



Gemeinschaft
für studentischen
Austausch in
Mittel- und
Osteuropa e.V.

Schriftenreihe der GFPS e.V.
Ausgabe 03/2009

MASSNAHMEN DER GLEICHSTELLUNGSPOLITIK IN DEUTSCHEN UNTERNEHMEN

von Agata Komornicka

GFPS e.V. ist die „Gemeinschaft für studentischen Austausch in Mittel- und Osteuropa“, konkret mit: Belarus, Deutschland, Polen und Tschechien. Der als gemeinnützig anerkannte Verein steht unter der Schirmherrschaft von Prof. Dr. Gesine Schwan.

Die Schriftenreihe des Vereins ermöglicht es ausgewählte Arbeiten ehemaliger Stipendiaten einer breiten Leserschaft zugänglich zu machen.



Komornicka, Agata:

Massnahmen der Gleichstellungspolitik in deutschen Unternehmen.

Die Juristin Agata Komornicka hat unter anderem an den Universitäten Warschau und Hamburg studiert. Sie spezialisierte sich auf Kultur-, Arbeits- und Organisationspsychologie, wobei ihr Schwerpunkt auf „Klischees“ und Interkultureller Kommunikation lag. Austauschprogramme und Praktika führten Agata Komornicka nach Polen, Deutschland, den USA, sowie nach Malta und Spanien. Ihr nächstes Ziel ist Madagaskar.



Schriftenreihe der GFPS e.V.
Ausgabe 03/2009

ISSN: 2192-2780

© Agata Komornicka

Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung des Textes in irgendeiner Form, auch auszugsweise, ist nur mit schriftlicher Zustimmung der Autorin erlaubt.

Impressum

Herausgeber: GFPS e.V.
Redaktion: Julia Roos, Yaman Kouli
Layout: Romy Heyner

www.gfps.org



MASSNAHMEN DER GLEICHSTELLUNGSPOLITIK IN DEUTSCHEN UNTERNEHMEN

von Agata Komornicka

Einleitung

Meine Vorüberlegung zu dieser Themenstellung war: Warum sollte ich über Maßnahmen gegen Ungleichheit schreiben, wenn diese in Deutschland schon existieren? Und nicht nur in Deutschland, sondern in der ganzen Europäischen Union?

Im Gründungsvertrag der EU von 1957 haben sich die Staaten geeinigt, „den Grundsatz des gleichen Entgelts für Männer und Frauen bei gleicher Arbeit anzuwenden.“ Dieser Grundsatz wird heute in anderen rechtlichen Quellen festgehalten. Durch 144 Artikel des Amsterdamer Vertrags von 1999 verpflichteten sich die EU-Staaten, ihn einzuhalten. Diese Verpflichtung wird unter anderem in § 612 Abs. 3 des Bürgerlichen Gesetzbuches¹ wiederholt.

Und doch kann man im Bericht der Europäischen Kommission lesen, dass Frauen in der EU trotz aller Vorschriften durchschnittlich immer noch 15% weniger als Männer in vergleichbaren Positionen² verdienen.

In Deutschland sind es durchschnittlich 22% weniger. Die Einkommensunterschiede sind seit 1995 sogar um 1% gestiegen,³ während sich europaweit die Differenz um 2% verringert hat. Aufgrund dieser Zahlen befindet sich Deutschland auf dem viertletzten Platz in der EU.⁴

Das Lohngefälle nimmt mit dem Alter, höherer Ausbildung und Dauer der Betriebszugehörigkeit zu, zum Beispiel beträgt der Unterschied bei Menschen unter 30 Jahren 7%, in der Altersgruppe von 50 bis 59 Jahren 30%.

Die Differenz beträgt 13%, wenn beide Geschlechter eine Ausbildung der unteren Sekundarstufe haben und deutlich mehr, nämlich 30%, wenn beide ein Studium

¹ Hamann, S./Linsinger, E. (2008): Weißbuch Frauen, Schwarzbuch Männer. Warum wir einen neuen Geschlechtervertrag brauchen. Wien, S. 25.

² Europäische Kommission (April 2006): Generaldirektion Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit. Referat G.1, S. 13; Europäische Kommission (23.01.2008): Beschäftigungsquote der Frauen gestiegen – aber Qualität der Arbeitsplätze lässt noch zu wünschen übrig. Drucksache IP/08/79, Brüssel; Krell, G./Winter, R.: Anforderungsabhängige Entgeltdifferenzierung: Orientierungshilfen auf dem Weg zu einer diskriminierungsfreieren Arbeitsbewertung. In: Krell, G. (Hg.): Chancengleichheit durch ..., S. 264; Internationales Arbeitsamt (2007): Gleichheit bei der Arbeit: Den Herausforderungen begegnen. Genf, S. 22.

³ Kleinert, C./Kohaut, S./Brader, D./Lewerenz, J. (2007): Frauen an der Spitze. Arbeitsbedingungen und Lebenslagen weiblicher Führungskräfte. Frankfurt/New York, S. 126.

⁴ Pressemitteilung des Deutschen Juristinnenbund e.V. (Vereinigung der Juristinnen, Volkswirtinnen und Betriebswirtinnen) (14.04.2008): Equal Day am 15. April 2008; www.djb.de; Bericht zur Gleichstellung von Frauen und Männern von 2008: http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/docs/com_2008_0010_de.pdf.

abgeschlossen haben. Bei ArbeitnehmerInnen mit einer Betriebszugehörigkeit von über 30 Jahren erreicht sie 32%, während sie bei Betriebseintritt 22% beträgt.⁵

Für das durchschnittliche Jahreseinkommen eines Mannes müsste eine Frau immer bis zum 22. Februar des nächsten Jahres arbeiten.⁶ Außerdem müssen Frauen durchschnittlich zweieinhalb Mal mehr publizieren als ihre männlichen Kollegen, um als gleich qualifiziert zu gelten.⁷

61 Jahre nach der Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen, 56 Jahre nach der Konvention über politische Rechte der Frauen⁸ und 30 Jahre nach dem Übereinkommen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau, der CEDAW,⁹ „leisten die Frauen zwei Drittel der globalen Arbeit, verfügen über 10 Prozent des Einkommens und ein Prozent des Vermögens.“¹⁰ Im Hinblick auf all diese Fakten stellt sich die Frage, welche Maßnahmen getroffen werden müssen, damit die Gleichbehandlung eine Tatsache wird und nicht ein Plan bleibt.

Die vorliegende Arbeit befasst sich im Folgenden mit diesem Thema. Basierend auf Begriffsdefinitionen wird zuerst auf Frauen in Führungspositionen näher eingegangen. Der nächste Punkt befasst sich mit der Personalbeschaffung und -auswahl. Daraufhin wird die Situation von Frauen im Bezug auf Weiterbildung und Personalentwicklung erläutert und näher auf Tarifpolitik und Entgeltunterschiede eingegangen. Die wichtigsten Punkte werden im Fazit zusammengefasst und Empfehlungen vorgestellt.

Begriffsdefinitionen und Abgrenzungen

Gleichstellung, Gleichbehandlung und Gleichberechtigung

Gleichstellung, Gleichbehandlung und Gleichberechtigung sind offensichtlich nicht dasselbe. Gleichberechtigung hat die juristische Gleichbehandlung zum Ziel, während die juristische Gleichbehandlung nicht die faktische Gleichbehandlung zur Folge hat.¹¹

⁵ Europäische Kommission (18.07.2007): Die Europäische Kommission hilft Lohngefälle zwischen Männern und Frauen zu überwinden. Drucksache IP/07/1115, Brüssel.

⁶ Hamann, S./ Linsinger, E. (2008), S. 25; Equal Opportunities Commission: www.eoc.org.uk/equalpay; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2005): Kommentierter Datenreport zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesrepublik Deutschland. München, erstellt vom Deutschen Jugendinstitut e.V. in Zusammenarbeit mit dem Statistischen Bundesamt unter der Leitung von Waltraud Cornelißen, S. 135.

⁷ Der Standard (07.03.2007): Holland-Cruz, B., Regierungsparteien ganz frauenbewegt.

