

## Diskriminierungsfreie MitarbeiterInnenbeurteilungen

*Periodische MitarbeiterInnenbeurteilungen sind heute vielerorts Standard. Die Ziele können variieren: Standortbestimmung, Laufbahn- und Weiterbildungsplanung oder individuelle Lohnerhöhungen auf der Basis der Leistungsbeurteilung.*

*Untersuchungen zeigen, dass trotz ausgeklügelter Beurteilungsinstrumente, die Gleichbehandlung garantieren sollten, Frauen in Beurteilungsgesprächen im Schnitt schlechter wegkommen. Die besten Chancen auf eine sehr gute Beurteilung haben Männer in Kaderpositionen und in hohen Lohnsegmenten, während „Frau sein“ statistisch nachweisbar ein Hindernis für das Erhalten einer guten Beurteilung ist. Auch das beste Beurteilungsinstrument kann im Einzelfall diskriminierend gehandhabt werden. Umso mehr gilt es, gewisse Aspekte der Beurteilungsinstrumente und ihrer Anwendung genau zu beachten, und in der Beratungsarbeit betroffene Frauen darauf aufmerksam zu machen.*

### Die Beurteilungsinstrumente

Die Beurteilungsinstrumente bestehen in der Regel aus einer Kombination von Fragebogen, Gesprächsleitfaden, Kriterienkatalogen und Auswertungsschemen. Grundsätzlich folgen alle Instrumente einem ähnlichen Vorgehen. Beurteilt werden

- die Arbeitsergebnisse: anhand der Stellenbeschreibung, der Aufgaben sowie genereller Kriterien wie Qualität, Quantität, Einhalten der Fristen und Ähnliches.
- Die Zielerreichung: anhand der vereinbarten Leistungsziele
- Die Kompetenzen: Fachkompetenzen, Sozialkompetenzen, Führungskompetenzen
- Das Verhalten: Arbeitsverhalten, Selbstständigkeit, Engagement

In der Regel wird nicht nur ein einzelner dieser Bereiche beurteilt, sondern ein Mix dieser Aspekte.

Um Diskriminierungen möglichst auszuschliessen gilt es, folgendes zu beachten:

- Beurteilt wird nur, was in diesen Formularen vorgegeben ist: Also muss überprüft werden, ob alle für die Tätigkeit der Mitarbeiterin wichtigen Aspekte, Tätigkeiten und Leistungskomponenten enthalten sind.
- Beurteilt wird nur, was sichtbar ist: Doch nicht alle Leistungen sind direkt sichtbar und messbar. Also muss überprüft werden, ob das Beurteilungsinstrument auch offen ist für indirekte und wenig sichtbare „Leistungen“ wie die Rolle einer Person in einem Team oder vorbereitende Arbeiten im Hintergrund. In mehrheitlich von Frauen ausgeübten Berufen ist es oft so, dass bei Männern speziell gelobt und positiv beurteilt wird, was von Frauen selbstverständlich erwartet wird, wie zum Beispiel Einfühlungsvermögen und fürsorgliches Verhalten gegenüber PflegepatientInnen.
- Gemessen wird das Erreichen der Zielvorgaben: Hier gilt es einerseits rückblickend zu überprüfen, wie die Definition der Vorgaben zustande kam: Durch wen wurden sie definiert? Waren sie realistisch? Entsprechen sie dem, was die Arbeitnehmerin durch ihre Tätigkeit direkt erreichen konnte oder muss sie indirekt Fehler von Vorgesetzten oder anderen ausbaden? Falls hier Ungereimtheiten entstanden sind, muss im Hinblick auf das kommende Jahr die Definition der Zielvorgaben geklärt werden.
- Die zu beurteilenden Komponenten müssen klar definiert sein: z.B. kann „Arbeitseffizienz“ vor allem auf das pünktliche Abschliessen einer Arbeit fokussieren, und/oder auf die sorgfältige Ausführung, und/oder auf das Einbringen neuer Ideen, die einen Arbeitsablauf optimaler gestalten, aber zuerst durch die Umstellung vielleicht zu Verzögerungen führen.
- Der Beurteilungsmassstab muss möglichst klar definiert sein: Einstufungen wie „gering“, „mittel“, „hoch“ lassen zu grossen Spielraum. Wo immer möglich sollte genauer präzisiert werden, was genau mit „gering“ oder „hoch“ gemeint ist.
- Gemessen werden Leistungen, erreichte Ziele und persönliches Verhalten, aber nicht persönliche Eigenschaften. Beispiel: Das Eingehen auf die Bedürfnisse der KundInnen kann beurteilt werden, aber nicht der Charakterzug „Freundlichkeit“.

