Repository of Hochschule Hannover

HOCHSCHULE
HANNOVER
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES
AND ARTS

Gender, Diversity und Chancengleichheit in der Wirtschaft

Sabine Wesely

Suggested citation:

Wesely, Sabine. 2009. "Gender, Diversity und Chancengleichheit in der Wirtschaft." Hannover: Hochschule Hannover. https://doi.org/10.25968/opus-954.

Abstract

Gender und Diversity spielen in der Wirtschaft und Verwaltung eine große Rolle. Der Begriff Gender beschreibt das soziale Geschlecht. In unserer Wahrnehmung unterscheiden wir zwischen männlich und weiblich und ordnen entsprechende Attribute zu. Die Differenzierung geschieht auf individueller, interaktionaler und institutionaler Ebene und ist immer mit Wertungen versehen (Gender Orders). Dadurch kommt es zu Ungleichheiten und Ungerechtigkeiten. Der Begriff „Diversity" (Vielfalt) beschreibt die Vielfalt der Mitglieder (z.B. die Mitarbeitenden), der Bezugsgruppen (z.B. Geldgeber) und der Kunden einer Organisation bzw. eines Betriebes. Unterschieden werden Geschlecht, Kultur, Alter, Behinderung, familiäre Situation und sexuelle Orientierung. Ziel von Gender Mainstreaming und Diversity Management ist es, Chancengleichheit im Unternehmen bzw. in der Verwaltung zu schaffen. Chancengleichheit als personalpolitisches Ziel beinhaltet den Abbau von Diskriminierungen, gleiche Rechte und Chancen und Möglichkeiten sowie die sinnvolle Berücksichtigung und Einbeziehung der verschiedenen Mitarbeiter- und Kundengruppen. In dem folgenden Artikel werden Gender Mainstreaming und Diversity Management und deren Instrumente beschrieben. Eine Checkliste, Praxis und Fallbeispiele ermöglichen das Bearbeiten des Themas und die Umsetzung in die Praxis.

Terms of use **UrhG**

This document is made available under these conditions:
Urheberrechtlich geschützt
For more information see:
https://rightsstatements.org/page/InC/1.0/

Arbeitspapier / Abteilung Wirtschaft

Sabine Wesely

Gender, Diversity und Chancengleichheit in der Wirtschaft

Arbeitspapier 08-2009
ISSN Nr. 1436-1035 (print) ISSN Nr. 1436-1507 (Internet)

Gender, Diversity und Chancengleichheit in der Wirtschaft

Von Sabine Wesely

Inhalt: **Seite**

Abstract	1
Einführung	2
1. Gender	2
1.1 Sex und Gender	2
1.2 Doing Gender und Gender Orders	3
2. Gleichberechtigung und Chancengleichheit	7
3. Gender Mainstreaming	9
4. Diversity und Diversity Management	11
5. Wege zur Erreichung von Chancengleichheit	13
5.1 Entwicklung der Maßnahmen und Instrumente von den 1990er Jahren bis zur Gegenwart	13
5.2 Einzelne Instrumente zur Erreichung von Chancengleichheit	13
5.3 Chancengleichheit im Personalmanagement	14
6. Checkliste für Chancengleichheit	16
7. Praxis und Fallbeispiele	17
7.1 Individuelle und interaktionale Ebene	17
7.2 Institutionelle Ebene	19
8. Zusammenfassung und Ausblick	22
Literatur und Abbildungsverzeichnis	23

Abstract

Gender und Diversity spielen in der Wirtschaft und Verwaltung eine große Rolle. Der Begriff Gender beschreibt das soziale Geschlecht. In unserer Wahrnehmung unterscheiden wir zwischen männlich und weiblich und ordnen entsprechende Attribute zu. Die Differenzierung geschieht auf individueller, interaktionaler und institutionaler Ebene und ist immer mit Wertungen versehen (Gender Orders). Dadurch kommt es zu Ungleichheiten und Ungerechtigkeiten. Der Begriff „Diversity“ (Vielfalt) beschreibt die Vielfalt der Mitglieder (z.B. die Mitarbeitenden), der Bezugsgruppen (z.B. Geldgeber) und der Kunden einer Organisation bzw. eines Betriebes. Unterschieden werden Geschlecht, Kultur, Alter, Behinderung, familiäre Situation und sexuelle Orientierung. Ziel von Gender Mainstreaming und Diversity Management ist es, Chancengleichheit im Unternehmen bzw. in der Verwaltung zu schaffen. Chancengleichheit als personalpolitisches Ziel beinhaltet den Abbau von

Diskriminierungen, gleiche Rechte und Chancen und Möglichkeiten sowie die sinnvolle Berücksichtigung und Einbeziehung der verschiedenen Mitarbeiter- und Kundengruppen. In dem folgenden Artikel werden Gender Mainstreaming und Diversity Management und deren Instrumente beschrieben. Eine Checkliste, Praxis- und Fallbeispiele ermöglichen das Bearbeiten des Themas und die Umsetzung in die Praxis.

Einführung

In der Betriebswirtschaftslehre, Verwaltung und Wirtschaft spielen „Gender", „Diversity Management" bzw. „Management der Vielfalt" zunehmend eine Rolle. Häufig wird dies verknüpft mit Zielen wie „Chancengleichheit", bessere Ausschöpfung der Mitarbeiterpotenziale und Mitarbeiterbindung. Viele Unternehmen, insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen (KMU), haben Chancengleichheit konzeptionell aber noch nicht umgesetzt. „Dies muss sich ändern. Denn neben geltenden Rechtsvorschriften wird es aufgrund des demografischen Wandels und der Globalisierung für Unternehmen immer wichtiger, geeignete Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu akquirieren und langfristig an das Unternehmen zu binden" (Stangel-Meseke/Staudt/Dostal, S. 18). Was aber bedeuten die Begriffe Gender, Diversity und Chancengleichheit? Worum geht es bei den Konzepten des Gender Mainstreaming und Diversity Management? Wo und wie begegnet man diesen Konzepten in der Praxis? Diese Fragen sollen in dem vorliegenden Artikel beantwortet und durch Beispiele untermauert werden.

Im ersten Kapitel werden zum besseren Verständnis der Begriff Gender und der sozialwissenschaftliche Hintergrund des Gender Konzeptes erläutert. Im zweiten Kapitel wird dargestellt, was die Ziele Gleichberechtigung und Chancengleichheit beinhalten. Kapitel 3 stellt das Konzept des Gender Mainstreaming und Kapitel 4 den Begriff Diversity und das Konzept des Diversity Management dar. Dabei wird auch auf die Ziele und den Nutzen der Konzepte eingegangen. Kapitel 5 stellt konkrete Instrumente zur Erreichung der Chancengleichheit in Verwaltung und Wirtschaft vor. Um dies noch weiter zu konkretisieren, wird in Kapitel 6 eine Checkliste für die Ist-Aufnahme und Ist-Analyse mit dem Ziel der Erreichung von Chancengleichheit entwickelt. In Kapitel 7 schließlich werden konkrete Beispiele für Gender und Diversity in der Wirtschaft aufgeführt. Es handelt sich um Beispiele von Firmen, um Fallbeispiele mit realem Hintergrund und um Bearbeitungsfragen, die das Vertiefen der Thematik, die Reflexion und die Bearbeitung des Themas ermöglichen.

1. Gender

1.1 Sex und Gender

Der Begriff „Gender" kommt aus dem englischen und verdeutlicht in Abgrenzung zu „Sex", dass es nicht nur ein angeborenes, sondern auch ein soziales Geschlecht gibt.[1] Sex beinhaltet das biologische Geschlecht, also Anatomie, Hormone und Physiologie. Gender bezeichnet die psychologischen, kulturellen und sozialen Konstrukte und Bedeutungen. Gender als das soziale Geschlecht ist durch Kultur, Erziehung, soziale Einflüsse, Medien, etc. geprägt, aber nicht biologisch determiniert.

1 Insgesamt geht die Verwendung des Begriffs „gender" auf John Money zurück. In den 1950 er Jahren prägte er erstmals den Begriff „gender identity" (vgl. Ayaß, S.11). Die Anthropologin Gayle Rubin (1975) machte auf die Existenz eines kulturell variablen Sex-Gender-Systems aufmerksam (vgl. Wesely, S. 16).

West und Zimmerman verweisen auf drei Einteilungen von Geschlecht: **Sex** beschreibt biologische Kriterien zur Klassifikation von Männern und Frauen. **Sex Category** beschreibt die scheinbar biologische Zuordnung von Frauen und Männern. Tatsächlich sind manche Eigenschaften aber nicht angeboren, sondern kulturell geprägt. Dies fällt uns aber nicht auf, sondern wir ordnen die Personen in die kulturellen, scheinbar biologischen, Raster ein.[2] Ein Beispiel: Wir gehen davon aus, dass Männer größer sind als Frauen. Wenn man alle Frauen und Männer der Welt aber in einer Linie aufstellen würde, gäbe es zumindest im Mittelfeld keine klare Zuordnung nach Geschlecht. Die Zuordnung erfolgt durch die Partnerwahl: meist suchen sich die Paare einen größeren Mann bzw. eine kleinere Frau aus. Ein weiteres Beispiel: Mädchen und Jungen werden von Geburt an angeblich natürliche Attribute zugesprochen, z.B. sanft, lieb, süß einerseits und kräftig, frech, durchsetzungsstark andererseits. Dies führt dazu, dass das Umfeld schon die kleinen Kinder mit einer bestimmten Blickrichtung wahrnimmt. Hier setzt die Sozialisation ein. Wenn später von einem männlichen und weiblichen Führungsstil die Rede ist, stellt sich die Frage, ob dieser nicht durch Zuschreibungen entstanden ist bzw. ob dieser Unterschied so tatsächlich existiert. Frauen und Männern werden auch unterschiedliche kommunikative Stile zugeschrieben (vgl. Ayas, S. 65ff). Gibt es diese tatsächlich oder nehmen wir nur selektiv wahr?[3] **Gender** beschreibt kulturelle, psychologische und soziale Normierungen, sowie das Bewältigen von Situationen auf der Basis von normativen Vorstellungen von Haltungen und Verhaltensweisen, die zu den Sex Categories passen.

Dies bedeutet, dass viele scheinbar natürliche Unterschiede zwischen Männern und Frauen zu einem großen Teil kulturell und sozial erzeugt sind. Sie sind deshalb variabel, also veränderbar.