⁸ Baer, S. (2007): Rechtsgrundlagen zum Antidiskriminierungsrecht. Berlin, S. 4.

⁹ Ebd., S. 7.

¹⁰ Hamann, S./ Linsinger, E. (2008), S. 12.

¹¹ Aulenbacher, B./Funder, M./Jacobsen, H./Völker, S. (Hg.) (2007): Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft. Forschung im Dialog. Wiesbaden; Brettschneider, J. (2008): Frauen in Führungspositionen: Anspruch und

Die Gleichstellung der Geschlechter ist als faktische Angleichung von Mann und Frau in allen Lebensbereichen zu verstehen und hat die Gleichbehandlung zum Ziel. Bei deren Erfüllung wird wiederum keine unmittelbare oder mittelbare Diskriminierung auf Grund des Geschlechts geschehen.¹² Chancengleichheit ist „das Recht auf eine gerechte Verteilung von Zugangs- und Lebenschancen.“¹³ Um dieses Recht zu verwirklichen, werden zwei Konzepte angewendet: Das eine wird in Deutschland häufig in der Privatwirtschaft benutzt und wird Diversity Management genannt. Das zweite, Gender Mainstreaming, wird verstärkt in der öffentlichen Verwaltung angewandt.¹⁴ So ist es in Deutschland Praxis, jedoch haben internationale Erfahrungen gezeigt, dass es nicht so sein muss.

Diversity Management

Diversity Management (DM) bezieht sich auf Aspekte der sozialen Vielfalt wie zum Beispiel Geschlecht, Alter, Nationalität, ethnische Herkunft, Religion, Rasse, Weltanschauung, Behinderung, sexuelle Identität und Orientierung, familiäre beziehungsweise Lebenssituation, Klasse, Ausbildung, Werte oder Verhaltensmuster.¹⁵ Ich werde mich in meiner Arbeit auf das Geschlecht konzentrieren.

Diversity Management ist ein Konzept der Unternehmensführung, das Vielfalt zum Vorteil aller MitarbeiterInnen nutzen¹⁶ und eine diskriminierungsfreie Atmosphäre am Arbeitsplatz auf allen Hierarchieebenen¹⁷ schaffen möchte.¹⁸ Denn das ist nicht nur gerecht und rechtlich geboten, sondern auch ökonomisch lohnenswert.¹⁹

Wie Studien zeigen (z.B. Workforce 2000) ändert sich die Beschäftigtenstruktur: „der Anteil der weißen Männer an der Erwerbsbevölkerung ist rückläufig.“

Wirklichkeit von Chancengleichheit. Eine Empirische Untersuchung in Hamburger Unternehmen im Kontext der Organisationskultur. Hamburg; Gildemeister, R./Wetterer, A. (Hg.) (2007): Erosion oder Reproduktion geschlechtlicher Differenzierungen? Widersprüchliche Entwicklungen in professionalisierten Berufsfeldern und Organisationen. Münster; Haffner, Y. (2007): Mythen um männliche Karrieren und weibliche Leistung. Opladen/ Farmington Hills; Lemke, M./Ruhe, C./Wölki, M./Ziegler, B. (Hg.) (2006): Genus Öconomicum. Ökonomie – Macht – Geschlechterverhältnisse. Konstanz.

¹² Ebd.

¹³ Ebd.

¹⁴ Krell, G. (2008): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalyse – Lösungen. Wiesbaden, S. 4-68.

¹⁵ Ebd., S. 64; Diversity als Chance. Die Charta der Vielfalt der Unternehmen in Deutschland. Unter: <http://www.charta-der-vielfalt.de/index.php?site=charta>.

¹⁶ http://de.wikipedia.org/wiki/Diversity_Management, Stand vom 21.08.2009.

¹⁷ Hamann, S./Linsinger, E. (2008), S. 12.

¹⁸ Krell, G. (2008): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor. In: Krell, G. (Hg.), S. 67.

¹⁹ Belinszki, E./Hansen, K./Müller, U. (2003): Diversity Management. Best Practices im internationalen Feld. Münster, S. 81; Hamann, S./Linsinger, E. (2008), S. 122; Catalyst (2004): Connecting Corporate Performance and Gender Diversity. New York, S.10-25 (www.catalyst.org/file/44/the%20bottom%20line%20connecting%20corporate%20performance%20and%20gender%20diversity.pdf).

Mittlerweile erweist sich also die allein auf weiße Männer ausgerichtete Personalpolitik als nicht mehr sinnvoll.

Gender Mainstreaming

Gender Mainstreaming „gibt es in der (Re-)Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung der Entscheidungsprozesse. Ziel ist, dass die an politischer Gestaltung beteiligten Akteure und Akteurinnen den Blickwinkel der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern in allen Bereichen und auf allen Ebenen einnehmen.“²⁰

Gender Mainstreaming wird in dieser Arbeit nicht weiter vertieft, da dieses Konzept in Deutschland vorrangig in der öffentlichen Verwaltung angewandt wird, der Fokus der Arbeit aber auf privaten Unternehmen liegt.

Frauen in Führungspositionen

59% der UniversitätsabsolventInnen sind weiblich, der Unterschied in der Beschäftigungsquote beträgt jedoch mehr als 14%.²¹ Frauen haben Probleme, in Führungspositionen zu gelangen. Senior-Management-Positionen sind im europäischen Durchschnitt zu 12,5% von Frauen besetzt, während der Anteil auf den Philippinen fast 50% beträgt. Die Situation auf dem deutschen Arbeitsmarkt ist im europäischen Vergleich noch drastischer – mit knapp 10% wird die Bundesrepublik Deutschland von Lettland und Ungarn überholt.²² Von den 2006 vom „Wall Street Journal“ als die zehn wichtigsten Managerinnen der Welt beurteilten Frauen waren acht US-Amerikanerinnen.²³ Jeden Herbst veröffentlicht das US-Wirtschaftsmagazin „Fortune“ eine Liste der wichtigsten Wirtschaftsfrauen außerhalb der USA. Sie zu finden ist immer eine sehr schwierige Aufgabe. Auf der Liste befinden sich derzeit eine Psychologin aus Polen, eine Chinesin, eine Türkin und ein paar Leiterinnen aus den arabischen Ländern, aber immer

²⁰ Europarat (1998): Gender Mainstreaming. Konzeptueller Rahmen, Methodologie und Beschreibung bewährter Praktiken. Straßburg.

²¹ Europäische Kommission (23.01.2008): Beschäftigungsquote der Frauen gestiegen – aber Qualität der Arbeitsplätze lässt noch zu wünschen übrig. Drucksache IP/08/79. Brüssel.

²² Hamann, S./Linsinger, E. (2008), S. 12; The Economist (20.3.2007): The global glass ceiling; Wallace, C.A (8.5.2000): Germany's Glass Ceiling. Why a culture of old boy prejudice still prevails. In: Time Europe; Bundesregierung (2006): 2. Bilanz Chancengleichheit: Frauen in Führungspositionen. Rostock; Pagel, M./Stange, S. (2003): E-Quality Teams Deutsche Telekom AG. In: Detmers, U. (Hg.): Geschäftserfolg durch Geschlechterdemokratie. Münster, S. 87-100; Mudra, P. (2004): Personalentwicklung: Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse. München.

²³ Hamann, S./Linsinger, E. (2008), S. 12.

noch keine Deutsche.²⁴ In den 100 größten deutschen Unternehmen wurde nur eine Frau im Vorstand gefunden – bei der Deutschen Bahn.²⁵

Schon 1994 hat die EU festgestellt, dass Frauen ein sehr gut ausgebildetes, hoch qualifiziertes, aber ungenutztes Wirtschaftspotenzial darstellen²⁶ und dass alle verfügbaren Maßnahmen getroffen werden sollten, um dieses Potenzial zu aktivieren. 15 Jahre sind vergangen und die Situation hat sich kaum geändert.

