

**Landeshauptstadt
München**
Gleichstellungsstelle
für Frauen

**Dienstliche
Beurteilung
2003**

**Das erfolgreiche
Entwurfs-
Gespräch**

Ein Leitfaden für
weibliche Beschäftigte
und interessierte
männliche

Gleichstellungsstelle für Frauen
der Landeshauptstadt München
Rathaus/Zimmer 114
80313 München
Telefon (089) 233-9 24 65, -9 24 68
Telefax (089) 233- 2 40 05
e-mail: gst@muenchen.de

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Warum ein Leitfaden?	3
2. Spielt das Geschlecht bei der Beurteilung eine Rolle?	4
3. Zum Einfluss von Teilzeitbeschäftigung	6
4. Checkliste zur Vorbereitung von Beurteilungsgesprächen	8
5. Tipps zum Kommunikationsverhalten im Beurteilungsgespräch Von Ruth Pink	18
6. Veröffentlichungen der Gleichstellungsstelle zum Thema dienstliche Beurteilungen	24

* Alle Rechte vorbehalten
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsschutzes bedarf der Zustimmung der Gleichstellungsstelle für Frauen. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen und die Einspeicherung und Verbreitung in elektronischen Systemen.

Warum ein Leitfaden?

2003 ist „Beurteilungsjahr“ (für Lehrkräfte das Schuljahr 2003/2004). Die periodische dienstliche Beurteilung ist in der Stadtverwaltung ein wichtiges Instrument der Personalförderung und der Personalauswahl für Aufstiegspositionen. Die dienstliche Beurteilung hat also einen großen Einfluss auf Ihr berufliches Fortkommen bei der Stadt.

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

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

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

Bereits 1995 wurde als Teil der Reform der dienstlichen Beurteilung das Verfahren für das Beurteilungsgespräch neu geregelt. Der Entwurf der dienstlichen Beurteilung muss von der Entwurfsverfasserin/dem Entwurfsverfasser der zu beurteilenden Dienstkraft erläutert und in Kopie ausgehändigt werden. Vor der Weiterleitung an die Beurteilerin/den Beurteiler zur Unterschrift, haben Sie zwei Wochen Zeit, um Änderungswünsche vorzubringen.

Nutzen Sie die Chance zur aktiven Mitgestaltung des Beurteilungsentwurfsgesprächs.

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

Ein Beurteilungsgespräch ist kein Mitarbeitergespräch, im Zentrum steht die Bewertung Ihrer Arbeitsleistung in den letzten vier Jahren. Probleme mit der/dem Vorgesetzten, Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit Kolleginnen, Vereinbarungen über Arbeitsziele sollten Sie im Mitarbeitergespräch erörtern.

Im folgenden Text wird, um einer besseren Lesbarkeit willen, das „Beurteilungsentwurfsgespräch“ verkürzt als „Beurteilungsgespräch“ bezeichnet.

Spielt das Geschlecht bei der Beurteilung eine Rolle?

Während im Beurteilungsjahr 1987 in vielen Bereichen weibliche Beschäftigte bei der Stadt noch deutlich schlechter als männliche bewertet wurden, haben sich im Durchschnitt die Werte im Beurteilungsjahr 1995 weitgehend angenähert. Deutlich benachteiligt waren nach wie vor Teilzeitbeschäftigte.

Für das Beurteilungsjahr 1999 wurde erstmals die Statistik nach den einzelnen Gesamurteilen aufgeschlüsselt ausgewertet. Die Gleichstellungsstelle wollte überprüfen, ob die Auswertung der Beurteilungen auf der Basis von Durchschnittswerten, mögliche Benachteiligungen von Frauen zudecken. Die Ergebnisse sind aufschlussreich. Im mittleren Dienst liegen weibliche Beschäftigte bei den guten Beurteilung etwas vor den Kollegen. Im gehobenen technischen Dienst und Verwaltungsdienst ist der Anteil der Männer mit dem Prädikat hervorragend geringfügig höher als bei den Frauen. Beim Gesamturteil sehr tüchtig sind die Anteile ausgeglichen. Im sonstigen gehobenen Dienst haben die Kolleginnen die Nase ein bisschen weiter über der Ziellinie als die Kollegen. Im höheren Dienst sind die Unterschiede zwischen Frauen und Männern erheblich. Spitzenprädikate gehen sehr viel häufiger an Männer als an Frauen. Die gleiche Grundstruktur zeigt sich im Vergleich von Vollzeit und Teilzeitbeschäftigten. Auch hier ist im Höheren Dienst der Abstand zwischen Vollzeit und Teilzeitbeschäftigten am größten. (s. Anlage S.25)

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

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

Im beruflichen Alltag überlagern sich deshalb unmerklich die Wahrnehmung der Arbeitsleistung und das Geschlecht der Person, die diese Leistungen erbringt. Im Bemühen um eine möglichst objektive und gerechte Beurteilung ist es unerlässlich, sich die eigene geschlechtsgeprägte Sicht bewusst zu machen.

Das Verhältnis der Geschlechter ist in unserer Gesellschaft ein hierarchisches, das den Mann über die Frau setzt. Männliche Verhaltensweisen, Männern zugerechnete Eigenschaften sind in fast allen gesellschaftlichen Bereichen, in der Wirtschaft, in der Politik, im Sport, in der Kunst, bis hin zum Privatbereich höher bewertet als Verhaltensmuster, die Frauen zugeordnet werden.

