

Geschlechtergerechte Stellenbesetzung?!

Workshop 1
Frauen in Führung
FORBA / BMBF
Wien, 30. Oktober 2014

Prof. Dr. Gertraude Krell

Pensionierte Professorin für BWL / Personalpolitik, Freie Universität Berlin

Geschlechtergerechte Stellenbesetzung?!

„Das [Geschlecht] ist egal. Die Qualifikation muss stimmen,
und dass er zur Mannschaft passt“

(Männliche Führungskraft im Rahmen der Fraunhofer-Studie
„Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden“
von Kaiser u.a. 2012: 15).

Diese weit verbreitete Überzeugung ist geschlechtsblind,
aber anders als gedacht oder gemeint,
nämlich blind für

„unconscious bias“ (= unbewusste Beurteilungsverzerrungen)

und

Geschlechterverhältnisse als Dominanzverhältnisse

Geschlechtergerechte Stellenbesetzung?!

Welche Rolle Geschlecht in Ihrem Unternehmen
tatsächlich spielt, das zeigen

ergebnisorientiert

Statistiken über die Anteile von Frauen- und Männern
auf den verschiedenen Führungsebenen
und deren Entwicklung

prozessorientiert

Checks der Kriterien, Verfahren und Praktiken
der Besetzung von Führungspositionen

Geschlechtergerechte Stellenbesetzung?!

Generell gilt: Je höher Position in der Hierarchie angesiedelt desto intransparenter Kriterien und Verfahren der Auswahl

(Schlamecher 2011; Kaiser u.a. 2012; djb 2014; Erfurt Sandhu 2014)

Bei Besetzung von (Top-)Führungspositionen
auch unter Mitwirkung von Personalberatungen
i.d.R. keine systematische Eignungsprüfung (Hartmann 2002)

Lt. Personalberatungen und Führungskräften
Anteil des „intuitiven Wissens“ / der „Menschenkenntnis“
an der Auswahlentscheidung 80-90% (Kleebar 2004)

Weder Laien (Studierende) noch Fachleute schätzen
in Laborexperimenten „Führungsstärke“ intuitiv richtig ein,
aber für beide gilt: „think manager, think male“ (Hoffmann 2008)

Geschlechtergerechte Stellenbesetzung?!

Warum Intransparenz nachteilig für Frauen ist

Intuition = Einfallstor für Geschlechterstereotype

„prototype bias“

(Rastetter 1996)

„Mentalitätsmuster“ männlicher Führungskräfte

(Wippermann 2010)

„Homosoziale Reproduktion“ durch Bevorzugung
von Gleichen / Ähnlichen / Vertrauten

(Kanter 1977; Hartmann 2002; Erfurt Sandhu 2014)

„Kronprinzenmodell“, Männerbünde, Netzwerke, Seilschaften

(zusammenfassend: Krell 2010; 2011a)

Selbstverstärkende Mechanismen u.a. systemische Kräfte

(Erfurt Sandhu 2014)

Geschlechtergerechte Stellenbesetzung?!

Deshalb: Verdacht der mittelbaren
Benachteiligung aufgrund des Geschlechts
(vgl. Krell 2013)

Lt. § 5 Abs. 2 Gleichbehandlungsgesetz
mittelbare Diskriminierung, „wenn dem Anschein nach
neutrale Vorschriften, Kriterien oder Verfahren
Personen, die einem Geschlecht angehören, in besonderer
Weise gegenüber Personen des anderen Geschlechts
benachteiligen können,
es sei denn, die betreffenden Vorschriften, Kriterien oder
Verfahren sind durch ein rechtmäßiges Ziel sachlich
gerechtfertigt und die Mittel sind zur Erreichung dieses Ziels
angemessen und erforderlich“

Zwei Prüfschritte nach Schiek (2011)