- Die Beurteilung ist breit abgestützt: Jede Beurteilung ist letzten Endes subjektiv. Übermässige Verzerrungen und „Verurteilungen“ durch einen einzelnen Vorgesetzten können ausgeglichen werden, wenn mehrere Personen (auch KollegInnen sowie Unterstellte) an der Beurteilung beteiligt sind.

### **Vorbereitung auf das Gespräch**

- Kenntnis des Instruments: das angewendete Beurteilungsinstrument muss der Arbeitnehmerin bekannt sein, damit sie sich darauf vorbereiten und ihre eigene Überlegungen anstellen kann.
- Vorbereitungszeit: zwischen der Bekanntgabe des Gesprächsdatums bzw. dem Erhalten des Beurteilungsinstrumentes und dem Gespräch selber muss die Arbeitnehmerin genügend Zeit zur Vorbereitung haben. Mindestens 2 Wochen sind angebracht.
- Zielsetzung und Konsequenzen des Gesprächs: es muss beiden Seiten klar sein, welches das Hauptziel des Gespräches ist. Geht es um Lohn, um Beförderung, um Standortbestimmung? Falls das Gesprächsziel nicht klar ist, vorher nachfragen!
- Dokumentieren der eigenen Leistungen: ausgehend von den Fragen des Beurteilungsinstrumentes (und allenfalls auch der fehlenden Fragen und Bereiche!) soll sich die Arbeitnehmerin möglichst lückenlos ihre eigenen Leistungen auflisten und vorhandene Dokumente mitbringen (Projektabschlussberichte, Arbeitsprotokolle, Produkte etc.).
- Gemeinsame Vorbereitung mit KollegInnen: Vom allgemeinen Austausch von Informationen, Erfahrungen und Hemmungen bis hin zur aktiven Vorbereitung – warum nicht in einem Rollenspiel üben? – ist alles gut, was einer optimalen Vorbereitung nützt. Eine solche gemeinsame Vorbereitung fördert auch die Lohntransparenz.
- Begleitet ins Gespräch: Die Möglichkeit, sich von einer Vertrauensperson begleiten zu lassen (KollegIn, VertreterIn der Betriebskommission, Gewerkschaftsmitarbeitende etc.) sollte eingefordert werden, wenn sich die Arbeitnehmerin dadurch sicherer fühlt oder ein Verdacht auf Diskriminierung besteht.

### **Wichtig: Regelmässige Überprüfung!**

Studien stellen fest, dass Frauen in Beurteilungsgesprächen systematisch schlechter abschneiden als Männer. Deshalb sollten die Ergebnisse der MitarbeiterInnenbeurteilungen, oft auch als „Qualis“ bekannt, regelmässig auf Unterschiede zwischen Frauen und Männern überprüft werden. Dafür müssen Gewerkschaften, Betriebskommissionen und Personalverbände verlangen, dass im Betrieb eine nach Männer und Frauen getrennte Statistik über die Resultate der Beurteilungen erhoben wird. Bei offensichtlichen Unterschieden, die auf Diskriminierungen schliessen lassen, müssen Massnahmen ergriffen werden (Schulungen, Überprüfung der Instrumente).

Tipp: Movendo, das Bildungsinstitut der Gewerkschaften, führt regelmässig Kurse zum Thema MitarbeiterInnengespräch durch. Weitere Infos unter [www.movendo.ch](http://www.movendo.ch).