

Stadt Augsburg



Beauftragte  
zur Gleichstellung von  
Frauen und Männern

---

## (Geschlechter-)gerecht beurteilen

### Arbeitshilfe

zur Erstellung von dienstlichen Beurteilungen



Beauftragte zur Gleichstellung  
von Frauen und Männern  
Maximilianstraße 4  
86150 Augsburg  
Telefon 0821 / 324-2102  
Telefax 0821 / 324-6253  
E-Mail [frauenbeauftragte@augzburg.de](mailto:frauenbeauftragte@augzburg.de)

April 2007

## **Inhaltsverzeichnis <sup>1)</sup>**

### **1. Einleitung**

### **2. Einfluss der gesellschaftlichen Geschlechterverhältnisse auf Beobachtungen und Bewertungen von Arbeitsleistung**

- 2.1. Die Arbeitsteilung von Männern und Frauen in unserer Gesellschaft
- 2.2. Geschlechtsspezifische Arbeitsteilung im Betrieb
- 2.3. Männlich geprägte Verwaltungs- und Unternehmenskulturen
- 2.4. Geschlechterbrille
- 2.5. Informationen und Beobachten von anderen

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

- 3.1. Strukturdaten
- 3.2. Arbeitsplatz
- 3.3. Beurteilungskriterien mit unterschiedlichen Wirkungen auf Frauen und Männer
- 3.4. Personalentwicklung als Führungsaufgaben
- 3.5. Kommunikation am Arbeitsplatz
- 3.6. Informationsquellen für die Beurteilung
- 3.7. Einfluss von Konflikten mit der oder dem zu Beurteilenden
- 3.8. Teilzeitbeschäftigung

## 1. Einleitung

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung nach TVöD ist ein aktueller Anlass sich intensiv mit dem Beurteilungswesen bei der Stadt Augsburg zu beschäftigen. Für Beamtinnen und Beamte gilt weiterhin die Praxis der Regelbeurteilung. **Beurteilungen** haben durch das **Leistungsentgelt konkrete finanzielle Auswirkungen**, sie haben aber auch und hatten dies immer schon ganz erheblichen **Einfluss** auf **das berufliche Fortkommen** und die **Arbeitsleistung** von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

**Grundlage jeder Beurteilung** von Arbeitsleistung ist die **Beobachtung von Menschen durch Menschen**. In die dienstliche Beurteilung gehen die Beobachtungen von mehreren beteiligten Menschen ein: von der Beurteilungsverfasserin oder des Beurteilungsverfassers, von weiteren Vorgesetzten, von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, von Kundinnen und Kunden und weiteren Personen im Umfeld des Arbeitsplatzes der oder des zu Beurteilenden. Das Beobachten von Leistung ist kein eigener Arbeitsschritt, sondern wir beobachten, wie nebenbei das Verhalten und die Arbeitsleistung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Erst ein bestimmter Anlass, wie zum Beispiel das jährliche Mitarbeitergespräch, die Leistungsbeurteilungen nach TVöD, Regelbeurteilungen, die Auswahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für Projekte oder auch besonders gute oder schlechte Leistungen, Lob oder Beschwerde von außerhalb erfordern eine systematischere Reflexion der eigenen Beobachtungen.

Für die **Qualität der Beurteilungen** ist zum einen die **Transparenz der Kriterien** entscheidend und zum anderen eine **nachvollziehbare Beschreibung der Arbeitsleistung** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies ist die Grundlage für eine möglichst **hohe Akzeptanz** der Beurteilungsergebnisse, die wiederum die Voraussetzung für Leistung, gute Zusammenarbeit und die Vermeidung von „Frust“ ist. Nicht zu vergessen, die Qualität der Beurteilungsentwürfe ist auch ein Kriterium für die Beurteilung der Führungseigenschaft der Verfasserin oder des Verfassers.

Es empfiehlt sich deshalb sorgfältig und verantwortungsvoll zu prüfen, wie ich mir mein Urteil über die Arbeitsleistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Beurteilungszeitraum gebildet habe. Dies erfordert ein **hohes Maß an Selbstreflexion** um überhaupt zu erkennen was ich tatsächlich "objektiv" beobachte und was „subjektiv“ durch eigene Erfahrungen, Einstellungen, Sympathien und Antipathien geprägt ist. Wichtig ist auch den zeitlichen Aspekt zu sehen: es geht um einen Zeitraum, der immer wieder neu betrachtet werden muss.

Dazu sind folgende Fragen zu klären:

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

- **Welchen Anteil der Arbeit kann ich überhaupt selbst beobachten?**
- **Wie ist meine subjektive Einstellung zu dem Einzelnen?**
- **Wie viel Aufmerksamkeit widme ich wem im Team?**
- **Welchen Einfluss haben Informationen Anderer auf meine Wahrnehmung?**

Die Arbeitshilfe möchte Ihnen für den nicht ganz einfachen, aber sehr wesentlichen Prozess der Klärung des eigenen Standpunktes Anregungen und Unterstützung geben.

Der **Faktor Geschlecht** bzw. die Geschlechterverhältnisse in unserer Gesellschaft spielen, wie zahlreiche Untersuchungen nachweisen, **bewusst oder unbewusst** bei Beurteilungen eine **wesentliche Rolle**. Deshalb wird der erste Abschnitt vor allem auf **geschlechtsspezifische Aspekte** bei Beurteilungen eingehen. Der zweite Abschnitt enthält eine **Art Prüfliste** zur Vorbereitung einer dienstlichen Beurteilung.

