



Faire Beurteilungskultur –

Leitfaden für geschlechtergerechte
dienstliche Beurteilungen



Impressum

Landeshauptstadt München,
Gleichstellungsstelle für Frauen
Marienplatz 8
80331 München
Telefon: 089 233-92465
Telefax: 089 233-24005
gst@muenchen.de
www.muenchen.de/gst

Autorin:

Irene Ketterer auf der Grundlage der Arbeitshilfe
„Geschlechtergerecht beurteilen“
von Friedel Schreyögg (2006)

Gestaltung und Druck:

Landeshauptstadt München,
Stadtkanzlei, Ingrid Lechler
Gedruckt auf umweltfreundlichem Farblaserpapier,
FSC® Mix Credit und CO2-neutral zertifiziert.
Nachdruck nur mit Genehmigung der Herausgeberin
Stand: März 2026

Inhalt

Grundsatz	5
1 Einleitung	5
2 Einfluss der gesellschaftlichen Geschlechterverhältnisse auf Wahrnehmung und Bewertung von Arbeitsleistungen	6
Unsichtbare Geschlechterdisparität	6
Familienbild: „Männer verdienen das Geld – Frauen kümmern sich um die Familie“	7
Hierarchieeffekt: „Je besser die Bezahlung, desto besser muss die Beurteilung sein“	8
Das soziale Ähnlichkeitsprinzip in der Beurteilung: „Gleich und gleich gesellt sich gern“	8
Schubladen im Hirn: „Frau ist Frau, Mann ist Mann – und Nicht-Binär passt nicht ins Raster“	8
Mann präsentiert sich, Frau hat Verständnis: „Bescheidenheit ist eine Zier, doch weiter kommt man(n) ohne ihr“	9
Unterschiedliche Bewertungsmaßstäbe: „Potenzial versus Leistung“	10
Meinungsbildungsprozesse: „Andere reden auch mit“	10
3 Prüfliste zur Vorbereitung einer dienstlichen Beurteilung	11
3.1 Wen beurteile ich?	11
3.2 Welche Aufgaben sind zu leisten?	11
3.3 Anforderungen versus Klischees am Arbeitsplatz	11
Stellen Sie dem Aufgabenprofil das Anforderungsprofil gegenüber:	11
Klischee: Männer sind belastbarer	12
Klischee: Männer sind einsatzbereiter	12
Klischee: Männer setzen sich besser durch	13
Klischee: Frauen sind sozialer	14
Klischee: Gender betrifft nur Frauen sowie trans* und nicht-binäre Personen ...	14
3.4 Worauf kommt es bei der Beobachtung an, die der Beurteilung zugrunde liegt?	15
Direkte Beobachtung	15
Persönliche Einstellung	15
Konflikte	16
Geschlechtsspezifisches Kommunikationsverhalten	16
Selbstdarstellung	16

3.5 Beobachten, analysieren, erweitern: relevante Informationen und Informationsarten	17
Was kann ich selbst beobachten?	17
Wie bewerte ich die schriftlichen Arbeitsergebnisse?	18
Welche Informationen bekomme ich von anderen?	18
Nicht alle fremden Informationen entsprechen Ihrer eigenen Beobachtung.....	19
3.6 Personalentwicklung als Führungsaufgabe	19
Mitarbeiterentwicklungsgespräch	19
Aufgabenverteilung	19
Projektarbeit	20
Zielvereinbarungen	20
Kritikgespräche	20
Entwicklung.....	21
3.7 Home Office & Teilzeit: Vom Vorurteil zur fairen Ergebnis-Bewertung	21
3.7.1 Teilzeit als Power Work: Warum Teilzeitkräfte mehr leisten, als man denkt	21
Mythos Teilzeit: Weniger Zeit = weniger Leistung?	21
„Höhere Produktivität dank Teilzeit: Mehr Zufriedenheit, weniger Fehlzeiten“	22
3.7.2 Mobiles Arbeiten bewerten: „Warum Ergebnisse wichtiger sind als Büro Stunden“	23
Risiko Selbstaussbeutung	23
Was Sie tun können: Ergebnis Fokus statt Anwesenheits Mikromanagement.....	24
Selbst Check für Führungskräfte: Flexibles Arbeiten fair und transparent beurteilen	24
Weitergehende Informationen und Literatur:	25

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 Geschlecht, Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte sowie Beschäftigte, die im Homeoffice bzw. mobil arbeiten.¹

1 Einleitung

Leistungsbeurteilungen prägen die Personalentwicklung, doch trotz des Anspruchs auf Objektivität bleiben sie subjektiv, weil Menschen andere Einstellungen und Werte haben. Gender Bias kann dabei zu unterschiedlichen Bewertungen je nach Geschlecht führen und damit Karriereaussichten verzerren.

