

Leistung auf dem Prüfstand

Diversität Die Faktoren, mit denen Leistung gemessen wird, sind auf Männerkarrieren ausgerichtet. Wie könnte man es anders machen?

GABRIELE SCHAMBACH UND
JULIA NENTWICH

In unserem Unternehmen zählen Leistung und Kompetenzen – und nicht das Geschlecht». Dieser Meinung sind 82 Prozent der männlichen und 84 Prozent der weiblichen Führungskräfte, die sich an der ersten schweizweiten Umfrage zum Gleichstellungsentagement männlicher Führungskräfte im Rahmen des Projektes Leaders for Equality der Universität St. Gallen beteiligt haben. Somit wird das Leistungsprinzip von Schweizer Führungskräften implizit als Hürde auf dem Weg zu mehr Gleichstellung angesehen. Aber was bedeutet das eigentlich?

Das Leistungsprinzip setzt voraus, dass die reine Leistung einer Person die Voraussetzung für eine Beförderung in eine Leitungs- oder Führungsposition schafft. Dahinter steckt ein wesentliches Kennzeichen unserer modernen Gesellschaft: Dass persönliches Fortkommen streng nach Leistung beurteilt wird, gilt als ein wesentlicher Grundsatz von Fairness.

Faktor Belastbarkeit

Die Annahme hat jedoch einen Haken: Sie setzt voraus, dass zur Messung gleicher Leistung alle das Gleiche leisten können und diese Leistung in gleichem Masse bei allen Personen auf gleiche Weise anerkannt wird. Das ist aber häufig nicht der Fall – und genau hier liegt das Problem! Bias-Trainings haben es in den letzten Jah-



Personalakte im Office: Welche Massstäbe müssen überprüft werden?

ren deutlich gemacht: Frauen und Männer, die sich für eine Führungsposition bewerben, werden unterschiedlich beurteilt. Die für eine Führungsposition wichtigen Kompetenzen wie Durchsetzungsfähigkeit, Rationalität oder Ehrgeiz werden Frauen seltener attestiert – insbesondere wenn sie Mütter sind. Erschwerend kommt hinzu, dass ihnen in dem gängigen Bild von Führung Kompetenzen wie Kommunikation oder Partnerschaftlichkeit oftmals sogar als Schwäche ausgelegt werden. Frauen wird weniger zugetraut, die von ihnen erbrachte Leistung häufig nicht auf gleiche Weise anerkannt. Hinzu kommt, dass nicht jede Leistung auch als Leistung verbucht wird. So wird etwa unter «Belastbarkeit» zumeist

Es sind die Frauen, die trainieren und sich verändern sollen.

die Bereitschaft zu Überstunden und ein hierdurch signalisiertes Durchhaltevermögen in Krisensituationen verstanden. Die hohe Einsatzbereitschaft von Teilzeitbeschäftigten, Arbeitsabläufe und Zeit gut zu optimieren, zeigt, dass sie mit einer hohen Arbeitsintensität umgehen können. Allerdings wird dies selten unter «Belastbarkeit» verbucht. Um mit den Unterschiedlichkeiten zwischen Frauen und Männern umzugehen und gleichzeitig das Leistungsprinzip für die Karriere- und Potenzialentwicklung aufrechtzuerhalten, wählen Unternehmen häufig Fördermassnahmen, um die vermeintlich objektiven Kriterien zu erfüllen: Frauen erhalten beispielsweise Fortbildungen,

um sich offensiver zu präsentieren, rhetorisch schlagfertiger zu werden oder «mehr Biss» zu entwickeln. Es sind die Frauen, die sich weiterbilden, trainieren und sich verändern sollen. Für die männlichen Kollegen und auch die Unternehmen entsteht durch die so verstandene Frauenförderung eine komfortable Situation: Die geltenden Bewertungsmassstäbe für Leistung müssen nicht hinterfragt werden.

Kriterien auf dem Prüfstand

Was wäre stattdessen zu tun? Zunächst einmal gilt es für Unternehmen wie Führungskräfte (und Beschäftigte natürlich auch) anzuerkennen, dass das geltende Leistungsprinzip keinesfalls objektiv ist. Es werden bestehende gesellschaftliche und strukturelle Ungleichheiten reproduziert, die dementsprechend Gleichstellung verhindern.

Es bedarf stattdessen Leistungskriterien, welche die verschiedenen Lebensrealitäten und bestehenden impliziten Bias anerkennen und berücksichtigen. Die Kriterien gehören also auf den Prüfstand, müssen verändert und ihre Interpretationsmöglichkeiten sowohl erweitert als auch transparent gemacht werden – um vergleichbare Beurteilungen von Kriterien wie beispielsweise Belastbarkeit zu gewährleisten. Gleichzeitig ist es sinnvoll, bestimmte Kriterien zu streichen: Präsenz am Arbeitsplatz oder Dauererreichbarkeit sind keine geeigneten Parameter einer geschlechtergerechten Leistungsbeurteilung. Stattdessen braucht es Messmöglichkeiten von quantitativem wie auch qualitativem Outcome der geleisteten Arbeit.

Diese Ansätze bedeuten eine gleichstellungsorientierte Veränderung der Unternehmens- und Führungskultur, an der Frauen und Männer in ihrer Vielfalt in gleichem Masse beteiligt sein sollten.

EQUALVOICE

by OOO Ringier

Diskutieren Sie mit zur Diversität in Schweizer Firmen

Projekt Die «Handelszeitung» und die Universität St. Gallen haben ein Forschungsprojekt zum Thema Diversität in der Schweizer Wirtschaft gestartet. Diskutieren Sie auch auf Social Media mit – und folgen Sie unserem Projekt auf LinkedIn (linkedin.com/company/leaders-for-equality) und Twitter (twitter.com/LeadersEquality). Das Gesamtprojekt «Leaders for Equality» steht unter der Leitung von Julia Nentwich und Gabriele Schambach von der Uni St. Gallen. Unterstützt wird es vom Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann. In Partnerschaft mit der Schweizer Kader Organisation (SKO) und der «Handelszeitung» berichten sie an dieser Stelle monatlich über die im Projekt gewonnenen neuen Erkenntnisse und Erfahrungen.

Engagement Die «Handelszeitung» unterstützt «Leaders for Equality» im Rahmen ihres Engagements für das Equal-Voice-Projekt des Medienkonzerns Ringier. Ziel ist, den Frauen in der Medienberichterstattung die gleiche Stimme zu geben wie Männern. Die Medientitel der Ringier-Gruppe und damit auch die «Handelszeitung» messen daher den Frauenanteil in ihren Artikeln seit nunmehr einem Jahr mittels KI. Gleichzeitig will die «Handelszeitung» ihren Leserinnen und Lesern praktische Tools und Anregungen zu mehr Diversität in ihren Unternehmen liefern.

ANZEIGE

Jetzt App
downloaden

#wohnenwollen

Finde jetzt dein Wohnglück auf der
bekanntesten Immobilien-Plattform
der Schweiz.

IMMO
SCOUT 24

Download on the
App Store GET IT ON
Google Play