



Institut für Weiterbildung e.V.
An der Fakultät
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften



**Gender
Consultings**

AiB TRAININGS · TAGUNGEN · KONGRESSE
WISSEN

Leistungsbeurteilung unter besonderer Berücksichtigung von Gender Aspekten

Projektarbeit

Weiterbildung

Zum/r betrieblichen Konfliktberater/in

Dozentin

RA Silke Martini

vorgelegt von : F.G.

Datum: 12.09.2008

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	3
2	Begriffsklärung	3
2.1	Personalbeurteilung.....	3
2.2	Gender und Geschlechtergerechtigkeit	4
2.3	Soziale Konflikte	4
2.4	Leistung.....	5
2.5	Funktionen und Ziele von Personalbeurteilungsverfahren.....	5
3	Gender und leistungsorientiertes Gehalt	6
3.1	Konfliktpotentiale	7
3.2	Beurteilungsfehler.....	7
3.2.1	Arten von Beurteilungsfehlern:	8
3.1.1.1	Beurteilungstäuschung	8
3.2.1.1	Beurteilungsverzerrungen	8
3.2.1.2	Beurteilungsversagen.....	9
3.2.1.3	Stereotypen	9
4	Personalbeurteilung unter Gender Aspekten.....	10
4.1	Geschlechterstereotypen.....	10
4.2	Sensibilisierung für genderspezifische Stereotype	11
4.3	Beurteilungsfehler unter Gender spezifischen Aspekten	11
4.4	Beurteilungskriterien unter Gender spezifischen Aspekten	12
5	Mitarbeitergespräche.....	13
6	Zusammenfassung und Thesen	17
7	Literaturliste:.....	18
Anlage 1:	19	

1 Einleitung

In marktwirtschaftlich organisierten Industriegesellschaften ist das Leistungsprinzip ein gesellschaftliches Ordnungsprinzip. Der Leistungsgedanke ist tief in der Gesellschaft verankert. Wer besser, schneller oder kreativer ist, bekommt mehr Geld oder hat einen höheren Sozialstatus. Leistung wird honoriert. Deshalb ist auch die Beurteilung von Leistung in unserer Gesellschaft allgegenwärtig und wird kaum in Frage gestellt.

Im letzten Jahrzehnt hat die Leistungsbeurteilung der Beschäftigten erheblich an Bedeutung gewonnen. Dies wird an der zunehmenden Anzahl von Entgeltsystemen ersichtlich, die leistungsabhängige Bestandteile enthalten. Nach den Ansprüchen der betrieblichen Personalbeurteilung soll es dabei gerecht, objektiv und transparent zugehen. Angesichts der bekannten Probleme Geschlechtergerechtigkeit umzusetzen, stellt sich nun die Frage, inwieweit Instrumente der Leistungsbeurteilung Genderdiskriminierungen in personal- und führungspolitischen Entscheidungen stützen oder sogar verdecken können.

Ob und inwieweit Frauen bei Leistungsbeurteilungen benachteiligt werden, wurde in der Fachliteratur bisher erst in Ansätzen diskutiert (1). Hier soll deshalb untersucht werden, inwieweit Gender Aspekte bei der Personalbeurteilung eine Rolle spielen, welche Konfliktpotentiale bestehen und wie entstehende Konflikte im Beurteilungsprozess angegangen werden.

2 Begriffsklärung

2.1 Personalbeurteilung

In der Literatur und in der betrieblichen Praxis wird im Zusammenhang mit dem Themenbereich „Personalbeurteilung“ eine Vielzahl von Begriffen verwendet. Deshalb erfolgt zunächst eine Klärung, wie der Begriff der „Personalbeurteilung“ im Kontext dieser Arbeit verstanden wird.

Die Personalbeurteilung meint in der Regel die formalisierte Beurteilung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen durch die Führungskraft. Man unterscheidet die Leistungsbeurteilung, bei der Merkmale wie Leistung und Verhalten in der Rückschau bewertet werden und die Potentialbeurteilung, die in die Zukunft gerichtet ist und die Merkmale Persönlichkeit und Fähigkeiten bewertet.

Merkmale der Personalbeurteilung²:

- regelmäßige in gewissen Abständen stattfindende Beurteilungen;
- standardisiertes Verfahren (z.B. Ausfüllen eines Beurteilungsbogens);
- Bewertung der Leistung und/oder des Verhaltens und/oder der Persönlichkeit des Beschäftigten;
- Beurteilung durch den nächst höheren Vorgesetzten“

1 So zum Bsp. In: Schreyögg, Friedel (1997): Praxisbeispiel Stadtverwaltung München: Beurteilungsverfahren sind nicht geschlechtsneutral. In: Gertraude Krell (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden, 123-128, oder in: Krell, Gertraude, Karin Tondorf (1997): Leistungsabhängige Entgelt differenzierung: Leistungslohn, Leistungszulagen, Leistungsbeurteilung auf dem gleichstellungspolitischen Prüfstand; in: Gertraude Krell (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden, 263-278
2 Breisig, Thomas (2005): Personalbeurteilung. Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen regeln und gestalten, 3. Auflage, S.41

2.2 Gender und Geschlechtergerechtigkeit

Der englische Begriff **Gender** wurde als Terminus technicus in die deutschsprachige Sozialwissenschaft übernommen, weil mit ihm anders als mit dem Begriff des Geschlechts eine Unterscheidung zwischen biologischem Geschlecht (englisch: sex) und dem **sozialen bzw. sozial konstruierten und gelebten Geschlecht** (englisch: gender) möglich wird.

Geschlechtergerechtigkeit wird landläufig als Übersetzung des englischen Begriffs „Gender Mainstreaming“ gebraucht. Gender Mainstreaming beschreibt jedoch den Prozess, während Geschlechtergerechtigkeit das Ergebnis des Gender Mainstreaming ist.

Der Begriff der **Geschlechtergerechtigkeit umfasst** neben der **rechtlichen Gleichstellung** auch den **Ausschluss mittelbarer Diskriminierungen**, also Regelungen, die zwar geschlechtsneutral formuliert sind, sich aber auf ein Geschlecht negativer auswirken als auf das andere.

Das **soziale Konzept „Doing Gender“** („Gender machen“) beschreibt, wie Geschlecht in immer wiederkehrenden Handlungen „hergestellt“ wird. Es ist ein alltäglicher, nahezu unvermeidlicher Prozess, den eigenen Genderstatus – Mann oder Frau – kulturell zu inszenieren. Doing Gender heißt auch, die sozialen Gender-normen einzuhalten.

2.3 Soziale Konflikte

Bei Konflikten im Betrieb geht es vor allem um Interessengegensätze und unterschiedliche Erwartungen in Beziehungen. Wir sprechen meist nur dann von einem Konflikt, wenn der Sachverhalt zumindest für eine der beiden Parteien von großer Bedeutung ist. Gibt es keine einvernehmliche Klärung oder nur Lösungen zu Lasten einer Seite, entstehen spannungsgeladene Situationen, die die Kommunikation und Zusammenarbeit im Betrieb belasten.

In der Wissenschaft gibt es keinen einheitlichen Konfliktbegriff. In einem Standardwerk zur Diagnostik und Behandlung von Konflikten bietet der Organisationspsychologe Friedrich Glasl eine kommentierte Auswahl wissenschaftlicher Definitionen von sozialen Konflikten an.

Ein sozialer Konflikt ist demnach: „eine Interaktion zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur eine Differenz bzw. Unvereinbarkeiten im Wahrnehmen und im Denken bzw. Vorstellen und im Fühlen und im Wollen mit dem anderen Akteur (den anderen Aktoren) in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Aktoren) erfolge.“³

Die Unvereinbarkeit kann auf der kognitiven und auf der Wahrnehmungsebene erfolgen, es muss aber auch noch ein entsprechendes Handeln (z.B. verbale oder nonverbale Kommunikation) hinzukommen.⁴

³ Glasl, F.: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 8. aktualisierte und ergänzte Auflage. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag. 2004, S. 17.

⁴ vgl. ebd. S. 17.

Konflikte sind durch vier Grundelemente **Gegensätzlichkeit, Gleichzeitigkeit, Unvereinbarkeit, Zwangsläufigkeit** gekennzeichnet: Nur wenn alle Faktoren auch gegeben sind, kann von einem sozialen Konflikt gesprochen werden.

2.4 Leistung

Leistung wird in der betrieblichen Öffentlichkeit nur in seltenen Fällen kritisch hinterfragt. Das hängt wohl auch damit zusammen, dass wir in einer „Leistungsgesellschaft“ leben und die Forderung nach Leistung gerade im Berufsleben daher auch richtig und legitim erscheint.

Für Arbeitgeber stellt sich die Frage, wie sie die Leistung ihrer Beschäftigten beeinflussen, beziehungsweise steuern können. Um die Arbeitsleistung zu messen, wurden diverse Beurteilungssysteme entwickelt, wobei davon ausgegangen wird, dass generell jede Leistung messbar und bewertbar ist. Leistungsmessung soll auch objektiv sein und kann somit auch zu einem gerechten und nachvollziehbaren Ergebnis führen.

