

Berlin, 22. April 2015

STELLUNGNAHME

Geschäftsstelle / Office:
Anklamer Straße 38
D-10115 Berlin
fon: +49 30 4432700
fax: +49 30 44327022
geschaeftsstelle@djB.de
<http://www.djB.de>

zur Geschlechtergerechtigkeit bei dienstlichen Beurteilungen von Beamtinnen und Tarifbeschäftigten

Der Deutsche Juristinnenbund e.V. (djB) hat bereits 2005 die wesentlichen Forderungen zur Vermeidung von Diskriminierung bei der Gestaltung von Beurteilungen in einer **Stellungnahme** zusammengefasst¹, die nichts von ihrer Relevanz eingebüßt hat. Die Situation hat sich seither nur unwesentlich geändert: Nach wie vor, so zeigen die Zahlen, besteht Handlungsbedarf, damit die Leistung von Frauen – den Vollzeit- wie auch den Teilzeitbeschäftigten – gleich gut bewertet wird wie diejenige ihrer männlichen Kollegen. Diese nach zehn Jahren nunmehr aktualisierte Stellungnahme des djB zeigt positive Ansätze auf, die sich inzwischen in Praxis und Wissenschaft herausgebildet haben, und verdeutlicht die noch bestehenden Defizite. In vielen Fällen sind Tarifbeschäftigte in die Regelungen über Beurteilungen für Beamtinnen und Beamte zu Recht einbezogen.² Eine besondere Bedeutung haben Beurteilungen im Bereich der Tarifbeschäftigten auch durch die Möglichkeiten leistungsorientierter Entgeltbestandteile bekommen; hierzu wird der djB eine gesonderte Stellungnahme erarbeiten. Praxisempfehlungen für ein geschlechtergerechtes Beurteilungswesen sollen die Umsetzung der Erkenntnisse erleichtern.

I. Dienstliche Beurteilung als Weichenstellung für das berufliche Fortkommen

Mehr denn je entscheiden Beurteilungen darüber, welchen Erfolg Frauen und Männer in ihrer beruflichen Karriere haben. Sie sind Grundlage für den Leistungsvergleich und nach der Rechtsprechung von überragender Bedeutung für die Auswahlentscheidung bei Beförderungen. In Zeiten der Stelleneinsparungen im Öffentlichen Dienst haben nur die mit Spitzennoten beurteilten Beamtinnen und Beamten eine Chance, bei Beförderungen zum Zuge zu

¹ **djB-Stellungnahme 05-04** v. 15.2.2005.

² Aufgrund von Dienstvereinbarungen werden vielfach die Tarifbeschäftigten in die Regelbeurteilungen der Beamtinnen und Beamten einbezogen (so etwa zwischen dem BMF und dem HPR im BMF; s. dazu BAG, Urt. v. 18.11.2008 – 9 AZR 865/07 –).

kommen, so dass die gleiche Teilhabe von Frauen an den Spitzennoten in besonderer Weise zum Indikator dafür wird, ob der verfassungsrechtliche Gleichstellungsauftrag aus Art. 3 Abs. 2 Satz 2 des Grundgesetzes (GG) erfüllt ist. Soll endlich eine entscheidende Veränderung bei dem Anteil weiblicher Beschäftigter an Führungspositionen auch in der öffentlichen Verwaltung und in der Justiz möglich werden, so sind geschlechtergerechte Beurteilungen eine wesentliche Stellschraube hierfür. Die dienstliche Beurteilung als Instrument der Zuteilung von Karrierechancen entscheidet somit nicht nur darüber, ob die individuelle Leistung der betroffenen Frauen angemessen gewürdigt wird, sondern ganz wesentlich auch darüber, ob es künftig mehr Frauen gelingen wird, in Führungspositionen von Verwaltung und Justiz zu gelangen.

II. Aktueller Befund: Schlechtere Beurteilungsergebnisse und weniger Führungspositionen für Frauen, insbesondere für Teilzeitbeschäftigte

Im Geltungsbereich des **Bundesgleichstellungsgesetzes (BGleG)** werden Frauen durchweg und teilweise deutlich geringer bei den Spitzennoten der Beurteilungen berücksichtigt als ihr Anteil an den Beschäftigten beträgt; sie werden darüber hinaus auch seltener beurteilt.³ Obwohl sie mehr als die Hälfte der Beschäftigten bei obersten Bundesbehörden stellen, sind Frauen dort nur in knapp einem Drittel aller Leitungspositionen vertreten, und zwar umso weniger, je höher die Hierarchiestufe ist.⁴ Gemessen an ihrem Anteil an den Beschäftigten sind sie immer noch in allen Ressorts in Führungspositionen unterrepräsentiert.⁵ Teilzeitbeschäftigte, die 2011 zu 86 Prozent Frauen waren, bekleideten sogar nur fünf Prozent der Leitungsfunktionen.⁶

Signifikante Unterschiede der Beurteilungsnoten zu Lasten von Frauen trotz gleicher oder sogar besserer Einstellungsnoten erbrachte eine Studie in der Justiz in Nordrhein-Westfalen.⁷ Entsprechend gering war der Frauenanteil an Führungspositionen, insbesondere bei den Vorsitzenden Richterinnen und Richtern, der auch über zehn Jahre betrachtet nicht angestiegen war.⁸ Dieser Befund hat sich auch in der Justiz anderer Bundesländer bestätigt. Eine aktuelle Querschnittsuntersuchung der Beurteilungen in den Polizeibehörden des Bundes und der Länder stellt fest, dass Frauen überwiegend schlechter beurteilt werden als Männer, insbesondere im gehobenen und höheren Dienst; Teilzeitbeschäftigte – dies sind

³ **Zweiter Erfahrungsbericht der Bundesregierung zum Bundesgleichstellungsgesetz** v. 16.12.2010 – BT-Dr. 17/4307, S. 44 ff.

⁴ Vgl. die **Stellungnahme von Kienbaum** anlässlich der Öffentlichen Anhörung in einer gemeinsamen Sitzung des Ausschusses für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und des Ausschusses für Recht und Verbraucherschutz v. 23.2.2015 – BT-Ausschussdrucksache 18(13)43d, S. 3. Auf der Ebene der Abteilungsleitungen beträgt der Anteil lediglich knapp 24 %.

⁵ Ebd. S. 7.

⁶ **BMFSFJ, Kernindikatoren der obersten Bundesbehörden**, 2011, S. 1, 2.

⁷ Zusammenfassung des Abschlussberichts „Frauen in Führungspositionen in der Justiz“ in NRW, 2012, S. 28, 39, und dazu Ulrike Schultz, DRiZ 2012, S. 264.