Im Jahr 2007 wurde eine Umfrage von Eurobarometer durchgeführt, die ergab, dass 77% der Befragten sich mehr Frauen in Führungspositionen wünschen.²⁷

Die wichtige Frage lautet: Nur wie? Aber bevor sie beantwortet wird, ist noch eine weitere Frage zu stellen: Warum?

Die Gründe, warum der Aufstieg von Frauen behindert wird, sind nicht so leicht zu benennen,²⁸ sie „sind ein Ausdruck von sozialen, psychischen und kulturellen Muster[n].“²⁹ Der letzte Ort, an dem man suchen sollte, sind die offiziellen, rechtlichen Vorschriften.

Viele der Hindernisse liegen in den eingprägten Mustern, die uns das ganze Leben begegnen, und in Stereotypen, die wir unbewusst pflegen, aber nicht zugeben.

Erst werden einige Bereiche, die für Führungspositionen wesentlich sind, geprüft.

Das sind die Auswahl- und Beförderungspraxis und die Führungskultur, beziehungsweise bei der externen Personalbeschaffung die Auswahlmethoden und bei internen Aufstiegshindernisse durch diskriminierende Beurteilungen und Weiterbildungsmöglichkeiten.³⁰

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie kann zudem ein Karrierehindernis sein,³¹ ist aber nicht so ausschlaggebend wie die Vorurteile in diesem Bereich, wenn es um weibliche Beschäftigte geht.³² Eine Erleichterung bei der Vereinbarung von Beruf und Privatleben würde nicht nur Müttern mit Kindern helfen, sondern auch denen, die für andere Angehörige (behinderte Familienmitglieder,

²⁴ Ebd.

²⁵ Ebd., S. 110.

²⁶ Ebd.; Entschließung des Rates vom 6. Dezember 1994 zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen an einer beschäftigungsintensiven Wachstumsstrategie der Europäischen Union, Amtsblatt Nr. C 368 vom 23. Dezember 1994, S. 0003-0006.

²⁷ Europäische Kommission (18.07.2007): Die Europäische Kommission hilft Lohngefälle zwischen Männern und Frauen zu überwinden. Drucksache IP/07/1115. Brüssel.

²⁸ Ebner, H.G./Bausbacher, S. (2008): Weiterbildung von Mitarbeiterinnen. In: Krell, G. (Hg.), S. 227; Europäische Kommission (18.07.2007): Die Europäische Kommission hilft Lohngefälle zwischen Männern und Frauen zu überwinden. Drucksache IP/07/1115. Brüssel.

²⁹ Ebner, H.G./Bausbacher, S. (2008): Weiterbildung von Mitarbeiterinnen. In: Krell, G. (Hg.), S. 227.

³⁰ Krell, G. (2008): Einleitung: Chancengleichheit durch Personalpolitik – Eckstein, Gleichstellungscontrolling und Geschlechterverständnis als Rahmen. In: Krell, G. (Hg.), S. 6.

³¹ Kleinert, C./Kohaut, S./Brader, D./Lewerenz, J. (2007), S. 130.

³² Krell, G. (2008), S. 7.

pflegebedürftige Eltern) verantwortlich sind, für Doppelkarrierepaare, aber auch für Singles, die Zeit brauchen, um ein eigenes Leben führen zu können.³³

Personalbeschaffung und -auswahl

Bei der Personalwahl sollte keine Person aufgrund ihres Geschlechts benachteiligt werden. Eine ungleiche Behandlung der Geschlechter ist nur dann erlaubt, wenn ein bestimmtes Geschlecht unbedingte Voraussetzung für die auszuübende Tätigkeit ist,³⁴ z.B. wenn eine Rolle in einem Film durch eine Schauspielerin besetzt sein muss, oder ein Balletttänzer für ein Ballettstück gesucht wird.

Außerhalb solcher Ausnahmen muss gemäß Gesetz der Auswahlprozess eine geschlechtsneutrale Stellenausschreibung als Ausgangspunkt haben. Der zweite Schritt in Richtung Gleichheitspersonalbeschaffung und -auswahl ist eine Arbeitsanalyse,³⁵ zum Beispiel mithilfe eines Fragebogens zur Tätigkeitsanalyse oder Tätigkeits-Analyse-Inventar³⁶. Im Idealfall würde die Analyse zu dem Ergebnis führen, dass ein ausführliches Anforderungsprofil entsteht anstatt eine Ausschreibung mit unklaren, subjektiven sowie willkürlichen Anforderungen, die ein potentiell Diskriminierungsfeld darstellen.³⁷ Eine Anforderungsanalyse macht die Voraussetzungen sichtbar, die BewerberInnen erfüllen müssen, um bei der Arbeit gute Leistungen erbringen zu können,³⁸ weswegen bei der Auswahl nur stellenrelevante Anforderungen beachtet werden sollten.

Aufgrund des Anforderungsanalyseresultats wird über Mittel der Personalbeschaffung und -auswahl entschieden.³⁹ Die Bewerbungsunterlagen werden intensiv analysiert,⁴⁰ um eine Vorauswahl zu treffen. Die Verbliebenen nehmen an Einstellungstests, -interviews und einem Assessment Center teil.⁴¹ Zu weiteren Auswahlinstrumenten gehören eine medizinische Begutachtung, ein Leistungstest, ein Intelligenztest, ein Persönlichkeitstest und ein graphologisches Gutachten.⁴²

³³ Ebd., S. 9.

³⁴ Oechsler, W.A./Klarmann, P. (2008): Implikationen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) für das Personalmanagement: Wie diskriminierungsfrei sind personalpolitische Instrumente? In: Krell, G. (Hg.), S. 29

³⁵ Kay, R. (2008): Gewinnung und Auswahl von MitarbeiterInnen. In: Krell, G. (Hg.), S. 178.

³⁶ Oechsler W.A./Klarmann, P. (2008), S. 29; Oechsler, W.A. (2006): Personal und Arbeit, Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen. München/Wien, S. 397ff.; Kay, R. (2008): Gewinnung und Auswahl von MitarbeiterInnen. In: Krell, G. (2008), S. 181; Gatewood, R.D./Feild, H.S. (1990): Human Resources Selection. Chicago, S. 296ff.

³⁷ Oechsler, W.A./Klarmann, P. (2008), S. 29; Oechsler, W.A. (2006), S. 397.

³⁸ Kay, R. (2008), S. 176.

³⁹ Ebd., S. 176ff.

⁴⁰ Schuler, H. (2001): Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen, S. 17.

⁴¹ Kay, R. (2008), S. 177.

⁴² Schuler, H. (2001), S. 34.

Die Arbeit konzentriert sich im Folgenden zuerst auf die Anforderungsanalyse und Stellenausschreibung. Anschließend werden die Punkte Analyse der Bewerbungsunterlagen, Testverfahren und Einstellungsgespräche im Rahmen des Auswahlverfahrens näher beleuchtet. Abschließend wird das Assessment Center thematisiert.

Anforderungsanalyse

Die Anforderungsanalyse teilt sich in zwei Etappen: die Arbeits- und Merkmalanalyse. In der ersten Etappe werden alle Details des Arbeitsplatzes, die für die Personalauswahl wichtig sind, gesammelt. Aufgrund der erworbenen Informationen werden in einer zweiten Phase die für die Stelle benötigten Fähigkeiten, Kenntnisse und andere Personenmerkmale festgestellt.⁴³

Das Problem ist, dass weder die Beschäftigten noch deren Vorgesetzte ein genaues Bild vom Arbeitsplatz haben. Wenn sie die Arbeit beschreiben, orientieren sie sich deswegen an Schemata und an der StelleninhaberIn. In den meisten Unternehmen gibt es keine Arbeitsplatzbeschreibung und, falls benötigt, benennt die gefragte Person die Eigenschaften mehr intuitiv als wirklichkeitsnah. Damit werden typische Verhaltensweisen und Eigenschaften erfasst, aber genau dadurch kann das Merkmal Geschlecht mit einbezogen werden.⁴⁴ Dies veranlasst, dass die erforderlichen arbeitsbezogenen Merkmale automatisch geschlechtsspezifisch bezeichnet werden.⁴⁵ Wie häufig nachgewiesen, werden die Eigenschaften, die angeblich aus Leuten gute ManagerInnen machen, Männern zugeschrieben.⁴⁶

Stellenausschreibung

Es gibt drei verschiedene Arten, wie Unternehmen ArbeitnehmerInnen gewinnen: auf dem internen, erweiterten internen und externen Arbeitsmarkt. Bei der ersten Art werden nur die schon im Unternehmen Beschäftigten in Betracht gezogen, bei der zweiten Bekannte der Beschäftigten und bei der dritten werden die Stellen öffentlich ausgeschrieben.⁴⁷

⁴³ Kay, R. (2008), S. 179.

