

Die dienstliche Beurteilung

**fair beurteilen,
gleichstellungsorientiert handeln**

Leitfaden für beurteilende Personen
sowie Personalverantwortliche
der Landesverwaltung Sachsen-Anhalts

Autorin: Regina Frey
Gender-Institut für Gleichstellungsforschung



SACHSEN-ANHALT

Ministerium für
Arbeit, Soziales, Gesundheit
und Gleichstellung

#moderndenken



Landesprogramm für ein
GESCHLECHTERGERECHTES
SACHSEN-ANHALT

Die dienstliche Beurteilung

**fair beurteilen,
gleichstellungsorientiert handeln**

Leitfaden für beurteilende Personen
sowie Personalverantwortliche
der Landesverwaltung Sachsen-Anhalts

Autorin: Regina Frey
Gender-Institut für Gleichstellungsforschung



SACHSEN-ANHALT

Ministerium für
Arbeit, Soziales, Gesundheit
und Gleichstellung

#moderndenken



Landesprogramm für ein
**GESCHLECHTERGERECHTES
SACHSEN-ANHALT**

Einführung	6
Auf einen Blick: Gleichstellung in der Beurteilungsverordnung 2023	7
1. Tipps für Beurteilende Personen	9
2. Übergeordnete Fragen zur Selbstreflexion	13
3. Rechtsgrundlagen	15
4. ...und weitere gute Gründe für Gleichstellungsorientierung	16
5. Mögliche Fehlerquellen der Beurteilung - was tun?	17
5.1 Verzerrungen, Stereotype, Vorurteile, Diskriminierung. Eine Begriffsklärung	17
5.2 Verzerrungseffekte und deren Mechanismen. Beispiele für Verzerrungen und Erkenntnisse aus der Forschung	19
5.3 Beurteilungsmerkmale und mögliche Verzerrungen	24
6. Fazit	28
7 Anlagen: Rechtstexte, Literatur und Internetressourcen	29
7.1 Auszüge aus Gesetzestexten	29
7.2 Gleichstellung und Personal - Schwerpunkt Beurteilung	31
7.3 Thema Stereotype und Verzerrungen	33
7.4 Weitere Literatur	33

Einführung

Diese Handreichung unterstützt Sie als Führungskraft darin Ihre Beurteilung zu optimieren. Denn die Beurteilung von Beschäftigten sollte nicht als Pflichtübung angesehen werden - sondern als eine der „vornehmsten“ und verantwortungsvollsten aller Führungsaufgaben. Beurteilungen stellen an Führungskräfte hohe Anforderungen: Sie sind kein Routine-Job, sie erfordern Fachkenntnisse, Menschenkenntnis und Selbstreflektion. Sie sind auch deswegen eine besondere Herausforderung, weil Beurteilungsentscheidungen bisweilen hinterfragt werden - bis hin zur juristischen Auseinandersetzung. Dabei sind die Themen Chancengleichheit von Frauen und Männern und Gleichstellung der Geschlechter auch in der dienstlichen Beurteilung Querschnittsthemen an deren Beispiel immer wieder sehr grundsätzliche Fragen aufgeworfen werden: Kann eine Beurteilung vollkommen gerecht sein? Wie werde ich der einzelnen Person bei komplexen und nicht vergleichbaren Aufgaben gerecht? Wie kann ich wirklich unvoreingenommen an die zu beurteilende Person herangehen? Wie Sorge ich dafür, dass Geschlechterstereotype meine Beurteilung nicht beeinflussen?

Das Ziel des vorliegenden Leitfadens ist es, beurteilenden Personen Impulse zur Erfüllung des Gleichbehandlungsgebots, für eine diskriminierungsfreie Bestenauslese und für die Optimierung ihrer Beurteilungspraxis zu geben.

Die vorliegende Handreichung ist eine aktualisierte Fassung der Handreichung von 2015. Da die Landesregierung am 28.11.2023 eine Beurteilungsverordnung (BeurtVO LSA, GVBl. LSA S. 626) beschlossen hat, wurde es notwendig die Handreichung zu überarbeiten. Zum einen enthält die Verordnung einige Bezüge und Regelungen zur Gleichstellung der Geschlechter. Zum anderen wurden die Beurteilungsmerkmale verändert bzw. vereinheitlicht.

Die Beurteilungsverordnung von 2023 wurde beschlossen, um aktueller Rechtsprechung Folge zu leisten. Unter anderem wurde unter § 2 das Gleichbehandlungsgebot gestärkt (siehe zusammenfassende Darstellung unten).

Wichtig

Die Lektüre dieser Handreichung ersetzt keine Schulung. Interaktives und dialogisches Lernen ist gerade für Themen wie Gleichstellung und Beurteilung wichtig, denn hier geht es nicht nur um reines Wissen, sondern auch um persönliche Sichtweisen und subjektive Haltungen. Konkrete Fallarbeit, Beispiele und Arbeit in Gruppen sind wesentliche Elemente, um die eigene Praxis zu reflektieren und zu optimieren. In der BeurtVO LSA heißt es: „Vor jedem Beurteilungsdurchgang sollen die Beurteilerinnen und Beurteiler an einer Fortbildung zur fachgerechten und diskriminierungsfreien Beurteilung teilnehmen. Der Dienstherr bietet entsprechende Schulungen an.“ (§ 14 Abs. 4)

Auf einen Blick:

Gleichstellung in der Beurteilungsverordnung 2023

Die BeurtVO LSA enthält eine ganze Reihe an Bezügen zu Geschlechtergleichstellung. Sie beziehen sich sowohl auf grundsätzliche Fragen als auch auf Verfahrensfragen und auf die Beurteilungsmerkmale.

Zunächst wird grundsätzlich auf das im Landesbeamtengesetz festgelegte **Benachteiligungsverbot** verwiesen (§ 26 LBG LSA)¹. Auch wurde unter § 2 das **Gleichbehandlungsgebot** gestärkt, so heißt es unter Absatz 1:

„Bei der Durchführung der Beurteilungen und insbesondere der Ausgestaltung des Beurteilungsmaßstabs und der Auslegung von Beurteilungskriterien ist durch die Dienststellen und die Beurteilerinnen und Beurteiler dem Leitprinzip der Gleichstellung der Geschlechter Rechnung zu tragen. Zur Sicherstellung der Einhaltung des Gleichbehandlungsgebotes sind die hauptamtlichen Gleichstellungsbeauftragten in das Verfahren zur Erstellung dienstlicher Beurteilungen mit einzubeziehen.“

Eingegangen wird hier auch auf **Beschäftigte in Teilzeit**: „Bei einer Teilzeitbeschäftigung ist die geleistete Arbeitsmenge im Verhältnis zur anteiligen Arbeitszeit zu bewerten.“ Dies wird auch bei der Erläuterung der Beurteilungsmerkmale berücksichtigt.

Um ggf. systematische Beurteilungsfehler zu erkennen, ist eine regelmäßige **statistische Auswertung** eines jeden Regelbeurteilungsdurchganges vorgesehen, die auch intern veröffentlicht wird. Hier wird unter anderem nach Geschlecht und Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigung wie auch nach Besoldungsgruppen ausgewertet. (§ 18)

Bei der Eröffnung der Beurteilung kann eine dienstliche Vertrauensperson teilnehmen, dies kann unter anderem eine **Gleichstellungsbeauftragte** oder ein Gleichstellungsbeauftragter sein. (§ 16)

Gleichstellung in den Beurteilungsmerkmalen:

Die Merkmale werden in der Anlage 2 der Verordnung genauer beschreiben, dabei wird auch auf Gleichstellung eingegangen:

- a) Merkmal 1): Qualität und Verwertbarkeit der Arbeitsergebnisse
Hier werden vier Ausprägungen betrachtet, darunter auch „Gründlichkeit“. Diese wird wie folgt beschrieben: „inwieweit Aufgaben sorgfältig, umfassend und sachlich *auch unter Gleichstellungsgesichtspunkten* angemessen bearbeitet werden“ (S. 18, Hervorhebung d. Verfasserin)

¹ https://www.lexsoft.de/cgi-bin/lexsoft/justizportal_nrw.cgi?templatelD=document&task=fliesstext&xid=3917807,66#gesetz_fliesstext_3917807,66 (Abruf 01.12.2023)

- b) Merkmal 4): Kommunikations- und Ausdrucksverhalten
Hier werden vier Ausprägungen betrachtet, darunter eine „adressatengerechte und diskriminierungsfreie Kommunikation“. Diese wird wie folgt beschrieben: „inwieweit auch *unter Diversitäts- und Gleichstellungsgesichtspunkten* adressatengerecht formuliert wird“. (S. 19, Hervorhebung d. Verfasserin)
- c) Merkmal 11): „Führungspotenzial und -verhalten“ (nur für Führungskräfte)
Hier werden drei Ausprägungen betrachtet, darunter „wertschätzendes Führen“. Diese wird wie folgt beschrieben: „Die Fähigkeit, *gleichstellungsorientiert*, kollegial, respektvoll und anerkennend im eigenen Verantwortungsbereich zu handeln“ (S. 22, Hervorhebung d. Verfasserin).

Regelungen zur fiktiven Fortschreibung der letzten regelmäßigen dienstlichen Beurteilung können Frauen häufiger betreffen, da sie häufiger und länger sowohl Elternzeit beanspruchen als auch Angehörige pflegen (hierzu auch § 65 Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 des Landesbeamtengesetzes).

Teil A:

Tipps und Empfehlungen für die Beurteilungspraxis

Kennen Sie diese Aussage: „Wir behandeln doch alle gleich und diskriminieren niemanden...“? In ihr stecken zwei Annahmen, die nicht unbedingt zutreffen. Erstens, dass *Gleichbehandlung* automatisch zum Abbau von bestehenden Ungleichheiten führe und zweitens, dass Diskriminierung immer ein bewusstes und gewolltes Unterfangen sei.

Beide Annahmen können vor dem Hintergrund des Fachdiskurses und anhand von Forschungsergebnissen hinterfragt werden, denn: Bei ungleichen Ausgangsbedingungen (zum Beispiel einer Teilzeitbeschäftigung) ist eine schematische Gleichbehandlung von Beschäftigten nicht immer angemessen. Ungleiches *gleich* zu behandeln kann sogar zu neuer Ungleichheit führen. Eine Vielzahl an Erkenntnissen aus der Beurteilungspsychologie zeigt: Diskriminierung kann da beginnen, wo subtile und unbewusste Mechanismen der Leistungseinschätzung greifen.

