

# Die dienstliche Beurteilung

**fair beurteilen,  
gleichstellungsorientiert handeln**

Leitfaden für Beurteilerinnen und Beurteiler  
sowie Personalverantwortliche  
der Landesverwaltung Sachsen-Anhalts

**Autorin: Regina Frey  
genderbüro Berlin**



**SACHSEN-ANHALT**

Ministerium für  
Justiz und Gleichstellung



# Die dienstliche Beurteilung

**fair beurteilen,  
gleichstellungsorientiert handeln**

Leitfaden für Beurteilerinnen und Beurteiler  
sowie Personalverantwortliche  
der Landesverwaltung Sachsen-Anhalts

**Autorin: Regina Frey  
genderbüro Berlin**



**SACHSEN-ANHALT**

Ministerium für  
Justiz und Gleichstellung



Einführung	6
<b>Teil A: Tipps und Empfehlungen für die Beurteilungspraxis</b>	<b>7</b>
1. Tipps für Beurteilerinnen und Beurteiler	8
2. Übergeordnete Fragen zur Selbstreflexion	11
<b>Teil B: Was sollte ich wissen? Grundlagen zum Thema Geschlecht und Beurteilung</b>	<b>13</b>
3. Rechtsgrundlagen	14
4. ... und weitere gute Gründe für Gleichstellungsorientierung	15
5. Mögliche Fehlerquellen der Beurteilung – was tun?	16
5.1 Verzerrungen, Stereotype, Vorurteile, Diskriminierung. Eine Begriffsklärung	16
5.2 Verzerrungseffekte und deren Mechanismen. Beispiele für Verzerrungen und Erkenntnisse aus der Forschung	18
5.3 Beurteilungsmerkmale aus den Richtlinien in Sachsen-Anhalt und mögliche Verzerrungen	22
6. Fazit	24
7. Anlagen	25
7.1 Auszüge aus Gesetzestexten	25
7.2 Wo kann ich nachlesen? – Quellen, Literatur und Internetressourcen	27
7.2.1 Gleichstellung und Personal – Schwerpunkt Beurteilung	28
7.2.2 Thema Stereotype und Verzerrungen	29
7.2.3 Weitere Literatur	30

# Einführung

Diese Handreichung unterstützt Sie als Führungskraft bei der Erstellung von dienstlichen Beurteilungen. Die Beurteilung von Mitarbeitenden sollte nicht als Pflichtübung angesehen werden – sondern als eine der „vornehmsten“ und verantwortungsvollsten aller Führungsaufgaben. Beurteilung stellt an Führungskräfte hohe Anforderungen: Sie ist kein Routine-Job, sie erfordert Fachkenntnisse, Menschenkenntnis und Selbstreflexion. Sie ist auch deswegen eine besondere Herausforderung, weil Beurteilungsentscheidungen bisweilen hinterfragt werden – bis hin zur juristischen Auseinandersetzung. Dabei ist Chancengleichheit von Frauen und Männern auch in der dienstlichen Beurteilung ein Querschnittsthema, an dessen 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?

Die vorliegende Handreichung greift auf aktuelle Forschungsergebnisse des Themas „gleichstellungsorientierte Beurteilung“ zurück. Eingeflossen sind zudem die Ergebnisse eines unter Leitung der Autorin durchgeführten Workshops, an dem 13 Führungskräfte aus den Personalabteilungen von neun obersten Landesbehörden Sachsen-Anhalts teilgenommen haben.

In den Ressorts der Landesregierung in Sachsen-Anhalt gelten jeweils eigene Beurteilungsrichtlinien, sodass in dieser Handreichung nicht von einem einheitlichen Beurteilungssystem ausgegangen werden kann: Die Ressorts haben gemäß Kabinettsbeschluss (09.11.2004) einheitliche Vorgaben bei der Erstellung eigener Beurteilungsrichtlinien zu beachten. Diese Handreichung orientiert sich an diesen Vorgaben. Sie hat keinen rechtsverbindlichen Charakter, sondern ihr Ziel ist es, Beurteilerinnen und Beurteilern Impulse für die Optimierung ihrer Beurteilungspraxis zu geben.

