

## **Gleichstellungscontrolling im Unternehmen**

Fünf Checklisten zum Selbsttest



Eine Initiative der Stiftung für Erforschung der Frauenarbeit

Verfasst von: Christof Baitzsch und Liliane Blume

Überarbeitete Version vom Februar 2004

## Vorwort

Die Stiftungsrätinnen der Stiftung für Erforschung der Frauenarbeit haben festgestellt, dass es bislang kein einfach anwendbares Instrument gibt zur Messung des Standes und des Fortschrittes von Gleichstellungsbemühungen in Unternehmen.

Aus diesen Gründen hat sich die Stiftung entschlossen, ein Instrument entwickeln zu lassen, mit dem Sie in einem einfachen Selbst-Testverfahren den Stand und die Fortschritte der Gleichstellungsbemühungen in Ihrem Unternehmen messen können.

Das renommierte Institut für Angewandte Psychologie (IAP) in Zürich wurde mit der Erstellung des Instrumentes beauftragt. Drei Unternehmungen der Migros, nämlich die Genossenschaften Aare und Luzern sowie die Chocolat Frey haben ihre Erfahrungen beigetragen und damit die Anwendbarkeit und die Praxisnähe des Instruments verbessert. Nachdem das Instrument fast 500mal von unserer Website heruntergeladen worden ist, haben wir die BenutzerInnen der Checklisten zu einem Feedback eingeladen. Die Ergebnisse dieses Feedbacks sind in diese Neuüberarbeitung eingeflossen.

Mit dem vorliegenden Controlling-Instrument, können Sie auf einfache Art und Weise zentrale Informationen erheben zum Stand der Gleichstellung in Ihrem Unternehmen. Wenn Sie die Checklisten regelmässig anwenden, können Sie mit ihnen auch Entwicklungen messen.

Unser Instrument zum Gleichstellungscontrolling kann gratis von unserer Website [www.stiftung-frauenarbeit.ch](http://www.stiftung-frauenarbeit.ch) heruntergeladen werden.

Die Stiftung für Erforschung der Frauenarbeit wünscht sich, dass viele Unternehmen, private und staatliche, das Instrument im Interesse der Verwirklichung der beruflichen Gleichstellung von Frau und Mann anwenden werden und dass die Ergebnisse konkrete Massnahmen anregen können. Das Controlling-Instrument soll auch dazu beitragen, die Diskussionen um Gleichstellungsmassnahmen in Betrieben zu versachlichen.

Rita Gassmann  
Rita Schmid Göldi

## Inhaltsverzeichnis

<b>GLEICHSTELLUNGSCONTROLLING IM UNTERNEHMEN .....</b>	<b>1</b>
<b>GLEICHSTELLUNGSCONTROLLING IM UNTERNEHMEN .....</b>	<b>5</b>
FÜNF CHECKLISTEN ZUM STAND DER GLEICHSTELLUNGSBEMÜHUNGEN IN IHREM UNTERNEHMEN .....	5
<b>BEDIENUNGSANLEITUNG FÜR DIE CHECKLISTEN ZUR GLEICHSTELLUNG IM UNTERNEHMEN .....</b>	<b>6</b>
WENN SIE DIE CHECKLISTEN FERTIG BEARBEITET HABEN, FINDEN SIE AM SCHLUSS EINE VORLAGE ZUR SELBSTBEWERTUNG DER ERGEBNISSE. ....	7
<b>1. PRIORITÄTENTEST .....</b>	<b>8</b>
<i>Wie wichtig ist die Gleichstellung für Ihr Unternehmen?.....</i>	8
STRATEGIEEBENE.....	8
ZIELE .....	8
MASSNAHMEN .....	8
CONTROLLING .....	8
<b>2. DER TEST DER LEISTUNGS- UND POTENTIALBEURTEILUNG .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1. LEISTUNGSBEURTEILUNG ALS GLEICHSTELLUNGSPRAXIS.....</b>	<b>9</b>
<i>Wie gleichstellungsfreundlich sind Ihre Personalbeurteilungen?.....</i>	9
ÜBERSCHAUBARKEIT DES INSTRUMENTES DER LEISTUNGS- UND POTENTIALBEURTEILUNG .....	9
EINDEUTIGKEIT DER BEURTEILUNGSKRITERIEN .....	9
DURCH BEURTEILUNGSKRITERIEN ERFASSTE DIMENSION.....	9
BEURTEILUNG VON LEISTUNG UND NICHT VON PERSÖNLICHKEIT ODER EIGENSCHAFTEN .....	9
<b>2. 2. EINFÜHRUNG UND UNTERSTÜTZUNG DER LEISTUNGS- UND POTENZIALBEURTEILUNG .....</b>	<b>10</b>
<i>Wie gut wissen Ihre MitarbeiterInnen über die Leistungsbeurteilung Bescheid?.....</i>	10
SCHULUNG DER BEURTEILTEN UND DER BEURTEILENDEN PERSONEN .....	10
SENSIBILISIERUNG AUF DEN SOZIALEN CHARAKTER DER BEURTEILUNG .....	10
SENSIBILISIERUNG AUF GESCHLECHTERSPEZIFISCHE VERZERRUNGEN .....	10
ERNSTHAFTIGKEIT DER DURCHFÜHRUNG DER LEISTUNGSBEURTEILUNG .....	10
ANGEBOT FÜR UNTERSTÜTZUNG DER BEURTEILENDEN .....	10