Nutzen Sie die Regelbeurteilung, um Ihr eigenes Beobachtungs und Bewertungsverhalten zu hinterfragen. Oft wird das tägliche Verhalten der Mitarbeitenden ohne bewusste Reflexion erfasst.

Bevor Sie eine Beurteilung schreiben, sollten Sie daher genau nachvollziehen, wie sich Ihr Urteil im Beurteilungszeitraum gebildet hat: Welche Informationen lagen vor? Wie entwickelte sich die Zusammenarbeit? Unter welchen Rahmenbedingungen wurde gearbeitet?

Um faire Bewertungen zu gewährleisten – auch wenn teils regel- und teils anlassbezogene Beurteilungen nötig sind – ist es wichtig, über den gesamten Zeitraum kontinuierlich Notizen zu Leistung, besonderen Erfolgen und etwaigen Einbrüchen zu machen.

Da Beurteilungen das berufliche Fortkommen stark beeinflussen, geben Sie positives oder negatives Feedback, das wiederum die zukünftige Arbeitsleistung steuern kann.

¹ Vgl. Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (2014): Gendergerechte Beurteilungen – Hinweise und Empfehlungen für eine gleichstellungsförderliche Gestaltung von Regelungen und Praxis, S. 38

2 Einfluss der gesellschaftlichen Geschlechterverhältnisse auf Wahrnehmung und Bewertung von Arbeitsleistungen

Unsichtbare Geschlechterdisparität: „Ich mache keine Unterschiede zwischen Frauen und Männern, für mich zählt nur das Arbeitsergebnis“

Bei der Beobachtung von Arbeitsleistung vermischen wir oft unbewusst dienstliche und geschlechtsspezifische Erwartungen. Die Annahme, dass Beurteilungen geschlechtsneutral seien, stimmt selten – egal, ob es sich um männliche oder weibliche Führungskräfte handelt.

Um faire Beurteilungen zu ermöglichen, müssen wir unsere geschlechtsspezifischen Wahrnehmungen und Bewertungskriterien kritisch reflektieren. Ohne diese Selbstbeobachtung besteht die Gefahr, Frauen, nicht-binäre und trans* Personen unbeabsichtigt zu benachteiligen. Führungskräfte sollten sich ihrer eigenen Stereotype bewusst sein und anerkennen, dass Erwartungen an Frauen, Männer sowie nicht-binäre und trans* Personen im Berufs- und Privatleben unterschiedlich sein können. Diese Vielfalt zu berücksichtigen, ist entscheidend für eine gerechte Bewertung aller Mitarbeitenden.

In dieser Arbeitshilfe wird Geschlecht nicht als starre binäre Kategorie verstanden, sondern als ein komplexes Spektrum, das verschiedene Identitäten und Ausdrucksformen umfasst. Um eine gerechte und diskriminierungsfreie Beurteilung zu gewährleisten, ist es entscheidend, die vielfältigen Möglichkeiten Geschlecht zu leben, wahrzunehmen und zu respektieren. Das bedeutet, unsere Wahrnehmungen, Erwartungen und Bewertungen von Arbeitsleistungen kritisch zu hinterfragen, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden unabhängig von ihrem Geschlecht fair und gleichbehandelt werden.

Die Bedeutung der Kategorie Geschlecht hat vor allem folgende Gründe:

- Das Geschlecht ist ein nicht zu übersehendes Merkmal, das „ins Auge springt“ und unter Umständen Fragen aufwirft.
- Der Geschlechterhabitus wird von Kind an eingeübt und prägt unser Verhalten in allen Lebensbereichen bis in die Körpersprache hinein.
- Der Umgang miteinander ist einfacher, wenn das Gegenüber die erlernten geschlechtsspezifischen Verhaltenserwartungen erfüllt. 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“

Neue Rollen, alte Lasten

In Deutschland verändert sich das Bild von Familie und Beruf: Immer mehr Väter fahren ihre Kinder in den Kindergarten und übernehmen einen Teil der Sorgearbeit. Trotzdem bleibt das Gewicht der unbezahlten Pflege fast ausschließlich bei Frauen. Sie arbeiten häufiger Teilzeit², akzeptieren jahrelange Einkommenseinbußen und bleiben bei kranken Kindern zu Hause – während Väter meist nur die zwei „Vätermonate“ Elternzeit nehmen, um ihre Karriere nicht zu gefährden³. Das Steuersystem verstärkt diese Ungleichheit, sodass Frauen seltener politisch mitbestimmen können und häufiger von Altersarmut bedroht sind (der sogenannte Gender Care Gap)⁴.

Stereotype im Kopf, Realität im Büro

Durch diese Aufgabenteilung entstehen klare Rollenklischees: Frauen werden mit Fürsorglichkeit, Emotionalität und Bescheidenheit assoziiert, Männer mit Durchsetzungsvermögen, Rationalität und Führungsstärke. Im Arbeitsalltag führt das zu verzerrten Wahrnehmungen – Frauen gelten als weniger karriereorientiert, Männer als natürlich dominant. So werden weibliche Leistungen leicht übersehen, besonders wenn sie nicht den traditionellen Erwartungen entsprechen.

