

**Arbeitshilfe
zur Vorbereitung
von Beurteilungen und
Entwurfsgesprächen für
Schulleiterinnen
und Schulleiter**

2. überarbeitete Auflage

Mai 2004

Das Schuljahr 2003/2004 ist für die städtischen Schulen in München Beurteilungsjahr. Auf die Schulleitungen kommen dadurch erhebliche Arbeitsbelastungen zu.

Beurteilen bleibt, auch bei größtmöglicher Bemühung um Objektivität, ein subjektiver Vorgang. Vor dem Verfassen einer Beurteilung ist es deshalb wichtig, noch einmal genau zu überprüfen, wie sich mein Urteil über die Arbeitsleistung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters im Beurteilungszeitraum gebildet hat, welche Informationsquellen mir zur Verfügung standen, wie die Zusammenarbeit verlaufen ist. Im folgenden sind in einer Art Checkliste Fragen aufgelistet, die einer kritischen Prüfung der eigenen Urteilsbildung dienen.

Arbeitsanforderungen

Die Arbeitsanforderungen an Lehrkräfte im Schulalltag können sich von Schuljahr zu Schuljahr in gewissem Umfang unterschiedlich gestalten. Lehrkräfte werden in unterschiedlichen Jahrgangsstufen eingesetzt, mit unterschiedlichem Stundenkontingent im Hinblick auf ihre Fächerkombination, haben schwierige Klassen mit verhaltensauffälligen Kindern oder einfachere mit lernmotivierten und interessierten Kindern, übernehmen kurzfristige oder längerfristige Sonderaufgaben, wie die Organisation eines Schüleraustausches, müssen sich um einzelne Problemkinder kümmern, arbeiten in Prüfungsausschüssen, in Reformprojekten, in Qualitätsgruppen mit, erhalten Aufgaben wie Umweltbeauftragte/r oder Mädchenbeauftragte, um nur einiges zu nennen. Für Inhaberinnen und Inhaber von Funktionsstellen erweitert und verändert sich mit der Funktion das Anforderungsprofil. Vor der Erstellung einer Beurteilung sollten Sie prüfen, wie die Anforderungen in den jeweiligen Schuljahren im Beurteilungszeitraum an die zu beurteilende Lehrkraft waren.

Machen Sie sich dazu einige Stichpunkte:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Prüfliste zur Zusammenarbeit

1. **Was kann ich selbst beobachten - wie sind die Kontakte zu der betreffenden Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter strukturiert und wie häufig finden sie statt?**
 - 1.1 Wie oft habe ich mit der Mitarbeiterin / dem Mitarbeiter persönlichen Kontakt?
 - mehrmals am Tag
 - ca. 1-mal am Tag
 - ca. 2- bis 4-mal die Woche
 - ca. 1-mal die Woche
 - seltener

- 1.2. Die Kontakte in der Schule setzen sich aus schulischem und sozialem Kontakt zusammen. Wie oft haben Sie mit der Mitarbeiterin / dem Mitarbeiter überwiegend schulische Kontakte?
- mehrmals am Tag
 - ca. 1-mal am Tag
 - ca. 2- bis 3-mal die Woche
 - ca. -mal die Woche
 - seltener
- 1.3 Welcher Art sind diese Kontakte in der Regel?
- Schülerinnen- und Schülerprobleme
 - Stundenplan, Vertretungen
 - Zusammenarbeit im Kollegium
 - Beschwerden vonseiten der Kolleginnen und Kollegen
 - Unterrichtsvorbereitung
 - schulische Projekte/Unterrichtsgang
 - Elternarbeit
 - Kontakte mit Stellen außerhalb der Schule, z.B. im Stadtteil mit dem Bezirksausschuss, einen Sportverein, ASD; an Berufsschulen mit Kammern, Innungen, Betrieben
 - Kritikgespräche vonseiten der Schulleitung
 - anderes und zwar
-
-
-
- 1.4 Welche Gründe kann es haben, dass ich in Kontakten mit der einen Lehrkraft mehr über deren Arbeit erfahre als aus den Kontakten mit dem einen Lehrer oder der anderen Lehrerin?
- Beispiele:
- Spreche ich einzelne Lehrkräfte in der Schule häufiger an als andere?
 - Hängt die Häufigkeit der Kontakte mit der Wertschätzung der Fachkenntnisse zusammen?
 - Spielt Sympathie eine Rolle?
 - Sind einzelne Lehrerinnen oder Lehrer kontaktfreudiger als andere - hat mein Verhalten Einfluss darauf?
 - Habe ich lieber mit selbstbewussten Lehrerinnen oder Lehrern Kontakt, die ihre Arbeit gut darstellen können, als mit anderen?
 - Ist die Lehrkraft unsicher und möchte häufiger Anleitung und Rückversicherung?
- 1.5 Wie lange liegt der letzte Konflikt mit der Lehrerin oder dem Lehrer zurück?
- einige Tage
 - einige Wochen
 - ca. ein halbes Jahr
 - ein Jahr und länger