---

## 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.**

---

## 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 führt und zweitens, dass Diskriminierung ein bewusstes und gewolltes Unterfangen ist.

Beide Annahmen können vor dem Hintergrund des Fachdiskurses und mit Hilfe von Forschungsergebnissen hinterfragt werden, denn: Bei ungleichen Ausgangsbedingungen (zum Beispiel einer Teilzeitbeschäftigung) ist eine schematische Gleichbehandlung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 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 der Beurteilung immer eine Rolle. Es können sich daher ungerechtfertigte Ungleichbehandlungen 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 durch eine Schärfung der Selbstwahrnehmung zu minimieren.

# 1. Tipps für Beurteilerinnen und Beurteiler

## 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geachtet wird, steht die Beurteilung auf einer schmalen Basis – und ist anfälliger für geschlechterbezogene und andere Verzerrungen. Deswegen sollten sich Beurteilerinnen und Beurteiler laufend, also im gesamten Beurteilungszeitraum (in der Regel drei bzw. fünf Jahre), intern Notizen anhand der bestehenden Beurteilungsmerkmale machen. Es gilt dabei den Satz zu beherzigen: „Nicht beobachtbare Merkmale sind nicht zu bewerten“.<sup>1</sup>

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

- Vergewenwärtigen Sie sich dabei nicht nur die Stichworte der Beurteilungsmerkmale (z. B. „Belastbarkeit“), sondern auch deren Ausformulierung („Bewältigung des Arbeitsanfalls auch unter Zeitdruck“). Dies kann zur Vermeidung einer (geschlechterbezogenen) verzerrten Wahrnehmung beitragen. Auch eine Formulierung wie „Organisation des Arbeitsbereiches“ kann sehr unterschiedlich interpretiert werden. Die Ausformulierung „Schaffung der Rahmenbedingungen für ein effizientes Arbeiten“ ist hier schon deutlicher.

*Impulsfrage: Basiert meine Beurteilung auf den tatsächlichen, wie in der Richtlinie beschriebenen Beurteilungskriterien?*

- Gehen Sie nicht davon aus, dass ranghöhere Personen per se bessere Leistungen erbringen als Personen in niedrigeren Positionen. Es kann zum Beispiel durchaus vorkommen, dass eine Mitarbeiterin bessere Noten hat als ihr Vorgesetzter. Der Funktionsstatus der zu beurteilenden Person darf bei der Beurteilung also keine Rolle spielen. Eine Beurteilungsverzerrung nach dem „Hierarchie-Effekt“ ist zu vermeiden.

*Impulsfrage: Spielte in meine Beurteilung vielleicht unbewusst der Status der zu beurteilenden Person hinein? Oder habe ich wirklich von vornherein für alle Statusgruppen die gesamte Bandbreite der Notenskala (G bis A) in Betracht gezogen?*

## Thema: Teilzeit

- Achten Sie darauf, an Teilzeitkräfte keine „falschen“ bzw. überzogenen Erwartungen hinsichtlich deren Anwesenheit, Verfügbarkeit und Arbeitsergebnissen zu stellen.



Die Leistung ist immer im Rahmen der vertraglich festgelegten bzw. dienstrechtlich geschuldeten Arbeitszeit zu erbringen – nicht mehr.

*Impulsfrage: Habe ich die Beurteilung bewusst vor dem Hintergrund des vertraglich festgelegten zeitlichen Rahmens angefertigt?*

## 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 Fürsorgeaufgaben 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: Fürsorgearbeit ist eine unentbehrliche gesamtgesellschaftliche Aufgabe, die nicht dazu führen darf, dass die oder der Einzelne berufliche Nachteile erfahren muss.

*Impulsfrage: Haben sich Familienpflichten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 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 Männer, die nicht diesem Bild entsprechen, verzerrt beurteilt werden.

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

- Vergewenwärtigen Sie sich Folgendes: Anwesenheit allein sowie die Bereitschaft, Überstunden zu leisten sind an sich noch keine Leistungen.

*Impulsfrage: Habe ich eventuell „präsentere“ Mitarbeitende aufgrund ihrer Präsenz anders beurteilt?*

## **Thema: Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern**

- 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. Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sollen der Aufgabe gerecht werden und nicht einem sozialen Muster.