<b>3. DER ZAHLENTEST .....</b>	<b>11</b>
<i>Wie gut sind Ihre Kennzahlen punkto Gleichstellung?.....</i>	11
ANTEIL VON FRAUEN IM UNTEREN KADER (FÜHRUNGS- UND FACHPOSITION) .....	11
ANTEIL VON FRAUEN IM MITTLEREN KADER (FÜHRUNGS- UND FACHPOSITION) .....	11
ANTEIL VON FRAUEN IN DER GESCHÄFTSLEITUNG .....	11
LOHNDIFFERENZEN VON FRAUEN UND MÄNNERN IN GLEICHWERTIGER FUNKTION (ALTERS-, AUSBILDUNGS- UND DIENSTALTEREFFEKTE HERAUSGERECHNET) .....	11
LEISTUNGS- UND POTENTIALBEURTEILUNG: DURCHSCHNITTliche BEURTEILUNGSWERTE, STREUUNGEN.....	11
MÄNNERANTEIL IN TEILZEITANSTELLUNGEN .....	11
<b>4. DER WEITERBILDUNGSTEST .....</b>	<b>12</b>
<i>Welche Geschlechterdifferenzen bestehen in Ihrem Unternehmen punkto Weiterbildung?.....</i>	12
FACHBEZOGENE AUS- UND WEITERBILDUNGEN (FACHKURSE).....	12
FÜHRUNGSSPEZIFISCHE AUS- UND WEITERBILDUNGEN (FÜHRUNGSKURSE).....	12
FÜHRUNGSKRÄFTE NACHWUCHSKURSE/PROGRAMME .....	12
KURZE AUS- UND WEITERBILDUNGEN (1-2 TAGE) .....	12
AUS- UND WEITERBILDUNGSPROGRAMME MIT EINER DAUER VON 3 TAGEN UND MEHR .....	12
FINANZIELLE UNTERSTÜTZUNG DES UNTERNEHMENS FÜR NACHDIPLOMSTUDIENGÄNGE .....	12
FINANZIELLE UNTERSTÜTZUNG DES UNTERNEHMENS FÜR EXTERNE AUS- UND WEITERBILDUNGEN .....	12
VOM UNTERNEHMEN ZUR VERFÜGUNG GESTELLTE ARBEITSZEIT FÜR EXTERNE AUS- UND WEITERBILDUNGEN .....	12
BEWILLIGUNG VON SABBATICALS, DIE MEHRERE MONATE DAUERN.....	12
<b>5. DER WERTE- UND NORMENTEST .....</b>	<b>13</b>
<i>Welche Haltung vertritt Ihr Unternehmen punkto Gleichstellung? .....</i>	13
FÜHRUNG UND GESCHLECHT .....	13
LEISTUNG UND GESCHLECHT .....	13
VERHALTEN UND GESCHLECHT .....	13
ENTGELTGERECHTIGKEIT .....	13
ÖFFNUNG GESCHLECHTSDOMINierter BERUFE .....	13
<i>Auswertung.....</i>	14
<b>GEWICHTUNG DER ERGEBNISSE.....</b>	<b>14</b>
<i>Anhang.....</i>	15
<b>DREI PERSPEKTIVEN FÜR DIE EVALUATION VON VERÄNDERUNGSANSTRENGUNGEN.....</b>	<b>15</b>
ASPEKTE DER EVALUATION VON GLEICHSTELLUNGSBEMÜHUNGEN .....	15
ZU BEACHTEN IST: .....	16
ZIELE DER GLEICHSTELLUNG UND KENNZAHLEN DAZU .....	17
LEISTUNGSBEURTEILUNG ALS GLEICHSTELLUNGSPRAXIS: THEORETISCHER HINTERGRUND .....	18
LITERATUR ZUR VERTIEFUNG .....	19

## Gleichstellungscontrolling im Unternehmen

### Fünf Checklisten zum Stand der Gleichstellungsbemühungen in Ihrem Unternehmen

Sie wollen wissen, wie es um die Gleichstellung in Ihrem Unternehmen bestellt ist?

Mit dem vorliegenden Set an Checklisten haben Sie ein Instrument in der Hand, mit dem Sie den Stand der Gleichstellungsbemühungen in Ihrem Unternehmen analysieren können.

Wenn Sie die Checklisten durchgehen und alle Fragen beantworten, wissen Sie, wo in Ihrem Unternehmen Handlungsbedarf punkto Gleichstellung besteht.

Sie können die Checklisten als Momentaufnahme nutzen oder um Veränderungen im Vergleich zu früher festzuhalten.

Die Checklisten sind konzipiert für Fachleute aus dem Human Resources Bereich (HRM) Ihres Unternehmens. Die Qualität der Ergebnisse verbessert sich, wenn die Checklisten nicht von einer Person allein ausgefüllt werden, sondern am besten von 2-3 Personen unterschiedlichen Geschlechts.

Folgende sechs Checklisten sind hier enthalten:

- 1.1 Der Prioritätentest (Prämissenevaluation)**
- 1.2 Leistungs und Potentialbeurteilung (Durchführungsevaluationen)**
  - 1.2.1 Leistungsbeurteilung als Gleichstellungspraxis**
  - 1.2.2 Einführung und Unterstützung der Leistungs- und Potentialbeurteilung**
- 1.3 Der Kennzahlentest (Ergebnisevaluation)**
- 1.4 Der Weiterbildungstest**
- 1.5 Der Werte und Normentest**

## Bedienungsanleitung für die Checklisten zur Gleichstellung im Unternehmen

Auf den folgenden Seiten finden Sie die fünf Checklisten für das Controlling der Gleichstellungssituation in Ihrem Unternehmen.

Jede Checkliste fordert Sie auf, für bestimmte Aspekte<sup>1</sup> die Situation in Ihrem Unternehmen einzuschätzen. Dazu wird eine Skala von möglichen Ausprägungen vorgegeben, auf der Sie Ihr Unternehmen positionieren können. Die einzelnen Ausprägungen sind idealtypisch umschrieben, deshalb wird kaum einmal eine Umschreibung ganz exakt auf Ihre Situation zutreffen.

Es ist durchaus möglich, dass auch zwei Umschreibungen gleichzeitig zutreffen; in diesem Fall markieren Sie beide Antworten. Wenn eine Frage für Ihr Unternehmen nicht zu beantworten ist, gehen Sie zur nächsten Frage.

Zur Einschätzung der Situation in Ihrem Unternehmen können Sie ganz unterschiedlich Vorgehen. Nachfolgend sind als Inspiration einige mögliche Anwendungsformen und Methoden aufgezeigt.

AnwenderInnen	Ziel und Methode
Gleichstellungsbeauftragte	Zahlen- und Datenerhebung. Einsatz des Instrumentes zur Diagnose: "Wo drückt der Schuh am Meisten? Wo setzen wir mit Massnahmen/Interventionen am sinnvollsten an?". Methode: Vereinzelte Experteninterviews (z.B. mit mittleren/höherem Kader, HR-Fachleuten etc.).
HR, Personalfachleute	Sensibilisieren für Gleichstellungsanliegen. Methode: Systematische Interviews mit Schlüsselpersonen (z.B. höhere Führungskräfte, AusbilderInnen etc.) Methode: Integration von ausgewählten Fragen der Checkliste in bereits bestehenden Personalinstrumente (z.B. Mitarbeiterumfragen, Instrumente der Personalselektion, Lohnfindung, Leistungsbewertung, Personalentwicklung).
Geschäftsleitung, CEO	Klassisches Controlling. Methode: langfristiges und periodisches Überprüfen von strategischen Projekten.
Personalentwicklung/ AusbildnerInnen	Sensibilisierung der Führungskräfte. Methode: Führungskräfte-Trainings, Führungskräfte-Nachwuchsprogramme, Moderieren von Führungskräfte-Meetings etc.

<sup>1</sup> Zur Methode vgl. Anhang

Der Einfachheit halber haben wir die Gewichtung der Antworten in drei bis vier Stufen unterteilt, diese sind mit Grautönen markiert:  
Der Grauwert des Rasters bestimmt die Dringlichkeit des Handlungsbedarfs, hell oder links auf der Skala werden gute Voraussetzungen eingetragen, rechts oder im schwarzen Bereich liegt der dringendste Handlungsbedarf im Gleichstellungsbereich vor.

