



Landeshauptstadt  
München  
**Gleichstellungsstelle  
für Frauen**

# Geschlechtergerecht beurteilen

Ein Leitfaden



# **Geschlechtergerecht beurteilen – Arbeitshilfe der Gleichstellungsstelle für Frauen zur Erstellung dienstlicher Beurteilungen**

## **1. Einleitung**

## **2. Einfluss der gesellschaftlichen Geschlechterverhältnisse auf Wahrnehmung und Bewertung von Arbeitsleistungen**

**Populärer Irrtum: „Ich mache keine Unterschiede zwischen Frauen und Männern,  
für mich zählt nur das Arbeitsergebnis“**

- Familienbild: „Männer verdienen das Geld – Frauen kümmern sich um die Familie“
- Hierarchieeffekt: „Je besser die Bezahlung, desto besser muss die Beurteilung sein“
- Beurteiler (zu) oft männlich: „Männer an der Macht“
- Schubladen im Hirn: „Frau ist Frau und Mann ist Mann“
- Mann präsentiert sich, Frau hat Verständnis: „Bescheidenheit ist eine Zier, doch weiter kommt man(n) ohne ihr“
- Meinungsbildungsprozesse: „Andere reden auch mit“

## **3. Prüfliste zur Vorbereitung einer dienstlichen Beurteilung**

### **3.1 Wen beurteile ich?**

### **3.2 Welche Aufgaben sind zu leisten?**

### **3.3 Welche fachlichen, methodischen, persönlichen und sozialen Anforderungen stellen sich an diesem Arbeitsplatz? Welche Klischees gilt es zu erkennen?**

- Belastbarkeit – Klischee: Männer sind belastbarer
- Einsatzbereitschaft - Klischee: Männer sind einsatzbereiter und flexibler
- Durchsetzungskraft - Klischee: Männer setzen sich besser durch
- Soziale Kompetenz - Klischee: Frauen sind sozialer
- Genderkompetenz - Klischee: Gender betrifft nur Frauen

### **3.4. Worauf kommt es bei der Beobachtung an, die der Beurteilung zugrunde liegt?**

- Direkte Beobachtung spielt eine große Rolle
- Die persönliche Einstellung spielt bei der Beobachtung eine Rolle.
- Auch Konflikte beeinflussen die Beobachtung.
- Das Kommunikationsverhalten von Frau / Mann spielt bei der Beobachtung eine Rolle.
- Die Selbstdarstellung beeinflusst die Beobachtung.

### **3.5. Um sich ein Bild von der Leistung Ihrer Mitarbeiter\*innen machen zu können, müssen Sie auf verschiedene Informationen und Informationsquellen zurückgreifen.**

- Was kann ich selbst beobachten?
- Wie wirken sich schriftliche Arbeitsergebnisse auf meine Beobachtung aus?
- Welche Informationen bekomme ich von anderen? Von wem?
- Nicht alle fremden Informationen entsprechen Ihren eigenen Beobachtungen.

### **3.6. Personalentwicklung als Führungsaufgabe**

- Mitarbeitergespräch
- Aufgabenverteilung
- Projektarbeit
- Zielvereinbarungen
- Kritikgespräche
- Fortbildung

### **3.7. Auf Teilzeitbeschäftigte und Beschäftigte, die im Homeoffice bzw. mobil arbeiten, sollten Sie besonders achten.**

- Beurteilung von Teilzeitbeschäftigten
- Beurteilung von Beschäftigten, die im Homeoffice bzw. mobil arbeiten

## Grundsatz

**Es ist davon auszugehen, dass Beschäftigte unabhängig von ihrem Geschlecht oder Festlegung ihrer Arbeitszeit gleichermaßen leistungsfähig und leistungsorientiert sind. Der Indikator für diskriminierungsfreie, gendergerechte Beurteilungen sind deshalb ausgewogene Beurteilungsergebnisse in Bezug auf Männer und Frauen, Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte sowie Beschäftigte, die im Homeoffice bzw. mobil arbeiten.<sup>6</sup>**

### 1. Einleitung

Beurteilen ist ein subjektiver Vorgang, da die Grundlage jeder Beurteilung von Arbeitsleistung die Beobachtung von Menschen durch Menschen ist, deren Einstellungen und Werte sich unterscheiden.

Nehmen Sie die Regelbeurteilung zum Anlass, das eigene Verhalten beim Beobachten und Bewerten kritisch zu reflektieren! Das Beobachten von Arbeitsleistung ist kein eigener Arbeitsschritt. Wir beobachten das Verhalten und die Leistung der Mitarbeiter\*innen in der alltäglichen Zusammenarbeit, ohne diesem Vorgang besondere Aufmerksamkeit zu widmen.

Vor dem Verfassen einer Beurteilung ist es deshalb erforderlich, sorgfältig zu prüfen, wie sich ein Urteil über die Arbeitsleistung der\*des Mitarbeiterin\*Mitarbeiters im Beurteilungszeitraum gebildet hat, welche Informationsquellen zur Verfügung standen, wie sich die Zusammenarbeit mit ihr oder ihm entwickelt hat, wie die Rahmenbedingungen der Arbeit waren, um nur einige Punkte zu nennen.

Transparenz der Kriterien für die Leistungsbewertung sowie eine differenzierte und für die\*den Mitarbeiter\*in gut nachvollziehbare Beschreibung der Arbeitsleistung tragen zur Akzeptanz der Beurteilungsergebnisse bei. Nicht zu vergessen: die Qualität der Beurteilungsentwürfe oder der Beurteilungen ist auch ein Kriterium für die Beurteilung der Führungseignung der\*des Verfasserin\*Verfassers.

Die Beurteilung beeinflusst ganz erheblich das berufliche Fortkommen des/der zu Beurteilenden. Sie vermittelt ein positives oder negatives Feedback an Mitarbeiter\*innen und kann dadurch die Arbeitsleistung beeinflussen.

Diese Arbeitshilfe soll bei Beurteilungen Anregungen und Unterstützung geben. Der erste Abschnitt gibt eine kurze Einführung zum Stand der Forschung über den Einfluss der Geschlechterverhältnisse auf die Beurteilung von Arbeitsleistung. Im zweiten Teil ist eine Prüfliste mit Prüffragen, die auf Erfahrungen aus der Gleichstellungsarbeit und einschlägigen Forschungsergebnissen aufbaut.

### 2. Einfluss der gesellschaftlichen Geschlechterverhältnisse auf Wahrnehmung und Bewertung von Arbeitsleistungen

**Populärer Irrtum: „Ich mache keine Unterschiede zwischen Frauen und Männern, für mich zählt nur das Arbeitsergebnis“**

Nach Prof. Dr. Matthias Spörrle, Professor für Wirtschaftspsychologie und Referent im Rahmen der 13. Frauenpolitischen Fachtagung des dbb beamtenbund und tarifunion, sieht das Bild eines\*einer optimalen „Arbeitnehmer\*in“ in der westlichen Arbeitswelt nach wie vor in

<sup>6</sup> Vgl. Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (2014): Gendergerechte Beurteilungen – Hinweise und Empfehlungen für eine gleichstellungsförderliche Gestaltung von Regelungen und Praxis, S. 38

etwa so aus: ein hellhäutiger, größerer Mann mittleren Alters, vielleicht nicht besonders attraktiv, aber doch ohne markante äußerliche Fehlbildungen, der mit einer Hausfrau verheiratet und unbedingt leistungsbereit ist. Je mehr dieser Kriterien eine Person nicht erfüllt, umso schwerer hat sie es, im Beruf mit ihrer Leistung gesehen zu werden und Anerkennung zu finden.<sup>7</sup>

Eine Führungskraft, die Leistung beurteilt, muss sich entsprechender Stereotype bewusst sein und im Prozess der Beurteilung reflektieren, dass sowohl unsere (Verhaltens-) Erwartungen an Frauen und Männer im Berufs- und Privatleben unterschiedlich sind, als auch die Beurteilung des Verhaltens und der Leistung je nach Geschlecht unterschiedlich ausfallen kann.