## **2. Einfluss der gesellschaftlichen Geschlechterverhältnisse auf Beobachtungen und Bewertungen von Arbeitsleistung**

Zum Thema Beurteilungen von Frauen und Männern ist in der Stadtverwaltung häufig zu hören: "Ich mache keine Unterschiede zwischen Frauen und Männern, für mich zählt nur das Arbeitsergebnis." Diese Selbsteinschätzung hält oft einer genauen und ehrlichen Überprüfung nicht stand und zwar gleichgültig ob es sich um eine weibliche oder männliche Führungskraft handelt. **Untersuchungen zeigen, dass die Arbeitsleistung von Frauen tendenziell schlechter beurteilt wird.**

Ein **Experiment** aus Schweden gibt dazu wertvolle Hinweise<sup>2)</sup>. Männern und Frauen wurde ein angeblich wertvolles abstraktes Bild vorgelegt mit der Bitte, den Wert des Gemäldes zu schätzen. Die männlichen Beurteiler bewerteten die Leistung mit 44.000 Euro, wenn ihnen gesagt wurde, das Gemälde sei von einem Mann, mit 18.000 Euro, wenn sie glaubten, eine Frau habe es gemalt und mit 45.000 Euro, wenn sie nicht wussten, ob es von einer Frau oder einem Mann gemalt worden war. (Weibliche) Beurteilerinnen schätzten das Gemälde auf 39.000 Euro (Maler), 28.000 Euro (Malerin) oder 34.000 (Geschlecht unbekannt).

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

Das Verhalten als Frau oder Mann wird von Geburt an eingeübt und immer wieder bestätigt. Die **Zuordnung zu einem Geschlecht** und die damit verbundenen Verhaltenserwartungen **beeinflussen alle unsere Lebensbereiche**. Der Umgang miteinander ist einfacher, wenn Frauen und Männer die in unserer Gesellschaft üblichen

Geschlechtererwartungen erfüllen. Gerade da hat sich in den letzten Jahrzehnten viel hin zur **Rollenvielfalt** verändert. **Frauen mit guten Ausbildungen** dringen in unterschiedlichste Berufsfelder vor, **Männer nehmen auch Elternzeit**, sind an Teilzeit interessiert etc. Dennoch wirken immer noch traditionelle Rollenstereotype und führen so oft zu Diskriminierungen. Eine Reihe von Untersuchungen ergab z. B., dass **die selben Erfolge (von Frau oder Mann erbracht) unterschiedlich bewertet werden.**

Bei den Verhaltenserwartungen, die wir an Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter stellen, vermischen sich unbewusst dienstliche und geschlechtsspezifische Erwartungen. Um zu einer **gerechten Beurteilung** zu kommen müssen wir kritisch unsere **geschlechtsspezifischen Wahrnehmungsmuster**, unsere „Schubladen“ und Bewertungen reflektieren. Ohne eine solche Reflexion laufen wir Gefahr, ungewollt Frauen zu benachteiligen. Dies gilt auch für Männer, die den geschlechtsspezifischen Erwartungen nicht entsprechen. Fünf wesentliche Faktoren beeinflussen unsere geschlechtsspezifische Wahrnehmung.

## 2.1. Die Arbeitsteilung von Männern und Frauen in unserer Gesellschaft.

Die **Arbeitsteilung zwischen Frauen und Männern** ist in unserer Gesellschaft immer noch geprägt von einem **traditionellen, bürgerlichen Familienbild**, das den **Männern das öffentliche Leben und die Arbeitswelt** und den **Frauen das soziale Leben und die Sorgearbeit in der Familie** zuordnet. Damit verbunden ist auch eine **Wertung und ein Statusunterschied** zu Gunsten der Männer. Die Anforderungen am Arbeitsplatz orientieren sich weiterhin an diesem traditionellen Familienbild, auch wenn sich die gesellschaftliche Realität längst verändert hat. Die **Norm** ist der **ganztags berufstätige Arbeitnehmer, der Familienernährer**. Er ist zeitlich voll flexibel einsetzbar. Die betrieblichen Belange haben bei ihm 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** machen, von **Frauen eher nicht**. Männer brauchen als Familienväter oder zukünftige Familienväter und Haupternährer eine gute Beurteilung, um beruflich voran zu kommen. **Die Bedeutung des Beitrages der Mütter zum Familieneinkommen findet weniger Beachtung**. Von jüngeren Frauen wird ohnehin erwartet, dass sie über kurz oder lang Kinder kriegen und ihre Priorität auf die Familie setzen. Ihre berufliche Entwicklung ist deshalb nicht so vordringlich, wie die potentieller Väter.

In unterschiedlichen Auswertungen von dienstlichen Beurteilungen z. B. bei der Stadt München wird deutlich, dass **Teilzeitbeschäftigte tendenziell schlechter beurteilt** werden als Vollzeitkräfte. Zudem haben Frauen und Teilzeitbeschäftigte weniger Aufstiegsvermerke in ihren Beurteilungen. **Am deutlichsten sind die Unterschiede im höheren Dienst**. Ein Grund könnte sein, dass in höheren Hierarchiestufen die Ideologie der zeitlichen Verfügbarkeit als Norm verstärkt zum Tragen kommt.