Gut	Verbesserungsfähig	Ungünstig	Handlungsbedarf
<input type="checkbox"/> Die Voraussetzungen respektive die Ergebnisse hinsichtlich Gleichstellung sind gut, die weiteren Bemühungen sollten auf die Beibehaltung des Erreichten ausgerichtet sein	<input type="checkbox"/> Ihr Unternehmen ist auf dem richtigen Weg, die Voraussetzungen, respektive die Ergebnisse können noch optimiert werden.	<input type="checkbox"/> Einige Ansätze sind richtig, die Voraussetzungen, respektive Ergebnisse sind aber verbesserungsbedürftig	<input type="checkbox"/> Es besteht ein grosser Handlungsbedarf

Sie können die Checklisten verwenden, wenn Sie eine **Bestandesaufnahme** der Gleichstellung in Ihrem Unternehmen oder Ihrer Organisationseinheit erstellen wollen. Sie beurteilen dann die aktuelle Situation.  
Sie können die Checklisten aber auch für eine **Fortschrittskontrolle** verwenden und das Tempo sowie das Ausmass der Veränderungen messen. Dafür müssen Sie die Tests zu unterschiedlichen Zeitpunkten durchführen.  
Denken Sie daran, dass der Stand von Gleichstellungsbemühungen in Grossunternehmen in verschiedenen Abteilungen oft sehr unterschiedlich sein kann. Es empfiehlt sich deshalb sehr, die Evaluation auf Abteilungs- oder Divisionsebene durchzuführen.

Wenn Sie die Checklisten fertig bearbeitet haben, finden Sie am Schluss eine Vorlage zur Selbstbewertung der Ergebnisse.

# 1. Prioritätentest

## Wie wichtig ist die Gleichstellung für Ihr Unternehmen?

Gut	Verbesserungsfähig	Ungünstig	Handlungsbedarf
<b>Strategieebene</b>			
<input type="checkbox"/> Das Thema Gleichstellung ist in der Strategie bzw. im Leitbild verankert	<input type="checkbox"/> Bei uns gibt es mehrere Richtlinien zur beruflichen Gleichstellung	<input type="checkbox"/> Es gibt bei uns in wenigen ausgewählten Gebieten Richtlinien zur Gleichstellung	<input type="checkbox"/> Es gibt bei uns keine Richtlinien zur Gleichstellung
<input type="checkbox"/> Gleichstellung ist ein regelmäßiges Traktandum in der Geschäftsleitung (mind. 1 mal pro Quartal)	<input type="checkbox"/> Gleichstellung ist einmal jährlich Traktandum der Geschäftsleitung	<input type="checkbox"/> Es sind überwiegend Einzelne der Geschäftsleitung, die Aktivitäten zur Gleichstellung anstossen	<input type="checkbox"/> Die Geschäftsleitung würde den Anliegen der Gleichstellung verständnislos gegenüber stehen
<b>Ziele</b>			
<input type="checkbox"/> Die Geschäftsleitung verfolgt einen mehrjährigen und umfassenden Zielkatalog	<input type="checkbox"/> Für mehrere Aktivitäten werden längerfristige Ziele konkret formuliert	<input type="checkbox"/> Es existieren einzelne, eher kurzfristige Ziele	<input type="checkbox"/> Anliegen bezüglich Gleichstellung sind nicht als konkrete Ziele ausformuliert
<b>Massnahmen</b>			
<input type="checkbox"/> Gleichstellungsmassnahmen erhalten volle materielle und personelle Unterstützung	<input type="checkbox"/> Für einzelne Massnahmen erhält man materielle und personelle Unterstützung	<input type="checkbox"/> Materielle und personelle Unterstützung muss man sich erkämpfen	<input type="checkbox"/> Es gibt keine materielle und personelle Unterstützung
<input type="checkbox"/> Massnahmen erfolgen koordiniert und werden regelmässig evaluiert	<input type="checkbox"/> Massnahmen erfolgen koordiniert und längerfristig	<input type="checkbox"/> Punktuelle Massnahmen erfolgen unkoordiniert	<input type="checkbox"/> Massnahmen erwartet man vergebens, selbst wenn sie versprochen wurden
<b>Controlling</b>			
<input type="checkbox"/> Gleichstellung ist ein Thema des Qualitätsmanagements (Hauptprozess Management o.ä.)	<input type="checkbox"/> Gleichstellungscontrolling existiert und in einigen Bereichen/Abteilungen längerfristig verfolgt	<input type="checkbox"/> Gleichstellungscontrolling existiert, es bleibt aber folgenlos	<input type="checkbox"/> Gleichstellungscontrolling ist ein Fremdwort für unsere Geschäftsleitung



## 2. Der Test der Leistungs- und Potentialbeurteilung

### 2.1. Leistungsbeurteilung als Gleichstellungspraxis

Theoretische Erklärungen finden Sie im Anhang Seite 18

#### Wie gleichstellungsfreundlich sind Ihre Personalbeurteilungen?

Gut	Verbesserungsfähig	Ungünstig	Handlungsbedarf
<b>Überschaubarkeit des Instrumentes der Leistungs- und Potentialbeurteilung</b>			
<input type="checkbox"/> Unsere Leistungsbeurteilung umfasst maximal 6 Kriterien	<input type="checkbox"/> Unsere Leistungsbeurteilung umfasst 7 bis 8 Kriterien	<input type="checkbox"/> Unsere Leistungsbeurteilung umfasst 9 bis 10 Kriterien	<input type="checkbox"/> Unsere Leistungsbeurteilung umfasst 10 oder mehr Kriterien
<b>Eindeutigkeit der Beurteilungskriterien</b>			
<input type="checkbox"/> Die Kriterien sind konkret und präzise formuliert	<input type="checkbox"/> Die Kriterien sind ungenau, schwammig oder mehrdeutig formuliert	<input type="checkbox"/> Die Kriterien sind sehr allgemein und abstrakt formuliert, sie sind deshalb sehr interpretationsbedürftig	<input type="checkbox"/> Es gibt keine definierten Kriterien
<b>Durch Beurteilungskriterien erfasste Dimension</b>			
<input type="checkbox"/> Die Kriterien beziehen sich auf alle vier Dimensionen: intellektuelle, psychosoziale (durch soziale Gegebenheiten bedingte), physische Aspekte, sowie auf Verantwortung	<input type="checkbox"/> Die Kriterien beziehen sich nur auf drei Aspekte	<input type="checkbox"/> Die Kriterien beziehen sich nur auf zwei Aspekte	<input type="checkbox"/> Die Kriterien beziehen sich nur auf einen Aspekt
<b>Beurteilung von Leistung und nicht von Persönlichkeit oder Eigenschaften</b>			
<input type="checkbox"/> Die Beurteilungskriterien sind ausschliesslich verhaltens- und/oder ergebnisorientiert	<input type="checkbox"/> Einzelne Kriterien orientieren sich auch an Eigenschaften und/oder Persönlichkeitsmerkmalen	<input type="checkbox"/> Mehrere Kriterien sind auf Persönlichkeitsmerkmale und/oder auf Eigenschaften gerichtet	<input type="checkbox"/> Alle Kriterien orientieren sich an Eigenschaften und/oder Persönlichkeitsmerkmalen

## 2. 2. Einführung und Unterstützung der Leistungs- und Potenzialbeurteilung

Wie gut wissen Ihre MitarbeiterInnen über die Leistungsbeurteilung Bescheid?