Unbewusst vermischen wir bei der Beobachtung von Arbeitsleistung dienstliche und geschlechtsspezifische Erwartungen. Die Selbsteinschätzung, bei der Beurteilung keinen Unterschied zwischen Männern und Frauen zu machen, ist in der Regel unzutreffend und zwar gleichgültig, ob es sich um männliche oder weibliche Führungskräfte handelt.

Um die Leistung von Mitarbeiter\*innen gerecht zu beurteilen, müssen wir kritisch unsere geschlechtsspezifischen Wahrnehmungsmuster und Bewertungen reflektieren. Ohne eine solche kritische Selbstbeobachtung laufen wir Gefahr, ungewollt Frauen zu benachteiligen, da die Verhaltenserwartungen traditionell männlich geprägt sind.

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

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

Der mögliche Einfluss der gesellschaftlichen Geschlechterverhältnisse auf die Wahrnehmung und Bewertung von Arbeitsleistung wird anhand von sechs Beispielen näher aufgezeigt:

### **Familienbild:**

#### **„Männer verdienen das Geld – Frauen kümmern sich um die Familie“**

Die Anforderungen am Arbeitsplatz orientieren sich weiterhin an diesem traditionell bürgerlichen Familienbild, auch wenn sich die gesellschaftliche Realität längst verändert hat.

Frauen werden das soziale Leben und die Sorgearbeit in der Familie zuordnet, Männern das öffentliche Leben und die Arbeitswelt. Die Bedeutung des Beitrags der Mütter zum Familieneinkommen findet weniger Beachtung. Jüngere Frauen werden wohl über kurz oder lang Kinder kriegen, für einige Jahre oder sogar dauerhaft aus dem Beruf ausscheiden und dann allenfalls in Teilzeit zurückkommen. Ihre Personalentwicklung ist deshalb nicht so vordringlich, wie die der potentiellen Väter.

<sup>7</sup> Vgl. Spörrle M., (2017): Verzerrte Entscheidungen – Wie das Unterbewusstsein unsere Beurteilungssysteme manipuliert, S. 66

Die Norm ist der ganztags berufstätige, zeitlich voll flexible, männliche Arbeitnehmer.

Die betrieblichen Belange haben für ihn Vorrang vor den privaten. Mit der Hierarchieebene steigen die Anforderungen an eine ausufernde Verfügbarkeit und Präsenz am Arbeitsplatz. Von Männern wird erwartet, dass sie eine berufliche Karriere anstreben, von Frauen eher nicht. Männer brauchen als Familienväter/zukünftige Familienväter und Haupternährer eine gute Beurteilung, um beruflich voran zu kommen.

In der dienstlichen Beurteilung von Teilzeitbeschäftigten bei der Stadt München zeigt sich am auffälligsten der negative Einfluss der Ideologie der zeitlichen Verfügbarkeit als Norm. Die Ergebnisse des Beurteilungsjahres 2015 zeigen, dass Teilzeitbeschäftigte bei der Stadt München immer noch im Durchschnitt schlechter beurteilt werden als Vollzeitbeschäftigte.

Die partnerschaftliche Teilung von beruflichen und privaten Aufgaben und Pflichten zwischen Eheleuten bzw. Partnern ist zwar ein in der Theorie breit akzeptiertes Ziel der Familienpolitik, aber die Praxis ist noch weit entfernt davon. In der Corona-Zeit und insbesondere in Zeiten des Lockdowns hat sich die Situation in den meisten Haushalten mit Kindern verschärft. Neben den üblichen Haushaltsarbeiten waren überwiegend Mütter für Homeschooling und Kinderbetreuung zuständig. Es bleibt abzuwarten, wie sich das auf die Karrieren von Frauen auswirkt.<sup>8</sup>

#### **Hierarchieeffekt:**

**„Je besser die Bezahlung, desto besser muss die Beurteilung sein“**

Als Hierarchieeffekt bezeichnet man die Tendenz, die Leistungen von hierarchisch höher stehenden besser zu bewerten als die Leistungen auf den unteren Hierarchieebenen.

In den Beurteilungsrichtlinien der Stadt München wird ein Leistungsvergleich innerhalb jeder Besoldungsstufe oder Tarifgruppe gefordert. Jede Dienstkraft kann, unabhängig von der Hierarchiestufe, in ihrem Aufgabenbereich eine hervorragende Leistung erbringen.

Bei der Stadt München ist aus den Beurteilungsergebnissen allerdings ein deutlicher Hierarchieeffekt zwischen den Qualifikationsebenen abzulesen. Je höher die Qualifikationsebene, umso höher sind die Chancen, eine gute und sehr gute Beurteilung zu erhalten. Im Jahr 2015 erhielt kaum ein\*e Beschäftigte\*r im einfachen Dienst das erste Gesamturteil, während die Chancen auf das erste Gesamturteil in der 4. QE stadtwweit bei durchschnittlich 29 % lagen (je nach Referat, Geschlecht und Arbeitszeit sind die Differenzen sehr groß).

Einschränkung: Die Chancen auf eine gute Beurteilung und damit zum beruflichen Fortkommen sind für Frauen bedingt durch Familienpausen und Teilzeitbeschäftigung auch in höheren Hierarchiestufen nach wie vor schlechter.

<sup>8</sup> "Die Corona-Krise trifft Frauen doppelt. Weniger Erwerbseinkommen und mehr Sorgearbeit", Bettina Kohlrusch, Aline Zucco, Policy Brief Nr. 40 WSI, 05/2020, S. 5ff.

"Belastungen von Kindern, Jugendlichen und Eltern in der Corona-Pandemie", Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) 2021, S. 51ff.

"Bundesweite Elternbefragung zu Homeschooling während der Covid 19-Pandemie. Erkenntnisse zur Umsetzung des Homeschoolings in Deutschland", Anja Wildemann, Ingmar Hosenfeld, Institut für Bildung im Kindes- und Jugendalter, Zentrum für Empirische Pädagogische Forschung (zefp), Universität Koblenz-Landau, Campus Landau, 2020, S. 5ff.

## **Beurteiler oft männlich: „Männer an der Macht“**

Bei der Stadt München sind Männer in Führungspositionen nach wie vor überrepräsentiert. 2014 lag der Führungsunterschied zwischen Frauen und Männern In der 2. und 3. Qualifikationsebene bei 3,8 Prozentpunkten bzw. 4,5 Prozentpunkten zugunsten der Männer, in der 4. Qualifikationsebene sogar bei 11,0 Prozentpunkten. Zudem sind männliche Führungskräfte in einigen Bereichen der Stadtverwaltung überrepräsentiert, bspw. im Technischen Dienst um 10,3 Prozentpunkte, im Verwaltungsdienst um 12,5 Prozentpunkte und im Bibliotheksdienst um 13,5 Prozentpunkte. Männliche Beurteiler sind trotz der steigenden Zahl von Frauen in Führungspositionen nach wie vor die Mehrzahl.

Dieses Ungleichgewicht kann sich auf die Beurteilungen zum einen dadurch auswirken, dass Menschen eine Präferenz für Ähnlichkeit haben und damit Personen, die ihnen äußerlich ähnlich sind und mit ihnen Werte und Einstellungen teilen, positiver bewerten. Zum anderen ist die Vorstellung darüber, was Leistung ist, noch überwiegend männlich geprägt. Diese Vorstellung beinhaltet eine Menge Männlichkeitsstereotype, obwohl das moderne Führungsverständnis, welches bereits Eingang in die städtischen Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit gehalten hat, neben methodischen und fachlichen auch soziale und persönliche Anforderungen enthält.

Arbeitsleistungen von Frauen insbesondere im Bereich sozialer und persönlicher Kompetenz werden dann häufig nicht als Leistung wahrgenommen. Der Beitrag von Frauen zu einem positiven Betriebsklima wird zwar häufig gelobt, aber selten als Leistung gewertet. Die Kollegin, die die interne Kommunikation in der Abteilung unterstützt, zuhören kann, persönliche Probleme von Kolleg\*innen erkennt, erfüllt quasi nur ihre naturgegebene weibliche Aufgabe. Dass diese Tätigkeiten Kraft und Zeit kosten, kommunikative Kompetenz erfordern und zum Arbeitserfolg der Abteilung oft ganz wesentlich beitragen, wird gerne 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 einschließlich aller „positiven Beiträge“.