1.2 Doing Gender und Gender Orders

Gender wird erlernt und „getan“ (doing gender). Der Begriff **Doing Gender** beschreibt die Tatsache, dass Gender in unserem alltäglichen Verhalten immer eine Rolle spielt. Dies geschieht individuell (Einzelperson), interaktional (in der Kommunikation) und institutionell/strukturell. Nach Becker-Schmidt beinhaltet das Doing Gender eine unausgesprochene Handlungsmaxime: 1. „Making the difference“ (Becker-Schmidt, S.10) als individuelles und institutionalisiertes Verhalten, das sich an sozial definierten Geschlechterdifferenzen orientiert und damit zur Stabilisierung von Geschlechterstereotypen beiträgt und 2. „Behandle die Genus-Gruppen so, dass gesellschaftlich funktionale Geschlechterarrangements (…) nicht gestört werden“ (Becker-Schmidt, S. 10). Das Verhalten bestätigt und schafft die Geschlechterdifferenzen.

Ein Beispiel für **individuelles Verhalten**: Wir verhalten uns als Männer und Frauen und sind uns auch darüber bewusst, welches Geschlecht unser Gegenüber hat. Wir tun dies immer. Das ist für uns so selbstverständlich, dass wir es schon merkwürdig finden, darüber überhaupt nachzudenken. Als Frauen verhalten wir uns eher „weiblich“, als Männer eher „männlich“. Frauen setzen manchmal gezielt ein eher „männliches“ Verhalten ein. Männer vermeiden eher ein „weibliches“ Verhalten. Ein

[2] Die Einordnung in die Kategorie erfolgt aufgrund von Vermutungen. Wir vermuten, dass die Person entsprechende biologische Merkmale aufweist. „Categorisation is established and sustained by the socially required identificatory displays that proclaim one´s membership in one or the other category.” (West & Zimmerman, 1987, S. 127)

[3] Ayas stellt die Zuordnung der Gesprächsstile in Frage (vgl. Ayas, S. 65ff und S. 84).

Beispiel: Stellen Sie sich vor, bei einer Konferenz steht eine Frau auf, stellt sich breitbeinig hin, stemmt die Arme in die Hüften und sagt mit fester Stimme: „Meine Damen und Herren, ich werde Ihnen nun ein paar äußerst wichtige Daten präsentieren!". – Nicht ungewöhnlich? Dann stellen Sie sich bitte vor, ein Mann steht in dieser Konferenz auf, streicht sich kurz übers Haar, stemmt anmutig eine Hand in die abgeknickte Hüfte, lächelt und sagt freundlich: „Meine Damen und Herren, ich möchte Ihnen nun ein paar äußerst wichtige Daten präsentieren!" Die typische Reaktion von Studierenden auf dieses Beispiel ist Lachen oder die Aussage: „Den würde ich nicht ernst nehmen!"[4]. Offensichtlich gibt es also einen Unterschied zwischen „weiblichem" und „männlichem" Verhalten und der Regel, welches Geschlecht diese Norm brechen darf.

Abb 1:

„männliche" und „weibliche" Körpersprache (Samy Molcho)

Auf dieses Phänomen wird unter „Gender Orders" noch einmal eingegangen. Wir verhalten uns natürlich häufig auch geschlechtsneutral - aber statistisch gesehen wieder „typisch männlich" und „typisch weiblich", z.B. in der Berufswahl.

Interaktionales Verhalten: Ob es geschlechtsspezifische Unterschiede in der Kommunikation gibt, ist umstritten. Zum einen belegen empirische Studien, dass Frauen häufiger die „Gesprächsarbeit" übernehmen, also die Diskussion thematisch und interaktiv entwickeln, während Männer die aktiveren Sprecher sind (vgl. Wesely, S. 63). Bei einer Untersuchung der geschlechtsspezifischen Kommunikationsstrukturen in der Bildungsarbeit wurde dagegen festgestellt, dass vor allem männliche Teilnehmer am längsten und ausführlichsten redeten. Allerdings gab es auf der anderen Seite männliche Teilnehmer, die vorrangig schwiegen. Bei den weiblichen Teilnehmenden beteiligten sich mehr als 50 Prozent mit meist eher kurzen Beiträgen, die häufig die einzelnen Beiträge miteinander verknüpften. Interessant war die Beobachtung, wie in Arbeitsgruppen Diskussionsleitung und Schriftführung ermittelt wurden. Die Schriftführung wurde meist von einer Frau, die Leitung häufig von einem Mann übernommen. Fast immer geschah die Ermittlung der Diskussionsleitung auf Initiative einer Frau, die dann den Leiter auch ernannte, oder durch den männlichen Teilnehmer, der dann selbst Leiter wurde (vgl. Derichs-Kunstmann, zitiert nach Wesely, S. 64f). Zum anderen weisen Wissenschaftler/innen darauf hin, dass die Unterschiede des Kommunikationsstils innerhalb der Genus-

[4] Eine typische Aussage ist auch: „Der ist schwul!". Dies ist offensichtlich eher abwertend gemeint. Diese Aussage lässt sich ebenfalls mit dem Begriff der „Gender Orders" analysieren: Die automatische Differenzierung wird mit einer Bewertung verknüpft.

Gruppen mindestens genauso groß sind wie zwischen den Geschlechtern. Sie verweisen auf die Gefahr, dass die geschlechtsspezifischen Unterschiede in der Kommunikation nur dadurch beobachtet werden, dass es die Vorannahme eines Unterschiedes gibt und die Untersuchungsmaterialien dann entsprechend ausgewertet werden (vgl. Ayas, S. 75ff, 83f, 102ff). Häufig liegen die Differenzen nicht in dem tatsächlichen Verhalten, sondern in der verzerrten Wahrnehmung des/der anderen. So stellte Bischoff in ihrer Untersuchung fest, dass die Beurteilung von weiblichen und männlichen Führungskräften häufig durch bestehende Klischees über „weiblich/Frauen“ und „männlich/Männer“ geprägt war. Auffallend war weiterhin, dass mehr Frauen die Zusammenarbeit mit einem weiblichen Chef als negativ beurteilten als Männer. „Man kann resümierend feststellen, dass sowohl die Negativurteile der Frauen über vorgesetzte Frauen als auch die positive Bewertung der Männer für ihre weiblichen Vorgesetzten ganz und gar dem entsprechen, was den gängigen, widerstreitenden Klischees entspricht (…)“[5] (Bischoff 2005, S. 260).

Ein Beispiel für **institutionalisiertes** Verhalten bzw. Verhältnisbestimmungen[6]: Männer und Frauen sind nicht nur in unterschiedlichen Berufen, Branchen und Tätigkeitsfeldern (horizontale Segregation), sondern auch auf unterschiedlichen Hierarchieebenen (vertikale Segregation) beschäftigt. **Horizontale Segregation**: Es gibt „typische Frauenberufe“, z.B. Verkäuferin, Krankenschwester, Arzthelferin, Erzieherin, Sekretärin[7], Rechnungswesen und Buchhaltung sowie „typische Männerberufe“, z.B. Maurer, Gabelstaplerfahrer, Chirurg, Logistik und Transport.[8] Natürlich gibt es auch ein „Mittelfeld“. **Vertikale Segregation**: Es ist eine altbekannte Tatsache, dass, je höher die Führungsposition ist, desto weniger Frauen zu finden sind (vgl. Wesely, S. 66 – 69). Im Top Management finden sich derzeit 11 Prozent Frauen und 89 Prozent Männer, im mittleren Management 26 Prozent Frauen und 74 Prozent Männer (Hoppenstedt Firmeninformationen 2008). In Firmen mit einem hohen Frauenanteil in der Führung drückt dieser das Gesamtniveau der Einkommen im Führungskräftebereich nach unten (vgl. Bischoff 1999, S. 147 und Bischoff 2005, S. 169). In allen Führungsebenen ist die unterste Einkommenskategorie von Frauen stärker besetzt. Insgesamt gelingt es den Frauen nicht, die Einkommen der Männer zu erreichen (vgl. Bischoff 2005, S.168).

Frauen in Führungspositionen sind genauso häufig verheiratet wie Männer. Allerdings leben 37 Prozent der männlichen Führungskräfte mit einer Hausfrau zusammen und nur 1 Prozent der weiblichen Führungskräfte mit einem Hausmann. 64 Prozent der Frauen (und 21 Prozent der Männer) haben einen Partner, der einer ähnlich qualifizierten Tätigkeit nachgeht wie sie selbst. Die Zahl der Frauen in Führungspositionen, die Kinder hat, beträgt 59 Prozent (Männer 80 Prozent) und ist im Vergleich zu den Jahren davor gewachsen (vgl. Bischoff 2005, S 57).

Individuelles und interaktionales Verhalten wirkt sich statistisch aus, wird zur Struktur. Im Jahr 2003 waren 59 Prozent der Studierenden in der Europäischen Union weiblich, 41 Prozent männlich, wobei der Frauenanteil in Naturwissenschaften deutlich geringer war als in „Life Sciences“. „But he Scissors cross once one reaches the doctoral preparation stage and the other levels that open the way to academic

[5] Positiv wurde beispielweise genannt: einfühlsam/verständnisvoll, mehr und bessere Kommunikation, kooperativ/kollegial und negativ zu emotional, fehlendes Verständnis/Harmonie, intrigant.
[6] Verhalten = Handlungen und Verhältnisbestimmungen = statistische Verhältnisse, Gegebenheiten, Strukturen.
[7] Der Sekretär ist interessanterweise entweder ein Möbelstück oder ein Chef, nämlich Generalsekretär.
[8] Dies lässt sich nicht immer biologisch, z.B. durch „Kraftaufwand“ begründen. Gabelstapler fahren beinhaltet häufig nicht mehr schweres Heben. In der Disposition wird keine körperliche Kraft verlangt. Hingegen ist der Beruf der Kranken- und Altenpflegerin körperlich sehr anstrengend.