⁴⁴ Ebd., S. 180; Perry, E.L./Davis-Blake, A./Kulik, C.T. (1994): Explaining Gender-Based Selection Decisions: A Synthesis of Contextual and Cognitive Approaches. In: Academy of Management Review. Jg. 19 H. 4, S. 792ff.

⁴⁵ Kay, R. (2008), S. 180; Baron, H./Janman, K. (1996): Fairness in the Assessment Centre. In: Cooper, C.L./Robertson, I.T. (Hg.): International Review of Industrial and Organizational Psychology. Jg. 11, S. 68.

⁴⁶ Kay, R. (2008), S. 181; Rustemeyer, R./Thrien, S. (1989): Die Managerin – der Manager. Wie weiblich dürfen sie sein, wie männlich müssen sie sein? In: Zeitschrift für Arbeits-, und Organisationspsychologie. Jg. 33, H. 3, S. 108ff.

⁴⁷ Kay, R. (2008), S. 182.

Nur die Hälfte aller Stellen für Führungskräfte in Unternehmen, die mehr als 50 Angestellte haben, wird extern ausgeschrieben.⁴⁸ Liegt dem internen Arbeitsmarkt eine geringe Frauenquote zugrunde, folgt daraus eine geringere Anzahl von Bewerberinnen auf die Führungsposition.⁴⁹ Bezüglich des erweiterten internen Arbeitsmarktes wurde bewiesen, dass Frauen im Allgemeinen seltener durch soziale Netzwerke rekrutiert werden.⁵⁰

Die Analysen von Personalauswahlprozessen haben gezeigt, dass Diskriminierung auf sehr vielen Etappen auftreten kann. Werden die einzelnen hier vorgestellten Instrumente angemessen angewendet, entsteht ein geringeres Diskriminierungspotenzial. Wenn der Personal-auswahl aber bereits eine falsche Anforderungsanalyse zugrunde liegt oder durch bereits bestehende Diskriminierung eine geringe Quote an Bewerberinnen in den weiteren Etappen in Betracht kommt, kann dies zur Benachteiligung von Frauen führen.⁵¹ Wenn die passenden Maßnahmen getroffen werden, kann die potentielle Diskriminierung im Personal-auswahlprozess in Gleichstellungspotenzial umgewandelt werden.

Um eine Gleichheit in der Personalgewinnung zu schaffen, wird empfohlen, offene Stellen immer extern auszuschreiben – in solchen Medien, zu denen beide Geschlechter gleichen Zugang haben.⁵² Wenn es in einem Unternehmen eine geringe Beschäftigungsquote von weiblichen Kräften gibt, können Frauen ermuntert werden, sich zu bewerben und die, die potenziell für die Stelle geeignet sind, persönlich angesprochen werden.

Um mehrere Frauen zur Bewerbung zu ermuntern, kann in der Stellenausschreibung betont werden, dass das Unternehmen sich über Bewerberinnen besonders freut. Das Image Frauenfreundlichkeit hat im Allgemeinen eine höhere Anzahl an Bewerberinnen zur Folge.⁵³

⁴⁸ Ebd., S. 183; Kay, R. (2007): Auf dem Weg in die Chefetage. Betriebliche Entscheidungsprozesse bei der Besetzung von Führungspositionen. Untersuchung im Auftrag des Ministeriums für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen. Bonn, S. 66ff.

⁴⁹ Kay, R. (2008), S. 183; Windolf, P. (1990): Strategien der Personalbeschaffung. In: Berthel, J./Grönewald, H. (Hg.): Personal-Management (Loseblattsammlung, Teil IV: Zentrale Schwerpunkte des Personal-Managements, Beitrag 1.1). Landsberg a.L., S. 9.

⁵⁰ Kay, R. (2008), S. 183; Siek, D. (2008): Was Personalverantwortliche über das Verbot der mittelbaren Geschlechtsdiskriminierung wissen sollen. In: Krell, G. (Hg.), S. 39; Kirnan, J.P./Farley, J.A/Geisinger, K.F. (1989): The Relationship between Recruiting Source, Applicant Quality, and Hire Performance: An Analysis by Sex, Ethnicity, and Age. In: Personnel Psychology. Jg. 42, H. 2, S. 293-308.

⁵¹ Ebd., S. 192.

⁵² Oechsler, W.A., Klarmann, P. (2008): Implikationen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) für das Personalmanagement: Wie diskriminierungsfrei sind personalpolitische Instrumente? In: Krell, G. (2008), S. 29; Vgl. Kay, R. (2008): Gewinnung und Auswahl von MitarbeiterInnen. In: Krell, G. (Hg.), S. 183; Kania, T./Merten, S. (2007): Auswahl und Einstellung von Arbeitnehmern unter Geltung des AGG. In: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, Jg. 28, H. 1, S. 10.

⁵³ Kay, R. (2008), S. 184

Analyse der Bewerbungsunterlagen

Bei der Analyse der Bewerbungsunterlagen spielt berufliche Kontinuität eine sehr große Rolle. In Lebensläufen von Frauen werden häufiger Karrierebrüche beobachtet – was die Chancen von Frauen verschlechtert. Es ist nicht diskriminierend, wenn die Kontinuität der Berufserfahrung gleich ist, es würde aber als ungerecht gelten, wenn aus diesem Fakt andere Eigenschaften der BewerberInnen hergeleitet werden würden,⁵⁴ wie etwa der Mangel an Pflichtbewusstsein, Unzuverlässigkeit oder Unverantwortlichkeit.

In den meisten Bewerbungen wird ein Bewerbungsfoto gefordert, was zu Vorurteilen führt. Eine attraktive Person wird als höher qualifiziert betrachtet als eine weniger attraktive. Wenn sich attraktive VertreterInnen unterschiedlichen Geschlechts um eine Stelle bewerben, wird jedoch die Frau benachteiligt.⁵⁵ Die gleiche Situation tritt ein, wenn beide GeschlechtsvertreterInnen unattraktiv sind – auch hier wird die Frau als weniger qualifiziert angesehen.⁵⁶ Hier ist die Frage zu stellen: Sind Fotos und die Benennung von Hobbys für beispielsweise eine Stelle im Büro wirklich wesentlich? In den USA werden Lebensläufe an die BewerberInnen zurückgeschickt, wenn sie ein Foto enthalten, mit der Anmerkung, dass sie nicht geprüft werden können – aus Angst vor Klagen. In den USA sind meistens standardisierte Bewerbungsformen auszufüllen – niemand gibt selbst gestaltete Lebensläufe ab.

Um allen den gleichen Start in der Vorauswahl zu ermöglichen, ist auf ein Bewerbungsfoto zu verzichten sowie auf all die Daten, die für den Arbeitsplatz nicht relevant sind, wie etwa den Familienstand, die Hobbys, die Anzahl an Kindern, die Herkunftsfamilie und den Beruf der Eltern.⁵⁷

Falls nach der Vorauswahl zu viele Bewerbungen übrig bleiben, könnte gelost werden, oder – wenn eine Firma Frauen fördern möchte – könnten alle Frauen, die die Voraussetzungen erfüllen, berücksichtigt werden, und nur die Bewerbungen von Männern gelost werden.⁵⁸

Testverfahren und Arbeitsproben

Arbeitsproben stehen in enger Verbindung mit dem Arbeitsplatz, weswegen sie bei BewerberInnen auf hohe Akzeptanz stoßen. Seit langem werden sie auch für

⁵⁴ Ebd., S. 185.