Gut	Verbesserungsfähig	Ungünstig	Handlungsbedarf
<b>Schulung der Beurteilten und der beurteilenden Personen</b>			
<input type="checkbox"/> Auf die Leistungsbeurteilung bereiten sich Vorgesetzte und Mitarbeitende vor	<input type="checkbox"/> Auf die Leistungsbeurteilung bereiten sich nur Vorgesetzte vor	<input type="checkbox"/> Auf die Leistungsbeurteilung bereitet sich niemand vor	<input type="checkbox"/> Es gibt keine Leistungsbeurteilung
<input type="checkbox"/> Leistungsbeurteilung ist ein gegenseitiger Aushandlungsprozess. Bei Uneinigkeit besteht Rekursmöglichkeit.	<input type="checkbox"/> Leistungsbeurteilung ist ein gegenseitiger Aushandlungsprozess. Bei Uneinigkeit besteht keine Rekursmöglichkeit.	<input type="checkbox"/> Leistungsbeurteilung wird von den Vorgesetzten ausgefüllt ins Gespräch mitgebracht, Mitarbeitende unterschreiben sie einfach.	<input type="checkbox"/> Es gibt keine Leistungsbeurteilung
<b>Sensibilisierung auf den sozialen Charakter der Beurteilung</b>			
<input type="checkbox"/> Die beteiligten Personen werden auf den sozialen Charakter von Beurteilung mittels Training sensibilisiert	<input type="checkbox"/> Alle Beteiligten werden auf den sozialen Charakter von Beurteilung aufmerksam gemacht	<input type="checkbox"/> Nur die beurteilenden Personen werden auf den sozialen Charakter der Beurteilung aufmerksam gemacht	<input type="checkbox"/> Es findet keine Sensibilisierung auf den sozialen Charakter von Beurteilung statt
<b>Sensibilisierung auf geschlechterspezifische Verzerrungen</b>			
<input type="checkbox"/> Die beteiligten Personen werden im Umgang mit geschlechtsspezifischer Wahrnehmung und Interpretation geschult und trainiert	<input type="checkbox"/> Alle beteiligten Personen werden mit geschlechtsspezifischen Wahrnehmungs- und Interpretationsmustern bekannt gemacht	<input type="checkbox"/> Nur die beurteilenden Personen werden mit geschlechtsspezifischen Wahrnehmungs- und Interpretationsmustern bekannt gemacht	<input type="checkbox"/> Die Frage der geschlechtsspezifischen Verzerrung von Leistungsbeurteilung ist kein Thema
<b>Ernsthaftigkeit der Durchführung der Leistungsbeurteilung</b>			
<input type="checkbox"/> Leistungsbeurteilungen werden als wichtiges Element der Personalentwicklung betrachtet und eingesetzt	<input type="checkbox"/> Leistungsbeurteilungen werden regelmässig durchgeführt und ernst genommen	<input type="checkbox"/> Leistungsbeurteilungen werden dann erledigt, wenn gerade Zeit dafür erübrigt werden kann	<input type="checkbox"/> Leistungsbeurteilungen werden nicht durchgeführt
<b>Angebot für Unterstützung der Beurteilenden</b>			
<input type="checkbox"/> Unterstützungsangebote des HRM für die Durchführung der Leistungsbeurteilung werden gerne angenommen	<input type="checkbox"/> Das HRM muss seine Unterstützung für die Durchführung der Leistungsbeurteilung manchmal fast aufdrängen	<input type="checkbox"/> Die Führungskräfte nehmen Unterstützungsangebote für die Durchführung der Leistungsbeurteilung nicht in Anspruch	<input type="checkbox"/> Unterstützung für die Leistungsbeurteilung wird von unserer Personalabteilung nicht aktiv angeboten

### 3. Der Zahlentest

#### Wie gut sind Ihre Kennzahlen punkto Gleichstellung?

Bei den nachfolgenden Einstufungen orientieren Sie sich bitte am Sprachgebrauch in Ihrem Unternehmen. Häufig wird die erste Führungsebene als unteres Kader bezeichnet. Führungskräfte, die ihrerseits Führungskräfte führen gelten als mittleres Kader. Fachspezialisten können sowohl im unteren als auch im mittleren Kader eingestuft sein.

Falls Sie anteilsbereinigte Daten erheben möchten, berechnen Sie zuerst den prozentualen Frauen- respektive Männeranteil der Gesamtbelegschaft, z.B. Gesamtbelegschaft 1000 Personen, 200 Frauen (100% Frauen), 800 Männer (100% Männer). Nehmen Sie diese Daten als Basis für die weiteren Berechnungen, z.B. 100 Frauen im unteren Kader sind 10% der Gesamtbelegschaft, jedoch 50% des Frauenanteils des Unternehmens. 100 Männer im unteren Kader sind 10% der Gesamtbelegschaft, jedoch nur 12.5% des Männeranteils des Unternehmens. Das würde bedeuten, dass obwohl je 100 Frauen und Männer im unteren Kader vertreten sind, Frauen im Vergleich zur Gesamtanstellung von Frauen häufiger Führungspositionen ausüben als Männer dies tun.