and research careers (…). Decreasing numbers of Women illustrate the `leaks´ that occur as one moves further up the academic hierarchy. At the top level (…) in universities and research institutes women have just one representative (15 %) against six male collegues (85 %) (D.B., research*eu Special issue/April 2009, S. 8). Die individuelle Entscheidung zu studieren, die Wahl des Faches, der Entschluss zu promovieren bzw. Karriere zu machen, wirkt sich statistisch in "gendertypischen" Zahlen aus: je höher die Position, desto weniger Frauen. Weiterhin lässt sich feststellen: „Je höher Frauen in der Hierarchie aufgestiegen sind, desto geringer ist der Anteil der Frauen, der weiter nach oben will. Bei Männern ist dies genau umgekehrt" (Bischoff, 2005, S. 189). Über 40 Prozent der Männer und ca. ein Drittel der Frauen in Führungspositionen in Deutschland wollen weiter nach oben. Etwa gleich viele Männer und Frauen lehnen einen weiteren Aufstieg ab und etwa doppelt so viele Frauen wie Männer stehen einem Aufstieg unschlüssig gegenüber. Von den Frauen, die dem Aufstieg eine klare Absage erteilen, haben 75 Prozent Kinder. Dennoch wird die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht als das bedeutendste Hindernis auf dem Weg nach oben genannt, nur je 5 Prozent der aufstiegs- und nicht aufstiegsorientierten Frauen gaben an, durch Familie in der Karriere behindert worden zu sein (vgl. Bischoff, 2005, S. 199)[9]. Allerdings haben aufstiegsorientierte Frauen und Männer längere Arbeitszeiten pro Woche als nicht aufstiegsorientierte Führungskräfte. „Höchste Einkommen, höhere Positionen, mehr Mitarbeiterverantwortung und weiter in der Hierarchie aufzusteigen, das alles ist nur mit überdurchschnittlich langen Wochenarbeitszeiten zu erreichen – insbesondere in größeren Unternehmen" (Bischoff, 2005, S. 219). Dies legt nahe, dass bei der Absage an einen weiteren Aufstieg die Arbeitszeit und eventuell eine klare Prioritätensetzung auf Familie eine Rolle spielt. 67 Prozent Frauen und 43 Prozent Männer arbeiten weniger als 50 Stunden pro Woche (vgl. Bischoff, 2005, S. 201, vgl. auch DIW Berlin, 2009).

Ein Karrierehindernis sind Vorurteile gegenüber Frauen. „Insbesondere aufstiegsorientierte Frauen erleben bereits in der Einstiegsphase überdurchschnittlich häufig (18 Prozent), dass ihnen die Anerkennung der Leistung versagt wird, weil sie eine Frau sind." (Bischoff, 2005, S. 190). In der Aufstiegsphase begegnet den aufstiegsorientierten weiblichen Führungskräften das Phänomen Vorurteile zu 21 Prozent. Diese Zahlen werden durch eine Studie des amerikanischen Thinktanks „The Catalyst" bestätigt: Catalyst legte 935 ehemaligen Studierenden des Institute for Management (IMD) in Lausanne einen Katalog mit wichtigen Eigenschaften von Manager/innen vor. Die Teilnehmenden der Umfrage stammten aus neun westeuropäischen Ländern und den USA und arbeiteten größtenteils im Mittel- und Topmanagement. Sie sollten beurteilen, welche der aufgeführten Fähigkeiten Männer und welche Frauen besser beherrschen. Catalyst ging davon aus, dass es kaum Unterschiede im Führungsverhalten von Männern und Frauen gibt. Die befragten Führungskräfte allerdings trafen klare Zuteilungen.[10] Aus ihrer Sicht seien z.B. Frauen gute Helferinnen und Männer bessere Netzwerker. Männer seien die besseren Problemlöser und besser im Delegieren. Die letzteren Eigenschaften werden von den Teilnehmenden als sehr wichtig im Top Management angesehen. Zwar sind Vorurteile nur das Problem einer Minderheit von Frauen, aber die Wirkung der Stereotype kann laut Catalyst-Autorin Janine Prime nicht unterschätzt werden, so

[9] Beim Betrachten der folgenden Zahlen stellt sich allerdings die Frage, ob trotz dieser Eigeneinschätzung die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht doch ein Karrierehindernis ist. Ein entscheidendes Kriterium für Karriere und Aufstieg sind die langen Arbeitszeiten.

[10] Dies bestätigt die Annahme, dass Gender Unterschiede oft in der Wahrnehmung bestehen und nicht unbedingt im tatsächlichen Verhalten.

lange mehr Männer als Frauen in den Top-Führungspositionen sitzen und die Nachfolgekräfte auswählen und fördern (vgl. Buchhorn, S. 2).

Aus den Beispielen lässt sich schon ersehen, dass das Verhalten (Doing Gender) nicht nur zuordnet, sondern auch mit Wertungen verbunden ist. Dieses Phänomen wird **Gender Orders** genannt. Die Aufteilung nach Geschlecht auf individueller, interaktionaler und institutioneller Ebene ist immer mit einer Wertung bzw. Über- und Unterordnung verbunden.

Individuell sehen wir an dem oben genannten Beispiel, dass ein „typisch männliches" Verhalten (im Beruf) als normal angesehen wird; auch Frauen setzen dieses bewusst ein, um sich z.B. durchzusetzen. Wenn ein Mann allerdings ein eher „typisch weibliches" Verhalten einsetzt, wirkt dies komisch oder befremdlich. Hier gibt es also eine Wertung. **Interaktional** kann es zu Konflikten kommen, die scheinbar geschlechtsneutral sind, aber durch Doing Gender und die damit verbundenen Wertungen ausgelöst wurden. **Institutionell** liegen die Gender Orders auf der Hand: „typische Männerberufe" sind häufig besser bezahlt und höher angesehen als vergleichbare „typische Frauenberufe". Oechsler und Klarmann weisen sogar nach, dass Männer in identischen Berufen statistisch mehr verdienen als Frauen (Oechsler, Klarmann, S. 34). Je höher die Führungsposition, desto geringer ist der Frauenanteil.

Die Ausführungen verdeutlichen das politische Ziel, das mit dem Begriff „Gender" verbunden ist: Es besteht eine Ungleichheit, die ausgeglichen werden soll. Es geht darum, Gleichberechtigung und Chancengleichheit herzustellen. Was bedeutet dies nun konkret?

2. Gleichberechtigung und Chancengleichheit

In der politischen Diskussion um eine Gleichstellung, um Gleichheit bzw. Gleichberechtigung lassen sich hauptsächlich drei Positionen unterscheiden (vgl. Wesely, S. 20ff): Das Konzept der **Geschlechtergleichheit** (humanistischer Feminismus) geht davon aus, dass Frauen und Männer prinzipiell gleich sind. Biologische Unterschiede spielen in Politik und Beruf keine Rolle. Es geht also bei der benachteiligten Gruppe der Frauen um eine Angleichung. Die Forderung nach Gleichberechtigung bezieht sich auf vorhandene gesellschaftliche Strukturen. Wenn Frauen sich diesen Strukturen anpassen, können sie Karriere machen und haben auch das Recht dazu.[11] Das Konzept der **Geschlechterdifferenz** (gynozentrischer Feminismus) betont den Unterschied der Geschlechter. Männer und Frauen unterscheiden sich durch Biologie und Sozialisation, es gibt eine grundsätzliche Wesensverschiedenheit. Männliche und weibliche Maßstäbe, Werte, Verhaltensweisen, Kommunikationsstile etc. sollen gleiche Berechtigung haben, gleichermaßen in Politik und Wirtschaft positiv gewertet werden. Ein dritter Ansatz geht davon aus, dass **Geschlechtsunterschiede „konstruiert"** sind. Erst dadurch, dass wir die Unterschiede zwischen Männern und Frauen betonen und beschreiben, entstehen diese. Die Unterscheidung von Männern und Frauen ist zu starr und vernachlässigt die Tatsache, dass innerhalb der Genusgruppen stärkere

[11] Benachteiligung wird hier definiert als die Einschränkung oder Unmöglichkeit für Frauen, Macht, Karriere und Geld im gleichen Umfang zu erreichen wie Männer. Es besteht natürlich im Umkehrschluss auch eine Ungleichheit bezogen auf das Recht und die gesellschaftliche Anerkennung, die eigene Lebenszeit und Energie für Familie und Regeneration zu verwenden. Dies wird nach wie vor Frauen eher zugesprochen als Männern.

Unterschiede bestehen können, z.B. zwischen Männern unterschiedlicher kultureller Herkunft, als zwischen den Geschlechtern. [12]

Laut Krell ist es deshalb erfolgversprechend, wenn Programme und Aktivitäten zur Geschlechtergleichstellung die Unterschiede innerhalb der Gruppen der Frauen und der Männer und die Gemeinsamkeiten zwischen Männern und Frauen berücksichtigen.

Um die Begriffe und Ziele der Gleichheit und Gleichberechtigung wurde im deutschsprachigen Raum seit den 90er Jahren viel diskutiert.[13] Gleichheit bedeutet, dass Männer und Frauen (oder Angehörige verschiedener Kulturen) gleich sind. Unterschiede werden negiert, das „Andere" wird angepasst. Gleichberechtigung ist ein Verhältnisbegriff und bedeutet nicht dasselbe wie Gleichheit. Das zu Vergleichende ist an sich verschieden. Deshalb gibt es die Forderung nach der gleichen Berechtigung des Unterschiedlichen. Der Maßstab für die Gleichberechtigung der Geschlechter ist nach Gerhard das höchstmögliche Maß an Freiheit für alle Seiten und alle Unterschiede, ohne erzwungene Anpassungen und Angleichungen (vgl. Gerhard, S. 17). Diese Definition bleibt noch sehr abstrakt.

Was bedeutet nun also **Gleichberechtigung** in der Praxis? (vgl. Wesely, S. 76 ff und Oechsler/Klarmann, S. 24f) Um diese Frage zu beantworten, soll auf die juristische Argumentation zurückgegriffen werden, da diese auch konkrete Auswirkungen auf Gesellschaft und Wirtschaft hat. Zum einen beinhaltet das Konzept **gleiche Rechte** für Frauen und Männer. Dies ist im Europäischen Recht und im deutschen Grundgesetz verankert (Artikel 3 II: „Männer und Frauen sind gleichberechtigt."). Im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) vom 18.08.2006 werden die EU Richtlinien und der Gleichstellungsgrundsatz des Grundgesetzes in deutsches Recht umgesetzt. Die wichtigsten Regelungen sind: Das grundsätzliche Verbot von 1. unmittelbaren (direkten) und 2. mittelbaren (indirekten) Diskriminierungen. Eine unmittelbare Diskriminierung liegt vor, wenn Mitarbeitende aufgrund von Geschlecht, Rasse und Herkunft, Alter, Religion und Weltanschauung, sexueller Identität sowie Behinderung unterschiedlich behandelt werden. Eine mittelbare Diskriminierung liegt vor, wenn zwar die Regelungen und Vorgaben für alle gleich sind, es aber dadurch zu unterschiedlichen Folgen und ungleichen Chancen z.B. bei Männern und Frauen kommt.[14] Fühlt sich jemand diskriminiert, kann diese Person sich innerbetrieblich beschweren.