Eine zu 100 Prozent objektive Beurteilung ist kaum zu erreichen, denn Normen, Werte und Stereotype spielen in zwischenmenschlichen Prozessen wie die der Beurteilung immer eine Rolle. Ungerechtfertigte Ungleichbehandlungen können sich unbemerkt in den Beurteilungsprozess einschleichen, denn Führungskräfte sind nicht gefeit vor Voreinstellungen, die ihr Urteil – also ihre Beurteilung – beeinflussen. Sie können aber lernen Verzerrungen zu erkennen und diese durch eine Schärfung der Selbstwahrnehmung minimieren.

1. Tipps für beurteilende Personen

Thema: Beobachtung der Leistung und Befähigung

- Denken Sie daran: Nach der Beurteilungsrunde ist vor der Beurteilungsrunde. Eine angemessene Beurteilung lebt davon, dass Leistungen über einen längeren Zeitraum hinweg die Grundlage für eine Entscheidung bilden. Wenn erst kurz vor der Erstellung der Beurteilung genauer auf die Arbeitsergebnisse von Beschäftigten geachtet wird, steht die Beurteilung auf einer schmalen Basis - und ist anfälliger für geschlechterbezogene und andere Verzerrungen. Deswegen sollten sich beurteilende Personen laufend, also im gesamten Beurteilungszeitraum, intern Notizen anhand der bestehenden Beurteilungsmerkmale machen. Es gilt dabei den Satz zu beherzigen: Nicht beobachtbare Merkmale sind nicht zu bewerten.

Impulsfrage: *Deckt meine Beurteilung den gesamten Beurteilungszeitraum ab und basiert sie auf tatsächlich Beobachtetem?*

- Vergegenwärtigen Sie sich dabei nicht nur die Stichworte der Beurteilungsmerkmale, zum Beispiel „Belastbarkeit“, sondern vergegenwärtigen Sie sich immer auch die sehr viel genaueren Erläuterungen. So wird bei Belastbarkeit ausformuliert: *„inwieweit auch unter Zeitdruck und anderen temporär erschwerten Arbeitsbedingungen brauchbare Arbeitsergebnisse erzielt werden.“* (BeurtVO LSA, Anlage 2). Auch wird darauf hingewiesen, dass die individuelle Arbeitszeit zu berücksichtigen ist, um die Gleichbehandlung von Teilzeitbeschäftigten zu gewährleisten (zum „Teilzeit-Effekt“ siehe 5.2).

Das Merkmal „Kommunikations- und Ausdrucksverhalten“ hat vier Ausprägungen, darunter *„adressatengerechte und diskriminierungsfreie Kommunikation“*. Diese wird wiederum wie folgt erläutert: *„Beurteilt wird (mündliche, schriftliche/elektronische, nonverbale Kommunikation), (...) inwieweit auch unter Diversitäts- und Gleichstellungsgesichtspunkten adressatengerecht formuliert wird (...)“*, (BeurtVO LSA, Anlage 2).

Diese genaueren Beschreibungen zu den beobachteten Kompetenzen und Fähigkeiten unterstützen Sie, Leistungsaspekte wahrzunehmen, die für die Beachtung des Gleichbehandlungsgebots wichtig sind.

Impulsfrage: *Basiert meine Beurteilung auf den tatsächlichen Beurteilungsmerkmalen, wie sie in der Verordnung erläutert werden? Oder orientiere ich mich eher an den Überschriften der Merkmale?*

- Gehen Sie nicht davon aus, dass ranghöhere Personen per se bessere Bewertungen verdienen, weil sie mehr leisten sollen als Personen in niedrigeren Positionen.

Es kann zum Beispiel durchaus vorkommen, dass eine Mitarbeiterin eine bessere Beurteilung hat als ihre Führungskraft. Denn der Bewertungsmaßstab für die Leistung sind die Anforderungen des Statusamts bzw. die Anforderungen der Stelle. Und die Anforderungen an eine Vorgesetztenfunktion (und das Entgelt) sind höher als bei einer Sachbearbeitung. Vergleichen Sie also nicht die Leistungen von Personen in unterschiedlichen hierarchischen Positionen.

Impulsfrage: Spielte in meine Beurteilung vielleicht unbewusst der Status der zu beurteilten Person hinein? Oder habe ich wirklich von vorneherein für alle Statusgruppen die gesamte Bandbreite der Wertungsstufen (1 bis 7) und deren Definitionen (BeurtVO LSA, Anlage 1) in Betracht gezogen?

Thema: Teilzeit

- Achten Sie darauf, an Teilzeitkräfte keine unangemessenen Erwartungen hinsichtlich deren Anwesenheit, Verfügbarkeit und Arbeitsergebnissen zu stellen. Die Leistung ist immer im Verhältnis zur vertraglich festgelegten bzw. dienstrechtlich geschuldeten Arbeitszeit zu bewerten. Ein direkter Vergleich mit Vollzeitkräften ist unangemessen.

Impulsfrage: Habe ich die Beurteilung bewusst vor dem Hintergrund der vertraglich festgelegten Arbeitszeit angefertigt?

Info: In der BeurtVO LSA heißt es unter § 2 Gleichbehandlungsgebot, Abs. 1: „Bei einer Teilzeitbeschäftigung ist die geleistete Arbeitsmenge im Verhältnis zur anteiligen Arbeitszeit zu bewerten.“

Info

Teilzeitkräfte – effizienter?

Teilzeitarbeit ist längst nicht mehr die Ausnahme. Das hat Vor- und Nachteile sowohl für Arbeitgeber als auch für Teilzeitkräfte. Implizit wird Teilzeitbeschäftigten häufig eine geringere Leistungsfähigkeit und weniger Engagement für die Arbeit unterstellt. Allerdings widerspricht dies der These, dass Teilzeitkräfte die ihnen zur Verfügung stehende Arbeitszeit intensiver und produktiver nutzen als Vollzeitkräfte. Das ist plausibel, da sie über längere Regenerationszeiten verfügen. Viele Menschen haben eine vierstündige Konzentrationskurve - bei halbtags arbeitenden Personen entfällt zum Beispiel die berühmte Müdigkeit nach der Mittagspause.

Thema: Familienpflichten von Frauen und Männern

- Achten Sie darauf, die Sorgeverpflichtungen von Beschäftigten, die (insbesondere jüngere) Kinder haben oder Angehörige pflegen, nicht negativ auszulegen („Die/der ist ja schon wieder nicht da, weil das Kind krank ist...“). Menschen, die sich um andere kümmern, haben hierauf bis zu einem gewissen Maß einen gesetzlichen Anspruch. Da Sorgearbeiten verschiedenster Art überproportional häufig von

Frauen erfüllt werden, ist hier die Gefahr einer geschlechterbezogenen Verzerrung in der Beurteilung besonders groß. Führen Sie sich diesen wichtigen Punkt immer wieder vor Augen: Sorgearbeit ist eine unentbehrliche gesamtgesellschaftliche Aufgabe, die nicht dazu führen darf, dass die oder der Einzelne berufliche Nachteile erfahren muss.

Impulsfrage: *Haben sich Familienpflichten von Beschäftigten auf meine Beurteilung ausgewirkt?*

- Männer haben die gleichen Ansprüche auf eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie wie Frauen. Gehen Sie nicht implizit davon aus, dass ein Mitarbeiter eine nicht erwerbstätige oder teilzeitarbeitende Partnerin hat, die ihm „den Rücken freihält“. Durch das Stereotyp, dass Männer mit ihrem Einkommen für die Familie sorgen und deswegen karriereorientierter handeln, besteht die Gefahr, dass Leistungen von Männern, die nicht diesem Bild entsprechen, verzerrt beurteilt werden.
- Gleichzeitig ist zu beobachten, dass vollzeiterwerbstätige Väter gegenüber Müttern eher wohlwollend beurteilt werden, wenn stereotype Vorstellungen im Spiel sind. Beurteilende meinen in solchen Fällen verantwortungsvoll zu handeln, weil sie damit Männer bei der Erfüllung ihrer väterlichen Aufgaben unterstützen. Dies wird jedoch den Leistungen von Müttern in Beruf und Familie nicht gerecht.

Impulsfrage: *Habe ich hinsichtlich Vereinbarkeitsfragen an Männer und Frauen bzw. Väter und Mütter die gleichen Maßstäbe angelegt?*

Info

Mobiles Arbeiten und Beurteilungen

Seit der Corona-Krise ist mobiles Arbeiten oder Home-Office zur gängigen Praxis geworden. Dies stellt Führungskräfte auch im Hinblick auf die Beurteilung von Mitarbeitenden vor neue Herausforderungen, da ein konkreter Leistungseindruck erschwert werden kann. Mobiles Arbeiten wird oft als Möglichkeit dargestellt, Familie und Beruf besser vereinbaren zu können. In einer auf Präsenz ausgerichteten Arbeitskultur kann dies jedoch für mobil Arbeitende zum Problem werden.

Die alleinige Anwesenheit am Arbeitsort ist noch keine Leistung. Alleine das Arbeitsergebnis zählt. Mitarbeitende, die mehr Zeit mobil arbeiten als andere, dürfen deswegen nicht schlechter beurteilt werden. Als während der Coronazeit die Betreuungseinrichtungen und Schulen zeitweise schlossen, waren es zum größeren Teil Frauen, die durch virtuelles Arbeiten von zuhause versucht haben, Erwerbsarbeit und Sorgearbeit unter einen Hut zu bringen. Hieraus darf ihnen in der Beurteilung kein Nachteil entstehen. Inzwischen gehört virtuelles Führen zu den Kompetenzen einer guten Führungskraft. Dabei ist wichtig: „Bei mobiler Arbeit muss das ergebnisorientierte Führen (...) höchste Priorität haben“. (Breisig 2020, S. 190) Auch ermöglicht eine gute Beurteilung eine bessere Vereinbarkeit, denn: „Klare Beurteilungskriterien und Transparenz über Beurteilungen und Beförderungen geben Beschäftigten, die von zu Hause arbeiten und damit aufgrund der vorherrschenden Präsenzkultur das Risiko haben, stigmatisiert zu werden (...), Sicherheit und verringern so Vereinbarkeitsprobleme (...)“ (Samtleben et al. 2020: 45)

- Vergegenwärtigen Sie sich folgendes: Anwesenheit allein sowie die Bereitschaft, Überstunden zu leisten sind für sich selbst genommen noch keine Leistungen.

Impulsfrage: Habe ich eventuell „präsenziere“ Beschäftigte aufgrund ihrer Präsenz anders beurteilt?