- 1.6 Was war der Anlass für diesen Konflikt, wie war der Konfliktverlauf und konnte der Konflikt für beide Seiten befriedigend gelöst werden? Stehe ich immer noch unter dem Eindruck dieses Konflikts?

.....

.....

.....

- 1.7 Gibt es "Tugenden", auf die ich bei Lehrerinnen und bei Lehrern Wert lege?

Beispiele:

- Pünktlichkeit
- gepflegte Erscheinung
- Bereitschaft zu Mehrarbeit
- gute Umgangsformen
- Ordnungsliebe
- Zuverlässigkeit
- Zivilcourage/Offenheit
- anderes, und zwar

.....

.....

.....

.....

- 1.8 Welchen Einfluss haben meine Verhaltenspräferenzen auf die Beurteilung von Lehrerinnen und von Lehrern?

.....

.....

.....

.....

2. Was und welche Anteile der Arbeit der jeweiligen Lehrerin oder des jeweiligen Lehrers kann ich beobachten?

- 2.1 Bei welchen Aufgaben kann ich die Lehrerin/den Lehrer direkt beobachten und welche Bedeutung haben diese Aufgaben für ihre oder seine Gesamtaufgabe?
- 2.2 Wie bilde ich mein Urteil über die Anteile der Tätigkeit der Lehrkräfte, die ich nicht beobachten kann und die ich auch nicht anhand schriftlicher Arbeitsergebnisse überprüfen kann?
- Informationen aus dem Kollegium
 - Informationen von Schülerinnen und Schülern
 - Informationen von Eltern
 - Informationen von Kooperationspartnern der Schule
 - Informationen von den Betroffenen selbst
 - andere Informationsquellen; welche sind das?

.....

.....

.....

.....

- 2.3 Gibt es Kolleginnen / Kollegen, deren Urteil mir besonders wichtig ist?
- in der eigenen Schule
 - in Dienststellen oder Einrichtungen, die häufiger mit meiner Schule zusammenarbeiten

- 2.4 Warum ist mir das Urteil dieser Personen wichtig?

Beispiele:

- größere Berufserfahrung
- gutes Fachwissen
- hohes Einfühlungsvermögen
- gute Beobachtungsgabe
- soziale Kompetenz
- Sympathie
- anderes, und zwar

.....

.....

.....

.....

3. **Wie habe ich die Lehrerin / den Lehrer innerhalb des Beurteilungszeitraums gefördert?**

- 3.1 Welche Zielvorgaben wurden im Rahmen von Unterrichtsbesuchen vereinbart? Welche Anregungen, Vorschläge habe ich der Lehrkraft vermittelt? In welcher Form habe ich die Umsetzung dieser Vorschläge überprüft?

.....

.....

.....

.....

