

Früh übt sich, wer eine Meisterin werden will

Überlegungen vor einem MitarbeiterInnengespräch

Ein Leitfaden für Frauen und Vorgesetzte

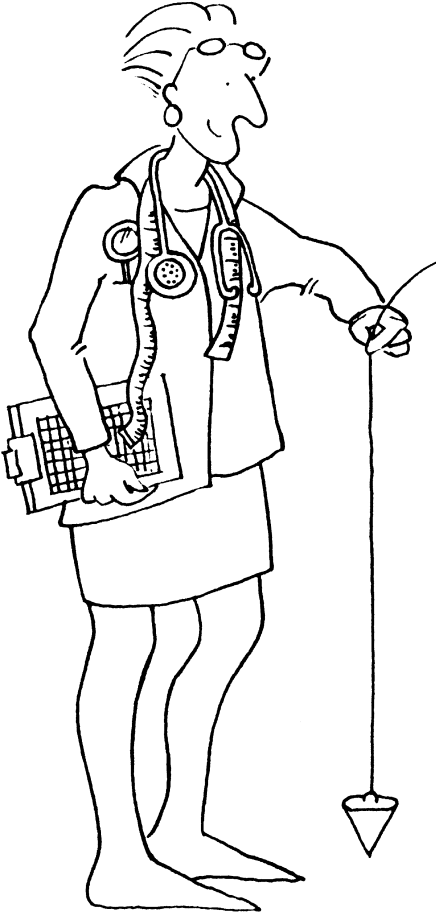


Warum Sie das MitarbeiterInnen- gespräch nicht auf die leichte Schulter nehmen sollten

Periodische Personalbeurteilungen spielen in Unternehmen und Verwaltungen eine grosse Rolle. Sie sind ein Instrument der Personalführung und können ganz verschiedene Ziele haben. Die wichtigsten sind:

- Qualifikation der Leistung im letzten Jahr
- Festlegung des Leistungslohnanteils
- Planung der Laufbahn
- Entscheide über Beförderungen
- Aus- und Weiterbildungsentscheide
- Zielvereinbarung für die künftige Arbeit
- Feedback über das Arbeits- und Leistungsverhalten

In den meisten Betrieben beurteilen die Vorgesetzten die Leistungen ihrer MitarbeiterInnen nicht einfach frei nach Gutdünken, sondern sie verwenden dafür bestimmte Instrumente. Das wohl am häufigsten eingesetzte Instrument ist das MitarbeiterInnengespräch. Dieses Gespräch soll hier auch im Zentrum stehen. Viele der im folgenden Abschnitt aufgezeigten Vorgänge kommen allerdings auch bei anderen Formen der Personalbeurteilung vor.



Das MitarbeiterInnengespräch und seine Tücken



Die Gesprächssituation

In einem MitarbeiterInnengespräch stehen sich in den meisten Fällen zwei Personen gegenüber: Der oder die Vorgesetzte und die Mitarbeiterin. In aller Regel geht es darum, dass der/die Vorgesetzte die Mitarbeiterin beurteilt. (Das Umgekehrte kommt zwar auch vor, aber eher selten.) Die Rollen sind zwischen den beiden also klar verteilt und es besteht ein Machtgefälle, das sich auf die Beurteilung auswirken kann. Dazu kommen allgemeine Vorstellungen und Erwartungen, zum Beispiel über Fähigkeiten und Verhalten von Frauen und Männern, welche die Beziehung zwischen Mitarbeiterin und vorgesetzter Person und damit auch die Beurteilung beeinflussen können. Schliesslich findet das Gespräch im Rahmen eines Betriebes statt, und in jedem Betrieb herrschen eigene Vorstellungen darüber, was als gute Leistung gilt und was von den MitarbeiterInnen und den Vorgesetzten erwartet wird.