1. Nachweis der benachteiligenden Wirkung des Verfahrens
 - a) statistisch oder b) in anderer Form, dann muss „plausibel gemacht werden, dass die inkriminierende Regelung aller Voraussicht nach Frauen häufiger nachteilig treffen wird als Männer“ (ebd.: 49)
2. Wenn die benachteiligende Wirkung eines neutralen Verfahrens nachgewiesen worden ist, **trägt der / die Arbeitgeber_in die Beweislast**, d.h. muss nachweisen, dass die benachteiligende Wirkung nicht auf das Geschlecht zurückzuführen und i.S.v. § 3 Abs. 2 AGG [bzw. § 5 Abs. 2 GIBG; GK] gerechtfertigt (ebd.: 50)

Ein geschlechtergerechter Auswahlprozess im Überblick

(s.a. Kay 2011)

- (1) Auf Anforderungen der Position bezogene Festlegung diskriminierungsfreier Auswahlkriterien
- (2) Gewinnung von Kandidat_innen (intern oder / und extern) durch offene Kanäle und ggf. mittels Personalberatungen, die keine Gatekeeper, sondern Türöffnende sind*
- (3) Kriterien und Verfahren der Auswahl auf unmittelbare & mittelbare Benachteiligung prüfen + Auswählende entsprechend trainieren
- (4) Treffen der Auswahlentscheidung nicht entkoppeln

* Zu dieser Unterscheidung vgl. die Studie von Wippermann (2012).

Bei interner Besetzung relevant: Beurteilungen (vgl. Krell 2011b)

Prüfen Sie, ob auch in Ihrem Unternehmen bei der (Leistungs-)Beurteilung benachteiligt werden:

- (1) Frauen in männerdominierten Tätigkeiten / Bereichen
- (2) Teilzeitbeschäftigte Frauen und Männer

Prüfen Sie, ob unstrukturierte Verfahren oder eigenschaftsorientierte Einstufungsverfahren verwendet werden, denn die sind besonders diskriminierungsanfällig

Schulen Sie Beurteilende für Verzerrungen durch z.B. „Teilzeit-“, „Similar-to-me-“, „Hierarchie-“ und „Kleber-Effekt“

Geschlechtergerechte Stellenbesetzung?!

Bei interner Besetzung relevant: Führungskräfteentwicklung

Erfassen und prüfen Sie das Verhältnis von
Frauen und Männern in Ihrem Talentpool

(s. Graf & Laske 2011)

Prüfen Sie, ob auch in Ihrem Unternehmen
Männer „nicht den Marsch durch die betrieblichen Curricula“
machen, sondern Karrieresprünge

(s. Wippermann 2010)

Prüfen Sie, ob auch in Ihrem Unternehmen
Männer eher angesprochen / aufgefordert werden

(s. Ruppert & Voigt 2009; 2012)

Geschlechtergerechte Stellenbesetzung?!

Warum unterstützen männliche Vorgesetzte eher Männer?

„Schmidt sucht Schmidtchen“

Sie rechnen mit größeren Erfolgsaussichten
und damit Reputationsgewinnen

(Ibarra u.a. 2013)

Sie schätzen i.d.R. Karrieremotivation und -eignung
von Frauen geringer ein

(Domsch 2005; Wippermann 2010)

Sie sehen Mutterschaft / Teilzeit als Ausschlusskriterien
für Zugang zu (Top-)Führungspositionen

(Koch 2008; Nickel u.a. 2008)

Aspekte auch relevant bei externer Besetzung!

Geschlechtergerechte Stellenbesetzung?!

Formalisierte Kriterien und Verfahren sind notwendig,
aber nicht hinreichend

nicht frei von Stereotypen u.a. benachteiligenden Faktoren
(wie z.B. Schlamelcher 2011 am Beispiel einer AC-Übung zeigt)

nur „Vorderbühne“ – aber relevant auch „Hinterbühne“
„informelle Substruktur“: gutes Verhältnis zum Chef (Matthies 2006)
(Karriere-)Politik wird „im Schatten“ gemacht (Sattelberger 2011)

lassen immer noch Spielraum
sowohl für unbewusste Urteilsverzerrungen (unconscious bias)
als auch für bewusste Interessenpolitik

Sensibilisierung und Befähigung der Auswählenden

Um der Nicht-Wahrnehmung geeigneter Frauen durch männliche Entscheider entgegenzuwirken, entwickelte die E-Quality-Beraterin Zita Küng das Verfahren „Gute Nachrede[®]“

„Männerförderung“
durch Awareness- + Skill-Building-Trainings
und/oder Selbststudium

(dazu mehr bei Gieselmann & Krell 2011, Maiweg 2011 und Bertelsmann 2013)

Geschlechtergerechte Stellenbesetzung?!