- 3.2 Wie oft habe ich mit der Lehrkraft ein Mitarbeitergespräch geführt? War die berufliche Entwicklung ein Thema? Welche Ziele habe ich vereinbart?

- 3.3 Welche Aufgaben außerhalb des Unterrichts habe ich der Lehrerin, dem Lehrer während des Beurteilungszeitraumes übertragen? Wenn Sie keine Aufgaben übertragen haben, welche Gründe hatte das? Haben Sie diese mit der Betroffenen besprochen?

.....

.....

.....

- 3.4 Habe ich, wenn ich Kritik an Arbeitsergebnissen der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters hatte, diese erläutert?
- aktuell nach dem Ereignis, das zur Kritik Anlass gab
 - nach einigen Tagen
 - nach einigen Wochen
 - erst wenn einige Kritikpunkte zusammengekommen waren
 - häufiger gar nicht

- 3.5 Habe ich in Kritikgesprächen der Mitarbeiterin / dem Mitarbeiter Möglichkeiten aufgezeigt, die Arbeitsleistung zu verbessern und sie dabei unterstützt?

.....

.....

.....

- 3.6.1 Welche Fortbildungsmaßnahmen habe ich der Mitarbeiterin / dem Mitarbeiter vorgeschlagen, welche konnten realisiert werden?

.....

.....

.....

4. Beurteilung von Frauen und Männern

Grundlage für die Beurteilung ist die Beobachtung der Arbeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Zusammenarbeit mit ihnen. Das Gespräch mit anderen über die Arbeitsleistung, das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Team, in der Kooperation mit anderen Dienststellen oder im Umgang mit Bürgerinnen und Bürgern ergänzt und beeinflusst die Bewertung der Arbeit.

Bei eigenen Beobachtungen, wie bei der anderer sollte beachtet werden, dass für den Umgang von Menschen mit Menschen die Geschlechtszugehörigkeit das erste und wichtigste Orientierungsmerkmal ist. Dafür gibt es drei Gründe:

1. Das Geschlecht ist ein unübersehbares Merkmal, das sofort wahrgenommen wird.
2. Die Geschlechtsrolle wird früh in der Kindheit erlernt und behält einen starken Einfluss auf nahezu alle Lebensbereiche. Kinder beginnen mit dem 2. Lebensjahr sich mit ihrem Geschlecht zu identifizieren. 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 geschlechtsspezifischen Rollenerwartungen erfüllen. Deshalb wird auch bei beruflicher Kommunikation auf die vertrauten geschlechtsstereotypen Verhaltensmuster zurückgegriffen, selbst wenn es für Betriebsabläufe nicht optimal ist.

Im **beruflichen Alltag** überlagern sich deshalb unmerklich die Wahrnehmung der Arbeitsleistung und das Geschlecht der Person, die diese Leistungen erbringt. Diese Überlagerung ist nicht zu vermeiden, wir sind keine Neutren, sondern Frauen und Männer. Im Bemühen um eine möglichst objektive und gerechte Beurteilung ist es unerlässlich, sich die eigene geschlechtsgeprägte Sicht bewusst zu machen. Das **Verhältnis der Geschlechter** in unserer Gesellschaft ist, obwohl Fortschritte zu verzeichnen sind, immer noch geprägt von einer tra-

dierten Geschlechterhierarchie. Männliche Verhaltensweisen, Männern zugerechnete Eigenschaften werden deshalb in fast allen gesellschaftlichen Bereichen, in der Wirtschaft, in der Politik, im Sport, in der Kunst, an Schulen bis hin zum Privatbereich höher bewertet als Verhaltensmuster, die Frauen zugeordnet werden.

