

Schritte zur Chancengleichheit

2004

gendernow
Regionale Koordinationsstelle des NÖ Beschäftigungspakts
zur Umsetzung von **gender mainstreaming**

Schritte zur Chancengleichheit

Wenn in einem Unternehmen das Thema Chancengleichheit auftaucht, stellt sich die Frage, wie man es am besten angeht. Im folgenden werden dazu wesentliche Schritte definiert und chronologisch gereiht. Aufgrund unternehmensspezifischer Unterschiede kann diese Reihung nicht immer eingehalten werden. Manchmal ist also eine parallele Umsetzung der einzelnen Phasen angebracht.

ERSTER UND WICHTIGSTER SCHRITT: WILLENSBEKUNDUNG

Maßnahmen zur Chancengleichheit im Unternehmen müssen von der Geschäftsleitung ausgehen, um Erfolg zu haben. Im Unternehmen muss ein Beschluss als Willensbekundung der Leitung vorliegen.

Assig und Beck betrachten ferner ein grundsätzliches Innovationsklima als unerlässlich: Erst die Bereitschaft zu personellen und strukturellen Veränderungen lässt Chancengleichheit zu. Die Organisation fühlt sich einem Change Management verpflichtet und strebt nach grundsätzlichen Veränderungen (Assig und Beck 1996, 7).

Außerdem muss bedacht werden, dass die Umsetzung von Chancengleichheit Ressourcen braucht. In einem ersten Schritt sollten zumindest Mittel für eine Sensibilisierung der Führungskräfte zur Verfügung gestellt werden, da eine solche am Anfang des Prozesses unerlässlich ist.

ZWEITER SCHRITT: VERANKERUNG IN DER ORGANISATION

Entschließt sich ein Unternehmen ernsthaft zur Umsetzung von Chancengleichheit, sollte sich diese Willensbekundung auch im Unternehmensleitbild widerspiegeln. Noch wichtiger als diese Formalität, deren Wirkung nach außen nicht zu unterschätzen ist, ist jedoch die strukturelle Verankerung der Chancengleichheit innerhalb des Unternehmens.

Um Chancengleichheit erfolgreich umzusetzen, muss ein Unternehmen festlegen, wer welche Verantwortung für den Prozess trägt, wie Erfolge gemessen werden und wie Anreize zur Erreichung der gesetzten Ziele gesetzt werden. Die geforderten Ziele sind zu konkretisieren, zu operationalisieren und mit Zeitvorgaben zu versehen. (Assig und Beck 1996, 24)

Wenn es um die Institutionalisierung geht, entscheiden sich Unternehmen öfter für Projektgruppen oder Arbeitskreise zur Förderung von Chancengleichheit als für Gleichbehandlungsbeauftragte.

Eine Institutionalisierung über Stabsstellen zur Förderung von Chancengleichheit ist dann erfolgreich, wenn diese Stelle mit tatsächlichen Kompetenzen und Ressourcen ausgestattet ist, wie sie z.B. bei IBM seit 1982 besteht. Noch breiter angelegt ist die Stabsfunktion, wenn Chancengleichheitsausschüsse gebildet werden, wobei darin unbedingt die Geschäftsleitung und der Betriebsrat vertreten sein sollten. Diese Stabsfunktionen können Chancengleichheit aber nicht allein verwirklichen.

Viele Unternehmen entscheiden sich für Arbeitsgruppen oder Projektgruppen zur Förderung von Chancengleichheit (Audi AG, Continentale Versicherung...). Hierzu ein Beispiel:

Seit 1989 gibt es bei Drägerwerk den „Arbeitskreis bei Dräger im Wandel“, der mit Frauen aus verschiedenen Bereichen besetzt ist. Erarbeitet werden Lösungsvorschläge zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie spezielle Weiterbildungsmöglichkeiten für Frauen. Schirmherr des Arbeitskreises ist der Personalvorstand. Das Drägerwerk ist bemüht, die Förderung von Frauen in die tägliche Arbeit zu integrieren, bietet aber auch Aktivitäten an, die exklusiv für Frauen konzipiert und angeboten werden.