Aber nicht nur auf der Ebene der persönlichen Kommunikation kann das Kriterium Geschlecht das Beurteilungsverhalten beeinflussen. Arbeitsplatzstrukturen, Leitbilder, Arbeitsanforderungen, Leistungskriterien sind im öffentlichen Dienst wie in der Privatwirtschaft überwiegend von Männern für Männer gestaltet und entwickelt worden. Bei der Bewertung von Führungskräften spielt immer noch das Klischee vom durchsetzungsfähigen, harten aber gerechten Mann eine große Rolle. Fähigkeiten, wie kooperatives Verhalten, soziale Kompe

tenz, Intuition, wie sie in einem modernen Management von Führungskräften gefordert werden, geraten daneben allzu leicht in Vergessenheit. Das Beurteilungskriterium Einsatzbereitschaft wird oft übersetzt in Bereitschaft zu Überstunden und Verfügbarkeit. Die Teilzeitbeschäftigte kann, auch wenn sie während ihrer Arbeitszeit hohes Engagement zeigt, diesen Anforderungen nicht genügen. Traditionelle Männerberufe bieten in der Regel immer noch bessere Verdienstmöglichkeiten als traditionelle Frauenberufe. Diese unterschiedliche Wertschätzung kann sich auch in der Beurteilung niederschlagen. Bestimmte Arbeitsleistungen von Frauen werden übersehen oder nicht bewertet. Der Beitrag von Frauen zum Betriebsklima, um ein Beispiel zu nennen, wird zwar viel gepriesen, aber ehe der weiblichen Wesensart zugerechnet denn als denn als Arbeitsleistung, um die es sich handelt, gewertet.

Eine dritte Einflussebene stellt das gesellschaftliche Umfeld dar. Von Frauen wird erwartet, dass sie der Familie mehr Gewicht beimessen als dem Beruf, von Männern, dass sie ihre berufliche Entwicklung über ihr Privatleben stellen. Diese Verhaltenserwartungen, die sich erst ganz langsam verändern, begünstigen eine stärkere berufliche Förderung von Männern, mit der entsprechenden Folgewirkung für die dienstliche Beurteilung. Frauen hingegen müssen ihre „Förderungswürdigkeit“ erst unter Beweis stellen.

Das Geschlecht der BeurteilerIn hat, soweit Untersuchungsergebnisse und Beobachtungen vorliegen, weniger Einfluss auf das Ergebnis der Beurteilung als das Geschlecht der oder des zu Beurteilenden. Die oben geschilderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und innerbetrieblichen Leitbilder können die Wahrnehmung und Bewertung der Leistung von Frauen wie Männern beeinflussen. Ein geschlechtersensibles Beurteilungsverhalten verlangt von den BeurteilerInnen die Bereitschaft, eigene Verhaltensweisen kritisch zu beobachten, sich fortzubilden und offen zu sein für Anregungen und Hinweise.

Wenn Sie den Eindruck haben, dass Ihre Arbeitsleistung, weil Sie eine Frau sind, nicht in der gleichen Form gewürdigt wird, wie die männlicher Kollegen oder bestimmte Arbeitsleistungen übersehen werden, sollten Sie sich für das Entwurfsgespräch wie für andere Gespräche mit der oder dem Vorgesetzten Strategien überlegen, wie Sie Ihre Arbeitsleistung besser zur Geltung bringen.

Das Gespräch über den Entwurf Ihrer dienstlichen Beurteilung sollten Sie aber nicht zum Anlass nehmen, um über Gleichstellungsfragen in Ihrem Arbeitsbereich zu diskutieren. Der Entwurfsverfasser/die Entwurfsverfasserin könnte sich dadurch in eine Rechtfertigungsposition gedrängt fühlen. Damit haben Sie schlechte Chancen Gehör für Ihre Argumente zu finden. Sie sollten sich gut darauf vorbereiten, die Aspekte Ihrer Arbeitsleistung, die Ihrer Meinung nach zu wenig Anerkennung finden, an konkreten Beispielen anschaulich und für die Entwurfsverfasserin/den Entwurfsverfasser verständlich dazustellen. Dazu einige Beispiele:

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

Die Kollegin C. hat nach der Rückkehr aus der Beurlaubung in ihre Arbeit ihre Erfahrungen aus der Arbeit im Mütterzentrum eingebracht. Es gelang ihr, Anfragen und Anliegen von Eltern, die an ihrer Dienststelle eine große Rolle spielen, organisatorisch und inhaltlich besser zu bearbeiten. Die produktive Umsetzung von Erfahrungen aus der Familientätigkeit in der Arbeit sind keine Selbstverständlichkeit, sondern eine Arbeitsleistung.

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

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

Wenn Sie beobachten, dass in Ihrem Arbeitsbereich Frauen etwa bei der Verteilung der Arbeit, bei der Förderung durch Fortbildung, bei der Weitergabe von Informationen oder im Vergleich zu Männern benachteiligt werden, ist es sinnvoll, Ihre Beobachtungen mit anderen Kolleginnen und aufgeschlossenen Kollegen zu besprechen. Wenn möglich, sollten Sie gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen Vorschläge zum Abbau von Benachteiligungen entwickeln und diese gemeinsam Ihrer Vorgesetzten/Ihrem Vorgesetzten vorstellen. Es gibt auch Möglichkeiten selbst als Team aktiv zu werden, beispielsweise bei der Gestaltung von Besprechungen.

Zum Einfluss von Teilzeitbeschäftigung

Über 90 % der Teilzeitbeschäftigten bei der Stadt sind nach wie vor Frauen. Teilzeitarbeit gilt in unserer Gesellschaft als eine typisch weibliche Arbeitsform. Die traditionellen Karrieremuster, auch im Öffentlichen Dienst, stellen auf den vollerwerbstätigen Mann mit einer ihm zurarbeitenden Ehefrau ab. Eine Unterbrechung der Berufstätigkeit oder Teilzeitarbeit waren in den traditionellen Berufslaufbahnen nicht vorgesehen. Bei der Stadt München begann mit der Einrichtung der Gleichstellungsstelle ein Veränderungsprozess. Das Angebot an Teilzeitstellen im allgemeinen und an qualifizierten im Besonderen hat seitdem kontinuierlich zugenommen. Das Personal- und Organisationsreferat fördert die Schaffung von Teilzeitstellen und achtet auf Gleichbehandlung. Trotzdem gibt es noch viele Defizite im Umgang mit Teilzeitbeschäftigten in der Praxis. Die Umsetzung von Chancengleichheit für Teilzeitbeschäftigte ist ein schwieriger Reformprozess, der eine Veränderung in den Köpfen der Vorgesetzten, aber auch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfordert.