*Impulsfrage: Schreibe ich eventuell Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern 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 eventuell im persönlichen Gespräch oder in der Besprechungssituation eher zurückhaltend sind. Eloquenz oder eine gelungene Selbstdarstellung sind per se weder eine Eignung noch eine Leistung. Ausschließlich das Arbeitsergebnis gibt den Ausschlag.

*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?*

---

### **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](http://www.personalbeurteilung.de/personalbeurteilung_und_gleichstellung.html)

---

## 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, meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren? Ist mir klar, dass ich als Führungskraft auch daran gemessen werde, inwieweit ich es schaffe, chancengerecht und gleichstellungsorientiert zu (be)urteilen?
- 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?
- Bin ich mir dessen bewusst, dass das (auch unbewusste) Aufrufen von Stereotypen einen Einfluss auf die Leistung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben kann? Und deswegen die Chancengerechtigkeit in der Beurteilung negativ beeinflussen kann?
- Lasse ich mich eventuell durch das äußere Erscheinungsbild von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beeinflussen?
- Ist mir die beurteilte Person ähnlich und wenn ja: Könnte das eventuell Einfluss auf mein Urteil haben?
- Was habe ich im Rahmen der letzten Beurteilungsrunde gelernt – auch über mich selbst?
- Wann war eigentlich meine letzte Beurteilungsschulung?



## 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. Chancengleichheit in der Beurteilung bedeutet damit, dass die tatsächlichen Talente und Potenziale von Frauen und Männern gleichermaßen in den Vordergrund treten.

### **Motivierung von Personal**

Eine als unfair empfundene Beurteilung kann Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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.“<sup>2</sup> Dies könne negative Konsequenzen für die Leistungserbringung haben. Gleichstellung kann also auch mit dem Ziel einer Leistungsverbesserung verbunden werden.

<sup>2</sup> Englert 2006: 22.

## 3. Rechtsgrundlagen

*Auch wenn eine rechtskonforme Beurteilungspraxis nicht das alleinige Ziel einer gleichstellungsorientierten Praxis sein sollte, so ist es für Beurteilerinnen und Beurteiler wichtig zu wissen, welche Rechtsnormen zum Thema Beurteilung und Gleichstellung zu berücksichtigen sind. Jochmann-Döll/Tondorf<sup>3</sup> haben diese Rechtsgrundlagen ausführlich dargelegt. Hier finden Sie die Hinweise auf die einzelnen Gesetze, im Anhang (Kap. 7.1) finden Sie die Gesetzestexte im Wortlaut.*

### 1. Ebene des EU-Rechts

- EU-Charta der Grundrechte, Art. 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 Art. 33 Abs. 2
- Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
- Teilzeit- und Befristungsgesetz
- Einzelne beamtenrechtliche Entscheidungen zu Beurteilung und Auswahl sowie für Quoten und Richtwerte bei der Notenvergabe

### 3. Landesrecht

- Verfassung des Landes Art. 34
- Frauenfördergesetz des Landes § 1, § 4 Abs. 4 sowie § 5

---

#### **Tipp**

**Wenn Sie Gleichstellung, Fairness und Chancengleichheit als Qualitätsmerkmal einer Organisation auffassen, erkennen Sie schnell, dass Gleichstellung in den Bereich der Führungsaufgaben fällt. Auch die gesetzlichen Regelungen im Bereich der Gleichstellung machen deutlich, dass für eine rechtskonforme Personalentwicklung vor allem Führungskräfte gefordert sind. Die Hauptamtliche Gleichstellungsbeauftragte Ihres Hauses unterstützt Sie bei Bedarf.**

---

## 4. ... und weitere gute Gründe für Gleichstellungsorientierung

### Demografische Entwicklung

Für die Landesverwaltung ist eine chancengerechte 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, chancengerechte 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 Tondorf<sup>4</sup> 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: Sie sind sowohl bei den Teilzeitkräften als auch in niedrigeren Hierarchiestufen überrepräsentiert.

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

<sup>4</sup> Jochmann-Döll/Tondorf 2013: 21ff.