Gut	Verbesserungsfähig	Ungünstig	Handlungsbedarf
<b>Anteil von Frauen im unteren Kader (Führungs- und Fachposition)</b>			
<input type="checkbox"/> Frauenanteil 40% oder mehr	<input type="checkbox"/> Frauenanteil 20-39%	<input type="checkbox"/> Frauenanteil 10-19%	<input type="checkbox"/> Frauenanteil unter 10%
<b>Anteil von Frauen im mittleren Kader (Führungs- und Fachposition)</b>			
<input type="checkbox"/> Frauenanteil 40% oder mehr	<input type="checkbox"/> Frauenanteil 20-39%	<input type="checkbox"/> Frauenanteil 10-19%	<input type="checkbox"/> Frauenanteil unter 10%
<b>Anteil von Frauen in der Geschäftsleitung</b>			
<input type="checkbox"/> Frauenanteil 40% oder mehr	<input type="checkbox"/> Frauenanteil 20-39%	<input type="checkbox"/> Frauenanteil 10-19%	<input type="checkbox"/> Frauenanteil unter 10%
<b>Lohndifferenzen von Frauen und Männern in gleichwertiger Funktion (Alters-, Ausbildungs- und Dienstalterseffekte herausgerechnet)</b>			
<input type="checkbox"/> < 2%	<input type="checkbox"/> 2-5%	<input type="checkbox"/> 6-9%	<input type="checkbox"/> 10% oder mehr
<b>Leistungs- und Potentialbeurteilung: Durchschnittliche Beurteilungswerte, Streuungen</b>			
<input type="checkbox"/> Identische Mittelwerte, gleiche Streuungen	<input type="checkbox"/> Abweichungen der Mittelwerte, jedoch nicht signifikant verschieden	<input type="checkbox"/> Geschlechtsspezifische Verteilung	<input type="checkbox"/> Stark signifikant unterschiedliche Mittelwerte
<b>Männeranteil in Teilzeitanstellungen</b>			
<input type="checkbox"/> ≥ 35%	<input type="checkbox"/> 25-34%	<input type="checkbox"/> 17-25%	<input type="checkbox"/> < 17%

## 4. Der Weiterbildungstest

### Welche Geschlechterdifferenzen bestehen in Ihrem Unternehmen punkto Weiterbildung?

Falls Sie anteilsbereinigte Daten erheben möchten, berechnen Sie zuerst den prozentualen Frauen- respektive Männeranteil der Gesamtbelegschaft, z.B. Gesamtbelegschaft 1000 Personen, 200 Frauen (100% Frauen), 800 Männer (100% Männer). Nehmen Sie diese Daten als Basis für weitere Berechnungen, z.B. 100 Frauen in Führungskräfte-Nachwuchsprogrammen sind 10% der Gesamtbelegschaft, jedoch 50% des Frauenanteils des Unternehmens. 100 Männer in Führungskräfte-Nachwuchsprogrammen sind 10% der Gesamtbelegschaft, jedoch nur 12.5% des Männeranteils des Unternehmens. Das würde bedeuten, dass obwohl je 100 Frauen und Männer Führungskräfte-Nachwuchsprogramme besuchen, Frauen im Vergleich zur Gesamtanstellung von Frauen häufiger Führungskräfte-Nachwuchsprogramme besuchen als Männer dies tun.

Gut	Verbesserungsfähig	Ungünstig	Handlungsbedarf
<b>Fachbezogene Aus- und Weiterbildungen (Fachkurse)</b>			
<input type="checkbox"/> Frauenanteil 50%	<input type="checkbox"/> Frauenanteil 30-49%	<input type="checkbox"/> Frauenanteil 10-29%	<input type="checkbox"/> Frauenanteil unter 10%
<b>Führungsspezifische Aus- und Weiterbildungen (Führungskurse)</b>			
<input type="checkbox"/> Frauenanteil 50%	<input type="checkbox"/> Frauenanteil 30-49%	<input type="checkbox"/> Frauenanteil 10-29%	<input type="checkbox"/> Frauenanteil unter 10%
<b>Führungskräfte Nachwuchskurse/Programme</b>			
<input type="checkbox"/> Frauenanteil 50%	<input type="checkbox"/> Frauenanteil 30-49%	<input type="checkbox"/> Frauenanteil 10-29%	<input type="checkbox"/> Frauenanteil unter 10%
<b>Kurze Aus- und Weiterbildungen (1-2 Tage)</b>			
<input type="checkbox"/> Frauenanteil 50%	<input type="checkbox"/> Frauenanteil 30-49%	<input type="checkbox"/> Frauenanteil 10-29%	<input type="checkbox"/> Frauenanteil unter 10%
<b>Aus- und Weiterbildungsprogramme mit einer Dauer von 3 Tagen und mehr</b>			
<input type="checkbox"/> Frauenanteil 50%	<input type="checkbox"/> Frauenanteil 11-49%	<input type="checkbox"/> Frauenanteil 10-29%	<input type="checkbox"/> Frauenanteil unter 10%
<b>Finanzielle Unterstützung des Unternehmens für Nachdiplomstudiengänge</b>			
<input type="checkbox"/> Frauenanteil 50%	<input type="checkbox"/> Frauenanteil 30-49%	<input type="checkbox"/> Frauenanteil 10-29%	<input type="checkbox"/> Frauenanteil unter 10%
<b>Finanzielle Unterstützung des Unternehmens für externe Aus- und Weiterbildungen</b>			
<input type="checkbox"/> Frauenanteil 50%	<input type="checkbox"/> Frauenanteil 30-49%	<input type="checkbox"/> Frauenanteil 10-29%	<input type="checkbox"/> Frauenanteil unter 10%
<b>Vom Unternehmen zur Verfügung gestellte Arbeitszeit für externe Aus- und Weiterbildungen</b>			
<input type="checkbox"/> Frauenanteil 50%	<input type="checkbox"/> Frauenanteil 30-49%	<input type="checkbox"/> Frauenanteil 10-29%	<input type="checkbox"/> Frauenanteil unter 10%
<b>Bewilligung von Sabbaticals, die mehrere Monate dauern</b>			
<input type="checkbox"/> Frauenanteil 50%	<input type="checkbox"/> Frauenanteil 30-49%	<input type="checkbox"/> Frauenanteil 10-29%	<input type="checkbox"/> Frauenanteil unter 10%

