

Strategische Ressource Personal – Gute Unternehmensführung durch Mitbestimmung

Böckler Konferenz für Aufsichtsräte 2015
Themenstand

Maßnahmen für mehr Geschlechtergerechtigkeit im Unternehmen am Beispiel von gendergerechter Beurteilung

Berlin, 11. Februar 2015

1. Experimente und Bemerkungen über Leistung
2. Statistische Ergebnisse
3. Gleichstellungsförderliche Regelungen
4. Gendersensible Praxis
5. Fazit und Prüffragen
6. Diskussion

Ein Experiment



Ein Experiment

Ein Gemälde wurde Frauen und Männern gezeigt mit der Bitte, es zu bewerten.

Was geschah? (Antworten in Schwedischen Kronen)

Das Gemälde wurde gezeigt	Ihnen wurde gesagt, es sei gemalt von	Sie bewerteten es mit
Männern	einem Mann	44.000
	einer unbekannten Person	45.000
	einer Frau	18.000
Frauen	einem Mann	39.000
	einer unbekannten Person	43.000
	einer Frau	28.000

Quelle: Nyberg, A.: Why do women earn less than men? The Swedish Case, in: Schöner Wirtschaften – Europa geschlechtergerecht gestalten, Dokumentation der Konferenz vom 29.-30.10.2004, München 2005, S. 106

Leistung ist weder objektiv noch geschlechtsneutral

- Nur die Naturwissenschaften können Leistung objektiv definieren und messen. Meistens.
- Das Leistungsprinzip als soziales Verteilprinzip ist ein Konstrukt, dessen Bezugsgröße und Maßstäbe immer wieder neu verhandelt werden müssen.
- Verhandlungen sind geprägt von: Machtverhältnissen, Interessenkonstellationen, Werten, Normen, Einstellungen, Überzeugungen, Stereotypen
 - Frauen-Leistung und Männer-Leistung wird unterschieden.
 - Leistungen von Frauen und Männern werden häufig unterschiedlich wertgeschätzt.
 - Leistungserwartungen blenden oft Reproduktionsarbeit aus.

Leistung ist weder objektiv noch geschlechtsneutral

Anteile von Männern und Frauen, Voll- und Teilzeitbeschäftigten an der **besten** und **zweitbesten** Beurteilungsnote, Bundespolizei 2010, in Prozent