## 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.*<sup>5</sup>

#### **Stereotyp**

Unter einem Stereotyp versteht man ein „eingebürgertes Vorurteil mit festen Vorstellungsklischees innerhalb einer Gruppe“.<sup>6</sup> 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“.<sup>7</sup> Mit ihnen ist also per se noch keine negative oder positive Wertung verbunden. Wenn Stereotypen jedoch auf einen Einzelfall übertragen werden, könnten Leistungen einzelner Personen verzerrt wahrgenommen werden. Häufig sind uns Stereotype nicht bewusst. So kann die Aussage: „Männer sind durchsetzungsfähig“ als Stereotyp gesehen werden, denn nicht alle Männer weisen die Eigenschaft der Durchsetzungsfähigkeit auf – es kommt in der Beurteilung eben auf den Einzelfall an.



---

**Info****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.<sup>8</sup> Wenn z. B. 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 eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter durch Vorgesetzte oder Kolleginnen und Kollegen mit Stereotypen konfrontiert wird, kann dies einen negativen Einfluss auf ihre bzw. seine Leistung haben. Dem sollten Führungskräfte möglichst entgegensteuern.

---

**Vorurteil**

Als Vorurteil wird das Urteil über jemanden oder etwas bezeichnet, dem kein Wissen oder keine Erfahrung über das Beurteilte zugrunde liegen. Ein Synonym dafür wäre z. B. Voreingenommenheit.<sup>9</sup>

**Diskriminierung**

Im strengen Wortsinn ist darunter zunächst nur Unterscheiden (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. Förster (2009) gibt hierzu ein Beispiel: „Die Bestrafung eines Schülers, der eine Schülerin geschlagen hat, ist dann diskriminierend, wenn das Motiv für die Bestrafung darin liegt, dass es sich (...) um einen Jungen handelt.“ (S. 25).

---

**Tipp**

Denken Sie einmal über die Aussage nach: „Frauen können nicht einparken“. Woher kennen Sie diese Aussage? Stimmt diese Aussage mit Ihren eigenen Erfahrungen überein? Würden Sie diese Aussage als Stereotyp, Vorurteil oder als Diskriminierung einschätzen?

**Hinweis:** Die Aussage wurde empirisch widerlegt. Eine breit angelegte Studie der englischen Organisation National Car Parks ergab, dass Frauen etwas besser einparken können als Männer.<sup>10</sup> Deswegen spiegelt die Aussage „Frauen können nicht einparken“ ein Vorurteil wider. Dieses manifestiert sich in einer Diskriminierung, sobald eine Frau einen Nachteil daraus zieht – zum Beispiel, wenn sie aufgrund dieses Vorurteils trotz fachlicher Eignung nicht als Kraftfahrerin eingestellt wird.

---

<sup>8</sup> Martiny/Götz 2011 | <sup>9</sup> <http://de.wiktionary.org/wiki/Vorurteil> (20.02.2014).

<sup>10</sup> Quelle: <http://www.west-info.eu/files/Parking-survey.pdf>

## 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.<sup>11</sup> 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 diese nicht immer scharf voneinander zu trennen sind.<sup>12</sup> Sie können sich gegenseitig verstärken oder abschwächen. Wenn zum Beispiel in einer Organisation die Führungsebene deutlich mehrheitlich männlich besetzt ist, dann ist schwer feststellbar, ob Abweichungen in der Beurteilungsstatistik zugunsten von Männern auf einen Exzellenz- oder auf einen Ähnlichkeitseffekt zurückzuführen ist.

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. <sup>13</sup>	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.

<sup>11</sup> 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 hierzulande ist jedoch nicht in jedem Fall empirisch abgesichert.

<sup>12</sup> vgl. Fried et al. 2000: 33; Krell 2011a: 267.

<sup>13</sup> vgl. Dulisch ohne Jahr d; Fried 2000: 34.

## Effekt

## Was ist damit gemeint?

## Was heißt das für die Beurteilung?

### „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 Beurteilungsgeschichte, auf die immer wieder (oft unausgesprochen) Bezug genommen wird.<sup>14</sup>

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.

### „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.“<sup>15</sup>

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.