Aber nicht nur auf der personalen Ebene, im direkten Kontakt zwischen Menschen, kann das Kriterium Geschlecht das Beurteilungsverhalten beeinflussen. Arbeitsplatzstrukturen, Leitbilder, **Arbeitsanforderungen, Leistungskriterien** sind im öffentlichen Dienst, Schulen inbegriffen, wie in der Privatwirtschaft überwiegend von männlichen Führungskräften entwickelt und geprägt worden. Das soll an einigen Beispielen veranschaulicht werden:

Bei der Bewertung von Führungskräften spielt das Klischee vom durchsetzungsfähigen, harten aber gerechten Mann nach wie vor, insbesondere in der Privatwirtschaft, eine große Rolle. Modernere Managementmethoden, die auf soziale Kompetenz und Teamfähigkeit setzen, geraten dabei in der betrieblichen Alltagspraxis etwas ins Hintertreffen.

Das Beurteilungskriterium Einsatzbereitschaft wird häufig gemessen an der Bereitschaft zu Überstunden und an uneingeschränkter zeitlicher Verfügbarkeit. Eine Teilzeitbeschäftigte kann, selbst wenn sie in der Arbeit ein sehr hohes Engagement zeigt, diesen Anforderungen nicht genügen.

Traditionelle Männerberufe bieten in der Regel bessere **Verdienstmöglichkeiten** als traditionelle Frauenberufe. Diese unterschiedliche Wertschätzung kann sich auch in der Beurteilung niederschlagen.

Auch das **gesellschaftliche Umfeld** beeinflusst unsere Wahrnehmungen am Arbeitsplatz. So wird in unserer Gesellschaft von Frauen in der Regel erwartet, dass sie der Familie mehr Gewicht beimessen als dem Beruf, von Männern hingegen, dass sie ihre berufliche Entwicklung über ihr Privatleben stellen. Diese Verhaltenserwartungen, die sich erst ganz langsam verändern, begünstigen eine stärkere berufliche Förderung von Männern am Arbeitsplatz mit der entsprechenden Folgewirkung auf das Beurteilungsverhalten.

Die unterschiedlichen Verhaltenserwartungen an Frauen und Männer kann zu einer **unterschiedlichen Wertung der gleichen Leistungen** führen. Nach den Beobachtungen erfahrener Lehrerinnen und Lehrer werden gelegentlich Leistungen im Bereich erzieherisches Wirken je nach Geschlechtszugehörigkeit unterschiedlich beurteilt. So kommt es vor, dass Lehrerinnen, weil von ihnen entsprechend des Geschlechterrollenklischees Mütterlichkeit erwartet wird, ein Misserfolg im Umgang mit schwierigen Kindern stärker angelastet wird als Lehrern. Erfolge bei der Integration schwieriger Kinder schlagen hingegen eher bei Lehrern als positive Leistung zu Buche als bei Lehrerinnen.

Das **Geschlecht der BeurteilerIn** hat hingegen, soweit Untersuchungsergebnisse und Beobachtungen vorliegen, einen geringeren Einfluss auf das Ergebnis der Beurteilung als das Geschlecht der zu Beurteilenden. Das entspricht den Untersuchungsergebnissen über den Umgang von Lehrkräften mit Schülerinnen und Schülern im koedukativen Unterricht.

Dem Einfluss geschlechtsspezifischer Rollenerwartungen und Wertemuster können sich Beurteilerinnen und Beurteiler nicht entziehen. Um das Ziel zu verwirklichen das Arbeitsergebnis von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gerecht zu beurteilen müssen wir kritisch unsere geschlechtsspezifischen Wahrnehmungsmuster miteinbeziehen. Bei den Verhaltenserwartungen, die wir am Arbeitsplatz an Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter stellen, vermischen sich unbewusst dienstliche und geschlechtsspezifische. Ohne eine kritische Selbstbeobachtung laufen wir Gefahr, ungewollt Frauen zu benachteiligen. Im folgenden sind wieder einige Fragen aufgelistet, die eine kritische Prüfung der eigenen Wahrnehmung unterstützen sollen:

1. Aufgabenverteilung

- 1.1 Welche Aufgaben haben Lehrerinnen und welche Lehrer an meiner Schule?
- 1.2 Wie sind die anspruchsvollen Aufgaben, die für einen Aufstieg qualifizieren auf Frauen und Männer verteilt?