Thema: Verhalten von Beschäftigten

- Denken Sie darüber nach, ob Sie Kolleginnen oder Kollegen, die sich nicht in jeder Situation rollenkonform verhalten, anders einschätzen als Mitarbeitende, die eher geschlechterstereotypen Rollenerwartungen entsprechen. Erwarten Sie zum Beispiel keine besonders ausgeprägte „Bereitschaft zur Teamarbeit“ oder ein besonders „bürgerfreundliches Verhalten“ von Ihren Mitarbeiterinnen. Genauso wenig sollten Sie von männlichen Mitarbeitern besondere „Eigenständigkeit“ oder „Initiative“ erwarten. Dies sind keine gegebenen Eigenschaften von Geschlechtergruppen. Kompetenzen von Beschäftigten sollen der Aufgabe gerecht werden und nicht einem sozialen Muster. Ob diese Kompetenzen vorhanden sind, zeigt sich in beobachtbaren Leistungen und Ergebnissen.

Impulsfrage: Schreibe ich eventuell bestimmten Beschäftigten aufgrund sozialer Merkmale wie Geschlecht oder Alter bereits bestimmte Kompetenzen zu und könnte sich dies eventuell auf meine Beurteilung auswirken?

- Achten Sie auch auf Arbeitsergebnisse von Mitarbeitenden, die evtl. im persönlichen Gespräch oder in der Besprechungssituation eher zurückhaltend sind. Eloquenz oder eine gelungene Selbstdarstellung sind per se weder eine Eignung noch eine Leistung – ob in Präsenz oder im virtuellen Arbeiten. Das Arbeitsergebnis gibt den Ausschlag. (Ausnahme: Strukturierte und überzeugende Kommunikation kann eine fachliche Anforderung bestimmter Funktionen sein.)

Impulsfrage: Habe ich mich in meiner Beurteilung an den konkreten Arbeitsergebnissen orientiert - oder spielte vielmehr die Selbstdarstellung oder Darstellung von Ergebnissen in die Beurteilung hinein?

2. Übergeordnete Fragen zur Selbstreflexion

- Mit welcher Haltung gehe ich an die Beurteilung heran? Ist sie für mich eher eine Pflichtübung oder stellt sie für mich eine Gelegenheit dar, meinen Mitarbeitenden zu motivieren? Ist mir klar, dass ich als Führungskraft auch daran gemessen werde, inwieweit ich es schaffe, gleichstellungsorientiert zu (be)urteilen?
Zur Information: Das Beurteilungsmerkmal: „Führungspotenzial und -verhalten“ enthält die Dimension „wertschätzendes Führen“. Diese wird wie folgt beschrieben: „Die Fähigkeit, gleichstellungsorientiert, kollegial, respektvoll und anerkennend im eigenen Verantwortungsbereich zu handeln“ (BeurtVO LSA, Anlage 2.)
- Kenne ich die Anforderungen an die Tätigkeit der Stelleninhaberin oder des Stelleninhabers genau?
- Kenne ich mögliche direkt oder indirekt geschlechtsbezogene Verzerrungseffekte der Beurteilung bzw. habe ich sie noch einmal aufgefrischt?
- Welche Rückmeldungen habe ich im Rahmen der Erörterung oder der letzten Eröffnung erhalten? Bin ich adäquat darauf eingegangen? Bin ich wirklich gleich offen für Rückmeldungen und ggf. auch Kritik von Frauen und von Männern – egal welcher Altersgruppe sie angehören?
- Habe ich mir tatsächlich einen umfassenden Leistungseindruck von der zu beurteilenden Person verschafft? Auch von Personen, die im Beurteilungszeitraum ggf. phasenweise abwesend waren?
- Habe ich mein Urteil an den tatsächlichen Arbeitsergebnissen ausgerichtet? Oder hat meine Einschätzung unbewusst die Tatsache verzerrt, dass eine Person häufiger mobil gearbeitet hat?
- Bin ich mir dessen bewusst, dass Stereotypen einen (auch unbewussten) Einfluss auf meine Wahrnehmung der Leistung von Beschäftigten haben können?
- Lasse ich mich eventuell durch das äußere Erscheinungsbild von Beschäftigten beeinflussen?
- Ist mir die beurteilte Person ähnlich und wenn ja: Könnte das evtl. Einfluss auf mein Urteil haben?
- Was habe ich im Rahmen der letzten Beurteilungsrunde gelernt - auch über mich selbst?
- Wann war eigentlich meine letzte Beurteilungsschulung?

Tipp

Zum Thema Gleichstellung und Beurteilung gibt es weitere praktische Anregungen im Internet. Zu empfehlen ist hier das Portal von Prof. Frank Dulisch, der sich im Rahmen seiner internetgestützten Lernplattform zum Thema Personalbeurteilung auch mit Gleichstellung befasst: http://www.personalbeurteilung.de/personalbeurteilung_und_gleichstellung.html

Teil B: Was sollte ich wissen?

Grundlagen zum Thema Geschlecht und Beurteilung

Der folgende Teil beschäftigt sich mit den Grundlagen der oben ausgeführten Tipps für faire dienstliche Beurteilungen. Dieses Hintergrundwissen soll Ihnen helfen, Fehler und Verzerrungseffekte in Beurteilungen zu minimieren.

Beurteilungsentscheidungen haben nicht nur Einfluss auf die einzelne beurteilte Person und somit die Frage, ob eine Beurteilung gerechtfertigt bzw. gerecht ist. Auch für die Abläufe und die Effizienz einer Institution sind gute (in diesem Sinne verzerrungsfreie) Beurteilungen wichtig: Das Fortkommen der tatsächlich geeignetsten Kraft für eine bestimmte Aufgabe ist von entscheidender Bedeutung für die Leistungsfähigkeit einer Organisation. In diesem Zusammenhang sind folgende Punkte zu beachten:

- **Talente und Bestenauswahl:** Die Person, die ein bestimmtes Stellenprofil am besten ausfüllen kann, soll die entsprechende Position – unabhängig vom Geschlecht und weiteren Merkmalen – auch besetzen. Gleichstellungs-Aspekte zu berücksichtigen trägt dazu bei, verzerrende Faktoren aufgrund des Geschlechts (also Beurteilungsfehler) zu minimieren. Gleichstellung in der Beurteilung bedeutet damit, dass die tatsächlichen Talente und Potenziale von Frauen und Männern gleichermaßen in den Vordergrund treten. Das Prinzip der Bestenauslese nach Eignung, Befähigung und Leistung kann nur umgesetzt werden, wenn Beurteilungen gleichstellungsorientiert erfolgen.

Motivierung von Personal: Eine als unfair empfundene Beurteilung kann Mitarbeitende demotivieren. So stellt Englert fest: „Personen, die viel leisten, aber schlecht beurteilt werden, verlieren Motivation und Engagement. Sie passen sich (...) der schlechten Beurteilung an. Die Beurteilung wirkt dann wie eine sich selbst erfüllende Prophezeiung.“² Dies könne negative Konsequenzen für die Leistungserbringung haben. Personen, die ohne entsprechende Leistung eine gute Bewertung erhalten, werden ebenfalls nicht zu weiterem Engagement motiviert. Eine faire, leistungsgerechte und gleichstellungsorientierte Beurteilung trägt also insgesamt zur Leistungsbereitschaft der Beschäftigten und zur Leistungsfähigkeit der Organisation bei.

² Englert 2006: 22.

3. Rechtsgrundlagen

Auch wenn eine rechtskonforme Beurteilungspraxis nicht das alleinige Ziel einer gleichstellungsorientierten Praxis sein sollte, so ist es für Beurteilende wichtig zu wissen, welche Rechtsnormen zum Thema Beurteilung und Gleichstellung zu berücksichtigen sind. Jochmann-Döll/Tondorf³ haben diese Rechtsgrundlagen ausführlich dargestellt. Hier finden Sie die Hinweise auf die einzelnen Rechtsgrundlagen, im Anhang (Kap. 7.1) finden Sie die Gesetzestexte im Wortlaut.

1. Ebene des EU-Rechts

- Charta der Grundrechte der Europäischen Union, Artikel 23
- Die Europäische Richtlinie 2006/54/EG zur „Verwirklichung des Grundsatzes der Chancengleichheit und Gleichbehandlung von Männern und Frauen in Arbeits- und Beschäftigungsfragen“
- Entscheidung des Europäischen Gerichtshofes zu Beurteilungsmerkmalen.

2. Bundesrecht

- Grundgesetz Art. 3, Abs. 2 und 3 und Artikel 33 Abs. 2
- Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
- Teilzeit- und Befristungsgesetz

3. Landesrecht

- Frauenfördergesetz § 1, § 4 Abs. 4 sowie § 5 und § 4
- Landesbeamtenrecht: Benachteiligungsverbot nach § 26 LBG LSA
- Beurteilungsverordnung des Landes Sachsen-Anhalt (BeurtVO LSA)

Hinweis

Seit 2018 haben intergeschlechtliche Menschen in Deutschland die Möglichkeit, beim Eintrag ins Personenstandsregister außer den Geschlechtern „männlich“ und „weiblich“ auch eine dritte Option zu wählen, die mit „divers“ bezeichnet wird.⁴ Diese dritte Option wurde auch in die entsprechenden Formulare für die Beurteilung aufgenommen.

Die vorliegende Handreichung bezieht sich auf geschlechtsbezogene Verzerrungen im Sinne einer dualen Geschlechterordnung, also auf Frauen und Männer, da dies der Lebensrealität der meisten Menschen entspricht. Trans*, inter und nicht binäre Personen werden teilweise schweren Vorurteilen und Stigmatisierungen ausgesetzt (Frohn et al. 2020). Als Führungskraft haben Sie selbstverständlich auch hier die Aufgabe, der jeweiligen Person und ihrer Arbeitsleistung gerecht zu werden und sich nicht durch die Erwartung von Konformität in Bezug auf Geschlechterrollenmuster beeinflussen zu lassen.⁵

³ Jochmann-Döll/ Tondorf 2013: 74f.

⁴ Gesetz zur Änderung der in das Geburtenregister einzutragenden Angaben vom 18. Dezember 2018 (BGBl. I Seite 2635).

⁵ Zum Umgang mit dem dritten Personenstand in der Arbeitswelt siehe die Information der Antidiskriminierungsstelle des Bundes: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ueber-diskriminierung/lebensbereiche/arbeitsleben/dritte-option/Dritte_Option.html (30.11.2023)

4 ... und weitere gute Gründe für Gleichstellungsorientierung

Demografische Entwicklung: Für die Landesverwaltung ist eine gleichstellungsorientierte Beurteilung von besonderer Bedeutung. In kaum einem anderen Bundesland ist die Abwanderung junger, gut ausgebildeter potenzieller Fachkräfte so merklich. Möchte die Verwaltung das Potenzial qualifizierter und engagierter junger Menschen nutzen, so muss sie ihren Beschäftigten signalisieren: Bei uns lohnt sich tatsächliche Leistung, denn wir nehmen Chancengleichheit ernst. Eine faire, diskriminierungsfreie und motivierende Beurteilung macht das Land Sachsen-Anhalt als (potenzieller) Arbeitgeber insbesondere für Nachwuchskräfte attraktiv, denn auf diese Weise wird signalisiert: Personalentwicklung ist uns wichtig und wer gute Leistungen erbringt, wird entsprechend ihrer oder seiner Fähigkeiten eingesetzt.