Die Seite des/der Vorgesetzten

Wie eine vorgesetzte Person ihre Mitarbeiterin wahrnimmt und beurteilt, hängt nicht nur von deren Verhalten und von der konkreten Situation ab, sondern auch von der Geschichte und gegenwärtigen Verfassung, von den Gefühlen, Einstellungen und Werten des/der Vorgesetzten.

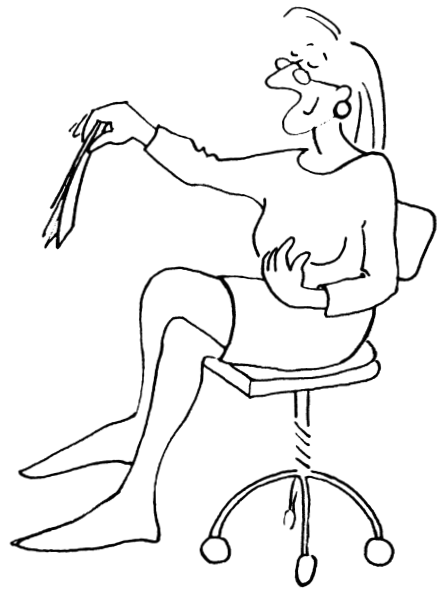
• Auffälliges wird bemerkt, Unauffälliges fällt unter den Tisch!

Entscheidend für die Beurteilung der Mitarbeiterin ist, ob ihre Fähigkeiten und Leistungen als solche überhaupt wahrgenommen werden oder nicht. Dabei spielt es eine Rolle, wie gut die vorgesetzte Person die Arbeitssituation der Mitarbeiterin kennt. Manche Leistungen sind auf den ersten Blick sichtbar, andere erkennt man nur bei längerem und genauem Hinsehen. Hintergrundarbeit, Zuarbeiten und Assistieren ist oft wenig sichtbare Arbeit und wird daher bei der Beurteilung leicht vergessen. Nicht jeder Chef ist sich beispielsweise bewusst, wie sehr die exzellenten Leistungen seines Abteilungsleiters von der guten Arbeit der Sekretärin abhängen!

Auch Leistungen, die als Selbstverständlichkeit erwartet werden, fallen nicht auf und werden daher oft nicht zur Kenntnis genommen. Hier gilt es zu berücksichtigen, dass für Frauen und Männer nicht das Gleiche als selbstverständlich gilt. So wird z.B. «fürsorgliches Verhalten» bei einer Krankenschwester als selbstverständlich erwartet und damit gar nicht speziell wahrgenommen. Verhält sich hingegen ein Krankenpfleger fürsorglich, dann fällt dies auf und wird oft auch speziell bewertet.

• Wer hat, dem wird gegeben!

Allgemein werden höher gestellten Personen bessere Fähigkeiten und mehr Interesse an der Arbeit zugeschrieben als schlechter gestellten MitarbeiterInnen. Es wird unterstellt, dass sie aus guten Gründen höhere Positionen erreicht haben und die andern ebenso berechtigterweise auf den unteren Rängen sitzen geblieben sind. Eine Mitarbeiterin, die schon lange nicht mehr befördert wurde, wird in ihren Leistungen meist unterschätzt und muss sich daher doppelt anstrengen, wenn sie weiter kommen will. Diese Wahrnehmungsverzerrungen wirken sich oft zuungunsten der Frauen aus, welche eher die niedrigeren Positionen besetzen und nicht selten unterbrochene Laufbahnen haben. Zudem wird Frauen oft unterstellt, sie hätten weniger Interesse am beruflichen Aufstieg, an Weiterbildung, sie seien konfliktscheu, weniger belastbar und weniger durchsetzungsfähig als Männer. All diese Erwartungen beeinflussen die Wahrnehmung der Leistungen von Mitarbeiterinnen.