Noch **größere Probleme** als Frauen haben **Männer, die ihre zeitliche Verfügbarkeit einschränken, um ihre Kinder zu versorgen**. Die partnerschaftliche Teilung von beruflichen und privaten Aufgaben und Pflichten zwischen (Ehe-)partnern findet als Ziel breite Zustimmung, aber die Praxis ist noch weit davon entfernt.

Aktive Väter müssen sich oft mit den ungeschriebenen Männlichkeitsritualen im Betrieb auseinandersetzen mit entsprechenden Folgen für ihre Leistungsbeurteilung und ihre berufliche Entwicklung.

## 2.2. Geschlechtsspezifische Arbeitsteilung im Betrieb

Die **geschlechtsspezifische Arbeitsteilung** bildet sich auch auf dem **Arbeitsmarkt** und im Betrieb ab. Das **Berufsspektrum von Frauen** ist nach wie vor **erheblich enger** als das von Männern. Ein hoher Anteil von Frauen arbeitet in Dienstleistungsberufen, die eng mit ihrer Geschlechtsrolle verknüpft sind, wie Erzieherin, Krankenschwester, Sozialarbeiterin, Assistentin, Sekretärin, Verkäuferin, Reinigungskraft. In Berufen mit einem **hohen Frauenanteil** werden im Durchschnitt **niedrigere Löhne** bezahlt als in Männerberufen mit vergleichbaren Qualitätsanforderungen. Untersuchungen zeigen dass die Unterbewertung von Frauenberufen zudem die Bewertung der Arbeitsleistung in diesen Bereichen beeinflussen. Dies führt z.B. dazu, dass in **traditionellen Frauenbranchen tendenziell schlechter beurteilt wird**.

Neben dieser an Branchen orientierten Arbeitsteilung zwischen Frauen und Männern hält sich in der Arbeitswelt hartnäckig die **vertikale Verteilung von Frauen und Männern in den Hierarchieebenen**: Männer oben – Frauen unten. Untersuchungen belegen, dass es bei den Beurteilungsergebnissen einen deutlichen **Hierarchieeffekt** gibt. Je höher jemand in der Hierarchie klettert umso besser werden die Chancen eine gute Beurteilung zu erhalten. Die höheren Positionen sind im Wesentlichen von Männern besetzt, so dass Frauen durch diesen oft nicht reflektierten Beurteilungsfehler schlechtere Chancen haben. Ein Leistungsvergleich muss demnach innerhalb einer Besoldungs- oder Entgeltgruppe erfolgen. In jeder Aufgabe muss eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter hervorragende Leistung bringen können.

## 2.3. Männlich geprägte Verwaltungs- und Unternehmenskulturen

**Spitzenpositionen** in der Privatwirtschaft, im öffentlichen Dienst, in Verbänden, an Hochschulen, in der Politik sind **überwiegend mit Männern** besetzt. Bei der Stadt Augsburg werden vier von 49 Ämtern von Frauen geleitet. In vielen Gremien und Arbeitsgruppen auf dieser Ebene sind Frauen eine absolute Minderheit. Die überwiegend männlichen **Führungskräfte** definieren die **Unternehmensphilosophie**, die **Verhaltensnormen** und die **Spielregeln** im Betrieb. Sie interpretieren diese Vorgaben auf dem Hintergrund ihrer Erfahrungen und setzen sie in die Praxis um. Frauen ist es zwar gelungen ihre Ausgangslage zu verbessern. Die Definitionsmacht über das was Leistung ist befindet sich jedoch nach wie vor überwiegend in männlicher Hand. Nicht nur in den Anforderungen an Führungskräfte, sondern auch in den Vorstellungen darüber was Leistung ist, finden sich immer noch reichlich unhinterfragte Männlichkeitsstereotype, die sehr resistent gegenüber Veränderung sind. Immer noch sind es die Bilder von den „alten Helden“, die rational, durchsetzungsfähig, relativ einsam und rund um die Uhr arbeitend den Betrieb voran bringen. **Erst allmählich gewinnen andere Maßstäbe, wie soziale Kompetenz, emotionale Intelligenz, Verantwortung, Teamarbeit etc. im Arbeitsalltag an Bedeutung.** „Neue Helden“ wie z.B. Jürgen Kliensmann, die eine neue Führungskultur verkörpern, in der Teamarbeit und Vereinbarkeit von Beruf und Familie einen hohen

Stellenwert haben und die als Führungskraft nicht rund um die Uhr verfügbar sind, sind im Kommen. Sie haben aber noch mit erheblichen Widerständen zu rechnen.

Für Frauen sind Leistungsdefinitionen, die stark mit unhinterfragten Männlichkeitsmustern vermischt sind, Hürden für ihr berufliches Fortkommen. **Am wirkungsvollsten funktioniert der Ausschluss von Frauen über das Kriterium Einsatzbereitschaft**, das gerne gemessen wird an der Bereitschaft Überstunden zu machen, flexibel verfügbar zu sein und den Beruf über die Familie zu stellen. Männer, die diesen Mustern nicht entsprechen, zum Beispiel zeitlich eingeschränkt verfügbar sind weil sie einen Teil der Sorgearbeit in der Familie übernehmen, stehen vor den gleichen Hürden wie Frauen.

Am wenigsten entsprechen Teilzeitbeschäftigte diesen tradierten männlichen Leistungsmustern. Deshalb besteht immer noch insbesondere in höheren Hierarchiestufen ein großer Abstand bei den Beurteilungen zwischen Vollzeit und Teilzeitkräften.