⁸ Schultz, a.a.O., S. 266.

ganz überwiegend Frauen – werden schlechter beurteilt als Vollzeitbeschäftigte. Männer erhalten durchgängig höhere Anteile an den Bestnoten und damit an den Beförderungschancen.⁹ Es gibt aber auch begrenzte Abweichungen von diesem Befund in einigen Landespolizeien, was verdeutlicht, dass ausgewogene Beurteilungsergebnisse durchaus erzielt werden können.¹⁰

Dass Teilzeitbeschäftigte schlechtere Beurteilungen und insbesondere seltener Spitzenbeurteilungen erhalten, ist – soweit systematische Untersuchungen in der Praxis durchgeführt worden sind¹¹ – immer noch ein regelmäßiger Befund. Verstärkend wirkt hier der in der Praxis festzustellende sogenannte „Hierarchie-Effekt“, wonach Beschäftigte auf niedrigeren Hierarchie-Ebenen gegenüber Beschäftigten in höheren Positionen schlechter beurteilt werden. Die vorliegenden Daten belegen somit eine strukturelle Schlechterstellung von Teilzeitbeschäftigten, die Anlass sein muss, einer solchen Diskriminierung von – fast ausnahmslos – Frauen durch gezielte Maßnahmen in der Beurteilungspraxis effektiv entgegenzuwirken. Daher werden Teilzeitbeschäftigte in den abschließenden Empfehlungen dieser Stellungnahme auch besonders in den Mittelpunkt gestellt.

III. Internationale, europarechtliche und nationale Anforderungen an Beurteilungen

Dienstliche Beurteilungen dienen der Verwirklichung des Leistungsprinzips, das aus Art. 33 Abs. 2 GG folgt und dem Grundsatz der Bestenauswahl Rechnung trägt. Beamtinnen und Beamte haben einen Anspruch auf diskriminierungsfreie Beurteilung, Beförderung und Besoldung. Nationalrechtlich geht es hierbei zunächst „nur“ um die Herstellung gleicher Beurteilungsmaßstäbe für Männer und Frauen sowie Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte.¹² Europarechtlich ergibt sich ein geschlechterbezogener Gleichbehandlungsanspruch bereits aus Art. 23 der **Charta der Grundrechte der Europäischen Union (GRCh)** und konkretisierend aus Art. 14 der **Gender-Richtlinie 2006/54/EG**, der jegliche unmittelbare oder mittelbare Diskriminierung in Bezug auf die Bedingungen für den Zugang zur Beschäftigung und die Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen sowie das Arbeitsentgelt verbietet. Nach der Rechtsprechung des Gerichtshofs der Europäischen Union (EuGH) liegt eine mittelbare Diskriminierung schon dann vor, wenn eine Regelung zwar neutral formuliert ist, jedoch tatsächlich einen viel

⁹ Andrea Jochmann-Döll / Karin Tondorf, **Nach Leistung, Eignung und Befähigung? – Beurteilung von Frauen und Männern im Vollzugsdienst**, Arbeitspapier 276 der Hans Böckler-Stiftung, Februar 2013, S. 69 ff., 153.

¹⁰ Ebd., S. 69/70.

¹¹ So zuletzt etwa die Landesregierung Schleswig-Holstein für den Bereich der Landesverwaltung im Vierten Gleichstellungsbericht 2009-2013, LT-Dr. 18/2498 v. 25.11.2014; vgl. auch Beschluss zu TOP 4.7 der 24. Konferenz der Frauen- und Gleichstellungsministerinnen und -minister am 1./2.10.2014, der ebenfalls von einer Benachteiligung von Frauen bei Beurteilungen ausgeht.

¹² Vgl. BVerwG, Urt. v. 2.3.2000 – BverwG 2 C 7.99 – zur Gleichbehandlung bei der Anwendung von Beurteilungsmaßstäben, im zu Grunde liegenden Fall wurden Beschäftigte in den verschiedenen Bezirken unterschiedlich beurteilt.

höheren Prozentsatz Frauen als Männer benachteiligt, so etwa bei Teilzeitbeschäftigung.¹³ Besteht ein Anschein für eine diskriminierende Wirkung, muss der Arbeitgeber beweisen, dass die Praxis objektiv gerechtfertigt und nicht diskriminierend ist.¹⁴ Angesichts der nach wie vor bestehenden faktischen Benachteiligung von Frauen bei den Beurteilungsergebnissen muss insbesondere das europarechtliche Verbot mittelbarer Diskriminierung bei der Herstellung einer geschlechtergerechten Beurteilungspraxis noch stärker berücksichtigt werden.

Zudem erlaubt Art. 157 Abs. 4 des **Vertrages über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV)** ausdrücklich Vergünstigungen zugunsten von Frauen zur Erleichterung ihrer Berufstätigkeit oder zum Ausgleich von Nachteilen. Auch der EuGH hat in mehreren Entscheidungen klargestellt, dass leistungsabhängige Vorrangregelungen im Rahmen einer Personalentscheidung (Einstellung, Beförderung, Aufstieg) zugunsten von Frauen als unterrepräsentiertes Geschlecht zulässig sind, sofern eine gleiche bzw. gleichwertige Qualifikation vorliegt und in der Person des Mitbewerbers keine Härtefallgründe gegeben sind.¹⁵ Beurteilungskriterien, die im Allgemeinen Frauen begünstigen und auf die Herstellung materieller Gleichheit in der sozialen Wirklichkeit abzielen, sind zulässig.¹⁶ Dies eröffnet Spielräume für Quotenregelungen zugunsten von Frauen in Beurteilungsrichtlinien (s.u.).

Auch aus dem Völkerrecht ergibt sich eine Verpflichtung Deutschlands zu Maßnahmen zur Beseitigung von Diskriminierungen bei dienstlichen Beurteilungen von Frauen. Nach Art. 11 Abs. 1 des **Übereinkommens der Vereinten Nationen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau (CEDAW)**¹⁷ ist Deutschland verpflichtet „alle geeigneten Maßnahmen zur Beseitigung der Diskriminierung der Frau im Berufsleben“ zu treffen. Diese Verpflichtung wird unter lit (d) der gleichen Vorschrift konkretisiert. Dort heißt es, dass Maßnahmen zur Gleichbehandlung bei der Bewertung der Arbeitsqualität ergriffen werden müssen. Wie im Europarecht sind gemäß Art. 4 Abs. 1 CEDAW Vergünstigungen zugunsten von Frauen zur beschleunigten Herbeiführung der Gleichberechtigung ausdrücklich zulässig.

Bundesrechtlich sieht in Umsetzung der Gender-Richtlinie das **Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)** Diskriminierungs- bzw. Benachteiligungsverbote vor (z.B. § 7 Abs. 1, § 2 Abs. 1, § 3 Abs. 1 und § 12 AGG). Teilzeitbeschäftigte dürfen nach § 4 des **Gesetzes über Teil-**

¹³ EuGH, Urt. v. 10.3.2005 (Nikoloud) – Rs. C-196/02 –, Slg. 2005, I-1789; für Teilzeitbeschäftigte beachte auch die Teilzeit-RL 97/81/EG, insbesondere den Grundsatz der Nichtdiskriminierung in deren Art. 4 Abs. 1.

¹⁴ EuGH, Urt. v. 3.10.2006 (Cadman) – Rs. C-17/05 –, Slg. 2006, I-9583; ebenso Urt. v. 19.4.2012 – C-415/10 (Meister) – Rn. 34, dieses Urteil verhält sich auch zur Auskunftsverweigerung, der der EuGH eine Indizwirkung für das Vorliegen einer Diskriminierung aufgrund des Geschlechts beimisst.