Die Seite der Mitarbeiterin

Als Mitarbeiterin sind Sie zwar in einer abhängigen Position, doch sind Sie der Situation nicht passiv ausgeliefert, sondern können sie in gewissem Mass mitbeeinflussen. Sie liefern zumindest einen Teil der Informationen für die Beurteilung, das heisst, Sie schätzen Ihre eigenen Leistungen ein und stellen sie dar, indem Sie zum Beispiel darüber berichten.

- **Frauen können mehr als sie glauben!** Wenn Sie eine gute Arbeit gemacht, eine besondere Leistung vollbracht oder einen Erfolg erzielt haben, worauf führen Sie das in der Regel zurück? Sind Sie einfach gut oder haben Sie sich besonders Mühe gegeben oder einfach nur Glück gehabt? Es hat sich gezeigt, dass Männer allgemein die Tendenz haben, ihre Leistungen den eigenen Fähigkeiten zuzuschreiben, während Frauen dazu neigen, ihre Leistungen auf Anstrengungen oder auf glückliche Umstände zurückzuführen. Das beeinflusst natürlich ihr Selbstbild und ihr Auftreten.

- **Bescheidenheit ist eine Zier...**

MitarbeiterInnen bemühen sich, einen möglichst guten Eindruck auf ihre Vorgesetzten zu machen und ihre Stärken hervorzuheben bzw. ihre Schwächen zu verstecken. Einen guten Eindruck macht, wer sich so verhält, wie es gewünscht wird. Und auch hier werden an Frauen und Männer unterschiedliche Erwartungen gestellt. Von Frauen erwartet man zum Beispiel, dass für sie der Beruf nicht an erster Stelle steht und dass sie keine Karriereambitionen haben. Zudem haben sie eher Mühe, ihre eigenen Leistungen an die grosse Glocke zu hängen. Denn Frauen sollen ja bescheiden und zurückhaltend auftreten. Wenn also eine Frau ihre engagierte Arbeit und ihre guten Leistungen zum Ausdruck bringen möchte, verstösst sie gegen die Rollenerwartung und riskiert, sich damit unbeliebt zu machen. (Sympathie und Antipathie aber sind wiederum Faktoren, die das Urteil über einen Menschen stark beeinflussen.) Wenn sie aber nicht speziell auf ihre

Verdienste aufmerksam macht, werden diese wahrscheinlich nicht angemessen zur Kenntnis genommen.

Dies sind nur ein paar Beispiele, wie die Personalbeurteilung beeinflusst und verzerrt werden kann und wie dabei Diskriminierungen, insbesondere der Frauen, entstehen können. Um solche Verzerrungen zu vermeiden und die Beurteilung möglichst gerecht zu gestalten, wurden bestimmte Instrumente und Verfahren entwickelt. Sie sollen dafür sorgen, dass alle MitarbeiterInnen nach denselben Kriterien eingeschätzt werden und dass alle beurteilenden Personen dabei gleich vorgehen. Oft werden MitarbeiterInnengespräche daher nach einem Gesprächsleitfaden und einem Beurteilungsraster durchgeführt, die auch den Mitarbeiterinnen vorgelegt werden. Zudem werden Vorgesetzte in Schulungskursen auf ihre Aufgabe vorbereitet.

Willkür sowie verzerrte Wahrnehmungen und Beurteilungen können so verringert – wenn auch nicht ganz verhindert – werden, allerdings nur, wenn die Instrumente und Verfahren bestimmte Anforderungen erfüllen.

Wie sieht ein gutes MitarbeiterInnengespräch aus?

Um abzuschätzen, inwiefern das in Ihrem Betrieb verwendete Beurteilungsinstrument diesen Anforderungen genügt, können Sie sich die folgenden Fragen stellen. Sie erhalten Hinweise darauf, wie gross die Gefahr von Diskriminierungen ist.

Fragen für Mitarbeiterinnen

Frage 1: Wissen Sie, in welcher Absicht die Beurteilung erfolgt und welche Konsequenzen sie hat?