**Arbeitsleistungen von Frauen, die mit dem Rollenstereotyp Frau zusammenhängen, werden häufig nicht als Leistung wahrgenommen.** Der Beitrag von Frauen zu einem positiven Betriebsklima wird zwar häufig gelobt, aber selten als Leistung gewertet. Die Kollegin, die die interne Kommunikation in der Abteilung unterstützt, zuhören kann, persönliche Probleme von Kolleginnen und Kollegen erkennt, erfüllt nur ihre weibliche Aufgabe. Dass diese Tätigkeiten Kraft und Zeit kosten, kommunikative Kompetenz erfordern und zum Arbeitserfolg beitragen wird leicht übersehen.

Frauen brauchen für ihr berufliches Fortkommen, ebenso wie Männer, nicht nur ein freundliches Lob für ihren positiven Beitrag zum Betriebsklima, sondern eine gerechte Bewertung ihrer Arbeitsleistung.

Stellen Sie Ihre Leistungserwartungen auf den Prüfstand. Die Prüflisten sind eine gute Hilfe, um eingefahrenen Denkmustern zu entkommen.

## 2.4. Geschlechterbrille

Unsere **Wahrnehmung und Sichtweise** hängt sehr stark von unseren **Erwartungen** ab. Wie schon beschrieben ist die **gesellschaftliche Erwartung an Frauen und Männer unterschiedlich**. Daraus haben sich **Stereotype** entwickelt, die **den realen Frauen und Männern nicht entsprechen**, jedoch unsere Wahrnehmung beeinflussen. Frauen werden andere Fähigkeiten zugeschrieben als Männern wie z.B. soziale Kompetenz gegenüber strategischen rationalem Denken, das eher mit Männern verknüpft wird. Sogenannte „männliche Fähigkeiten“ werden gesellschaftlich höher bewertet als die von Frauen.

Zu **Fehlbewertungen** kommt es auch, wenn Frauen nicht dem Geschlechterstereotyp entsprechen, also z. B. nicht sehr einfühlsam und kommunikativ sind, sondern eher nüchtern, rational, konfrontierend. Diese Verhaltensweisen, die bei einem Mann eher für normal und für positiv gewertet werden schlagen bei Frauen eher negativ zu Buche.

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

## 2.5. Informationen und Beobachtungen von anderen

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

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

Vorgesetzte, nicht nur männliche, besprechen fachliche Themen häufiger mit Mitarbeitern, während sie mit Mitarbeiterinnen, entlang den Geschlechterrollenstereotypen eher über soziale Themen aus dem eigenen Umfeld oder im Team sprechen. Dies führt dazu, dass **Mitarbeiterinnen ihre fachliche Kompetenz weniger zeigen können als ihre Kollegen**.

Um sich selbst Klarheit über die Bedeutung der Information Dritter auf die Beurteilung der Arbeitsleistung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters zu machen, empfiehlt es sich als erstes einmal wichtige **Informationsquellen** aufzulisten. Grundsätzlich ist zu beachten, dass die Informationen Dritter gleichermaßen geschlechtergeprägt sind 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 das Vorgehen eher akzeptiert, eventuell sogar als Durchsetzungsfähigkeit respektiert.



Beobachtungen und negative Bewertungen aus dem kollegialen Umfeld können stark von Eigeninteressen und Konkurrenz, aber auch von Sympathie oder Antipathie beeinflusst sein.

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

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

Die Leitungsspanne der Führungskräfte, die Beurteilungen erstellen ist bei der Stadt sehr unterschiedlich, ebenso die Bezeichnungen der Organisationseinheiten. Im folgenden wird, die von der Beurteilerin oder dem Beurteiler geführte Organisationseinheit als „Sachgebiet“ bezeichnet.

#### **3.1. Strukturdaten**

Erstellen sie eine Übersicht über die Grunddaten der oder des zu Beurteilenden z.B.:

- Geschlecht
- Alter
- Eingruppierung/Besoldung, seit wann
- Familiäre Verpflichtungen
- Vollzeit/Teilzeit (Stundenmaß)
- Änderung der Arbeitszeit, wann?
- Ausbildung

#### **3.2. Arbeitsplatz**

Arbeitsplatzbeschreibungen sind häufig nicht auf dem aktuellen Stand. Vor dem Erstellen einer Beurteilung ist es deshalb notwendig zu prüfen, welche Aufgaben im Beurteilungszeitraum zu erfüllen waren und welche Anforderungen an die Arbeitsleistung sich daraus ergeben haben. Legen Sie der Prüfung, wenn vorhanden, die Stellenbeschreibung oder die letzte Ausschreibung für diese Stelle zu Grunde. Bei einem Arbeitsplatzwechsel erstellen Sie eine Übersicht über die wichtigsten Tätigkeiten an den verschiedenen Arbeitsplätzen.