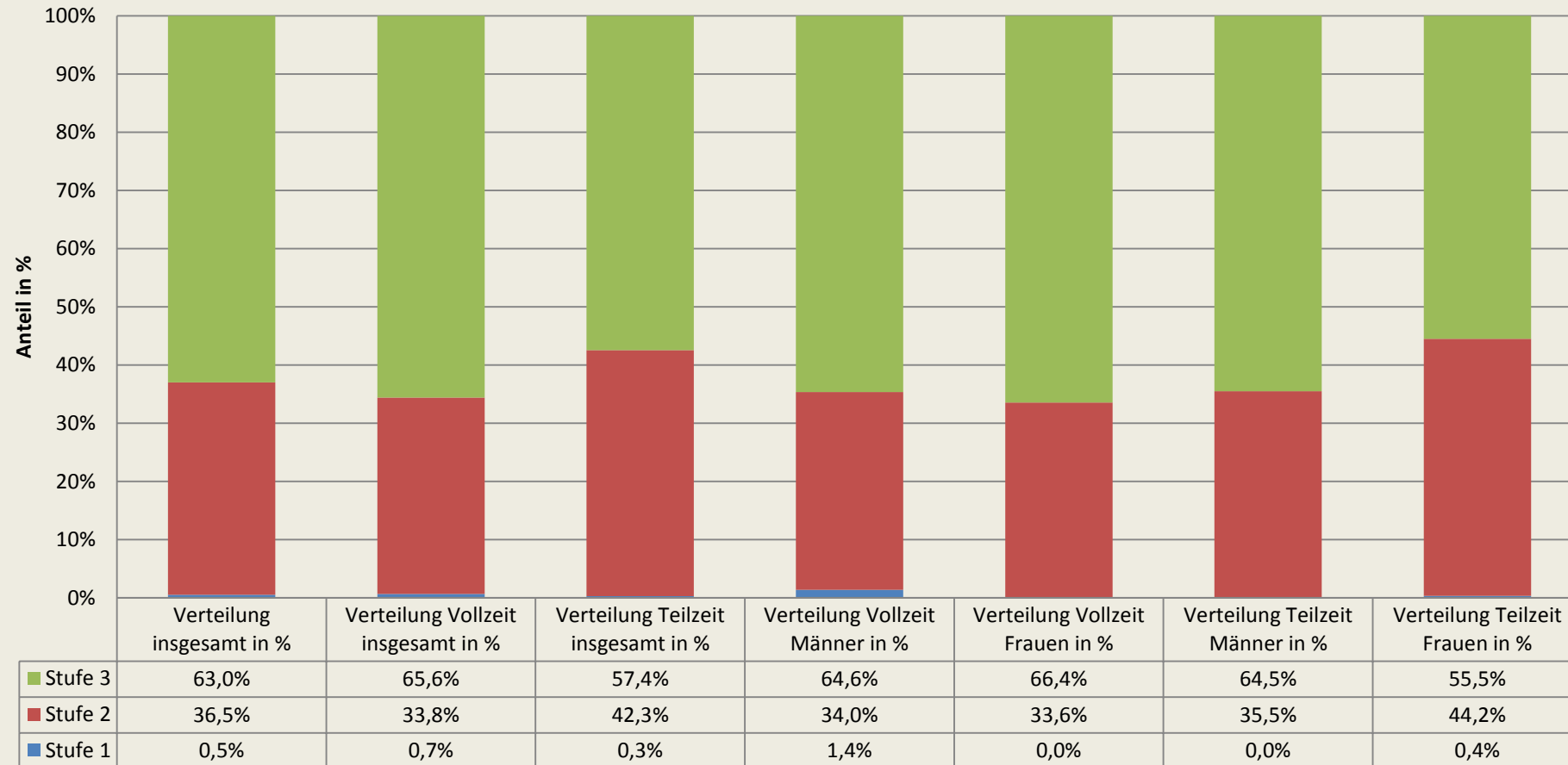
	M+F	M	F
VZ + TZ	13,45	14,23	8,01
VZ	13,8	14,28	9,00
TZ	7,51	11,88	5,9

	M+F	M	F
VZ + TZ	22,45	22,72	20,63
VZ	22,79	22,77	22,97
TZ	16,73	19,61	15,67

Quelle: Jochmann-Döll/Tondorf (2013): Nach Leistung, Eignung und Befähigung? Beurteilung von Frauen und Männern im Polizeivollzugsdienst, Arbeitspapier 276 der Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf

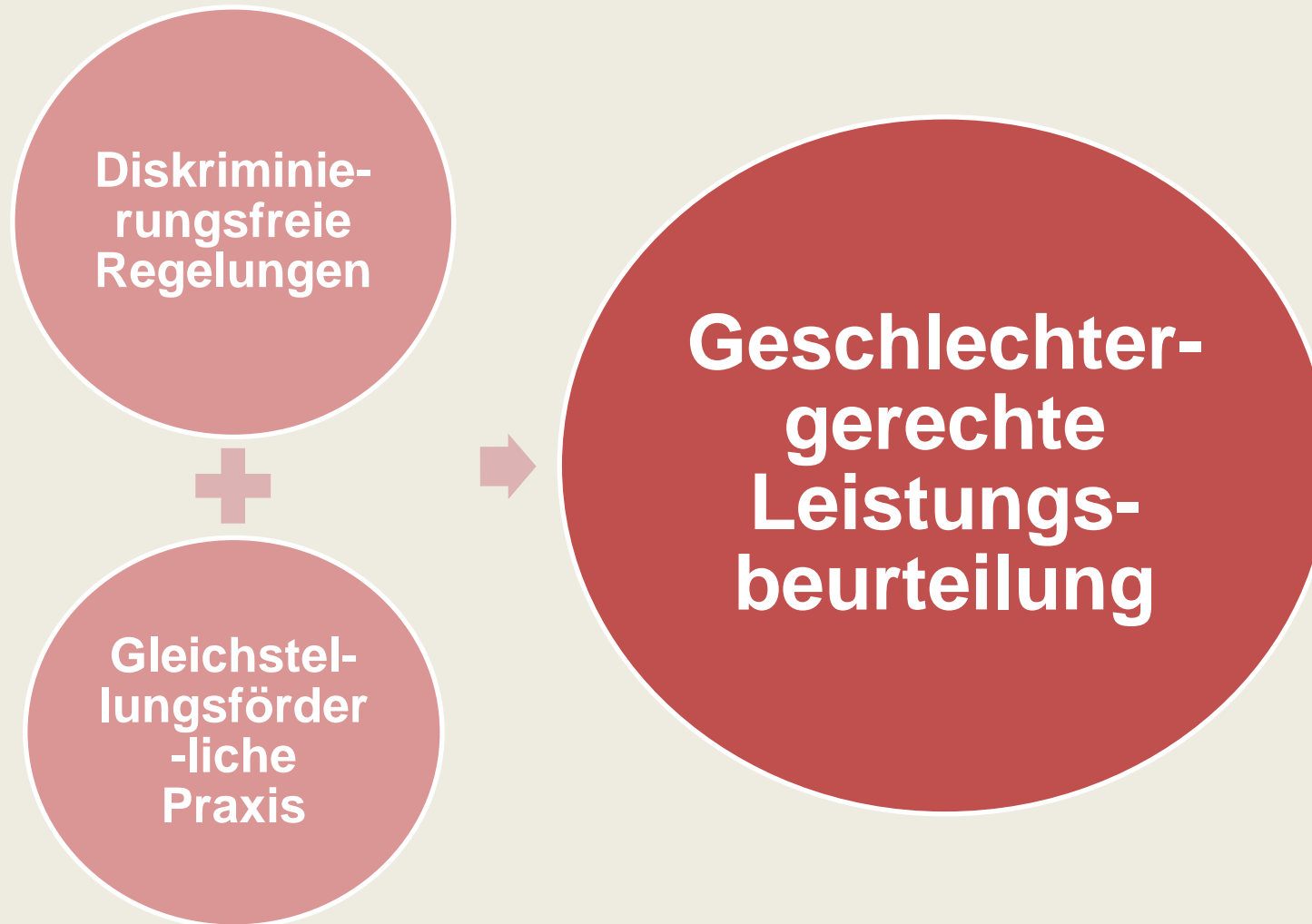
Leistung ist weder objektiv noch geschlechtsneutral

Verteilung der Tarifbeschäftigten auf die Leistungsstufen, insgesamt und nach Arbeitszeit und Geschlecht, 2011



Quelle: vertrauliche Unternehmensdaten

Einflussmöglichkeiten für eine geschlechtergerechte Gestaltung



Gleichstellungsförderliche Regelungen

Prüfmöglichkeit: Diskriminierungscheck mit Prüffragen zu 5 diskriminierungsanfälligen Regelungsaspekten

1. Aufgabenbezug der Beurteilung und Anpassung der Merkmale
2. Verwendete Leistungsmerkmale
3. Einstufungen, Teil- und Gesamtbewertungen
4. Vorgabe von Richtwerten
5. Methodische und prozessbezogene Bestimmungen

Quelle: Jochmann-Döll, Andrea: Gendergerechte Beurteilungen – Hinweise und Empfehlungen für eine gleichstellungsförderliche Gestaltung von Regelungen und Praxis, Broschüre der HBS, Download oder Versand

Gleichstellungsförderliche Regelungen

- Für die Auswahl des Verfahrens gilt allgemein:
 - Je größer der mögliche subjektive Einfluss, desto stärker die mögliche Prägung durch Stereotype, Vorurteile und vorgefasste Meinungen.
 - Je systematischer und strukturierter das Verfahren, desto besser nachvollziehbar und überprüfbar.
 - Von entscheidender Bedeutung: messbare, zählbare oder anderweitig objektivierbare Kriterien zur Feststellung der erbrachten Leistung.
- Anfälliger für nicht nachvollziehbare und diskriminierende Ergebnisse sind:
 - Freie Verfahren der Leistungseinschätzung
 - Merkmalorientierte Beurteilungsverfahren
- Bessere Voraussetzungen unter der Perspektive der Chancengleichheit und der Gerechtigkeit bieten:
 - Kennzahlenverfahren
 - Aufgabenbezogene Bewertung
 - Zielvereinbarungen

Gleichstellungsförderliche Regelungen

Quotenregelungen sind problematisch, wenn mehr Beschäftigte gute Leistungen erbracht haben, als die Quote erlaubt.

„**Lösung**“: Vorgesetzte entscheiden nach Gutdünken.