⁵⁵ Ebd., S. 185; Dipboye, R.L. (1992): Selection Interviews: Process Perspectives. Cincinnati, S. 68ff.

⁵⁶ Kay, R. (2008), S. 186; Graves, L. (1999): Gender as in Interviewers' Evaluations of applicants. When and How Does it Occure? In: Powell, G. N. (Hg.): Handbook of Gender and Work. Thousand Oaks, S. 154.

⁵⁷ Kay, R. (2008), S. 186.

⁵⁸ Ebd., S. 186.

nicht-diskriminierend gehalten,⁵⁹ wenn sie so aufgebaut sind, dass sie der späteren Arbeit genau entsprechen und darüber hinaus ein geeignetes Beurteilungsverfahren zur Verfügung steht.

Im Gegensatz zu den Arbeitsproben stehen die projektiven Persönlichkeitstests, zum Beispiel ein Kochtest, ein Rorschachtest, ein thematischer Apperzeptionstest (TAT von Murray, RISB-Rottertest),⁶⁰ die in keinem Zusammenhang mit der zukünftigen Arbeit stehen. Deswegen sollten sie aus dem Auswahlverfahren eliminiert werden.

Für diskriminierend wird auch eine solche Anwendung der Tests gehalten, bei der die Angehörigen des einen Geschlechts durchschnittlich immer besser bzw. schlechter bewertet werden als die des anderen, und gleichzeitig nicht bewiesen werden kann, dass bessere Testergebnisse zu einer besseren Ausübung der Arbeit führen.⁶¹ Der beim Auswahlverfahren angewandte Test sollte genau die Merkmale messen, die für den zukünftigen Arbeitsplatz relevant sind. Die Prognosevalidität sollte immer abhängig von dem Geschlecht geprüft werden,⁶² wie es auch in allen professionellen psychologischen Tests geschieht.

Einstellungsgespräche

Die meisten Vorstellungsgespräche werden als freie Interviews durchgeführt, eine genaue Reihenfolge der Fragen und deren Bewertung sind nicht vorgegeben. Es entwickelt sich alles während des Gesprächs. Dies stellt ein Diskriminierungspotenzial dar.⁶³

Es empfehlen sich dagegen sogenannte strukturierte Einstellungsinterviews, wie das Behavior Description Interview, das situative Interview oder das multimodale Interview⁶⁴, in dem die Fragen immer in gleicher Reihenfolge gestellt werden. Sie werden in den Ablauf integriert, da so bestimmte Antworten nach Vorschriften

⁵⁹ Robertson, I.T./Kandola, R.S. (1982): Work Sample Tests: Validity, Adverse Impact and Applicant Reaction. In: Journal of Occupational Psychology. Jg. 55, H. 3, S. 171-183.

⁶⁰ Amelang, M./Schmidt-Atzert, L. (2006): Psychologische Diagnostik und Intervention. Heidelberg; Sarges, W./Wottawa, H. (Hg.) (2004): Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Bd. 1. Personalpsychologische Instrumente. Lengerich.

⁶¹ Siek, D. (2008): Was Personalverantwortliche über das Verbot der mittelbaren Geschlechtsdiskriminierung wissen sollen. In: Krell, G. (Hg.), S. 53.

⁶² Kay, R. (2008), S. 187.

⁶³ Ebd., S. 189.

⁶⁴ List, K.-H. (2007): Eignungs- und Leistungsbeurteilungen. Landsberg; Schuler, H. (2002): Das Einstellungsinterview. Göttingen; Schuler, H. (2001): Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen; Kolominski, S. (2009): Der blinde Fleck im Personalauswahlprozess. Identifikation von unbewussten Faktoren im Auswahlprozess am Beispiel von Einstellungsinterviews. Hamburg; Mayfield, E.C. (1964): The selection interview: A re-evaluation of published research. In: Personnel Psychology. Jg. 17, S. 239-260; Campion, M.A./Palmer, D.K./Campion, J.E. (1997): A review of structure in the selection interview. In: Personnel Psychology. Jg. 50, S. 655-702; Wiesner, W.H./Cronshaw, S.F. (1988): A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview. In: Journal of Occupational Psychology, Jg. 61, S. 275-290; Schuler, H. (1989): Interviews. In: Greif, S./Holling, H./Nicholson, N. (Hg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. München, S. 260-265; Janz, T./Hellervik, L./Gilmore, D.C. (1986): Behavior Description Interviewing. Newton; Latham, G.P./Saari, L.M./Pursell, E.D./Campion, M.A. (1980): The situational interview. In: Journal of Applied Psychology. Jg. 65, S. 422-427; Schuler, H. (1992): Das Multimodale Einstellungsinterview. In: Diagnostica. Jg. 38, S. 281-300.

bewertet werden können. Darüber hinaus sollten solche Einstellungsinterviews immer durch eine geschulte Person durchgeführt werden, wodurch sich weiteres Diskriminierungs-potenzial vermeiden lässt.⁶⁵

Assessment Center

Da das Assessment Center (AC) nicht zu den günstigen, kurzen und einfachen Verfahren gehört, wird es häufig nur für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte angewandt.⁶⁶ Die Untersuchungen von Assessment Center haben erwiesen, dass gut durchgeführte ACs unter einer Voraussetzung nicht diskriminierungsbelastet sind:⁶⁷ Die KandidatInnen müssen gleich qualifiziert sein.⁶⁸

Obwohl die Untersuchungen der ACs zeigen, dass keine größere Diskriminierung durch ACs zu befürchten ist, wird geraten, nicht blind den ACs zu vertrauen. Es wird empfohlen, sehr viele verschiedene Aufgaben zu nutzen, die den benötigten Anforderungen entsprechen. Die AC-BeobachterInnen sollten geschult werden, auch im Bezug auf Sensibilisierung in Geschlechtsstereotypen.⁶⁹

Personalbeurteilung

Personalbeurteilung ist eines der wichtigsten personalpolitischen Instrumente, denn von ihr hängen sowohl die Entscheidungen über Gehaltshöhe als auch über Personalentwicklungsangebote ab.⁷⁰

Frauen werden generell schlechter beurteilt,⁷¹ besonders die, die in ‚männlichen Berufen‘ tätig sind.⁷² Die Beurteilungen in frauendominierten Berufen sind ebenfalls schlechter als die in männerdominierten Berufen,⁷³ genauso wie im Fall von Teilzeitbeschäftigten im Vergleich zu Vollzeitbeschäftigten.⁷⁴

⁶⁵ Dispsboye, R.L. (1992): Selection Interviews. Process Perspectives. Cincinnati, S. 200ff.

⁶⁶ Kay, R. (2008), S. 190.

⁶⁷ Moses, J.L./Böhm, W.L. (1975): Relationship of Assessment-Center Performance to Management Progress of Woman. In: Journal of Applied Psychology. Jg. 19, H. 4, S. 789-820; Baron, H./Janman, K. (1996): Fairness in the Assessment Centre. In: Cooper, C.L./Robertson, I.T. (Hg.): International Review of Industrial and Organizational Psychology. Jg. 11, S. 74ff; Schmitt, N. (1993): Group Composition, Gender and Race Effects on Assessment Center Ratings. In: Schuler, H./Farr, J.L./Smith, M. (Hg.): Personal Selection and Assessment: Individual and Organizational Perspectives. Hillsdale, S. 320ff.

⁶⁸ Kay, R. (2008), S. 190.

⁶⁹ Ebd., S. 191.

⁷⁰ Krell, G. (2008), S. 7.

⁷¹ Kleinert, C./Kohaut, S./Brader, D./Lewerenz, J. (2007), S. 128; Krell, G. (2008), S. 7.