¹⁵ EuGH, Urt. v. 17.10.1995 (Kalanke) – Rs. C-450/93 –, Slg. 1995, I-3051; Urt. v. 11.11.1997 (Marschall) – Rs. C-409/95, Slg. 1997, I-6363; Urt. v. 28.3.2000 (Badeck) – Rs. C-158/97 –, Slg. 2000, I-1875; Urt. v. 6.7.2000 (Abrahamsson und Andersson), Rs. C-407/98, Slg. 2000, I-5539.

¹⁶ Urt. v. 28. 3.2000 (Badeck), a.a.O. juris Rn. 32.

¹⁷ Zur unmittelbaren Anwendbarkeit von CEDAW im deutschen Recht s. Beate Rudolf, Mit Recht zur Gleichheit – Die Bedeutung des CEDAW-Ausschusses für die Verwirklichung der Menschenrecht von Frauen weltweit, S. 45 ff.

zeitarbeit und befristet Arbeitsverträge (Teilzeit- und Befristungsgesetzes – TzBfG)¹⁸ nicht benachteiligt werden. Die Gleichstellungsgesetze des Bundes und der Länder enthalten in unterschiedlicher Form Benachteiligungsverbote bei der vergleichenden Bewertung von Eignung, Leistung und Befähigung von Bewerberinnen und Bewerbern (vgl. z.B. §§ 8, 9 BGleG). Teilzeitbeschäftigten müssen gleiche Aufstiegschancen eingeräumt werden und sie dürfen keine Nachteile bei Beurteilungen erleiden (§ 18 BGleG). Vorrangregelungen – unterschiedlicher Ausgestaltung – verpflichten bei gleicher fachlicher Qualifikation zur Beförderung der Frau bei Unterrepräsentanz in dem jeweiligen Bereich (vgl. etwa § 8 Abs. 1 BGleG).

Für Bundesbeamtinnen und -beamte sind Beurteilungen in §§ 48 ff. der **Verordnung über die Laufbahnen der Bundesbeamtinnen und Bundesbeamten (Bundeslaufbahnverordnung – BLV)** vom 12. Februar 2009 geregelt. Konkretisierende Regelungen zur Geschlechtergerechtigkeit sind darin nicht vorgesehen; allerdings sollen Frauen und Männer, Teilzeit- und Telearbeitskräfte im Rahmen eines Notenspiegels, der den Beschäftigten bekannt gemacht wird, gesondert ausgewiesen werden (§ 50 Abs. 4 BLV).

Insgesamt bestehen damit insbesondere durch das europäische Recht hinreichende normative Vorgaben für Beurteilungen, die Grundlage für eine tatsächliche Chancengleichheit von Frauen bei Auswahlentscheidungen im beruflichen Aufstieg sein müssten und einen rechtlich abgesicherten Spielraum für den fördernden Ausgleich faktischer Benachteiligungen bieten. Jedoch konnte hierdurch in den vielen Jahren seit Bestehen der Gleichstellungsgesetze noch keine echte Geschlechtergerechtigkeit im Beurteilungswesen erreicht werden. Deshalb ist es wichtig, die Faktoren zu untersuchen, die offenbar immer noch zu Lasten von Frauen wirken, und wirksame Instrumente zum Abbau von Diskriminierung vorzuschlagen. Leitbild hierfür ist das auch im Europarecht verankerte Konzept des Gender Mainstreaming, das alle an Personalentscheidungen verantwortlichen Beteiligten dazu verpflichtet, unterschiedliche Ausgangsbedingungen und Auswirkungen von Entscheidungsprozessen und Maßnahmen auf die Geschlechter aufgrund ihrer konkreten Lebensumstände zu berücksichtigen.¹⁹

IV. Stereotype in der Beurteilungspraxis

Auch neueste Untersuchungen belegen, dass geschlechterbezogene Zuschreibungen und Stereotype großen Einfluss auf die Beurteilungsergebnisse und auf die Formulierung der Leistungsbewertung haben. Die Studie von Corinne Moss-Racusin et al. von der Yale-University hat noch 2012 nachgewiesen, dass selbst weibliche Personalverantwortliche massiven, zu Lasten von Einstellungsbewerberinnen wirkenden stereotypen Zuschreibungen hinsichtlich der Kompetenz, der beruflichen Zielstrebigkeit und der Förderungswürdigkeit

¹⁸ Vgl. auch die **Teilzeit-Richtlinie 97/81/EG**.

¹⁹ Ausführlich zu Gender Mainstreaming im Beurteilungswesen: Susanne Baer / Dietrich Englert (Hrsg.), *Gender Mainstreaming in der Personalentwicklung*, Bielefeld 2006.

von Männern und Frauen unterliegen.²⁰ Zusammenfassend lassen sich die bei Beurteilungen einfließenden häufigsten Geschlechterstereotype zu Lasten von Frauen dahin beschreiben,²¹ dass Frauen als weniger zeitlich flexibel und belastbar, weniger durchsetzungsstark und strategisch vorgehend, dafür aber als fleißiger, sozialer, emotionaler und bisweilen in der Zusammenarbeit schwieriger gesehen werden. Dieselben Verhaltensweisen von Männern und Frauen werden häufig bei demjenigen Geschlecht negativer bewertet, dessen Rollenerwartung damit übertreten wird.²² Auch die bei Männern häufig unterstellte Ernährer- und bei Frauen vermutete Zuverdienerrolle wirkt sich bei der leistungskriterienfremden Vorentscheidung der Beurteilerin bzw. des Beurteilers, wer die bessere Note und damit die Beförderung „eher braucht“, eindeutig zu Lasten der Frauen aus.

Gender Mainstreaming dient der Kontrolle solcher in der Gesellschaft vorhandener und sich in Beurteilungssystemen widerspiegelnder Stereotype.²³ Eine Verpflichtung der Bundesrepublik zum Abbau stereotyper Behandlung der Geschlechter ergibt sich auch aus der UN-Frauenrechtskonvention CEDAW.²⁴ Entscheidend ist es daher zunächst, solche unterschwellig vorhandenen sachfremden Einflussfaktoren durch kritische Selbstbeobachtung, Arbeitshilfen und Schulungen aufzudecken und so in das Bewusstsein der Personalverantwortlichen zu transportieren, damit diese zu einer Haltung gelangen, die beiden Geschlechtern gleichermaßen Leistungspotential und Aufstiegswillen zuerkennt. Beurteilungsrichtlinien müssen durch Verankerung rein tätigkeits-, aufgaben- und ergebnisbezogener Beurteilungskriterien (V.3.) das Wirkungspotential landläufiger Erwartungsmuster minimieren.

V. Geschlechtergerechte Gestaltung von Beurteilungsrichtlinien

Beurteilungsrichtlinien sind das entscheidende Instrument, um angesichts der Bewertungsspielräume der Beurteilerinnen und Beurteiler Einfallstore für geschlechterbedingte Diskriminierung zu schließen und klare diskriminierungsfreie Maßstäbe zu setzen. Nur so kann letztlich eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen erreicht werden und der

²⁰ Corinne A. Moss-Racusin et al., *Science faculty's subtle gender biases favor male students*, PNAS October 9, 2012, Vol. 109 No. 41.