2. Kommunikationsverhalten

- 2.1 Mit wem spreche ich an meiner Schule häufiger? Mit den Kolleginnen oder mit den Kollegen?
- 2.2 Mit wem an meiner Schule spreche ich über welche Themen; gibt es Themen, die Sie eher mit Kolleginnen oder eher mit Kollegen bereden?
- 2.3 Wie ist mein Gesprächsverhalten? Höre ich den Kolleginnen genauso lange und genauso intensiv zu wie Kollegen?
- 2.4 Wie laufen Lehrerkonferenzen an meiner Schule ab? Wer redet am häufigsten und am längsten, wer wird häufiger unterbrochen?

3. MitarbeiterInnenführung

- 3.1. Habe ich im Beurteilungszeitraum mit allen Lehrkräften oder mit einzelnen über ihre berufliche Entwicklung gesprochen?
- 3.2 Habe ich im Beurteilungszeitraum mit den Kolleginnen ebenso häufig wie mit den Kollegen über berufliche Entwicklungsmöglichkeiten gesprochen?
- 3.3 Wie viele Kolleginnen und wie viele Kollegen waren im Beurteilungszeitraum auf Fortbildung?
- 3.4 Wie ist meine Einstellung gegenüber Kolleginnen mit Kindern, erhalten sie die gleiche Förderung wie Kollegen?

4. Dienstliche Verwendbarkeit

- 4.1 Die Prognose über die dienstliche Verwendbarkeit spielt für die berufliche Laufbahn eine große Rolle. Wie habe ich mir mein Urteil über die dienstliche Verwendbarkeit der Lehrkraft gebildet?
- 4.2 Habe ich die Prognosen für Lehrerinnen und Lehrer insgesamt gegenüber gestellt, um mögliche geschlechtsspezifische Einseitigkeiten zu erkennen?
- 4.3 Sind die Prognosen für Lehrerinnen und für Lehrer in etwa ausgeglichen? (Der Frauen- bzw. Männeranteil im Kollegium ist dabei zu berücksichtigen.)

5. Belastbarkeit

- 5.1 Welche Rolle spielt die Bereitschaft zu Mehrarbeit?
- 5.2 Was heißt für mich eigentlich Belastbarkeit, welche Maßstäbe lege ich an, sind diese zutreffend?
- 5.3 Erwarte ich, dass Frauen mit Kindern und Teilzeitkräfte weniger belastbar sind als Kollegen und Kolleginnen ohne Kinder?
- 5.4 Welche Einsatzbereitschaft von Teilzeitkräften erwarte ich und habe ich in Gesprächen mit Mitarbeiterinnen schon einmal überprüft, ob meine Erwartungen stimmen? Erwarte ich, dass Frauen mit Kindern und Teilzeitkräfte weniger belastbar sind als Kollegen und Kolleginnen ohne Kinder? Habe ich überprüft, ob diese Erwartungen zutreffen?

6. Teilzeitbeschäftigte

- 6.1 Stört mich die eingeschränkte Verfügbarkeit von Teilzeitkräften?
- 6.2 Übertrage ich Teilzeitkräften verantwortungsvolle Aufgaben?
- 6.3 Lege ich Konferenzen so rechtzeitig, dass die Teilzeitkräfte mit daran teilnehmen können?
- 6.4 Wieviel Zeit nehme ich mir für die Förderung von Teilzeitkräften?
- 6.5 Habe ich Teilzeitkräften an meiner Schule die Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen ermöglicht?

Ein Nachdenken über das eigene Beobachtungsverhalten als Grundlage einer dienstlichen Beurteilung der Arbeitsleistung einer Kollegin oder eines Kollegen ist nicht nur wie das Erstellen der Beurteilung wichtig, sondern ist auch eine gute Vorbereitung auf das Entwurfsgespräch.