Da aber eine Vielzahl vorhandener Leistungsbewertungssysteme die individuellen Leistungsvoraussetzungen (wie soziale Herkunft, formaler Bildungsabschluss etc) nicht berücksichtigen, können sie in der Folge auch nicht (sozial) gerecht sein. Die Leistungsbewertung kann auch nicht objektiv sein, da die Leistung immer von einem anderen Menschen bewertet wird, der aber selbst seinen eigenen Erfahrungen und Vorurteilen verhaftet ist.

Bei der Definition des Leistungsbegriffs gibt es zudem einen Geschlechteraspekt, da Leistungen von Frauen häufig weniger wertgeschätzt werden als die von Männern⁵.

Eigenschaften, die Frauen zugeschrieben werden, wie etwa Fürsorglichkeit oder Empathie, werden zudem in der Regel nicht mit dem herrschenden Leistungsbegriff assoziiert.

2.5 Funktionen und Ziele von Personalbeurteilungsverfahren

Personalbeurteilung ist ein zentrales Element in der Personalentwicklung. Sie dient der Personal- und Karriereplanung, legt Leistungsanteile des Entgelts fest und vermittelt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern betriebs- und organisationsspezifische Werte.

Breisig fasst die Funktionen von formalisierten Personalbeurteilungssystemen wie folgt zusammen⁶:

- Sie bilden die Grundlage für Entscheidungen zur leistungsbezogenen Entlohnung und tragen damit zur Herstellung von mehr Entlohnungsgerechtigkeit bei.
- Sie liefern Informationen für das Treffen von Personalauswahlentscheidungen und sind unverzichtbar, damit „die richtige Frau / Mann an die richtige Stelle“ kommt.
- Sie dienen dem Treffen von Beförderungentscheidungen und tragen damit zur Verwirklichung des Gebotes der „Bestenauslese“ (im öffentlichen Dienst) bei.
- Sie dienen der Überprüfung von einmal getroffenen Personalentscheidungen und können zu einer Grundlage arbeitsrechtlicher Schritte werden; mit ihrer

⁵ Als ein Beispiel unter vielen der Titel des Spiegel Nr. 28 vom 11.07.2005: „Was will (kann) Angela Merkel?“.

⁶ Breisig, Thomas (2005): Personalbeurteilung. Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen regeln und gestalten, 3. Auflage, S.41f

Hilfe können Personen, die „Minderleistungen“ auf dem gegenwärtigen Arbeitsplatz erbringen, „herausgefiltert“ werden.

- Sie stellen eine Informationsgrundlage für das Schreiben leistungsgerechter Arbeitszeugnisse dar.
- Sie bilden eine Informationsgrundlage für Personalentwicklungsmaßnahmen, wie z.B. die Bestimmung des Teilnehmerkreises für Personalfortbildungen.
- Sie sind ein Führungsinstrument, um eine regelmäßige „bilanzierende“ Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern sicherzustellen.
- Sie sind ein Instrument zur Motivierung der Mitarbeiter/innen.
- Diese herausgehobene Stellung von Beurteilungsverfahren erfordert aber eine möglichst vorurteils- und diskriminierungsfreie Vorgehensweise. Als ungerecht wahrgenommene Beurteilungen ziehen oft Motivations- und Leistungsverluste nach sich.

3 Gender und leistungsorientiertes Gehalt

Mit der Ausschüttung von Leistungsentgelten soll die Qualität der Dienstleistungen verbessert und gleichzeitig die Motivation, die Eigenverantwortung und die Führungskompetenz der Beschäftigten gestärkt werden. Diese Zielsetzungen lassen sich aber allein durch die Einführung von Leistungsvergütungen und den damit verbundenen Bewertungen nicht erreichen. Baer bezeichnet deshalb die mit dem leistungsorientierten Gehalt verbundenen Zielsetzungen als Steuerungsillusion⁷. Nach Herzberg⁸ müssen außerdem auch „Motivatoren“ und „Hygienefaktoren“ berücksichtigt werden. Für die Zufriedenheit von Arbeiternehmerinnen und Arbeitnehmern ist die empfundene Übereinstimmung zwischen dem Verhalten nach innen und nach außen von Bedeutung. Gerade Organisation, die sich in ihrer Programmarbeit der Gleichheit der Menschen – unabhängig von Geschlecht, Herkunft, Religion und politischem System“⁹ nach außen transportiert, wirkt für die weiblichen Beschäftigten doppelt demotivierend, wenn diese Kriterien nach Innen nicht gelebt werden.

Um das System für die Vergabe von Leistungsentgelten gendergerecht auszugestalten, ist es notwendig, dass die zu Grunde liegenden Kriterien zum Leistungsverhalten so definiert werden, dass bei der Bewertung eine durch Genderstereotype gefilterte Wahrnehmung zumindest reduziert wird. Das Verfahren zur Festlegung der Höhe der jeweiligen Leistungsentgelte muss zudem transparent entwickelt und implementiert werden.

Damit mögliche Diskriminierungen durch das System des individuellen Leistungsentgeltes auch sichtbar gemacht werden können, muss ein regelmäßiges Controlling entwickelt werden. Dieses muss in der Lage sein zu ermitteln, welche Beschäftigtengruppen von Zulagen profitiert haben und welche nicht und ob ein Geschlecht überproportional von dem System profitiert oder nicht.

Im Weiteren sollen mögliche Konflikt- und Diskriminierungspotentiale analysiert werden.

7 Baer, Susanne (2006): Vorwort und Einleitung. In: Baer, Englert (Hrsg.) (2006), S. 11 – 18. S. 13.

8 Herzberg et. al (1967) zit. nach Unger (2001a), S. 571.

9 Strategie der Welthungerhilfe 2007 -2011, Bonn April 2007, S.27

3.1 Konfliktpotentiale

Trotz der häufig konstatierten Objektivität gerade von normierten Verfahren der Leistungsbeurteilungen, sind auch diese vor Interessen geleiteten Verzerrungen nicht sicher.

Für das Funktionieren eines Personalbeurteilungssystems ist seine Akzeptanz durch die Beurteiler und die Beurteilten eine wesentliche Grundvoraussetzung. Schon im Vorfeld müssen die Betroffenen deshalb auch zu Beteiligten gemacht werden. Für die Akzeptanz des angewendeten Beurteilungssystems ist es außerdem auch wichtig, dass Sinn und Zweck auf beiden Seiten erkannt wird. Die Akzeptanz kann durch eine verbesserte Transparenz des Systems, durch verbesserte Möglichkeit der Einflussnahme und durch die Gestaltung der Instrumente durch die künftigen Anwender gestärkt werden.

Beurteiler und die Beurteilten sind in gleichem Maße emotional in starkem Maße betroffen, da der formale Beurteilungsprozess in hohem Maße mit „Unsicherheit, Ängsten und Konflikten behaftet ist“¹⁰. Während der Mitarbeiter die Beurteilung seiner Person eher als Bedrohung denn als Hilfe ansehen kann, erfüllt die Personalbeurteilung den Vorgesetzten oft mit Unbehagen, da sie zum Konflikt mit dem Mitarbeiter führen kann.

Außerdem ist eine Beurteilung auch immer mit einem zeitlichen Mehraufwand für den Beurteiler verbunden, führt also zu einem inneren Konflikt.

Führt das Beurteilungssystem, wegen seiner Fehlerträchtigkeit nicht zu den gewünschten Ergebnissen, wird der Vorgesetzte zum Buhmann, da die Wirksamkeit gerade der standardisierten Beurteilungssysteme von ihren Konstrukteuren nicht in Zweifel gezogen wird¹¹. Dies kann zu einem sozialen Konflikt mit denen führen, die das Konzept entwickelt und eingeführt haben (in der Regel Geschäftsführung und Betriebsrat) oder von ihm abhängig sind (Beurteilte).

Von den Beschäftigten selbst wird der Herrschaftscharakter der Beurteilung gesehen, zumal ungünstige Beurteilungen auch als verdecktes Disziplinierungsinstrument missbraucht werden können.¹²

Wenn man von den Risiken der Personalbeurteilungen spricht, muss man auch daran erinnern, dass hinter den proklamierten Zielen wie Personalförderung und Motivation) doch letztendlich das Interesse an mehr Leistung steht. Durch die Förderung des Wettbewerbsdenkens wird auch der Konkurrenzdruck zwischen den Arbeitnehmern erhöht, was zu Lasten der Solidarität am Arbeitsplatz geht¹³ und in der Folge zu sozialen Konflikten führen kann.

Die Beurteilung darf für die Beurteilten keine Einbahnstraße sein. Es muss Einflussmöglichkeiten und Regelungen bei Konfliktfällen geben. Damit die mit der Personalbeurteilung verbundenen Ziele der Motivation der Mitarbeiter auch erreicht werden können, darf das Personalbeurteilungssystem niemals zu einer nachträglichen Rechtfertigung längst getroffener Entscheidungen genutzt werden.