## **Aufgabenschwerpunkte**

- ***Was waren die wichtigsten Aufgaben, die von der oder dem zu Beurteilenden zu erledigen waren?***
- ***Haben sich die Aufgaben oder die Arbeitsschwerpunkte an dem Arbeitsplatz verändert?***
- ***Welche Folgen hatten die Veränderungen für das Anforderungsprofil des Arbeitsplatzes?***

## **Nebenaufgaben**

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

- ***Wie ist das in meinem Sachgebiet?***
- ***Welchen Anteil haben welche Nebentätigkeiten am Arbeitsablauf?***
- ***Wer übernimmt häufiger eine Vertretung?***
- ***Wer teilt offen ihre oder seine Informationen mit anderen?***
- ***Wer trägt zu einem guten Betriebsklima bei?***
- ***Findet dieses Engagement Eingang in die Beurteilung?***
- ***Welche „Nebentätigkeiten“ werden von wem übernommen?***

## **Fachliche, methodische, persönliche und soziale Anforderungen**

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

- ***Die Erfüllung welcher Aufgaben ist für den Arbeitserfolg wichtig?***
- ***Anhand welcher Kriterien beurteilen Sie, ob und in welchem Umfang die Aufgaben erfüllt werden?***
- ***Was ist die Grundlage für diese Kriterien?***
- ***Gibt es dazu klare Vorgaben von oben?***
- ***Stimmen Sie die Kriterien mit anderen Sachgebietsleitungen der Abteilung ab?***
- ***Diskutieren Sie die Kriterien in ihrem Sachgebiet?***
- ***Sind die Wirkungen der Kriterien auf Frauen und Männer unterschiedlich?***

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 meist die persönlichen und die sozialen Anforderungen. Deshalb vermischen sich bei den Verhaltenserwartungen häufiger als bei anderen Anforderungen persönliche Vorstellungen mit den tatsächlichen Anforderungen des Arbeitsplatzes. Die unsichtbaren Hürden für das berufliche Fortkommen von Frauen finden sich häufig im Bereich persönlicher Anforderungen. Im Folgenden finden Sie einige Beispiele als Reflexionshilfe:

### **3.3. Beurteilungskriterien mit unterschiedlichen Wirkungen auf Frauen und Männer**

#### **Belastbarkeit**

Hinter dem Begriff Belastbarkeit verbirgt sich eine Reihe von Verhaltenserwartungen, die stark männlich besetzt sind und oft mit Führungsaufgaben verbunden werden, wie z. B. Bereitschaft zu Überstunden, Durchhaltevermögen in Krisensituationen, Ruhe bewahren bei hohem Zeitdruck. Seltener wird Belastbarkeit verbunden mit Schalterdienst, Umgang mit schwierigen Kunden, Umgang mit Publikum in schwierigen Lebenslagen. In der Regel erhalten belastende Tätigkeiten, die vor allem von Frauen erledigt werden nicht die gleiche Anerkennung wie die, die vornehmlich von Männern ausgeführt werden. Frauen mit Kinderbetreuungsaufgaben, insbesondere Teilzeitbeschäftigte gelten wegen dieser häuslichen Pflichten häufig als weniger belastbar. Das ist eine Zuschreibung, die der Überprüfung nicht stand hält. Es ist deshalb notwendig bei dem Leistungskriterium Belastbarkeit genau hinzuschauen.

- ***Was heißt für mich Belastbarkeit?***
- ***Was sind meine Kriterien dafür?***
- ***Entsprechen diese Kriterien den unterschiedlichen Arbeitsanforderungen in meiner Dienststelle?***
- ***Welche Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter halte ich für belastbar? Warum?***

#### **Einsatzbereitschaft**

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

- **Welche Rolle spielen Überstunden in meinem Sachgebiet?**
- **Wie häufig fallen in meiner Dienststelle Überstunden an?**
- **Wie oft mache ich selbst Überstunden?**
- **Wie ist meine Einstellung zu Überstunden?**
- **Wie reagiere ich, wenn eine Dienstkraft aus nachvollziehbaren persönlichen Gründen keine Überstunden machen kann?**
- **Wer leistet in meiner Dienststelle wie oft Überstunden?**
- **Welche Rolle spielt die Bereitschaft zu Überstunden in meiner Dienststelle?**
- **Welche Stellung haben Beschäftigte, die häufig Überstunden leisten?**
- **Erwarte ich, dass Arbeit mit nach Hause genommen wird?**

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

- **Übernimmt Aufgaben, die nicht beliebt aber wichtig sind;**
- **Unterstützt aktiv Kolleginnen und Kollegen in der Einarbeitungsphase;**
- **Übernimmt Termine zu unüblichen Arbeitszeiten, wie Abendtermine, Wochenende (Eltern brauchen längere Vorlaufzeiten um die Kinderbetreuung zu regeln! Das darf nicht negativ gewertet werden);**
- **Ist bereit neue Aufgaben 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 eingehalten werden können;**
- **Gibt regelmäßig Wissen an andere Bereiche weiter, um zu einer effizienten Aufgabenerledigung beizutragen;**
- **Reflektiert Arbeitsinhalte und –abläufe und macht Verbesserungsvorschläge.**

## **Durchsetzungskraft**

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

- **Bei welchen Aufgaben ist in welcher Form Durchsetzungskraft notwendig?**
- **Was heißt für mich Durchsetzungskraft (kurzfristige Strategie: Macht einsetzen, ohne auf Widerspruch einzugehen; langfristige Strategie: Überzeugungskraft einsetzen, damit Akzeptanz entsteht)**
- **Welche Ausprägung akzeptieren externe und interne Kundinnen/Kunden? Gibt es diesbezüglich Unterschiede für Frauen und Männer?**
- **Wie schätze ich das Durchsetzungsvermögen der einzelnen Mitarbeiterinnen und der einzelnen Mitarbeiter der Dienststelle ein?**