Im Zuge der Neukonzeption der Arbeitgeberin- Marke der Landeshauptstadt München wurde als Kernelement der Employer Value Proposition (EVP), also des Arbeitgeberversprechens, unter anderem die Dimension „Menschlichkeit und Wertschätzung“ herausgearbeitet. Dieses Kernelement fand auch in der Mitarbeiter*innenbefragung einen hohen Zuspruch unter den Beschäftigten⁵. Auch das Konzept des New Work erfordert moderne, coachende Führung. Daher unterstützt die LHM ihre Führungskräfte dabei, sich selbst und das eigene Führungsverhalten weiterzuentwickeln. Moderne Führungskräfte sollen sich mehr als Coach*in, Begleiter*in und Personalentwickler*in von allen Teammitgliedern statt als klassische, hierarchische Führungskraft sehen, Männlichkeitsstereotypen sind in diesen Konzepten nicht mehr gefragt.

Karriere, Kinder, Chancen: Mit flexiblen Modellen das Teilzeit Stigma überwinden
Auf höheren Ebenen steigt die Forderung nach permanenter Verfügbarkeit. Männer sollen Vollzeit arbeiten und Karriere machen; Frauen hingegen werden ermutigt, in der Familienphase Teilzeit zu wählen. Diese Muster verfestigen die geschlechtsspezifischen Ungleichheiten. Die Arbeitgeberin kann dem entgegenwirken, indem sie flexible Arbeitsmodelle, faire Beurteilungen und Teilzeit Karrieremöglichkeiten anbietet.

Die Beurteilungsergebnisse 2022 der Stadt München zeigen, dass Teilzeitbeschäftigte noch immer etwa fünf Prozentpunkte schlechter beurteilt werden als Vollzeitkräfte – jedoch hat sich dieser Unterschied im Laufe der Jahre mehr als halbiert. Die Landeshauptstadt München setzt sich aktiv für eine partnerschaftliche Aufteilung von Beruf und Sorgearbeit zwischen Partner*innen ein und schafft so Raum für echte Gleichberechtigung.

² Laut PeCon Bericht arbeiteten im Jahr 2024 über 53 % Frauen und knapp 17 % Männer in Teilzeit. Davon gaben 82% der Frauen und 45 % der Männer Kinderbetreuung als Grund für die Teilzeitarbeit an.

³ Die Elternzeit beträgt bei Vätern in der LHM durchschnittlich 2,4 Monate, bei Müttern 15 Monate, vgl. dazu Leitsätze 2024, Betriebliches Gleichstellungskonzept der Landeshauptstadt München, S. 13

⁴ Vgl. <https://equalcaremuc.de/was-ist-equal-care/>, abgerufen zuletzt am 03.09.2025

⁵ Vgl. Leitsätze 2024, S. 17

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 Beurteilungsjahr 2022 lag der Anteil des 1. und 2. Gesamturteils in der 1. QE bei 38,3 Prozent, in der 2. QE bei 42,5 Prozent, in der 3. QE bei 54,6 Prozent und in der 4. QE bei 69,5 Prozent. Mit 27 Prozentpunkten ist ein Hierarchieeffekt nach wie vor deutlich ausgeprägt.

Das soziale Ähnlichkeitsprinzip in der Beurteilung: „Gleich und gleich gesellt sich gern“

In der Regel bewerten Menschen Personen, die ihnen äußerlich ähnlich sind und mit ihnen Werte und Einstellungen teilen, positiver.

Stellen Sie Ihre Leistungserwartungen auf den Prüfstand. Die Definitionen der Leistungskriterien in den Allgemeinen Kompetenzbeschreibungen, im Indizienkatalog („Beschreibung der fünf Gesamturteile mit Indizienkatalog als Hilfestellung für die Zuordnung eines Gesamturteils“) und die Prüfliste sollen eine Hilfe sein, um tradierten Denkmustern zu entkommen und Menschen, die sich in äußerer Erscheinung, Geschlecht und Herkunft von einem selbst unterscheiden, faire Entwicklungschancen zu geben.