## Effekt

## Was ist damit gemeint?

## Was heißt das für die Beurteilung?

### „Ähnlichkeits-Effekt“

Beim „Ähnlichkeits-Effekt“ oder auch „Similar-to-me-Effekt“<sup>16</sup> werden Personen, die der Beurteilerin oder dem Beurteiler ähnlich sind, von ihr oder ihm besser eingeschätzt. Dabei greifen ähnliche Einstellungen, Werthaltungen und Interessen, aber z. B. auch ähnliches Aussehen oder Geschlecht.<sup>17</sup>

Das bedeutet, sich als Beurteilende oder Beurteilender 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.<sup>18</sup>

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.

### „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.<sup>19</sup>

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.

<sup>16</sup> Krell 2011a: 267. | <sup>17</sup> vgl. Weuster 2012: 1ff.

<sup>18</sup> 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).

<sup>19</sup> vgl. Arni et al. 2002: 9; Baitsch/Katz 2006: 106.

Effekt	Was ist damit gemeint?	Was heißt das für die Beurteilung?
„ <b>Eltern-Effekt</b> “	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. <sup>20</sup>	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.
„ <b>Berufsgruppen-Effekt</b> “	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. <sup>21</sup>	Da an dieser Stelle sowohl geschlechts- als auch berufs-feldbezogene 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?
„ <b>Teilzeit-Effekt</b> “	Mitarbeitende in Teilzeit werden per se schlechter eingeschätzt. Mitarbeitenden mit einem geringeren Stundenumfang wird auch eine geringere Arbeitsleistung zugeschrieben. <sup>22</sup>	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, bspw. bei Beförderungen, aus.

<sup>20</sup> vgl. Weuster 2012: 102. | <sup>21</sup> vgl. Krell 2011a: 266.

<sup>22</sup> vgl. Jochmann-Döll/Tondorf 2013: 12.

---

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).<sup>23</sup> Es kann deswegen hilfreich sein, 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 werden.

---

### 5.3 Beurteilungsmerkmale aus den Richtlinien in Sachsen-Anhalt und mögliche Verzerrungen

*Im Folgenden werden Ergebnisse eines Workshops mit Führungskräften aus den Personalabteilungen von neun obersten Landesbehörden Sachsen-Anhalts dargestellt. Im Rahmen dieses Workshops im Januar 2014 befasste sich eine Arbeitsgruppe damit, wie anfällig Leistungs- und Befähigungsmerkmale für die im letzten Kapitel aufgeführten Verzerrungen sein können.*

Wie oben erwähnt, kommen in den verschiedenen Häusern unterschiedliche Beurteilungsrichtlinien zur Anwendung. Die hier behandelten Beurteilungsmerkmale sind diejenigen, die für alle Ressorts verbindlich vorgeschrieben sind.<sup>24</sup>

Die Arbeitsgruppe gab eine Einschätzung, welche Leistungsmerkmale<sup>25</sup> jeweils für welche Verzerrungen anfällig sind. Sie kam zu folgendem Ergebnis:

<sup>23</sup> vgl. Tondorf 2006: 89f.

<sup>24</sup> Im November 2004 hat Sachsen-Anhalts Landesregierung beschlossen, von einer landeseinheitlichen Beurteilungsrichtlinie abzugehen. Es wurden jedoch aus dem Runderlass des Innenministeriums aus dem Jahr 2003 die Nummern 4 bis 7 und das Beurteilungsfeld für alle Ressorts verbindlich vorgeschrieben (siehe RdErl. des MI, Gem. RdErl. der StK, der übrigen Ministerien, des LT und des LRH vom 1.7.2003 – 15.32-03002.114).

<sup>25</sup> Die Befähigungsmerkmale sind: Denk- und Urteilsvermögen, Organisationsvermögen, Kommunikation und Zusammenarbeit, Führungsfähigkeit sowie mögliche Ergänzungen. Sie wurden jedoch von der Arbeitsgruppe nicht behandelt.