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

## **Schubladen im Hirn: „Frau ist Frau und Mann ist Mann“**

Das Verhaltensspektrum von Frauen wie von Männern entspricht im Einzelfall nicht immer den Verhaltenserwartungen an Frau und Mann, sondern ist vielfältig und soll das auch sein. Um die Arbeit von Frauen wie von Männern leistungsgerecht zu beurteilen, ist es unbedingt erforderlich, sich den Einfluss der Kategorie Geschlecht auf das eigene Verhalten und die eigene Wahrnehmung bewusst zu machen.

Im Alltag haben wir oft eine Art „Geschlechterbrille“ auf. Damit messen wir Verhalten einseitig an unseren geschlechtsspezifischen Erwartungen und blenden sogar Verhaltensweisen aus, die nicht ins Raster passen. Frauen werden andere Fähigkeiten zugeschrieben als Männern. Frauen wird soziale Kompetenz zugeschrieben und von ihnen erwartet, dass sie freundlicher sind. Gleichzeitig dürfen sie auch mal Schwäche zeigen. Männern wird Durchsetzungsstärke, strategisches rationales Denken zugeschrieben und von ihnen erwartet, dass sie bspw. mit aggressiven Klientinnen\*Klienten gut umgehen und stressige Situationen besser bewältigen können. Sie dürfen sich abgrenzen. Diese als männlich geltenden Fähigkeiten werden tendenziell höher bewertet als weibliche.

Für Frauen wie Männer ist der Umgang miteinander zunächst einfacher, wenn sie die erlernten geschlechtsspezifischen Verhaltenserwartungen erfüllen. Deshalb wird auch in der Kommunikation am Arbeitsplatz auf die vertrauten geschlechtsstereotypen Verhaltens- und Wahrnehmungsmuster zurückgegriffen.

Bei der Beurteilung geht es darum, die tatsächlichen Arbeitsergebnisse und die Arbeitsleistung zu bewerten, nicht die (vermeintlichen) Charaktereigenschaften der Personen.

**Mann präsentiert sich, Frau hat Verständnis:  
„Bescheidenheit ist eine Zier, doch weiter kommt man(n) ohne ihr“**

Zwei Beispiele aus Forschungsergebnissen: In der Präsentation ihrer Leistungen unterscheiden sich Frauen und Männer zum Teil noch erheblich. Frauen präsentieren sich häufig weniger offensiv und selbstbewusst als Männer. Frauen unterschätzen eher ihr Können, während Männer eher zur Selbstüberschätzung neigen. Vorgesetzte bewerten Mitarbeiter, die sich „über Wert“ verkaufen, tendenziell positiver als Mitarbeiterinnen, die ihre Arbeit selbstkritisch und realistisch darstellen.

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

**Meinungsbildungsprozesse:  
„Andere reden auch mit“**

Grundsätzlich ist zu beachten, die Informationen Dritter sind gleichermaßen geschlechtergeprägt, wie die eigenen, Vorsicht ist geboten. Ein Beispiel aus der Praxis, das durch Forschungsergebnisse bestätigt wird: Ein Kunde beschwert sich bei Ihnen über eine Mitarbeiterin, weil diese stur und unfreundlich war und für sein Anliegen kein Verständnis hatte. Fakt war, der Kunde hatte nicht alle erforderlichen Unterlagen mitgebracht und wollte, dass die Mitarbeiterin weiblich einfühlsam darüber hinweg sieht. Ihre korrekte und sachlich vorgetragene Ablehnung empfand er als unfreundlich. Bei einem Sachbearbeiter hätte er sie eher akzeptiert, eventuell sogar als Durchsetzungsfähigkeit respektiert.

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

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

### **3. Prüfliste zur Vorbereitung einer dienstlichen Beurteilung**

#### **3.1. Wen beurteile ich?**

Wichtige Daten der oder des zu Beurteilenden:

- Geschlecht
- Alter
- Eingruppierung/Besoldungsgruppe, seit wann
- Familiäre Verpflichtungen



- Vollzeit/Teilzeit (Stundenmaß)
- Arbeitszeiteinbringung im Büro / Homeoffice bzw. beim mobilen Arbeiten
- Änderung der Arbeitszeit, wann
- Ausbildung
- Zeiträume für die Übernahme von zusätzlichen Tätigkeiten und Sonderaufgaben; ggf. Leistungseinschränkungen
- Zielvereinbarungen

### **3.2. Welche Aufgaben sind zu leisten?**

Vor dem Erstellen einer Beurteilung ist es notwendig zu prüfen, welche Aufgaben (Haupt- und Nebenaufgaben) im Beurteilungszeitraum zu erfüllen waren. Legen Sie der Prüfung die Stellenbeschreibung (soweit aktuell) oder die letzte Ausschreibung für diese Stelle zu Grunde. Die gezeigte Leistung ist immer in Bezug auf die zu verrichtenden Tätigkeiten zu beurteilen. Die subjektive Annahme über die allgemeine Leistungsfähigkeit der Person ist zu vermeiden.

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

### **3.3 Welche fachlichen, methodischen, persönlichen und sozialen Anforderungen bestehen am Arbeitsplatz? Welche Klischees gilt es zu erkennen?**

Stellen Sie dem Aufgabenprofil das Anforderungsprofil gegenüber:

- Die Erfüllung welcher Anforderungen ist für den Arbeitserfolg wichtig?
- Anhand welcher Kriterien beurteilen Sie, ob und in welchem Umfang die Anforderungen erfüllt werden?
- Was ist die Grundlage für diese Kriterien?
- Gibt es dazu klare Vorgaben von oben?
- Waren die Wirkungen der Kriterien auf Frauen und auf Männer ein Thema?
- Ist die Gewichtung einzelner Anforderungen transparent und der Funktion angemessen?

Helfen kann es auch, wenn Sie die Kriterien mit anderen Sachgebietsleitungen der Abteilung abstimmen bzw. in Ihrem Sachgebiet diskutieren.

Fachliche und methodische Anforderungen können in der Regel aufbauend auf dem Anforderungsprofil der Stelle relativ genau und aufgabenspezifisch beschrieben werden. Das erleichtert die Beurteilung, aber auch hier sind Grundlage der Bewertung Informationen aus ihrer subjektiven Beobachtung.

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. Gerade hier spielen Klischees eine unguete Rolle. Die unsichtbaren Hürden für das berufliche Fortkommen von Frauen finden sich häufig im Bereich persönlicher Anforderungen.

Im Folgenden finden Sie einige Beispiele als Reflexionshilfe:

### **Belastbarkeit**

#### **Klischee: Männer sind belastbarer**

Hinter dem Begriff Belastbarkeit verbirgt sich eine Reihe von männlich besetzten Verhaltenserwartungen, wie Bereitschaft zu Überstunden, Durchhaltevermögen in Krisensituationen, Ruhebehalten bei hohem Zeitdruck.

Seltener wird Belastbarkeit verbunden mit Schalterdiensten, Umgang mit schwierigen Kunden, Umgang mit Publikum in schwierigen Lebenslagen, Konfliktberatung. Hier kommt es wesentlich an auf soziale Kompetenz, Einfühlungsvermögen, Verständnis, aber auch auf das Sich-abgrenzen-Können. Die tatsächlich hohen Belastungen solcher überwiegend von Frauen ausgeübten Tätigkeiten finden in der Regel nicht die gleiche Anerkennung wie männlich definierte Belastungen. Frauen mit Kinderbetreuungsaufgaben, insbesondere Teilzeitbeschäftigte, gelten wegen dieser häuslichen Pflichten häufig von vornherein als weniger belastbar. Das ist eine Zuschreibung, die der Überprüfung nicht standhält. Es ist deshalb notwendig, bei dem Leistungskriterium Belastbarkeit genau hinzuschauen.