Schubladen im Hirn:

„Frau ist Frau, Mann ist Mann – und Nicht-binär passt nicht ins Raster“

Das Verhaltensspektrum von Frauen, Männern und nicht-binären Menschen entspricht im Einzelfall nicht immer den Verhaltenserwartungen, die an diese Geschlechtergruppen gestellt werden. Vielmehr ist es vielfältig und sollte auch so anerkannt werden. Um die Arbeit von Frauen, Männern und nicht-binären Personen 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. Sie filtert das Verhalten Ihrer Mitarbeitenden durch das Prisma längst etablierter Rollenbilder und kann schnell zu Fehlinterpretationen führen. Wie die Brille wirkt:

- Frauen werden häufig mit sozialer Kompetenz, Freundlichkeit und sogar einer gewissen „Sanftheit“ assoziiert.
- Männer erhalten das Etikett „durchsetzungsstark“, „rational“ und „aggressiv genug, um schwierige Kund*innen zu meistern“. Diese als „männlich“ geltenden Eigenschaften werden dabei oft höher bewertet als die „weiblichen“.
- Nichts-binäre, trans* und intergeschlechtliche Personen stoßen häufig darauf, dass ihre Identität und ihre Fähigkeiten nicht sofort verstanden oder anerkannt werden – ihre Beiträge geraten leicht in den Hintergrund und werden weniger wertgeschätzt.

Wenn Ihre Teams die bekannten, erlernten Rollen erfüllen, scheint die Kommunikation am Arbeitsplatz reibungslos zu laufen – weil Sie automatisch auf vertraute Stereotype zurückgreifen.

Genau hier setzen die beiden heimlichen Stolpersteine an:
Viewing Bias – wir beschreiben dasselbe Verhalten je nach Geschlecht unterschiedlich.
Valuing Bias – wir bewerten diese Beschreibungen dann ebenfalls verschieden.

Beide Verzerrungen betreffen nicht nur Frauen, sondern ebenso Männer. Eine aktuelle Studie von Winn & Carian (2023) belegt, dass „atypische“ Männer als zu weich wahrgenommen werden (Viewing Bias) und dass Männer, die nicht die klassischen Engagement Merkmale (z. B. lange Überstunden oder häufige Dienstreisen) zeigen, schlechter beurteilt werden als Frauen (Valuing Bias).⁶

Ihr Handlungsrahmen

1. Bewusstsein schaffen – Machen Sie sich Ihrer eigenen Geschlechterbrille bewusst und prüfen Sie, welche Erwartungen Sie unbewusst an Ihre Mitarbeitenden stellen.
2. Fakten statt Charakter – Konzentrieren Sie sich in Beurteilungen ausschließlich auf messbare Arbeitsergebnisse, nicht auf vermeintliche Persönlichkeitsmerkmale.
3. Inklusive Kriterien entwickeln – Gestalten Sie Bewertungsskalen so, dass sie alle Geschlechtsidentitäten abdecken und keine Rolle für bestimmte Verhaltensweisen voraussetzen.
4. Feedback Loops etablieren – Lassen Sie Ihre Mitarbeitenden Rückmeldung zu Ihren Beurteilungsprozessen geben – so erkennen Sie frühzeitig mögliche Blindspots.

Indem Sie die Geschlechterbrille ablegen, schauen Sie genauer hin und geben jedem Teammitglied die Chance, anhand ihrer*seiner echten Leistung zu glänzen. So fördern Sie nicht nur Fairness, sondern stärken zugleich das Vertrauen und die Motivation in Ihrem gesamten Team.

Mann präsentiert sich, Frau hat Verständnis:

„Bescheidenheit ist eine Zier, doch weiter kommt man(n) ohne ihr“

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 Mitarbeitenden, während sie mit Mitarbeiterinnen, entlang den Geschlechterrollenstereotypen, 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.

⁶ Wynn, A. T., & Carian, E. K. (2023). High-Hanging Fruit: How Gender Bias Remains Entrenched in Performance Evaluations. *Social Problems*, spad044. <https://doi.org/10.1093/socpro/spad044>, zuletzt abgerufen am 18.09.2025

Unterschiedliche Bewertungsmaßstäbe: „Potenzial versus Leistung“

Eine weitere problematische Tendenz stellt die unterschiedliche Bewertung von Männern und Frauen dar. Studien zeigen, dass Männer häufig nach ihrem Potenzial beurteilt werden, während Frauen erst ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen müssen. Dies führt dazu, dass Männer für ihr Potenzial belohnt werden, während Frauen strengere Maßstäbe erfüllen müssen, um ähnliche Anerkennung zu erhalten (siehe Foschi, 2000; Cruz-Castro & Sanz-Mendelez, 2021).⁷ Zudem werden Frauen und Männer zwar ähnlich beschrieben, jedoch werden die entsprechenden Eigenschaften bei Frauen oft negativ und bei Männern positiv interpretiert (Malmström et al., 2017).⁸ Dieser Effekt wird als Leistungs-Bias (Performance Bias) bezeichnet.⁹

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 hinwegsieht. 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.

