



EVANGELISCHE LANDESKIRCHE
IN WÜRTTEMBERG

Die Beauftragte für Chancengleichheit

„Wenn zwei das Gleiche tun“

Diskriminierungsfreie Personalbeurteilung

Das Anliegen von diskriminierungsfreier Beurteilung ist, möglich Diskriminierungsfallen in Personalbeurteilungssituationen offen zu legen und die Beteiligten für diese zu sensibilisieren. Diese kleine Einführung bietet Hilfestellung und Orientierung bei geschlechtsspezifischen Wahrnehmungsmustern.

Menschen begegnen einander stets voreingenommen. Sie interagieren als Rollenträger, als Vertreter und Vertreterinnen einer Interessengruppe. Je unbekannter Menschen einander sind, desto wichtiger ist, die aktiv oder passiv signalisierte Gruppenzugehörigkeit. Für den Umgang mit Menschen ist die Geschlechtszugehörigkeit das erste und wichtigste Orientierungsmerkmal

Das Geschlecht ist ein unübersehbares Merkmal, das sofort wahrgenommen wird. Für Frauen und Männer ist der Umgang miteinander einfacher, wenn beide die geschlechtsspezifischen Rollenerwartungen erfüllen. Deshalb wird auch bei beruflicher Kommunikation auf die vertrauten geschlechtsstereotypen Verhaltensmuster zurückgegriffen.

Unter geschlechterbezogenen Vorurteilen bzw. geschlechterhierarchischen Interaktionsmustern werden Vorstellungen über Männer und Frauen verstanden, die in dieser pauschalisierten Form nicht der Realität entsprechen. Diese sind nicht immer leicht zu durchschauen und zu bearbeiten.

Relativ einfach erscheint ihre Enttarnung, wenn es sich um Aussagen handelt, die sich auf besonders tradierte Rollen, Eigenschaften oder Verhaltensweisen beziehen, wie z.B. „die Frau gehört ins Haus“.

In diesen Zusammenhang gehört auch die Auffassung, Frauen und Männer verfügten über geschlechtsspezifische Qualifikationen, so etwa Frauen über soziale, Männer über technische Kompetenzen. Solches Schubladendenken versperrt die Sicht darauf, dass es in der Wirklichkeit durchaus auch anders gelagerte Fähigkeiten und Bedürfnisse gibt, und verbaut Möglichkeiten, Diskriminierungen zu verringern.

Folgende kurze Systematisierung soll helfen, den Blick zu schulen:

a) Geschlechtsrollen und Rollenkompetenzen von Frauen

Denkschemata dieses Typs beziehen sich auf die Frau als Mutter, Hausfrau oder Hinzuverdienerin.

Frauen sind in diesem Vorurteilsdenken besonders für eine Teilzeitbeschäftigung geeignet, die ihnen noch die Möglichkeit gibt, beides, Familie und Beruf, zu vereinbaren.

In ihrer Berufsrolle erscheinen sie besonders geeignet für Tätigkeiten in den Bereichen Hauswirtschaft, Erziehung und Pflege, da diese den als typisch weiblich erachteten Qualifikationen entsprechen.

b) spezifische Wesens- und Verhaltensmerkmale von Frauen und Männern

Hier finden sich für Frauen Zuschreibungen wie einfühlsam, intuitiv, passiv, fürsorglich.

Männer dagegen sind rational, aggressiv, konkurrierend. Sie können sich besser durchsetzen und sind leistungs- und karriereorientiert.

c) sozialer Status:

Die vorgenannten Rollen, Kompetenzen, Wesens- und Verhaltensmerkmale gelten nicht als gleichwertig, sondern die den Frauen zugeschriebenen Rollen, Eigenschaften usw. werden geringer geschätzt bzw. bewertet, als die den Männern zugewiesenen. Diese Geringschätzung bezieht sich nicht nur auf die Person selbst, sondern auch auf Tätigkeitsanforderungen für typische Frauenarbeitsplätze. Die Nichtbewertung oder Unterbewertung dieser Anforderungen führt wiederum dazu, dass Frauen trotz gleichwertiger Tätigkeiten ungleich bezahlt werden.