Im Grundgesetz heißt es seit 1994: „Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin".[15] Mit diesem Zusatz bekommt der Staat die Aufgabe, aktiv Benachteiligung zu verhindern und gleiche Chancen für beide Geschlechter zu schaffen.[16] Dies führt zur Pflicht der „kompensatorischen Normierung": Bei

[12] „Zugespitzt lautet die „Gretchenfrage": wird von Geschlechts*unterschieden* oder von Geschlechts*unterscheidungen* ausgegangen?" (Krell 2008, S. 14). Während die ersteren Konzepte von einem gegebenen Geschlechtsunterschied ausgehen, versuchen die Konzepte des zweiten Ansatzes die Prozesse der Konstruktion von Unterschieden sichtbar zu machen oder zu dekonstruieren.

[13] Der englische Begriff Equality beinhaltet die deutschen Begriffe Gleichheit und Gleichberechtigung, hier wurde die zumindest begriffliche Unterscheidung so nicht vorgenommen.

[14] Allerdings stellt nicht jede Ungleichbehandlung eine Diskriminierung dar, die rechtswidrig ist. Es kann Sachverhalte und Rechtfertigungsgründe geben, die eine Ungleichbehandlung rechtfertigen. Vgl. Oechsler/Klarmann, S. 25.

[15] Im EVG Artikel 3 Absatz 2 heißt es:, dass „die Gemeinschaft bei allen ihren Tätigkeiten darauf hinwirkt, Ungleichheiten zu beseitigen und die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern".

[16] Ein Mittel ist zum Beispiel die Quote. Bei gleicher Eignung werden Frauen bei der Einstellung bevorzugt, bis in der entsprechenden Position ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis herrscht.

bestehenden (statistischen) Ungleichheiten muss dafür Sorge getragen werden, dass diese ausgeglichen werden und **gleiche Chancen** für Männer und Frauen bestehen.

Chancengleichheit bedeutet also nicht nur das Fehlen von Benachteiligung, sondern das Vorhanden sein von vergleichbaren Voraussetzungen und Möglichkeiten für beide Geschlechter. Wenn es eine Benachteiligung gibt, soll diese aktiv ausgeglichen werden.

Ecksteine einer erfolgversprechenden Gleichstellungspolitik zur Schaffung von Chancengleichheit sind (vgl. Krell 2008, S. 6 f).

1. Die Realisierung von Chancengleichheit beim Zugang zu und in Führungspositionen und anderen „männerdominierten Bereichen“,

2. der Abbau von Diskriminierungen in Arbeitsgestaltung und Entgeltpolitik bei herkömmlicher „Frauenarbeit“,

3. die Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für Frauen und Männer ohne diskriminierende Folgen und

4. die Erhöhung der Gleichstellungskompetenz und –motivation von Führungskräften

Abb. 2: Ecksteine einer erfolgversprechenden Gleichstellungspolitik nach Krell

Dies wird unterstützt durch eine Evaluation der Durchsetzung von Gleichstellung durch eine Verknüpfung von Planung, Vorgabe, Kontrolle und Informationsversorgung (vgl. Krell, 2008, S. 11ff). Es beinhaltet das Setzen von Solls (Rechtsnormen, Tarifvertrag, Betriebs- und Dienstvereinbarungen), die Ist-Analyse[17] (systematische Erhebungen unter Genderaspekten), weitere Prüfschritte und Maßnahmen (Prüfung des Diskriminierungs- und des Gleichstellungspotenzials und gegebenenfalls Anpassung der Ergebnisse) und Erfolgskontrolle (Abschluss und Neuanfang des Gleichstellungscontrolling-Regelkreises).

Gleichberechtigung und Chancengleichheit beziehen sich aber nicht nur auf Gender, sondern auch auf Mitglieder unterschiedlicher Kulturen, Altersgruppen, Ethnien, sexueller Orientierung und Behinderung. Darauf wird in Kapitel 4 unter dem Stichwort „Diversity“ noch näher eingegangen.

Zur Realisierung von Chancengleichheit haben sich in Privatwirtschaft und öffentlichem Dienst zwei Konzepte herauskristallisiert. Gender Mainstreaming wird vorrangig in öffentlichen Institutionen und der Verwaltung angewendet. Diversity Management findet sich vorrangig in privatwirtschaftlichen Betrieben.

Warum sollten Betriebe aber Chancengleichheit und Gleichberechtigung fördern und fordern? Zum einen, weil es rechtlich geboten ist. Zum anderen sprechen noch weitere Gründe dafür, die in den folgenden zwei Kapiteln erläutert werden.

3. Gender Mainstreaming

Im öffentlichen Dienst hat sich vorrangig das Konzept des Gender Mainstreaming durchgesetzt. Dieses Konzept beinhaltet die Geschlechtergleichstellung als Querschnitts- oder als Gemeinschaftsaufgabe. Alle Entscheidungsprozesse sollen auf die tatsächliche Gleichheit bzw. Gleichwertigkeit zwischen den Geschlechtern

[17] Ist-Analysen gehören zum Standard bei z.B. Gender- oder Diversity-Audits und bei Erwerb des Total E-Quality-Prädikats.

gerichtet sein. In dem für den Europarat erstellten Sachverständigenbericht vom März 1998 heißt es: „Gender Mainstreaming besteht in der (Re-)Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung grundsatz-politischer Prozesse, mit dem Ziel, dass die an politischer Gestaltung beteiligten Akteure und Akteurinnen den Blickwinkel der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern in allen Bereichen und auf allen Ebenen einnehmen“ (zitiert nach Krell/Mückenberger/Tondorf, GM, S. 100).[18] Gender Mainstreaming ist gedacht als Ergänzung zur Frauenförderung.

Ziele sind die Chancengleichheit für Frauen und Männer, die Verankerung von Gleichstellung und Gleichwertigkeit, die Integration der Perspektive der Gleichstellung in Vorschriften, Arbeitsprozessen und –ergebnissen und die Veränderung in den Köpfen, Prozessen und Strukturen.

Warum Gender Mainstreaming? Gleichberechtigung und Chancengleichheit sind politisch und ethisch wichtige Ziele. 1999 verpflichtete sich die Bundesregierung per Kabinettsbeschluss auf das Prinzip des Gender Mainstreaming. Das Konzept geht differenzierter als bisher auf die Beschäftigtenstruktur ein: Neben dem bisherigen „Normalarbeitnehmer“ (männlich, vollzeitbeschäftigt, ohne außerberufliche Verpflichtungen) gibt es Frauen, Eltern mit Betreuungsverpflichtung, etc. Da all diese Gruppen berücksichtigt werden, sollen Demotivation, Fehlzeiten und Krankenstand und damit auch Kosten reduziert werden. Es werden in der Literatur noch weitere Vorteile für die Verwaltung aufgeführt. Das Problem dabei ist, dass diese nicht einschlägig durch Kennzahlen und Untersuchungen aus Sozialpsychologie und Organisationspsychologie belegt werden können. Es bleibt die Praxiserfahrung, dass Mitarbeitende, die sich ernst genommen fühlen und Chancengleichheit erleben, motivierter sind.

Krell/Mückenberger/Tondorf beschreiben die Grundzüge einer an Gender Mainstreaming orientierten Gleichstellungspolitik und ein 6-Schritte-Modell zur Umsetzung in der Praxis (S. 106 – 111). Dies orientiert sich an der allgemein üblichen Vorgehensweise bei Organisationsentwicklungs-Maßnahmen.

1. Gleichstellungspolitische Ziele werden auf Basis einer Ist-Analyse definiert.

2. Es erfolgt eine Analyse, welche Gruppen betroffen sind und welche potenziellen Hemmnisse oder Probleme auftreten könnten.

3. Optionen und Alternativen zur Realisierung der Ziele werden formuliert.

4. Diese Optionen werden analysiert im Hinblick auf die voraussichtlichen Auswirkungen auf die Gleichstellung und Entwicklung eines Lösungsvorschlages. Die Option mit dem höchsten erwarteten Zielerreichungsgrad wird gewählt.

5. Die getroffenen Entscheidungen werden umgesetzt.

6. Es erfolgt eine Erfolgskontrolle und Evaluation. Die Zielerreichung und die Ursachen für Nicht- oder Teilerreichung werden eruiert. Gegebenenfalls werden neue Maßnahmen beschlossen.

Abb. 3: 6 Schritte Modell nach Krell/Mückenberger/Tondorf

[18] Die AutorInnen verweisen darauf, dass die deutsche Fassung des Sachverständigenberichts fehlerhaft übersetzt ist und übersetzen deshalb den Text neu. Aus diesem Grund wird sich hier auch auf die Übersetzung von Krell/Mückenberger/Tondorf bezogen.

Chancengleichheit wird aufgenommen in den Zielkatalog von Politik und Verwaltung. Daraus ergeben sich systematisch Projekte und Maßnahmen (z.B. nach dem 6-Schritte-Modell, s.u.). Alle personalpolitischen Kriterien, Verfahren und Praktiken werden daraufhin untersucht, ob sie Diskriminierungs- oder Gleichstellungspotenzial enthalten. Das Geschlecht bzw. Geschlechterverhältnis wird systematisch berücksichtigt. Es erfolgt eine kritische Auseinandersetzung mit der Gefahr von Stereotypisierungen durch Geschlechtsunterscheidungen („Schubladendenken", Doing Gender und Gender Orders). Entwicklungsbedarf wird analysiert. Der Entwicklungsbedarf wird bezogen auf die Organisation insgesamt und mit Blick auf alle beteiligten AkteurInnen, insbesondere die Führungskräfte. Daraus leiten sich Maßnahmen ab, deren Erfolg evaluiert wird.

Die Expertengruppe Women In Research Decision Making (Wirdem) stellte in ihrem 2008 erschienenen Forschungsbericht „Mapping the Maze" drei Bereiche fest, die wichtig sind für Gender Balance und die Entscheidungsmacht in der Wissenschaft: 1. „managing research funding (…) - follow the money – (…) to arrive a fair threshold of at least 40 Prozent in terms of representation on decision making bodies for allocating research funding", 2. "appointment and recruitment procedures", 3. "consider the management of gender equality as an element of quality management" (zitiert nach Didier Buysse, in: research*eu Special issue, S. 39).

Konkrete Instrumente zur Erreichung von Chancengleichheit werden in Kapitel 5 erläutert.