Inhaltliche Vertiefung zu Sensibilisierung und Befähigung

Studien zum Impression Management von Frauen zeigen

(zusammenfassend: Krell 2014)

Einerseits müssen Frauen,
um nicht übersehen und übergangen zu werden,
ein intensiveres Impression Management betreiben
als ihre männlichen Kollegen

Andererseits besteht dann aber die Gefahr,
dass ihr Auftreten als für eine Frau unpassend,
weil „zu“ zielsicher und selbstbewusst, wahrgenommen
und deshalb negativ bewertet wird

Geschlechtergerechte Stellenbesetzung?!

Sensibilisierung ist notwendig, aber nicht hinreichend

Zusätzlich Anreize schaffen

z.B. durch Zielvorgaben zur Erhöhung des Frauenanteils
und daran gekoppelte Leistungsbeurteilungen

Generell

Motivation, Kompetenz und Erfolge
in Sachen Geschlechtergleichstellung
zu einem der Kriterien der
Auswahl, Beurteilung und Förderung
von Führungs(nachwuchs)kräften machen

Geschlechtergerechte Stellenbesetzung?!

Quellen:

- Bertelsmann Stiftung (Hg.) in Zusammenarbeit mit Jochen Geppert und Cornelia Edding (2013): (Ver-)Führung zur Chancengleichheit. Ein Wegweiser für Führungskräfte, Gütersloh (Hörbuch).
- djb – Deutscher Juristinnenbund (2014): Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung – 2009 bis 2013. Mehr Frauen in Führungspositionen. Fazit und Forderungen, Berlin.
- Domsch, Michel E. (2005): Auslandseinsatz von weiblichen Fach- und Führungskräften. Präsentation eines Fallbeispiels, in: Krell, Gertraude (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies, Wiesbaden, S. 205-228
- Erfurt Sandhu, Philine (2014): Selektionspfade im Topmanagement: Homogenisierungsprozesse in Organisationen, Wiesbaden.
- Gieselmann, Astrid/Krell, Gertraude (2011): Diversity-Trainings: Verbesserung der Zusammenarbeit und Führung einer vielfältigen Belegschaft, in: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 199-218.
- Graf, Gerhard/Laske, Stephan (2011): Noch viel Brachland, in: Personalwirtschaft, 38. Jg., Heft 7
- Hartmann, Michael (2002): Der Mythos von den Leistungseliten. Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft, Frankfurt a.M./New York.
- Hoffmann, Mareike (2008): Verzerrt, Verfehlt, Verfälscht? Oder: Kann man Führungsstärke intuitiv erkennen? Dissertation an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln.

Geschlechtergerechte Stellenbesetzung?!

- Ibarra, Herminia/Robin, Ely/Kolb, Deborah (2013): Aufstieg mit Hindernissen, in: Harvard Business Manager, Oktober 2013, S. 25-32.
- Kaiser, Simone/Hochfeld, Katharina/Gertje, Elena/Schraudner, Martina (2012): „Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden“, Stuttgart.
- Kanter, Rosabeth Moss (1977): Men and Women of the Corporation, New York.
- Kay, Rosemarie (2011): Gewinnung und Auswahl von MitarbeiterInnen, in: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 241-260.
- KleeBaur, Caroline (2004): Erfahrung ist Trumpf, in: Personal, 56. Jg., Heft 7+8, S. 57-59.
- Koch, Angelika (2008): Elternzeit – Teilzeit – Aus(zeit)? Teilzeitrechte in Führungspositionen, in: WSI Mitteilungen, 61. Jg., Heft Heft 11+12, S. 612-618.
- Krell, Gertraude (2010): Führungspositionen, in: Projektgruppe GiB: Geschlechterungleichheiten im Betrieb, Berlin, S. 423-484.
- Krell, Gertraude (2011a): Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen, in: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 403-422.
- Krell, Gertraude (2011b): Diskriminierungs- und Gleichstellungspotenzial von Beurteilungen, in: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 261-274.