Beurteilungsstatistik: Dulisch (ohne Jahr a) verweist darauf, dass Beurteilungsstatistiken teilweise schlechtere Ergebnisse von Frauen zeigen. Auch eine Studie von Jochmann-Döll und Tondorf⁶ für den Polizeidienst belegt einen solchen Trend. Frauen schneiden zwar nicht durchgehend schlechter ab, aber zwei Effekte sind in der Statistik abzulesen:

1. Teilzeit-Effekt: Beschäftigte in Teilzeit schneiden im Schnitt schlechter ab als Vollzeitbeschäftigte.
2. Hierarchie-Effekt: In Behörden ohne Richtwertvorgaben erhalten Beschäftigte in niedrigeren Hierarchiestufen im Schnitt schlechtere Beurteilungen als die in höheren Hierarchiestufen.

Es ist höchst unwahrscheinlich, dass diese beiden Gruppen tatsächlich im Durchschnitt schlechtere Leistungen erbringen. Die vorliegenden Erkenntnisse weisen daher auf systematische Beurteilungsverzerrungen hin – und können durchaus als mittelbare Benachteiligung von Frauen gedeutet werden: Frauen sind sowohl bei den Teilzeitkräften als auch in niedrigeren Hierarchiestufen überrepräsentiert.

Um zu prüfen, ob systematische Beurteilungsverzerrungen vorliegen, sind regelmäßige Beurteilungsstatistiken notwendig. Zeigen sich die oben genannten Muster auch hier, verweist das darauf, dass der Anspruch einer diskriminierungsfreien Beurteilung noch nicht eingelöst wurde.⁷ Eine Auseinandersetzung mit dem Thema der gleichstellungsorientierten Personalbeurteilung ist dann förderlich, um diese mögliche Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit zu schließen.

⁶ Jochmann-Döll/ Tondorf 2013: 21ff.

⁷ Krell 2011.

Bekanntgabe von Beurteilungsergebnissen

In der Beurteilungsverordnung von 2023 ist die anonymisierte Bekanntgabe der Ergebnisse eines Beurteilungsdurchgangs vorgesehen. So heißt es unter § 18 Bekanntgabe des Ergebnisses eines Beurteilungsdurchgangs: „Die Beurteilungsergebnisse eines Regelbeurteilungsdurchgangs sind in anonymisierter Form differenziert nach Geschlechtern, Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigung, Besoldungsgruppen sowie mit und ohne Schwerbehinderung den Beamtinnen und Beamten in geeigneter Weise zur Kenntnis zu geben. Soweit eine Darstellung die Anonymisierung gefährdet, können sinnvoll mehrere Besoldungsgruppen zusammengefasst werden.“

5. Mögliche Fehlerquellen der Beurteilung - was tun?

Die Frage nach dem Führungsstil wird heute nicht mehr nach Schema F beantwortet. Der beste Führungsstil ist der, der zur individuellen Führungskraft passt: Authentisches Führen ist gutes Führen. Das heißt allerdings nicht, dass es keinerlei professionelle Kompetenzen braucht, um gut zu führen. Nicht umsonst stärken Führungskräfte durch Beurteilungsschulungen ihre Kompetenz in diesem Bereich. „Gesunder Menschenverstand“ allein ist noch keine Kompetenz, Entscheidungen „aus dem Bauch heraus“ stellen nicht immer die besten Entschlüsse dar. In diesem Kapitel können Sie sich das notwendige fachliche Hintergrundwissen aneignen.

5.1 Verzerrungen, Stereotype, Vorurteile, Diskriminierung. Eine Begriffsklärung

In der Beurteilung gilt es, **Verzerrungen** in der Wahrnehmung von Leistung möglichst zu vermeiden. Verzerrungen beeinträchtigen Wissen und Wahrnehmung über die Leistung von Frauen und Männern aufgrund von Geschlechtermustern und können somit benachteiligende Effekte haben.⁸

Stereotyp: Unter einem Stereotyp versteht man ein „vereinfachendes, verallgemeinerndes, stereotypes Urteil, [ungerechtfertigtes] Vorurteil über sich oder andere oder eine Sache; festes, klischeehaftes Bild“.⁹ Stereotypes Denken ist in gewisser Weise notwendig, um sich in komplexen Situationen immer wieder neu zu orientieren. Stereotype müssen also nicht unbedingt negativ sein, denn sie helfen uns dabei, komplexe Informationen zu verarbeiten. Ähnlich dienen Klischees dazu, Realität zu sortieren. Stereotypen und Klischees sind „Assoziationen jedweder Art zu einer sozialen Kategorie“.¹⁰ Mit ihnen ist also per se noch keine negative oder positive Wertung verbunden. Wenn Stereotypen jedoch auf einen Einzelfall übertragen werden, könnten Leistun-

⁸ Zum Thema „Bias“ hat die Deutsche Forschungsgemeinschaft ein kurzes Video veröffentlicht. Hier wird in knapp fünf Minuten erklärt, warum Verzerrungen weder fair noch leistungsgerecht sind. Abruf unter: <https://youtu.be/8757KqqeSbc?si=YVWow2BYQIFRZ7BTM> (30.11.2023).

⁹ Definition laut Duden, <https://www.duden.de/rechtschreibung/Stereotyp> (30.11.2023).

¹⁰ Förster 2009: 24.

gen einzelner Personen verzerrt wahrgenommen werden. Häufig sind uns Stereotype nicht bewusst. Die Aussage: „Männer sind durchsetzungsfähig“ ist ein typisches Beispiel für eine stereotype Vorstellung von Männern, denn bei weitem nicht alle Männer sind durchsetzungsfähig. Geschlechterstereotype durchziehen die Medien und sind in unserem Alltag und auch in den Köpfen präsent.¹¹

Gängige Geschlechterstereotypen zu Männern sind zum Beispiel, sie agierten rational und analytisch, sie seien durchsetzungsstark und würden gerne die Initiative ergreifen. Es wird ihnen rationales Denkvermögen, Zielorientierung und Belastbarkeit zugeschrieben. Diese (zugeschriebenen) Eigenschaften werden gleichzeitig häufig als gute Führungseigenschaften aufgefasst.

Zudem würden sie eher die Rolle des Familien-Ernährers einnehmen und ergo auch aufstiegsorientiert agieren.

Gängige Geschlechterstereotypen zu Frauen sind zum Beispiel, sie seien emotional, fleißig, kommunikativ und einfühlsam. Es wird ihnen mehr Sozialkompetenz und Kommunikationsstärke zugeschrieben. Auch würden sie ihre Erwerbsarbeit aufgrund der Wahrnehmung von Familien- und Pflegeaufgaben häufiger unterbrechen. Zudem würden sie eher die Rolle der Zuverdienerin der Familie einnehmen und ergo nicht unbedingt aufstiegsorientiert agieren.

Merke: Diese Geschlechterstereotypen sind hier überspitzt dargestellt und beschreiben eben NICHT die Realität. Eine Führungskraft, die in solchen „Schubladen“ denkt, wäre nicht professionell!

Wie können Stereotype Leistungen beeinflussen?

In der Sozialpsychologie wird seit längerem der „Stereotype Threat“ untersucht: Er bezeichnet das Phänomen, dass das Aktivieren negativer Stereotype in Leistungssituationen zu reduzierten Leistungen führen kann.¹² Wenn zum Beispiel Frauen vor einer mathematischen Testaufgabe vermittelt wird, dass das Geschlecht hier eine Rolle spiele, schneiden sie schlechter ab, als wenn sie diese Information vorher nicht bekommen hätten. Wenn also Beschäftigte durch Vorgesetzte oder Teammitglieder mit Stereotypen konfrontiert werden, kann dies einen negativen Einfluss auf die Leistung haben. Dem sollten Führungskräfte möglichst entgegensteuern.

Geschlechterstereotype können nicht nur direkt die Leistung beeinflussen (siehe Kas-ten). Sie können auch die Wahrnehmung von Leistungen durch beurteilende Personen verzerren. Denn was eine Person z.B. entsprechend eines Stereotyps erwartet, wird sie auch eher wahrnehmen, als Dinge, die sie nicht erwartet.¹³ Geschlechterstereotype können auch dazu führen, dass das gleiche Verhalten bei Frauen und Männern

¹¹ Siehe auch: Landeshauptstadt München 2021: 79f.

¹² Martiny/ Götz 2011: 1.

unterschiedlich bewertet wird.¹⁴ Beispielsweise kann ein sehr gutes konzeptionelles Arbeitsergebnis entsprechend der vorherrschenden Geschlechterstereotype bei einer Frau eher als Ergebnis von Fleiß und Gründlichkeit interpretiert werden. Ein sehr gutes konzeptionelles Arbeitsergebnis wird bei einem Mann hingegen eher als Ergebnis von Analyse- und Urteilsvermögen interpretiert. Je nach Bedeutung und Gewichtung dieser Merkmale in einem Beurteilungssystem kann sich daraus auch eine unterschiedliche Beurteilungsnote ergeben, obwohl sich die Bewertung auf das gleiche Arbeitsergebnis bezieht.