Nur wer weiss, ob es beim angekündigten MitarbeiterInnengespräch um die Festsetzung des Lohnes, eine Beförderung, eine Weiterbildung oder einfach eine Standortbestimmung geht, kann sich entsprechend darauf vorbereiten und die Wichtigkeit des Gesprächs richtig einschätzen. So wird das ohnehin bestehende Ungleichgewicht zwischen beurteilter und beurteilender Person nicht unnötig verstärkt.

Frage 2: Ist Ihnen bekannt, nach welchen Kriterien Sie eingestuft werden?

Jeder Betrieb hat seine eigenen Vorstellungen darüber, was gute Leistungen von MitarbeiterInnen sind. Nur wenn die MitarbeiterInnen wissen, welche Art von Leistungen ihrem Betrieb wichtig sind, können sie ihr Arbeitsverhalten danach ausrichten. Die im Beurteilungsinstrument zum Tragen kommenden Kriterien sollten also von Anfang an und nicht erst beim Gesprächstermin bekannt sein. Welche Rolle spielen etwa das Arbeitstempo, das Einbringen neuer Ideen, die Bereitschaft zur Zusammenarbeit usw.?

Frage 3: Sind die Beurteilungskriterien eindeutig umschrieben?

Es muss klar werden, was mit einer bestimmten Leistungskomponente gemeint ist. Umfasst zum Beispiel die «Arbeitsqualität» gewissenhaftes, fehlerfreies Arbeiten und pünktliches Abliefern, oder gehört dazu auch das Einbringen neuer Ideen? Zudem müssen die Ausprägungsstufen präzisiert sein und nicht nur «gering», «mittel», «stark» lauten.

Frage 4: Sind die Beurteilungskriterien geschlechtsunabhängig?

Bestimmte Eigenschaften bzw. Verhaltensweisen gelten als männlich (z.B. Aggressivität) bzw. weiblich (z.B. Zuwendung) und sollten daher vermieden werden, um vorurteilsbeladene Einstufungen nicht noch zu fördern. Es sollte also nicht heissen «wendet sich Patienten zu», sondern «nimmt sich Zeit für Gespräche».

Frage 5: Beziehen sich die Beurteilungskriterien auf Verhalten und nicht auf Eigenschaften?

Die Leistungsbeurteilung soll Arbeitsverhalten und nicht persönliche Eigenschaften erfassen. Sie muss daher nach konkretem, beobachtbarem Verhalten oder nach Ergebnissen fragen. Damit wird auch der Einfluss von Vorurteilen und subjektiven Einstellungen reduziert. Das Kriterium «Leistungsfähigkeit» sollte also etwa ersetzt werden durch «Konstante Leistung auch unter Zeitdruck», das Kriterium «Freundlichkeit» durch «Eingehen auf KundInnen» usw.

Frage 6: Werden auch indirekte Leistungen und Hintergrundarbeiten einbezogen?

In die Beurteilung sollen auch Unterstützungsleistungen und Arbeiten im Hintergrund einfließen, welche sich entscheidend, aber nur indirekt auf eigene oder fremde Leistungen und Erfolge auswirken. Im Bürobereich ist dies zum Beispiel Terminplanung, Erstellen von Unterlagen, Organisieren von Sitzungen usw.

Frage 7: Beziehen sich die Beurteilungskriterien auf etwas, das Sie beeinflussen können?

Wenn ein Instrument in derselben Form für ganz unterschiedliche Bereiche angewendet wird, besteht die Gefahr, dass Kriterien verwendet werden, die nicht überall Sinn machen. Es macht zum Beispiel keinen Sinn, bei Ihnen die KundInnenzufriedenheit zu beurteilen, wenn Sie im Hintergrund arbeiten und gar nie mit KundInnen in Kontakt kommen.

Frage 8: Bezieht sich die Beurteilung auf einen längeren Zeitraum und auf mehrere Beobachtungen?