⁷² Krell, G. (2008): Diskriminierung-, und Gleichstellungspotenzial von Leistungsbeurteilungen. In: Krell, G. (Hg.), S. 198; Eagly, A.G./Makhijani, M.G./Klonsky, B.G. (1992): Gender and the Evaluation of Leaders: A Meta-Analyses. In: Psychological Bulletin. Jg. 111, H. 1, S. 3-22; Wenneras, C.A. (2000): Vetternwirtschaft und Sexismus im Gutachterwesen. In: Kraiss, B. (Hg.): Wissenschaftskultur und Geschlechterordnung. Frankfurt/New York, S. 107-120; Martin, J. (1994): The Organization of Exclusion: Institutionalization of Sex Inequality, Generated Faculty Jobs and Generated Knowledge in Organizational Theory and Research. In: Organisation, Jg. 1, H. 2, S. 412ff; Heintz, B. (2004): Auftakt: Wissenschaftskultur und Geschlechterordnung. In: Heintz, B./Merz, M./Schumacher, C. (Hg.): Wissenschaft, die Grenzen schafft: Geschlechterkonstellationen im disziplinären Vergleich. Bielefeld, S. 63; Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Frauen, Familie und Gesundheit (Hg.) (2005): GemiNi Gender Mainstreaming in Niedersachsen. Grundlagen und Beispiele. Hannover.

⁷³ Krell, G. (2008), S. 199; Bevan, S./Thompson, M. (1994): Merit Pay, Performance Appraisal and Attitudes to Woman's Work, Final Report of a Study by the Institute for Employment Studies for the Equal Opportunities Commission. Brighton; Schreyögg,

Gemäß dem EU-Recht sind die Kriterien der Diskriminierungsüberprüfung folgende:⁷⁵ Leistungsbeurteilungssysteme sollten objektive, einheitliche und leistungsangemessene Kriterien enthalten.⁷⁶

Alle Personalbeurteilungsverfahren, die sehr große Entscheidungsfreiheit haben, können diskriminierend wirken, besonders die eigenschafts-orientierten Einstufungs-verfahren. Letztere werden jedoch am häufigsten genutzt und sind gleichzeitig am wenigsten für eine diskriminierungsfreie Beurteilung geeignet. Hier müssen abstrakte Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensstile in die realen Leistungsprozesse umgesetzt werden, was einen sehr großen personenabhängigen Entscheidungs-spielraum zulässt und dadurch mehrere Diskriminierungsmöglichkeiten offenbart.⁷⁷

Auch Beschreibungshilfen können Diskriminierung darstellen, wenn sie die Führungspositionen mit als männlich geltenden Merkmalen beschreiben und die Positionen auf niedrigerer Ebene mit als weiblich geltenden.⁷⁸

Neben geschlechtsbezogenen Verzerrungen sind hier auch die allgemeinen Verzerrungen zu beachten, zum Beispiel der Similar-to-me-Effekt (die Leute, die uns ähnlich sind, beurteilen wir besser), der Hierarchie-Effekt⁷⁹ (die sich auf höherer Ebene befindenden Personen werden besser beurteilt), der Kleber-Effekt (die Beschäftigten, die lange nicht befördert wurden, bekommen schlechtere Beurteilungen).⁸⁰ Sowohl der erste als auch der zweite Effekt bewirken, dass, da die Führungskräfte, die beurteilen, meistens Männer sind, in der Regel eher Männer befördert werden.

Wenn Frauen ungerechterweise (auch aufgrund der schlechteren Beurteilungen) seit langem nicht befördert worden sind, tritt der dritte Effekt ein, was zu schlechteren Beurteilungen führen wird. Hier ist ein Teufelkreis zu erkennen. Das größte Problem daran ist, dass die Möglichkeiten zur Vermeidung von Diskriminierung in diesem Bereich nicht wahrgenommen werden.⁸¹

F. (1998): Der Einfluss der Geschlechtsrollenstereotypen auf die Beurteilung von Arbeitsleistung. In: OSC-Organisationsberatung, Supervision, Clinical Management, Jg. 5, H. 1, S. 27-46.

⁷⁴ Krell, G. (2008), S. 199; Bevan, S./Thompson, M. (1994); Schreyögg, F. (1998); Jochmann-Döll, A./Tondorf, K. (2008): Leistungsabhängige Entgeltendifferenzierung auf dem gleichstellungspolitischen Prüfstand. In: Krell, G. (Hg.) (2008), S. 291.

⁷⁵ Krell, G. (2008), S. 199; Winter, R. (1998): Gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit – ein Prinzip ohne Praxis. Baden-Baden.

⁷⁶ Krell, G. (2008), S. 200.

⁷⁷ Oechsler, W.A./Klarmann, P. (2008): Implikationen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) für das Personalmanagement: Wie diskriminierungsfrei sind personalpolitische Instrumente? In: Krell, G. (Hg.), S. 30; Krell, G. (2008), S. 198ff.; Becker, F.G. (2003): Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilungen. Stuttgart, S. 261; Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Frauen, Familie und Gesundheit (Hg.) (2005), S. 18; Tondorf, K./Jochmann-Döll, A. (2005): (Geschlechter-)Gerechte Leistungsvergütung? Vom (Durch-)Bruch des Leistungsprinzips in der Entlohnung. Hamburg, S.119ff.

⁷⁸ Krell, G. (2008), S. 200; Schreyögg, F. (2008): Praxisbeispiel Stadt München: Beurteilungsverfahren sind nicht geschlechtsneutral. In: Krell, G. (Hg.), S. 207-214.

⁷⁹ Tondorf, K./Jochmann-Döll, A. (2005), S. 290.

⁸⁰ Krell, G. (2008), S. 200.

⁸¹ Ebd.; Bevan, S./Thompson, M. (1994), S.85; Tondorf, K./Jochmann-Döll, A. (2005), S. 35.

Der Grundsatz der Leistungsbeurteilungen sollte die Umsetzung von Diskriminierungsfreiheit sein.⁸² Auf die Leistungsbeurteilung sollte bei keiner Beschäftigtengruppe verzichtet werden.⁸³ Der Hierarchie-Effekt kann dadurch aufgelöst werden, dass das Leistungsentgelt auf alle Entgeltgruppen verteilt wird.⁸⁴ Wenn die Person, die die Beurteilung betrifft, sich ungerecht beurteilt fühlt, sollte sie Maßnahmen zur Verfügung haben, um ihre Meinung zu äußern. Die Beurteilungskommissionen sollten den gleichen Anteil von Frauen und Männern haben,⁸⁵ damit sich der Similar-to-me-Effekt nicht stark auswirkt.

Personalentwicklung und Weiterbildung

Bei der Personalentwicklung liegt das Kernproblem in der Konzentration auf männlichen Führungsbildern. Da Frauen nur circa 10% der Führungspositionen belegen, weisen männlichen Beurteiler ihre Personalbewertungen anhand 90% der Gruppe an. So können Assessment Center entstehen, die nicht erkennen, dass Frauen anders als ihre männlichen Kollegen mit Konflikten umgehen, zum Beispiel dass sie seltener Dominanzspiele mitspielen und eher eine gemeinsame Problemlösung zu finden versuchen. Ihr Verhalten passt nicht zu dem durchsetzungsfähigen männlichen Führungsideal, das durch Labor-experimente getestet wird.⁸⁶ Dies alles wird von einer männlichen Gruppe beurteilt, die abweichendes Kommunikationsverhalten nicht positiv bewertet.

Sehr häufig wird von den Beschäftigten erwartet, dass sie den Aufstieg in eine höhere Position von sich aus vorschlagen. So ein Aufstiegssystem führt zur Frauenbenachteiligung. Der Grund dafür ist nicht, dass die Frauen kein Interesse an Aufstiegs- oder Entwicklungsmöglichkeiten haben, sondern sie gefragt werden möchten, damit sie nicht das Gefühl bekommen, ihr Aufstieg sei gleichbedeutend mit der Benachteiligung von jemand anderem. Das ist oftmals ein nicht zu überwindendes Hindernis.⁸⁷

Führungskräfte sollten entweder geschult werden, wie sie diskriminierungsfreie Beurteilungen durchführen können, oder sie sollten durch Potentialanalysen ersetzt werden. Die Instrumente der Potentialanalyse sollten daraufhin überprüft

⁸² Krell, G. (2008), S. 202; Bundesministerium des Inneren (2006): Leitfaden Leistungsbewertung, mit einer Einführung von Bettina Lösch-Busse. In: Baer, S./Englert, D. (Hg.): Gender Mainstreaming in Personalentwicklung. Bielefeld, S. 3.