Die im neunzehnten Jahrhundert entstandene geschlechtliche Arbeitsteilung mit der Bestimmung des Mannes für außen, für Beruf und öffentliche Aufgaben, und der Frau für den Innenbereich, für Heim und Familie, ist bis heute gesellschaftlich wirksam. Von Männern, denen die Rolle des Haupternährers der Familie zugeordnet ist, wird erwartet, dass sie ihren Interessenschwerpunkt auf den Beruf, von Frauen hingegen, dass sie ihn auf die Familie legen. Familienorientierung gilt als unvereinbar mit Karrierestreben. Der Wunsch von Frauen, eine berufliche Karriere und Kinder zu vereinbaren, findet im gesellschaftlichem Umfeld nur im beschränkten Umfang Akzeptanz. Der Verzicht auf „berufliche Selbstverwirklichung“ im Interesse ihrer Kinder wird berufstätigen Müttern auch heute noch nicht nur im sozialen sondern ebenso im betrieblichen Umfeld nahe gebracht. Die Situation von Teilzeitbeschäftigten mit Kindern, die die gesellschaftlichen Normen für Mütter besser als Vollzeitbeschäftigte erfüllen, stellt sich nicht günstiger dar. Sie stoßen mit ihrer Arbeitszeitwahl gegen die betriebliche Norm der Vollzeittätigkeit, den Mythos von der Notwendigkeit ständiger Präsenz und Verfügbarkeit am Arbeitsplatz als Voraussetzung dafür, die „volle“ Leistung zu erbringen. Das Beurteilungskriterium Einsatzbereitschaft wird dementsprechend oft gleichgesetzt mit der Bereitschaft zu Überstunden und einer uneingeschränkten Verfügbarkeit. Teilzeitbeschäftigte können einem so definierten Leistungskriterium nicht genügen. Verfügbarkeit ist keine Leistung. Einsatzbereitschaft zeigt sich in der Ausübung einer Tätigkeit, im Engagement für die Arbeit. Dabei zählt das Ergebnis in Relation zur eingesetzten Arbeitszeit.

Für Sie als Teilzeitbeschäftigte ist es wichtig, die Bewertung von Teilzeitarbeit, den Umgang mit Teilzeitbeschäftigten in Ihrem Arbeitsbereich genau zu beobachten und zu analysieren,

um gegebenenfalls Benachteiligungen anhand konkreter Beispiele ansprechen zu können. Nicht nur die Fremdeinschätzung, auch die Selbsteinschätzung von Teilzeitbeschäftigten ist von den betrieblichen und gesellschaftlichen Wertvorstellungen geprägt. Sie sollten deshalb ihre eigenen Positionen kritisch überprüfen. Die Checkliste enthält dazu eine Reihe spezieller Fragen.

Auch für die strukturellen Probleme von Teilzeitbeschäftigten gilt, sie gehören nicht in das Beurteilungsgespräch. Die Einschätzung der Position von Teilzeitbeschäftigten an der Dienststelle dient in diesem Zusammenhang zunächst nur der strategischen Planung für eine erfolgreiche Selbstdarstellung. Wenn Sie bei der Vorbereitung auf das Beurteilungsgespräch auf Formen der Schlechterstellung von Teilzeitbeschäftigten stoßen, sollten Sie diese zusammen mit interessierten Kolleginnen und Kollegen erst einmal diskutieren. Darauf aufbauend können Sie Verbesserungsmaßnahmen überlegen und gemeinsam der oder dem Vorgesetzten vorschlagen.

Checkliste zur Vorbereitung von Beurteilungsgesprächen

Beurteilungsgespräche führt niemand gern. Gut vorbereitet, werden Sie ruhiger und selbstbewusster in ein solches Gespräch gehen.

Die folgende Checkliste soll Sie bei Ihrer Vorbereitung auf das Entwurfsgespräch unterstützen. Sie kann auch genutzt werden, um die eigene Position in der Abteilung sowie die beruflichen Wünsche in Vorbereitung auf ein Mitarbeitergespräch zu überdenken. Es empfiehlt sich, Ihr Prüfergebnis, Ihre Einschätzung Ihrer Arbeitsleistung und der Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz mit einer oder mehreren Personen Ihres Vertrauens durchzusprechen. Solche Gespräche können helfen, die eigenen Gedanken zu präzisieren und Schwachstellen in der Argumentation aufzuspüren.

Mein Arbeitsplatz

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

Aufgabenschwerpunkte

- Was waren die wichtigsten Aufgaben, die ich an meinem Arbeitsplatz zu erledigen hatte? (Bei Arbeitsplatzwechsel erstelle ich eine Übersicht über die wichtigsten Tätigkeiten für die verschiedenen Arbeitsplätze.)
- Haben sich Aufgaben oder Aufgabenstellung an meinem Arbeitsplatz in den letzten vier Jahren in wesentlichen Punkten geändert?
- Was waren die Ursachen für die Veränderung?
- Welche Auswirkungen hatte das auf die Art, den Umfang und die Anforderungen an meine Arbeit?
- Welche Anleitung und Schulung habe ich für die Erledigung der neuen Aufgaben erhalten?