Im beruflichen Alltag überlagern sich unmerklich die Wahrnehmung der Arbeitsleistung und das Geschlecht der Person, die diese Leistung erbringt.

Im Bemühen um eine möglichst objektive und gerechte Beurteilung ist es unerlässlich, sich die eigene geschlechtsgeprägte Sicht bewusst zu machen.

Auch das gesellschaftliche Umfeld beeinflusst unsere Wahrnehmungen am Arbeitsplatz. So wird von Frauen in der Regel erwartet, dass sie der Familie mehr Gewicht beimessen, als dem Beruf, von Männern hingegen, dass sie ihre berufliche Entwicklung über ihr Privatleben stellen. Diese Verhaltenserwartungen, die sich erst ganz langsam verändern, begünstigen männliche Maßstäbe am Arbeitsplatz mit der entsprechenden Folgewirkung auf die Bewertung der Leistungen der Frauen. Die Unterscheidungskategorie Geschlecht ist aus der Wahrnehmung nicht ausblendbar und sie prägt Fremd- und Selbstwahrnehmung sehr stark. Im Laufe unserer Sozialisation haben wir die Erwartungen, die an den Vertreter oder die Vertreterin eines Geschlechts gestellt werden, als Stereotyp internalisiert. Wir bringen sie als

Rollenerwartungen in die Interaktionssituation ein. Sie helfen uns, die komplexe Wirklichkeit zu strukturieren und geben uns Sicherheit im Verhalten.

Geschlechtsspezifische Verzerrungen in Wahrnehmung und Urteilsbildung (Beispiele)

Wenn Leistung in einem Bereich definiert und festgelegt worden ist, geht es darum, wie denn diese Leistung beurteilt wird. Damit treten wir in einen zwischenmenschlichen Prozess ein, an dem immer mindestens zwei Personen beteiligt sind. Diese Begegnung ist von einer Vielzahl von Werten und Normen, Konventionen und Annahmen sowie gegenseitigen Erwartungen geprägt. Wir verhalten uns immer in Abhängigkeit von unserem Gegenüber sowohl als beurteilende Person wie auch als beurteilte Person.

Männer interagieren mit Männern anders als mit Frauen; Frauen interagieren mit Frauen anders als mit Männern. Diese Aussage ist erwiesen; der individuelle Fall kann davon abweichen.

Studien konstatieren eine generelle Tendenz der Männer, ihre Leistungen den eigenen Fähigkeiten zuzuschreiben, während Frauen dazu neigen, ihre Leistungen auf Anstrengungen zurückzuführen.

Frauen und Männer attribuieren sowohl Handlungsergebnisse, welche ihren Erwartungen entsprechen, wie auch solche, die den Erwartungen widersprechen, jeweils unterschiedlich.

		Erfolgsorientierung Tendenziell Männer	Misserfolgsorientierung Tendenziell Frauen
Handlungsergebnis	Erfolg	Stabil „Ich habe es gewusst, dass ich gut bin“	Variabel „Das ist gut gegangen, diesmal habe ich Glück gehabt“
	Misserfolg	Variable „Ich habe einfach Pech gehabt“ „ich habe mich nicht genug angestrengt“	Stabil „Ich habe es ja gewusst, ich bin einfach nicht gut“

Nach Alfermann in Baisch u.a. S. 24

Statistisch gesehen neigen Frauen demnach dazu, ihr eigenes Verhalten zu unterschätzen. Von dieser Feststellung bis zur Annahme, dass Frauen sich allgemein implizit abwerten, ist es nur ein kleiner Schritt.

Männern wird in der Beurteilungssituation eine durchschnittlich höhere Stabilität ihrer Leistungsfähigkeit und damit ihres Leistungsverhaltens unterstellt. Die Anstrengung bei Frauen wird als Ausdruck ihrer Motivation, also des Wollens, unabhängig vom Können betrachtet.

Beurteilte versuchen bei Beurteilenden einen möglichst guten Eindruck zu machen, sich also kompetent und leistungsfähig darzustellen. Hier wurde festgestellt, dass Frauen die eigenen Berufskompetenz seltener als Männer hervorheben, ja ein solches Verhalten teilweise sogar ablehnen.