⁷ Cruz-Castro, L., & Sanz-Menendez, L. (2021). What should be rewarded? Gender and evaluation criteria for tenure and promotion. *Journal of Informetrics*, 15(3), 101196. *Theory and Practice*, 41(5), 833-860. <https://doi.org/10.1111/etap.12275> Foschi, M. (2000). Double standards for competence: Theory and research. *Annual review of Sociology*, 26(1), 21-42. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.21>
⁸ Malmström, M., Johansson, J., & Wincent, J. (2017). Gender Stereotypes and Venture Support Decisions: How Governmental Venture Capitalists Socially Construct Entrepreneurs' Potential. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 833-860. <https://doi.org/10.1111/etap.12275>
⁹ Vgl. dazu Sofia Gamperer, Manfred Wondrak, 2024 unter <https://www.anti-bias.eu/biaseffekte/gender-bias-in-leistungsbeurteilungen/>, zuletzt abgerufen am 04.09.2024

3 Prüfliste zur Vorbereitung einer dienstlichen Beurteilung

3.1. Wen beurteile ich?

Wichtige Daten der*des zu Beurteilenden:

- Geschlecht
- Alter
- Eingruppierung/Besoldungsgruppe, seit wann
- Familiäre Verpflichtungen
- Vollzeit/Teilzeit (Stundenmaß)
- Änderung der Arbeitszeit, wann
- Ausbildung
- Zeiträume für die Übernahme von zusätzlichen Tätigkeiten und Sonderaufgaben; gegebenenfalls 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 Kolleg*innen krank sind, Telefondienst für Kolleg*innen, 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 Kolleg*innen ganz selbstverständlich übernommen werden, können schnell übersehen werden. Dabei wird von Frauen oft ein größerer Beitrag zur Förderung des Betriebsklimas erwartet als von Männern.

3.3 Anforderungen versus Klischees am Arbeitsplatz.

Im nächsten Schritt sollten Sie sich mit der Frage auseinander setzen, welche fachlichen, methodischen, persönlichen und sozialen Anforderungen am Arbeitsplatz bestehen und 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. Bei Verhaltenserwartungen vermischen sich häufig persönliche Vorstellungen und tradierte Kulturmuster mit den tatsächlichen Anforderungen des Arbeitsplatzes. Gerade hier spielen Klischees eine ungute 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 neben der körperlichen Kraft 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 Kund*innen, 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 Mitarbeiter*innen 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

„Sie haben zwei Kinder und arbeiten Vollzeit. Wie wollen Sie noch Projektarbeit stemmen?“ – Sie dürfen drei Mal raten, ob diese Frage einem Vater oder einer Mutter von ihrer Führungskraft gestellt wurde. 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. Beschäftigte 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 Kolleg*innen 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 Kund*innen 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 beispielsweise 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 Gesprächspartner*innen gelebt?
- Wie agiere ich selbst, welche Verhaltensweisen sind mir besonders wichtig bzw. welche kann ich nicht akzeptieren?

Genderkompetenz

Klischee: Gender betrifft nur Frauen sowie trans* und nicht-binäre Personen

Geschlechterfragen werden gemeinhin Frauen oder trans*, inter- oder non-binären Menschen zugeordnet. Diese sind jedoch 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 für alle Beschäftigten unabhängig vom Geschlecht.

Was erfordert die Umsetzung von Gender Mainstreaming?

- Kenntnisse über die Grundlagen der Gleichstellungspolitik für Frauen, Männer und Menschen weiterer Geschlechter bei der Stadt;
- Geschlechtsdifferenziert auf Bedürfnisse von Frauen, Männern, trans*, inter- und nicht-binären Personen, 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

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 den einzelnen Mitarbeiter*innen Kontakt (persönlichen, telefonischen 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?

Persönliche Einstellung

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

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

Konflikte

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?

Geschlechtsspezifisches Kommunikationsverhalten

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 Wortführer*innen?

Selbstdarstellung

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 be-

scheidener. 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?
 - jemand 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 Beobachten, analysieren, erweitern: relevante Informationen und Informationsarten

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*des zu Beurteilenden kann ich unmittelbar selbst beobachten?
- Bei welchen Aufgaben kann ich sie*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 bewerte ich die schriftlichen Arbeitsergebnisse?

- Meine Bewertungskriterien richten sich nach Aufgabe und Status der Mitarbeiter*innen.
- Welche Kriterien sind mir wichtig? Zum Beispiel bürger*innennahe, 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 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 Geschlechterstereotyp werden von Frauen mehr Einfühlungsvermögen, mehr Freundlichkeit, mehr Service erwartet. Trans* und nicht-binäre Personen können auf eine grundsätzliche Ablehnung seitens der Kund*innen stoßen und deshalb unbegründete Kritik erfahren. Achten Sie beim Urteil externer Partner*innen auf deren betriebliches Umfeld und die Umgangsformen miteinander.

Wie bilde ich mir ein Urteil über die Anteile der Tätigkeit, 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 Kundinnen und Kunden?
- Durch andere Informationsquellen; welche sind das?

Welche Informationen sind für mich besonders wichtig?