## 5. Der Werte- und Normentest

### Welche Haltung vertritt Ihr Unternehmen punkto Gleichstellung?

Gut	Verbesserungsfähig	Ungünstig	Handlungsbedarf
<b>Führung und Geschlecht</b>			
<input type="checkbox"/> Frauen als Führungskräfte haben weder einen Vorteil noch müssen sie sich stärker beweisen als ihre männlichen Kollegen	<input type="checkbox"/> Frauen als Vorgesetzte werden besonders genau beobachtet	<input type="checkbox"/> Wenn Frauen als Vorgesetzte vorgeschlagen werden (oder sich bewerben) dann muss es dafür bessere Gründe geben als bei Männern	<input type="checkbox"/> Hier herrscht die Überzeugung, Frauen hätten im Allgemeinen ein geringeres Aufstiegsinteresse als Männer
<b>Leistung und Geschlecht</b>			
<input type="checkbox"/> Die Kombination der unterschiedlichen Stärken setzen wir gezielt als Vorteil ein, unabhängig, ob sie von Männern oder Frauen kommen	<input type="checkbox"/> Die unterschiedlichen Stärken von Männern und Frauen und wie wir sie nutzen können, das ist bei uns ein Dauerthema	<input type="checkbox"/> Aufgrund der Überzeugung, dass es geschlechtsspezifische Stärken gibt, werden komplexe Projekte nur an Männer übergeben	<input type="checkbox"/> Aufgrund der Überzeugung, dass es geschlechtsspezifische Stärken gibt, traut man Frauen viele Aufgaben nicht zu
<b>Verhalten und Geschlecht</b>			
<input type="checkbox"/> In Diskussionen wird einander zugehört und aufeinander eingegangen, unabhängig davon, wer spricht	<input type="checkbox"/> Diskussions- und Entscheidungsstile sind unterschiedlich; sie werden bei uns parallel praktiziert, ohne dass daraus ein Problem entsteht	<input type="checkbox"/> Frauen in Führungspositionen haben einen eher männlichen Stil angenommen, dadurch ergibt es weniger Probleme	<input type="checkbox"/> Auseinandersetzungen mit Frauen werden wenn möglich vermieden, weil sie häufig unsachlich und emotional werden
<b>Entgeltgerechtigkeit</b>			
<input type="checkbox"/> Gleichwertige Funktionen werden gleich bezahlt (Alters-, Ausbildungs- und Dienstalters-effekte sind herausgerechnet)	<input type="checkbox"/> Ungleiche Bezahlung gleichwertiger Funktionen ist entdeckt, die Angleichung ist eingeleitet	<input type="checkbox"/> Über Entgeltgerechtigkeit zu sprechen ist bei uns nur im engen Kreis möglich	<input type="checkbox"/> Entgeltgerechtigkeit ist bei uns ein Tabuthema
<b>Öffnung geschlechtsdominierter Berufe</b>			
<input type="checkbox"/> Frauen in typischen Männertätigkeiten (und umgekehrt) sind bei uns selbstverständlich	<input type="checkbox"/> Frauen in typischen Männertätigkeiten fallen zwar noch auf, aber es redet niemand mehr darüber	<input type="checkbox"/> Vereinzelt finden sich Frauen in Männerdomänen, resp. Männer in Frauendomänen	<input type="checkbox"/> Klassische Frauen- oder Männerberufe sind von Frauen, resp. Männern besetzt
<input type="checkbox"/> Die Geschäftsleitung fördert es, wenn Frauen in Männerberufe umsteigen und umgekehrt	<input type="checkbox"/> Einzelne Abteilungen unterstützen es, wenn Frauen in Männerberufe umsteigen und umgekehrt	<input type="checkbox"/> Das Umsteigen in Frauen- respektive Männerberufe erfolgt vereinzelt	<input type="checkbox"/> Ein Umsteigen ist unmöglich, man würde sich nur lächerlich machen

## Auswertung

---

### Gewichtung der Ergebnisse

Insgesamt ist das **Gesamtbild** entscheidend, da die Einzel-Einschätzungen nicht einfach zu einem Mittelwert verrechnet werden können. Auch werden Einschätzungen, die sich im dunklen Bereich befinden, nicht einfach durch Einschätzungen im hellen Bereich kompensiert und umgekehrt.

Sie können jedoch aus den Antworten ersehen, in welchen Bereichen bei Ihnen besonderer Handlungsbedarf besteht.

Beachten Sie jede Checkliste für sich und werten Sie die Checklisten auch einzeln aus, denn die Ergebnisse der verschiedenen Checklisten haben in Bezug auf das Gesamtbild ein unterschiedliches Gewicht.

### Checkliste 1: Prioritätentest

Ein positives Ergebnis der ersten Checkliste (Prioritätentest) erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die anderen Beurteilungen ebenfalls zu positiven Ergebnissen gelangen. Ein negatives Ergebnis der ersten Checkliste bedeutet aber nicht zwangsläufig, dass Gleichstellungsbemühungen in Ihrem Unternehmen keine Aussicht auf Erfolg hätten; allerdings arbeiten Sie unter erschwerten Bedingungen.

Die Checkliste 1 bezieht sich auf die Unternehmensebene und ist die Basis für jede Intervention. Die Nachhaltigkeit aller Interventionen, ihre Glaubwürdigkeit, ihre Wirksamkeit etc. hängen nicht zuletzt davon ab, welche Priorität das Gleichstellungsthema in Ihrem Unternehmen zugebilligt bekommt.

### Checklisten 2.1 und 2.2.: Leistungs- und Potentialbeurteilung

Fallen die Einschätzungen der ersten drei Checklisten ungünstig aus, so sind die Chancen, dass bei der Ergebnis-Evaluation ein befriedigendes Resultat zustande kommt, gering. Fehlen beispielsweise Richtlinien und Ziele zur Gleichstellung im Unternehmen und findet keine Sensibilisierung auf geschlechtsspezifische Verzerrungen bei der Leistungs- und Potentialbeurteilung statt, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass der Frauenanteil im oberen Management klein bleiben und nicht so schnell wachsen wird.

Es lohnt sich also auf jeden Fall, in verbindliche Gleichstellungsziele zu investieren!

Die beiden Checklisten 2.1 und 2.2 beziehen sich auf Massnahmen und Interventionen in verschiedenen Handlungsfeldern. Es ist zu beachten, dass Massnahmen und Wirkungen nicht immer direkt zusammenhängen. Massnahmen in unterschiedlichen Interventionsfeldern können durchaus identische Wirkungen hervorrufen. Der Rückschluss von einem positiven Ergebnis auf eine bestimmte Massnahme ist also nicht grundsätzlich zulässig.

Umgekehrt kann trotz richtiger Massnahmen eine erwünschte Konsequenz ausbleiben, weil andere Faktoren nicht beachtet worden sind.

### Checklisten 3-5: Kennzahlentest, Weiterbildungstest und Werte- und Normentest

Die Checklisten 3-5 beziehen sich auf Daten und Informationen bezüglich Gleichstellung in den Feldern Laufbahn, Aufstieg, Entlohnung usw. Ferner wird abgeklärt, wo die im Unternehmen gelebten Werte, Normen und Einstellungen einen für die Gleichstellung aufnahmebereiten Boden bieten.

Zu beachten ist, dass angestrebte Wirkungen durch Massnahmen in einem Interventionsfeld gefördert werden können, jedoch durch unterlassene Massnahmen in einem anderen Interventionsfeld auch wieder verhindert werden können. Folglich bedeutet das Ausbleiben einer gewünschten Wirkung nicht, dass die ergriffene Massnahme nicht zweckdienlich gewesen ist; oft hat lediglich eine ergänzende Massnahme gefehlt. Nicht alle Unternehmen erheben oder berechnen diese Daten und Informationen. Verfügen Sie über diese Daten, verbessert sich Ihre Argumentationsbasis ganz erheblich, wenn Sie Massnahmen in Richtung Gleichstellung auslösen wollen. Sind in Ihrem Unternehmen diese Daten nicht vorhanden, können Sie die Zusammenstellung „Ziele der Gleichstellung und Kennzahlen dazu“ im Anhang als Anregung nutzen.

