



Chancengleichheit durch Personalpolitik oder Frauen als Störfaktor für eine sinnvolle Personalplanung?

Eine langjährige Mitarbeiterin eines Sozialversicherungsträgers und ihr jüngerer Kollege, beide haben ein Studium abgeschlossen, bewerben sich um die Stelle einer Abteilungsleitung-Stellvertretung. Im internen Auswahlverfahren wird der jüngere Kollege vorgezogen. Der weiblichen Bewerberin werden Führungsqualitäten abgesprochen, die ihr wesentlich jüngerer Kollege auch ohne Führungserfahrung, sozusagen „von Natur aus“ zu besitzen scheint.

Situation

Frau A hat sich auf Grund einer internen Stellenausschreibung des Sozialversicherungsträgers, bei dem sie arbeitet, schriftlich und fristgerecht für die Stelle einer Abteilungsleitung-Stellvertretung beworben. Aufgrund ihrer langjährigen Tätigkeit bei diesem Arbeitgeber, davon zwölf Jahre als Sachbearbeiterin in der betreffenden Abteilung, erfüllt Frau A das Anforderungsprofil der Stellenausschreibung und besitzt die geforderten Qualifikationen und Erfahrungen.

Dennoch erhält sie die schriftliche Mitteilung, dass ihre Bewerbung leider nicht berücksichtigt werden konnte.

Ihr direkter Vorgesetzter teilte ihr nach der Sitzung des Personalausschusses mit, dass nicht sie zur Abteilungsleiter-Stellvertreterin ernannt werde, weil ein jüngerer Kollege beim Auswahlverfahren erfolgreicher abgeschnitten habe. Die Personalentscheidung wurde darüber hinaus damit begründet, dass dadurch eine langfristige Planung für die in absehbarer Zeit notwendige Nachfolge für den Abteilungsleiter möglich sei.

Der Mitbewerber, der sich gegen Frau A durchgesetzt hat, Herr G, ist Mitte 30, werde also in zehn Jahren, wenn die Stelle des Abteilungsleiters nachbesetzt werden muss, 40-45 Jahre alt sein. Er könne dann die Abteilungsleitung länger wahrnehmen als Frau A, die jetzt 47 Jahre alt ist und darüber hinaus als Frau früher in Pension gehen werde.

Frau A ist nicht bereit, die Personalentscheidung hinzunehmen, weil sie das Gefühl hat, dass sie nicht aufgrund mangelnder fachlicher Eignung übergangen wurde, sondern aufgrund ihres Geschlechts und ihres Alters benachteiligt wurde. Sie vermutet, dass beim Auswahlverfahren unsachlich vorgegangen worden ist und darüber hinaus das für ihren Arbeitgeber geltende Frauenförderungsgebot verletzt wurde.

Frau A weist überdies umgehend darauf hin, dass für sie die Übergangsregelung für das gesetzliche Frauenpensionsalter gelte und sie daher noch rund 20 Jahre „im Haus sein werde“.



Verlauf der Beratung / des Verfahrens

Da es Frau A nicht möglich ist, mit ihrem Arbeitgeber eine interne Lösung herbei zu führen, wendet sie sich an die Gleichbehandlungsanwaltschaft und ersucht um Unterstützung. Nach einem persönlichen Beratungsgespräch richtet die Gleichbehandlungsanwaltschaft ein Interventionsschreiben an den Arbeitgeber.

In der Stellungnahme des Arbeitgebers wird eine Benachteiligung von Frau A bestritten und die bessere fachliche und persönliche Eignung des erfolgreichen Stellenwerbers betont. Die Unterlagen zum Bewerbungsverfahren werden übermittelt. Nach eingehender Prüfung dieser Unterlagen erhärtet sich für die Gleichbehandlungsanwaltschaft allerdings die Vermutung, dass Frau A beim internen Auswahlverfahren aufgrund ihres Geschlechts und ihres Alters benachteiligt wurde.

Da der Arbeitgeber schon in der Stellungnahme die Frage nach einer möglichen Vergleichsbereitschaft klar verneint hat, wird im Einvernehmen mit Frau A ein Antrag an den Senat I der Gleichbehandlungskommission gestellt, um zu überprüfen, ob eine Verletzung des Gleichbehandlungsgebotes durch eine Diskriminierung aufgrund des Geschlechts und des Alters im Zusammenhang mit einem Arbeitsverhältnis beim beruflichen Aufstieg, insbesondere bei Beförderungen iSd §§ 3 Z 5 und 17 Abs 1 Z 5 GIBG vorliegt.