3.2 Beurteilungsfehler

Wahrnehmungspsychologisch gesehen existiert keine objektive Realität, die sich in Beurteilung umsetzen ließe. Da Menschen nicht uneingeschränkt alles Beobachtete aufnehmen können, sind der Wahrnehmung bestimmte Selektionsfilter vorgeschaltet,

¹⁰ Ebd., S.137

¹¹ Ebd. S.139

¹² Ebd. S.142 f

¹³ Ebd. S.146f

welche die Komplexität reduzieren und die Beobachtung lenken. Dies geschieht insbesondere auch bei der Wahrnehmung und Beurteilung von Personen¹⁴.

Bei den Fehlerquellen von Beurteilung unterscheidet man zwischen:

- persönlichkeitsbedingten Fehlern,
- Beurteilungsverfälschungen
- und Wahrnehmungsverzerrungen

3.2.1 Arten von Beurteilungsfehlern:

3.1.1.1 Beurteilungstäuschung

- Eigene (selbst entwickelte) Theorien . Von einem wahrgenommenen Merkmal (dominant) wird auf ein nicht wahrgenommenes oder gar nicht vorhandenes Merkmal (z. B. durchsetzungsfähig) geschlossen.
- Implizite Persönlichkeitstheorien (z. B. Theorie X / Theorie Y von McGregor, 1960),
- Kontrast-Effekt (In einem allgemein als "schlecht" bekannten Team wird das Verhalten einer Person mit durchschnittlichen Kompetenzen als wesentlich besser beurteilt, als in einer Gruppe mit „sehr guten“ Mitarbeitern.)
- Halo-Effekt (Tendenz, das Verhalten eines Menschen nach einzelnen, dominierenden Merkmalen, besonderen Fähigkeiten oder einem undifferenzierten allgemeinen Eindruck zu beurteilen. Beurteiler ist infolgedessen zu keiner differenzierten Beurteilung einzelner Leistungsaspekte fähig)
- Nikolaus-Effekt (Recency-Effekt) Die Beurteilung von Menschen und deren Leistung und Verhalten kann auch dadurch verfälscht werden, dass Sie die Informationen über diesen Menschen in einer bestimmten Reihenfolge wahrnehmen. Konkret: Ereignisse kurz vor einem Personalgespräch wirken stärker auf die Beurteilung als Ereignisse, die länger zurückliegen.
- Primacy-Effekt - Abstellen der Beurteilung auf eine Situation zu Beginn des Beurteilungszeitraums
- stattgefundenere Ereignisse
- Konformitätsdruck
- Gute Stimmung – schlechte Stimmung
- Das Opfer als Täter: Eindrucksmanagement

3.2.1.1 Beurteilungsverzerrungen

- Milde-Effekt -absichtliche oder unabsichtliche milde Beurteilung aus Furcht vor Meinungsverschiedenheiten, Motivationseinbußen u.ä. bei realistischer Beurteilung
- Strenge-Effekt -strengere Beurteilungen aller Mitarbeiter infolge einer kritischen Veranlagung, der Forderung an sich selbst und andere, maximale Leistungen zu erbringen u.a.m.
- Tendenz zur Mitte -Tendenz zur Vermeidung von Extremurteilen ("Standardnote")

14. Leyens, J.-P. & Dardenne, B. (1996). Soziale Kognition: Ansätze und Grundbegriffe. In W. Stroebe, M. Hewstone & G.M. Stephenson (Hrsg.), Sozialpsychologie: Eine Einführung (3. Aufl.) (S. 115-141). Springer: Berlin.

- Tendenz zu Extremwerten -Tendenz zu positiven und negativen Extremurteilen und zur Vermeidung neutraler Urteile („Schwarzweißmalerei“)
- Nähe-Effekt (Beurteilung fällt umso besser aus, je näher der Kontakt zum Beurteiler und je enger die Zusammenarbeit)
- Hierarchie-Effekt (Beurteilung des Mitarbeiters in Abhängigkeit von der Hierarchiestufe statt anhand der Arbeitsplatzanforderungen; In der Hierarchie höher eingestufte Mitarbeiter werden im Durchschnitt besser bewertet, als Mitarbeiter der unteren Hierarchie-Ebenen.
- Wahrgenommene Ähnlichkeit (Projektionsfehler) - Sympathie und Antipathie. Sympathische Personen werden positiver beurteilt. Hier spielt die wahrgenommene Ähnlichkeit eine große Rolle. Menschen, mit denen wir etwas gemeinsam haben (z. B. Wohnort, Studienort, Arbeitsort, Aussehen, Kleidung, Ausbildung, Abteilung, Überzeugungen, etc.) werden positiver von uns eingeschätzt.
- Beeinflussung durch Gruppenprozesse (auch Konformitätsdruck). Eine von der Mehrheit der Gruppenmitglieder allgemein akzeptierte Überzeugung, wird leicht von noch zweifelnden Gruppenmitgliedern übernommen.
- Benjamin-Effekt (Je kürzer die Personen auf dem Arbeitsplatz und je jünger sie sind, umso strenger wird beurteilt).
- Klebe-Effekt (Die "Beurteilungs-Geschichte" eines Mitarbeiters prägt den Beurteilenden. Konkret: Wer früher gute Leistungen vollbrachte, kann nicht heute schlechte vollbringen; gilt ebenso für schlechte Leistungen).
- Übernahmefehler (Übernahme von Daten aus alten Beurteilungen ohne Berücksichtigung von zwischenzeitlichen positiven/negativen Veränderungen)

3.2.1.2 Beurteilungsversagen

Beurteilungsversagen liegt vor, wenn Beurteiler die Noten nicht (nur) nach gezeigten Leistungen vergeben, sondern bewusst leistungsfremde Gesichtspunkte einbezieht.

3.2.1.3 Stereotypen

Stereotypen spielen eine wesentliche Rolle bei der Beurteilung von Personen. Ob wir ein Verhalten als typisch männlich oder typisch weiblich einschätzen, resultiert daraus, wie wir es wahrnehmen und bewerten. Gleiches Verhalten von Mann und Frau interpretieren wir deshalb auch ganz unterschiedlich.

Wenn in Bezug auf Personen von Stereotypen gesprochen wird, dann versteht man in der Regel folgendes:

Ein Stereotyp ist fest; er kann nicht verändert werden und er reproduziert die gleiche Sache immer und immer wieder. Die Grundlage der Stereotype und Rollenfestlegungen sind kulturell vermittelte Werte, Prinzipien und oft unbewusste Basisannahmen.

Geschlechterstereotype verknüpfen als relativ verfestigte Muster gesellschaftliche Strukturen mit individuellen Einstellungen. Vorherrschend ist die Annahme einer Polarisierung der Geschlechter: Weiblichkeit und Männlichkeit werden als konträre Pole konzipiert.

Nach Alfermann beschreiben Geschlechter(Gender-)stereotype typische Eigenschaften von Männern und Frauen und wirken wie

Wahrscheinlichkeitsannahmen, die den weiteren Handlungsverlauf steuern können¹⁵(1996, 31). Sie haben deskriptiven (beschreibenden) und präskriptiven(normierenden) Charakter.

15 Alfermann, D. (1996) Geschlechterrollen und geschlechtstypisches Verhalten. Stuttgart, Kohlhammer, S.31

4 Personalbeurteilung unter Gender Aspekten

Menschen begegnen einander stets voreingenommen. Je unbekannter Menschen zueinander sind, desto wichtiger ist, die aktiv oder passiv signalisierte Gruppenzugehörigkeit zu interpretieren. Geschlechtszugehörigkeit ist das erste und wichtigste Orientierungsmerkmal, da sie sofort wahrgenommen wird.

Für Frauen und Männer ist der Umgang miteinander einfacher, wenn beide die genderspezifischen Rollenerwartungen erfüllen. Deshalb wird auch bei beruflicher Kommunikation auf die vertrauten genderstereotypischen Verhaltensmuster zurückgegriffen. Männer interagieren mit Männern anders als mit Frauen; Frauen interagieren mit Frauen anders als mit Männern.

„Doing Gender“ findet auf allen Ebenen der Kommunikation statt. Kein Beurteiler und kein Beurteilter agiert Gender neutral. Verbunden mit dem Kommunikationsprozess sind Bilder/Erwartungen von sich selbst und vom Gegenüber. Diese Bilder wiederum können Interpretationen nahe legen oder Wahrnehmungen eröffnen, verzerren oder verhindern, und haben so möglicherweise wenig mit der Wirklichkeit der Gegenüber zu tun.