²¹ Eingehende Darstellung z.B. bei Jochmann-Döll / Tondorf, a.a.O., 2013, S. 135 ff.; Ulrike Schultz, *Frauen in Führungspositionen der Justiz*, 2012; Regina Frey, *Dokumentation Gender Mainstreaming in der Personalbeurteilung*, Berliner Senatsverwaltung für Justiz Februar 2008; Frank Dulisch, *Erstellung von Beurteilungsrichtlinien unter dem Aspekt der Gleichstellung*; Friedel Schreyögg, *Gerecht beurteilen – Arbeitshilfe zur Erstellung dienstlicher Beurteilungen*, 2014; dies., *Die Beurteilung der Leistung von Frauen und Männern ist nicht geschlechtsneutral*, 2002; übersichtlich die Darstellung bei: **Landeshauptstadt München, Die Dienstliche Beurteilung bei der Landeshauptstadt München**, Neufassung, 2010, S. 30 ff.

²² Frank Bieler / Jürgen Lorse, *Die dienstliche Beurteilung*, 2012, Rn. 238 ff.; so gelten gleichermaßen verbal agierende Frauen als geschwätzig, Männer hingegen als eloquent. Noch offensichtlicher geschlechterstereotyp sind etwa bisweilen noch anzutreffende Formulierungen, wonach die zu Beurteilende „eine gute Figur“ macht oder ein „ansprechendes Äußeres“ besitzt.

²³ S. dazu Dietrich Englert, in: Baer / Englert, a.a.O., S. 23

²⁴ S. dazu Katja Rodi, *Bekämpfung von Geschlechterstereotypen durch die Frauenrechtskonvention*, in: Rudolf, a.a.O., S. 55 ff.

Staat seiner Verpflichtung aus Art. 3 Abs. 2 Satz 2 GG – „Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.“ – gerecht werden. Beurteilungsrichtlinien konkretisieren die in den Beamtengesetzen vorgesehenen (vgl. etwa § 21 BBG) und zumeist²⁵ in den Laufbahnverordnungen näher geregelten Vorgaben für die dienstliche Beurteilung (vgl. etwa §§ 48- 50 BLV) und sollen gleiche Bewertungsmaßstäbe beim Leistungsvergleich nach Art. 33 Abs. 2 GG herstellen. Sie sind selbst keine Rechtsnormen, sondern Erlasse oder zum Teil auch Dienstvereinbarungen, die Gleichbehandlung sicherstellen sollen. Maßgeblich für den Gleichbehandlungsanspruch der und des Einzelnen bleibt allerdings die tatsächliche Beurteilungspraxis.²⁶

1. Zeitpunkte der Beurteilung, erfasste Personengruppen

Grundlage einer dienstrechtlichen Auswahlentscheidung ist die jüngste Beurteilung, die hinreichend aktuell sein und auch die gegenwärtig wahrgenommenen Aufgaben abbilden muss,²⁷ wobei sich die Rechtsprechung nicht an festen zeitlichen Grenzen orientiert. Die Beurteilungssysteme unterscheiden Anlass- und Regelbeurteilungen. Regelbeurteilungen sollen ein Höchstmaß an Chancengleichheit sichern und dürften aus gleichstellungspolitischer Sicht gegenüber reinen Anlassbeurteilungssystemen vorzuziehen sein, weil sie eine – häufig zu Lasten der Frauen gehende – einzelfallbezogene Handsteuerung der Chancen für die jeweilige Beförderung erschweren. Um eine solche Handsteuerung zu vermeiden, verpflichtet die Rechtsprechung Beurteilerinnen und Beurteiler dazu, Anlassbeurteilungen aus Regelbeurteilungen heraus fortzuentwickeln.²⁸ Allerdings sprechen auch gute Gründe, etwa die Stärkung richterlicher Unabhängigkeit und die Verminderung des innerbehördlichen bzw. -gerichtlichen, sich negativ auf die Arbeitszufriedenheit auswirkenden, Konfliktpotentials einer Beurteilungsrunde sowie die Bindung erheblicher Arbeitskapazitäten, für die teilweise vorgenommene Abschaffung von Regelbeurteilungen.²⁹ In jedem Falle sind auch reine Anlassbeurteilungssysteme rechtlich zulässig. Entsprechend den Absicherungen für gleiche Beurteilungsmaßstäbe bei Regelbeurteilungen sollten Anlassbeurteilungen alle vergleichbaren Beschäftigten einbeziehen, vorgegebene Quotenregelungen beachten und der Dienstherr auch bei Anlassbeurteilungen zur Veröffentlichung eines Notenspiegels verpflichtet werden.

²⁵ Teilweise gibt es auch eigenständige Beurteilungsverordnungen (so etwa in Baden-Württemberg und Sachsen).

²⁶ BVerwG, Beschl. v. 25.2.2013 – 2 B 104.11 –, juris.

²⁷ BVerwG, Urt. v. 30.6.2011 – 2 C 19.10 –; Beschl. v. 25.2.2013 – 2 B 104.11 –, zuletzt v. 20.6.2013 – 2 VR 1.13 – und v. 19.12.2014 – 2 VR 1.14 –.

²⁸ BVerwG, Beschl. v. 22.11.2012 – 2 VR 5.12 –.

²⁹ So etwa für den richterlichen Bereich bei den Bundesgerichten und in einigen Ländern (Schleswig-Holsteinische Richtlinie zur Beurteilung der Richterinnen und Richter – Dienstvereinbarung v. 23.1.2003 (SchlHA S. 62>, zuletzt geändert durch Dienstvereinbarung v. 26.6.2013 <SchlHA S. 271 und Dienstliche Beurteilung der Richter und Staatsanwälte, RdErl. des MdJ v. 1.12.2004, (2051 – I/1 – 2002/13512 – A –) JMBI 2005 S. 50).

Da die Beurteilungen die abgeleisteten Dienstzeiten und die durchgeführten Tätigkeiten vollständig abzubilden haben, sollten Anlassbeurteilungen auch vor einer Freistellung vom Dienst von einiger Dauer – z.B. mindestens einem Jahr – bzw. vor einem mit Beurteilerwechsel verbundenen Wechsel des Aufgabenbereiches sowie vor einer Beurlaubung erstellt werden. Zwar kann die Vollständigkeit der Beurteilung auch durch Einholung eines Beurteilungsbeitrages gesichert werden, vorzuziehen ist jedoch die zeitnähere Erstellung einer Zwischenbeurteilung, wenn die letzte Beurteilung mehr als ein Jahr zurückliegt. Solche Zwischenbeurteilungen sollten insbesondere vor dem Wechsel in die Elternzeit erstellt werden. Nach einer Elternzeit sollte ein Zeitraum von einem Jahr abgewartet werden, bevor die nächste Regelbeurteilung erstellt wird, um einen hinreichenden Zeitraum für ein erneutes Leistungsbild zu gewinnen.³⁰ Ein erwägenswerter Vorschlag ist es, auch vor einer maßgeblichen Reduzierung der regelmäßigen Arbeitszeit – um 50 Prozent oder mehr – eine Anlassbeurteilung zu erstellen, um einem sich wandelnden Aufgabenbereich Rechnung zu tragen.³¹ Angesichts der faktisch immer noch festzustellenden Beurteilungs Nachteile von Teilzeitbeschäftigten kann so jedenfalls der aktuelle Stand der Leistungsbewertung gesichert werden.