4. Diversity und Diversity Management

Während bei Gender Mainstreaming der Fokus auf das Geschlechterverhältnis und die damit verbundenen Lebensumstände (z.B. Vereinbarkeit von Familie und Beruf) liegt, wird der Blickwinkel bei Diversity erweitert. Dies wird der komplexen gesellschaftlichen und betrieblichen Realität besser gerecht. Es besteht allerdings die Gefahr, dass in der Praxis einzelne Aspekte vernachlässigt werden.

Diversity bedeutet Vielfalt. Gemeint ist die Vielfalt der Mitglieder (z.B. die Mitarbeitenden), der Bezugsgruppen (z.B. Geldgeber) und der Kunden einer Organisation bzw. eines Betriebes.

Noch gibt es keine eindeutige allgemeine internationale Definition, welche Aspekte zu Diversity gehören, auch wenn die Schnittmenge der Definitionen groß ist.

In den USA werden unter diesem Begriff die „Big 8" aufgezählt: Race, Gender, Ethnicity/Nationality, Organizational Role/Function, Age, Sexual Orientation, Mental/Physical Ability, Religion (vgl. Krell, S. 64). In der deutschen Praxis wird unter Diversity verstanden: Geschlecht, Kultur, Alter, Behinderung, familiäre Situation und sexuelle Orientierung. Die meisten Unternehmen setzen ihre Schwerpunkte je nach Bedarf und Möglichkeiten.

Der Begriff **Diversity Management**[19] beschreibt die Art und Weise des Umgangs mit der Vielfalt. In jeder Organisation gibt es eine „dominante Gruppe", die die entscheidenden Positionen besetzt und maßgeblich Werte, Normen und Regeln (also die Organisationskultur) bestimmt. Das Ziel ist, eine Kultur zu schaffen, die Vielfalt fördert und wertschätzt, Chancengleichheit auch für „Minderheiten" - Gruppen fördert, Diskriminierung vermeidet und Interessenkonflikte minimiert. Die Vielfalt der Kunden

[19] Der Begriff Managing Diversity bezeichnet den Umgang mit und das Management der Vielfalt. Es handelt sich also um die aktive Formulierung des Begriffs Diversity Management und beinhaltet inhaltlich das Gleiche.

und Lieferanten soll in den Blick bekommen und eine Vielfalt auf Mitarbeitenden-Ebene erreicht werden.

Warum Diversity Management? Diversity Management reagiert auf die zunehmende Vielfalt der Kunden und Kundinnen. Idealerweise entspricht die (Vielfalt der) Beschäftigtenstruktur der (Vielfalt der) Kundenstruktur. Dadurch wird die Kundenorientierung erhöht. Immer mehr KundInnen machen ihre Kaufentscheidung außerdem auch von u.a. sozialen Aspekten abhängig, die der Betrieb verkörpert. Reagiert wird durch das Konzept auch auf die zunehmende Vielfalt der Beschäftigtenstruktur. Durch Chancengleichheit sollen Demotivation, Fluktuation und Krankenstand verringert werden. Bei internationalen Firmen macht Diversity Management natürlich Sinn, da dadurch mehr Know How über den Umgang mit anderen Kulturen, KollegInnen, KundInnen, etc. im Unternehmen gesichert wird. Auch hier stellt sich das Problem, dass es keine verlässlichen Kennzahlen gibt, mit denen eindeutige Auswirkungen auf Kosten und Gewinne nachgewiesen werden können. Bislang gibt es vorrangig positive, nicht eindeutig belegbare Praxiserfahrungen.

Wie kann Diversity Management im Unternehmen implementiert werden? Auch hier orientiert sich die Vorgehensweise an der klassischen Organisationsentwicklung. Ziel ist ein Wandel der Organisationskultur. Dies bedeutet, dass die Maßnahmen des Diversity Managements vom Top Management unterstützt werden müssen. Eine Einbindung der betrieblichen Interessenvertretung und die Partizipation der Organisationsmitglieder sind ebenfalls wichtig. Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit sowie Anreize sind weitere Elemente.

Der kulturelle Wandel vollzieht sich in 5 Bereichen (Cox, vgl. Krell, DM, S. 75f):

1. Auf der Führungsebene wird Diversity Management in Strategie und Leitbild verankert und kommuniziert. Es gibt ein Bekenntnis der Unternehmensleitung, die Führungskräfte sind kompetent in Diversity Management und es gibt eine/n Diversity Management Verantwortliche/n.

2. Im Bereich Datengewinnung und Controlling werden Daten gewonnen, die für den Veränderungsprozess bedeutsam sind. Dies wird mit den Mitarbeitenden rückgekoppelt.

3. Auf der Ebene der Personalentwicklung werden Maßnahmen der Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit durchgeführt (Trainings, Coaching, Mentoring).

4. Die Management Systeme werden aufeinander abgestimmt, d.h. organisationale Politiken, Praktiken, Regeln, Prozeduren werden auf Diskriminierungs- und Gleichstellungspotenzial überprüft und gegebenenfalls angepasst.

5. Es gibt ein Follow-up in Form von z.B. Controlling, KVP und Anreizen.

Abb. 4: Kultureller Wandel im Diversity Management nach Cox

Diversity Managment wird umgesetzt durch eine Kombination von Maßnahmen, die sich auf die klassischen Elemente einer „Lernenden Organisation“ beziehen: Organisation / Struktur, Führung / Führungskräfte, Teams und Individuen.

Was sind nun konkrete Maßnahmen und Instrumente zur Erreichung von Chancengleichheit? Darauf wird im nächsten Kapitel eingegangen.

5. Wege zur Erreichung von Chancengleichheit

5.1 Entwicklung der Maßnahmen und Instrumente von den 1990er Jahren bis zur Gegenwart

Die betrieblichen Programme und Maßnahmen zur Erreichung von Chancengleichheit haben sich seit den 90er Jahren kontinuierlich weiterentwickelt. Dies steht in engem Zusammenhang mit der Forschung im Bereich Gender und Diversity. Mitte der 90er Jahre stand im Vordergrund, dass die Benachteiligung von Frauen abgebaut werden sollte. Entsprechend gab es vorrangig Programme der Frauenförderung, Frauen- und Familienpolitik. Instrumente waren außerdem die Bewusstseinsbildung zum Thema Chancengleichheit, eine partnerschaftliche Zusammenarbeit in Beruf und Familie und die Etablierung von Teilzeitarbeit als status- und geschlechtsneutral. Ende der 90er Jahre rückten neben Frauenförderung zunehmend Chancengleichheit und Diversity in den Blickpunkt. Drei Handlungsfelder kristallisierten sich heraus: Maßnahmen zur beruflichen Gleichstellung von Frauen, Vereinbarkeit von Familie und Beruf und chancengleichheitsförderliche Zusammenarbeit und Führung (vgl. Krell, S. 58). Ab 2000 waren die Programme selten mit Frauenförderung und meist mit Chancengleichheit und Diversity betitelt. Sie beinhalteten umfassende Work-Life-Balance-Programme sowie Maßnahmen zur Erreichung von Chancengleichheit und Vielfalt (Berücksichtigung weiterer Merkmale neben Gender, z.B. Alter, Kultur, sexuelle Orientierung) (vgl. Krell. S. 59f). Bis 2006 konstatiert Krell einen Trend zu Diversity-Management in den Betrieben.

Eine allgemeine Sichtung von Literatur und Homepages in 2009 von Unternehmen zeigt allerdings, dass unter Überschriften wie Chancengleichheit, Equal Oppurtunity, Nachhaltigkeit und Diversity, Maßnahmen zu Gender oder Vielfalt bei größeren Unternehmen genannt werden. Bei kleinen und mittelständischen Unternehmen spielen diese Konzepte weniger eine Rolle.

5.2 Einzelne Instrumente zur Erreichung von Chancengleichheit

Was sind nun Instrumente zur Erreichung von Chancengleichheit? Beispielhaft seien hier einige aufgezählt, wobei diese entweder auf individueller (Bewusstseinsbildung und Wissen), interaktionaler (Team, Netzwerk) oder institutioneller (Personalpolitik, Struktur) Ebene sind. Alle drei Ebenen sind wichtig. Eine besondere Rolle haben die Inhaber von Schlüsselpositionen, z.B. Führungskräfte. Damit finden sich auch die Ebenen der Lernenden Organisation (vgl. Sattelberger) in der Systematik wieder: Struktur, Schlüsselpositionen, Teams, Individuen.

Maßnahmen	Ebene
Gender / Diversity – Trainings	individuell
Führungskräfte-Workshops (Bewusstmachung des Themas, Schulung z.B. von Themen wie Personalbeurteilung und Chancengleichheit)	Individuell Schlüsselpositionen
Mentoring oder Cross-Mentoring, Netzwerkbildung	Interaktional

(Begleitete) gemischte Teams	Interaktional, Teams
Checklisten, in denen Gender- oder Diversity-Aspekte und entsprechende Schritte aufgelistet werden, z.B. für Projekte, für Kundenkontakte, uvm.	Institutionell (eher individuell angewandt)
Kosten-Nutzen Analysen für Gender- oder Diversity-Aspekte	Institutionell
Ermittlung und Überprüfung des Diversity Management Bedarfs, Kommunikation der Diversity-Aktivitäten, Evaluation der Maßnahmen des Diversity Managements	Institutionell
Flexible Arbeitszeiten	Institutionell
Überprüfung von Personalauswahl und Personalbeurteilung auf Diskriminierungspotenzial und ggf. Anpassung (siehe Kapitel 5.3)	Institutionell
Diversity-orientierte Gestaltung anderer personalwirtschaftlicher Aufgabenfelder	Institutionell
Beratungsangebote / Beschwerdestelle	Institutionell
Frauenförderung (z.B. besondere Programme)	Institutionell
Schaffung einer Stelle oder Abteilung für Chancengleichheit	Institutionell
Diversity-orientierte Betriebsvereinbarungen	Institutionell
Verankerung von Chancengleichheit in Werten, Strategien, Leitlinien, Führungsgrundsätzen	Institutionell
Gleichstellungscontrolling	Institutionell
Total EQuality, andere Audits	Institutionell
Familienfreundliche Unternehmenspolitik[20]	Institutionell