In einer konkreten Bewertungssituation entstehen Diskriminierungen zum einen dadurch, dass Frauen per se bestimmte mit Blick auf die Leistungsnorm eher schlechter bewertete Eigenschaften unterstellt werden. Dies bestätigt das auf einer empirischen Untersuchung basierende sog. *Goldberg-Paradigma* aus den 60er Jahren, das besagt, dass die Leistungen von Männern auf „ihren“ Fachgebieten als besser und auf „weiblichen“ Gebieten als mindestens gleich gut wie die Leistung von Frauen eingestuft werden. Frauen und Männer mit einer typisch femininen Erscheinung werden zudem weniger für Führungspositionen ausgewählt als Männer mit einer eher maskulinen Erscheinung¹⁶(Spreemann, 2000).

Untersuchungen im öffentlichen Dienst zeigen, dass Frauen bei Regelbeurteilungen offensichtlich systematisch benachteiligt werden: Je „höher“ die Laufbahn, umso größer ist das Beurteilungsgefälle bei Männern und Frauen. In Bereichen, in denen traditionell Frauen arbeiten, sind die Beurteilungen (bei Männern und Frauen) insgesamt schlechter, und Beamtinnen werden generell besser beurteilt als Angestellte¹⁷. (Schreyögg, 1998, S. 150f).

Bestehende Beurteilungskriterien sind deshalb immer darauf zu überprüfen, ob sie genderspezifische Stereotype enthalten.

4.1 Geschlechterstereotypen¹⁸

Im beruflichen Alltag überlagern sich unmerklich die Wahrnehmung der Arbeitsleistung und das Geschlecht der Person, die diese Leistung erbringt. Im Bemühen um eine möglichst objektive und gerechte Beurteilung ist es deshalb notwendig, dass sich die eigene gendergeprägte Sicht bewusst gemacht wird.

Dies gilt sowohl für die Beurteilenden als auch für die Beurteilten. So schreiben Frauen Erfolg oft günstigen Umständen oder der guten Teamarbeit zu, während Männer Erfolg mit ihren persönlichen Fähigkeiten erklären.

¹⁶Vgl. Spreemann, Sandra (2000): Geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führung Der Einfluss einer maskulinen oder femininen äußeren Erscheinung Studienreihe Psychologische Forschungsergebnisse, Bd. 70 Hamburg,

¹⁷ Schreyögg, Friedel: Praxisbeispiel Stadt München: Beurteilungsverfahren sind nicht geschlechtsneutral, in Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden 1998, S. 149-154.

¹⁸ Vgl. Blickhäuser, Angelika und Henning von Bergen, GENDER TOOLBOX Checklisten und Leitfäden > Personalebene > Gender-Dimensionen von Führungsverhalten, Berlin 2007; <http://www.fit-for-gender.org>

Bei allen Kriterien, die zur Leistungsbewertung herangezogen werden, besteht die Gefahr, dass sie genderspezifische Stereotypisierungen enthalten, zumal der Bewertungsakt immer eine subjektive Zuschreibung bestimmter Eigenschaften auf einzelne Personen darstellt. Beurteilungskriterien nehmen oft explizit oder implizit Bezug auf eine männlich bestimmte gesellschaftliche Norm. Dies diskriminiert andere mögliche Leistungskriterien. Arbeitsleistungen von Frauen werden deshalb oft nicht als Leistungen wahrgenommen. Frauen (wie auch Männer) werden schlechter beurteilt, wenn sie Verhaltensweisen an den Tag legen, die eher Frauen zugesprochen werden. Erfolg wird bei Männern im Allgemeinen eher erwartet als bei Frauen. (vgl. Alfermann, 1991, S. 306).

Beim Prozess der Stereotypisierung werden nach Fiske & Neuberg lediglich stereotypkonsistente Informationen wahrgenommen und erinnert¹⁹.

Deaux & Lewis charakterisiert den männlichen Stereotyp durch Aktivität, Stärke, Durchsetzungsvermögen und Leistungsstreben, wohingegen das weibliche Stereotyp vorwiegend emotionale und soziale Eigenschaften beinhaltet sowie von Passivität und praktischer Intelligenz gekennzeichnet ist²⁰. Durchweg gibt es traditionell mehr positive männliche Eigenschaften als weibliche, und die Stereotype werden durch die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung immer wieder bestätigt.²¹ (vgl. Alfermann, 1993, S. 304) Männlichen Eigenschaften haben eine höhere gesellschaftliche Bedeutung inne, was auf eine generell höhere Wertigkeit des männlichen Stereotyps in der Gesellschaft hindeutet.²² Neuere Untersuchungen lassen jedoch auf einen Wandel hoffen: So erfährt die weibliche Rolle durch eine zunehmende Berufstätigkeit und Bildung der Frauen eine Erweiterung, während die männliche Rolle konstant bleibt.

4.2 Sensibilisierung für genderspezifische Stereotype

Eine wesentliche Vorbedingung zur Eingrenzung genderspezifischer Beurteilungsfehler ist eine eingehende Sensibilisierung und Weiterbildung von Beurteilenden und Beurteilten. Diese müssen dahingehend sensibilisiert werden, dass sie Wahrnehmungsmuster und geschlechtsspezifische Vorurteile überwinden können, damit sie auch Leistungen von Frauen und Männern adäquat beurteilen können.

4.3 Beurteilungsfehler unter Gender spezifischen Aspekten

Die folgende Übersicht fasst wesentliche Stereotypisierungen kurz zusammen.

- **Halo-Effekt:** Überstrahlung einzelner Persönlichkeitsmerkmale auf andere Merkmale sowie einzelner Beurteilungsergebnisse auf die nachfolgenden Geschlechtstereotype und Rollenmuster überstrahlen die Wahrnehmung, Attributierung und Bewertung relevanten Leistungsverhaltens; Tendenz zum „Doing Gender“
- **Projektion:** Eigene, der beurteilenden Person immanente Eigenschaften oder Fähigkeiten werden auf die zu beurteilende Person übertragen und als deren Merkmale bewertet. In gender heterogenen Situationen kann insbesondere bei Statusbedrohungen des / der Beurteilenden eine Benachteiligung des / der Beurteilten stattfinden

19. Vgl. Fiske, S.T. & Neuberg, S.L. (1990). A continuum of impression formation, from category-based to individuating processes: Influences of information and motivation on attention and interpretation. *Advances in Experimental Social Psychology*, 23, 1-74

20 Deaux, K. & Lewis, L.L. (1984). Structure of gender stereotypes: Interrelationships among components and gender label. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 991-1004.

21 Alfermann, Dorothee (1993): Frauen in der Attributionsforschung: Die fleißige Liese und der kluge Hans, in: Krell, Gertraude / Osterloh, Margit (Hrsg.): Personalpolitik aus Sicht von Frauen – Frauen aus Sicht der Personalpolitik, München und Mering, S. 301 – 317

22 Alfermann, D. (1996). Geschlechterrollen und geschlechtstypisches Verhalten. Stuttgart, Kohlhammer

- Abteilungseffekt: Die Beurteilungsergebnisse unterscheiden sich nach Zugehörigkeit zu einzelnen Abteilungen. Wirkt in Verbindung mit Berufsbildstereotypen, verstärkt horizontale Segregation
- Hierarchieeffekt: Je höher die Stellung der Beurteilten, desto besser die Beurteilung. Verstärkt durch vertikale Segregation; wirkt zusammen mit Berufsbildstereotypen.
- Kontrast- und Adaptionseffekt: Urteilsverzerrungen, wenn nacheinander unterschiedlich leistungsstarke Personen beurteilt werden: Bei Beurteilung einer durchschnittlichen Leistung nach einer schlechten fällt die Beurteilung besser aus als nach einer guten. Diskriminierungspotenzial bei geschlechtshomogenen Arbeitsgruppen: Reine Frauengruppen werden schlechter beurteilt als gemischte und als reine Männergruppen.
- Klebereffekt: länger nicht aufgestiegene MitarbeiterInnen werden eher unterschätzt. Diskontinuierliche Erwerbsbiographien und Teilzeit wirken als Basis von Klebereffekten.
- „Schuss vor den Bug“: Bewusst negative Falschbewertung. Mikropolitik zur Stabilisierung von auf Gender basierenden Machtverhältnissen
- Motivation / Demotivation: Bewusst positiv bzw. negativ verfälschte Bewertung zur (De-)Motivation der Person. Bewusste, z.B. Gender diskriminierende Abwertung der Leistung führt tatsächlich zu schlechter Leistung
- „Wegloben“, hedonistische Verzerrung: Bewusste Falschbewertung zum Nutzen der beurteilenden Person. Gender spezifisches Diskriminierungspotenzial zur Absicherung bestehender Hierarchien
- Reue-Effekt: Fehler werden milder bewertet, wenn sie von den Kriterien der Leistungsbewertung unter gender spezifischen Aspekten erkannt werden

4.4 Beurteilungskriterien unter Gender spezifischen Aspekten

Die Beurteilung basiert in der Regel auf dem Normalarbeitsverhältnis. Teilzeitkräften sind zum überwiegenden Teil weiblich. Vollzeitbeschäftigte sind meist häufiger beobachtbar als Teilzeitbeschäftigte, die zeitlich geringer präsent sind. Es gibt zwei mögliche Diskriminierungsansätze: Nicht die tatsächlich erbrachte Leistung ist Grundlage für das Leistungsentgelt, sondern der Anteil der Arbeitszeit der Beschäftigten an der wöchentlichen Arbeitszeit einer Vollzeiterkraft begrenzt die Höhe des Leistungsentgeltes. Außerdem wird Teilzeitkräften generell eine weniger ausgeprägte Berufsorientierung und damit einhergehend eine geringere Leistungsbereitschaft unterstellt.