Geschlechtergerechte Stellenbesetzung?!

- Krell, Gertraude (2013): Mittelbare Benachteiligung bei der Besetzung von Führungspositionen, Vortrag anlässlich des Seminars „Faktoren der Beweislast im Gleichbehandlungsrecht“ der Gleichbehandlungsanwaltschaft, Verwaltungsakademie des Bundes, Wien 23. April 2013 (derzeit nur als Power-Point-Präsentation; Veröffentlichung in Vorbereitung).
- Krell, Gertraude (2014): Vertrackte Verhältnisse: (Un)Sichtbarkeiten und „Frauenkarrieren“, in: Hänzi, Denis/Matthies, Hildegard/Simon, Dagmar (Hg.): Erfolg: Ausprägungen und Ambivalenzen einer gesellschaftlichen Lektorientierung, Leviathan, Jg. 42, Sonderband 29, S. 159-174.
- Maiweg, Andrea (2011): Praxisbeispiel Deutsche Bank: „Managing Unconscious Bias“ – Ein Diversity Workshop für Führungskräfte, Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 219-224.
- Matthies, Hildegard (2006): Mehr Chancengleichheit durch Personalentwicklung? Das Beispiel Wissenschaft und Forschung, in: Bendl, Regine (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und Frauen- und Geschlechterforschung. Teil 2: Empirische Ergebnisse zur Standortbestimmung. Frankfurt a.M., S. 61-80.
- Nickel, Hildegard Maria/Hüning, Hasko/Frey, Michael (2008): Subjektivierung, Verunsicherung, Eigensinn. Auf der Suche nach Gestaltungspotenzialen für eine neue Arbeits- und Geschlechterpolitik, Berlin.
- Rastetter, Daniela (1996): Personalmarketing, Bewerberauswahl und Arbeitsplatzsuche, Stuttgart.
- Ruppert, Andrea/Voigt, Martina (2009): Gehalt und Aufstieg: Mythen – Fakten – Modelle erfolgreichen Verhandeln, Aachen.

Geschlechtergerechte Stellenbesetzung?!

- Ruppert, Andrea/Voigt, Martina (2012): Geschlechtsunterschiede in der Verhandlungsführung – Schlüssel für die Karriere? in: Krell, Gertraude/Rastetter, Daniela/Reichel, Karin (Hg.): GESCHLECHT MACHT KARRIERE IN ORGANISATIONEN: Analysen zur Chancengleichheit in Fach- und Führungspositionen, Berlin, S. 139-155.
- Sattelberger, Thomas (2011): Praxisbeispiel Telekom: Die Frauenquote – Qual der Entscheidung und der schwierige Weg vor uns, in: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 429-437.
- Schein, Virginia E./Davidson, Marilyn J. (1993): Think manager, think male, Management Development Review, 6. Jg, Heft 3, S. 24-28.
- Schiek Dagmar (2011): Was Personalverantwortliche über das Verbot der mittelbaren Geschlechtsdiskriminierung wissen sollten, in: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 41-58.
- Schlamelcher, Ulrike (2011): Paradoxien und Widersprüche der Führungskräfteerekrutierung: Personalauswahl und Geschlecht, Wiesbaden.
- Wippermann, Carsten (2010): Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken, hg. vom BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin.
- Wippermann, Carsten (2012): Personalberatungen – Gatekeeper oder Türöffnende für mehr Frauen in Führungspositionen?, in: djv /BMFSFJ (Hg): Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung – 2012, Berlin, S. 86-106.

Vielen Dank