- Was heißt für mich eigentlich Belastbarkeit?
- Anhand welcher Kriterien beurteile ich, ob eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter belastbar ist?
- Sind diese Kriterien für die unterschiedlichen Arbeitsanforderungen in meiner Dienststelle angemessen?
- Welche Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter in meinem Sachgebiet halte ich für belastbar, wie komme ich zu dieser Einschätzung?
- Können sich die Rahmenbedingungen und Anforderungen des Arbeitsplatzes auf Frauen und Männer unterschiedlich belastend auswirken?

### **Einsatzbereitschaft**

#### **Klischee: Männer sind einsatzbereiter**

Am einfachsten und oberflächlichsten lässt sich Einsatzbereitschaft an der Bereitschaft zu Überstunden festmachen. Die Zahl der Überstunden ist aber nur bedingt tauglich, eine hohe Einsatzbereitschaft für die Arbeit zu bewerten. Überstunden können auch ein Indikator für eine unzureichende Organisation der eigenen Arbeit oder sogar von Überforderung sein. Frauen und Männer mit Familienpflichten, ob sie Teilzeit oder Vollzeit arbeiten, geraten schnell ins Hintertreffen, wenn Überstunden zum Maß für berufliches Engagement werden. Teilzeitbeschäftigte müssen 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.

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

Überlegen Sie, wer in Ihrem Sachgebiet im Beurteilungszeitraum nicht nur einsatzbereit war, sondern sich inhaltlich für die Aufgaben der Dienststelle engagiert hat. Beispiele:

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

### **Durchsetzungskraft**

#### **Klischee: Männer setzen sich besser durch**

Von Männern wird Durchsetzungskraft, von Frauen Kompromissbereitschaft erwartet. Um den geschlechterstereotypen Zuschreibungen gegenzusteuern, sollten Sie bezogen auf den Arbeitsplatz der und des zu Beurteilenden prüfen:

- Was heißt für mich Durchsetzungskraft (kurzfristige Strategie: Macht einsetzen, ohne auf Widerspruch einzugehen; langfristige Strategie: Überzeugungskraft einsetzen, damit Akzeptanz entsteht)?
- Bei welchen Arbeitsaufgaben ist in welcher Form Durchsetzungskraft notwendig?
- Welche Ausprägung von Durchsetzungskraft akzeptieren externe und interne Kundinnen/Kunden bei weiblichen und männlichen Beschäftigten? Wie beobachte ich die Umsetzung?
- Schätze ich das Durchsetzungsvermögen von Frauen und Männern unterschiedlich ein?

### **Soziale Kompetenz**

#### **Klischee: Frauen sind sozialer**

Soziale Kompetenz, wie z.B. Einfühlungsvermögen, Kompromissbereitschaft, harmonische Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, wird von Frauen erwartet.

Soziale Fähigkeiten spielen bei der Stadt eine zentrale Rolle bei der Personalauswahl, insbesondere bei Führungspositionen. Welche Aspekte eine Rolle spielen, hängt von der Arbeitsaufgabe ab. Publikumsverkehr verlangt in hohem Maße soziale Kompetenz insbesondere in der Kommunikation und Konfliktbewältigung. Um der oder dem zu Beurteilenden gerecht zu werden, prüfen Sie bezogen auf den konkreten Arbeitsplatz:

Welche Anforderungen stelle ich an Führungskräfte, welche an die Mitarbeiter\*innen abhängig von ihrer Beschäftigung im Sachgebiet?

- Welche soziale Kompetenz erfordert die erfolgreiche Aufgabenerledigung?
- Wie wird soziale Kompetenz im Umgang mit internen und externen Gesprächspartnerinnen/-partnern gelebt?
- Wie agiere ich selbst, welche Verhaltensweisen sind mir besonders wichtig bzw. welche kann ich nicht akzeptieren?

## **Genderkompetenz**

### **Klischee: Gender betrifft nur Frauen**

Geschlechterfragen werden gemeinhin Frauen zugeordnet. Frauen sind nicht qua Geschlecht kompetenter in Sachen Geschlechterverhältnisse als Männer.

Bei Genderkompetenz handelt es sich nicht um persönliche Fähigkeiten, sondern um Fachwissen und die Bereitschaft und Fähigkeit, dieses Wissen kompetent im Arbeitsalltag umzusetzen. Dieser Auftrag gilt sowohl für Männer als auch für Frauen.

Was erfordert die Umsetzung von Gender Mainstreaming?

- Kenntnisse über die Grundlagen der Gleichstellungspolitik für Frauen und Männer bei der Stadt;
- Geschlechtsdifferenziert auf Bedürfnisse von Frauen und Männern, intern wie extern einzugehen;
- Sich eigener Vorurteile und Klischees bewusst zu sein, geschlechtsspezifische Rollenerwartungen zu reflektieren;
- Auf die Sprache/Körpersprache zu achten, Frauen und Männer einzubeziehen und nicht abzuwerten;
- Frauen am Arbeitsplatz gleichwertig in die Aufgaben, die Verantwortung und Gespräche einzubeziehen;
- Beschäftigte mit Familienpflichten, insbesondere Teilzeitbeschäftigte, zu fördern.

### **3.4. Worauf kommt es bei der Beobachtung an, die der Beurteilung zugrunde liegt?**

#### **Direkte Beobachtung spielt eine große Rolle.**

Die zu Beurteilenden können wir nur in Ausschnitten bei der Erbringung ihrer Arbeitsleistung beobachten, etwa bei einer gemeinsamen Arbeit an einer Aufgabe, bei der Anleitung und bei Gesprächen über Arbeitsaufgaben, auf Besprechungen und Sitzungen. Der Umgang mit Bürger\*innen, Arbeitskontakte mit Kolleg\*innen, die Mitarbeit an Projekten, in Arbeitskreisen entzieht sich meist unserer direkten Beobachtung.

- Wie oft habe ich mit der\*dem Mitarbeiter\*in Kontakt (persönlichen, telefonischen, über Videokonferenz oder über E-Mail)?
- Sind diese Kontakte überwiegend arbeitsbezogen?
- Welcher Art sind diese arbeitsbezogenen Kontakte in der Regel
  - Arbeitsauftrag und Erläuterung,
  - Besprechung einzelner Arbeitsaufgaben, Teambesprechungen,
  - Vermittlung von Anregungen für die Arbeit,
  - Gespräche über übergreifende Aufgaben der Dienststelle,
  - Zusammenarbeit in einer Arbeitsgruppe,
  - Lob, positive Rückmeldungen, Kritikgespräche, anderes?

#### **Die persönliche Einstellung spielt bei der Beobachtung eine Rolle.**

Achten Sie darauf, dass persönliche Sympathien nicht zu Vor- oder Nachteilen für einzelne Beschäftigte führen.

Wie häufig Sie Kontakt mit Mitarbeiter\*innen haben, hängt mit Ihrer Einstellung zusammen. Am Arbeitsplatz können Sie sich die Menschen, mit denen Sie Kontakt haben, nicht aussuchen, ein korrekter Umgang miteinander ist dienstlich gefordert. Am Arbeitsplatz wie im Privatbereich gibt es Leute, mit denen Sie lieber Kontakt haben als mit anderen.

- Wenn ich eine der üblichen Arbeitswochen in meinem Sachgebiet betrachte, spreche ich mit einzelnen Mitarbeiter\*innen häufiger als mit anderen?
- Sind einzelne Mitarbeiter\*innen kontaktfreudiger als andere?
- Hängt die Häufigkeit der Kontakte mit der Arbeitszeit (z. B. Teilzeitarbeit) zusammen?
- Sind mir die Arbeitszeiten der Teilzeitkräfte geläufig?

Warum entstehen die persönlichen Kontakte?

- Weil die\*der Mitarbeiter\*in häufig selbst die Initiative zum Gespräch sucht?
- Weil sie oder er über gute Fachkenntnisse verfügt?
- Weil sie oder er Anleitung braucht?
- Weil die\*der Mitarbeiter\*in i. d. R. Arbeitsaufträge bereitwillig annimmt?
- Weil wir gemeinsame Sichtweisen, Interessen, Hobbies teilen?
- Weil sie oder er mir sympathisch ist?