Eine Führungsperson, die Männer und Frauen zu beurteilen hat, kann sich der Feststellung des Geschlechts der zu Beurteilenden nicht entziehen. Sie wird identische Verhaltensmuster und Leistungsergebnisse geschlechtsabhängig unterschiedlich zuschreiben und bewerten.

Zeigt eine Person Verhaltensmuster, die den Erwartungen entgegenkommen, so werden diese Verhaltensmuster nicht als besondere Leistung bewertet; teilweise werden sie sogar übersehen.

Zeigt eine Person die Verhaltensmuster, die von ihr erwartet würden, *nicht*, so wird dies als Lücke und Defizit bewertet. Defizite und Lücken sind je nach Geschlecht unterschiedlich definiert.

Zeigt eine Person Verhaltensmuster, die den Erwartungen widersprechen, so werden diese Verhaltensmuster mit hoher Wahrscheinlichkeit bemerkt und beurteilt. So ist denkbar, dass Abweichungen als Übertretung, Anmaßung oder als Infragestellung der Kompetenz bewertet und sanktioniert werden, aber auch, dass Abweichungen als positive Ergänzung zur unterstellten Kompetenz bewertet werden. *.Z.B. in der Krankenpflege wird das Verhaltensmuster „Fürsorglichkeit“, sofern es von einer Frau gezeigt wird, als Selbstverständlichkeit wahrgenommen und interpretiert. Wird das Verhalten dagegen von einem Mann gezeigt, so fällt dies zumindest auf, da es nicht ohne weiteres erwartet wird.* Die Selbstabwertung von Frauen zeigt sich darin, wie Frauen sich bei mündlicher Einschätzung im Vergleich zur schriftlichen Einschätzung und auch im Vergleich zur erbrachten Leistung schlechter einstufen.

Frauen stellen ihre Tätigkeit als abwertend und vereinfachend dar, während Männer dazu neigen, ihre Arbeit eher überbewertend zu beschreiben. In ähnlicher Weise neigen Frauen

dazu, ihre Erfolge als Ursache von äußeren Umständen zu beurteilen, während Männer sie als Folge ihrer eigenen Leistungen sehen und darstellen.

Unter dem Einfluss von Geschlechtsstereotypen und Rollenbildern wird auf der anderen Seite also eine Abweichung von der Rollennorm beim gleichen Geschlecht sanktioniert. Z.B. wird konkurrentes Verhalten bei Frauen sanktioniert und bei Männern positiv bewertet. z.B. Wenn eine Frau einem Mann ins Wort fällt, so gilt sie als schnell, als anmaßend und aggressiv. Tut ein Mann dasselbe, fällt das gar niemanden auf.

Folgende Tabelle bietet eine Übersicht über gängige und immer wieder vorkommende Stereotype, die in Untersuchungen zu Personalbeurteilung belegt wurden (nach Baisch S. 32)

	typisch weiblich	typisch männlich
Berufslaufbahn	unterbrochen, tendenziell endlich	kontinuierlich, im Regelfall bis Rentenalter
Berufskarriere	wenig Aufstiegsinteresse	häufig beträchtliche Ambitionen
Weiterbildungs-Bereitschaft	begrenzt, Weiterbildung gilt als Sonderleistung	ausgeprägt, Weiterbildung gilt als Normalfall
Aufstiegs-Bereitschaft	zurückhaltend, tendenziell verantwortungsscheu, passives Abwarten	hoch, aktives Bemühen
Konfliktverhalten	konfliktvermeidend, konsensorientiert	konfliktbereit, widerspruchorientiert
Emotionale Belastbarkeit	in der Arbeitssituation gering	in der Arbeitssituation hoch
Kommunikations-Verhalten	Sorge für die Aufrechterhaltung der Kommunikation durch aktives Zuhören und Körperhaltung	Initiierung und Steuerung von Kommunikation
	leicht unterbrechbar, wenig unterbrechend	häufiges Unterbrechen
	Argumentation häufig durch Fragen; tendenziell konsensorientiert	Argumentation häufig durch Behauptungen, tendenziell konfrontativ
	Neigung zu defensiver Selbstdarstellung	Neigung zu offensiver Selbstdarstellung