- **Hinzuverdienerin-Argument:** Die Mitarbeiterin ist nur Hinzuverdienerin und hat das Leistungsentgelt weniger nötig.
- **Konfliktvermeidungs-Argument:** Die Mitarbeiterin ist weniger leistungsfähig als der Kollege, wenn sie kein Leistungsentgelt erhält.
- **Berufsorientierungs-Argument:** Die Mitarbeiterin ist weniger leistungsbereit, wenn sie nicht bezahlt wird ihre Leistungsbereitschaft weniger leistungsfähig.
- **Doppelbelastungs-Argument:** Die Mitarbeiterin ist in geringerer Zahl generell weniger leistungsfähig und belastbar.
- **Flexibilitäts-Argument:** Die Mitarbeiterin ist in geringerer Zahl zeitlich flexibler und verfügbar, deshalb ist sie generell weniger leistungsfähig und belastbar.

■ Keine
 Quotenvorgaben!

Gleichstellungsförderliche Regelungen

Auswahl und Definition von Leistungskriterien: Familienfreundlich? (Beispiel aus einer Bank)

Kriterium	Definition
Beratungskompetenz	Richtet seine Beratung auf die Interessen und Bedürfnisse der Kunden außerhalb der Bank
Belastbarkeit	Stellt sich bei steigender Belastung und anspruchsvollen Kunden an
Flexibilität	Ist bereit, sich in der Arbeitszeit und auch räumlich zu ändern als Chance an
Fachwissen	Investiert selbst in den Erhalt und den Ausbau seiner professionellen Fähigkeiten

■ Auf familienfreundliche Definition der Kriterien achten!
 ■ Besonders riskante Kriterien vermeiden!

Gleichstellungsförderliche Regelungen

Leistungskriterien und Geschlechterstereotype

Kriterium	Geschlechterstereotype (Unterstellungen, Vorurteile)
Belastbarkeit	Männer sind nervenstärker. Vor allem doppelt belastete Frauen können...
Intellektuelle Fähigkeiten	Männer sind technischer und...
Durchsetzungsfähigkeit	Frauen sind weniger durchsetzungsstark und...
Entscheidungsfähigkeit	Frauen benötigen Unterstützung. Frauen...
Soziale Kompetenz	Frauen haben mehr Einfühlungsvermögen und kommunikative Fähigkeiten, sie sind kooperativer.

■ Sorgfältige Definitionen!
 ■ Reflexion und Sensibilisierung in Schulungen und FK-Workshops!

Gleichstellungsförderliche Praxis (ausgewählte Aspekte)

Förderliche Rahmenbedingungen

- Gender Mainstreaming
- Vereinbarkeit Familie und Beruf
- Interessenvertretungen
- ...

Sensibilisierung der Beteiligten

- Top-Down-Prozess
- Gleichstellungskompetenz als Anforderung an Führungskräfte
- Gender in allen Fortbildungen
- ...

Transparenz und Controlling

- Auswertung und Veröffentlichung der Ergebnisse
- Gleichstellungsplan nutzen
- Gleichstellungscontrolling einführen
- ...

Nicht beeinflussbare Rahmenbedingungen

- Politische Machtverhältnisse und handelnde Personen
- Fluktuationsbedingte Altersstruktur
- ...

Fazit und Prüffragen

- Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten, auf geschlechterbezogen ausgewogene Beurteilungsergebnisse und damit auf die Gleichstellung von Frauen und Männern hinzuwirken.
- Das heißt auch: Es gibt kein Allheilmittel, sondern nur ein Bündel von Maßnahmen auf verschiedenen Einflussebenen und mit Wechselwirkung.
- Erfolgsvoraussetzung: Integration in ein umfassendes Konzept gleichstellungspolitischer Personal- und Führungsarbeit mit entsprechenden weiteren Maßnahmen und Instrumenten
- Checkliste für die Praxis: 22 Prüffragen zum Beurteilungswesen (Quelle: s. oben)

Leitfragen für die Diskussion

1. Gibt es Verständnisfragen, allgemeine Kommentare, Ergänzungen ...?
2. Wo habt ihr als Aufsichtsräte Berührungspunkte mit dem Thema „Gendergerechte Beurteilungen“?
3. Wo seht ihr für euch als Aufsichtsräte Stellschrauben beim Thema „Gendergerechte Beurteilungen“?
4. Vermutet ihr einen Unterschied zwischen öffentlichem Dienst und Privatwirtschaft, wenn es um Gendergerechtigkeit bei Beurteilungen geht?