Vorurteil: Als Vorurteil wird das Urteil über jemanden oder etwas bezeichnet, dem kein Wissen oder keine Erfahrung zugrunde liegen. Ein Synonym dafür wäre z.B. Voreingenommenheit.¹⁵

Diskriminierung: Im strengen Wortsinn ist darunter zunächst nur Unterscheidung (Latein: „discriminare“) zu verstehen. Nicht nur umgangssprachlich, sondern auch zum Teil in den Sozialwissenschaften wird Diskriminierung allerdings als „Herabsetzung“ verstanden. Im juristischen Sprachgebrauch wird hierunter in der Regel eine (ungerechtfertigte) Benachteiligung verstanden. Während also ein Stereotyp an sich noch keine Diskriminierung darstellt, ist eine konkrete Handlung, die auf einer verallgemeinerten Vorstellung über eine soziale Gruppe beruht und eine Ungleichbehandlung darstellt, eine Diskriminierung. Es gibt verschiedene Formen der Diskriminierung.¹⁶ Eine unmittelbare Diskriminierung besteht zum Beispiel, wenn eine Frau Nachteile aufgrund ihrer Schwangerschaft erfährt. Eine mittelbare Diskriminierung besteht, wenn Teilzeitkräfte benachteiligt werden – da hier zu einem sehr hohen Anteil Frauen betroffen sind, werden diese mittelbar diskriminiert.¹⁷

5.2 Verzerrungseffekte und deren Mechanismen.

Beispiele für Verzerrungen und Erkenntnisse aus der Forschung

Im Folgenden werden einige aus der Personalarbeit bekannte Verzerrungseffekte vorgestellt. Diese können entweder direkt oder indirekt Einfluss auf Gleichstellung haben.¹⁸ Die verschiedenen Effekte haben in der Praxis unterschiedliche Bedeutung. So wird zum Beispiel der „Teilzeit-Effekt“ in der Fachliteratur häufig benannt. Er wurde auch vielfach in Auswertungen von Beurteilungsstatistiken beobachtet - ähnlich wie der „Hierarchie-Effekt“. Andere Effekte sind schwerer empirisch erfassbar. Bei der Einschätzung der Verzerrungseffekte sollte des Weiteren beachtet werden, dass

¹⁴ Bei der Formulierung von Beurteilungsmerkmalen soll es daher so weit wie möglich vermieden werden, an typische Geschlechterstereotype und die entsprechenden Begrifflichkeiten anzuschließen.

¹⁴ Fried/Wetzel/Baitsch 2000; Baer/Smykalla/Hildebrandt 2009

¹⁵ <http://de.wiktionary.org/wiki/Vorurteil> (30.11.2023).

¹⁶ Zu den verschiedenen Formen: <https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ueber-diskriminierung/was-ist-diskriminierung/diskriminierungsformen/diskriminierungsformen-node.html> (01.12.2023)

¹⁷ Sacksofsky 2010: 5f.

¹⁸ Da es an dieser Stelle sehr wenig empirische Befunde speziell zum öffentlichen Dienst gibt, werden hier Ergebnisse aus verschiedenen kulturellen und organisatorischen Kontexten herangezogen. Die Übertragbarkeit auf den öffentlichen Dienst ist jedoch nicht in jedem Fall empirisch abgesichert.

diese nicht immer scharf voneinander zu trennen sind.¹⁹ Sie können sich gegenseitig verstärken oder abschwächen. Wenn zum Beispiel in einer Organisation die Führungsebene deutlich mehrheitlich männlich besetzt ist, ist es nicht feststellbar, inwiefern Verzerrungen in der Beurteilungsstatistik zugunsten von Männern auf einen Exzellenz- oder auf einen Ähnlichkeitseffekt zurückzuführen sind.

Effekt	Was ist damit gemeint?	Was heißt das für die Beurteilung?
„Hierarchie-Effekt“	Mitarbeitende in höheren Funktionsgruppen werden per se besser eingeschätzt. Dabei geschieht häufig ein Vergleich verschiedener Hierarchieebenen, wobei die höheren Stufen aufgrund ihres Status stets besser bewertet werden. ²⁰	Es ist wichtig, zu definieren, wer tatsächlich mit wem verglichen wird. Auch darf das Wissen um den sozialen Status die eigentliche Leistung nicht überblenden. Sind überwiegend Männer (oder Frauen) in Führungspositionen, so wirkt sich dieser Effekt indirekt auf die Aufstiegschancen von Männern (oder Frauen) aus.
„Klebe-Effekt“	Mitarbeitende, die über längere Zeit nicht befördert wurden, werden per se schlechter eingeschätzt. Vorgesetzte orientieren sich häufig an alten Beurteilungen und bewerten Mitarbeitende nicht unabhängig und neu. Im Ergebnis „klebt“ jede Beurteilung an den Mitarbeitenden: Es formiert sich eine Beurteilungserschichte, auf die immer wieder (oft unausgesprochen) Bezug genommen wird. ²¹	Bei jeder Beurteilung sollte also eine neue Einschätzung der Mitarbeitenden vorgenommen werden. Weiter ist es wichtig, genau zu prüfen, ob die Anforderungen sich verändert haben und die Beurteilungsmaßstäbe diesen noch gerecht werden. Sinnvoll sind demnach eher Vergleiche innerhalb einer Statusgruppe als Vergleiche mit vorhergegangenen Beurteilungen. Auf die Aufstiegschancen einer Geschlechtergruppe wirkt sich dies indirekt aus, wenn überwiegend Männer oder Frauen längere Zeit nicht befördert wurden.

¹⁹ vgl. Fried et al. 2000: 33; Krell 2011a: 267.

²⁰ vgl. Dulisch ohne Jahr d; Fried 2000: 34.

²¹ vgl. Dulisch ohne Jahr c.

„Benjamin-Effekt“

Beschäftigte, die erst seit kurzer Zeit in einer Organisationseinheit arbeiten, oder jüngere Mitarbeitende werden per se schlechter eingeschätzt, da ihnen unterstellt wird, es fehle ihnen an Erfahrung. Dabei wäre eine vorstellbare Aussage: „Es muss ja noch Luft nach oben sein“²².

Hier ist es wichtig, sich nicht vom Alter einer Person oder von ihrer Verweildauer in der Organisation beeinflussen zu lassen. Gute oder sehr gute Leistungen sollten auch als solche anerkannt werden. Wenn dies überwiegend auf Männer oder Frauen zutrifft, wirkt sich das indirekt auf die Aufstiegschancen einer Geschlechtergruppe aus.

„Ähnlichkeits-Effekt“

Beim „Ähnlichkeits-Effekt“ oder auch „Similar-to-me-Effekt“²³ werden Personen, die der beurteilenden Person ähnlich sind, von ihr oder ihm besser eingeschätzt. Dabei greifen ähnliche Einstellungen, Werthaltungen und Interessen, aber z. B. auch ähnliches Aussehen oder Geschlecht.²⁴

Das bedeutet, sich als beurteilende Person stets zu fragen, ob wirklich die Leistung oder Sympathie/Antipathie im Vordergrund der Beurteilung steht. Sind die Beurteilenden also überwiegend eine (geschlechter-)homogene Gruppe, kann sich das entsprechend negativ auf die Bewertung anderer (Geschlechter)gruppen auswirken.

„Quoten-Effekt“

Bei Quoten handelt es sich um eine Richtwertvorgabe oder -empfehlung, wonach nur ein bestimmter Anteil der Mitarbeitenden mit gut oder sehr gut bewertet werden darf oder soll. Angestrebt wird eine Gauß'sche Normalverteilung in der Häufigkeit der Beurteilungsstufen.²⁵

Anhand von Quoten kann vermieden werden, dass durchgängig zu gut oder zu schlecht bewertet wird. Allerdings bergen sie auch die Gefahr, zuerst die passende/noch übrige Note auszuwählen, daraufhin die Beurteilung anzupassen und die Note zu rechtfertigen. Dies kann zu leistungsfremden Entscheidungen führen, was zulasten einer (Geschlechter)gruppe gehen kann.

²² vgl. Dulisch ohne Jahr b.

²³ Krell 2011a: 267.

²⁴ vgl. Weuster 2012: 1ff.

²⁵ vgl. Jochmann-Döll/Tondorf 2013: 11f., 85. Zur Ambivalenz von Richtwertvorgaben bzw. „Quoten“ entsprechend der Normalverteilung nimmt auch Dulisch Stellung: <http://www.personalbeurteilung.de/beurteilung/beurteilungstext.htm>, Punkt 4. Tondorf (2006) bezeichnet diese Quote als „Bruch mit dem Leistungsprinzip“ (S. 79).

„Exzellenz-Effekt“	In einer Studie wurde festgestellt, dass Männer bei Bewertungen gehäuft im obersten Bereich (z.B. „ausgezeichnet“ oder „herausragend“) vorzufinden sind, während Frauen häufiger als erwartet als „durchschnittlich“ oder „ungenügend“ beurteilt werden ²⁶ .	Hier ist es wichtig, die einzelnen Bewertungen miteinander zu vergleichen und zu analysieren, worin genau der Leistungsunterschied zwischen den Bewertungen besteht, bzw. warum die exzellente Bewertung bei dieser Person – im Gegensatz zu einer anderen Person – nicht vergeben werden kann.
„Eltern-Effekt“	Mütter werden bisweilen schlechter, Väter besser eingeschätzt. Dabei werden Frauen ohne Kinder besser eingeschätzt als Frauen mit Kindern. Bei Männern verhält sich dies teilweise andersherum: Männer mit Kindern werden gegenüber ihren kinderlosen Kollegen besser eingeschätzt. ²⁷	Für die Beurteilung ist es auch an dieser Stelle wichtig, die Leistung im Blick zu behalten und sich zu fragen, welche Zuschreibungen und Stereotype mit „Mutterschaft“ und „Vaterschaft“ verbunden sind und an welchen Stellen diese die Bewertung verzerren könnten.
„Berufsgruppen-Effekt“	Hiermit ist die Gefahr benannt, dass Personen aus weiblich dominierten Berufen (oder auch Fachrichtungen) schlechter eingeschätzt werden könnten als Personen, die in eher männerdominierten Berufen arbeiten. ²⁸	Da an dieser Stelle sowohl geschlechts- als auch berufsfeldbezogene Stereotype greifen können, ist es wichtig, sich diese vor der Beurteilung bewusst zu machen. Greift hier eventuell die Vorstellung, dass „Männerarbeit“ eher technisch und abstrakt und damit mehr wert ist? Und im Gegensatz dazu „Frauenarbeit“ eher als sozial und praktisch und somit als weniger wertvoll eingestuft wird?

²⁶ vgl. Arni et al. 2002: 9; Baitsch/Katz 2006: 106.

²⁷ vgl. Weuster 2012: 102.

²⁸ vgl. Krell 2011a: 266.

„Teilzeit-Effekt“

Mitarbeitende in Teilzeit werden per se schlechter eingeschätzt. Mitarbeitenden mit einem geringeren Stundenumfang wird auch eine geringere Arbeitsleistung zugeschrieben.²⁹

Hier ist wichtig, den Arbeitsstundenumfang mit der Leistung in Relation zu setzen und bei der Beurteilung darauf zu achten, welcher Leistungsumfang miteinander verglichen wird. Da in der Regel mehr Frauen in Teilzeit arbeiten, wirkt sich dies eher negativ auf ihre Chancen, z. B. bei Beförderungen, aus.