⁸³ Krell, G. (2008), S. 202; Leist, A. (2006): Leistungsbewertung und Leistungsentgelt nach dem TvöD – Überblick zum tarifrechtlichen Rahmen der zukünftigen Leistungsbezahlung beim Bund. In: Baer, S./Englert, D. (Hg.), S. 34-43.

⁸⁴ Krell, G. (2008), S. 202.

⁸⁵ Ebd.; GenderKompetenzZentrum (2007): Gleichstellungsorientierte Umsetzung der Leistungsbezahlung im Öffentlichen Dienst. Berlin; autor, titel? www.genderkompetenz.info/genderkompetenz/handungsfelder/personalentwicklung/leistungsbezahlung_0d (13.05.2007).

⁸⁶ Oechsler, W.A./Klarmann, P. (2008), S. 36.

⁸⁷ Ebner, H.G./Bausbacher, S. (2008): Weiterbildung von Mitarbeiterinnen. In: Krell, G. (Hg.), S. 227.

werden, ob sie nicht von diskriminierenden Kriterien ausgehen. Eine andere Idee ist die Vorbereitung von systematischen Weiterbildungsprogrammen. Um die Möglichkeit der Überprüfung der Entscheidungsgründe zu geben, sollten die Kriterien dokumentiert werden.⁸⁸ Zudem sollte geprüft werden, wie viele Frauen Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen nutzen.⁸⁹ Wird hier ein Defizit festgestellt, sollten die Formen der Weiterbildung besser an Frauen angepasst werden. Ein Vorschlag wäre die Einführung von Mentoring-Programmen.⁹⁰

Das Ziel von Mentoring ist die Unterstützung und Ermutigung von Menschen zum Management ihrer eigenen Entwicklung, indem sie eigenes Potenzial maximieren, ihre Fähigkeiten erweitern und ihre Arbeitsleistung verbessern.⁹¹ Frauen fehlen nicht die Qualifikationen, sondern auch eine Form von Unterstützung, die Männer schon immer durch informelle Netzwerke hatten.⁹²

Mentoring ist ein inneres (von internen Kräften durchgeführtes) und Cross-Mentoring ein äußeres (zwischen Unternehmen bestehendes) Personalentwicklungsinstrument. Für Pilotprojekte haben sich in Deutschland beispielsweise die Commerzbank, die Deutsche Lufthansa,⁹³ die Deutsche Bahn und die Telekom entschieden.

Dank solcher Programme stieg bei Teilnehmerinnen das Selbstbewusstsein und die Eigeninitiative, was sie als Beschäftigte verbessert, aber auch die Identifikation mit dem eigenen Arbeitsplatz und die Arbeitsmotivation steigert.⁹⁴ Dies alles nutzt dem/der ArbeitgeberIn, der/die sich für Mentoring oder Cross-Mentoring entscheidet.

Entgeltunterschiede

Mit diskriminierenden Leistungsbeurteilungen und Personalentwicklungen ist ein weiteres Problem verbunden, das von den beiden Ursachen ausgeht. Das Problem heißt: Entgeltunterschiede.⁹⁵

Nach der Entstehung von Arbeitsbewertungsverfahren wurde eine Leichtlohngruppe für Frauen geschaffen. Es wurde damals davon ausgegangen, dass Frauen körperlich leichtere Arbeit leisten. Seitdem wird die von Frauen

⁸⁸ Oechler, W.A./Klarmann, P. (2008), S. 36.

⁸⁹ Ebd., S. 227.

⁹⁰ Kleinert, C./Kohaut, S./Brader, D./Lewerenz, J. (2007), S. 129.

⁹¹ Parsloe, E.: The Oxford School of Coaching & Mentoring. Unter: <http://www.mentorset.org.uk/pages/mentoring.htm>.

⁹² Wolf, J. (2008): Praxisbeispiel Commerzbank: Cross-Mentoring. In: Krell, G. (Hg.), S. 233; Kleinert, C./Kohaut, S./Brader, D./Lewerenz, J. (2007), S. 128.

⁹³ Wolf, J. (2008), S. 238; Belinszki, E./Hansen, K./Müller, U. (2003), S. 326-338.

⁹⁴ Wolf, J. (2008), S. 238.

⁹⁵ Krell, G. (2008), S. 7.

geleistete Arbeit immer differenziert und diskriminiert. Inzwischen hat sich die Arbeit von der rein körperlichen Tätigkeit weit entfernt. Das Gebot ‚gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit‘ wurde jedoch wegen der langjährigen Praxis von für Frauen ungünstiger Arbeitsbewertung noch nicht umgesetzt.⁹⁶

Das Entgeltsystem beinhaltet verschiedene Komponenten. Eine davon ist mit der Leistungsbeurteilung⁹⁷ verbunden, eine weitere mit der Erfolgsbeteiligung.⁹⁸ Das Grundentgelt bezieht sich jedoch auf eine Differenzierung durch ein anforderungsorientiertes Arbeitsbewertungs-verfahren. Mithilfe des Letzteren werden Stellen unterschiedlich bewertet.

Zu erkennen, dass das Grundentgeltsystem diskriminierend wirkt, ist eine schwierige Aufgabe, da die Arbeitsplätze nicht im ersten Schritt hoch oder niedrig bewertet und dann einem Geschlecht zugewiesen werden. Die Arbeitsbewertung drückt eher die sozialen Konstruktionen aus: *„Frauen verdienen weniger, weil sie Frauenarbeiten verrichten und Frauenarbeiten werden geringer bezahlt, weil sie von Frauen ausgeübt werden“*.⁹⁹

Das Diskriminierungspotenzial der Arbeitsbewertung ist auf zwei Ebenen zu überprüfen. Auf der ersten sollten die Arbeitsverfahren und die damit verbundene tarifliche Ebene, also auch die Tarifpolitik, geprüft werden. Auf der zweiten Ebene ist die Anwendung des Verfahrens daraufhin zu prüfen, ob durch diese keine Diskriminierung stattfindet. Mit dem Letzteren wird die Personalpolitik in Unternehmen abgesprochen.¹⁰⁰

Folgen für die Tarifpolitik

Die Entscheidungen des EuGH und des BAG leiten folgende Handlungsempfehlungen ab:¹⁰¹ Tarifverträge müssen objektive Kriterien enthalten. Für die Bewertung von sowohl frauen- als auch männerdominierten Berufen müssen die gleichen, diskriminierungsfreien Kriterien Anwendung finden.¹⁰² Die Gesamtheit der Kriterien muss *„der Art der zu verrichtenden Arbeit*

⁹⁶ Oechsler, W.A./Klarmann, P. (2008), S. 33.

⁹⁷ Tondorf, K./Jochmann-Döll, A. (2005), S. 465ff.

⁹⁸ Oechsler, W.A./Klarmann, P. (2008), S. 32.

⁹⁹ Krell, G./Winter, R. (2008): Anforderungsabhängige Entgeltendifferenzierung: Orientierungshilfen auf dem Weg zu einer diskriminierungsfreieren Arbeitsbewertung. In: Krell, G. (Hg.), S. 265; Shepela, S.T./Viviano, A.T. (1984): Some Psychological Factors Affecting Job Segregation and Wages. In: Remick, H. (Hg.): Comparable Worth and Wage Discrimination: Technical Possibilities and Political Realities. Philadelphia, S. 47; Jochmann-Döll, A. (2005): Gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit. (K)ein Thema für die Betriebswirtschaftslehre?! In: Krell, G. (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies: Analysen aus Organisation, Personal, Marketing und Controlling. Wiesbaden, S. 192ff.

¹⁰⁰ Krell, G./Winter, R. (2008), S. 265.

¹⁰¹ Winter, R. (2006): Entgeltgleichheit. In: Däubler, W. (Hg.): Tarifvertragsgesetz (Kommentar). Baden-Baden, S. 508; Winter, R. (1994): Entgeltgleichheit in Tarifverträgen – ein uneingelöster Rechtsanspruch. In: Winter, R. (Hg.): Frauen verdienen mehr. Berlin, S. 149ff.