## Soziale Kompetenz

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

- ***Welche Anforderungen stelle ich an Führungskräfte/Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abhängig von ihrer Aufgabe; im Umgang mit Beschäftigten der eigenen oder anderer Dienststellen; im Umgang mit dem Publikum; im Umgang mit externen Partnern?***
- ***Welche Verhaltensweisen sind mir besonders wichtig?***
- ***Welche Verhaltensweisen kann ich nicht akzeptieren?***
- ***Wie beobachte ich die Umsetzung?***

### 3.4. Personalentwicklung als Führungsaufgabe

Personalentwicklung ist Führungsaufgabe. Die Stadt hat für die Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einige wichtige Personalentwicklungsinstrumente eingeführt: Mitarbeitergespräch, Fortbildungsangebote, Qualifizierungsprogramm für den Führungskräftenachwuchs. Auch neue Arbeitsformen, wie die Projektarbeit eröffnen neue Chancen für die Personalentwicklung. Wie haben Sie den/die Mitarbeiter(in) innerhalb des Beurteilungszeitraumes gefördert?

#### Mitarbeitergespräche

- ***Wie habe ich mich auf diese Gespräche vorbereitet?***
- ***Wie viel Zeit habe ich mir für diese Gespräche genommen?***
- ***Wie verliefen die Gespräche?***
- ***Wurden Arbeits- und Leistungsziele vereinbart?***
- ***Wie haben sich die Gespräche auf die Ergebnisse der Arbeit und auf die Zusammenarbeit ausgewirkt?***
- ***Gab es Kritik?***
- ***Habe ich Möglichkeiten aufgezeigt die Arbeitsleistung zu verbessern?***

#### Fortbildung

Der Fortbildungsbedarf hat sich in den letzten Jahren durch neue Herausforderungen an die öffentliche Verwaltung erhöht. Die Fortbildungsbereitschaft und die Umsetzung des Gelernten in die Praxis sind Thema der Dienstlichen Beurteilung. Wenn nicht vorhanden listen Sie die Fortbildungsmaßnahmen auf, an denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Beurteilungszeitraum teilgenommen haben, unterteilt nach weiblich/männlich und Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte. Überprüfen Sie die Ergebnisse:

- **Wie habe ich die Fortbildungsmaßnahmen geplant?**
- **Welche Mitarbeiterinnen / welche Mitarbeiter habe ich mit welchem Ziel für welche Fortbildungsmaßnahme vorgeschlagen oder ermutigt? Qualifizierungsprogramm für Führungskräftenachwuchs!**
- **Hatten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die gleichen Chancen?**
- **Wie waren die Chancen von Teilzeitbeschäftigten im Vergleich zu Vollzeitbeschäftigten?**
- **Sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Fortbildungswünschen auf mich zugekommen? Welche?**
- **Welche Fortbildungswünsche habe ich unterstützt?**
- **Bin ich selbst mit Fortbildungsvorschlägen auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugegangen?**
- **Wie schätze ich den Erfolg der Fortbildungsmaßnahmen ein?**
- **Welchen Stellenwert hatten die Mitarbeitergespräche hinsichtlich der Fortbildung?**
- **Welche Förderung hat der oder die zu Beurteilende erhalten?**

### **Aufgabenverteilung / Projektarbeit**

Die Verteilung von Aufgaben sowie die Möglichkeit zur Mitarbeit in Arbeits- oder Projektgruppen sind ein wichtiges Instrument der Personalentwicklung und der Verteilung von Chancen für eine persönliche Weiterentwicklung. Durch die Verteilung von Routine und herausfordernden Aufgaben werden Weichen gestellt. Eingeschränkte zeitliche Verfügbarkeit von Beschäftigten mit Familienpflichten, insbesondere Teilzeitkräften kann dazu führen, dass sie überwiegend Routineaufgaben erhalten. Ein gern gebrauchtes Argument ist, man müsse Mütter vor Überlastung „schützen“. Die Aufgabe von Führungskräften ist jedoch gemeinsam mit Eltern die Spielräume für Herausforderungen und Weiterentwicklung auszuloten.

- **Wie und nach welchen Kriterien habe ich in den zurückliegenden Jahren den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Aufgaben übertragen?**
- **Wer hat die anspruchsvolleren Aufgaben erhalten und damit gute Chancen, ihr oder sein Arbeitspotential zu entwickeln?**
- **Wer arbeitet in welcher Projekt- oder Arbeitsgruppe mit?**
- **Wie ist dabei die Verteilung in Bezug auf Frauen und Männer, Vollzeit- und Teilzeitkräfte?**
- **Habe ich mit der oder dem zu Beurteilenden in den Mitarbeitergesprächen über die Aufgabenverteilung gesprochen? Mit welchem Ergebnis?**
- **Welche Wünsche hat die oder der zu Beurteilende vorgetragen, habe ich die Wünsche geprüft und waren meine Entscheidungen sachgerecht und fair?**

### **3.5. Kommunikation am Arbeitsplatz**

#### **Häufigkeit und Art der Kontakte**

Die Kontakte am Arbeitsplatz setzen sich aus arbeitsbezogenen und sozialen Kontakten zusammen. Die Häufigkeit und Art der Kontakte können auch die Beurteilung beeinflussen.

Es gibt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit denen Sie arbeitsbedingt häufiger Kontakt haben, andere sehen Sie selten, so dass Sie die Arbeitsleistung nicht direkt beobachten können.