Die kleinen ‚Nebenaufgaben‘

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

- Welchen Anteil haben solche Tätigkeiten in meinem Arbeitsalltag?
- Glaube ich, dass diese zusätzlichen Tätigkeiten so ganz selbstverständlich von mir erwartet werden?
Wenn ja;
 - wie denke ich, könnte ich erreichen, dass meine/mein Vorgesetzte/r diese meine Tätigkeiten als Arbeitsleistung, als wichtigen Beitrag zu Erfolg der Dienststelle wahrnimmt?

Zielvorgaben

- Waren die Ziele und der Erwartungshorizont der mir übertragenen Aufgaben immer klar beschrieben?
 - Bei welchen Aufgaben waren mir die Ziele nicht so ganz klar?
 - Was habe ich versucht, um eine Klärung herbeizuführen?
(z. B. Gespräch mit Vorgesetzten, Nachfrage bei KollegInnen, Konzept für die Aufgabenerledigung vorgelegt, um zu erfahren, was erwartet wird.)
- Wurden in den Mitarbeitergesprächen Ziele vereinbart und gemeinsam mit der oder dem Vorgesetzten der Zielerreichungsgrad reflektiert?

Arbeitsbedingungen

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

Wenn ja,

- Um was handelte es sich dabei im Einzelnen?
- Was habe ich unternommen, um die Schwierigkeiten zu beseitigen?

- Welche Rahmenbedingungen haben sich positiv auf die Erfüllung meiner Aufgaben ausgewirkt?

- Wenn ich auf die zurückliegenden vier Jahre zurückblicke, gab es da Aufgaben, bei denen ich mich überfordert gefühlt habe?

Wenn ja,

- welche?
- warum fühlte ich mich überfordert, an welchen Punkten kann ich das festmachen?
- Was habe ich unternommen, um die unbefriedigende Situation zu ändern, habe ich versucht die Probleme mit meiner oder meinem Vorgesetzten zu klären, mit welchem Erfolg?

- Konnte ich meine Fähigkeiten an meinem Arbeitsplatz voll einsetzen?

Wenn nein,

- bei welchen Aufgaben fühlte ich mich unterfordert?
- bei welchen Aufgaben fühlte ich mich falsch eingesetzt?
- wie habe ich versucht Abhilfe zu schaffen?

- Gab es Personen, durch die ich mich bei der Entfaltung meiner Fähigkeiten eingeschränkt fühlte?

Wenn ja,

- Was habe ich getan, um meine Vorgesetzte/meinen Vorgesetzten auf das Problem aufmerksam zu machen?
- Was habe ich im Team veranlasst, um eine Verbesserung zu erreichen?

Berufliche Ziele, Entwicklungschancen

Personalentwicklung

- Hat meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter mit mir in den zurückliegenden Jahren über meine beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten gesprochen? Wann und wie oft hat sie oder er mit mir darüber ein Gespräch geführt?
 - Einmal im Jahr im Rahmen des Mitarbeitergesprächs
 - In den Mitarbeitergesprächen spielten meine persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten keine große Rolle
 - Gespräche über meine beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten fanden nicht statt

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

- War ich mit den Gesprächen über meine beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten insgesamt zufrieden?
 - Sowohl Form und Inhalt entsprachen meinen Erwartungen
 - War mit Form und Inhalt halbwegs zufrieden
 - Kann ich erst mit mehr zeitlichen Abstand beurteilen
 - Fühlte mich weder beraten und unterstützt
- Wie waren meine Qualifizierungsmöglichkeiten in den letzten vier Jahren?
 - Welche Seminare und Veranstaltungen habe ich besucht?
 - Wie viele Fortbildungen habe ich selbst beantragt?
 - Welche Weiterbildungen konnte ich deshalb nicht wahrnehmen, weil diese von meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten nicht befürwortet worden sind?
 - Hat mir meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter Vorschläge gemacht, welche Weiterbildungsangebote ich wahrnehmen soll?
 - Konnte ich das Gelernte an meinem Arbeitsplatz umsetzen?
 - In welchen Bereichen würde ich mich gerne in den kommenden Jahren weiterbilden, um meine Arbeitsleistung und/oder meine Aufstiegschancen zu verbessern?
 - Wie waren die Qualifizierungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz selbst, durch Beratung, Coaching, Supervision u.ä.?
- Welchen Stellenwert hat die Fort- und Weiterbildung insgesamt an meiner Dienststelle/in meiner Abteilung/meinem Amt?
 - wird unterstützt und gefördert
 - Teilnahmewünsche werden akzeptiert
 - Fortbildung gilt als Luxus
- Haben die Kolleginnen und Kollegen an meiner Dienststelle gleiche Chancen bei der Teilnahme an Fortbildungen oder gibt es Unterschiede?
 - Es geht ziemlich gerecht zu, die Entscheidungen der Vorgesetzten erfolgen nach transparenten Kriterien.
 - Mit dem Dienstgrad steigen die Chancen.
 - Kollegen werden häufiger auf Fortbildung geschickt als Kolleginnen (Ist das statistisch nachweisbar?).
 - Wer wann und warum auf Fortbildung darf versteht niemand so recht.

- Im Beurteilungsbogen gibt es eine Rubrik Fortbildung/berufliche Weiterentwicklung. Oft werden in den Beurteilungen nur städtische Fortbildungsseminare aufgelistet, die die oder der zu Beurteilte besucht hat. Wenn Sie Tagungen; Lehrgänge; Fachseminare u.ä. besucht haben oder sich durch das Studium von Fachliteratur weitergebildet haben und das Gelernte produktiv in die Arbeit eingesetzt haben, achten Sie darauf, dass in Ihrer Beurteilung dieses Engagement gewürdigt wird.