	<b>Leistungsmerkmale</b>	<b>Kann insbesondere anfällig sein für Verzerrungseffekt/e</b>
<b>Arbeitsgüte</b>	1. Fachliches Wissen und Können	<i>Benjamin- und Quoten-Effekt</i>
	2. Gründlichkeit	<i>Quoten- und Teilzeit-Effekt</i>
	3. Rechtmäßigkeit des Handelns	<i>Benjamin- und Quoten-Effekt</i>
	4. Zweckmäßigkeit des Handelns	<i>Hierarchie-, Ähnlichkeits- und Quoten-Effekt</i>
	5. Schriftlicher Ausdruck	<i>Benjamin-, Klebe- und Quoten-Effekt</i>
	6. Mündlicher Ausdruck	<i>Benjamin-, Klebe- und Quoten-Effekt</i>
<b>Arbeitsmenge</b>	7. Arbeitsumfang	<i>Benjamin-, Ähnlichkeits-, Quoten-, Teilzeit- und Hierarchie-Effekt</i>
	8. Termingerechtes Arbeiten	<i>Teilzeit- und Quoten-Effekt</i>
	9. Belastbarkeit	<i>Teilzeit-, Eltern-, Hierarchie-, Klebe-, Ähnlichkeits- und Quoten-Effekt</i>
<b>Arbeitsweise</b>	10. Organisation des Arbeitsbereiches	<i>Eltern-, Quoten-, Ähnlichkeits- und Klebe-Effekt</i>
	11. Eigenständigkeit	<i>Ähnlichkeits-, Klebe-, Quoten-, Hierarchie- und Exzellenz-Effekt</i>
	12. Initiative	<i>Hierarchie-, Klebe-, Quoten-, Exzellenz-, Eltern- und Teilzeit-Effekt</i>
	13. Bereitschaft zur Teamarbeit	<i>Quoten- und Berufsgruppen-Effekt</i>
	14. Bürgerfreundliches Verhalten	<i>Quoten- und Ähnlichkeits-Effekt</i>
<b>Führungsverhalten</b>	15. Wahrnehmung der Führungsverantwortung	<i>Quoten-, Hierarchie-, Klebe-, Benjamin-, Exzellenz- und Eltern-Effekt</i>
	16. Motivierung und Förderung der Mitarbeiter	<i>Quoten-, Hierarchie-, Klebe-, Benjamin- und Ähnlichkeits-Effekt</i>
	17. Vereinbarung und Kontrolle der Arbeitsergebnisse	<i>Quoten-, Hierarchie-, Benjamin-, Ähnlichkeits- und Teilzeit-Effekt</i>

Als besonders anfällig für Verzerrungseffekte wurde das Merkmal der „Belastbarkeit“ gesehen. Ihm wurden von der Arbeitsgruppe sechs verschiedene Verzerrungseffekte zugeordnet. Der „Quoten-Effekt“ wurde als für alle Merkmale verzerrend wahrgenommen.

Fast alle hier erwähnten 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.

---

**Tipp** Verzerrungen können dann minimiert werden, wenn die Anforderungen an eine Stelle genau beschrieben sind. Deswegen sollten die prägenden Aufgaben in der Beurteilung konkret beschrieben werden und sich die dienstliche Beurteilung selbst genau hierauf beziehen.<sup>26</sup> Um Verzerrungen zu vermeiden, sollten Sie als Führungskraft immer von den konkreten Anforderungen ausgehen und sich diese vor der Beurteilung noch einmal vergegenwärtigen.

---

## 6. Fazit

Mit dieser Handreichung haben Sie viele Anregungen bekommen, um Ihre Beurteilungspraxis noch chancengerechter 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 oder den Umgang mit Richtwerten. Diese Aspekte konnten hier nicht vertiefend behandelt werden.<sup>27</sup>

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.

<sup>26</sup> Hierzu näher auch Jochmann-Döll/Tondorf 2013: 89f.

<sup>27</sup> 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](http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_276.pdf).



# 7. Anlagen

## 7.1 Auszüge aus Gesetzestexten

### EU-Recht:

- In der EU-Charta der Grundrechte<sup>28</sup> heißt es in Art. 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 (Art. 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 Einstellung<sup>29</sup> wie auch die „Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen einschließlich der Entlassungsbedingungen“. <sup>30</sup> Dies gilt für den öffentlichen und privaten Sektor sowie für öffentliche Stellen. <sup>31</sup>
- Zu Beurteilungsmerkmalen entschied der EuGH, dass bestimmte „positive und negative Merkmale heranzuziehen (sind)“. <sup>32</sup> 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. <sup>33</sup>

### 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

<sup>28</sup> Quelle: [http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text\\_de.pdf](http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_de.pdf) | <sup>29</sup> 2006/54/EG Art. 14, Abs. 1a.