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

- **Wie oft habe ich mit der Mitarbeiterin / dem Mitarbeiter persönlichen Kontakt?**
- **Wie oft habe ich telefonisch oder über E-Mail Kontakt: mindestens 1-mal am Tag; 2- bis 3-mal die Woche, 1-mal die Woche, seltener?**
- **Welcher Art sind die arbeitsbezogenen Kontakte in der Regel? (Arbeitsauftrag, Arbeitsauftrag und Erläuterung, Teambesprechungen, Arbeitsgruppen, Besprechung einzelner Arbeitsaufgaben, Lob, Kritik ,etc.)**
- **Sind einzelne Mitarbeiter/innen kontaktfreudiger als andere?**  
(weil sie/ er über gute Fachkenntnisse verfügt? Weil sie/er Anleitung braucht? Weil sie/er in der Regel Arbeitsaufträge bereitwillig annimmt? Weil wir gemeinsame Sichtweise, Interessen, Hobbies teilen? Weil sie/er mir sympathisch ist?)
- **Hängt die Häufigkeit der Kontakte mit der Arbeitszeit (z.B. Teilzeit) zusammen?**
- **Sind mir die Arbeitszeiten der Teilzeitkräfte präsent?**

## **Kommunikation im Team**

Unser Kommunikationsverhalten ist bis in die Körpersprache hinein stark von erlernten Geschlechterrollen geprägt. Über geschlechtsspezifisches Kommunikationsverhalten stabilisieren sich die hierarchischen Geschlechterverhältnisse in unserer Gesellschaft. Die Ergebnisse der Kommunikationsforschung weisen darauf hin, dass in geschlechtergemischten Gruppen unterschiedliche Kommunikationsstile von Frauen und Männern zur Benachteiligung von Frauen führen können. Die landläufige klischeehafte Wahrnehmung „Frauen reden mehr“ darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass vor allem in öffentlichen und auch offiziellen, dienstlichen Zusammenhängen immer noch ein deutliches Ungleichgewicht an Wortbeiträgen zu Ungunsten von Frauen herrscht. Frauen haben häufig schwierigere Bedingungen als Männer um ihre Ideen einzubringen und ihre Leistungen darzustellen. Um unbeabsichtigte Ungleichbehandlungen zu vermeiden können, folgende Fragen eine Hilfestellung sein:

- **Spreche ich häufiger mit Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern?**
- **Gibt es Themen, die ich eher mit Mitarbeiterinnen oder eher mit Mitarbeitern berede? Warum?**
- **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 oder reflektiere Ergebnisse?*
- *Wer redet häufig?*
- *Wer redet wie lange?*
- *Wem wird aufmerksam zugehört?*
- *Wer findet Resonanz mit ihren oder seinen Vorschlägen und Ideen?*
- *Wer unterstützt wen bei Diskussionen?*
- *Gibt es Wortführerinnen oder Wortführer?*
- *Wie sind die sozialen Kontakte im Team?*

### **Möglichkeiten der Selbstdarstellung**

Die Präsentation der Ergebnisse der Arbeit, Berichte über den Fortgang von Projekten, über erfolgreiche Problemlösungen ist eine wichtige Informationsquelle über die Arbeit der Dienstkraft. Untersuchungen weisen darauf hin, dass Männer sich selbstverständlicher 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 manchmal auch nicht so geübt. Von den Vorgesetzten wird ihnen häufig für ihre Selbstdarstellung weniger Zeit eingeräumt als den Kollegen. Wie ist die Situation in ihrer Dienststelle?

- *Welche Möglichkeiten haben meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Ergebnisse ihrer Arbeit vorzustellen?*
- *Gibt es über die Form der Berichterstattung Vereinbarungen?*
- *Wie viel Zeit nehmen Mitarbeiter/innen für ihre Selbstdarstellung?*
- *Fordere ich, abhängig von der Aufgabenverteilung Mitarbeiterinnen genauso viel auf wie Mitarbeiter über ihre Arbeit zu berichten?*
- *Wie reagiere ich, wenn eine Mitarbeiterin sich selbstbewusst Raum für die Darstellung ihrer Arbeit nimmt?*
- *Wie reagiere ich, wenn eine Mitarbeiterin / ein Mitarbeiter die Ideen oder Leistungen anderer als seine eigenen verkauft?*
- *Wie reagiere ich, wenn eine Mitarbeiterin / ein Mitarbeiter objektive Erfolge als Glück oder Zufall bezeichnet?*
- *Wie reagiere ich, wenn die Mitarbeiterin / der Mitarbeiter über Probleme und Schwächen in der Bearbeitung spricht?*
- *Wie reagiere ich, wenn die Mitarbeiterin / der Mitarbeiter sich selbstsicher gibt und nicht über Probleme und Schwächen in der Arbeit spricht?*

### **3.6. Informationsquellen für die Beurteilung**

Um sich ein Bild darüber zu machen, wie ihre Beurteilung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zustande kommt, müssen Sie auf unterschiedliche Informationsquellen zurückgreifen und sich über deren Bedeutung klar werden.