Leistungskriterien müssen dem „Wesen der Tätigkeit“ entsprechen - und nicht eigenschafts- beziehungsweise persönlichkeitsbezogen sein. Kriterien wie Durchsetzungsfähigkeit, die in vielen Leistungskatalogen eine Rolle spielt, gehört unter Gender Aspekten nicht zu den *Gender neutralen* Kriterien

Aufernde Kriterienkataloge können außerdem ein Einfallstor für eine Genderdiskriminierung darstellen. Ein Kriterienkatalog, der mehrere Hauptkriterien enthält, die wiederum in jeweils in eine Vielzahl von Unterkriterien eingeteilt sind, führt dazu, dass sich Führungskräfte -willkürlich- Kriterien aussuchen und gewichten. Dass diese Auswahl nicht frei von Geschlechterstereotypen, persönlichen Vorlieben und Eigeninteressen sein kann, versteht sich von selbst.

Für einen Gender sensitiven Kriterienkatalog ist es wichtig, dass er auch solche Kriterien (wie etwa das der sozialen Kompetenz), die mit frauendominierten Tätigkeitsbereichen korrelieren, enthält und diese auch entsprechendes Gewicht in der Bewertung erhalten.

Auch Gender neutral formulierte Kriterien können durchaus auch mittelbar diskriminierenden Charakter haben. Kriterien wie Stressresistenz, Autorität oder Belastbarkeit sind zum einen nicht aufgabenbezogen und knüpfen zum anderen an einen von männlichen Genderstereotypen geprägten Leistungsbegriff an²³.

Zu diesen gehören auch „intellektuelle Fähigkeiten“ oder die „Entscheidungsfähigkeit“, da Männer sowohl als rationaler und theoretisch begabter, als auch als analytischer und entscheidungsfreudiger gelten²⁴

Die folgende Tabelle gibt einen Einblick über weitere in der Literatur erwähnte und durch Untersuchungen gestützte, typisch weibliche und typisch männliche Stereotype, die für die Beurteilung von Mitarbeitern häufig angewandt werden. Sie können in der Begründung von positiver oder negativer Bewertung von Leistungen zum Tragen kommen, wobei sie vom konkreten Verhalten ablenken und so zu Benachteiligungen führen. Es ist auffallend, dass die typisch männlichen Attribute denen von Führungskräften entsprechen, während die zugeschriebenen weiblichen Attribute eher denen von typischen Untergebenen entsprechen.

Tabelle 1: Im Beurteilungsprozess relevante Genderstereotypen²⁵

	Typisch weiblich	Typisch männlich
Berufslaufbahn	unterbrochen, tendenziell endlich	kontinuierlich, im Regelfall bis ins Rentenalter
Berufskarriere	wenig Aufstiegsinteresse	häufig beträchtliche Ambitionen
Weiterbildungsbe- reitschaft	begrenzt, Weiterbildung gilt als Son- derleistung	ausgeprägt, Weiterbildung gilt als Normalfall
Aufstiegsbereit- schaft	zurückhaltend, tendenziell verantwor- tungsscheu, passives Abwarten	hoch, aktives Bemühen
Konfliktverhalten	konfliktvermeidend, konsensorientiert	konfliktbereit, widerspruchsorientiert
emotionale Be- lastbarkeit	in der Arbeitssituation gering	in der Arbeitssituation hoch
Entscheidungsfä- higkeit	emotional, aus dem Bauch heraus, zeitaufwändige Abstimmungsprozes- se mit Anderen	analytisch eigenständige, kurzfristige Entschei- dungen
Kommunikations- verhalten	Sorge für Aufrechterhaltung der Kommunikation durch aktives Zuhö- ren und Körperhaltung Neigung zu defensiver Selbstdarstel- lung	Initiierung und Steuerung von Kom- munikation Neigung zu offensiver Selbstdarstel- lung
Intellektuelle Fähigkeiten	praktische Intelligenz Intuition	theoretische Intelligenz Rationalität
Sozialkompetenz	ausgeprägte und natürliche Sozial- kompetenz	Sozialkompetenz im Sinne von Für- sorglichkeit wenig ausgeprägt, Ten- denz zu Dominanz und Führung

Quelle: Fried, Wetzel, Baitsch (2000), S. 32; Tondorf, Jochmann-Döll (2005), S. 90 ergänzt durch Walka (2007)

5 Mitarbeitergespräche

Aufgrund der gemachten schlechten Erfahrungen mit den hochformalisierten Beurteilungsverfahren tauchte Ende der achtziger Jahre die Forderung nach

23 SFS – Sozialforschungsstelle Dortmund (Hrsg.) (2003): „Gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit“. Arbeitshilfen zur Überprüfung von Diskriminierungspotenzial in Entgeltregelungen (Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen. Dortmund, , S. 16.

24 Simone Walka (2007): D I P L O M A R B E I T im Fach Betriebswirtschaftslehre Scharfe Leistung? – Geschlechtergerechte Ausgestaltung der Leistungsvergütung im TVöD; Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Rhein-Neckar e.V., S.

25 Simone Walka (2007): D I P L O M A R B E I T im Fach Betriebswirtschaftslehre Scharfe Leistung? – Geschlechtergerechte Ausgestaltung der Leistungsvergütung im TVöD; Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Rhein-Neckar e.V., S.33;

Mitarbeitergesprächen auf. Durch die Gesprächsorientierung sollte der Beurteilungsvorgang entformalisiert werden. Mitarbeitergespräche gehören mittlerweile zu den zentralen Aufgaben der Mitarbeiterführung.

Je nach Anlass unterteilt man in:

- Bedarfsbeurteilung (Feedbackgespräch)
- zyklische Beurteilung (regelmäßig, meist jährlich)
- permanente Leistungsgespräche

Mitarbeitergespräche sollen der Förderung der Zusammenarbeit dienen, sind Forum für Kritik und für Vorschläge, sollen durch Lob und Anerkennung motivieren, geben Feedback auf erbrachte Leistung und sind häufig verbunden mit Maßnahmen und neuen Zielsetzungen.

Das Mitarbeiter- bzw. Fördergespräch setzt auf verbesserte Kommunikation. Nicht die Beurteilung, sondern die gemeinsam entwickelten Maßnahmen zur Zielerreichung sollen im Vordergrund stehen. Es hat eine Zukunfts- statt Vergangenheitsorientierung.

Damit Mitarbeitergespräche auch unter Berücksichtigung von Gender Aspekten erfolgreich sein können, müssen folgende Vorbedingungen erfüllt sein:

Es muss eine Flexibilität in der Kommunikation geben und es müssen verschiedene Kommunikationsstile berücksichtigt werden.

Eine gewisse Sensibilität für geschlechtsspezifische Aspekte der Kommunikation und geschlechtsspezifisch unterschiedlich ausgeprägte Stile (vgl. Schulz von Thun, 1993) sowie die Fähigkeit, solche Erkenntnisse selbstreflexiv zu nutzen, ist für eine erfolgreiche Umsetzung von Mitarbeitergesprächen zumindest hilfreich.

5.1 Rechte von Arbeitnehmer und Betriebsrat

Jeder Mitarbeiter hat das Recht, den Vorgesetzten jederzeit um ein Mitarbeitergespräch zu bitten. Das Mitarbeitergespräch ist grundsätzlich als Vier-Augen-Gespräch vorgesehen. Deshalb sollte die Hinzuziehung einer dritten Person nur im Ausnahmefall erfolgen. Das Betriebsverfassungsgesetz (§ 82 Abs. 2) räumt den Mitarbeitern allerdings das Recht ein, zu dem Gespräch mit ihrem Vorgesetzten ein Betriebsratsmitglied ihres Vertrauens hinzuzuziehen. Der Vorgesetzte hat demgegenüber nur im Konfliktfall das Recht, eine Person seines Vertrauens zum Mitarbeitergespräch hinzuzuziehen.

Die Mitarbeiter haben das Recht, zu einem „Schlichtungsgespräch“ ein Betriebsratsmitglied ihres Vertrauens hinzuzuziehen (§ 84 BetrVG). Darüber hinaus hat er ein Beschwerderecht nach § 84 und § 85 BetrVG.

Die individualrechtlichen Möglichkeiten zur Beeinflussung einzelner Beurteilungen sind begrenzt und deutlich schwächer als die kollektivrechtlichen Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates²⁶. Der besitzt neben den allgemeinen Informationsrechten nach § 80 Abs. 2 BetrVG auch Informations- und Beratungsrechte nach § 92 BetrVG (Personalplanung). Bei den Beurteilungsverfahren hat der Betriebsrat Mitbestimmungsrechte nach § 94. BetrVG (Beurteilungsgrundsätze).