Einsatzmöglichkeiten – Potentialeinschätzung

Nicht nur die Beurteilung Ihrer Arbeitsleistung in den letzten vier Jahren spielt für Ihre berufliche Entwicklung eine wichtige Rolle, sondern auch die Prognose, die über Ihre Entwicklungsmöglichkeiten erstellt werden. Besonders wichtig ist für Beamtinnen und Beamte des mittleren und des gehobenen Dienstes, und Angestellte des gehobenen technischen Dienst und Verwaltungsdienst, die von der Laufbahnentwicklung sich für den Aufstieg in die höhere Statusgruppe bewerben können und wollen, ob Ihnen die Eignung für diesen Aufstieg in der Beurteilung bestätigt wird. Ab dem Beurteilungsjahr 2003 wird in der Beurteilungsstatistik auch die Zahl der Aufstiegsvermerke differenziert nach Geschlecht erhoben. Die bisherigen Untersuchungen, die jedoch nur eingeschränkt aussagekräftig sind, weisen auf eine Benachteiligung weiblicher Dienstkräfte hin, also aufgepasst.

Dienstkräfte, die gerne eine Führungsaufgabe oder mehr Führungsverantwortung übernehmen möchten, sollten bei der Potenzialeinschätzung darauf achten, ob und welche Aussagen zu ihrer Führungseignung in dem Beurteilungsentwurf vorgesehen sind. Eine gute Potentialeinschätzung kann sich positiv bei der Auswahl für eine Teilnahme an Fortbildungen für Führungskräfte auswirken. Auch bei der Personalauswahl spielt eine positive Prognose eine Rolle, etwa bei der Auswahl der BewerberInnen, die zum Vorstellungsgespräch eingeladen werden. Wenn Sie an der Übernahme von Führungsaufgaben interessiert sind, überlegen Sie bei welchen Aufgaben Sie in den zurückliegenden Jahren Ihre Führungseignung unter Beweis stellen konnten. Sprechen Sie Ihre Selbstbeobachtung mit Personen Ihres Vertrauens kritisch durch, um ggf. im Entwurfsgespräch Ihre Vorgesetzte oder Ihren Vorgesetzten über Ihre einschlägigen Erfahrungen berichten zu können.

Eigene Zielvorstellungen

- Wenn ich von meiner jetzigen Tätigkeit ausgehe
 - Welche Arbeitsziele will ich an meinem derzeitigen Arbeitsplatz verwirklichen?
 - Erwartungen, Wünsche und Pläne habe ich hinsichtlich meiner beruflichen Laufbahn?
 - Wie beurteile ich meine Chancen meine Wünsche zu verwirklichen?
 - Welche Pläne habe ich in meinem Privatleben und wie kann ich meine privaten Pläne mit meine beruflichen verbinden?
 - Habe ich mit meiner/meinem Vorgesetzten über meine Ziele gesprochen?

Arbeitsumfeld

Im Arbeitsalltag der Stadtverwaltung und städtischer Betriebe sind wie in der freien Wirtschaft, wenn es um die Chancengleichheit und Förderung am Arbeitsplatz geht, männliche Beschäftigte im Vergleich zu weiblichen eher die Begünstigten. Kolleginnen sollten deshalb ihre Situation, ihre Entwicklungschancen am Arbeitsplatz im Hinblick auf das Kriterium Gleichstellung von Frauen überprüfen. Das gilt im besonderen Maße für Teilzeitbeschäftigte. Falls Sie sich als Frau nicht immer gerecht behandelt gefühlt haben, ist es wichtig, dass Sie sich Klarheit darüber verschaffen,

wann, bei welchen Anlässen, bei welchen Aufgaben, durch wen Sie sich benachteiligt fühlten. Als erstes sollten Sie sich ganz allgemein die Situation von Frauen in Ihrem Arbeitsumfeld anschauen:

Strukturdaten

- Wie viele Frauen gibt es in meiner Abteilung/Amt und welche ranglichen Positionen haben sie?
- Hat sich in den letzten Jahren der Anteil der weiblichen Beschäftigten in meiner Abteilung/meinem Amt geändert?
 - Der Frauenanteil ist insgesamt gestiegen.
 - Der Frauenanteil ist in allen Laufbahngruppen gestiegen.
 - Der Frauenanteil ist insgesamt gesunken.
 - Der Frauenanteil ist in bestimmten Laufbahngruppen gesunken, in welchen?
- Wie hat sich die Teilzeitbeschäftigung in meiner Abteilung/Amt entwickelt
 - Der Anteil der Teilzeitbeschäftigten hat sich erhöht.
 - Die Zahl der qualifizierten Teilzeitstellen hat zugenommen.
 - Es hat sich nichts verändert.
 - Die Zahl der Teilzeitbeschäftigten ist zurückgegangen

Aufstiegschancen von Frauen

- Wie schätze ich die Aufstiegschancen insgesamt in meinem Arbeitsgebiet ein. Für Frauen, für Männer für Teilzeitbeschäftigte ?
- Wie haben sich in den letzten vier Jahren in meiner Abteilung/meinem Amt/meinem Referat die Aufstiegschancen für Frauen entwickelt?
 - Die Situation ist gleich geblieben,
 - die Chancen haben sich verschlechtert.
- Sind Positionen mit Führungsaufgaben in meiner Abteilung/Amt mit Teilzeitkräften besetzt?
- Wie schätze ich ganz allgemein die Aufstiegschancen für Frauen bei der Stadt ein?