Kritisch ist hingegen das Instrument der reinen Bestätigungsbeurteilung im vereinfachten Verfahren bei Beurteilungen aus besonderem Anlass (anderes dienstliches Ereignis) zu sehen. Es besteht die Gefahr, dass durch eine Verlängerung der vorherigen Bewertung die Betroffenen, die hinsichtlich der mehrheitlich anlassgebenden Elternzeiten wiederum vorrangig Frauen sein dürften, von dem allgemeinen Effekt der sich tendenziell verbessernden Leistungsbewertung abgekoppelt werden. Jedenfalls sollten die Betroffenen ein Recht haben, eine an die Stelle der Bestätigung tretende Anlassbeurteilung verlangen zu können.³²

2. Nachzeichnung nicht beurteilter Zeiten

Alle Erfahrung zeigt: Je häufiger man beurteilt wird, desto eher wird eine Spitzennote erreicht. Von dem faktischen Trend des kontinuierlichen Ansteigens von Beurteilungsnoten³³ können Frauen mit unterbrochener Erwerbsbiographie nicht in gleichem Maße profitieren. Durch eine Nachzeichnung im Sinne einer fiktiven Fortschreibung tatsächlich nicht erbrachter beruflicher Leistungen kann dem Gesichtspunkt zu erwartender Leistungssteigerungen in dem betreffenden Zeitraum Rechnung getragen werden. § 33 der BLV ordnet eine solche fiktive Fortschreibung u.a. bei Elternzeit mit vollständiger Freistellung von der dienstlichen Tätigkeit an. Allerdings muss es die Dauer der nicht beurteilten Zeiten noch erlauben, dass

³⁰ So die Praxis der **Landeshauptstadt München, Die Dienstliche Beurteilung bei der Landeshauptstadt München**, 2010, a.a.O., S. 8 f.

³¹ Stellungnahme des djb in Mecklenburg-Vorpommern v. 14.2.2002 zu den dortigen Beurteilungsrichtlinien.

³² Ebd.

³³ Vgl. **Dulisch, Ideal des kontinuierlichen Aufstiegs**.

für eine Nachzeichnung eine noch hinreichende tatsächliche Grundlage gegeben ist,³⁴ was allerdings bei den heute üblichen Elternzeiten unproblematisch sein dürfte.

Ein Anspruch auf fiktive Nachzeichnung bzw. Fortschreibung sollte daher in allen Bereichen normativ verankert werden.³⁵ Dieser Anspruch sollte nicht erst dann bestehen, wenn es zu einer Auswahlentscheidung kommt, sondern jeweils bei Beendigung einer mindestens ein Jahr dauernden Ausfallzeit. Nur so ist eine Berücksichtigung der nachgezeichneten Leistung(sssteigerung) bei der nächsten Regel- bzw. Anlassbeurteilung möglich; nur so können Frauen mit Ausfallzeiten gleichermaßen an dem faktischen Trend des kontinuierlichen Ansteigens von Beurteilungsnoten teilhaben.

3. Tätigkeitsorientierte Beurteilungskriterien

Da es vor allem die verhaltens- und eigenschaftsbezogenen Beurteilungskriterien sind, die geschlechterbezogene sachfremde Einflussfaktoren wirksam werden lassen (s.o.), müssen die Beurteilungskriterien in den entsprechenden Richtlinien auf den Erfolg, den Output der Tätigkeit ausgerichtet werden und den Blick somit so weit wie möglich weg von den subjektiv zugeschriebenen Eigenschaften der Person (z.B. „Belastbarkeit“, „Durchsetzungsfähigkeit“, „Engagement“, „Identifikation mit der Aufgabe“) hin zu verobjektivierten, das Ergebnis ihrer Tätigkeit beschreibenden Kriterien (z.B. „Übernahme auch unbeliebter Aufgaben“, „Verantwortliches Handeln“, „Bewältigung von Kritik und Konfliktsituationen“, „Verwendbarkeit der Arbeitsergebnisse“, „Arbeitsmenge“, „Arbeitsgüte“, „Führungserfolg“) lenken.

Auch darf nicht etwa das subjektive Empfinden der Beurteilerin oder des Beurteilers zur zeitlichen Verfügbarkeit und Einsatzbereitschaft der zu Beurteilenden Niederschlag finden – beides Kriterien, die sich typischerweise zu Lasten von Teilzeitbeschäftigten auswirken, selbst wenn diese über ihr zeitliches Soll hinaus tätig sind –, sondern der konkrete Zielerreichungsgrad bei den übertragenen Aufgaben.³⁶ Jeglicher auch mittelbarer Anwesenheitsbezug muss durch strikten Leistungsbezug der Kriterien in Form konkreter, direkt beobachtbarer Handlungen im Zusammenhang mit der Erzielung eines Leistungsergebnisses vermieden werden. Kriterien, die von Beschäftigten in Teilzeit und mit Familienverantwortung schwer

³⁴ BVerwG, Urt. v. 16.12.2010 – 2 C 11.09 –: Nachzeichnungsanspruch verneint nach 16 Jahren der Unterbrechung; hieraus hat etwa der Landesverordnungsgeber in NRW bereits Konsequenzen gezogen und (neu) eine zeitliche Grenze von zwei Regelbeurteilungszeiträumen für die fiktive Fortschreibung von Beurteilungen in § 13 Abs. 3 LVO NRW vorgesehen.

³⁵ Vgl. etwa § 13 LVO NRW und den hierzu ergangenen ausführlichen Erlass des Justizministeriums NRW v. 11.8.2014 mit Anwendungsbeispielen.

³⁶ Vgl. eingehender Jochmann-Döll / Tondorf, a.a.O., 2013, 157 ff.; **Dulisch, Erstellung von Beurteilungsrichtlinien unter dem Aspekt der Gleichstellung**, S. 4f.; **Schreyögg, Gerecht beurteilen – Arbeitshilfe für EntwurfsverfasserInnen und BeurteilerInnen**, 2004, S. 8; **Landeshauptstadt München, Die Dienstliche Beurteilung bei der Landeshauptstadt München**, 2010, S. 13 ff., 26 ff. mit guten Formulierungsbeispielen erfolgsorientierter Kriterien; Beispiele auch bei Bieler / Lorse, Die dienstliche Beurteilung, 2012, Rn. 238 f.

erfüllt werden können („Flexibilität“, „Mobilität“, „Bereitschaft zu Überstunden“), sollten gestrichen oder abgeändert werden.