Werden aus den Mitarbeitergesprächen auch Entscheidungen für personelle Einzelmaßnahmen abgeleitet, dann hat der Betriebsrat Mitbestimmungsrechte bei der Aufstellung von Auswahlrichtlinien (§95 BetrVG.)

Will der Arbeitgeber Daten in ein EDV-System einspeisen, dann ist § 87 Abs 1 betroffen. Werden außertarifliche Zulagen mit der Personalbeurteilung verbunden oder sind die Verteilung von übertariflichen Zulagen mit den Gesprächen verknüpft, treten Mitbestimmungsrechte nach § 87 BetrVG auf.

26 Vgl. Breisig, Thomas (2005): Personalbeurteilung. Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen regeln und gestalten, 3. Auflage, S.232

Werden mit den Mitarbeitergesprächen Aspekte der Berufsbildung verbunden, dann sind Mitbestimmungsrechte nach §96 BetrVG (Beratungsrechte) betroffen.

Nach § 98 BetrVG bestehen Mitbestimmungsrechte bei dem Inhalt der betrieblichen Berufsbildungsmaßnahmen sowie der Auswahl der mit der Durchführung beauftragten Person.

5.2 Konfliktregelung

Beurteilungen müssen, auch um sachgerecht sein zu können, von den Beurteilten und ihren Interessenvertretern reklamiert werden können. Ein Einspruch löst in der Regel ein formalisiertes, sinnvollerweise auch mehrstufiges Verfahren aus.

Breisig weist darauf hin²⁷, dass gerade im Konfliktfall vom Vorgesetzten ein gewisses Maß an Offenheit und Bereitschaft zu Zugeständnissen erforderlich ist. Ansonsten wären Ziele wie „Beteiligung“ nicht mehr als eine bloße Floskel.

Konflikte zwischen den Mitarbeitern und Vorgesetzten können so normal wie fruchtbar sein, solange sie in die richtigen Bahnen gelenkt werden. Länger schwelende Konflikte müssen angesprochen und mögliche Konfliktlösungen gesucht werden. Es ist auf der anderen Seite aber auch unrealistisch, dass entstehende Konflikte lediglich durch den Einsatz „formaler“ Herrschaftsgewalt versucht werden zu „lösen“. Dies würde vielmehr einer Konfliktlösung entgegenwirken und eher die Entstehung von Gefühlen der Benachteiligung und Unterdrückung hervorrufen²⁸.

Bei der Regelung von Konflikten, die im Verlaufe des Mitarbeitergespräches entstehen, werden die Mitarbeiter begünstigt, die verbal besonders geschickt sind und/oder auch jene, auf welche die Vorgesetzten besonders angewiesen sind²⁹.

Konfliktverfahren sollten in Betriebsvereinbarungen entsprechend geregelt werden.

5.3 Paritätische Kommission

Die paritätische Kommission hat die Aufgabe über schriftlich begründete Beschwerden, die sich auf Mängel des Systems bzw. seiner Anwendung beziehen, zu beraten.

Auch wenn solche Konfliktlösungsmechanismen in der betrieblichen Praxis eine nur geringe praktische Bedeutung haben, geht von dieser paritätischen Regelung besonders für die Mitarbeiter eine wichtige „Signalwirkung“³⁰ aus, da damit das Gefühl vermittelt wird, dass die Interessen der Mitarbeiter ernst genommen werden.

Auf die schriftlich eingereichten Beschwerden hat die Kommission einen Vorschlag an den Arbeitgeber zu erarbeiten, ob und in welchem Umfang der Beschwerde im Einzelfall abgeholfen werden kann. Weiterhin könnte hierzu geregelt werden, dass die Person, die sich beschwert, von der Kommission auch eine Antwort auf ihre Beschwerde erhält.³¹

Folgt der Arbeitgeber dem Vorschlag der Kommission nicht, hat er seine Gründe gegenüber der/dem Beschwerde führenden Beschäftigten schriftlich darzulegen. In einer DV/BV kann ergänzend geregelt werden, dass der Arbeitgeber den Mitgliedern

27 Breisig, Thomas (2005): Personalbeurteilung. Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen regeln und gestalten, 3. Auflage, S. 312

28 Ebd., S. 361

29 Vgl. Breisig (2005) Personalbeurteilung. Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen regeln und gestalten, 3. Auflage, S. 360

30 Ebd., S.364

31 Tondorf, Karin (2006): Leistungsorientierte Vergütung: Betriebliche Umsetzung des § 18 TVöD am Beispiel der Kommunen, Expertise für die Hans-Böckler-Stiftung, S. 30

der Kommission rechtzeitig die zur Entscheidungsfindung erforderlichen Unterlagen übergibt.

Wie Breisig (2005, S. 315) für ziel- und aufgabenorientierte Verfahren feststellt, werden in der betrieblichen Praxis nur sehr wenige Arbeitnehmer überhaupt die nach dem paritätisch aufgebauten Konfliktlösungskanäle in Anspruch nehmen, weil in der Regel schon vorher gemeinsame Lösungen gesucht werden.

6 Zusammenfassung und Thesen

Auf ein bestimmtes Maß an Subjektivität in der Leistungsbewertung wird man auch bei gut funktionierenden Personalbeurteilungssystemen nicht verzichten können. Trotz der aufgezeigten Mängel von Beurteilungssystemen kann in der betrieblichen Praxis kaum auf sie verzichtet werden. Doch sollten sich die Beteiligten im Klaren darüber sein, dass die Beurteilung des Leistungsverhaltens stets fehlerhaft sein kann und kulturellen und gesellschaftlichen Einflüssen sowie dem Genderverhältnis unterliegt.

Gleichwohl ist es möglich und auch notwendig, dass angestrebt wird, dass Personalbeurteilungsinstrumente und weitere diagnostische Tools und Prozesse so gestaltet werden, dass sie Wahrnehmungsverzerrungen nicht unreflektiert transportieren oder noch zusätzlich verstärken.

Gender Aspekte vor allem unter dem Aspekt der Gleichstellung müssen in ein dauerhaftes Controlling von Systemen der Leistungsdifferenzierung und -bewertung integriert werden.

Um leistungsdifferenzierende Beurteilungssysteme aus der Gleichstellungsperspektive gestalten zu können müssen weiterhin folgende Bedingungen erfüllt werden:

- Alle Arbeitsplätze sind anforderungsgerecht zu bewerten; eine gerechte Leistungsprämierung braucht zu aller erst ein anforderungsgerechtes Fundament. „Typisch weibliche Tätigkeiten“ dürfen dabei nicht geringer geschätzt und bewertet werden als „typisch männliche Tätigkeiten“.
- Leistungsbewertungen sollen die Leistungen und das leistungsbezogene Verhalten bewerten und nicht allgemeine Persönlichkeitsmerkmale.
- Besonders stark durch Geschlechterstereotype besetzte Merkmale sind bei den Beurteilungskriterien (wie z. B. „hat natürliche Autorität, zeigt Durchsetzungskraft“) zu meiden.
- Leistungskriterien müssen eindeutig umschrieben bzw. in Verhaltensanker oder Kennzahlen operationalisiert (nicht eigenschaftsorientiert) werden.
- Kriterien sind Gender unabhängig bzw. unabhängig von Alter, Nationalität, Herkunft etc. zu formulieren. Dabei sind insbesondere die entsprechenden Stereotypisierungen zu beachten. Sie müssen Gender neutral formuliert werden und dürfen keine Gender stereotypisierenden Interpretationsspielräume zulassen (wie z.B. bei Kriterien wie Mobilität, Belastbarkeit etc.)
- Alle Beobachter müssen für mögliche Wahrnehmungsverzerrungen und Beurteilungsfehler sensibilisiert werden. Die Beteiligten müssen sich zudem individuell vorbereiten können, so dass Stress reduziert und weniger auf stereotypisierte Problemlöseverfahren zurückgegriffen wird.
- Den Ergebnissen einer Beurteilung kann widersprochen werden (z.B. durch eine schriftliche Erklärung) und paritätische Konfliktlösungsmechanismen müssen per Betriebsvereinbarung geregelt werden

7 Literaturliste:

Alfermann, Dorothee (1993): Frauen in der Attributionsforschung: Die fleißige Liese und der kluge Hans, in: Krell, Gertraude / Osterloh, Margit (Hrsg.): Personalpolitik aus Sicht von Frauen – Frauen aus Sicht der Personalpolitik, München und Mering, .

Alfermann, D. (1996). Geschlechterrollen und geschlechtstypisches Verhalten. Stuttgart, Kohlhammer

Baer, Susanne (2006): Vorwort und Einleitung. In: Baer, Englert (Hrsg.) (2006) Blickhäuser, Angelika und Henning von Bergen, GENDER TOOLBOX Checklisten und Leitfäden > Personalebene > Gender-Dimensionen von Führungsverhalten, Berlin 2007; <http://www.fit-for-gender.org>

Breisig, Thomas (2005): Personalbeurteilung. Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen regeln und gestalten, 3. Auflage.