## Anhang

---

### Drei Perspektiven für die Evaluation von Veränderungsanstrengungen

#### Aspekte der Evaluation von Gleichstellungsbemühungen

\*Hervorgehoben sind die Teilbereiche, auf die sich diese Checklisten beziehen.

<b>Prämissenevaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Leitbild</i></li> <li>➤ <i>Strategie</i></li> <li>➤ <i>Ziele</i></li> <li>➤ <i>Controlling</i></li> <li>➤ <i>etc.</i></li> </ul>
<b>Durchführungsevaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Arbeitsrechtliches</b></li> <li>➤ Arbeitszeit</li> <li>➤ Anstellungsbedingungen/Anstellungsformen</li> <li>➤ Anstellungsort</li> <li>➤ Sozialversicherungen, etc.</li> <li><b>Personalgewinnung</b></li> <li>➤ Selektion</li> <li>➤ Personalerhaltung</li> <li><b>Personalhonorierung</b></li> <li>➤ Entgeltermittlung</li> <li>➤ Prämien</li> <li>➤ Total compensation</li> <li><b>Personalbeurteilung</b></li> <li>➤ Potentialbeurteilung</li> <li>➤ Leistungsbeurteilung</li> <li><b>Personalentwicklung</b></li> <li>➤ Potentialidentifikation</li> <li>➤ Laufbahn</li> <li>➤ Förderung</li> <li>Aus- und Weiterbildung</li> </ul>

<b>Ergebnis-Evaluation</b>	<b>Zahlen und Fakten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Laufbahn</li> <li>➤ Aufstieg</li> <li>➤ Entlohnung</li> <li>➤ Frauenanteil in Männerberufen</li> <li>➤ etc.</li> </ul> <b>Normen und Einstellungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Berufsorientierung</li> <li>➤ Leistungsfähigkeit</li> <li>➤ Verhalten</li> <li>➤ etc.</li> </ul>
----------------------------	--

Die Evaluation von Veränderungsanstrengungen erfolgt aus drei Perspektiven.  
Je nach Perspektive werden unterschiedliche Fragen gestellt.

- Evaluation der Voraussetzungen stellt die Frage: Wie sehen die Voraussetzungen für Gleichstellungsbemühungen in unserem Unternehmen aus? (**Prämissen-Evaluation, Checkliste 1**) Die Prämissen-Evaluation bezieht sich auf die Unternehmensebene (auf welche Unternehmensebene?).
- Evaluation der Vorbereitung und Durchführung der Massnahmen stellt die Frage: Wie gut sind die Instrumente, die benutzt werden? Werden sie regelgerecht angewendet? (**Durchführungs-Evaluation, Checklisten 2.1 und 2.2**) Die Durchführungs-Evaluation bezieht sich auf Massnahmen und Interventionen in verschiedenen Handlungsfeldern.
- Evaluation der Zielerreichung stellt die Frage: Werden die angestrebten Absichten und Ziele erreicht? (**Ergebnis-Evaluation, Checklisten 3 - 5**) *oder:* Gibt es Hinweise für Fortschritte in Richtung der angestrebten Ziele? Die Ergebnis-Evaluation bezieht sich auf Ergebnisse und Fortschritte bzgl. Gleichstellung in den Feldern Laufbahn, Aufstieg, Entlohnung usw?

### Zu beachten ist:

Die Akzeptanz der Führungsebene ist Basis für jede Intervention. Mit diesem Instrument kann unter anderem die Offenheit der Führungsebene Gleichstellungsbemühungen gegenüber abgeklärt werden. Die Nachhaltigkeit aller Interventionen, ihre Glaubwürdigkeit, ihre Wirksamkeit etc. hängen nicht zuletzt von dieser Basis ab.

Interventionen und Wirkungen stehen nicht in einem eindeutigen Verhältnis. Massnahmen in verschiedenen Interventionsfeldern können identische Wirkungen hervorrufen. Das bedeutet: Der Rückschluss von einem positiven Ergebnis auf eine bestimmte Massnahme ist nicht grundsätzlich zulässig.

Angestrebte Wirkungen können durch Massnahmen in einem Interventionsfeld gefördert, durch unterlassene Massnahmen in einem anderen Interventionsfeld aber auch wieder verhindert werden. Das bedeutet: Das Ausbleiben einer gewünschten Wirkung heisst nicht, dass die ergriffenen Massnahmen nicht zweckmässig gewesen sind; oft hat lediglich eine ergänzende Massnahme gefehlt.



<b>Ziele der Gleichstellung und Kennzahlen dazu</b>	
Gerechte Verteilung der Karriere- / Aufstiegschancen	<p>Anteil Frauen resp. Männer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- im unteren Kader</li> <li>- im mittleren Kader</li> <li>- im oberen Kader</li> <li>- in der Geschäftsleitung</li> </ul> <p>Anteil Frauen resp. Männer bei Führungsnachwuchskräften</p> <p>Verhältnis Frauen / Männer in den verschiedenen Anstellungsverhältnissen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Feste / unbegrenzte Verträge</li> <li>- befristete Verträge</li> <li>- Anstellung im Stundenlohn</li> <li>- andere Vertragsformen</li> </ul>
Gerechter Zugang zu Förderungsmaßnahmen. Diskriminierungsfreie Personalbeurteilung	Leistungsbeurteilung bei Männern und Frauen: Durchschnittswerte und Streuung
Eröffnung von Weiterbildungsmöglichkeiten	Teilnahmequoten von Frauen und Männern in Weiterbildungsmassnahmen (getrennt nach fach-, persönlichkeits- und führungsbezogenen Angeboten)
Vereinbarkeit von Familie und Beruf	<p>Frauen- und Männeranteil in Teilzeitanstellung: Angebot und Inanspruchnahme (Fachposition, Führungsposition)</p> <p>Mutter-/Vaterschaftsurlaub: Angebot und Inanspruchnahme durch Frauen und Männer</p> <p>Anteil alleinerziehender Eltern (Kinder bis 18 Jahre):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- in der Gesamtbelegschaft: davon Männer resp. Frauen</li> <li>- im Kader: davon Männer resp. Frauen</li> </ul> <p>Familienfreundliche Dienstleistungsangebote: Angebot und Inanspruchnahme von Frauen und Männern (Krippenplätze, Freitage bei Krankheit des Kindes etc.)</p> <p>Job-Sharing: Angebot und Inanspruchnahme durch Männer resp. Frauen</p>

Die Zusammenstellung umfasst lediglich eine kleine Auswahl von Möglichkeiten, an denen der Stand der Gleichstellung abgelesen werden kann. Wenn für Sie andere Indikatoren massgeblicher sind, so können Sie diese Liste selbstverständlich unternehmensspezifisch ergänzen.