Abb 5: Instrumente zur Erreichung von Chancengleichheit

5.3 Chancengleichheit im Personalmanagement

Der Bereich, in dem Chancengleichheit eindeutig eine große Rolle spielt, ist das Personalmanagement. Oechsler und Klarmann beschreiben ausgewählte Instrumente zur Erreichung von Chancengleichheit in Personalmanagement und Personalentwicklung. Der erste Schritt ist eine unternehmens- und personalpolitische Verankerung. Gleichbehandlung wird 1. als Führungsgrundsatz berücksichtigt. Dies wird 2. institutionell abgesichert durch ein Beschwerdeverfahren und 3. wird das

[20] Vgl. hierzu: Maria Beiten, Familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen, München 2005.

personalpolitische Instrumentarium diskriminierungsfrei gestaltet (vgl. Oechsler/Klarmann, S. 26.). Schulungen zur Bewusstseinsbildung sind ein wesentliches Instrumentarium. „Das AGG sieht in § 12 Abs. 1 vor, dass der Arbeitgeber erforderliche Maßnahmen zum Schutz vor Benachteiligungen zu ergreifen hat, und dass insbesondere die Führungskräfte mit Blick auf Gleichbehandlung geschult werden sollen (…). Das Gesetz lässt ausdrücklich offen, was inhaltlich genau vermittelt werden muss und wie die Schulungen abzulaufen haben (Oechsler/Klarmann, S. 27)." Präsenzseminare bieten die Möglichkeit, neben der Wissensvermittlung auch an Einstellungen, Vorurteilen, und emotionalen Barrieren zu arbeiten. Sie fördern auch die Interaktion. ELearning ermöglicht die kognitiver Wissensvermittlung (z.B. als Ergänzung). Wichtig ist weiterhin, die bestehenden personalpolitischen Instrumente daraufhin zu überprüfen, ob sie anfällig für eine unmittelbare oder mittelbare Diskriminierung sind (Gleichstellungscontrolling). Wenn die Kriterien der Personalauswahl und –beurteilung an objektiven Sachverhalten der Leistungsprozesse ansetzen, statt an subjektiven, abstrakten und interpretierbaren Kriterien, kann das Diskriminierungspotenzial gesenkt werden.

Dazu zählen für die Personalauswahl: geschlechtsneutrale Stellenausschreibungen, aufgabenorientierte Anforderungen, die durch eine Tätigkeitsanalyse erstellt wurden, externe Ausschreibungen in Medien, in denen keine geschlechterspezifische Verzerrung im Leserkreis vorliegt, Konzentration auf tätigkeitsrelevante Anforderungen bei der Vorauswahl, standardisierte Interviews (Schulung der Interviewer/innen), Dokumentation der Auswahlkriterien und Ergebnisse zur Nachprüfbarkeit (vgl. Oechsler/Klarmann, S. 29). In den Unternehmen zeigen sich zum einen oft enorme Mängel hinsichtlich eines systematischen Vorgehens in der Personalauswahl. Zum anderen besteht bei den beteiligten Unternehmensvertretern Unsicherheit bei der Umsetzung der Anforderungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes. Stangel-Meseke/Staudt/Dostal beschreiben als Maßnahme ein Training „Genderfaire Personalauswahl" für PersonalentscheiderInnen, welches an diesen Wissenslücken ansetzt: Die Bedeutung eines systematischen Personalauswahlprozesses wird dargelegt, Eignungsdiagnostik vermittelt, Qualitätsstandards für Inhalt und Ablauf des Verfahrens dargelegt und auf dieser Grundlage Optimierungen im Unternehmensumfeld reflektiert. Weiterhin erhalten die Teilnehmenden einen fundierten Überblick über aktuelle rechtliche Rahmenbedingungen im Auswahlprozess. Die eigene Geschlechterrollenorientierung, darauf basierende Rollenbilder, Selbstwirksamkeitserwartungen und Geschlechterstereotypisierung prägen den Personalauswahlprozess. Deshalb werden in dem Training aktuelle Erkenntnisse aus der Vorsatzforschung trainiert, um stereotypisches Verhalten durch die Bildung von Vorsätzen willentlich und ressourcensparend zu kontrollieren (vgl. Stangel-Meseke/Staudt/Dostal, S. 18f).

Für die Personalbeurteilung gilt: sie ist auf Leistungsprozesse bezogen, stellt (erfolgskritische) Tätigkeitsinhalte dar, wird begründet, ist diskussionszugänglich und zählt entweder zu den Verfahren der Zielvereinbarung, Aufgabenvereinbarung oder der „Kritischen Ereignisse" [21](vgl. Oechsler/Klarmann, S. 31).

Für die Personalentwicklung gilt: Es sollte möglichst ein systematisches Weiterbildungs- und Beförderungsmanagement eingerichtet werden, Entscheidungen müssen dokumentiert werden, Instrumente der Potenzialanalyse werden überprüft

[21] Zu den genannten Personalbeurteilungsverfahren vgl. Becker und Müller.

bezüglich stereotyper Beurteilungskriterien, Führungskräfte werden hinsichtlich diskriminierungsfreien Beurteilungsgespräche geschult (vgl. Oechsler/Klarmann, S. 36).

Wie kann nun Gender Mainstreaming oder Diversity Management praktisch umgesetzt werden? Wo finden sich diese Themenfelder in der Praxis? In Kapitel 6 soll zunächst eine Checkliste mit Fragen zur Ist Aufnahme aufgestellt werden, um dann in Kapitel 7 Fallbeispiele zu den einzelnen Ebenen (individuell, interaktional, strukturell, vgl. Kapitel 1.2) zu geben. Dies wird die Fragen teilweise beantworten. Wie Gender Mainstreaming bzw. Diversity Management im eigenen Betrieb umgesetzt werden kann, kann allerdings nur von den Akteuren selbst beantwortet werden. Die Checkliste und die Bearbeitungsfragen in Kapitel 6 und 7 können dabei helfen.

6. Checkliste für Chancengleichheit

Um ein Diversity Management mit dem Ziel der Chancengleichheit im Unternehmen aufzubauen, sind folgende grundsätzliche Schritte nötig:

1. Die Ist Aufnahme und Ist Analyse (Wie sieht es zur Zeit aus? Ursachen?),
2. die Zielformulierung (Was wollen wir erreichen?),
3. die Formulierung von geeigneten Maßnahmen und
4. die Evaluation (Haben wir unsere Ziele erreicht? Warum / Warum nicht?).

Die Beantwortung folgender Fragen soll bei der Ist Aufnahme helfen:

Fragen zur Ist-Aufnahme:

Welche Verhaltensweisen/Rituale/Projekte bringen einen weiter? Führt dies evtl. zu einer Benachteiligung bestimmter Gruppen?

Welche Verhaltensweisen gelten als „business-like“? Ist dies sachlich angemessen oder beruht dies auf unsachgemäßen Vorstellungen von „Business“?

Sind Regeln/Rituale für alle Mitarbeitenden gleichermaßen durchführbar?

Wer kommt in die mittlere und höhere Führungsebene?

Wofür wird Geld ausgegeben, wofür nicht?

Was wird als wichtig angesehen? (z.B. „lange bleiben“ versus „Prioritäten setzen und das Richtige tun“)

Welche Themenbereiche werden thematisiert /tabuisiert?

Wo finden sich Wertungen in scheinbar neutralen Sachverhalten / Begründungen?

Wie spezifisch ist die Kunden- und Mitarbeiterorientierung?

Wie ist die Bewertung der Abteilungen (horizontale Segregation)?

Wie erfolgt die Bewertung von Stellen(profilen)?

Sind die Stellenprofile nach Leistungen bzw. Aufgaben definiert?

Wie erfolgt die Gewinnung und Auswahl von Mitarbeitenden?

Wie werden Leistungsbeurteilungen durchgeführt?

Gibt es ein Personalbeurteilungsverfahren und ist dieses wertungsneutral (z.B. aufgaben- oder zielorientiert)?

Gibt es Kriterien für Weiterbildung?

Wie werden die Unternehmenskultur und Werte beschrieben?

Gibt es Maßnahmen zur Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung?

Spielt bei den Audits bzw. im Qualitätsmanagement Chancengleichheit eine Rolle?

Gibt es spezifische Maßnahmen zu Gender und Diversity, z.B.:

- Gender Trainings, Diversity-Trainings
- Führungskräfte-Trainings/Workshops
- Konfliktmanagement
- Vereinbarkeit zu Familie und Beruf
- Betriebliche Kinderbetreuung

Abb. 6: Fragen zur Ist Aufnahme mit dem Ziel der Chancengleichheit im Betrieb

Wo finden sich Gender- und Diversity Aspekte in der Praxis und wie könnte ein Diversity Management aufgebaut werden? Zur Verdeutlichung werden im nächsten Kapitel Fallbeispiele auf der individuellen, interaktionalen und institutionellen Ebene aufgeführt. Die Bearbeitungsfragen dienen zur Reflexion, Anregung und Vertiefung.

7. Praxis und Fallbeispiele

Gender und Diversity in der Wirtschaft finden sich auf den oben bereits mehrfach genannten 3 Ebenen: individuell, interaktional und institutionell.

7.1 Individuelle und interaktionale Ebene

Individuell oder interaktional finden sich Vorfälle, die auf den ersten Blick wie Einzelfälle wirken. Erst die Häufung solcher Fälle bei Berater/innen und Personalbeauftragten machen deutlich, dass es sich um ein „Gender-Thema“ beziehungsweise „Diversity-Thema“ handelt.

Hier exemplarisch einige Beispiele auf individueller und interaktionaler Ebene:

Fallbeispiel 1

Ein männlicher Mitarbeiter in der Verwaltung, der Erziehungsurlaub eingereicht hat, wird informell nun nur noch „Frau Meier“ genannt. - Wie würden sie als Herr Meier, wie als dessen Vorgesetzte/r reagieren?

Fallbeispiel 2

Eine Abteilungsleiterin muss eine spät angesetzte Sitzung mit Einverständnis des Vorgesetzten früher verlassen, um ihr Kind noch rechtzeitig vom Kindergarten abzuholen. Dies nimmt ein Kollege als Anlass, sie per Email zu maßregeln (mit Kopie an alle anderen Abteilungsleiter): es ginge nicht, dass jemand früher die Sitzungen verließe und Sonderregelungen in Anspruch nehme. – Wie würden Sie reagieren?

Fallbeispiel 3

Im realen Fall suchte die Abteilungsleiterin das persönliche Gespräch mit dem Kollegen. Währenddessen erklärte er ihr, er sehe nicht ein, dass sie früher gehe, wenn er regelmäßig länger arbeite. Außerdem wolle er ihr mal zeigen, dass Beruf und Familie eben nicht so einfach zu vereinbaren seien. – Wie würden Sie nun reagieren?