Aufgabenverteilung in meinem Sachgebiet/meiner Abteilung/meinem Amt

- Wie erfolgt die Aufgabenverteilung in meiner Dienststelle?
 - Die Aufgabenverteilung erfolgt gemeinsam mit der oder dem Vorgesetzten im Team.
 - Die Aufgabenverteilung erfolgt transparent, die dahinterliegenden Kriterien sind verständlich.
 - Die Aufgabenverteilung scheint mehr nach dem Zufallsprinzip zu erfolgen.
 - Die Aufgabenverteilung ist nicht immer nachvollziehbar.
- Wer erhält die besonders interessanten Aufgaben, die als günstig für die berufliche Weiterentwicklung eingeschätzt werden?
- Wer erhält die zeitaufwändigen Aufgaben?
- Wer erhält die weniger anspruchsvollen Aufgaben?
- Welche Aufgaben wurden mir übertragen?
 - Habe ich mich um die Übernahme von Aufgaben bemüht, die mich interessierten?

- Wie oft hatte ich dabei Erfolg?
- Haben andere in der Abteilung ihre Interessen besser durchgesetzt?
- Was könnte ich besser machen, um meine Wünsche besser durchzusetzen?

Kommunikation

Kommunikationsverhalten der Vorgesetzten/des Vorgesetzten

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

Erklärt die Vorgesetzte/der Vorgesetzte des Sachgebietes/der Abteilung ihre Aufgaben klar und verständlich?

Macht sie/er bei der Anleitung Unterschiede zwischen Frauen und Männern?
Wenn ja, welche?

Dienstbesprechungen

- Gibt es in meinem Fachgebiet/Abteilung/Amt regelmäßig gemeinsame Dienstbesprechungen?
Wenn ja, wie oft finden diese statt?
- Für wie wichtig halte ich diese Sitzungen?
- Wie werden die Termine für Besprechungen festgelegt?
 - Es gibt einen Jour fix.
 - Es gibt eine längerfristige Terminplanung.
 - Die Termine werden nach Bedarf, mindestens mit einer Woche Vorlauf angesetzt.
 - Die Termine werden kurzfristig angesetzt.

- Wird bei der Terminfestlegung auf die Bedürfnisse von Teilzeitbeschäftigten und Kolleginnen und Kollegen mit Familienaufgaben Rücksicht genommen?
- Wie sind die Dienstbesprechungen in Ihrer Abteilung strukturiert:
 - wer leitet die Sitzungen?
 - gibt es eine Tagesordnung?
 - gibt es ein Protokoll?
 - wird die Beteiligung aller Teammitglieder unterstützt?
- Wenn ich mir einmal diese Dienstbesprechungen vor Augen führe, wie laufen diese üblicherweise ab?
 - Welche Personen sprechen häufig?
 - Welche Personen reden länger als andere?
 - Welche Personen stellen Fragen?
 - Welchen Redebeiträgen welcher Personen wird von wem Aufmerksamkeit geschenkt?
 - Welche Redebeiträge von wem werden von meiner Vorgesetzten/von meinem Vorgesetzten häufiger positiv kommentiert?
 - Wie werden Redebeiträge von Frauen, wie die von Männern beachtet?
 - Welche Vorschläge von wem werden akzeptiert?
 - Wie schätze ich meine Position bei den Dienstbesprechungen ein?
- Gibt es außerhalb der offiziellen Dienstbesprechungen auch informelle Besprechungen, z. B. am späten Nachmittag, beim Mittagessen, nach Dienstschluss?
 - Wer nimmt an diesen informellen Runden teil?
 - Welche Bedeutung haben diese informellen Runden meiner Meinung nach?
 - Nehme ich an solchen Runden teil?
 - Werde ich zu solchen Runden eingeladen?
 - Würde ich überhaupt gerne an solchen Runden teilnehmen?
 - Meine ich es wäre wichtig sich häufiger an solchen Runden zu beteiligen?

Teamarbeit in meinem Sachgebiet, Abteilung, Amt

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

Überstunden/Einsatzbereitschaft

- Wie oft fallen in meinem Sachgebiet/Abteilung/Amt Überstunden an?

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

Zusätzliche Fragen für Teilzeitbeschäftigte

Akzeptanz von Teilzeitbeschäftigung

- Wie schätze ich das allgemeine Ansehen von Teilzeitbeschäftigung in meinem Arbeitsbereich ein?
 - insgesamt positiv
 - nicht so positiv
 - unterschiedliche Einstellung bei den einzelnen Kolleginnen und Kollegen
- Wie schätze ich die Einstellung meiner Vorgesetzten/meines Vorgesetzten gegenüber Teilzeitbeschäftigten ein?
 - aufgeschlossen und unterstützend
 - vollzieht die städtischen Vorgaben zu Teilzeit
 - würde lieber keine Teilzeitkräfte beschäftigen

- Wie verhalten sich die Vollzeit beschäftigten Kolleginnen und Kollegen in meiner Dienststelle gegenüber Teilzeitbeschäftigten?
 - bemühen sich um eine volle Integration der Teilezeitkräfte
 - akzeptieren die Teilzeitkräfte genauso wie die Vollzeitkräfte
 - beneiden Teilzeitbeschäftigte, weil diese weniger arbeiten müssen
 - beklagen sich über den erhöhten Organisationsaufwand, den Teilzeitkräfte verursachen
 - beklagen sich über Mehrarbeit durch Teilzeitkräfte
- Wie empfinde ich den Umgang der oder des Vorgesetzten mit mir als Teilzeitfrau, und wie den Umgang der Kolleginnen und Kollegen mit mir?

