



Beförderung nach „Bauchgefühl“

Frau D ist seit fünf Jahren als Juristin in einem Unternehmen beschäftigt. Bereits vor der Ausschreibung einer Bereichsleitung erfährt sie, dass ihr jüngerer Kollege diese Position erhalten werde. Obwohl Frau D im Hearing besser bewertet wurde, vergibt die Geschäftsleitung aus einem „Bauchgefühl“ heraus die Stelle an den Mitbewerber.

Situation

Frau D ist seit 2009 im Bereich Personalmanagement als arbeitsrechtlich spezialisierte Juristin tätig und derzeit in Elternteilzeit mit 24 Stunden teilzeitbeschäftigt. Sie hat einen jüngeren Kollegen, der seit zwei Jahren im Unternehmen ist und auf der gleichen Hierarchieebene die gleiche Tätigkeit macht wie sie selbst.

Ihr Vorgesetzter teilt ihr mit, dass der jüngere Kollege Leiter des Bereichs „Arbeitsrecht“ werden solle und dass der Geschäftsführer und sein Stellvertreter der Idee bereits zugestimmt hätten. Die Position der Bereichsleitung Arbeitsrecht gab es bis zu diesem Zeitpunkt nicht. Da es im Unternehmen klare Ausschreibungsregeln gibt, die nicht eingehalten wurden, fühlt sich Frau D massiv benachteiligt. Sie spricht mit ihrem Kollegen, der bereits über seine Beförderung informiert ist und auch schon weiß, wie viel mehr er verdienen wird. Frau D wendet sich an die Betriebsrätin und an die für Compliance zuständige Person. Es folgt eine Aussprache zwischen der Betriebsrätin und dem Vorgesetzten. Der erklärt, dass die Idee schon lange zuvor entstanden ist, der Kollege sein Wunschkandidat sei, es aber eine interne Ausschreibung geben werde. Er versichert, dass Frau D und ihr Kollege weiterhin „gleichberechtigt“ arbeiten werden. Frau D weist darauf hin, dass sie als Sachbearbeiterin weit weniger Entwicklungschancen haben wird als ihr Kollege und macht auch auf den sehr geringen Frauenanteil und die selbst auferlegte Verpflichtung des Unternehmens aufmerksam, den Frauenanteil zu erhöhen. Ihr Vorgesetzter meint dazu, dass „sie ihm nicht mit der Quote kommen solle“.

Nach der Ausschreibung findet ein Hearing statt, dem sich Frau D und ihr Kollege stellen. In der Hearing-Kommission sitzen der Vorgesetzte, der stellvertretende Geschäftsleiter, ein Bereichsleiter und eine Personalentwicklerin. Frau D hat den Eindruck, dass sie sehr gut abgeschnitten hat. Als sie am Tag darauf gerade beim Kopierer steht, hört sie durch eine offene Tür zufällig, wie die Personalentwicklerin ihren Vorgesetzten zu überzeugen versucht, dass Frau D im Hearing besser gewesen sei und eine Entscheidung für den männlichen Kollegen ungerecht wäre.



Der stellvertretende Geschäftsleiter führt ein Feedback-Gespräch mit Frau D, bei dem auch ihr Vorgesetzter und die Betriebsrätin anwesend sind. Er teilt Frau D mit, dass sie beim Hearing knapp besser bewertet wurde als der männliche Kollege, dieser aber „besser für das Unternehmen sei, da die Kunden lieber auf ihn als auf Frau D zugingen.“ Das Unternehmen werde die Position daher im Sinne einer „Bauchentscheidung“ mit ihm besetzen. Für das Argument der Kundenzufriedenheit gibt es aus der Sicht von Frau D nach den Erfahrungen der letzten Jahre keinerlei Anhaltspunkte. Sie hält fest, dass sie die Kommission für befangen hält und das Hearing aus ihrer Sicht nicht ergebnisoffen war. In der Folge wird Frau D vorgeworfen, für Irritationen im Unternehmen verantwortlich zu sein und sie wird auch sozial isoliert.

Verlauf der Beratung / des Verfahrens

Frau D bringt ihren Fall mit Unterstützung eines Rechtsanwalts vor Gericht und leitet gleichzeitig ein Verfahren vor der Gleichbehandlungskommission ein. Erst dann wendet sie sich an die Gleichbehandlungsanwaltschaft.