Allein ergebnisbezogene Beurteilungskriterien werden den sich aus dem Leistungsgrundsatz des Art. 33 Abs. 2 GG (§ 9 **Gesetz zur Regelung des Statusrechts der Beamtinnen und Beamten in den Ländern – BeamStG**, § 9 Satz 1 **Bundesbeamtengesetz – BBG**) ergebenden rechtlichen Anforderungen und der Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichts gerecht: Zu bewerten sind die tatsächlich im Beurteilungszeitraum erbrachten Leistungen, die mit den Anforderungen des innegehabten Amtes in Bezug zu setzen sind.³⁷

Unabhängig davon gilt: Je konkreter und je detailreicher die Vorgaben an die zu bewertenden Leistungen gefasst sind, umso geringer wird der Spielraum der Beurteilerin bzw. des Beurteilers, eigene Geschlechterstereotypen unterzubringen.³⁸

4. Diskriminierungseffekt von Richtwerten und Quoten, Anforderungen an Vergleichsgruppen

Viele Beurteilungssysteme arbeiten mit Richtwerten bzw. Quoten für die (Spitzen-) Notestufen (vgl. § 50 Abs. 2 BLV: höchstens 10% für die höchste und höchstens 20% für die zweithöchste Note). Dies wird in der Rechtsprechung als Verdeutlichung des vom Dienstherrn gewollten Maßstabes und als vorweg bestimmte Häufigkeit der Vergabe von Spitzennoten jedenfalls dann als zulässig angesehen, wenn die festgelegten Richtwerte im Einzelfall überschritten werden können.³⁹ In der Praxis sind die Entscheidungen über die korrigierenden Zuordnungen von Beurteilten zu Notestufen, die Richtwerten bzw. Quoten unterliegen, nach den vorliegenden wissenschaftlichen Erkenntnissen ein weiteres Einfallstor für geschlechtsbezogene Benachteiligungen und daher unter Gleichstellungsgesichtspunkten äußerst kritisch zu sehen.⁴⁰ Häufig werden gerade die Beurteilungen derjenigen Beschäftigten nach unten korrigiert, die nach leistungsfremden Kriterien „noch nicht dran“ oder „weniger wichtig“ für den Vorgesetzten sind, eine Perspektive, die sich typischerweise zu Lasten von Frauen auswirkt und damit diskriminierend ist. Deshalb verzichten manche Dienstherrn gänzlich auf die Vorgabe von Richtwerten.⁴¹

Das Wirkungsfeld von Richtwerten wird rechtlich zusätzlich dadurch eingeschränkt, dass die jeweilige Vergleichsgruppe, innerhalb derer die Kontingente an Spitzennoten verteilt werden, zugleich für die einzelne Beurteilerin bzw. den einzelnen Beurteiler hinsichtlich der Leis-

³⁷ Z.B. BVerwG, Urt. v. 4.11.2010 – 2 C 16.09 –, zuletzt Beschl. v. 20.6.2013 – 2 VR 1.13 – mwN.

³⁸ Vgl. hierfür als Beispiel für eine Beurteilungsrichtlinie mit derart detailhaften Vorgaben: Schleswig-Holsteinische Richtlinie zur Beurteilung der Richterinnen und Richter – Dienstvereinbarung v. 23.1.2003 (SchlHA S. 62), zuletzt geändert durch Dienstvereinbarung v. 26.6.2013 <SchlHA S. 271>.

³⁹ Grundlegend: BVerwG, Urt. v. 11.12.2008 – 2 A 7.07 –.

⁴⁰ Vgl. Jochmann-Döll / Tondorf, a.a.O., S. 145, 159; Schreyögg, Die Beurteilung der Leistung von Frauen und Männern ist nicht geschlechtsneutral, 2002, S. 3.

⁴¹ Z.B. zur LHS München: Schreyögg, a.a.O.

tungen der zu Beurteilenden überschaubar, aber auch hinreichend groß sein muss, damit sämtliche Notenstufen mit der vorbestimmten Häufigkeit vergeben werden können. Zudem müssen die Leistungsanforderungen innerhalb der Vergleichsgruppe hinreichend homogen sein.⁴²

Sind Richtwerte bzw. Quoten trotz dieser hohen Hürden dennoch Teil des Beurteilungssystems, so sollte jedenfalls im Rahmen der Koordinierungsrunden zur Korrektur der ersten Beurteilungsentwürfe vor Festlegung der endgültigen Note ggf. durch Erstellung eines Notenspiegels und erforderlichenfalls durch Einführung einer Quote in der Koordinierung sichergestellt werden, dass Frauen von der Korrektur nicht stärker betroffen werden als ihre männlichen Kollegen.⁴³ Die Gleichstellungsbeauftragte ist zu beteiligen (s.u.). Noch weitergehend ist zu erwägen, ob Quotenregelungen auch bei der endgültigen Notenfestlegung in Abhängigkeit vom Vorliegen einer Unterrepräsentanz von Frauen in einer bestimmten Notenstufe nach denselben Kriterien zulässig und zielführend sein können, wie sie für die Vorrangregelung bei gleicher Qualifikation rechtlich anerkannt sind, wenn anders ein Verstoß gegen die Diskriminierungsverbote, s.o. III., nicht erreicht werden kann.

5. Verfahren der Beurteilungserstellung

Dass Beurteilungen geschlechtergerecht ausfallen, muss neben den materiellen Anforderungen insbesondere an Beurteilungskriterien auch durch das Beurteilungsverfahren gewährleistet werden:

a) Transparenz

Beschäftigte sollten über das Verfahren, die Inhalte des Beurteilungssystems und ihre eigenen Rechte informiert werden, um auf eine zutreffende Beurteilung hinwirken und das Ergebnis einordnen zu können. Größtmögliche Transparenz sollte auch für das Ergebnis einer Regelbeurteilungsrunde hergestellt werden, soweit dies datenschutzrechtlich zulässig ist. Nur ein – anonymisierter – Notenspiegel versetzt Beschäftigte in die Lage, sich mit ihrem Beurteilungsergebnis in das Spektrum der übrigen Beschäftigten einzuordnen und etwaige Benachteiligungen zu erkennen. Bereits dieser den Beschäftigten gegenüber offengelegte Notenspiegel sollte nach den Kriterien männlich / weiblich sowie teilzeitbeschäftigt / vollzeitbeschäftigt aufgeschlüsselt sein (vgl. § 50 Abs. 4 BLV), damit etwaige Diskriminierungen offen gelegt werden können. Zeigen Beurteilungen weitere gruppen- bzw. tätigkeitsbereichsbezogene Auffälligkeiten auf, die auf eine strukturelle Schlechterstellung der betreffenden Beschäftigtengruppen mit hohem Frauenanteil hindeuten (Beispiel: Amtsrichterinnen und Amtsrichter gegenüber Richterinnen und Richter am Landge-

⁴² Vgl. BVerwG, Beschl. v. 25.10.2011 – 1 WB 51,10 –, BVerwGE 141, 113.

⁴³ So etwa in Schleswig-Holstein; dazu auch **Dulisch, Erstellung von Beurteilungsrichtlinien unter dem Aspekt der Gleichstellung**, S. 3.

richt/Oberlandesgericht), muss eine gesonderte Auswertung im Rahmen eines Notenspiegels erfolgen. Eine Bekanntgabe des Notenspiegels dürfte im Übrigen mit einem nicht zu unterschätzenden Diskriminierungsvermeidungseffekt verbunden sein.

b) Beurteilungsgespräche sowie Bekanntgabe und Erörterung der Beurteilung

Die Beurteilungsrichtlinien sehen in unterschiedlichem Maße sogenannte Beurteilungsgespräche schon innerhalb des laufenden Beurteilungszeitraumes – also während der Leistungserbringung – vor, um den Beschäftigten die jeweiligen Anforderungen des Aufgabenbereiches und eine Einschätzung ihres Leistungsbildes zu vermitteln („Informations- und Warnfunktion“). Derartige Beurteilungsgespräche dienen der Wahrung der Chancengleichheit im Beurteilungsverfahren⁴⁴ und sollten, etwa als Teil von Mitarbeiter- und Vorgesetztengesprächen, auch ein Feed-back der zu Beurteilenden über die Rahmenbedingungen ihrer Aufgabenwahrnehmung beinhalten können. Auf die Beurteilungsgespräche sollten sich sowohl Beurteilerinnen und Beurteiler als auch die zu Beurteilenden strukturiert vorbereiten.⁴⁵