¹⁰² Krell, G./Winter, R. (2008), S. 268.

*Rechnung tragen.*¹⁰³ Ein diskriminierungs-freies Verfahren muss einheitlich und analytisch sein sowie „den Charakteristika der zu bewertenden Tätigkeiten Rechnung tragen.“¹⁰⁴

Um Grundentgeltsunterschiede abzuschaffen muss die Arbeit neu gestaltet und aufgewertet werden. Das kann langfristig dazu führen, dass frauendominierte Berufe auch für Männer attraktiver werden.¹⁰⁵

Fazit: Gleichberechtigung durch Diversity Management. Eine Chance für Unternehmen

Wenn die Gleichbehandlung als Unternehmens- und Führungsgrundsatz berücksichtigt wird, wird, wie Forschungen beweisen, ein Bewusstsein für Antidiskriminierung geschaffen.¹⁰⁶

Besonders im Bereich Personalbeschaffung sollten die Hinweise gegen Diskriminierung berücksichtigt, - falls Nachprüfbarkeitsbedarf besteht - die Auswahlkriterien und -verfahren dokumentiert¹⁰⁷ und die beschäftigten Personen in Bezug auf das Diskriminierungspotenzial geschult werden. Nur dann bemerken sie die Diskriminierungsgefahren.

Unternehmen, die sich aktiv mit dem Thema Diversity Management auseinandersetzen, vermeiden zusätzliche Kosten, die etwa bei Klagen oder ausgelöst durch Motivationsverlust verursacht werden.¹⁰⁸

Wenn eine homogene Gruppe zusammenarbeitet,? besteht die Gefahr von ‚Blinden Flecken‘, da diese zwar schnell Entscheidungen trifft, jedoch sehr viele Ideen nicht in Betracht zieht und viele wichtige Aspekte übersieht.¹⁰⁹ In heterogenen Teams werden mehrere Perspektiven berücksichtigt. Die Arbeit wird durch eine heterogene Gruppe deutlich kreativer und komplexer. Ein solches Team reagiert auch flexibler auf Veränderungen, die es auf dem Arbeitsmarkt in großer Zahl gibt.

Gruppenspezifische Aktivitäten zur Chancengleichheit verbessern das Klima im Unternehmen.¹¹⁰ Außerdem ist in gemischten Teams die Effizienz höher.¹¹¹ Es wurde bewiesen, dass dort, wo die Gleichbehandlungspolitik eine Vergrößerung

¹⁰³ Ebd.

¹⁰⁴ Ebd., S. 273.

¹⁰⁵ Ebd., S. 278.

¹⁰⁶ Oechsler, W.A./Klarmann, P. (2008), S. 27.

¹⁰⁷ Ebd., S.29.

¹⁰⁸ Krell, G. (2008): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor. In: Krell, G. (Hg.), S. 69.

¹⁰⁹ Bender, S. (2002): Teamentwicklung. München, S. 24.

¹¹⁰ Belinszki, E./Hansen, K./Müller, U. (2003), S. 86.

¹¹¹ Olthoff, M. (2008): Praxisbeispiel Niedersachsen: Gender Mainsteaming – Von der Implementierung zum Alltagsgeschäft. In: Krell, G. (Hg.), S. 116.

des Frauenanteils auf höheren betrieblichen Hierarchieebenen zur Folge hatte, die Produktivität stieg und die Unternehmen größere Gewinne erzielten.¹¹²

Die ArbeitgeberInnen, die verschiedene Aspekte der Chancengleichheit berücksichtigen und das auch offiziell im Unternehmen kommunizieren, zum Beispiel durch eine Charta der Vielfalt,¹¹³ der Total E-Quality,¹¹⁴ dem genderdax¹¹⁵ oder berufundfamilie®¹¹⁶, gewinnen die besseren SpezialistInnen und binden diejenigen an sich, die schon bei ihnen beschäftigt sind.¹¹⁷

Der größte mit Diversity Management verbundene Erfolg folgt dann, wenn die DM-Strategie durch die Unternehmensleitung implementiert wird.¹¹⁸ Führungskräfte, die sich mit DM auskennen und es unterstützen, fungieren als Vorbild,¹¹⁹ wie etwa bei der Deutschen Lufthansa. Hier wurde die Strategie im ‚top down‘-Ansatz durch den Vorstand eingeführt.¹²⁰

Noch besser würde sich das Gleichbehandlungsbewusstsein verankern, wenn es einen beschriebenen und bekanntgegebenen Beschwerdeweg für Betroffene gäbe und das Unternehmen verpflichtet wäre, das Verfahrensergebnis mitzuteilen. Dafür gibt es allerdings bisher keine rechtsverbindlichen Vorschriften.¹²¹

Es gibt verschiedene Bereiche, in denen noch viel geschehen sollte, um die Situation von Frauen zu verbessern. Das größte Problem ist eindeutig auf den Ebenen der Führungspositionen und in der geringen Anzahl der weiblichen Arbeitskräfte auf dieser Hierarchieebene zu sehen. An diesem Punkt gibt es auch ein weiteres Problem: die erheblichen Einkommensunterschiede zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften. Und wenn das Problem genau erforscht wurde, wenn es Vorschriften gegen Diskriminierung gibt, wenn auch bewiesen ist, dass DM ökonomisch vorteilhaft ist, warum ist in den letzten Jahren der Prozentsatz von Frauen in Führungspositionen sogar gesunken?

Viele Rechtsregelungen und die Antidiskriminierungsmittel haben zum Ziel, eine Gleichbehandlung zu erreichen. Was aber ist die unerlässliche Voraussetzung um

¹¹² Catalyst (2004), S. 10-25.

¹¹³ Jablonski, H.W./Schwarzenbart, U.(2008): Die Charta der Vielfalt: Unternehmen entdecken die Vielfalt in ihrer Belegschaft – diversity als Chance. In: Krell, G. (Hg.), S. 471.

¹¹⁴ Rör, E.M. (2008): Total E-Quality: Mit Chancengleichheit zum Erfolg. In: Krell, G. (Hg.), S. 475.

¹¹⁵ Domsch, M.E./Ladwig, D.H. (2008): genderdax-Top Unternehmen für hochqualifizierte Frauen. In: Krell, G. (Hg.), S. 479.

¹¹⁶ Wollert, A. (2008): Das audit berufundfamilie®. In: Krell, G. (Hg.), S.483.

¹¹⁷ Krell, G. (2008): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor. In: Krell, G. (Hg.), S. 69.

¹¹⁸ Ebd., S. 75; Pless, N.M. (2000): Diversitätsmanagement – Geschäftserfolg in den USA. In: Personalwirtschaft. Jg. 26, H. 5, S. 51-57; Roberson, L. (2003): Chances and Risks of Diversity. Experiences in the USA. In: Belinszki, E./Hansen, K./Müller, U. (Hg.) (2003), S. 238-254.

¹¹⁹ Krell, G. (2008), S. 75; Cox, T. Jr. (2001): Creating the Multicultural Organization. San Francisco, S. 41; Sackmann, S./Bissels, S./Bissels, T. (2002): Kulturelle Vielfalt in Organisationen: Ansätze zum Umgang mit einem vernachlässigten Thema der Organisationswissenschaften. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 62, H. 1., S. 43-58.

¹²⁰ Rühl, M. (2008): Praxisbeispiel Lufthansa: Diversity – Argumente, Strategie, Maßnahmen. In: Krell, G. (Hg.), S. 92.

¹²¹ Oechsler, W.A./Klarmann, P. (2008), S. 27.

diesen Plan in die Tat umzusetzen? Die Voraussetzung ist das Wissen und der Wille, dieses Konzept zu verwirklichen. Um das zu schaffen, muss allen Beteiligten – ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen – bewusst gemacht werden, dass es möglich und gerecht ist und dass die ökonomischen Argumente für diesen Weg sprechen.