## Direkte Beobachtung

- **Welchen Anteil der Arbeit der oder des zu Beurteilenden kann ich beobachten?**
- **Welche Bedeutung haben diese Tätigkeiten für den Erfolg ihres oder seines Aufgabenbereichs?**
- **Welche Arbeitsvorgänge sind meiner Beobachtung nicht zugänglich?**
- **Wie kann ich die Qualität und die Ergebnisse dieser Arbeitsvorgänge prüfen?**
- **Welche Qualitätsmaßstäbe lege ich an?**

## Schriftliche Arbeitsergebnisse

Auch wenn es kaum zu glauben ist, belegen viele Untersuchungen, dass das Geschlecht eine Rolle bei der Bewertung von Texten spielen kann. Texte von Frauen werden tendenziell schlechter eingestuft als die von Männern.

Zudem haben unterschiedliche Ausbildungsrichtungen oftmals eine ihrer Art eigene Darstellung von Sachverhalten, die stark voneinander abweichen können. Das „Normale“ ist oftmals immer noch eine tradierte, juristisch exakte Verwaltungssprache, die für viele Aufgaben der modernen Verwaltung nicht mehr stimmig ist. Entscheidend ist, dass das Ergebnis stimmt und verschiedene Wege zum Ziel Anerkennung finden.

- **Wie oft lese ich schriftliche Arbeitsergebnisse von der Mitarbeiterin / von dem Mitarbeiter (regelmäßig alle außer kleine Schreiben; stichprobenartig; selten; bei Beschwerden)?**
- **Wie bewerte ich die schriftlichen Arbeitsergebnisse?**
- **Welche Kriterien sind mir wichtig: verständliche Sprache, Gute Formulierung, folgerichtige Darstellung des Sachverhaltes, knappe, prägnante Darstellung, Sorgfalt in der Bearbeitung, Bürgerfreundlichkeit etc.?**
- **Vermittle ich meine Kriterien den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anschaulich und transparent?**

## Interne und externe Informationsquellen

- **Wie bilde ich mir ein Urteil über die Anteile der Tätigkeiten der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters, die ich nicht beobachten kann?**  
Durch Verwertbarkeit der Arbeitsergebnisse? Durch Informationen von den Mitarbeiterinnen selbst, mündliche Berichte, Arbeitsnachweise, Aktennotizen? Durch Information von anderen Mitarbeiterinnen / Mitarbeitern der Dienststelle? Durch Information von Vorgesetzten?  
Durch Informationen von Kolleginnen anderer Dienststellen? Durch Kommunikation mit externen Kommunikationspartnerinnen oder -partnern. Durch interne / externe Kundinnen und Kunden?
- **Welchen Stellenwert haben diese Informationsquellen?**
- **Gibt es Kolleginnen und Kollegen, deren Urteil mir besonders wichtig ist?**  
Warum: große Berufserfahrung, gutes Fachwissen, hohes Einfühlungsvermögen, gute Beobachtungsgabe, differenziertes Urteilvermögen, hohe inhaltliche Übereinstimmung, gute persönliche Beziehung?
- **Welchen Einfluss haben einflussreiche externe Partner?**

### 3.7. Einfluss von Konflikten mit der oder dem zu Beurteilenden

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

- **Wie lange liegt der letzte Konflikt mit der zu beurteilenden Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter zurück (aktuell, einige Wochen, ein halbes Jahr, ein Jahr, länger)?**
- **Was war der Anlass für diesen Konflikt?**
- **Wie war der Konfliktverlauf?**
- **Konnte der Konflikt für beide Seiten befriedigend gelöst werden?**
- **Gibt es noch ungelöste Probleme?**
- **War es der einzige Konflikt oder kam es häufiger zu Konflikten?**
- **Belasten häufigere Konflikte die Zusammenarbeit oder können sie in der Regel rasch gelöst werden?**

### 3.8 Teilzeitbeschäftigung

Es ist notwendig die Beurteilung von Teilzeitkräften besonders zu überprüfen, um unbeabsichtigte Benachteiligungen auszuschließen.

- **Wie sind die Rahmenbedingungen für Teilzeitkräfte?**
- **Wie ist, einmal ganz ehrlich, meine Einstellung zu Teilzeitarbeit?**
- **Stört mich die eingeschränkte Verfügbarkeit?**
- **Muss tatsächlich Arbeit von anderen abgefangen werden, oder liegt es an der unzureichenden Planung?**
- **Stört es mich, dass ich Abläufe nach Beschäftigten richten muss, die weniger Arbeitszeit einbringen?**
- **Wie ist die Einstellung in meinem Team zu Teilzeitarbeit?**
- **Welche Einsatzbereitschaft, welche Flexibilität erwarte ich von Teilzeitbeschäftigten?**
- **Lege ich Gesprächstermine so, dass Teilzeitkräfte aktiv im Team mitarbeiten können?**
- **Sind Teilzeitkräfte in alle wichtigen Informationen eingebunden?**
- **Habe ich auch Teilzeitkräften verantwortungsvolle Aufgaben übertragen?**
- **Hatte die Mitarbeiterin die gleichen Fortbildungsmöglichkeiten wie Vollzeitkräfte?**

#### Anmerkungen:

- 1) Herzlichen Dank an die Gleichstellungsstelle der Landeshauptstadt München, die ihre Arbeitshilfe als Grundlage zur Verfügung gestellt hat.  
Fiedel Schreyögg: Geschlechtergerecht beurteilen – Arbeitshilfe zur Erstellung dienstlicher Beurteilungen, München 2006
- 2) Dr. Andrea Jochmann-Doll: Leistungsbeurteilungen unter der Lupe, in Gleichstellung in der Praxis 1/2005