Die Gleichbehandlungskommission stellt in ihrem [Prüfungsergebnis](#) fest, dass eine Diskriminierung aufgrund des Geschlechts beim beruflichen Aufstieg gemäß § 3 Z 5 GIBG und eine Diskriminierung aufgrund des Alters beim beruflichen Aufstieg gemäß § 17 Abs. 1 Z 5 GIBG vorliegt und begründet dies damit, dass nach Auffassung des erkennenden Senates kein objektiver, transparenter und nachvollziehbarer Vergleich der Qualifikationen von Frau A und Herrn G vorgenommen worden ist. Ungeachtet des sehr ausführlichen Anforderungsprofils für die angestrebte Stelle finden sich im Bewertungsschema vorrangig „Soft Skills“. Gerade in der Beurteilung von Persönlichkeitsmerkmalen und abstrakten Verhaltensweisen kann aber ein erhebliches Diskriminierungspotenzial verborgen sein.

Senat I bemängelt auch den Umstand, dass die vorhandene Führungserfahrung von Frau A nicht in die Beurteilung eingeflossen ist, während Herrn G Führungskompetenz ohne entsprechende Erfahrung zugestanden wurde.

Im Hinblick auf die Beweislastregeln des § 12 Abs. 12 Gleichbehandlungsgesetz gelangte der Senat zur Ansicht, dass es der Antragsgegnerin nicht gelungen ist, zu beweisen, dass ausschließlich sachliche Gründe für die Nichtberücksichtigung der Bewerbung der Antragstellerin ausschlaggebend waren.



Analyse aus Sicht der Gleichbehandlungsanwaltschaft

Im geschilderten Fall wirken die Faktoren Alter und Geschlecht der Bewerberin um eine Führungsposition in geradezu typischer Weise zusammen und führen zu einer Diskriminierung beim beruflichen Aufstieg.

Frau A verfügt im Alter von 47 Jahren über insgesamt 22 Berufsjahre bei ihrem Arbeitgeber, davon nach berufsbegleitender Absolvierung eines Jus-Studiums acht Jahre als Juristin. Herr G, zum Zeitpunkt des Bewerbungsverfahrens 31 Jahre alt, ist zum Zeitpunkt seiner Bestellung zum Abteilungsleiter-Stellvertreter 3 Jahre und 2 Monate als Jurist beschäftigt.

Auch ein nach formellen Kriterien professionell durchgeführtes Auswahlverfahren verhindert nicht die Gefahr der bewussten oder unbewussten Verzerrung der Beurteilung weiblicher und männlicher BewerberInnen durch Geschlechterstereotype und die Möglichkeit der Anwendung unterschiedliche Maßstäbe.

Geschlechterstereotype beeinflussen die Chancen von Frauen und Männern, in einer Hierarchie eine höhere Position zu erreichen, weil von Führungskräften erwünschte Merkmale Männern eher zugeschrieben werden als Frauen.¹

Demgegenüber werden weiblich konnotierte Eigenschaften oft geringer geschätzt. Das zeigt sich bereits in der Bewertung von typischerweise von Frauen ausgeübten Tätigkeiten und Berufen.

Zum Vergleich der Kompetenzen der Bewerberin und des Bewerber wurde im vorliegenden Fall eine Bewertungsmatrix erstellt:

Bewertet wurden außer den Anforderungen *Gesetzliche Grundlagenkompetenz* und *Abteilungsspezifische Fachkompetenz* im Bereich „Hard Skills“ keine der zahlreichen in der Ausschreibung geforderten fachlichen Qualifikationen. Beim Vergleich der beiden fachlichen Kompetenzen wurden Frau A und Herr G bis auf einen Punkt gleich bewertet.