### **Auch Konflikte beeinflussen die Beobachtung.**

Konflikte am Arbeitsplatz lassen sich auch bei gutem Einverständnis nicht immer vermeiden. Ein aktueller Konflikt kann kurzfristig oder länger eine jahrelange gute Zusammenarbeit überschatten.

- Wie lange liegt der letzte Konflikt mit der\*dem zu beurteilenden Mitarbeiter\*in zurück?
- War das der einzige Konflikt oder kam es häufiger zu Konflikten?
- Was war der Anlass für diesen Konflikt?
- Wie war der Konfliktverlauf?
- Konnte der Konflikt für beide Seiten befriedigend gelöst werden?
- Gibt es noch ungelöste Konflikte?

### **Das Kommunikationsverhalten von Frau / Mann spielt bei der Beobachtung eine Rolle.**

Unser Kommunikationsverhalten ist bis in die Körpersprache hinein stark von den erlernten Geschlechtsrollen geprägt. Die Ergebnisse der Kommunikationsforschung weisen darauf hin, dass Frauen in geschlechtergemischten Gruppen häufig benachteiligt werden. Frauen haben damit schwierigere Bedingungen als Männer, um ihre Ideen einzubringen und ihre Leistungen darzustellen.

Eine kritische Selbstbeobachtung bei Gesprächen mit den Mitarbeiter\*innen kann Hinweise auf unbeabsichtigte Formen der Ungleichbehandlung geben:

- Spreche ich häufiger mit Mitarbeiterinnen oder mit Mitarbeitern?
- Gibt es Themen, die ich eher mit Mitarbeiterinnen oder eher mit Mitarbeitern berede?
- Höre ich den Mitarbeiterinnen genauso lange und genauso intensiv zu wie Mitarbeitern?
- Wie schnell gebe ich einer Mitarbeiterin / einem Mitarbeiter Ratschläge?
- Wie reagiere ich, wenn mir eine Mitarbeiterin widerspricht und wie bei einem Mitarbeiter?
- Wie reagiere ich, wenn ein Mitarbeiter emotional ist und wie bei einer Mitarbeiterin?
- Mit wem bespreche ich schwierige Aufgaben im Vorfeld?

- Mit wem bespreche ich wichtige Termine oder Ereignisse nach?
- Von wem nehme ich Vorschläge für die Erledigung von Aufgaben an?

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

- Wer redet häufig? Wer redet lange?
- Wer wird häufiger unterbrochen? Wem wird aufmerksam zugehört?
- Wer findet Resonanz mit ihren oder seinen Vorschlägen und Ideen?
- Wer unterstützt wen bei Diskussionen?
- Gibt es Wortführerinnen oder Wortführer?

### **Die Selbstdarstellung beeinflusst die Beobachtung.**

Untersuchungen weisen darauf hin, dass Männer sich mehr Raum für ihre Selbstdarstellung nehmen und auch mehr Raum erhalten, um über die eigenen Leistungen zu berichten. Frauen sind in der Regel erziehungsbedingt zurückhaltender und bescheidener. Von den Vorgesetzten wird ihnen häufig für ihre Selbstdarstellung auch weniger Zeit eingeräumt als den Kollegen.

Die Präsentation der Ergebnisse der Arbeit, Berichte über den Fortgang von Projekten, über erfolgreiche Problemlösungen sind aber wichtige Informationsquellen über die Arbeit der Dienstkraft.

- Welche Möglichkeiten haben die Mitarbeiterinnen und die Mitarbeiter, die Ergebnisse ihrer Arbeit vorzustellen?
- Fordere ich Mitarbeiterinnen genauso oft wie Mitarbeiter auf, über ihre Arbeit zu berichten?
- Wie viel Zeit nehmen Mitarbeiterinnen und wie viel die Mitarbeiter für ihre Selbstdarstellung in Anspruch? Habe ich überprüft, ob Frauen die gleichen Chancen haben, ihre Arbeit darzustellen, wie ihre Kollegen?
- Wie reagiere ich, wenn:
  - eine Mitarbeiterin sich selbstbewusst Raum für die Darstellung ihrer Arbeit nimmt?
  - eine Mitarbeiterin / ein Mitarbeiter die Ideen oder Leistungen anderer als seinen Erfolg verkauft?
  - eine Mitarbeiterin / ein Mitarbeiter objektive Erfolge als Glück / Zufall bezeichnet?
  - die Mitarbeiterin / der Mitarbeiter über Probleme und Schwächen in der Bearbeitung spricht?
  - die Mitarbeiterin / der Mitarbeiter sich selbstsicher gibt und nicht über Probleme und Schwächen in der Bearbeitung spricht?

### **3.5 Um sich ein Bild von der Leistung Ihrer Mitarbeiter\*innen machen zu können, müssen Sie auf verschiedene Informationen und Informationsquellen zurückgreifen.**

Um sich ein möglichst umfassendes Bild darüber zu machen, wie Ihr Urteil über Mitarbeiter\*innen zu Stande kommt, müssen Sie sich über Informationsarten und Informationsquellen und deren Bedeutung klar werden.

## **Was kann ich selbst beobachten?**

Wenn ich die Aufgaben der oder des zu Beurteilenden durchgehe

- Welchen Anteil der Arbeit der oder des zu Beurteilenden kann ich unmittelbar selbst beobachten?
- Bei welchen Aufgaben kann ich sie oder ihn direkt beobachten? Welche Bedeutung haben diese Tätigkeiten für den Erfolg ihres oder seines Aufgabenbereichs?
- Welche Arbeitsvorgänge sind meiner direkten Beobachtung nicht zugänglich? Spielen diese bei der Aufgabenerfüllung eine zentrale Rolle?
- Wie kann ich die Qualität und die Ergebnisse der beobachteten Arbeitsvorgänge prüfen? Welche Qualitätsmaßstäbe lege ich an?

## **Wie wirken sich schriftliche Arbeitsergebnisse auf meine Beobachtung aus?**

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

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

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

Wie bewerte ich die schriftlichen Arbeitsergebnisse?

- Meine Bewertungskriterien richten sich nach Aufgabe und Status der\*des Mitarbeiterin\*Mitarbeiters.
- Welche Kriterien sind mir wichtig? Z.B. bürgernahe, verständliche Sprache; gute Formulierungen; folgerichtige Darstellung des Sachverhalts und des Ergebnisses; knappe prägnante Darstellung des Sachverhalts; Sorgfalt in der Bearbeitung?
- Vermittle ich meine Kriterien den Mitarbeiter\*innen anschaulich und transparent?
- Ist die Gewichtung der einzelnen Kriterien geschlechtergerecht und für alle Mitarbeiter\*innen in derselben Funktion und Entgelt- bzw. Besoldungsgruppe gleich?

## **Welche Informationen bekomme ich von anderen?**

Auch die Informationen Dritter sind von Interessen, Wertvorstellungen und vom Geschlecht geprägt, Vorsicht ist geboten.

Kund\*innen legen an die Qualität der Dienstleistungen von Frauen einen höheren Maßstab an als bei Männern. Entsprechend dem Geschlechtsrollenstereotyp werden von Frauen mehr Einfühlungsvermögen, mehr Freundlichkeit, mehr Service erwartet.

Achten Sie beim Urteil externer Partner\*innen auf deren betriebliches Umfeld. In der Zusammenarbeit mit Frauen auf der gleichen Ebene haben einige noch wenig Erfahrung, schätzen

die fachliche Kompetenz von Frauen geringer ein und messen sozialer Kompetenz eher wenig Bedeutung bei.

Wie bilde ich mir ein Urteil über die Anteile der Tätigkeit der\*des Mitarbeiterin\*Mitarbeiters, die ich nicht beobachten kann?

- Durch die Verwertbarkeit der Arbeitsergebnisse?
- Durch Informationen von den Mitarbeiter\*innen selbst, mündliche Berichte, Arbeitsnachweise, Aktennotizen?
- Durch Information von anderen Mitarbeiter\*innen oder Vorgesetzten?
- Durch Informationen externer Kooperationspartner\*innen?
- Durch Information von Personen, für die die Dienststelle Dienstleistungen erbringt?
- Interne / externe Kund\*innen?
- Durch andere Informationsquellen; welche sind das?