- Welchen Raum nehmen die Informationen der Mitarbeiter*innen selbst ein bei der Beurteilung ihrer 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, mit denen es viele Kooperationsbeziehungen gibt?
- Welche Wirkung hat das Urteil einflussreicher Partner?

Nicht alle fremden Informationen entsprechen Ihrer eigenen Beobachtung.

Wie gehe ich mit Informationen von Vorgesetzten, von Kolleg*innen, Mitarbeiter*innen um, die sich deutlich von meiner Einschätzung der Arbeitsleistung der betreffenden Mitarbeiter*innen 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 bewertet wurde.
- 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.

Mitarbeiterentwicklungsgespräch

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

- Habe ich mit allen Mitarbeiter*innen in Voll- und Teilzeit ein Mitarbeiterentwicklungsgespräch 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 Entwicklungsmaßnahmen 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 Mitarbeiter*innen, welche den Mitarbeitern* übertragen?
- Habe ich ein Feedback eingeholt, ob die Aufgaben in der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit erledigt werden können?
- 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 Teilzeitkräfte, 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 den jeweiligen Mitarbeiter*innen 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 Mitarbeiter*innen 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 den jeweiligen Mitarbeiter*innen Möglichkeiten aufgezeigt, die Arbeitsleistung zu verbessern und klare Vereinbarungen getroffen?
- Habe ich sie bei der Umsetzung begleitet und sie dabei unterstützt?
- Wie schätze ich das Ergebnis der jeweiligen Kritikgespräche ein?

Entwicklung

Mitarbeiter*innen müssen laufend qualifiziert werden. Die Entwicklungsbereitschaft und die Umsetzung des Gelernten in die Praxis sind Thema der dienstlichen Beurteilung. Wenn nicht ohnehin vorhanden, listen Sie die Entwicklungsmaßnahmen auf, an denen Ihre Mitarbeiter*innen und Mitarbeiter im Beurteilungszeitraum teilgenommen haben, unterteilt nach Geschlecht und Vollzeit-, Teilzeitbeschäftigte. Überprüfen Sie die Ergebnisse:

- Wie habe ich die Entwicklungsmaßnahmen geplant? Bin ich selbst mit Vorschlägen auf Mitarbeiter*innen zugegangen?
- Welche Mitarbeiter*innen habe ich mit welchem Ziel für welche Entwicklungsmaßnahmen vorgeschlagen?
- Hatten alle die gleichen Chancen unabhängig vom Geschlecht, an Entwicklungsmaßnahmen teilzunehmen?
- Und wie waren die Chancen von Teilzeitbeschäftigten im Vergleich zu den Vollzeitbeschäftigten?
- Sind Mitarbeiter*innen mit Entwicklungswünschen auf mich zugekommen, welche waren das? Welche habe ich unterstützt und welche nicht? Warum nicht?
- Wie schätze ich den Erfolg dieser Entwicklungsmaßnahmen ein?

3.7 Home Office & Teilzeit: Vom Vorurteil zur fairen Ergebnis-Bewertung

3.7.1 Teilzeit als Power Work: Warum Teilzeitkräfte mehr leisten, als man denkt

Mythos Teilzeit: Weniger Zeit = weniger Leistung?

Manche Führungskräfte haben nach wie vor die Einstellung, dass Mitarbeiter*innen in Teilzeit grundsätzlich weniger leisten als Mitarbeiter*innen in Vollzeit. Die Teilzeitbeschäftigten sind weniger für spontan anfallende Aufgaben verfügbar, das wird teilweise als mangelnde Einsatzbereitschaft gewertet. Das ist eine mögliche Erklärung für den nach wie vor bestehenden Unterschied in der dienstlichen Beurteilung zwischen Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten. Je nach Referat und Qualifikationsebene betrug der Unterschied in der Vergabe des 1. Gesamturteils zwischen Voll- und Teilzeitkräften im Beurteilungsjahr 2022 bis zu 22 Prozentpunkte. Bei der summierten Betrachtung der 1. und 2. Gesamturteile war die Beurteilungspraxis gesamtstädtisch 2022 allerdings i mit einer Differenz von 4,7 Prozentpunkten ausgewogen. Die Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist eine Zielvorgabe des Stadtrates für die städtische Personalpolitik. Die Förderung von Teilzeitbeschäftigung ist ein wichtiges Instrument zur Umsetzung des Ziels.

„Höhere Produktivität dank Teilzeit: Mehr Zufriedenheit, weniger Fehlzeiten“

Teilzeitbeschäftigung bietet unter anderem folgende Vorteile:

- Bei einer auf betriebliche wie persönliche Bedürfnisse optimal abgestimmten Arbeitszeitorganisation kann Teilzeit gezielt eingesetzt werden, um auf Kund*innenbedürfnisse einzugehen, Arbeitsmengenschwankungen auszugleichen und teure Betriebsmittel besser auszulasten.
- Betriebe, die Teilzeitmitarbeiter*innen beschäftigen, gehen von einer höheren Produktivität und geringeren Fehlzeiten durch bessere Arbeitszufriedenheit aus. Untersuchungen (McKinsey, 1996) stellen fest, dass Teilzeitkräfte mit einer Arbeitszeit von 60%-80% des Vollzeitstundenmaßes die höchste Arbeitsleistung erbringen. Diese Feststellung wird durch Studien aus den Jahren 2023/2024 bestätigt.¹⁰

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.