Bei der Mehrzahl der zur Beurteilung herangezogenen Kompetenzen handelt es jedoch um „Soft Skills“, als Persönlichkeitsmerkmale, bei denen stereotype geschlechtsspezifische Zuschreibungen häufig vorkommen. *Entscheidungs- und Umsetzungsstärke, Problem- und Konfliktlösungskompetenz, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Belastbarkeit und Flexibilität, Zielstrebigkeit und Beharrlichkeit in Verhandlungen, und Soziale Kompetenz* sind die Kriterien, bei denen Frau A deutlich schlechter beurteilt wurde als Herr G. Im Endergebnis erreichte Frau A 77 Punkte, Herr G hingegen 90 Punkte.

Die im Hinblick auf den Frauenförderplan mit 10 Zusatzpunkten bewertete weibliche Geschlechtszugehörigkeit von Frau A konnte die geringere Bewertung nicht ausgleichen.

¹ (Huesmann, Monika, Arbeitszeugnisse aus personalpolitischer Perspektive. Gestaltung, Einsatz und Wahrnehmung, Gabler Verlag, Wiesbaden 2008, S. 115)



Ein solches Rangordnungsverfahren anhand von Persönlichkeitsmerkmalen und abstrakten Verhaltensweisen ist für eine diskriminierungsfreie Beurteilung nicht geeignet, da „zum einen ein Zusammenhang zwischen bestimmten Eigenschaften beziehungsweise Verhaltensweisen und Leistung unbewiesen ist und zum anderen in der Beurteilung von Persönlichkeitsmerkmalen und abstrakten Verhaltensweisen ein erhebliches Diskriminierungspotential verborgen sein kann“.²

Zwei typische Benachteiligungsmechanismen, die Frauen beim beruflichen Aufstieg zum Verhängnis werden können, haben bei der Beförderungsdiskriminierung von Frau A zusammengewirkt:

Zum einen das „Kronprinzenmodell“, bei dem sich eine ältere männliche Führungskraft, einen Nachfolger aussucht, der ihr ähnlich ist und der systematisch aufgebaut wird. Wenn die Position dann ausgeschrieben wird, erfolgt im Bewerbungsverfahren eine gezielte Aufwertung des gewünschten Kandidaten, häufig dadurch, dass statt der konkreten Erfahrung viel mehr sein zukünftiges Potential beurteilt wird. Herr G hatte keinerlei Führungserfahrung und hatte sich daher als Führungskraft bis zum Zeitpunkt der Bewerbung nicht bewähren können. Dennoch wurde davon ausgegangen, dass er als Führungskraft geeignet sein wird.

Frauen, die wie Frau A das Kronprinzenmodell ignorieren und sich trotz ausdrücklich bereits im Vorfeld ausgesprochener Hinweise auf ihre Chancenlosigkeit bewerben, werden als „Störfaktor für eine sinnvolle Personalplanung“ betrachtet.

Der zweite Benachteiligungsmechanismus ist eine als „Kleber-Effekt“ bezeichnete Beurteilungsverzerrung, die bewirkt, dass Personen, die länger nicht befördert worden sind, schlechter beurteilt werden. Wenn Frauen trotz entsprechender Qualifikation nicht befördert worden sind, kann das durch diesen Effekt nachträglich legitimiert werden und damit für die Betroffenen ein Teufelskreis entstehen³. Hier wirkt sich neben dem ursprünglichen Diskriminierungsgrund Geschlecht oft auch das (mittlerweile) fortgeschrittene Alter einer Bewerberin benachteiligend aus.

Frau A hatte sich wiederholt von Bewerbungen abhalten und auf später vertrösten lassen, bis ihr nun, als sie ihre „letzte Chance“ wahrnehmen wollte, ihr Alter zum Verhängnis wurde.

Nur diskriminierungsfreie Kriterien, Verfahren und Praktiken in der Personalpolitik können Frauen dieselben Chancen auf einen beruflichen Aufstieg einräumen und so die bestehenden ungleichen Geschlechterverhältnisse in Führungspositionen verändern.

², Kühne, Doris und Oechsler, Walter, Diskriminierungsfreie Beurteilung von Mitarbeiterinnen, in Krell, Gertraud (Hrsg.) Chancengleichheit durch Personalpolitik, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2001, S.181

³ Gertraud Krell, Diskriminierungs- und Gleichstellungspotenzial von Leistungsbeurteilungen, in Krell, Gertraud (Hrsg.) Chancengleichheit durch Personalpolitik, 6. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2011, S.267