## Leistungsbeurteilung als Gleichstellungspraxis: Theoretischer Hintergrund

### Überschaubarkeit des Instrumentes der Leistungs- und Potentialbeurteilung

Instrumente der Leistungsbeurteilung sollten nicht mehr als maximal acht verschiedene Beurteilungskriterien verwenden. Eine Anzahl von vier bis sechs Beurteilungskriterien ist vorzuziehen. Bezieht sich das Instrument zusätzlich auf die Beurteilung von Gruppenleistungen, kann die Anzahl entsprechend erhöht werden. Warum: Eine grosse Anzahl von Beurteilungskriterien ist für die AnwenderInnen selten simultan überschaubar, wodurch die Wirkung systematischer Beurteilungsfehler (Hallo, Mitte-Tendenzen etc.) ansteigt. Zudem steigt mit der Anzahl der verwendeten Beurteilungskriterien die Gefahr von Überschneidungen.

### Eindeutigkeit der Beurteilungskriterien

Die Beurteilungskriterien sind eindeutig umschrieben und/oder operationalisiert. Sie sind so klar festgelegt, dass der Interpretationsspielraum möglichst gering ist. Die Ausprägungsstufen sind nicht allgemein formuliert (gering, mittel, stark etc.), sondern konkret umschrieben.

Warum: Eine eindeutige Definition der Beurteilungskriterien verhindert die unterschiedliche Verwendung gleicher Beurteilungskriterien und Kriteriumsprägungen. Für beide Parteien wird Verhaltenssicherheit erzeugt, ein unbeabsichtigter geschlechtsdiskriminierender Gebrauch wird vermieden. Die Akzeptanz steigt.

z.B. unzureichend: "Die Leistung im Verkauf ist hoch, ...mittel, ...gering". Ausreichend: "Die durchschnittliche Monatsleistung beträgt über 800 Einheiten, ...zwischen 600 und 800 Einheiten, ...unter 600 Einheiten".

### Durch Beurteilungskriterien erfasste Dimensionen

Leistungen werden in aller Regel durch die Mobilisierung intellektueller, psychosozialer (durch soziale Gegebenheiten bedingt) und psychologischer Ressourcen erbracht. Zusätzlich enthalten sie einen Anteil übernommener Verantwortung. Dies muss sich in den benutzten Beurteilungskriterien widerspiegeln. Auslassungen müssen ausdrücklich begründet werden.

Warum: Die für die Leistungserbringung eingesetzten Qualifikationen und Anstrengungen beziehen sich immer auf die erwähnten drei Grunddimensionen. Insbesondere der Beitrag der psychosozialen und psychologischen Dimension wird leicht übersehen, wenn bestimmte Leistungsanteile als "biologisch vorgegeben" unterstellt werden (z.B. angeblich ausgeprägte Fürsorglichkeit bei Frauen oder dominanteres Auftreten bei Männern).

z.B. Unvollständige Beurteilungskriterienauswahl: "Ganzheitliche Problembearbeitung" (intellektuell); "Sorge um Zielerreichung" (Verantwortung); "Stressresistenz" (physisch-psychisch). Die Vollständigkeit erfordert zusätzlich ein Beurteilungskriterium, das sich auf die psychosoziale Dimension bezieht, beispielsweise "Ausgleich von Gruppenkonflikten".

### Beurteilung von Leistungen und nicht von Persönlichkeiten und Eigenschaften

Beurteilt werden soll ausschliesslich Verhalten und Verhaltensresultate, nicht aber Eigenschaften von Personen.

Warum: Leistungsbeurteilung kann und darf sich nur auf konkretes Verhalten und konkrete Ereignisse beziehen. Unter Eigenschaften werden grundlegende Fähigkeiten wie Begabung und Anlagen verstanden, die im Rahmen von Personalbeurteilungen nicht qualifiziert eingeschätzt werden können. Verhaltensorientierung meint dagegen die Beurteilung konkreter, direkt beobachtbarer Handlungen, die im Zusammenhang eines Leistungsergebnisses gezeigt werden. Diese Handlungen sind nachprüfbar, so dass eine stereotype Beurteilung eingeschränkt wird.

Unzulässig: "Freundlichkeit", zulässig: "aktive Zuwendung zum Kunden", unzulässig: "Einsatzbereitschaft", zulässig: "Einspringen bei ungewohnten Aufgaben auch ausserhalb des Pflichtenheftes", unzulässig: "Leistungsfähigkeit", zulässig: "Konstante Leistung unter Zeitdruck".

Quelle: Fried, A., Wetzels, R. & Baitsch, C. (2000). Wenn zwei das Gleiche tun... :diskriminierungsfreie Personalbeurteilung. Zürich: Hochsch.-Verl. an der ETH.

## Literatur zur Vertiefung

- Baillod, J. (Hrsg.) (2002). Chance Teilzeitarbeit. Argumente und Materialien für Verantwortliche (Arbeitsmaterialien auf CD-ROM). Zürich: Verlag der Fachvereine.
- Fried, A., Wetzels, R. & Baitsch, C. (2000). Wenn zwei das Gleiche tun... Diskriminierungsfreie Personalbeurteilung. Zürich: Verlag der Fachvereine.
- Jung, D. & Küpper, G. (2001). Gender Mainstreaming und betriebliche Bildungsprozesse. Bielefeld: Kleine.
- Kadishi, B. (Hrsg.) (2001). Schlüsselkompetenzen wirksam erfassen. Personalselektion ohne Diskriminierung (Instrumente und Arbeitsmaterialien auf CD-ROM). Altstätten: Tobler.
- Katz, C. & Baitsch, C. (1997, 2. Aufl.). Lohngleichheit für die Praxis. Zwei Instrumente zur geschlechtsunabhängigen Arbeitsbewertung. Zürich: Verlag der Fachvereine.
- Krell, G. (Hrsg.) (1998). Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Wiesbaden: Gabler.
- Stalder, B. (1997). Frauenförderung konkret. Handbuch zur Weiterbildung im Betrieb (Instrumente und Arbeitsmaterialien auf CD-ROM). Zürich: Verlag der Fachvereine.
- Stefaniak, A., Tondorf, K., Kühnlein, G., Webster, J. & Ranftl, E. (2002). Alles, was Recht ist. Entgeltgleichheit durch diskriminierungsfreie Arbeitsbewertung in Deutschland, Grossbritannien und Österreich. Mering: Hampp.
- Straumann, L., Hirt, M. & Müller, W. (1996). Teilzeitarbeit in der Führung. Perspektiven für Frauen und Männer in qualifizierten Berufen. Zürich: Verlag der Fachvereine.