### **Welche Informationen sind für mich besonders wichtig?**

- Welchen Raum nehmen die Informationen der\*des Mitarbeiterin\*Mitarbeiters selbst ein bei der Beurteilung ihrer oder seiner Arbeitsleistung?
- Welchen Stellenwert haben die Informationen von Vorgesetzten für meine Urteilsbildung?
- Gibt es Kolleg\*innen oder Mitarbeiter\*innen, deren Urteil mir besonders wichtig ist?
- Warum ist mir das Urteil bestimmter Kolleg\*innen wichtig? Wegen Fachwissen, Berufserfahrung, Beobachtungsgabe, guter persönlicher Beziehung ...?
- Welchen Einfluss hat das Urteil von Kund\*innen insgesamt?
- Welche Wirkung hat das Urteil einflussreicher Kund\*innen?
- Welchen Einfluss haben externe Partner\*innen, mit denen es viele Kooperationsbeziehungen gibt?
- Welche Wirkung hat das Urteil einflussreicher Partner\*innen?

### **Nicht alle fremden Informationen entsprechen Ihrer eigenen Beobachtung.**

Wie gehe ich mit Informationen von Vorgesetzten, von Kolleg\*innen oder Mitarbeiter\*innen um, die sich deutlich von meiner Einschätzung der Arbeitsleistung der betreffenden Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters positiv oder negativ unterscheiden?

- Solche Informationen sind für mich Anlass genau nachzufragen, welche Beobachtungen der Informationsgeberin oder des Informationsgebers der Beurteilung zugrunde liegen und nach welchen Kriterien sie oder er bewertet hat.
- Ich überprüfe kritisch meine eigenen Beobachtungen.
- Ich bespreche meine Eindrücke mit einer kompetenten Vertrauensperson.

### **3.6. Personalentwicklung als Führungsaufgabe**

Personalentwicklung ist Führungsaufgabe. Die Stadt hat für die Förderung der Mitarbeiter\*innen zahlreiche PE-Instrumente eingeführt.



## Mitarbeitergespräch

Bei der Stadt ist das jährliche Mitarbeitergespräch Pflicht. Überlegen Sie:

- Habe ich mit allen Mitarbeiter\*innen in Voll- und Teilzeit ein Mitarbeitergespräch geführt und habe ich dabei Ziele vereinbart?
- Habe ich den Mitarbeiter\*innen in diesem Gespräch ausführlich die Möglichkeit gegeben, Wünsche, Anregungen und Kritikpunkte zum Ausdruck zu bringen?
- Habe ich die Wünsche geprüft und waren meine Entscheidungen sachgerecht und fair?
- Habe ich im Gespräch über die Aufgabenverteilung sowie über Förderungs- und Qualifizierungsmaßnahmen gesprochen? Mit welchem Ergebnis?

## Aufgabenverteilung

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

- Wie und nach welchen Kriterien habe ich im Beurteilungszeitraum den Mitarbeiter\*innen Aufgaben übertragen?
- Wenn Frauen und Männer, Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigte in vergleichbaren Positionen arbeiten, welche Aufgaben habe ich den Mitarbeiterinnen, welche den Mitarbeitern übertragen?
- Wer hat die anspruchsvolleren Aufgaben erhalten und damit auch die Möglichkeit auf gute Entwicklungschancen?
- Wurden einzelne Mitarbeiter\*innen wiederholt mit anspruchsvollen Aufgaben betraut? Wenn ja, warum gerade diese?

## Projektarbeit

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

- An welchen Projekten waren im Beurteilungszeitraum Mitarbeiter\*innen (Frauen und Männer, Vollzeit und Teilzeit, mit/ohne Betreuungspflichten) beteiligt? Wie kam die Entscheidung zustande?
- Welche konkreten Aufgaben und Funktionen hatten die Einzelnen in den jeweiligen Projekten?
- Welchen Mitarbeiter\*innen wurde durch Arbeitsentlastung eine Beteiligung an der Projektarbeit ermöglicht?

## Zielvereinbarungen

Welche Arbeitsziele habe ich im Beurteilungszeitraum mit der\*dem Mitarbeiter\*in vereinbart?

Qualität der Zielvereinbarung

- Hatten die Mitarbeiter\*innen die Möglichkeit, die Zielvereinbarung mitzugestalten? War es ein partnerschaftlicher Vereinbarungsprozess?
- Haben Mitarbeiter\*innen Zielvorschläge eingebracht?
- Wurden Teilschritte vereinbart? Wie beteilige ich mich selbst an der Umsetzung?
- Wie haben sich diese Gespräche auf die Ergebnisse der Arbeit ausgewirkt? Haben die Arbeitsergebnisse den Vereinbarungen entsprochen?

## Kritikgespräche

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

- aktuell nach dem Ereignis, das zur Kritik Anlass gab, oder erst später
- erst wenn einige Kritikpunkte zusammengekommen waren
- selten oder nie
- erst anlässlich der dienstlichen Beurteilung?

Ergebnisse von Kritikgesprächen

- Habe ich bei allen Kritikgesprächen der\*dem Mitarbeiter\*in Möglichkeiten aufgezeigt, die Arbeitsleistung zu verbessern und klare Vereinbarungen getroffen?
- Habe ich sie oder ihn bei der Umsetzung begleitet und sie oder ihn dabei unterstützt?
- Wie schätze ich das Ergebnis der jeweiligen Kritikgespräche ein?

## Fortbildung

Mitarbeiter\*innen müssen laufend qualifiziert werden. Die Fortbildungsbereitschaft und die Umsetzung des Gelernten in die Praxis sind Thema der dienstlichen Beurteilung. Wenn nicht ohnehin vorhanden, listen Sie die Fortbildungsmaßnahmen auf, an denen Ihre Mitarbeiter\*innen im Beurteilungszeitraum teilgenommen haben, unterteilt nach weiblich/männlich und Vollzeit- und Teilbeschäftigte. Überprüfen Sie die Ergebnisse:

- Wie habe ich die Fortbildungsmaßnahmen geplant? Bin ich selbst mit Fortbildungsvorschlägen auf Mitarbeiter\*innen zugegangen?
- Welche Mitarbeiter\*innen habe ich mit welchem Ziel für welche Fortbildungsmaßnahmen vorgeschlagen?
- Hatten Mitarbeiterinnen die gleichen Chancen wie Mitarbeiter, auf Fortbildung geschickt zu werden?
- Und wie waren die Chancen von Teilzeitbeschäftigten im Vergleich zu den Vollzeitbeschäftigten?
- Sind Mitarbeiter\*innen mit Fortbildungswünschen auf mich zugekommen, welche waren das? Welche habe ich unterstützt und welche nicht? Warum nicht?
- Wie schätze ich den Erfolg dieser Fortbildungsmaßnahmen ein?

### **3.7. Auf Teilzeitbeschäftigte und Beschäftigte, die im Homeoffice bzw. mobil arbeiten, sollten Sie besonders achten.**

#### **Beurteilung von Teilzeitbeschäftigten**

Der Unterschied in der dienstlichen Beurteilung zwischen Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten besteht nach wie vor. Je nach Referat und Qualifikationsebene betrug der Unterschied in der Vergabe des 1. Gesamturteils zwischen Voll- und Teilzeitkräften im Beurteilungsjahr 2011 bis zu 30 Prozentpunkte. Bei der summierten Betrachtung der 1. und 2. Gesamturteile bewegte er sich gesamtstädtisch 2011 allerdings innerhalb der tolerablen Schwankungsbreite von 5-10%. Die Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist eine Zielvorgabe des Stadtrats für die städtische Personalpolitik. Die Förderung von Teilzeitbeschäftigung ist ein wichtiges Instrument zur Umsetzung des Ziels. Sobald die entsprechenden Zahlen für das Beurteilungsjahr 2019 vorliegen, soll überprüft werden, inwiefern die Gleichbehandlung von Voll- und Teilzeitkräften fortgeschritten ist.