In der Regel sollte sich die Beurteilung auf einen Zeitraum von mindestens einem halben Jahr erstrecken, denn MitarbeiterInnen brauchen eine gewisse Zeit, ihr Verhalten zu ändern. Auch sollen nicht einmalige, vorübergehende Anstrengungen honoriert werden, sondern das überdauernde Arbeitsverhalten. Damit das Urteil nicht zufällig ist, müssen möglichst viele Beobachtungen des Arbeitsverhaltens einbezogen werden.

Frage 9: Erfolgt die Beurteilung durch mehrere BeobachterInnen?

Wenn Ihre Leistungen von mehreren Seiten (Vorgesetzte, KollegInnen, KundInnen) eingeschätzt werden, erhöht sich dadurch die Qualität und Gültigkeit des Urteils. Verzerrungen bei einzelnen Vorgesetzten werden ausgeglichen.

Frage 10: Erhalten Sie jeweils Gelegenheit, sich auf das Gespräch vorzubereiten?

Sie sollten die Unterlagen mit den Beurteilungskriterien mindestens zwei Wochen vor dem Gesprächstermin erhalten, damit Sie sich in Ruhe darauf vorbereiten können und sich Ihre Leistungen nochmals durch den Kopf gehen lassen können.

Frage 11: Dürfen Sie, wenn Sie wollen, eine Person ihres Vertrauens zum Gespräch mitnehmen?

Sie fühlen sich vielleicht sicherer und stärker, wenn Sie nicht allein sind in der Beurteilungssituation. Ausserdem wird die Beurteilung von Ihrem/Ihrer Vorgesetzten wahrscheinlich aufmerksamer und sorgfältiger durchgeführt, wenn eine Beobachterin oder ein Beobachter anwesend ist.

Frage 12: Sind die Resultate des Gesprächs einsehbar?

Die Ergebnisse der Leistungsbeurteilung und deren Konsequenzen müssen schriftlich dokumentiert sein und von Ihnen eingesehen werden können. Nur so können Sie feststellen, ob Sie damit einverstanden sind oder nicht.

Frage 13: Besteht eine Rekursmöglichkeit?

Wenn Sie das Gefühl haben, man habe Sie falsch und ungerecht beurteilt, müssen Sie die Möglichkeit haben, sich bei einer dafür zuständigen Stelle gegen die Beurteilung und allfällige Konsequenzen daraus zu wehren. Die Beurteilung sollte dann aufgrund der Unterlagen und allenfalls unter Beizug weiterer BeurteilerInnen nochmals überprüft werden.

Fragen für Vorgesetzte

Frage 14: Sind Sie auf die Beurteilung vorbereitet und im Umgang mit dem Instrument geschult worden?

Die Schulung soll die Beurteilenden mit Sinn und Zweck des MitarbeiterInnengesprächs vertraut machen. Sie ist unerlässlich, wenn die Beurteilung einheitlich und entsprechend den Absichten des Betriebes vorgenommen werden soll.

Frage 15: Hat man Sie in der Schulung auf die verschiedenen Tücken des Beurteilungsprozesses aufmerksam gemacht?

Nur wenn Sie die Einflüsse von Normen, Werten, Einstellungen, Gefühlen und Vorurteilen auf die Beurteilung kennen, können Sie darauf achten und unbeabsichtigte Verzerrungen zu vermeiden versuchen.

Frage 16: Wurden in der Schulung die möglichen geschlechtsspezifischen Verzerrungen angesprochen?

Die Schulung soll auch für geschlechtsspezifische Wahrnehmungs- und Zuschreibungstendenzen, Erwartungen usw. sensibilisieren. Erst die Kenntnis solcher möglicher Verzerrungen erlaubt eine gewisse Kontrolle dieser Einflüsse.

Was ist zu tun?

Frage 17: Erfolgt die Beurteilung unabhängig von Vorgaben für das Ergebnis der MitarbeiterInnen-beurteilung?