Kognitive Stile	praktische Intelligenz	theoretische Intelligenz
	Intuition	Rationalität
Fähigkeiten/Fertigkeiten	ausgeprägte und natürliche Sozialkompetenz	Sozialkompetenz i.S. von Fürsorglichkeit tendenziell wenig ausgeprägt, Tendenz zu Dominanz und Führung
Selbstattribution	tendenziell abwertend, anstrengungsbetont (instabil)	tendenziell überschätzend, fähigkeitsbetont (stabil)
Politikverhalten	eher „weiche“ Taktiken	eher „harte“ Taktiken
Autonomiebedürfnis, Kontrollüberzeugung	tendenziell anlehnungsbedürftig, tendenziell externale Kontrollüberzeugung	Dominanzwünsche, tendenziell internale Kontrollüberzeugung

Frauen müssen fortwährende Entgeltunterschiede, Berufsbeschränkungen und die Besetzung geringwertiger Positionen in Kauf nehmen. Für die Personalpolitik bedeutet dies folglich, dass eine Sensibilität bezüglich einer Geschlechterstereotypisierung und Geschlechterhierarchie sowie eine Vermeidung diskriminierenden Verhaltens sichergestellt werden muss.

In zahlreichen organisationssoziologischen Untersuchungen wird auf die Bedeutung außerfachlicher Kriterien bei der Beurteilung von Personen hingewiesen. So spielen beispielsweise die Dauer der Betriebszugehörigkeit bei der „Eignungsprüfung“ eine Rolle. „Die Dauer der Betriebszugehörigkeit ist für die Arbeitsplatzsicherheit zu einem entscheidenden Kriterium geworden. Ihr kommt eine höhere Bedeutung zum als dem Qualifikationsniveau der ausgeübten Tätigkeit oder dem formellen Bildungsabschluss“ (Hohn-Windolf S. 179). Es wird auf Lebensstile geachtet, z.B. „zieht die Ehefrau am gleichen Strang und hält ihrem Mann den Rücken frei“ (Hohn-Windolf, S. 187). Organisationen neigen außerdem dazu, auf werthomogene Gruppen und auf kulturelle Übereinstimmung zu achten (so z.B. die Kultur der „Betriebsfamilien“ in Hohn-Windolf S. 187).

Die Untersuchung von Kühne/ Oechsler kommt zu folgendem Fazit:

„Wird die Leistungsbeurteilung als Instrument zur Durchsetzung von Gleichstellung der Geschlechter gesehen, so bedeutet dies grundsätzlich auch ein Umdenken bezüglich des „Leistungsbegriffes“. Es sind nicht Eigenschaften von Frauen, die Frauen für viele Tätigkeiten in der Wirtschaft als weniger geeignet darstellen, sondern der Umstand, dass in der Determinierung und Beurteilung von Leistungsprozessen und Festsetzung von Anforderungen ein männliches Rationalitätsmodell als normgebender Maßstab zum Tragen kommt. Dies beschränkt sich nicht nur auf Qualifikations- und Leistungsanforderungen,

sondern bezieht sich auch auf Erwartungen wie zeitliche Verfügbarkeit, Mobilität, ausgeprägtes Aufstiegsinteresse oder bestimmtes Verhalten, welches sich häufig auch in Form von Beurteilungskriterien in Leistungsbeurteilungsverfahren wiederfinden.“ (Kühne/Oechsler S. 140).

Anhand einer Untersuchung der Münchner Frauengleichstellungsstelle konnte aufgezeigt werden, dass gerade abstrakte, „männliche“ eigenschaftsbezogene Verhaltensbeschreibungen einen erheblichen Beitrag dazu liefern, dass Frauen schlechter bewertet werden als Männer. So wird beispielsweise die Beschreibungshilfe „hervorragend“ charakterisiert durch: „Er besitzt Autorität. Er hat einen souveränen Überblick und einen ausgeprägten Sinn für das Wesentliche“ oder „Er besitzt nicht nur Willen und Mut zu jeder Verantwortungsübernahme, sondern hat auch ein sicheres Gefühl für Verantwortung.