Im Antrag bei der Gleichbehandlungskommission, den Frau D ebenfalls mit Unterstützung ihres Rechtsanwalts eingebracht hat, fehlen aus Sicht der Gleichbehandlungsanwaltschaft wichtige Argumente für die Glaubhaftmachung der strukturellen Diskriminierung von Frau D, also dazu, wie die in der Arbeitswelt üblichen, traditionellen Auswahlentscheidungen für Führungspositionen auch zu den üblichen, traditionellen Ergebnissen führen. Gleichzeitig zeichnet sich ab, dass das Gericht früher entscheiden wird als die Gleichbehandlungskommission.

Frau D teilt in der Beratung mit, dass ihrem Eindruck nach vor Gericht das Diskriminierungsmuster im Auswahlprozess nicht sichtbar geworden sei. Daraufhin entschließt sich die Gleichbehandlungsanwaltschaft, mit dem Einverständnis von Frau D, einen eigenen Schriftsatz zum Thema geschlechtergerechte Personalpolitik im Verfahren vor der Gleichbehandlungskommission einzubringen. Dieser Schriftsatz kann dann auch vor Gericht verwendet werden. Im Gerichtsverfahren selbst kann die Gleichbehandlungsanwaltschaft nach der derzeitigen Gesetzeslage nicht unterstützend tätig werden.

Analyse aus Sicht der Gleichbehandlungsanwaltschaft

In einem in Deutschland gerichtsanhängigen Fall von geschlechtsbezogener Beförderungsdiskriminierung wurde erstmals die Möglichkeit der Beweisführung durch ein soziologisches Gutachten zur Frage chancengerechter Personalauswahl genützt.¹

¹ „Mittelbare Benachteiligung bei der Besetzung von Führungspositionen“, Darstellung ihres Gutachtens durch Prof.Dr.in Gertraude Krell beim Seminar „Faktoren der Beweislast im Gleichbehandlungsrecht“, 23.4.2013 VAB Wien. Umfassende Ausführungen zu diesem Thema in Krell, Ortlieb, Sieben (Hrsginnen), Chancengleichheit und Personalpolitik, Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen⁶ (2011).



Ein wesentlicher Ausgangspunkt dieses Gutachtens ist, dass ein transparenter Auswahlprozess die Grundlage für chancengerechte Personalpolitik bietet. Wenn hingegen die Entscheidungskriterien im Auswahlprozess nicht nachvollziehbar sind, indiziert das in den meisten Fällen eine Diskriminierung.

Je höher eine Position in der Hierarchie angesiedelt ist, desto intransparenter sind nach den Erkenntnissen der Gutachterin die Kriterien und Verfahren bei der Besetzung. Das benachteiligt Frauen aufgrund struktureller Momente, zu denen durchaus auch Elemente gehören, die auf der Gefühlsebene angesiedelt sind, wie beispielsweise das Phänomen der „Personalpolitik durch homosoziale Reproduktion“. Dabei wird das Unternehmen als eine Art Clan oder Familie empfunden, wesentlich bei der Auswahl neuer Führungskräfte ist daher das „Wir-Gefühl“. Wenn nur oder vorwiegend Männer in Führungspositionen sind, führt dieses Gefühl strukturell zum Ausschluss und zur Marginalisierung von Frauen.

Auch ein oft automatisiertes „think Manager, think male“ bewirkt, dass Diskriminierungen von Frauen in Führungspositionen „einfach passieren“, ohne dass jemand eine bewusste Diskriminierungsabsicht hat. Der Prototyp einer guten Führungskraft ist für viele Führungskräfte unausgesprochen und unhinterfragt eine Person mit maskulinen Eigenschaften. Wenn Managerinnen, die das wissen, allerdings versuchen, männlich konnotierte Eigenschaften zu betonen, kann es passieren, dass ihnen vorgeworfen wird, sich „nicht authentisch“ zu verhalten.

Sehr verbreitet ist schließlich das „Kronprinzenmodell“. Über Netzwerke, Seilschaften und Patronage, über die nicht gesprochen werden muss, weil sie für die darin Befindlichen selbstverständlich sind, ziehen ältere, männliche Führungskräfte ihre jüngeren Nachfolger heran.

Im vorliegenden Fall liegt aus der Sicht der Gleichbehandlungsanwaltschaft eindeutig Intransparenz im Bewerbungsverfahren vor. Weil Frau D darlegen kann, dass sie besser qualifiziert war und die Auswahlentscheidung offensichtlich schon vor dem Auswahlverfahren getroffen wurde, muss es aus der Sicht der Gleichbehandlungsanwaltschaft im Verfahren zu einer Beweislastumkehr kommen. Der Arbeitgeber müsste demnach nun beweisen, dass für seine Entscheidung, den Kollegen von Frau D mit der Führungsposition zu betrauen, ausschließlich sachliche Gründe ausschlaggebend waren.