Fallbeispiel 4

Eine Firma hat Probleme mit einer Abteilung, in der vorrangig polnische Mitarbeiter arbeiten, die Kontakte zu Zulieferern und Kunden in Polen halten. Aus Wahrnehmung der anderen ziehen sich die polnischen Mitarbeitenden von den deutschen Kollegen zurück, reden meist in ihrer Muttersprache miteinander und grenzen sich z.B. bei Betriebsfeiern ab. Der Abteilungsleiter versteht kein Polnisch und ist so bei den Kundengesprächen und den darauffolgenden kurzen Reflexionen über die Vorgehensweise ausgegrenzt. In einem Gespräch mit den Mitarbeitenden und ihrem Abteilungsleiter stellt sich heraus, dass die Abgrenzung auf Gegenseitigkeit beruht: so mussten die Mitglieder der Abteilung mehrmals Polenwitze lesen, die an ihre Tür geheftet waren. – Was würden Sie als Personalreferent/in tun, an die/den sich der Vorgesetzte nun wendet?

Fallbeispiel 5

In einem Projektteam sollen die Ergebnisse der heutigen Sitzung aufgeschrieben und am nächsten Tag dem Vorgesetzten präsentiert werden. Der Projektleiter will diese Präsentation übernehmen. Nun wendet er sich an die einzige Frau des Teams, überreicht ihr den Moderationsstift, weist auf das Flipchart-Papier und sagt: „Schreiben Sie mit? Meine Klaue kann keiner lesen und Frauen haben doch erfahrungsgemäß die schönere Schrift!“. – Wie würden Sie reagieren?

An dieser Stelle wird deutlich, dass die Handlungsmöglichkeiten auf individueller Ebene begrenzt sind. Ohne Unterstützung von Vorgesetzten, Gruppierungen (z.B. betriebliche Interessenvertretung) und ohne eine entsprechende Organisationskultur sowie strukturelle Rahmenbedingungen ist der Aktionsradius eingeschränkt.

Nun zwei Beispiele, die zwar scheinbar individuelle Regelungen zu sein scheinen, aber die auf einem Konzept der Chancengleichheit basieren:

Fallbeispiel 6

Eine alleinerziehende Mutter, die bislang als Verwaltungskraft gearbeitet hat und durch ihre Leistungen und innovative Vorschläge aufgefallen ist, bekommt von ihrem Vorgesetzen das Angebot, an der Berufsakademie Betriebswirtschaftlehre zu studieren. Die Praxisphasen wird sie in dem Unternehmen absolvieren. Der Betrieb zahlt das Studium und beteiligt sich an den Kosten für die Kinderbetreuung. Im Gegenzug verpflichtet sie sich, mindestens 5 Jahre nach Abschluss des Studiums für das Unternehmen in entsprechender Position zu arbeiten.

Fallbeispiel 7

Eine Abteilungsleiterin nimmt nach einem Jahr Erziehungsurlaub ihre Tätigkeit wieder auf. Der Betrieb hilft beim Finden eines Krabbelgruppenplatzes. In Absprache mit ihrem Vorgesetzten arbeitet sie Vollzeit, aber nur 4 Tage die Woche und verzichtet dafür auf Zusatz- und Sonderleistungen.

Spätestens bis hierhin wird deutlich, welch eine wichtige Rolle die Vorgesetzten bei der Durchsetzung von Chancengleichheit haben. Entsprechend ist eine

Sensibilisierung und Schulung der Führungskräfte ein nicht zu unterschätzendes Element.

7.2 Institutionelle Ebene:

In Deutschland gibt es eine Charta der Vielfalt, welche bereits von über 500 Unternehmen unterschrieben wurde (unter anderen IKEA Deutschland, BASF AG, Kienbaum, TUI). Darin heißt es u.a.: „Die Umsetzung der „Charta der Vielfalt“ in unserem Unternehmen hat zum Ziel, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Wertschätzung erfahren - unabhängig von Geschlecht, Rasse, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Die Anerkennung und Förderung dieser vielfältigen Potentiale schafft wirtschaftliche Vorteile für unser Unternehmen.“ (http://www.charta-der-vielfalt.de)

Die „Charta der Vielfalt“ beschreibt sechs Aktionsfelder und gibt damit einen Rahmen vor, in dem Aktivitäten zum Thema Vielfalt begonnen bzw. ergänzt werden können.

1. Unternehmenskultur im Hinblick auf Richtlinien und die Verantwortlichkeit der Führung,
2. Überprüfung der Personalprozesse auf Chancengleichheit,
3. Erkennen von Vielfalt und Repräsentation,
4. Vielfalt als Teil der Unternehmenskommunikation,
5. Nachhaltigkeit im Sinne von Erfolgsmessung und Fortschritt,
6. Einbeziehung aller Betroffenen und Partner.

Abb. 7: 6 Aktionsfelder der Charta der Vielfalt

IKEA Deutschland hat diese Charta unterschrieben und eigene Leitlinien abgeleitet mit dem Titel: „Diversity – der IKEA Way“. Hierin werden das Selbstverständnis und die Organisationskultur dargestellt: „IKEA ist ein Werte orientiertes Unternehmen, das sich an hohen ethischen Standards und humanistischen Werten orientiert. (…)“. Die Erwartungen an die Mitarbeitenden werden benannt: „Bei IKEA heißen wir die Einzigartigkeit jedes unserer Mitarbeiter willkommen. Wir erwarten gute Leistungen von jedem, da wir meinen, dass jeder sich voll einbringen kann und sollte. Wir verpflichten uns, Barrieren zu beseitigen, die unsere Mitarbeiter davon abhalten, das ganze Spektrum ihrer Kompetenz voll nutzen zu können.“ Weiterhin wird benannt, wann Diversity bei IKEA erreicht ist und festgestellt: „Ein vielfältiges Mitarbeiterteam wird unsere Geschäftsergebnisse verbessern, unsere Konkurrenzfähigkeit stärken und IKEA zu einem besseren Arbeitsplatz machen“. Weiterhin wird ausgeführt, was IKEA sein soll, z.B.: „Ein führendes Beispiel für die Wertschätzung von Vielfältigkeit und für die Integration von Unterschieden (…)“. „Ein Unternehmen mit einem Mix von lokalen und internationalen Führungskräften mit cross border und cross function Erfahrung (…)“. „Ein Wunsch-Arbeitgeber für die Vielen!“. Die Umsetzung erfolgt in großen und kleinen praktischen Projekten und Schritten. Auch im Head Office, IKEA of Sweden AB, ist Diversity in den internationalen Strategien und Leitlinien verankert. Dies hat Auswirkungen auf Business Pläne und Regelungen.

TUI setzt die Charta der Vielfalt in ihrem Konzept der „(…) gelebte(n) Vielfalt in der World of TUI“ um. Vielfalt ist fester Bestandteil des international agierenden Unternehmens, welches „fremde Menschen und Kulturen“ miteinander verbindet. Auf interkulturelle Fähigkeiten wird bei Einstellung und Coaching der Mitarbeitenden, insbesondere Führungskräften, großen Wert gelegt. Auf den demografischen Wandel reagiert das Unternehmen insbesondere durch gesundheitsfördernde Maßnahmen. Menschen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen werden mit entsprechender Unterstützung in interne und externe Abläufe eingebunden. Spezielle Fachkräfte im Kundenservice befassen sich mit den Reisewünschen von Menschen mit Behinderungen. Auch auf die Beachtung von Familienbedürfnissen (Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Familienangehörigen) und eine Teilzeitausbildung für alleinerziehende Mütter wird verwiesen.

Einige weitere große Unternehmen haben Chancengleichheit und / oder Vielfalt in Geschäftsberichten, Strategien und Kundenwerbung genannt. So wirbt die Deutsche Bank z.B. mit einem Flyer „Wir investieren in Vielfalt – eine Bank, viele Perspektiven“. Darin heißt es: „Eine Bank, viele Perspektiven – darunter verstehen wir nicht nur die vielseitigen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten in unserem Unternehmen, sondern vielmehr das Potenzial an Vielfalt, zu welchem jeder einzelne Mitarbeiter beiträgt. Dieses Potenzial haben wir erkannt und wissen, dass es unser Unternehmen stärkt und den Geschäftserfolg positiv beeinflusst. Daher achten und fördern wir die Vielfalt der Begabungen, Persönlichkeiten und Lebensentwürfe unserer Mitarbeiter, Kunden und der Gesellschaft.“ Die METRO Group geht im Geschäftsbericht 2006 in einem Absatz auf „Chancengleichheit für Mitarbeiter und Bewerber“ ein und betont das Selbstverständnis als „Equal Opportunity Employer“: Ungeachtet ihres Geschlechts und Alters, ihrer Rasse, ethnischen Herkunft, sexuellen Orientierung und möglichen Behinderung, ihrer Religion oder ihres Glaubens, bietet sie allen Bewerbern und Mitarbeitern die gleichen Chancen“ (METRO GROUP Geschäftsbericht 2006, S. 3).

Gender und Diversity spielen in allen Betrieben eine Rolle, allerdings wird dies nicht immer erkannt. Oft gibt es eher Einzellösungen auf individueller bzw. interaktionaler Ebene, nur wenige wählen den strukturellen Ansatz. Durch die Charta der Vielfalt gibt es eine Vorlage für Leitlinien zur Erreichung von Chancengleichheit im Betrieb. Wie diese Leitlinien allerdings mit Leben gefüllt und durch praktische Schritte umgesetzt werden können, muss jedes Unternehmen selbst herausfinden. Hier sind dem Betrieb angepasste und teilweise auch pragmatische Lösungen sinnvoll.