Tipp

Verzerrungseffekte können sich in der Beurteilungsstatistik niederschlagen. Häufig ist zum Beispiel zu beobachten, dass Teilzeitkräfte aufgrund einer (diffusen) Anwesenheitsanforderung teilweise schlechter beurteilt werden (Teilzeit-Effekt). Es ist deswegen hilfreich, sich als einzelne Führungskraft oder im Rahmen von Beurteilungskonferenzen mit der Beurteilungsstatistik zu befassen. Die Zahlen können Hinweise geben, worauf eine verstärkte Aufmerksamkeit bei der Beurteilung gelegt werden sollte. Wenn Teilzeit-Kräfte systematisch schlechter beurteilt werden, sollte im Rahmen von Beurteilungsschulungen verstärkt auf den möglichen Verzerrungseffekt aufgrund von Teilzeitarbeit hingewiesen und die Organisationskultur hinterfragt werden.

²⁹ vgl. Jochmann-Döll/Tondorf 2013: 12.

³⁰ vgl. Tondorf 2006: 89f.

5.3 Beurteilungsmerkmale und mögliche Verzerrungen

Die Verordnung enthält insgesamt elf Beurteilungsmerkmale, darunter zwei bezogen auf Führungskräfte. Die Merkmale haben jeweils Ausprägungen und werden in der Anlage 2 der Verordnung erläutert. Die Erläuterungen der Merkmale sind unerlässlich, um möglichst wenig Interpretationsspielraum zu lassen, der anfällig für Verzerrungen wäre.

Die folgende Tabelle enthält die Beurteilungsmerkmale und deren jeweilige Ausprägungen, nicht jedoch die weitere Beschreibung der Ausprägungen. Diese sind jedoch ebenso wichtig, um zu verstehen, was genau beurteilt werden muss. Die Beschreibungen müssen jeder beurteilenden Person beim Verfassen der Beurteilung bekannt sein.

Tipp

Verzerrungen können dann minimiert werden, wenn die Anforderungen an eine Funktion genau beschrieben sind. Deswegen sollten die prägenden Aufgaben in der Beurteilung konkret beschrieben werden und sich die dienstliche Beurteilung selbst genau hierauf beziehen. Um Verzerrungen zu vermeiden, sollten Sie als Führungskraft immer von den konkreten Anforderungen ausgehen und sich diese vor der Beurteilung noch einmal vergegenwärtigen.

Die Erläuterungen der Beurteilungsmerkmale nach § 8 Abs. 3 BeurVO LSA finden Sie in der Beurteilungsverordnung in der Anlage 1.

Oben beschriebene Geschlechterstereotype und Verzerrungseffekte können einen Einfluss haben auf die Beurteilung. In der folgenden Tabelle wird dargestellt, welche Stereotypen und Verzerrungseffekte insbesondere wirksam werden könnten, wenn diese nicht bewusst reflektiert und vermieden werden.³²

In der dritten Spalte wird eine Einschätzung darüber gegeben, welche Geschlechterstereotype (siehe oben) ggf. in die Beurteilung hereinspielen können. Hier wurden lediglich die Stereotype „Initiative“, „Rationalität“, „Zielorientierung“ und „Belastbarkeit“ (männlich zugeschrieben) sowie „Emotionalität“, „Sozialkompetenz“ und „Kommunikationsstärke“ (weiblich zugeschrieben) herangezogen.

In der vierten Spalte erfolgt eine Einschätzung, für welche Form der Verzerrung das jeweilige Merkmal bzw. dessen Ausprägungen anfällig sein *könnten*.

³² Hierbei fließen auch die Ergebnisse eines Workshops mit Führungskräften aus den Personalabteilungen von neun obersten Landesbehörden Sachsen-Anhalts von 2014 ein. Im Rahmen des Workshops befasste sich eine Arbeitsgruppe damit, wie anfällig Leistungs- und Befähigungsmerkmale für die im letzten Kapitel aufgeführten Verzerrungen sein können. Die Beurteilungsverordnung aus 2023 setzt andere Akzente in Bezug auf die Merkmale, die gemäß Runderlass von 2004 bis dahin für alle Ressorts verbindlich waren, es gibt dabei jedoch Überschneidungen. Als besonders anfällig für Verzerrungseffekte wurde das Merkmal der „Belastbarkeit“ gesehen. Ihm wurden von der Arbeitsgruppe sechs verschiedene Verzerrungseffekte zugeordnet.

Nr.	Beurteilungs- merkmal	Ausprägung/en	Kann ggf. anfällig sein für Geschlechter- stereotype	Kann ggf. anfällig sein für diese/n Verzerrungseffekt/e:
1	Qualität und Verwertbarkeit der Arbeitsergebnisse	Rechtmäßigkeit des Handelns		Benjamin-Effekt
		Gründlichkeit		Teilzeit-Effekt
		Zweckmäßigkeit des Handelns	Rationalität	Hierarchie-Effekt, Ähnlichkeits-Effekt
		Verwertbarkeit der Arbeitsergebnisse		Ähnlichkeits-Effekt
2	Quantität der Arbeitsergebnisse	Umfang der Arbeitsergebnisse		Benjamin-Effekt, Ähnlichkeits-Effekt, Teilzeit-Effekt, Hierarchie-Effekt
		Bearbeitungsdauer und Termintreue	Zielorientierung	Teilzeit-Effekt
		Priorisierung von Aufgaben	Rationalität	
		Steuerung und Koordinierung von Arbeitsabläufen	Rationalität	
3	Planungs- und Organisationsverhalten	Umsetzung von Arbeitsabläufen, Flexibilität	Initiative	Teilzeit-Effekt
		Änderungs-/Lernbereitschaft		
		Situationsadäquate Kommunikation	Kommunikationsstärke	Benjamin-Effekt, Klebe-Effekt
		Adressatengerechte und diskriminierungsfreie Kommunikation	Kommunikationsstärke	Ähnlichkeits-Effekt
4	Kommunikations- und Ausdrucksverhalten	Prägnanz		
		Strukturiertheit	Rationalität	

Nr.	Beurteilungs- merkmal	Ausprägung/en	Kann ggf. anfällig sein für Geschlechter- stereotype	Kann ggf. anfällig sein für diese/n Verzerrungseffekt/e:
5	Sozialverhalten	Zusammenarbeit	Sozialkompetenz	Ähnlichkeits-Effekt
		Umgang mit unterschiedlichen Inter- essen	Sozialkompetenz	
		Umgang mit Konflikten	Sozialkompetenz - Emotionalität	
		Umgang mit Kritik	Emotionalität	
6	Fachliches Wissen und Können	Qualität des Fachwissens		
		Praktische Anwendung		
		Berücksichtigung angrenzender sowie übergreifender Wissensgebiete		
		Vernetztes Denken		
7	Denkvermögen	Informationsverarbeitung	Rationalität	
		Analytisches Denken	Rationalität	
		Geistige Beweglichkeit	Initiative	
8	Urteilsvermögen	Schlussfolgerndes Denken	Rationalität	
		Entscheidungsfähigkeit	Rationalität, Initiative	Hierarchie-Effekt
		Verantwortungsbereitschaft		Teilzeit-Effekt
9	Verantwortungs- bereitschaft und Belastbarkeit	Belastbarkeit	Belastbarkeit	Teilzeit-Effekt, Eltern-Effekt, Hierarchie- Effekt, Klebe-Effekt, Ähnlichkeits-Effekt.
		(Für Vollzugsdienste gemäß § 8a LBG LSA und im Forstbereich: Erfüllung der körperlichen Anforderungen im Sinne der physischen Belastung)		

Zusätzliche Beurteilungsmerkmale Führungskräfte

Nr.	Beurteilungs- merkmal	Ausprägung/en	Kann ggf. anfällig sein für Geschlechterstereo- type	Kann ggf. anfällig sein für diese/n Verzerrungseffekt/e:
10	Ziel- und ergebnisorientiertes Führen	Festlegung von Arbeitszielen	Zielorientierung	Hierarchie-Effekt Ähnlichkeits-Effekt, Teilzeit-Effekt
		Sicherstellung von erforderlichen Informationsflüssen	Kommunikationsstärke	
		Delegation von Aufgaben und Begleitung des Arbeitsprozesses	Initiative	
		Kontrolle der Arbeitsergebnisse		
11	Führungspotenzial und -verhalten	Wertschätzendes Führen	Sozialkompetenz	
		Motivationsvermögen	Sozialkompetenz	
		Entscheidungs- und Überzeugungsvermögen	Rationalität	

Fast alle hier genannten Verzerrungseffekte sind Effekte, die sich direkt oder indirekt auf das Geschlecht beziehen: So sind von der Wirkung des „Teilzeit-Effekts“ vor allem Frauen betroffen. Ebenso indirekt wirken der „Hierarchie-Effekt“ und der „Ähnlichkeits-Effekt“, hier kommt es darauf an, wer mit wem verglichen wird und wer in der Position ist, andere zu bewerten. Sind also überwiegend Männer in Führungspositionen, kann es sich negativ auf die Beurteilung von Frauen auswirken, wenn beispielsweise einem Hierarchie-Effekt nicht bewusst entgegengesteuert wird.

Einige der Beurteilungsmerkmale der Verordnung stellen einen expliziten Bezug zu Gleichstellung her. So wird bei Merkmal 1): unter „Gründlichkeit“ verstanden „inwieweit Aufgaben sorgfältig, umfassend und sachlich auch unter Gleichstellungsgesichtspunkten angemessen bearbeitet werden“ (S. 18.). Bei Merkmal 4): Kommunikations- und Ausdrucksverhalten wird unter anderem eine „adressatengerechte und diskriminierungsfreie Kommunikation“ aufgeführt, die so verstanden wird: „inwieweit auch unter Diversitäts- und Gleichstellungsgesichtspunkten adressatengerecht formuliert wird“. (S. 19). Und bei Merkmal 11): „Führungspotenzial und -verhalten“ wird „wertschätzendes Führen“ verstanden als „(d)ie Fähigkeit, gleichstellungsorientiert, kollegial, respektvoll und anerkennend im eigenen Verantwortungsbereich zu handeln“ (S. 22). Dies sind wichtige Bezüge, um Gleichstellung als Querschnittsaufgabe zu operationalisieren. Allerdings können auch sie verzerrend wirken, wenn fälschlicherweise Gleichstellung als Aufgabe und Kompetenzbereich vor allem von Frauen wahrgenommen wird – und nicht als Anforderung an alle Mitarbeitenden und Führungskräfte unabhängig vom Geschlecht.