Oft wird verlangt, dass die Ergebnisse der Beurteilung eine bestimmte Verteilung aufweisen müssen (Normalverteilung, bestimmte Anteile in den Kategorien «gut» oder «ungenügend»). Diese Vorgaben sind ungerecht, die Leistungen sind nicht in jeder Abteilung «normal verteilt». Ausserdem verhindern die Vorgaben eine unvoreingenommene Beurteilung der einzelnen MitarbeiterInnen.

Wenn Sie mehrere Fragen mit Nein beantworten müssen, dann besteht die Gefahr, dass es in Ihrem Betrieb bei den MitarbeiterInnengesprächen zu Diskriminierungen kommt. Jedenfalls sollte das Instrument beziehungsweise die Art seiner Anwendung überprüft und verbessert werden.

Empfehlungen für Mitarbeiterinnen

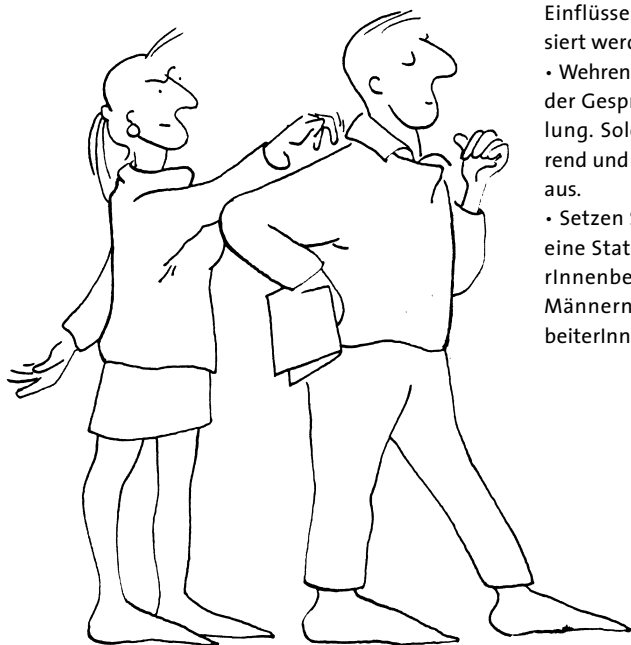
Zunächst einmal können und sollten Sie dafür sorgen, dass Sie sich im MitarbeiterInnengespräch möglichst sicher fühlen und sich gut verkaufen können. Daher:

- Bereiten Sie sich gründlich auf das Gespräch vor!
 - Verlangen Sie mindestens zwei Wochen vor dem Gespräch Unterlagen wie Gesprächsleitfaden, Bewertungsbogen usw.
 - Wenn Sie nicht genau wissen, was IhrE VorgesetzteR, aber auch Ihr Betrieb für ein Ziel mit dem MitarbeiterInnengespräch verfolgt, fragen Sie nach!
 - Überlegen Sie sich, welche Ihrer Leistungen in der Beobachtungsperiode gut waren und belegen Sie diese wenn möglich mit Dokumenten. Ebenso sollten Sie sich überlegen, welche Leistungen Sie nicht optimal fanden. Falls IhrE VorgesetzteR Sie darauf anspricht, machen Sie Vorschläge, wie diese verbessert werden könnten (z.B. Weiterbildung, bessere Information und vermehrte Unterstützung durch Vorgesetzte).
 - Fragen Sie IhreN VorgesetzteN, ob Sie eine Arbeitskollegin oder -kollegen ans Gespräch mitnehmen können, wenn Sie sich dadurch wohler fühlen.
- Falls Sie nach dem Gespräch den Eindruck haben, Sie seien ungerecht behandelt worden, scheuen Sie sich nicht, noch einmal mit Ihrem/Ihrer Vorgesetzten über die Beurteilung zu sprechen.