Für die Bekanntgabe des Beurteilungsergebnisses sollten in den Beurteilungsrichtlinien eine Bedenkzeit bis zur nachfolgenden Erörterung und die Möglichkeit von Gegenvorstellungen und Abänderung der Beurteilung geregelt sein.

c) Koordinierung, Beurteilungskommission

Durch gemeinsame Koordinierungsgespräche aller beteiligten (Zweit- und Erst-) Beurteilerinnen und Beurteiler unter Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten ist auf einen gleichmäßigen Beurteilungsmaßstab hinzuwirken und sind Benachteiligungen von Frauen und Teilzeitbeschäftigten während des gesamten Verfahrens konsequent zu bekämpfen. Vielfach wird die Koordinierung durch eine Beurteilungskommission wahrgenommen. Im Rahmen der Koordinierungsgespräche muss für eine geschlechterneutrale Anwendung etwaiger Richtwerte bzw. Quoten für Spitzennoten Sorge getragen werden (s.o.).

d) Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten

Die Gleichstellungsbeauftragte muss frühzeitig (vgl. § 27 Abs. 1 und 2 BGleG) an allen verfahrensbegleitenden Gesprächen des jeweiligen Dienstherrn und an Koordinierungsrunden, Maßstabskonferenzen etc. beteiligt werden und sie muss reguläres Mitglied einer Beurteilungskommission bzw. -konferenz sein, um ihrer Aufgabe als Wächterin der Frauenförderung angemessen nachkommen und die Beurteilerinnen und Beurteiler auf mögliche Einfallstore für eine Benachteiligung von Frauen und Teilzeitbeschäftigte hinweisen zu können. Dies folgt

⁴⁴ Vgl. BVerwG, Beschl. v. 25.10.2011 – 1 WB 51.10 –, BVerwGE 141, 113.

⁴⁵ Hilfreich hierzu: **Schreyögg, Leitfaden zur Vorbereitung auf ein Beurteilungsgespräch oder ein Personalfördergespräch**, Überarbeitete Fassung 2014.

aus ihrem in den Gleichstellungsgesetzen verankerten Recht zur aktiven Teilnahme an allen Entscheidungsprozessen zu personellen, organisatorischen und sozialen Angelegenheiten.⁴⁶ Ihr müssen aussagekräftige Statistiken der Beurteilungen (s.u.) zur Verfügung gestellt werden, um Anhaltspunkten für Diskriminierung nachgehen zu können.⁴⁷

Auf Wunsch der betroffenen Beschäftigten sollte der Gleichstellungsbeauftragten auch die Anwesenheit bei der Bekanntgabe einer Beurteilung eingeräumt werden.

6. Evaluation der Ergebnisse für Frauen und Männer, Voll- und Teilzeitbeschäftigte

Die zur Herstellung von Transparenz und als Grundlage für ein Tätigwerden der Gleichstellungsbeauftragten zu erstellenden Statistiken über die Beurteilungsergebnisse – insbesondere hinsichtlich der Verteilung der allein beförderungsrelevanten Spitzennoten – müssen mindestens Angaben zur Anzahl der Beurteilten nach Geschlecht, zur prozentualen Verteilung der Noten nach Geschlecht, Voll- und Teilzeitbeschäftigten und zu den durchschnittlich erreichten Punktwerten in diesen Kategorien enthalten⁴⁸. Diese Statistiken sollten den Beurteilerinnen und Beurteilern sowie den am Verfahren beteiligten Personalverantwortlichen bzw. -gremien sowohl vor (mit den Daten der letzten Beurteilungsrunden) als auch nach Erstellung der Beurteilungen zur Kenntnis gebracht werden, um auch präventiv wirken zu können und die Beteiligten für die Gefahr von Geschlechterdiskriminierungen zu sensibilisieren.

7. Schulungen der Beurteilerinnen und Beurteiler sowie Information der Beurteilten

Maßnahmen zum Abbau der noch anzutreffenden Geschlechterdiskriminierung bei der Leistungsbeurteilung beginnen damit, sämtliche Personalverantwortlichen im Rahmen der ohnehin stattfindenden Schulungen zu Beurteilungen für die Gefahren einer Schlechterstellung von Frauen und insbesondere von Teilzeitbeschäftigten zu sensibilisieren. Im Internet sind bereits Lernprogramme vorhanden, die auch die Belange der Frauenförderung angemessen berücksichtigen.⁴⁹ Auch die Fortbildungsakademien für die öffentliche Verwaltung sowie Anbieterinnen und Anbieter von Inhouse-Trainings sehen in zunehmendem Maße Schulungen speziell im Hinblick auf geschlechtergerechte Beurteilungen vor. Gleichstellungsbeauftragte sollten sich dafür einsetzen, dass nur von solchen Schulungsangeboten Gebrauch gemacht wird, bei denen dem Gleichstellungsaspekt angemessener Raum verschafft wird.

Ebenso sollten weibliche Beschäftigte regelmäßig über ihre Rechte im Beurteilungsverfahren, einschließlich der Unterstützung durch die Gleichstellungsbeauftragte, und über die Wahrnehmung der eigenen Interessen im Beurteilungsgespräch sowie nach Bekanntgabe der Beurteilung informiert werden. Dies sollte als Kernaufgabe der Personalverantwortlichen

⁴⁶ Vgl. BVerwG, Urt. v. 8.4.2010 – 6 C 3.09 –, BVerwGE 136, 263 – Teilnahme an Führungsklausur.

⁴⁷ S. Jochmann-Döll / Tondorf, a.a.O., S. 160.

⁴⁸ Vgl. Tondorf / Jochmann-Döll, **djbz 3/2012**, S. 108 f. mit Beispielstabellen.

im Rahmen eines zeitgemäßen, gleichstellungsorientierten Personalmanagements begriffen werden, unterfällt aber jedenfalls auch dem Aufgabenbereich der Gleichstellungsbeauftragten.

VI. Ausblick für Forschung und Praxis

Der djb regt im Hinblick auf die nahezu unverändert bestehende Schlechterstellung von Frauen, insbesondere von Teilzeitbeschäftigten, bei Beurteilungen an, in der Genderforschung auch künftig Daten zur Leistungsbewertung von Frauen und zu ihrem Anteil an Beförderungen zu erheben, auszuwerten und in verständlicher Form allgemein zur Verfügung zu stellen. Ein zweiter Schwerpunkt der Forschung sollten gelungene normative Vorgaben für Beurteilungen sein, die – durch Publikation und kritische Kommentierung allgemein zugänglich gemacht – vorbildhaft für andere Bereiche wirken können.