Deaux, K. & Lewis, L.L. (1984). Structure of gender stereotypes: Interrelationships among components and gender label. Journal of Personality and Social Psychology, 46

Fiske, S.T. & Neuberg, S.L. (1990). A continuum of impression formation, from category-based to individuating processes: Influences of information and motivation on attention and interpretation. Advances in Experimental Social Psychology

Glasl, F.: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 8. aktualisierte und ergänzte Auflage. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag. 2004.

Herzberg et. al (1967) zit. nach Unger (2001a).

Krell, Gertraude, Karin Tondorf (1997): Leistungsabhängige Entgeltdifferenzierung: Leistungslohn, Leistungszulagen, Leistungsbeurteilung auf dem gleichstellungspolitischen Prüfstand; in: Gertraude Krell (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden.

Leyens, J.-P. & Dardenne, B. (1996). Soziale Kognition: Ansätze und Grundbegriffe. W. Stroebe, M.Hewstone & G.M. Stephenson (Hrsg.), Sozialpsychologie: Eine Einführung (3. Aufl.): Berlin.

Schreyögg, Friedel (1997): Praxisbeispiel Stadtverwaltung München: Beurteilungsverfahren sind nicht geschlechtsneutral. In: Gertraude Krell (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden.

Schreyögg, Friedel: Praxisbeispiel Stadt München: Beurteilungsverfahren sind nicht geschlechtsneutral, in Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden 1998

SFS – Sozialforschungsstelle Dortmund (Hrsg.) (2003): „Gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit“. Arbeitshilfen zur Überprüfung von Diskriminierungspotenzial in Entgeltregelungen (Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen. Dortmund.

Simone Walka (2007): D I P L O M A R B E I T im Fach Betriebswirtschaftslehre Scharfe Leistung? – Geschlechtergerechte Ausgestaltung der Leistungsvergütung im TVöD; Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Rhein-Neckar e.V.,

Spiegel Nr. 28 vom 11.07.2005: „Was will (kann) Angela Merkel?“.

Spreemann, Sandra (2000): Geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führung Der Einfluss einer maskulinen oder femininen äußeren Erscheinung Studienreihe Psychologische Forschungsergebnisse, Bd. 70 Hamburg,

Strategie der Welthungerhilfe 2007 -2011, Bonn April 2007,

Tondorf, Karin (2006): Leistungsorientierte Vergütung: Betriebliche Umsetzung des § 18 TVöD am Beispiel der Kommunen, Expertise für die Hans-Böckler-Stiftung.

Anlage 1:



GENDER TOOLBOX

Checklisten und Leitfäden > Personalebene > Gender-Dimensionen von Führungsverhalten



Gender-Dimensionen von Führungsverhalten

1. Individuelle Ebene

Dimensionen	Zuschreibungen / Geschlechterrollenstereotype	Gender-orientiertes Führungsverhalten
<p>Selbstreflexionsfähigkeit, Selbstkritik</p> <p>Kritik an eigener Person zulassen und daraus konstruktive Lösungen entwickeln, sowie über eigenes Verhalten nachdenken und sich selbst in Frage stellen</p>	<p>ist eine geschlechtsneutrale Anforderung an alle Führungskräfte</p> <p>wird eher Frauen als Fähigkeit zugeschrieben</p> <p>Frauen gehen eher selbstkritisch mit ihren Fähigkeiten und Kompetenzen um</p>	<p>eigenes Führungsverhalten als männliche und weibliche Führungskraft reflektieren</p> <p>unterschiedliche Geschlechterrollen gleichberechtigt wertschätzen und anerkennen</p> <p>Reflexion eigener Vorannahmen: was haben diese mit meinen Geschlechterrollenbildern und meiner geschlechtlichen Sozialisation/Biographie zu tun?</p>
<p>Durchsetzungsfähigkeit</p> <p>Getroffene Entscheidungen werden auch gegen Einwendungen unter Berücksichtigung anderer Interessen durchgesetzt</p>	<p>Durchsetzungsfähigkeit wird eher als „männliche Eigenschaft“ gewertet</p>	<p>unterschiedliche männliche und weibliche Zugänge zulassen - im Sinne von Gender-Diversity, Durchsetzungsverhalten hat sowohl fachliche, soziale und persönliche Dimensionen</p> <p>sich dessen auf den unterschiedlichen Ebenen – Organisationsebene - Personalebene - Fachebene- bewusst sein und im Führungsverhalten und der Leistungsbewertung beachten</p> <p>Durchsetzungsfähigkeit nicht an männlichen Zugängen messen, sondern Kriterien auf der fachlichen, sozialen und persönlichen Ebene für beide Geschlechter entwickeln</p>



Checklisten und Leitfäden > Gender-Dimensionen von Führungsverhalten

Individuelle Ebene

Dimensionen	Zuschreibungen / Geschlechterrollenstereotype	Gender-orientiertes Führungsverhalten
<p>Belastbarkeit</p> <p>Belastungen durch anwachsenden Zeitdruck und schwierige Arbeits- und Leitungssituationen wachsen zu sein</p>	<p>Frauen gelten wegen Zuschreibung der Zuständigkeit für familiäre Belange als weniger belastbar / leistungsfähig.</p> <p>Männern wird per se eine hohe Belastbarkeit zugeschrieben, traditionelle Männlichkeitsbilder verstärken diese Zuschreibungen</p>	<p>Als Führungskraft tatsächliche statt vermeintliche Lebenslage und – situation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Blick nehmen</p> <p>Unterstützung zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Männer und Frauen geben</p>
<p>Verantwortungsbereitschaft</p> <p>Fähigkeit, sich der Tragweite der eigenen Verantwortung für Arbeitsabläufe und Entwicklung von Entscheidungen bewusst sein und Bereitschaft, sie innerhalb der übertragenen Zuständigkeit zu übernehmen</p>	<p>Stereotype ?? Zuschreibungen ??</p>	<p>dabei mögliche Konsequenzen vor den unterschiedlichen individuellen und gesellschaftlichen Ausgangsbedingungen von Männern und Frauen (in ihrer Vielfalt) berücksichtigen, wie z.B. soziale und gesundheitliche Aspekte</p>

Individuelle Ebene

Dimensionen	Zuschreibungen / Geschlechterrollenstereotype	Gender-orientiertes Führungsverhalten
<p>Selbständigkeit</p> <p>Fähigkeit, unterschiedlich große Handlungsfreiräume wahrzunehmen und darin eigenverantwortlich zu handeln, Chancen und Gefahren zu erkennen und nach neuen Lösungen zu suchen</p>	<p>wird eher Männern zugeschrieben</p> <p>wird oft höher bewertet als Teamfähigkeit, die eher Frauen zugeschrieben wird</p>	<p>unterschiedliche männliche und weibliche Handlungsweisen zulassen - im Sinne von Gender-Diversity,</p> <p>Bewertungskriterien wie Eigeninitiative, aktives Handeln, Mut, kann Prioritäten setzen und eigene Ansichten vertreten daraufhin überprüfen, ob sie für alle Geschlechter gleich angewendet werden, z.B. welches Verhalten wird als mutig bezeichnet?</p>
<p>Geistige Beweglichkeit / Flexibilität</p> <p>Fähigkeit, sich von gewohnten Denk- und Handlungsweisen zu lösen und sich auf andere Anforderungen und Bedingungen einzustellen</p>	<p>Frauen und Männer, die Familienarbeit übernehmen entwickeln häufig ein hohes Maß an Beweglichkeit und Flexibilität. Dies wird nicht als Kompetenzfeld gesehen und bewertet.</p>	<p>Fähigkeit, sich von gewohnten Geschlechterrollenbildern und ihrer konkreten Umsetzung in der Organisation zu lösen, in dem diese analysiert und Ziele der Veränderung formuliert sowie Maßnahmen zur Umsetzung entwickelt werden</p> <p>Berücksichtigung von nicht erwerbsarbeitsbezogenen / anderen Handlungsfeldern, die z.T. nur dem einen oder anderen Geschlecht zugewiesen sind und in denen beruflich nutzbare Kompetenzen entwickelt werden</p> <p>Aufgeschlossenheit und Toleranz gegenüber Andersartigkeit (Gender Diversity)</p>
<p>Karriereorientierung</p>	<p>wird als persönliche Eigenschaft gewertet und Männern eher positiv, Frauen eher negativ zugeschrieben</p>	<p>Karriereorientierung ist abhängig von den geschlechtsspezifisch strukturierten Karrierewegen und der Berücksichtigung von sozialen Verpflichtungen, z.B. bei Teilzeitbeschäftigung</p>