6. Fazit

Mit dieser Handreichung haben Sie viele Anregungen bekommen, um Ihre Beurteilungspraxis noch gleichstellungsorientierter zu gestalten. Natürlich spielt dabei nicht nur das individuelle Wissen und Können von Führungskräften eine Rolle. Auch die Rahmenbedingungen spielen in die Güte von Beurteilungen hinein. Hohe Belastung und Zeitdruck sind hier nur ein Faktor; das Beurteilungssystem gibt ebenfalls einen Rahmen vor, wie z. B. die exakte Beschreibung von Einstufungen und Beurteilungsmerkmalen, die Gewichtung der einzelnen Beurteilungsmerkmale oder den Umgang mit Richtwerten. Diese Aspekte konnten hier nicht vertiefend behandelt werden.³³

Beurteilung ist immer auch ein Lernprozess der beteiligten Personen. Es besteht somit ein Anlass, sich fortlaufend mit den verschiedenen Dimensionen der dienstlichen Beurteilung zu befassen. Die nachfolgenden Literaturhinweise sind in diesem Sinne als Angebot zu verstehen.

³³ Der Gender-Check von Jochmann-Döll und Tondorf (2013, S. 89ff.) bietet eine gute Möglichkeit die eigene Richtlinie, Regelungen und Praktiken der Beurteilung auf den Prüfstand zu stellen und in der Konsequenz zu optimieren. Er kann als Analysetool angewendet werden. Das Arbeitspapier der Hans-Böckler-Stiftung erhalten Sie als Download unter: http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_276.pdf.

7. Anlagen: Rechtstexte, Literatur und Internetressourcen

7.1 Auszüge aus Gesetzestexten

EU-Recht:

- In der EU-Charta der Grundrechte³⁴ heißt es in Artikel 23: „Die Gleichheit von Männern und Frauen ist in allen Bereichen, einschließlich der Beschäftigung, der Arbeit und des Arbeitsentgelts, sicherzustellen. Der Grundsatz der Gleichheit steht der Beibehaltung oder der Einführung spezifischer Vergünstigungen für das unterrepräsentierte Geschlecht nicht entgegen.“
- Die Europäische Richtlinie 2006/54/EG zur „Verwirklichung des Grundsatzes der Chancengleichheit und Gleichbehandlung von Männern und Frauen in Arbeits- und Beschäftigungsfragen“ (auch „Gender-Richtlinie“ genannt) enthält das Diskriminierungsverbot (Artikel 14): Es darf hiernach „keinerlei unmittelbare oder mittelbare Diskriminierung aufgrund des Geschlechts geben“. Dies bezieht sich u. a. auf die Arbeitsbedingungen im Hinblick auf Auswahl und Einstellung³⁵, wie auch die „Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen einschließlich der Entlassungsbedingungen“.³⁶ Dies gilt für den öffentlichen und privaten Sektor sowie für öffentliche Stellen.³⁷
- Zu Beurteilungsmerkmalen entschied der EuGH, dass bestimmte „positive und negative Merkmale heranzuziehen (sind)“.³⁸ Diese Merkmale müssen allerdings bedeutenden Einfluss auf die zu bewertende Person haben. Dabei können soziale Kompetenzen, die z.B. in der Erfüllung von Sorgeverpflichtungen für Kinder oder Angehörige erworben werden als positives Merkmal gelten, während Alter, Dienstalter, Familienstand, etc. keinen Einfluss haben dürfen.³⁹

Bundesrecht:

- Neben bekannten Regelungen im Grundgesetz (Art. 3, Abs. 2 und 3 GG) ist hier vor allem das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) wichtig: Hier werden umfassende Regelungen für die Beschäftigung getroffen, u. a. zu Einstellungs- und Auswahlbedingungen (§ 2 Abs. 1 AGG), zu Schwangerschaft und Mutterschaft (§ 3 Abs. 1 AGG) und zu den Pflichten des Arbeitgebers, auf Gleichbehandlung hinzuwirken (§ 12). „§ 24 regelt, dass die Vorschriften des AGG auch für Beamtinnen und Beamte des Bundes, der Länder, der Gemeinden unter Berücksichtigung ihrer besonderen Rechtsstellung gelten.“⁴⁰ Darüber hinaus ist das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) zu nennen, nach dem Beschäftigte in Teilzeit oder in

³⁴ Quelle: http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_de.pdf (02.12.2023)

³⁵ 2006/54/EG Artikel 14, Abs. 1a.

³⁶ 2006/54/EG Artikel 14, Abs. 1c.

³⁷ vgl. Jochmann-Döll/Tondorf 2013: 75.

³⁸ Jochmann-Döll/Tondorf 2013: 76 nach EuGH vom 28.3.2000, Rs.

³⁹ vgl. Jochmann-Döll/Tondorf 2013: 76.

⁴⁰ Jochmann-Döll/Tondorf 2013: 79.

- befristeter Beschäftigung nicht ohne sachliche Gründe ungleich behandelt werden dürfen (§ 4).
- Die beamtenrechtlichen Grundlagen zu Beurteilungen und Auswahlentscheidungen fokussieren eher auf allgemeine Gleichbehandlung als speziell auf geschlechterbezogene Gleichbehandlung. Grundlage ist hier Artikel 33 Abs. 2 GG: „Jeder Deutsche hat nach seiner Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung gleichen Zugang zu jedem öffentlichen Amte“. Damit hat „der Dienstherr das Prinzip der sog. ‚Bestenauslese‘ zu beachten“.⁴¹
- Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts (BVerfG 2 BvR 1322,1989/12) und des Bundesverwaltungsgerichts (BVerwG 2 C 2.20, 2 B 63.20 und 2 C 2.21).⁴²
- In der Untersuchung von Jochmann-Döll und Tondorf (2013) werden mehrere beamtenrechtliche Entscheidungen zu Beurteilung und Auswahl untersucht. Dabei zeigt sich, dass einige die europäischen Vorgaben stützen und andere „in einem Spannungsverhältnis zum genderbezogenen Gleichstellungsrecht stehen“⁴³. Sie nennen dabei exemplarisch die Vorrangregelung für Frauen, Entscheidungen zu Quoten und Richtwerten bei Notenvergabe, den Einfluss von Zweit- und Endbeurteilenden und die gerichtliche Kontrolle der Beurteilungsentscheidung.
- Für Quoten und Richtwerte bei der Notenvergabe wurde entschieden, dass diese nicht per se abzulehnen seien. Falls die Vergleichsgrößen hinreichend groß und hinsichtlich ihrer Aufgaben vergleichbar seien – es sich also um eine homogene Gruppe hinsichtlich Status und Aufgaben handelt – seien Richtwerte zulässig, da hierdurch der Maßstab verdeutlicht werde und die oder der Bewertende nicht „unter Heranziehung sachwidriger Erwägung“ seine Note bilde.⁴⁴

Landesrecht:

- Im Frauenfördergesetz (FrFG) des Landes⁴⁵ wird unter § 1 „Zielsetzung“ ausgeführt: „Zur Verwirklichung der Gleichstellung von Frauen und Männern werden Frauen in Sachsen-Anhalt entsprechend dem Auftrag des Artikels 34 der Landesverfassung nach Maßgabe dieses Gesetzes gefördert, insbesondere zur Verbesserung ihrer beruflichen Situation und ihrer beruflichen Entwicklung. Gefördert wird ebenso die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Frauen und Männer.“ Weiter heißt es unter § 4 Abs. 4 zur Stellenbesetzung: „Für die Beurteilung der Eignung, Leistung und Befähigung **sind Fähigkeiten und Erfahrungen aus der familiären oder sozialen Arbeit zu berücksichtigen**, soweit ihnen für die zu übertragenden Aufgaben Bedeutung zukommt. Dies gilt auch, wenn Familienarbeit neben der Erwerbsarbeit geleistet wurde.“

⁴¹ Jochmann-Döll/Tondorf 2013: 83.

⁴² <https://www.landesrecht.sachsen-anhalt.de/bsst/document/JURE210020148> (02.12.2023)

⁴³ Jochmann-Döll/Tondorf 2013: 83.

⁴⁴ Jochmann-Döll/Tondorf 2013: 84 nach BVerwG vom 24.11.2005, 2 C 34.04, Leitsatz 2 Randziffer 15.

⁴⁵ Quelle: <http://www.landesrecht.sachsen-anhalt.de/jportal/?quelle=jlink&query=FrFG+ST&psml=bssahprod.psml&max=true&az=true#jlr-FrFGSTpPS>. (02.12.2023)

- Sozial und familiär bedingte Ausfallzeiten dürfen sich nicht nachteilig auswirken.“ (Hervorhebung d. Verfasserin)
- Nach § 5 gilt § 4 entsprechend für die Übertragung höherwertiger Tätigkeiten, bei Beförderung und Höhergruppierung. Dazu heißt es in Absatz 2, dass „[t]eilzeitbeschäftigten Frauen und Männern [...] die gleichen beruflichen Aufstiegschancen wie Vollzeitbeschäftigten einzuräumen“ sind.
- Landesbeamtenrecht:

In § 26 LBG LSA – Benachteiligungsverbot wird auch auf die Beurteilung eingegangen, hier heißt es in Abs 5: **„Schwangerschaft, Mutterschutz, insbesondere schwangerschafts- und mutterschutzbedingte Abwesenheiten aufgrund mutterschutzrechtlicher Beschäftigungsverbote, Elternzeit, Teilzeitbeschäftigungen oder Beurlaubungen aufgrund von Familien- oder Pflegeaufgaben** insbesondere nach den §§ 64 bis 67 und Dienstleistung, die an einem anderen Ort als der Dienststelle erbracht wird (mobiles Arbeiten), dürfen sich nicht nachteilig auf das berufliche Fortkommen, **insbesondere auf eine dienstliche Beurteilung**, eine Beförderung oder den Zugang zu einer Fortbildung, auswirken. Eine unterschiedliche Behandlung von Beamtinnen und Beamten ist nur zulässig, wenn zwingende dienstliche Gründe sie rechtfertigen.“⁴⁶ (Hervorhebung d. Verfasserin)

7.2 Gleichstellung und Personal - Schwerpunkt Beurteilung

Baer, Susanne/Engler, Dietrich (Hrsg.) (2006): Gender Mainstreaming in der Personalentwicklung – Diskriminierungsfreie Leistungsbewertung im öffentlichen Dienst. Bielefeld: Kleine Verlag.

dbb bundesfrauenvertretung (Hrsg.) (2017): Frauen 4.0: Diskriminierungsfreies Fortkommen im öffentlichen Dienst – Jetzt umdenken! Url: https://www.dbb-frauen.de/fileadmin/user_upload/globale_elemente/pdfs/2017/170905_frauen_dokumentation_fachtagung_13_diskriminierungsfreies_fortkommen.pdf (02.12.2023)

Dulisch, Frank (ohne Jahr a): Beurteilungsrichtlinien unter dem Aspekt der Gleichstellung. Url: http://www.personalbeurteilung.de/gleich/gleich_index.htm (30.09.2023).