Selbst Check für Führungskräfte: Teilzeit fair und transparent beurteilen

- 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?
- Habe ich ihnen die Möglichkeit gegeben, sich an Projekten zu beteiligen und Feedback zur Machbarkeit innerhalb der zur Verfügung stehenden Zeit eingeholt?
- 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 Entwicklungsmöglichkeiten wie Vollzeitkräfte?

¹⁰ "Part time work has a positive impact on productivity" – IESE Insight, <https://www.iese.edu/insight/articles/part-time-work-productivity/> (zuletzt abgerufen am 29.10.2025)

3.7.2 Mobiles Arbeiten bewerten: „Warum Ergebnisse wichtiger sind als Büro Stunden“

Homeoffice – eine Win-Win-Situation für Beschäftigte und Arbeitgeber*innen
Seit der Corona Krise ist mobiles Arbeiten kein Sondermodell mehr, sondern ein fester Baustein des Arbeitslebens und nach DV MobiA – gleichwertig zum Büro. Bessere Technik, steigende Mietpreise in München und der Wunsch nach besserer Work Life Balance machen Home Office zu einer Win Win Situation: Unternehmen sparen Büroraum, Mitarbeitende sparen Pendelzeit und gewinnen Raum für Familie, Hobbys oder Erholung.

Der vierte Gleichstellungsbericht der Bundesregierung zeigt, dass Frauen besonders unter Zeitdruck leiden – mehr als der Hälfte von ihnen fehlt Zeit für Freunde, Weiterbildung oder einfach zum Ausruhen.¹¹ Wegfallende Arbeitswege ermöglichen Teilzeitkräften, mehr zu arbeiten und gleichzeitig eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Trotzdem gilt Präsenz noch immer als Synonym für Engagement. Dieses Vorurteil benachteiligt remote Arbeitende, weil Leistung fälschlicherweise mit Anwesenheit gleichgesetzt wird. Der Schlüssel liegt darin, von Kontrolle und Anwesenheits Monitoring abzurücken und stattdessen Ergebnisse und tatsächliche Leistung in den Mittelpunkt zu stellen. Das erfordert neue Messgrößen, klare Zielvereinbarungen und ein Umdenken bei Führungskräften.

Risiko Selbstaussbeutung

Trotz aller Vorteile braucht flexibles Arbeiten eine kritische Auseinandersetzung mit dem Thema „Selbstaussbeutung“. Denn die Möglichkeit, an Abenden und Wochenenden zu arbeiten und das Gefühl oder die Notwendigkeit, die im Homeoffice erbrachte Arbeitsleistung sichtbar zu machen, kann dazu führen, dass Beschäftigte ihre Arbeitszeit ausdehnen ohne sie geltend zu machen. Der vierte Gleichstellungsbericht fordert in diesem Zusammenhang „[...] die Regulierung von ortsflexibler Arbeit (Homeoffice), die gleichermaßen ermöglicht und schützt.“¹² Deshalb sind gesetzliche, tarifliche und betriebliche Maßnahmen erforderlich, die mobiles Arbeiten so gewährleisten, dass die Gefahren der Entgrenzung von Arbeit gemindert werden. Die DV MobiA konstatiert, dass „die gesetzlichen beziehungsweise tarifvertraglichen Regelungen, insbesondere zu den Ruhezeiten und zur maximalen täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit einzuhalten sind“. Das sollten die Mitarbeitenden und Führungskräfte unbedingt beachten, denn diese Regelungen bieten einerseits Flexibilität und schützen gleichzeitig die Beschäftigten vor der Selbstaussbeutung und Vereinsamung.

¹¹ Vgl. Sachverständigenkommission für den Vierten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (2025): Gleichstellung in der sozial-ökologischen Transformation. Gutachten für den Vierten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. Berlin: Bundesstiftung Gleichstellung., S. 154

¹² Vgl. Sachverständigenkommission für den Vierten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (2025): Gleichstellung in der sozial-ökologischen Transformation. Gutachten für den Vierten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. Berlin: Bundesstiftung Gleichstellung., S. 153

Was Sie tun können: Ergebnis Fokus statt Anwesenheits Mikromanagement

1. Präsenz Ansprüche prüfen – Brauchen die Aufgaben wirklich tägliche Anwesenheit, oder reicht ein klar definiertes Ergebnis?
2. Leistung messbar machen – Setzen Sie konkrete und erreichbare Ziele und Deadlines, nicht die Anzahl der Stunden am Büro-Schreibtisch.
3. Selbstausbeutung verhindern – Flexible Zeiten dürfen nicht zu unbegrenzten Abend und Wochenendarbeiten führen; achten Sie auf gesetzliche Ruhe- und Höchstarbeitszeiten.
4. Feedback Loops etablieren – Lassen Sie das Team regelmäßig berichten, was erreicht wurde, und feiern Sie Erfolge – unabhängig vom Standort.