Wenn Sie aufgrund der obigen Fragen und Ihrer eigenen Erfahrungen den Eindruck haben, Frauen kämen bei der Personalbeurteilung in Ihrem Betrieb allgemein schlechter weg, sollten Sie sich folgende Schritte überlegen:

- Versuchen Sie, die Geheimniskrämerei um die MitarbeiterInnengespräche aufzubrechen. Sprechen Sie mit Ihren ArbeitskollegInnen über Ihre Erfahrungen!

- Bilden Sie eine Arbeitsgruppe mit gleich gesinnten KollegInnen und verlangen Sie gemeinsam eine Statistik über die Resultate der Personalbeurteilung aufgeteilt nach Frauen und Männern! Solche Zahlen geben Hinweise auf systematische Verzerrungen bei der Beurteilung.
- Falls Ihr Betrieb eine Gleichstellungsbeauftragte hat, ziehen Sie diese bei und besprechen mit ihr das weitere Vorgehen!
- Treten Sie einem Personalverband oder einer Gewerkschaft bei! Diese Organisationen unterstützen ihre Mitglieder in Konflikten und setzen sich allgemein für die Rechte der ArbeitnehmerInnen ein.



Empfehlungen für Vorgesetzte

- Vereinbaren Sie das Gespräch mit Ihren MitarbeiterInnen mindestens zwei Wochen im Voraus und unterbreiten Sie Ihren MitarbeiterInnen alle Unterlagen für Gesprächsführung und Beurteilung, die Ihnen zur Verfügung stehen! Machen Sie ihnen auch klar, was die Absicht und die Folgen des MitarbeiterInnengesprächs sind!
 - Überlegen Sie sich, welche Leistungen Ihrer MitarbeiterInnen im Beurteilungszeitraum relevant sind. Belegen Sie diese soweit wie es möglich ist mit nachprüfbaren Fakten.
- Überlegen Sie sich, wo Sie eine Tendenz haben, Frauen und Männer unterschiedlich zu beurteilen! Machen Sie einen statistischen Vergleich zwischen Ihren Beurteilungen der Frauen und der Männer!
- Überprüfen Sie die bei den MitarbeiterInnengesprächen angewendeten Kriterien und Verfahren aufgrund der obigen Fragen 1–17! Setzen Sie sich dafür ein, dass diese verbessert werden!
 - Tragen Sie dazu bei, dass in Ihrem Betrieb in der Weiterbildung die geschlechtsdiskriminierenden Einflüsse im MitarbeiterInnengespräch thematisiert werden!
 - Wehren Sie sich gegen Vorgaben für das Ergebnis der Gespräche in Ihrem Betrieb oder Ihrer Abteilung. Solche Vorgaben wirken sich diskriminierend und demotivierend auf Ihre MitarbeiterInnen aus.
 - Setzen Sie sich dafür ein, dass in Ihrem Betrieb eine Statistik über die Resultate der MitarbeiterInnenbeurteilung, aufgeteilt nach Frauen und Männern, gemacht wird! Diese soll allen MitarbeiterInnen zugänglich sein.



Impressum

Herausgeberin
Eidg. Büro für die
Gleichstellung von
Frau und Mann
Eigerplatz 5
3003 Bern
Tel. 031 322 68 43

Text

Katharina Belser,
Marianne Geisser

Gestaltung
und Illustrationen
vista point, Basel
Vertrieb

BBL/EDMZ, 3000 Bern
Form: 301.961.d
1.00 10'000 10N94082

Bern, Januar 2000

Literaturhinweis

Weitere Informationen
finden Sie im Buch: Wenn
zwei das Gleiche tun...

Diskriminierungsfreie Personal-
beurteilung, von Andrea Fried,
Ralf Wetzel und Christof Baitsch,
hrsg. vom Eidg. Büro
für die Gleichstellung
von Frau und Mann,
vdf-Hochschulverlag,
Zürich 2000