Teilzeitbeschäftigung bietet unter anderem folgende Vorteile:

- Bei einer auf betriebliche wie persönliche Bedürfnisse optimal abgestimmten Arbeitszeitorganisation kann Teilzeit gezielt eingesetzt werden, um auf Kundenbedürfnisse einzugehen, Arbeitsmengenschwankungen auszugleichen und teure Betriebsmittel besser auszulasten.
- Betriebe, die Teilzeitmitarbeiterinnen und -mitarbeiter beschäftigen, gehen von einer höheren Produktivität und geringeren Fehlzeiten durch bessere Arbeitszufriedenheit aus. Untersuchungen (z.B. McKinsey, 1996) stellen fest, dass Teilzeitkräfte mit einer Arbeitszeit von 60%-80% des Vollzeitstundenmaßes die höchste Arbeitsleistung erbringen.

Die Rahmenbedingungen (zeitliche Einschränkung) einer Teilzeitbeschäftigung werden gerne überbetont und die tatsächliche Arbeitsleistung eher unterbewertet.

Dadurch können sich ungerechtfertigte Vorbehalte gegenüber Teilzeitbeschäftigten einschleichen und die dienstliche Beurteilung beeinflussen.

Wichtig! - Bewertet wird die Leistung von Teilzeitkräften, die sie in ihrer Arbeitszeit erbracht haben, nicht die Zeit, in der sie nicht verfügbar sind. Um eine unbeabsichtigte Benachteiligung von Teilzeitbeschäftigten zu vermeiden, prüfen Sie noch einmal sorgfältig die Situation von Teilzeitbeschäftigten in ihrem Sachgebiet.

Wie ist die Situation für die Teilzeitkräfte im Sachgebiet?

- Wie ist, einmal ganz ehrlich, meine Einstellung zu Teilzeitarbeit?
- Stört mich die eingeschränkte Verfügbarkeit der Teilzeitkraft?
- Ist das Arbeitspensum im Vergleich zur vereinbarten Arbeitszeit realistisch?
- Habe ich der Teilzeitkraft verantwortungsvolle Aufgaben übertragen?
- Muss tatsächlich Arbeit von anderen aufgefangen werden oder liegt die Situation an der unzureichenden Planung der Lage der Arbeitszeiten im Sachgebiet?
- Stört mich, dass ich Abläufe nach Beschäftigten richten muss, die weniger Arbeitszeit einbringen als Ganztagsbeschäftigte?
- Wie ist die Einstellung in meinem Team zu Teilzeitarbeit?
- Welche Einsatzbereitschaft erwarte ich von Teilzeitkräften?
- Welche Flexibilität erwarte ich von Teilzeitkräften?
- Lege ich Gesprächstermine so, dass Teilzeitkräfte teilnehmen können?
- Sind Teilzeitkräfte in alle wichtigen Informationsflüsse eingebunden?
- Haben Teilzeitkräfte die gleichen Fortbildungsmöglichkeiten wie Vollzeitkräfte?

## **Beurteilung von Beschäftigten, die im Homeoffice bzw. mobil arbeiten**

### **Das Jahr 2020 ein Wendepunkt bei der Frage des Homeoffice / mobilen Arbeitens**

Die 2020 eingeführten Corona-Maßnahmen und die fortschreitende Digitalisierung führten zu einschneidenden Veränderungen von Arbeitsprozessen und Arbeitsinstrumenten. Die bis dahin eher skeptisch und zögerlich ermöglichte Telearbeit hat 2020 einen Wendepunkt erreicht. Bedingt durch die Corona-Maßnahmen und die neuen technischen Möglichkeiten ist es in vielen Bereichen möglich geworden, ortsunabhängig die Arbeitsleistung in gewohnter Qualität zu erbringen.

Der digitale Wandel birgt Chancen und Risiken. Die bisherigen Entwicklungen zeigen, dass Geschlechtergerechtigkeit in diesen Prozessen nicht automatisch gegeben ist, sondern von Anfang an bewusst mitgedacht und implementiert werden muss.

### **Einsatzbereitschaft der Beschäftigten in der Krisensituation**

Bei der Beurteilung sollte beachtet werden, in welchem Ausmaß Beschäftigte der Stadt München bereit waren, auf die neue Situation der Kontaktbeschränkungen einzugehen: Ohne Vorbereitung und ohne die notwendige technische Ausstattung verlagerten tausende Kolleg\*innen von einem Tag auf den anderen ihren Arbeitsplatz nach Hause.

Mit viel Engagement und persönlichem Einsatz wurden Lösungen für technische und praktische Probleme gefunden, sodass die Stadtverwaltung im Großen und Ganzen weiter funktionieren konnte. Hierzu gehören z.B. die große Bereitschaft, auf private Computer, Telefone, etc. auszuweichen, da nicht genügend dienstliche mobile Geräte zur Verfügung standen, Sicherheitsbedenken hintanzustellen, sich das notwendige Wissen in kürzester Zeit anzueignen, etc.

Ebenso die Bereitschaft, z.B. bei plötzlich extrem hohem Arbeitsanfall beispielsweise im Bereich der finanziellen Hilfen und der gesundheitlichen Hilfen, auch zusätzlich in den späten Abendstunden und am Wochenende zu arbeiten, so dass schnelle Hilfen für die Bevölkerung zeitnah möglich waren.

### **Chancen und Risiken der Arbeit im Homeoffice / des mobilen Arbeitens**

#### **Vorteile des Homeoffice / des mobilen Arbeitens**

Das Arbeiten im Homeoffice / das mobile Arbeiten spart u.a. Fahrtwege und bietet eine höhere Flexibilität. Dadurch kann die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessert werden. Manche Teilzeitkräfte können dadurch ihre Arbeitszeit erhöhen, was gerade im Hinblick auf eine eigenständige Existenzsicherung und Rente aus gleichstellungspolitischer Sicht wünschenswert ist. Deshalb sollte bei der Beurteilung von Führungskräften ihr Engagement für die Ermöglichung des Homeoffice / des mobilen Arbeitens für die Mitarbeiter\*innen gewürdigt werden.

#### **Gefahr der Retraditionalisierung der Geschlechterverhältnisse**

Allerdings birgt die Arbeit im Homeoffice / das mobile Arbeiten die Gefahr der Retraditionalisierung der Geschlechterverhältnisse und einer neuerlichen Vergrößerung der Ungleichheit zwischen Frauen und Männern.

Während des Lockdowns und der Schließung von Schulen und Kinderbetreuungseinrichtungen wurde dies besonders deutlich, denn für die Kinderbetreuung und -beschulung waren hauptsächlich die Mütter verantwortlich.<sup>9</sup>

## **Gesundheitsrisiken**

Dem Erhalt der Gesundheit kommt auch im Homeoffice / beim mobilen Arbeiten eine besondere Bedeutung zu, v.a. in Bezug auf Ergonomie und Bewegung. Das Geschlecht und die soziale Lage sind zentrale Kategorien bezüglich Gesundheit und Gesundheitsverhalten. Besonders zu berücksichtigen ist daher die Aussage, dass sich immerhin 39% der Befragten aus räumlichen Gründen zuhause keinen ergonomischen Arbeitsplatz einrichten können. Aus bundesweiten Studien geht hervor, dass Frauen häufiger als Männer keinen ergonomischen Arbeitsplatz im Homeoffice haben. Hier ist es wichtig, dass die Führungskräfte die Beschäftigten sowohl für die Wichtigkeit der Ergonomie am heimischen Arbeitsplatz sensibilisieren als auch nach Möglichkeit die gesundheitsfördernde Ausstattung der Arbeitsplätze unterstützen.

Eine weitere dringende Voraussetzung für ein gutes Arbeiten im Homeoffice / mobiles Arbeiten ist eine gute technische Ausstattung, mindestens mit Laptop und Diensthandy. Aus Gründen der Sicherheit der Beschäftigten darf nicht erwartet oder hingegenommen werden, dass z.B. dienstliche Telefonate (insbesondere in sensiblen Bereichen) mit dem privaten Telefon geführt werden.

Es soll darauf geachtet werden, dass keine geschlechtsspezifischen Unterschiede bei der Ausstattung mit der notwendigen Technik entstehen.