Der „hervorragende“ Beamte ist entsprechend eines traditionellen bürgerlichen Männlichkeitsbildes sachlich und hierarchisch, er übernimmt Aufgaben und Verantwortung. Die Beschreibungshilfen zu „übertrifft die Anforderungen“ passen zu Assistenzfunktionen wie Zuarbeiter, Sekretärinnen, Beschäftigte mit Beratungsaufgaben. Die „durchschnittlich“ beurteilte Person stellt wie eine gute Mutter ihre Interessen um der Zusammenarbeit willen zurück. Sie ist einführend, liebenswürdig und stellt sich auf andere ein. Wie die tüchtige Hausfrau arbeitet er oder sie zügig und sorgfältig. (Beispiele aus den Münchner Beschreibungshilfen nach Friedel Schreyögg).

Diese Eigenschaftsfestsetzung legt nahe, dass von einer Höherwertigkeit bzw. Wünschbarkeit der männlichen Eigenschaften für hervorragende Leistungen ausgegangen wird. Hinsichtlich der Tatsache, dass Frauen überwiegend in unteren Entlohnungsgruppen beschäftigt sind, erhalten beispielsweise Beurteilungstendenzen wie der Hierarchie-Effekt (hierarchisch höher eingestufte Mitarbeitende werden eher besser eingeschätzt) und der Kleber-Effekt (eine längere Zeit nicht beförderter Mitarbeitender bzw. Mitarbeiterin wird eher unterschätzt) in der Frage nach Geschlechtergerechtigkeit eine besondere Relevanz. Ebenso ist in diesem Zusammenhang nicht zu vernachlässigen, dass (zumeist männliche) Vorgesetzte ihre Mitarbeitenden günstiger beurteilen, wenn sie eine „ähnliche Sozialisation“, d.h. männliche Sozialisation z.B. hinsichtlich Einstellungen und Werthaltungen wiedererkennen bzw. sich ein „angepasstes Verhalten“ offenbart.

Um diesen Mängeln der dargestellten Beurteilungsverfahren und deren Beurteilungskriterien zu begegnen, reicht es nicht aus, auf geschlechtsstereotypisiertes Verhalten in Beurteilungsschulungen hinzuweisen, vielmehr bietet sich darüber hinaus an, auf Verfahren wie Zielsetzungsverfahren zurückzugreifen. Diese bieten den Vorteil, hinsichtlich ihrer Aufgaben-, Ergebnis- sowie Verhaltensorientierung Informationen für leistungsbezogenes

Handeln zu liefern, da den Mitarbeitenden klare Aufgabenstellungen, Ziele, Maßstäbe und zeitlicher Rahmen vorgegeben sind.

Vergleicht man die Beurteilungen von Frauen und Männern unterteilt nach Laufbahngruppen /Fachrichtungen miteinander, so zeigt sich, dass Frauen in sechs von neun Vergleichsgruppen schlechter beurteilt werden als Männer. Als Ergebnis lässt sich feststellen, je „höher“ die Laufbahn, umso größer ist das Beurteilungsgefälle zwischen Frauen und Männern.

Berufsbereiche, in denen traditionell viele Frauen arbeiten (z.B. Sozialdienst), werden insgesamt schlechter beurteilt als gemischtgeschlechtliche oder traditionell männliche Arbeitsbereiche.

Literatur

Fried, Andrea, Wetzel, Ralf, Baitsch, Christof: Wenn zwei das gleiche tun....

Diskriminierungsfreie Personalbeurteilung, Zürich 2000

Hohn, Hans-Willy/ Windolf, Paul: Lebensstile als Selektionskriterien, in: Brose/ Hildenbrand (Hg.): Vom Ende des Individuums zur Individualität ohne Ende, Opladen 1988, S. 179-207.

Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden 1998.

Kühne, Doris und Oechsler Walter A.: Diskriminierungsfreie Beurteilung von Mitarbeiterinnen, in: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden 1998, S. 135-148.

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

Ursula Kress, Frauenbeauftragte
Mai 2005