<sup>30</sup> 2006/54/EG Art. 14, Abs. 1c. | <sup>31</sup> vgl. Jochmann-Döll/Tondorf 2013: 75.

<sup>32</sup> Jochmann-Döll/Tondorf 2013: 76 nach EuGH vom 28.3.2000, Rs. C-158/97 „Badeck u.a.“ Rn. 31.

<sup>33</sup> vgl. Jochmann-Döll/Tondorf 2013: 76.

Berücksichtigung ihrer besonderen Rechtsstellung gelten.“<sup>34</sup> Darüber hinaus ist das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) zu nennen, nach dem Beschäftigte in Teilzeit oder in 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 Art. 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“.<sup>35</sup>
- 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“<sup>36</sup>. 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.<sup>37</sup>

<sup>34</sup> Jochmann-Döll/Tondorf 2013: 79.

<sup>35</sup> Jochmann-Döll/Tondorf 2013: 83.

<sup>36</sup> Jochmann-Döll/Tondorf 2013: 83.

<sup>37</sup> Jochmann-Döll/Tondorf 2013: 84 nach BVerwG vom 24.11.2005, 2 C 34.04, Leitsatz 2 Randziffer 15.

**Landesrecht:**

- In der Landesverfassung<sup>38</sup> ist die Gleichstellung von Frauen und Männern in Art. 34 festgeschrieben: „Das Land und die Kommunen sind verpflichtet, die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern in allen Bereichen der Gesellschaft durch geeignete Maßnahmen zu fördern.“
- Im Frauenfördergesetz (FrFG) des Landes<sup>39</sup> wird unter § 1 „Zielsetzung“ ausgeführt: „Zur Verwirklichung der Gleichstellung von Frauen und Männern werden Frauen in Sachsen-Anhalt entsprechend dem Auftrag des Art. 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. 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.

<sup>38</sup> Quelle: <http://www.landesrecht.sachsen-anhalt.de/jportal/?quelle=jlink&query=Verf+ST&psml=bssahprod.psml&max=true>

<sup>39</sup> Quelle: <http://www.landesrecht.sachsen-anhalt.de/jportal/?quelle=jlink&query=FrFG+ST&psml=bssahprod.psml&max=true&aiz=true>

## 7.2 Wo kann ich nachlesen? – Quellen, Literatur und Internetressourcen

### 7.2.1 Gleichstellung und Personal – Schwerpunkt Beurteilung

- Arni, Simone/Bigler-Wälti, Monika u.a. (2002): Geschlechts- und kulturspezifische Unterschiede in der Mitarbeitendenbeurteilung? Bern.  
Url: [http://www.femtech.at/fileadmin/downloads/Wissen/Themen/Gleichstellung\\_in\\_Unternehmen/Geschlechtsspezifische\\_Unterschiede\\_in\\_der\\_Mitarbeitendenbeurteilung.pdf](http://www.femtech.at/fileadmin/downloads/Wissen/Themen/Gleichstellung_in_Unternehmen/Geschlechtsspezifische_Unterschiede_in_der_Mitarbeitendenbeurteilung.pdf) (07.03.2014).
- Baer, Susanne/Engler, Dietrich (Hrsg.) (2006): Gender Mainstreaming in der Personalentwicklung – Diskriminierungsfreie Leistungsbewertung im öffentlichen Dienst. Bielefeld: Kleine Verlag.
- Dulisch, Frank (ohne Jahr a): Beurteilungsrichtlinien unter dem Aspekt der Gleichstellung.  
Url: [http://www.personalbeurteilung.de/gleich/gleich\\_index.htm](http://www.personalbeurteilung.de/gleich/gleich_index.htm) (14.10.2013).
- Dulisch, Frank (ohne Jahr b): Personalbeurteilung und Gleichstellung.  
Url: [http://www.personalbeurteilung.de/bedeutung\\_der\\_geschlechterrollen.html](http://www.personalbeurteilung.de/bedeutung_der_geschlechterrollen.html) (14.10.2013).
- Dulisch, Frank (ohne Jahr c): Sozialwissenschaftliche Aspekte der Personalbeurteilung.  
Url: <http://www.personalbeurteilung.de/beurteilung/beurteilungindex.htm> (14.10.2013).
- 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.genderkompetenz.info/genderkompetenz/handlungsfelder/personalentwicklung/personalbeurteilung/> (14.10.2013).
- GiP – Gleichstellung in der Praxis (2005): Themenschwerpunkt: Beurteilung, Nr. 1/2005. Verlagsgruppe Hüthig-Jehle-Rehm.
- Gleichstellungsstelle für Frauen der Landeshauptstadt München (ohne Jahr): Geschlechtergerecht beurteilen – Arbeitshilfe zur Erstellung dienstlicher Beurteilungen. München (zu bestellen über [gst@muenchen.de](mailto:gst@muenchen.de)).
- Jochmann-Döll, Andrea/Tondorf, Karin (2013): Nach Leistung, Eignung und Befähigung? – Beurteilung von Frauen und Männern im Polizeivollzugsdienst. Arbeitspapier 276. Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.).  
Url: [http://www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_276.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_276.pdf) (12.01.2014).