Das Arbeiten in den späten Abendstunden und am Wochenende macht mittelfristig krank und ist kein Modell für die Zukunft. Die Führungskräfte haben die Aufgabe, darauf hin zu wirken, dass die gesetzlichen Regelungen auch im Homeoffice / beim mobilen Arbeiten eingehalten werden. Auch wenn im Homeoffice / beim mobilen Arbeiten die Eigenverantwortung für einen gesetzeskonformen und gesunden Arbeitstag größer ist als im Büro, darf seitens der Führungskräfte nicht die Erwartungshaltung entstehen, dass sie selbst oder die Mitarbeiter\*innen immer und auf jeden Fall erreichbar sein und die Arbeit, notfalls auch am späten Abend oder am Sonntag, erledigen müssen. Das Arbeitspensum muss in der dafür vorgesehenen Arbeitszeit zu erledigen sein. Ein höheres Maß an Flexibilität und Eigenverantwortung darf nicht auf Kosten der Abgrenzung und der Regeneration gehen.

## **Sichtbarkeit der Leistung**

Eine tendenziell geringere Sichtbarkeit und schlechtere Vernetzung von Frauen sind strukturelle Hindernisse auf dem Weg zu Geschlechtergerechtigkeit und Gleichberechtigung im Erwerbsleben. Es soll darauf geachtet werden, dass sich diese Tendenzen bei einer überwiegenden Arbeit im Homeoffice / überwiegenden mobilen Arbeit nicht verstärken, insbesondere, wenn die Kolleginnen in Teilzeit tätig sind. Instrumente der aktiven Gegensteuerung müssen aktiv genutzt werden. Dies betrifft sowohl Führungskräfte, die Handlungssicherheit in genderkompetenter „Führung aus der Ferne“ erlangen müssen, als auch Mitarbeiter\*innen, die sich „empowern“ müssen, sich auch aus dem Homeoffice / dem mobilen Arbeiten

9 "Die Corona-Krise trifft Frauen doppelt. Weniger Erwerbseinkommen und mehr Sorgearbeit", Bettina Kohlrusch, Aline Zucco, Policy Brief Nr. 40 WSI, 05/2020, S. 5ff.

"Belastungen von Kindern, Jugendlichen und Eltern in der Corona-Pandemie", Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) 2021, S. 51ff.

"Bundesweite Elternbefragung zu Homeschooling während der Covid 19-Pandemie. Erkenntnisse zur Umsetzung des Homeschoolings in Deutschland", Anja Wildemann, Ingmar Hosenfeld, Institut für Bildung im Kindes- und Jugendalter, Zentrum für Empirische Pädagogische Forschung (zefp), Universität Koblenz-Landau, Campus Landau, 2020, S. 5ff.

heraus zu zeigen und auf sich aufmerksam zu machen. Homeoffice / mobiles Arbeiten darf nicht zu Nachteilen bei der Karriere führen!

## **Kommunikation und Teamgeist**

Schon nach nur wenigen Monaten im Homeoffice gaben 77% der Befragten an, dass sie dienstliche Gespräche vermissen und 33% gaben an, dass die Arbeit im Homeoffice weniger Freude macht.

Hier müssen Mechanismen und Instrumente entwickelt und angeboten werden, die diese Effekte abfedern und „Teamgeist“ und Teambuilding auch im Homeoffice ermöglichen - immer in Verbindung mit einem genderkompetenten Blick.

## **Fazit**

Für Sie als Führungskraft ist es wichtig, im Vorfeld die eigenen Ansprüche an die Präsenz, die Rahmenbedingungen der Arbeit im Homeoffice / des mobilen Arbeiten, die Erwartungen an Beschäftigte, die im Homeoffice bzw. mobil arbeiten und Messbarkeit der Leistung zu reflektieren. Darüber hinaus braucht es eine kritische Auseinandersetzung mit dem Thema psychische und physische Gesundheit am Arbeitsplatz und „Selbstausschöpfung“. Der zweite Gleichstellungsbericht fordert in diesem Zusammenhang: „Deshalb sind gesetzliche, tarifliche und betriebliche Maßnahmen erforderlich, die mobiles Arbeiten so gewährleisten, dass die Gefahren der Entgrenzung von Arbeit gemindert werden.“<sup>10</sup>

**Eine selbstreflektierende Auseinandersetzung mit folgenden Fragen kann vor der Beurteilung nützlich sein:**

- Wie ist, einmal ganz ehrlich, meine Einstellung zu Homeoffice / mobilem Arbeiten?
- Stört mich die eingeschränkte persönliche Anwesenheit der Mitarbeiter\*innen?
- Welche Möglichkeiten gibt es für die Aufrechterhaltung der Kommunikation und des Informationsflusses?
- Sind alle Mitarbeiter\*innen in alle wichtigen Informationsflüsse eingebunden?
- Wie kontrolliere ich die Arbeitsergebnisse im Homeoffice / beim mobilen Arbeiten?
- Ist diese Kontrolle angemessen und die Ergebnisse mit anderen männlichen/weiblichen Teammitgliedern vergleichbar?
- Stört mich, dass ich Abläufe nach Beschäftigten richten muss, die unterschiedlich verfügbar sind?
- Wie ist die Einstellung in meinem Team zu Homeoffice / mobilem Arbeiten?
- Welche Einsatzbereitschaft erwarte ich?
- Welche Flexibilität und Verfügbarkeit erwarte ich von Mitarbeiter\*innen, die im Homeoffice bzw. mobil arbeiten?

## **Zum Abschluss:**

In dieser Arbeitshilfe sind, nach unserer Einschätzung, die wichtigsten Themen, die bei der Beobachtung der Arbeitsleistung von Frauen und von Männern eine Rolle spielen, angesprochen. Wenn Sie mehr zu einzelnen Themen wissen möchten, können Sie sich bei der Gleichstellungsstelle u.a. folgende Materialien bestellen:

<sup>10</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2017): Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, Themenblatt 9 „Aktuelle Herausforderung Digitalisierung“, S. 1

Schreyögg, F., (2006): Geschlechtergerecht Beurteilen – Arbeitshilfe zur Erstellung dienstlicher Beurteilungen in der Langfassung (geht vertieft auf Forschungsergebnisse ein)

Schreyögg, F., (2006): Handlungshilfe zur Vorbereitung der Teilung von Führungspositionen

Schreyögg, F., (2002): Die Beurteilung der Leistung von Frauen und Männern ist nicht geschlechtsneutral

Schreyögg, F., (1998): Zum Einfluss von Geschlechtsrollenstereotypen auf die Beurteilung von Arbeitsleistung, in OSC Organisationsberatung und Supervision, Jg. 5 Heft 1

Schreyögg, F., (1996): Die Rolle der Kategorie Geschlecht in Personalbeurteilungsverfahren – eine Untersuchung der Praxis der Münchner Stadtverwaltung, in Zeitschrift für Personalforschung, 10. Jg. Heft 2

### **Weitergehende Informationen und Literatur:**

Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (2014): Gendergerechte Beurteilungen – Hinweise und Empfehlungen für eine gleichstellungsförderliche Gestaltung von Regelungen und Praxis

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2017): Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, Themenblatt 9 „Aktuelle Herausforderung Digitalisierung“ <http://www.gleichstellungsbericht.de/de/topic/24.themenbl%C3%A4tter-zum-gutachten.html>, Zugriff am 25.04.2018

Sonntag M.V., (1997): Telearbeit - Eine Untersuchung von Rahmenbedingungen unter besonderer Berücksichtigung der Telekommunikationsanbindung

Spörrle M., (2017): Verzerrte Entscheidungen – Wie das Unterbewusstsein unsere Beurteilungssysteme manipuliert. In: Frauen 4.0: Diskriminierungsfreies Fortkommen im öffentlichen Dienst – Jetzt umdenken. Dokumentation der 13. Frauenpolitischen Fachtagung des dbb beamtenbund und tarifunion, Bundesfrauenvertretung <https://www.dbb.de/td-frauen/artikel/frauen-40-diskriminierungsfreies-fortkommen-im-oeffentlichen-dienst.html>, Zugriff am 20.04.2018