Dulisch, Frank (ohne Jahr c): Personalbeurteilung und Gleichstellung. Url: http://www.personalbeurteilung.de/bedeutung_der_geschlechterrollen.html (30.09.2023).

Dulisch, Frank (ohne Jahr d): Sozialwissenschaftliche Aspekte der Personalbeurteilung. Url: <http://www.personalbeurteilung.de/beurteilung/beurteilungindex.htm> (30.09.2023).

Fried, Andrea/Wetzel, Ralf/Baitsch, Christof (2000): Wenn zwei das Gleiche tun...: Diskriminierungsfreie Personalbeurteilung. Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.

GenderKompetenzZentrum an der Humboldt Universität zu Berlin 2003-2010 (ohne Datum): Gender-Aspekte der Personalbeurteilung. Url: <http://www.genderkom->

⁴⁶ https://www.lexsoft.de/cgi-bin/lexsoft/justizportal_nrw.cgi?templateID=document&task=fliesstext&xid=3917807,66#gesetz_fliesstext_3917807,66 (02.12.2023)

- petenz.info/genderkompetenz/handlungsfelder/personalentwicklung/personalbeurteilung/ (30.09.2023).
- GiP - Gleichstellung in der Praxis (2005): Themenschwerpunkt: Beurteilung, Nr. 1/2005. Verlagsgruppe Hüthig-Jehle-Rehm.
- Jochmann-Döll, Andrea/Tondorf, Karin (2013): Nach Leistung, Eignung und Befähigung – Beurteilung von Frauen und Männern im Polizeivollzugsdienst. Arbeitspapier 276. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Url: http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_276.pdf (30.09.2023).
- Krell, Gertraude (2011): Diskriminierungs- und Gleichstellungspotential von Leistungsbeurteilungen. In: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik – Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Dr. Th. Gabler Verlag. S. 261-274.
- Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hrsg.) (2011): Chancengleichheit durch Personalpolitik – Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen: Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. 6., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler.
- Kühne, Doris/Oechsler, Walter A. (2008): Diskriminierungsfreie Beurteilung von Mitarbeiterinnen. In: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik – Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. 5. Aufl. Wiesbaden, S. 175-190.
- Landeshauptstadt München – Personal- und Organisationsreferat (2021): Die Dienstliche Beurteilung bei der Landeshauptstadt München. Url: https://stadt.muenchen.de/dam/jcr:84484268-d782-4cca-9bcf-cf7718164c37/20190118_Beurteilungsrichtlinien.pdf (02.12.2023)
- Anhang II: „Geschlechtergerecht beurteilen – Arbeitshilfe der Gleichstellungsstelle für Frauen zur Erstellung dienstlicher Beurteilungen“, S. 79 – 100.
- Mückenberger, Ulrich/Tondorf, Karin/Grashorn, Britta (2005): Gleiche Karrierechancen für Frauen und Männer schaffen. Untersuchung zu unterschiedlichen Beurteilungsergebnissen bei Frauen und Männern im höheren Justizdienst. In: Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Frauen, Familie und Gesundheit (Hrsg.): Gender Mainstreaming in Niedersachsen. Gleiche Chancen. Gleiche Rechte. Politik mit Konsequenz. Hannover, S. 16-19. Url: <http://www.niedersachsen.de/download/9585> (30.09.2023).
- Schreyögg, Friedel (2011): Praxisbeispiel Stadt München: Beurteilungsverfahren sind nicht geschlechtsneutral. In: Krell, Gertraude et al. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik – Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen: Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Dr. Th. Gabler Verlag, S. 275-282.
- Schreyögg, Friedel (2014): Geschlechtergerecht beurteilen. Arbeitshilfe zur Erstellung dienstlicher Beurteilungen. Überarbeitete Fassung 2014. Url: http://www.friedel-schreyoegg.de/img/Geschlechtergerecht_beurteilen_Arbeitshilfe_2014.pdf (02.12.2023)

7.3 Thema Stereotype und Verzerrungen

- Baer, Susanne/Smykalla, Sandra/Hildebrandt, Karin (Hrsg.) (2009): Schubladen, Schablonen, Schema F. Stereotype als Herausforderung für Gleichstellungspolitik. Gender kompetent. München: Kleine Verlag.
- Domsch, Michael E./ Ladwig, Desirée H./ Weber, Florian C. (Hrsg.) (2019): Vorurteile im Arbeitsleben. Unconscious Bias erkennen, vermeiden und abbauen. Springer Gabler Berlin, Heidelberg. Verlag
- Dulisch, Frank (ohne Jahr e): Beurteilungsverzerrungen. Url: <http://www.personalbeurteilung.de/beurteilungsverzerrungen.html> (30.09.2023).
- Eckes, Thomas (2010): Geschlechterstereotype. Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen. In: Becker, Ruth/Kortendiek, Beate (Hrsg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. 3. Aufl. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 178-189.
- Förster, Jens (2009): Die Sozialpsychologie des Schubladendenkens: Vorurteile, Stereotype und Diskriminierung. In: Baer, Susanne u.a. (Hrsg.): Schubladen, Schablonen, Schema F. Stereotype als Herausforderung für Gleichstellungspolitik. Gender kompetent. München: Kleine Verlag, S. 23 – 35.
- Martiny, Sarah E./ Götz, Thomas (2011): Stereotype Threat in Lern- und Leistungssituationen: Theoretische Ansätze, empirische Befunde und praktische Implikationen. In: Dresel, Markus/ Lämmle, Lena (Hrsg.): Motivation, Selbstregulation und Leistungsexzellenz. LIT-Verlag, S. 153-178.
- Quaquebeke, Niels van/ Schmerling, Anja (2010): Kognitive Gleichstellung. Wie die bloße Abbildung bekannter weiblicher und männlicher Führungskräfte unser implizites Denken zu Führung beeinflusst. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 54/3, S. 91-104.
- Vollmer, Lina (2015): Unbewusstes Diskriminieren - Sozialpsychologische Effekte und mögliche Lösungsansätze. In: M. Klemisch, A. Spitzley, & J. Wilke (Hrsg.): Gender- und Diversity-Management in der Forschung. Stuttgart: Fraunhofer Verlag, S. 52-59.

7.4 Weitere Literatur

- Baitsch, Christoph/Katz, Christian P. (2006): Personalbeurteilung und Geschlecht: Einige Probleme und das "Gegenmittel" Abakaba.Person. In: Baer, Susanne/Engler, Dietrich (Hrsg.): Gender Mainstreaming in der Personalentwicklung – Diskriminierungsfreie Leistungsbewertung im öffentlichen Dienst. Bielefeld: Kleine Verlag, S. 103-122.
- Breisig, Thomas (2020): Führung auf Distanz und gesunde Führung bei mobiler Arbeit. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft. Nr. 74, S. 188-194.
- Deutscher Juristinnenbund (2015): Stellungnahme zur Geschlechtergerechtigkeit bei dienstlichen Beurteilungen von Beamtinnen und Tarifbeschäftigten vom 22.04.2015, https://www.djb.de/fileadmin/user_upload/presse/stellungnahmen/st15-05_Beurteilungen.pdf (30.09.2023)

- Englert, Dietrich (2006): Die Bedeutung von Gender Mainstreaming für die Leistungsbewertung im öffentlichen Dienst. In: Baer, Susanne/Engler, Dietrich (Hrsg.) (2006): Gender Mainstreaming in der Personalentwicklung – Diskriminierungsfreie Leistungsbewertung im öffentlichen Dienst. Bielefeld: Kleine Verlag, S. 19 – 33.
- Frohn, Dominic/ Wiens, Michael/ Buhl, Sarah/ Peitzmann Milena/ Heiligers, Nain (2020): »Inter* im Office?!« Die Arbeitssituation von inter* Personen in Deutschland unter differenzieller Perspektive zu (endo*) LSBT*Q+ Personen. (Hrsg.): IDA - Institut für Diversity- & Antidiskriminierungsforschung. Download über: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/arbeitsituation_inter_Personen.pdf?__blob=publicationFile&v=3 (30.11.2023)
- Krell, Gertraude (2011): Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen. In: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik - Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen. 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Dr. Th. Gabler Verlag. S. 403-422.
- Sacksofsky, Ute (2010): Mittelbare Diskriminierung und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz. Hrsg.: Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Url: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/expertise_mittelbare_diskriminierung.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (01.12.2023)
- Samtleben, Claire / Lott, Yvonne / Müller, Kai-Uwe (2020): Auswirkungen der Ort-Zeit-Flexibilisierung von Erwerbsarbeit auf informelle Sorgearbeit im Zuge der Digitalisierung. Expertise für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, Url: <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/227416/ce4f393b152069ebd345e6aeb4cc2edf/samtleben-claire-lott-yvonne-mueller-kai-uwe-auswirkungen-der-ort-zeit-flexibilisierung-von-erwerbsarbeit-auf-informelle-sorgearbeit-im-zuge-der-digitalisierung-data.pdf> (02.12.2023)
- Szesny, Sabine (2003): Führungskompetenz: Selbst- und Fremdwahrnehmung weiblicher und männlicher Führungskräfte [The perception of leadership competence by female and male leaders]. Zeitschrift für Sozialpsychologie, 34 (3). S. 133-145.
- Tondorf, Karin (2006): Diskriminierungsmechanismen beim Leistungsentgelt. In: Baer, Susanne/Englert Dietrich (Hrsg.): Gender Mainstreaming in der Personalentwicklung. Diskriminierungsfreie Leistungsbewertung im öffentlichen Dienst. Bielefeld: Kleine Verlag, S. 76-102.
- Weuster, Arnulf (2012): Personalauswahl II: Internationale Forschungsergebnisse zum Verhalten und zu Merkmalen von Interviewern und Bewerbern. 3., aktualisierte und überarbeitete Auflage.

Impressum

Autorin: Dr. Regina Frey
Gender-Institut für Gleichstellungsforschung
Internet: www.gender.de

Herausgegeben vom Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Gleichstellung
des Landes Sachsen-Anhalt, Leitstelle für Frauen- und Gleichstellungspolitik,
Turmschanzenstraße 25
39 114 Magdeburg
E-Mail: leitstelle@ms.sachsen-anhalt.de
Internet: <https://ms.sachsen-anhalt.de>

Druck/Layout:
Halberstädter Druckhaus GmbH
Osttangente 4
38820 Halberstadt

1. Auflage: 01/2025

Hinweis: Diese Publikation wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Gleichstellung veröffentlicht und ist eine Maßnahme des Landesprogramms für ein geschlechtergerechtes Sachsen-Anhalt. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift Personen zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitliche Begrenzung zu einer Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