- Krell, Gertraude (2011a): 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.) (2011b): 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.
- Mückenberger, Ulrich/Tondorf, Karin/Grashorn, Britta (2005): Gleiche Karriere-chancen 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> (14.10.2013).
- 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.

## 7.2.2 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.
- Dulisch, Frank (ohne Jahr d): Beurteilungsverzerrungen.  
Url: <http://www.personalbeurteilung.de/beurteilungsverzerrungen.html> (17.10.2013).
- 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.

### 7.2.3 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.
- BMFSFJ (2011): Gleichstellung in der Bundesverwaltung. Erfahrungs- und Gremienbericht 2010.  
 Url: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/erfahrungs-und-gremienbericht,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> (14.10.2013).
- Deutscher Juristinnenbund (2005): Stellungnahme zur dienstlichen Beurteilung – Gleichstellungsrelevante Gesichtspunkte zur Vermeidung der Diskriminierung von Beamtinnen. Stellungnahme 05-04 vom 15.02.2005.  
 Url: <http://www.djb.de/Kom/K5/sn-178/> (14.10.2013).
- 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.
- 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.
- Landeshauptstadt München/Personal- und Organisationsreferat (2010): Die Dienstliche Beurteilung bei der Landeshauptstadt München.  
 Url: <http://www.muenchen.de/rathaus/dms/Home/Stadtverwaltung/Personal-und-Organisationsreferat/presse/Broschueren/Beurteilungsrichtlinien.pdf> (28.10.2013).

Sczesny, 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.

Wippermann, Carsten (2010): Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.). Berlin. Url: [http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/frauen-in-f\\_C3\\_BChrungspositionen-deutsch,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/frauen-in-f_C3_BChrungspositionen-deutsch,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf) (25.08.2010).

## Impressum

Autorin: Dr. Regina Frey  
genderbüro Berlin  
Harzer Straße 37, 12059 Berlin  
Tel. 030 8179 77 77  
Fax 030 8179 77 78  
E-Mail: kontakt@gender.de  
Internet: www.gender.de

Gestaltung: Sören Migge  
Werbeagentur Migge und Partner  
Seebener Straße 157, 06114 Halle (Saale)  
Tel. 0345 522 92 70  
Fax 0345 522 42 20  
E-Mail: soeren@migge-und-partner.de  
Internet: www.migge-und-partner.de

Herausgegeben vom  
Ministerium für Justiz und Gleichstellung des Landes Sachsen-Anhalt  
Leitstelle für Frauen- und Gleichstellungspolitik  
Domplatz 2-4, 39104 Magdeburg  
Tel. 0391 567 61 41  
Fax 0391 567 61 38  
E-Mail: leitstelle@mj.sachsen-anhalt.de  
Internet: www.mj.sachsen-anhalt.de

2. Auflage  
Veröffentlichung: Juni 2015

**Hinweis:** Diese Publikation wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Ministeriums für Justiz und Gleichstellung des Landes Sachsen-Anhalt veröffentlicht. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger/der Empfängerin 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.