Beteiligung an Arbeitsabläufen der Abteilung

- Erhalten Teilzeitbeschäftigte im gleichen Umfang wie Vollzeitbeschäftigte alle wichtigen Informationen in der Dienststelle über Aufgaben, Arbeitsabläufe, Veränderungen in der Aufgabenstellung, innerstädtische Mitteilungen?
 - Teilzeitbeschäftigte werden in meiner Dienststelle soweit möglich, genauso gut wie Vollzeitbeschäftigte über alle wichtigen Themen informiert.
 - Alles in allem betrachtet, erhalten die Teilzeitbeschäftigten die wichtigsten Informationen.
 - Teilzeitbeschäftigte kriegen bei uns an der Dienststelle höchstens die Hälfte mit.
 - Der Informationsfluss zwischen Vorgesetzten und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wie zwischen den Kolleginnen und Kollegen lässt insgesamt, ob teilzeit- oder vollzeitbeschäftigt zu wünschen übrig.
- Wenn ich mich als Teilzeitbeschäftigte nicht ausreichend informiert fühle, habe ich das in der Dienststelle angesprochen und eventuell Verbesserungsvorschläge gemacht?
- Wird bei der Terminplanung auf die Bedürfnisse von Teilzeitbeschäftigten Rücksicht genommen?
 - Die Termine für Besprechungen werden in meiner Dienststelle nach Möglichkeit so gelegt, dass auch die Teilzeitbeschäftigten teilnehmen können.
 - Die Termine werden nur gelegentlich so gelegt, dass die Teilzeitbeschäftigten daran teilnehmen können.
 - Die Arbeitszeiten der Teilzeitbeschäftigten werden bei Terminplanungen nur wenn es unbedingt erforderlich ist, berücksichtigt.

Arbeitsteilung

- Werden bei der Aufgabenzuteilung in der Abteilung, abgesehen von der Arbeitsmenge, Unterschiede zwischen Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten gemacht?
Wenn ja,
 - Welche Unterschiede habe ich beobachtet?
 - Werden diese Unterschiede von den Vorgesetzten begründet?
 - Halte ich die Unterschiede für gerechtfertigt?
- Entsprechen die Aufgaben, die ich an meinem Arbeitsplatz zu erledigen habe, im großen und ganzen meinen Wünschen?
Wenn nein,
 - Welche Veränderungen würde ich anstreben?
 - Habe ich meine Wünsche schon einmal mit meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten besprochen?
- Habe ich bei den Aufgaben, die ich zu erledigen habe, Chancen mich weiter zu entwickeln und beruflich vorwärts zu kommen?

Personalentwicklung

- Werden Teilzeitbeschäftigte in meinem Sachgebiet/meiner Abteilung/meinem Amt genauso wie Vollzeitbeschäftigte in Personalentwicklungsmaßnahmen miteinbezogen?
 - Die Vorgesetzte/der Vorgesetzte bespricht mit allen Beschäftigten Perspektiven für die individuelle Berufsentwicklung bei der Stadt, im Mitarbeitergespräch vereinbarte Fördermaßnahmen werden umgesetzt.
 - Der beruflichen Entwicklung von Teilzeitbeschäftigten wird weniger Aufmerksamkeit geschenkt als der von Vollzeitbeschäftigten (Ist das nur meine Einschätzung oder wird diese Beobachtung von anderen geteilt, anhand welcher Kriterien?).
 - Teilzeitbeschäftigte werden bei uns kaum gefördert (lässt sich das statistisch belegen?).
- Haben in meinem Arbeitsbereich Teilzeitbeschäftigte die gleichen Weiter- und Fortbildungschancen wie Vollzeitbeschäftigte?
 - Soweit ich das beurteilen kann, ja.
 - Teilzeitbeschäftigte dürfen seltener als Vollzeitbeschäftigte an Fortbildungsveranstaltungen teilnehmen.
 - Anträge auf Besuch von Fortbildungsveranstaltungen von Teilzeitbeschäftigten werden meistens abgelehnt.

Information über Teilzeitbeschäftigung

- Ist meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter über die rechtlichen und innerstädtischen Regelungen für Teilzeitbeschäftigte informiert?
 - Sie/er ist positiv zur Teilzeit eingestellt und versucht sich über Rechte und Pflichten von Teilzeitbeschäftigten am Laufenden zu halten.
 - Sie/er hat insgesamt eine eher positive Haltung, ist aber wenig über Regelungen informiert, vollzieht Regelungen zugunsten von Teilzeitkräften, wenn ich sie belegen kann.
 - Sie/er hat eine eher negative Einstellung zur Teilzeitbeschäftigung, ich muss um mein Recht immer wieder kämpfen.

Tipps zum Kommunikationsverhalten im Beurteilungsgespräch

Von Ruth Pink

Vorbemerkung

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

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

Grundlagen zwischenmenschlicher Kommunikation

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

Jede Kommunikation hat einen Sach- und einen Beziehungsaspekt

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

Kommunikationsverhalten ist sozialisationsbedingt und damit auch geschlechtsspezifisch

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

Es ist nicht möglich, nicht zu kommunizieren

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

Beurteilungsgespräche führen – aber wie?

Das Thema „Beurteilungssystem“ und hier insbesondere der geschlechtsspezifische Aspekt bei Beurteilungen ist seit Jahren Schwerpunkt der Münchner Gleichstellungsstelle. Nicht zuletzt aufgrund ihrer Initiative wurden die Richtlinien für die dienstliche Beurteilung der BeamtInnen und Angestellten reformiert. Das seit 01.01.1995 in Kraft getretene neue Verfahren, welches ein Entwurfsgespräch sowie bei Bedarf ein Beurteilungsgespräch zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen vorsieht, soll vor allem die Bedeutung des Dialoges zwischen den Beteiligten hervorheben. Der/die Mitarbeiterin hat das Recht auf verbale Erläuterung seiner/ihrer Beurteilung, nur schriftliche „Notenvergabe“ ist damit passé.

Der nun folgende Text geht schwerpunktmäßig den Fragen nach: Wie kann das Gespräch aus Sicht der zu Beurteilenden geführt werden? Auf was sollten sie bei der Vorbereitung und im Entwurfsgespräch achten?

Wie bereite ich mich auf dieses Gespräch vor?

