem Vorgesetzten und Ihnen gibt. Wenn über alle wesentlichen Punkte gesprochen

worden ist, wird die Entwurfsverfasserin/ der Entwurfsverfasser das Gespräch mit einigen abschließenden Worten beenden wollen. Sicherlich kennen Sie Situationen, bei denen Ihnen im Nachhinein noch wichtige Fragen einfallen. Beim Beurteilungsgespräch können Sie dies vermeiden, indem Sie am Ende des Gesprächs nochmals einen Blick auf Ihre Aufzeichnungen werfen und sich fragen: Sind für mich alle wesentlichen Punkte geklärt? Wenn beide Seiten daran interessiert sind, den Dialog sachlich und effektiv zu führen, ist davon auszugehen, dass eine rasche Einigung erzielt werden kann.

Das Beurteilungsgespräch aus der Sicht der zu Beurteilenden

Vorbereitung

- Checkliste durcharbeiten
- Eigene Aufzeichnungen, Beobachtungen, Beispiele festhalten
- Eventuell Fragen für das Gespräch formulieren

Eröffnung

- durch die Entwurfsverfasserin, den Entwurfsverfasser
- Abstimmung über Vorgehensweise im Gespräch
- auf entspannte Einstimmung achten (ungestörte Besprechungsecke, keine Störungen von außen)

Hauptphase

- Austausch über die Beurteilungskriterien
- gegenseitiges Zuhören
- eigene Standpunkte nicht vergessen (mit Beispielen untermauern), sich eventuell Notizen machen

Abschluss

- noch offene Fragen klären
- Verabschiedung

Wenn alles vorbei ist – auch Nacharbeit ist sinnvoll

So gut wie die Vorbereitung, so gründlich sollte auch die Nacharbeit sein. Schriftlich natürlich! Dadurch haben Sie die Chance, den vergangenen Gesprächsverlauf nochmals Revue passieren zu lassen. Die wichtigsten Fragen danach sind:

1. Wie war die Gesprächsatmosphäre?
2. Was waren die wichtigsten Aussagen im Gespräch?
3. Was ist das Fazit des Gesprächs?

Reflektieren Sie diese Fragen gleich im Anschluss an Ihr Beurteilungsgespräch. Schauen Sie sich dazu nochmals in Ruhe Ihre Notizen an oder reden Sie mit einer vertrauten Kollegin über das Gespräch. Sprechen Sie über das, was Sie geärgert, verunsichert, aber auch

gefremdet hat. Das Reden mit anderen und deren Nachfragen klärt nochmals das zurückliegende Gespräch.

Fazit:

Beurteilungsgespräche zu führen ist für alle Beteiligten schwer, oft unangenehm. Vergessen Sie jedoch nicht, dass Ihnen diese Gesprächsform besondere Anregungen für die eigene Persönlichkeitsentwicklung bietet. Denn sie zeigt deutlich auf, wo Sie in Ihrem Arbeitsleben stehen und welche beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten sich Ihnen bieten können. Voraussetzung ist jedoch, dass Sie Ihre Wahrnehmung schärfen und lernen, sich selbst kritisch zu beobachten und zu bewerten. Auch wenn Beurteilungsgespräche niemals richtig objektiv sein können, weil jeder Mensch subjektiv und selektiv wahrnimmt, so können Sie sich dennoch bemühen, die eigene Subjektivität derart zu objektivieren, dass Sie sich bei der Arbeit quasi als Außenstehende betrachten. Zugegeben, keine leichte Aufgabe, aber eine sinnvolle Herausforderung, mit der jedoch alle Beteiligten konfrontiert sind: zu Beurteilende wie Beurteiler_innen. Übertriebene Ängste vor Beurteilungsgesprächen zu haben, ist daher unangebracht, denn es sind Bilanz- und Fördergespräche, welche Ihrem weiteren Berufsleben wichtige Impulse geben können. Nutzen Sie daher die Chance zur aktiven Mitgestaltung des Gesprächs!

Ruth Pink ist Trainerin und Coach
www.ruthpink.de

Literaturhinweise

Schreyögg, Friedel (2011) Praxisbeispiel München, Beurteilungen sind nicht geschlechtsneutral, in Hg. Getraude Krell, Renate Ortlieb, Barbara Sieben, Chancengleichheit durch Personalpolitik, S.275-282

Schreyögg, Friedel (2006) Geschlechtergerecht beurteilen – Arbeitshilfe zur Erstellung dienstlicher Beurteilungen, in: Hg. Susanne Baer, Dietrich Englert, Gender Mainstreaming in der Personalentwicklung, S.133-142 und S.187-210

Schreyögg, Friedel (1998): Der Einfluss von Geschlechtsrollenstereotypen auf die Beurteilung von Arbeitsleistung, in: OSC – Organisationsberatung, Supervision, Clinical Management, 5. Jg., Heft 1, S. 27-46.

Schreyögg, Friedel (1996): Die Rolle der Kategorie Geschlecht in Personalbeurteilungsverfahren – eine Untersuchung der Praxis in der Münchener Stadtverwaltung, in: Zeitschrift für Personalforschung, 10. Jg., Heft 2, S. 155-175.

Tondorf, Karin, Leistung und Entgelt im öffentlichen Dienst, 1997