Selbst Check für Führungskräfte: Flexibles Arbeiten fair und transparent beurteilen

- Wie ist meine persönliche Haltung zu Home Office wirklich?
- Beeinflusst diese Haltung meine Anwesenheits- und Bewertungsregeln?
- Kann ich die Regeln so anpassen, dass sie die Dienstabläufe nicht gefährden, aber fair bleiben?
- Wie kontrolliere ich Arbeitsergebnisse – und ist diese Kontrolle vergleichbar mit der im Büro?
- Welche Flexibilität und Verfügbarkeit erwarte ich wirklich von Remote Mitarbeitenden?
- Sind sie vollständig in wichtige Informationsflüsse eingebunden?

Indem Sie den Fokus von „Wo arbeitet jemand?“ zu „Was hat jemand geleistet?“ verschieben, nutzen Sie das volle Potenzial des mobilen Arbeitens – und schaffen gleichzeitig ein Umfeld, das geschlechtergerecht, gesund und produktiv ist.

Fazit:

Gender Bias in dienstlichen Beurteilungen ist ein nach wie vor ernstzunehmendes Thema. Es kann die Chancengleichheit im beruflichen Kontext beeinträchtigen und zur Zementierung der Geschlechterverhältnisse beitragen. Eine kritische Reflexion der Beurteilungsprozesse, Entwicklungsmaßnahmen und geschlechtsspezifisches Controlling sind notwendig, um eine gerechte und diskriminierungsfreie Beurteilungskultur zu fördern.

Bei weiteren Fragen oder zur Vertiefung einzelner Themen können Sie sich gerne an die Gleichstellungsstelle wenden.

Weitergehende Informationen und Literatur:

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

Brescoll, V. L. (2015). How Gender Stereotypes of Emotion Harm Women Leaders. In I. M. Welpe, P. Brosi, L. Ritzenhöfer, & T. Schwarzmueller (Hrsg.), Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte: Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik (S. 113–125). Springer Gabler.

Sachverständigenkommission für den Vierten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (2025): Gleichstellung in der sozial-ökologischen Transformation. Gutachten für den Vierten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. Berlin: Bundesstiftung Gleichstellung.

Barišić, M. & Consiglio, V. S. (2020). Frauen auf dem deutschen Arbeitsmarkt: Was es sie kostet, Mutter zu sein. Bertelsmann Stiftung.

Blickhäuser, A. & von Barga, H. (2008). Fit for Gender Mainstreaming: Gender Toolbox. Heinrich Böll Stiftung.

Vedder, G. (2019). Lookismus als Unconscious Bias: Der Einfluss des Aussehens auf Personalentscheidungen. In M. E. Domsch, D. H. Ladwig, & F. C. Weber (Hrsg.), Vorurteile im Arbeitsleben: Unconscious Bias erkennen, vermeiden und abbauen. Springer Gabler.

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

Cruz-Castro, L., & Sanz-Menendez, L. (2021). What should be rewarded? Gender and evaluation criteria for tenure and promotion. *Journal of Informetrics*, 15(3), 101196.

Foschi, M. (2000). Double standards for competence: Theory and research. *Annual review of Sociology*, 26(1), 21-42. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.21>

Malmström, M., Johansson, J., & Wincent, J. (2017). Gender Stereotypes and Venture Support Decisions: How Governmental Venture Capitalists Socially Construct Entrepreneurs' Potential. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 833-860. <https://doi.org/10.1111/etap.12275>

Prentice, D. A., & Carranza, E. (2002). What women and men should be, shouldn't be, are allowed to be, and don't have to be: The contents of prescriptive gender stereotypes. *Psychology of Women Quarterly*, 26, 269–281.

Wynn, A. T., & Carian, E. K. (2023). High-Hanging Fruit: How Gender Bias Remains Entrenched in Performance Evaluations. *Social Problems*, spad044. <https://doi.org/10.1093/socpro/spad044>

Wynn, A., Carian, E. K., Kennedy, S., Wehner, J. (2023). Research: Why Gender Bias Persists, Even When Organizations Try to Curb It . *Harvard Business Review*. Research: Why Gender Bias Persists, Even When Organizations Try to Curb It (hbr.org)

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

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

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

Schreyögg, F. (2006): Geschlechtergerecht Beurteilen – Arbeitshilfe zur Erstellung dienstlicher Beurteilungen in der Langfassung