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

- Wie sehe ich mich und meinen Arbeitsplatz?
- Wie wird meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter argumentieren?

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

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

Was gilt es während des Gesprächs zu beachten?

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

1. Nach einer kurzen Begrüßung geht Ihre Vorgesetzte/Ihr Vorgesetzter den Beurteilungsbogen Punkt für Punkt mit ihnen durch und erläutert ihre/seine Standpunkte oder
2. Die/der Vorgesetzte fasst die Gesamtbeurteilung zusammen und führt lediglich einzelne Fallbeispiele zur Veranschaulichung an oder

3. Männliche oder weibliche Vorgesetzte können auch den zu Beurteilenden die Initiative überlassen nach dem Motto: Wie stellen Sie sich denn den Verlauf des Gespräches vor? Wie wollen wir beginnen? (Auch auf diese Variante sollten Sie vorbereitet sein.)

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

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

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

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

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

Wie redet der Körper im Gespräch mit?

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

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

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

Sieben Tipps zum körpersprachlichen Verhalten im Beurteilungsgespräch

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

Wie kann das Gespräch enden?

Beurteilungsgespräche haben eine bestimmte Zeitstruktur. So können Sie damit rechnen, dass die Dauer eines solchen Gesprächs sich meist zwischen einer halben bis einer Stunde bewegt, je nachdem wie viele Differenzen oder Übereinstimmungen es zwischen Ihrer/Ihrem Vorgesetzten und Ihnen gibt. Wenn über alle wesentlichen Punkte gesprochen worden ist, wird die Entwurfsverfasserin/ der Entwurfsverfasser das Gespräch mit einigen abschließenden Worten beenden wollen. Sicherlich kennen Sie Situationen, bei denen Ihnen im Nachhinein noch wichtige Fragen einfallen. Beim Beurteilungsgespräch können Sie dies vermeiden, indem Sie am Ende des Gesprächs

nochmals einen Blick auf Ihre Aufzeichnungen werfen und sich fragen: Sind für mich alle wesentlichen Punkte geklärt? Wenn beide Seiten daran interessiert sind, den Dialog sachlich und effektiv zu führen, ist davon auszugehen, dass eine rasche Einigung erzielt werden kann.

Das Beurteilungsgespräch aus der Sicht der zu Beurteilenden

Vorbereitung

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

Eröffnung

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

Hauptphase

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

Abschluss

- noch offene Fragen klären
- Verabschiedung

Wenn alles vorbei ist – auch Nacharbeit ist sinnvoll

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

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

Reflektieren Sie diese Fragen gleich im Anschluss an Ihr Beurteilungsgespräch. Schauen Sie sich dazu nochmals in Ruhe Ihre Notizen an oder reden Sie mit einer vertrauten Kollegin über das Gespräch. Sprechen Sie über das, was Sie geärgert, verunsichert, aber auch gefreut hat. Das Reden mit anderen und deren Nachfragen klärt nochmals das zurückliegende Gespräch.

Fazit:

Beurteilungsgespräche zu führen ist für alle Beteiligten schwer, oft unangenehm. Vergessen Sie jedoch nicht, dass Ihnen diese Gesprächsform besondere Anregungen für die eigene Persönlichkeitsentwicklung bietet. Denn sie zeigt deutlich auf, wo Sie in Ihrem Arbeitsleben stehen und wel

che beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten sich Ihnen bieten können. Voraussetzung ist jedoch, dass Sie Ihre Wahrnehmung schärfen und lernen, sich selbst kritisch zu beobachten und zu bewerten. Auch wenn Beurteilungsgespräche niemals richtig objektiv sein können, weil jeder Mensch subjektiv und selektiv wahrnimmt, so können Sie sich dennoch bemühen, die eigene Subjektivität derart zu objektivieren, dass Sie sich bei der Arbeit quasi als Außenstehende betrachten. Zugegeben, keine leichte Aufgabe, aber eine sinnvolle Herausforderung, mit der jedoch alle Beteiligten konfrontiert sind: zu Beurteilende wie BeurteilerInnen. Übertriebene Ängste vor Beurteilungsgesprächen zu haben, ist daher unangebracht, denn es sind Bilanz- und Fördergespräche, welche Ihrem weiteren Berufsleben wichtige Impulse geben können. Nutzen Sie daher die Chance zur aktiven Mitgestaltung des Gesprächs!

Ruth Pink ist Trainerin für die Themenschwerpunkte Kommunikation, Arbeitsorganisation/ Gleichstellung von Frauen und Männer. Sie hat zu diesen Themen auch Aufsätze und Bücher veröffentlicht.

Veröffentlichungen der Gleichstellungsstelle zum Thema dienstliche Beurteilung

Die Gleichstellungsstelle hat zum Thema Dienstliche Beurteilungen eine Reihe von Veröffentlichungen herausgegeben, die Sie in der GST erhalten. Wenn Sie mehr darüber wissen wollen, über den möglichen Einfluss der Geschlechterverhältnisse auf die Beobachtung von Arbeitsleistung von Frauen und Männer, können Sie die folgenden Aufsätze in der Gleichstellungsstelle anfordern.

Die Rolle der Kategorie Geschlecht in Personalbeurteilungsverfahren - eine Untersuchung der Praxis der Münchner Stadtverwaltung

Aufsatz von Friedel Schreyögg in der Zeitschrift für Personalforschung 2/96

Zum Einfluss von Geschlechtsrollenstereotypen auf die Beurteilung der Arbeitsleistung

Aufsatz von Friedel Schreyögg in OSC, Organisationsberatung und Supervision, Jg. 5, Heft 1, 1998

Die Beurteilung der Leistung von Frauen und Männern ist nicht geschlechtsneutral

Aufsatz von Friedel Schreyögg, Februar 2002