Möglichst detaillierte gesetzliche Vorgaben, Verordnungen und Richtlinien zur Sicherung geschlechtergerechter Beurteilungen stellen neben deren praktischer Umsetzung, einschließlich von Schulungen und Evaluationen, aus unserer Sicht den Schwerpunkt für die künftige Praxis der Beurteilungen dar. Eine wesentliche Rolle, um endlich zu einem veränderten Beurteilungsverhalten der Personalverantwortlichen zu kommen, dürfte hierbei die allgemein zugängliche Information über die konkret anwendbaren rechtlichen Standards und über die Ergebnisse der Evaluationen spielen.

Die Gleichstellungsbeauftragten können das Thema der Beurteilungen im eigenen Zuständigkeitsbereich aktiv aufgreifen, die Personalverantwortlichen nach allen erforderlichen Daten ersuchen und in Vorbereitung sowie im Verlauf des Beurteilungsverfahrens mit anderen Gleichstellungsbeauftragten in einen fachlichen Erfahrungs- und Informationsaustausch treten.

VII. Fokus auf Teilzeitbeschäftigte: „Teilzeit-Check“ von Beurteilungen und normativen Vorgaben

Wie die vorangehenden Ausführungen zeigen, sind allen Erfahrungen nach die – nahezu flächendeckend weiblichen – Teilzeitbeschäftigten die wahren Verliererinnen der Beurteilungspraxis. Dass es hierfür keine fachlich zu rechtfertigenden Gründe gibt und dieser Befund nach wie vor eine faktische Diskriminierung von Frauen belegt, liegt ebenso auf der Hand. Der djb fordert daher, bei allen Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen im Beurteilungswesen eine gesonderte Prüfung anzustellen, inwieweit der Schlechterstellung von Teilzeitbeschäftigten entgegengewirkt wird („Teilzeit-Check“). Dies reicht von der Formulierung der normativen Anforderungen insbesondere in Gestalt der Beurteilungskriterien, der Bewusstwerdung über eigene Erwartungen der Beurteilerinnen und Beurteiler gegenüber Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten (Ausmaß der zeitlichen Verfügbarkeit), der Ausweisung von Teil-

⁴⁹ Dulisch, *Psychologie der Mitarbeiterbeurteilung*.

zeitbeschäftigten in der Phase der Koordinierung bis hin zu aussagekräftigen Beschreibungen im Rahmen der Evaluation der Beurteilungen, ob und inwieweit die Ergebnisse der Teilzeitbeschäftigten gegenüber den Vollzeitbeschäftigten abfallen.

VIII. Handlungsempfehlungen

Zusammenfassend sollten vorrangig die folgenden Maßnahmen ergriffen werden, um für Frauen die gleichen Chancen wie ihren männlichen Kollegen zu gewährleisten, an den beförderungsrelevanten Beurteilungsergebnissen teilzuhaben:

1. Der Diskriminierung von Frauen ist durch klare normative Vorgaben insbesondere in den Beurteilungsrichtlinien entgegenzuwirken.
2. Beurteilungskriterien sind ergebnis- und tätigkeitsbezogen sowie hinreichend konkret zu fassen.
3. Personalverantwortlichen sollten Arbeitshilfen mit Formulierungsvorschlägen zur Anwendung der vorgegebenen Beurteilungskriterien an die Hand gegeben werden.⁵⁰
4. Sofern nicht ein Regelbeurteilungs-, sondern lediglich ein Anlassbeurteilungssystem besteht, sollten Anlassbeurteilungen für alle vergleichbaren Beschäftigten erstellt werden.
5. Zwischenbeurteilungen und Nachzeichnungen sind nicht erst bei Auswahlentscheidungen konsequent einzusetzen, um Nachteile durch Elternzeiten und maßgebliche Veränderungen des Umfangs der Tätigkeit zu vermeiden.
6. Bei der Koordinierung von Beurteilungen unter Anwendung von Richtwerten oder Quoten ist eine Schlechterstellung von Frauen und Teilzeitbeschäftigten auszuschließen. Die Einführung einer Quotenregelung zugunsten von weiblichen Beschäftigten schon in der Koordinierung sollte geprüft werden, wenn anders eine gleichwertige Repräsentanz auf beförderungsrelevanten Notenstufen nicht gewährleistet werden kann.
7. Die Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten in allen Phasen des Beurteilungsverfahrens ist zu gewährleisten.
8. Beurteilungsergebnisse sind nach den Kategorien männlich/weiblich, Vollzeit-/Teilzeitbeschäftigte und bei besonderen Auffälligkeiten ggf. weiteren Kategorien (z.B. Behörden-/Gerichtsbereiche) aufzuschlüsseln. Die Evaluation (Notenspiegel) ist allen Beschäftigten und Personalverantwortlichen bekanntzugeben.

⁵⁰ Vgl. z.B. **Landeshauptstadt München, die Dienstliche Beurteilung bei der Landeshauptstadt München**, 2010, S. 30 ff.

9. Die Gefahren einer Geschlechterdiskriminierung und Maßnahmen zur Erstellung geschlechtergerechter Beurteilungen müssen Bestandteil der Schulungen der Personalverantwortlichen sein. Auch die zu Beurteilenden müssen Informationen zur Wahrung ihrer Rechte im Beurteilungsverfahren erhalten, die besonders auf die Gleichstellung von Frauen und Teilzeitbeschäftigten eingehen.
10. Die herausragende Rolle des Faktors Teilzeitbeschäftigung für die faktische Benachteiligung von Frauen sollte zur Einführung eines „Teilzeit-Checks“ aller normativen Vorgaben sowie für alle Phasen des Beurteilungsverfahrens führen.

Ramona Pisal

Präsidentin

Sabine Overkämping

Vorsitzende der Kommission Öffentliches
Recht, Europa- und Völkerrecht

Anhang: Arbeitshilfen zu geschlechtergerechten Beurteilungen

Wir weisen beispielhaft auf folgende, im Internet zugängliche Arbeitshilfen und Checklisten hin, die für die Ausarbeitung von Beurteilungsrichtlinien und für Begleitung des Beurteilungsverfahrens hilfreich sein können:

- **Tabellarischer Diskriminierungs-Check** zum Aufgabenbezug der Beurteilung, zu Leistungs- und Befähigungsmerkmalen, zu Einstufungen, zu Richtwerten und einheitlichem Beurteilungsmaßstab und zum Beurteilungsverfahren in:

Andrea Jochmann-Döll / Karin Tondorf, Nach Leistung, Eignung und Befähigung? – Beurteilung von Frauen und Männern im Polizeivollzugsdienst, Arbeitspapier 276 der Hans Böckler Stiftung, 2013, S. 91 ff.

- **Umfassende Arbeitshilfe** unter Berücksichtigung von **Selbstreflexion** der Beurteiler, **Kommunikation** und Konfliktmanagement:

Friedel Schreyögg, Geschlechtergerecht beurteilen, Arbeitshilfe zur Erstellung dienstlicher Beurteilungen, überarbeitete Fassung 2014.

- Beispiele für Begriffsbeschreibungen und Beispielformulierungen tätigkeitsbezogener Beurteilungsmerkmale:

Landeshauptstadt München, Die Dienstliche Beurteilung bei der Landeshauptstadt München, 2010, S. 50 ff.

- problemorientiertes **Schulungsmaterial** zur Sensibilisierung von Personalverantwortlichen:

Frank Dulisch, Psychologie der Mitarbeiterbeurteilung.