Fallbeispiel 8

Der Geschäftsführer eines Reiseunternehmens mit 27 Mitarbeitenden spricht Sie als Unternehmensberater/in an. Er hat die Charta der Vielfalt unterschrieben, da er davon ausgeht, dass diese zum einen das Unternehmensimage stärken und zum anderen die Unternehmenskultur verbessern kann. Nun aber weiß er nicht so recht weiter und bittet Sie um Unterstützung. In einem ersten Gespräch erzählt er Ihnen Folgendes:

Das Reiseunternehmen verkauft Reisen in alle Länder, Pauschal- und Individualreisen. Es hat 2 Filialen, eine wird von dem Geschäftsführer, die andere von dessen Partner geleitet. Das Unternehmen ist aufgrund der geringen Größe nur aufgeteilt in

Geschäftsführung
2 Geschäftsführer und 1 Assistent,
sowie 2 Sekretärinnen mit jeweils 50 Prozent einer vollen Stelle, die jeweils einem Geschäftsführer und dessen Aufgabenbereich zugeordnet sind

Einkauf/Kontakt zu Reiseveranstaltern
3 Mitarbeiter

Verkauf
7 Mitarbeiter und 3 Mitarbeiterinnen, 1 weibliche und 1 männlicher Azubi

Abrechnung/Buchhaltung
1 Abteilungsleiterin und 4 Mitarbeiterinnen; 2 arbeiten mit 50 Prozent der vollen Arbeitszeit

Qualitätsmanagement
1 Mitarbeiterin mit 50 Prozent der vollen Arbeitszeit

EDV
2 Mitarbeiter

1 Reinigungskraft

Ihr Ansprechpartner, Geschäftsführer A, leitet den Bereich Einkauf /Kontakt zu Reiseveranstaltern, Qualitätsmanagement, EDV und Abrechnung/Buchhaltung. Der Partner, Geschäftsführer B., leitet den Bereich Verkauf. Von den Mitarbeitenden im Verkauf haben zwei die deutsche und türkische Staatsbürgerschaft und sprechen fließend deutsch und türkisch. Eine Mitarbeiterin aus dem Verkauf ist „Halbspanierin“, eine andere „Halbitalienerin“; sie sprechen jeweils beide Sprachen. Eine Mitarbeiterin in der Abrechnung ist Russin. Die Reinigungsfrau kommt aus Kenia. Aus Sicht von Geschäftsführer A ist die Stimmung unter den Mitarbeitenden gut, Geschäftsführer B sieht dies kritischer. Aus dessen Sicht machen die meisten Mitarbeitenden nur Dienst nach Vorschrift. Wie die Stimmung in der Abrechnung/Buchhaltung ist, wissen die Geschäftsführer eigentlich nicht genau. Im Betrieb sind Mitarbeiter jeden Alters beschäftigt.

Die Geschäftsführung hat für das nächste Jahr folgende Ziele: 1. Gewinn steigern, 2. die Motivation der Mitarbeitenden steigern, 3. die Mitarbeitenden effektiver einsetzen, 4. die Führungsstruktur verbessern, 5. das Unternehmensimage einzigartiger machen, 6. die nächste Zertifizierung (Qualitätsmanagement) steht in einem Jahr an, 7. die Charta der Vielfalt umsetzen in einer Form, dass sie die anderen Unternehmensziele unterstützt.

Wie würden Sie als Unternehmensberater nun vorgehen, um die Charta der Vielfalt umzusetzen und sinnvoll mit Leben zu füllen? Skizzieren Sie bitte Ihre ersten Schritte und mögliche Projekte. Kapitel 3 bis 7 helfen Ihnen dabei.

8. Zusammenfassung und Ausblick:

Während Gender Mainstreaming sich vorrangig auf das Geschlechterverhältnis bezieht, integriert Diversity Management die Aspekte Geschlecht, Kultur, Alter, Behinderung, familiäre Situation und sexuelle Orientierung. Beide Konzepte haben das Ziel, Chancengleichheit zu erreichen, d.h. Abbau von Diskriminierungen, gleiche Rechte, Chancen und Möglichkeiten sowie die sinnvolle Berücksichtigung und Einbeziehung der verschiedenen Mitarbeiter- und Kundengruppen. Während Gender Mainstreaming eher in der Verwaltung eingesetzt wird, hat sich das Konzept des Diversity Management in der Privatwirtschaft etabliert. Dies bezieht sich auf größere Unternehmen, die entsprechende Ziele und Maßnahmen unter Stichworten wie Chancengleichheit/Equal Opportunity, Diversity/Vielfalt oder Nachhaltigkeit aufführen. KMU führen meist keine spezifischen Maßnahmen zu Gender oder Diversity durch. Instrumente zur Erreichung von Chancengleichheit gibt es auf individueller (Bewusstsein und Verhalten), interaktionaler (Team, Netzwerk) und institutioneller (Struktur) Ebene. Eine große Rolle spielen Maßnahmen des Personalmanagements. Häufig greifen die Konzepte auf bereits bestehende Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung und des Marketing zurück und legen hierbei den Schwerpunkt auf Gender bzw. Diversity. Wichtige Aspekte sind die Ist-Aufnahme und Ist-Analyse, Bewusstseinsbildung, Einbeziehung der Schlüsselpositionen und die systematische, strukturelle Einbindung der Maßnahmen. Instrumente, die bei Bewusstseinsbildung und Kommunikation der Beteiligten und Betroffenen ansetzen, beziehen sich häufig auf die Ebene, auf der die Probleme und Konflikte deutlich werden. Allerdings sind die Handlungsmöglichkeiten begrenzt, wenn nicht auch Führungskräfte einbezogen und strukturelle Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Gender und Diversity spielen in der Praxis häufig eine wichtige Rolle, auch wenn dies nicht immer erkannt wird. Vielfach finden sich die Auswirkungen auf der individuellen und interaktionalen Ebene in Form von Konflikten, Verunsicherung, Demotivation. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, sich im Sinne der Bewusstseinsbildung mit der Thematik zu beschäftigen, entsprechende Maßnahmen und Instrumente einzuführen und diese sinnvoll in das Personal- und Organisationsmanagement zu integrieren. Bei kleinen und mittelständischen Unternehmen ist ein zielgerichtetes pragmatisches Vorgehen am sinnvollsten, welches auf die realen Probleme eingeht, ohne das Verfahren zu kompliziert zu machen.

Literatur:

Ayas, Ruth: Kommunikation und Geschlecht. Eine Einführung, 1. Aufl., Stuttgart 2008.

Becker, Fred G.: Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilungen, Stuttgart: Schäffer-Pöschel 1998.

Becker-Schmidt, Regina: „Relationalität zwischen den Geschlechtern, Konnexionen im Geschlechterverhältnis“, in: Institut für Frau und Gesellschaft (Hg): Zeitschrift für Frauenforschung 3/1998, S. 5 – 21.

Beiten, Maria: Familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen, München 2005.

Bischoff, Sonja: Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland, Köln 1999.

Bischoff, Sonja (Hg): Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland, 4. Studie, Bielefeld 2005.

Buysse, Didier: “Putting policies to the test”, in: research*eu Special issue 04/2009, S. 38 und 39.

D.B.: „Let the figures speak“, in: in: research*eu Special issue 04/2009, S. 8 und 9.

Gerhard, Ute: Gleichheit ohne Angleichung. Frauen im Recht. München 1990.

Hoppenstedt Firmeninformationen 2008.

Krell, Gertraude: „Einleitung: Chancengleichheit durch Personalpolitik – Ecksteine, Gleichstellungscontrolling und Geschlechterverständnis als Rahmen“, in: Krell, Gertraude (Hg): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, 5. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 3 - 22.

Krell, Gertraude: „Programme und Maßnahmen zur Realisierung von Chancengleichheit in deutschen Großunternehmen von Mitte der 1990er Jahre bis 2006 – Befragungen der Mitglieder des `Forum Frauen in der Wirtschaft´“, in: Krell, Gertraude (Hg): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, 5. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 57 – 62.

Krell, Gertraude: „Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor“, in: Krell, Gertraude (Hg): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, 5. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 63 – 80.

Krell, Gertraude / Mückenberger, Ulrich / Tondorf, Karin: „Gender Mainstreaming: Chancengleichheit (nicht nur) für Politik und Verwaltung“, in: Krell, Gertraude (Hg): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, 5. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 97 – 114.

Müller, Robert: Systematische Mitarbeiterbeurteilungen und Zielvereinbarungen, Zürich: Praxium Verlag 2005.

Oechsler, Walter A. / Klarmann, Philipp: “Implikationen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) für das Personalmanagement: wie diskriminierungsfrei sind die personalpolitischen Instrumente?“, in: Krell, Gertraude (Hg): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, 5. Auflage, Wiesbaden 2008.

Sattelberger, Thomas (Hg): Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden: Gabler 1996.

Stangel-Meseke, Martina/Staudt, Jana/Dostal, Andrea: "Chancengleichheit optimieren", in: Personal. Zeitschrift für Human Resource Management 03/2009, S. 18 – 20.

West, Candace & Zimmerman, Don H.: „Doing Gender", in: Gender & Society. Official Publication of Sociologists for Women in Society, 2/1987. Thousand Oaks et al.: Sage, S. 125 – 151.

Wesely, Sabine (Hg): Gender Studies in den Sozial- und Kulturwissenschaften, 1. Aufl., Bielefeld 2000.

URL:

Buchhorn, Eva: „Frauen und Karriere. Hartnäckige Vorurteile", 20.06.2006, auf:

http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,422252,00.html

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin): „Frauen in Führungspositionen – Freiwillige Vereinbarung zwischen Bundesregierung und Privatwirtschaft bleibt noch immer hinter Erwartung zurück", 06.04. 2009, auf:

http://www.hellweg24.de/news/2009/frauen-in-fuehrungspositionen-04-2009/

Jablonski, Hans (Verantwortlich für die Inhalte der Site gemäß § 5 Nr. 1 TDG): Informationen über die Charta der Vielfalt, auf:

http://www.charta-der-vielfalt.de/

Charta der Vielfalt, 2006, auf:

http://www.charta-der-vielfalt.de/content/downloads/diversity-als-chance.pdf

"Diversity - der IKEA Way", auf:
http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea_new/about/read_our_materials/ikea_diversity_statement_de.pdf

„Vielfalt ist der Weg" (Deutsche Bank), auf:

http://www.db.com/careers/de/514.html

METRO Group – Geschäftsbericht 2006, auf:
http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1113420_11_pprint/print.html

„Beispiele für die gelebte Vielfalt in der World of TUI", auf:

http://www.tui-group.com/de/nachhaltigkeit/mitarbeiter/charta_der_vielfalt/beispiele.html

Abbildungsverzeichnis:

Abb. 1: „Männliche“ und „weibliche“ Körpersprache (Samy Molcho)
Abb. 2: Ecksteine einer erfolgversprechenden Gleichstellungspolitik nach Krell
Abb. 3: 6 Schritte Modell nach Krell/Mückenberger/Tondorf
Abb. 4: Kultureller Wandel im Diversity Management nach Cox
Abb. 5: Instrumente zur Erreichung von Chancengleichheit
Abb. 6: Fragen zur Ist Aufnahme mit dem Ziel der Chancengleichheit im Betrieb
Abb. 7: 6 Aktionsfelder der Charta der Vielfalt