2. Interpersonelle Ebene

Dimensionen	Zuschreibungen / Geschlechterrollenstereotype	Gender-orientiertes Führungsverhalten
<p>Soziale Kompetenz</p>	<p>wird eher Frauen zugeschrieben</p> <p>wird als weniger wichtig im Vergleich zu fachlicher oder methodischer Kompetenz bewertet</p>	<p>Kriterien sind für männliche und weibliche Führungskräfte gleichermaßen definiert und verbindlich.</p> <p>Beschreibung von gesellschaftlichen und persönlichen Hintergründen für die Ausprägung von sozialer Kompetenz.</p>
<p>Kritikfähigkeit</p> <p>Kritik an Zuständen und Personen gegenüber anderen sachlich zum Ausdruck bringen und mit ihnen konstruktive Lösungen suchen</p>	<p>Frauen wird eher emotionaleres Verhalten und damit weniger Konfliktlösungskompetenz zugeschrieben</p> <p>Männer gelten eher als sachlich und damit kritikfähiger</p>	<p>Kritik an eigener Person zulassen</p> <p>unterschiedliche „männliche“ und „weibliche“ Ausdrucksformen / Emotionalitäten zulassen und nicht abwerten</p> <p>Unterscheidung zwischen sachlicher und persönlicher Ebene im Blick behalten</p> <p>Aus der sachlichen Kritik konstruktive Lösungen – auch vor dem Hintergrund unterschiedlicher Geschlechterrollenmuster - entwickeln.</p>
<p>Kooperationsfähigkeit</p> <p>Verbindungen aufnehmen und erhalten. Durch Zusammenarbeit mit anderen gemeinsame Ergebnisse erzielen. Verständnis für die Standpunkte und Interessen anderer sowie Bereitschaft zur Berücksichtigung anderer Auffassungen</p>	<p>wird eher Frauen zugeschrieben oder gilt als geschlechtsneutral</p>	<p>durch die Zusammenarbeit mit anderen gemeinsam gute Ergebnisse erzielen – der Tatsache Rechnung tragen, dass (geschlechts-)homogen zusammengesetzte Arbeitsgruppen in der Regel ein wenig schneller zu Arbeitsergebnissen kommen, (geschlechts-)heterogen zusammengesetzte Arbeitsgruppen aber eine vielfältigere Perspektive einbeziehen und so der gesellschaftlichen Realität Rechnung tragen und nachhaltiger arbeiten.</p>

Dimensionen	Zuschreibungen / Geschlechterrollenstereotype	Gender-orientiertes Führungsverhalten
<p>Teamfähigkeit</p> <p>Fördern und Bündeln der Entscheidungs- und Leistungsbereitschaft einzelner im Team</p>	<p>wird eher Frauen zugeschrieben</p> <p>Männern wird eher „Leitwolf“-Qualitäten zugeschrieben</p>	<p>Förderung und Forderung an die männlichen und weiblichen MitarbeiterInnen – gleichberechtigt - anerkennend – leistungsfördernd</p> <p>Förderung und Forderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – im gesetzten Rahmen – eigenverantwortlich zu handeln und Handlungsspielräume zu nutzen</p> <p>Fragen der Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf werden für männliche und weibliche Mitarbeitende gleichrangig behandelt.</p> <p>Offenheit für unterschiedliche männliche und weibliche Zugänge in der Problemanalyse und in der Entwicklung von Lösungen</p>
<p>Kommunikationsfähigkeit</p> <p>Fähigkeit adressatengerecht zu kommunizieren</p> <p>Zugehen auf andere, mit ihnen reden, auf Personen und Argumente eingehen und ihre Rückmeldungen wahrnehmen</p>	<p>Es gibt vielfältige Zuschreibungen, wie z.B. : Männer können nicht zuhören, Frauen kommunizieren auf der Beziehungsebene Männer sind sachlicher Frauen gehen weniger in Konkurrenz</p>	<p>Beachtung von männlicher und weiblicher Sprache – aktives Zuhören – Respekt vor der Andersartigkeit - Fähigkeit, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichberechtigt anzusprechen</p> <p>Wissen, dass Frauen und Männer unterschiedliche Zugänge zur Konfliktbereitschaft und zur Lösung von Konflikten haben können.</p> <p>Kommunikationsverhalten eher danach beurteilen, ob es situationsangemessen ist</p>
<p>Einfühlungsvermögen</p> <p>Erkennen individueller Situationen, sich darauf einstellen können und Rücksicht nehmen</p>	<p>Wird eher Frauen zugeschrieben</p>	<p>vor dem Hintergrund der Reflexion eigenen Verhaltens und von Geschlechterrollenbildern Einfühlungsvermögen in die unterschiedlichen Menschen und Situationen entwickeln</p>



Checklisten und Leitfäden > Gender-Dimensionen von Führungsverhalten

Interpersonelle Ebene

Dimensionen	Zuschreibungen / Geschlechterrollenstereotype	Gender-orientiertes Führungsverhalten
<p>Erkennen von (Leistungs-) Potenzialen</p> <p>Erfassen individueller Stärken und Fähigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern</p>	<p>Leistungspotenziale werden oft als geschlechtsspezifisch gewertet, z.B. mit der Folge, dass Frauen wegen sozialer Verpflichtungen ein geringeres Leistungspotential unterstellt wird</p>	<p>Sensibilität für Potentiale jenseits eigener Geschlechterrollenbilder und –muster entwickeln</p> <p>Tatsächliche Lebenslagen, Verpflichtungen und Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz von Frauen und Männern berücksichtigen</p>
<p>Anerkennung von Leistungen</p>	<p>Gleichartige Leistungen von Männern und Frauen werden unterschiedlich bewertet und anerkannt, z.B. Maschinenführung und Kinderbetreuung Kita</p>	<p>Wahrnehmung von guter Leistung vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Bewertungsmuster von männlichem und weiblichen Arbeitsvermögen</p>
<p>Konfliktfähigkeit</p> <p>Erkennen von Konflikten und Lösungen gemeinsam suchen</p>	<p>Frauen wird eher emotionaleres Verhalten und damit weniger Konfliktlösungskompetenz zugeschrieben</p> <p>Männer gelten eher als sachlich und damit konfliktfähiger</p>	<p>Erkennen von Konflikten und Erarbeitung von Lösungsschritten – in dem bei der Konfliktanalyse, der Konflikt diagnose und der Erarbeitung von Lösungsschritten Gender Dimensionen von vornherein selbstverständlich einbezogen werden.</p>
<p>Gender Kompetenz</p>		<p>Bereitschaft, unterschiedliche Lebensrealitäten und Interessen von Männern und Frauen in ihrer gesellschaftlichen Vielfalt wahrzunehmen</p>



3. Organisationsebene

Dimensionen	Zuschreibungen / Geschlechterrollenstereotype	Gender-orientiertes Führungsverhalten
Überstunden	Bereitschaft dazu wird eher Männern positiv zugeschrieben und als Einsatzbereitschaft gewertet	Überstunden als Indikator sehen für eine nicht angemessenen Arbeitsbemessung oder für Unter- bzw. Überforderung
Verfügbarkeit	Verfügbarkeit gilt als Leistung und wird geschlechtsspezifisch unterschiedlich bewertet.	Die Bereitschaft zu Zusatzaufgaben ist für sich noch keine Leistung. Das Arbeitsergebnis wird bewertet in Relation zur eingesetzten Arbeitszeit. Die Bereitschaft zu Zusatzaufgaben ist abhängig vom persönlichen Zeitkontingent und muss in Relation zu den sozialen Verpflichtungen gestellt werden
Fort- und Weiterbildung	Frauen wird ein geringeres Interesse an Fortbildung unterstellt	Die Bereitschaft zur Teilnahme / Akzeptanz hängt bei Männern wie Frauen ab von individuellen und strukturellen Rahmenbedingungen, dem Nutzen von Fortbildung, der auch gender-bezogen unterschiedlich bewertet werden kann, u.a.
Aufgabenverteilung	Ist nicht ohne weiteres per se geschlechtsneutral	Interessante Aufgaben, zeitaufwändige Aufgaben, weniger anspruchsvolle Aufgaben bzw. anspruchsvolle Aufgaben können auch nach Geschlecht zugewiesen sein, indirekt über Zuteilung nach Verfügbarkeit.
Informations- und Kommunikationsfluss	gelten ohne weiteres und immer als geschlechtsneutral	Qualität, Häufigkeit, Anlass etc können geschlechtsspezifisch unterschiedlich sein

Organisationsebene

Dimensionen	Zuschreibungen / Geschlechterrollenstereotype	Gender-orientiertes Führungsverhalten
informelle Runden	Bilden sich nicht nur nach „Sympathie“ außerhalb der Arbeitszeit	<p>Sie bilden sich auch nach Geschlecht, bzw. indirekt werden Teilzeitbeschäftigte ausgeschlossen</p> <p>Sie dienen außerdem zur informellen Regelung von Sachfragen und Problemen</p>

Quelle: <http://www.gender-mainstreaming.net/gm/wissensnetz.html> - bearbeitet und ergänzt durch Angelika Blickhäuser und Henning von Bargaen