Es gibt aber auch Unternehmen die sich gegen Stabsstellen und Arbeitskreise aussprechen und auf eine Integration der Erarbeitung und Umsetzung von Programmen

und Maßnahmen in bestehende Linienfunktionen setzen. Siemens und BMW z.B. definieren Chancengleichheit als eine Aufgabe der Personalpolitik, für die keine gesonderte Stelle einzurichten ist. (Assig und Beck 1996, 28ff)

DRITTER SCHRITT: SENSIBILISIERUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE

Zur Einführung von Maßnahmen zur Chancengleichheit ist es unbedingt notwendig, die Führungskräfte mit „ins Boot“ zu bekommen. Dazu müssen sie für das Thema interessiert und sensibilisiert werden und erkennen, welche Vorteile ihnen Chancengleichheit bringen kann.

Hier ein Beispiel aus der Studie „Wettbewerbsvorteil Familienbewusste Personalpolitik“ der gemeinnützigen Hertie-Stiftung, wie Führungskräfte für die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen gewonnen werden können:

Wichtig ist, die Führungskräfte von der positiven Wirkung klarer Regeln im Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu überzeugen. Fehlen verbindliche Regeln, personifiziert derjenige, der am Arbeitsplatz unzufrieden ist, das Unternehmen oft mit den Führungskräften: Nicht das Unternehmen ist schlecht, sondern der Vorgesetzte ist derjenige, der einen nicht leiden kann.

Für die MitarbeiterInnen ist die Einführung einer generellen Regelung oft ein Befreiungsschlag. Der tägliche Konflikt kann vermindert werden und die Frage der Vereinbarkeit wird nicht immer wieder zum Ansatzpunkt von Auseinandersetzungen. Die Arbeit der Führungskräfte erleichtert sich, weil Reibungspunkte vermindert werden und damit sachbezogene Argumente in den Vordergrund rücken. Außerdem sollen den Führungskräften die langfristigen Ziele der Maßnahmen bewusst gemacht werden und welcher Beitrag von ihnen erwartet wird. (Gemeinnützige Hertie-Stiftung 2001, 28)

Die Sensibilisierung der Führungskräfte sollte jedoch über eine Überzeugungsarbeit hinsichtlich der Vorteile von Chancengleichheit hinausgehen. Oft ist es nicht einfach, zu erkennen, wo überall Unterschiede zwischen Frauen und Männern im Unternehmen bestehen und als Konsequenz wertvolle Potenziale ungenutzt bleiben. Hier können Gender-Workshops helfen, den Blick zu schärfen. Zur Veranschaulichung wieder ein Beispiel:

In Westmecklenburg wurden Interviews mit Geschäftsleitungen von 151 Betrieben durchgeführt. Inhalt dieser Befragungen waren geschlechtsspezifische Angaben zur Beschäftigtenstruktur, Altersstruktur und Arbeitszeit. Zusätzlich wurden ergänzende allgemeine Aussagen z.B. zum empfundenen Leistungsvermögen von weiblichen und männlichen Beschäftigten und zu ausgewählten Schlüsselqualifikationen von Frauen und Männern im Management und Geschäftsführung getroffen.

Diese Befragung bildete die Voraussetzung für anschließende Gender-Workshops.

Bei diesen Workshops standen zwei Themen im Mittelpunkt:

1. Kommunikation/ KundInnenorientierung
2. Führen, Motivieren und Delegieren.

Die Teilnehmenden setzten sich mit folgenden Schwerpunkten auseinander:

1. weibliche und männliche Persönlichkeitsmerkmale bei der Kommunikation
2. Vorteile gemischter Teams bei der Betreuung von KundInnen
3. Frauen und Männer als Kundschaft
4. Weiblicher und männlicher Führungsstil
5. Nutzung der unterschiedlichen Potenziale
6. Beschäftigte geschlechtsspezifisch motivieren und Aufgaben delegieren (Paukstat 2003, 39)

VIERTER SCHRITT: SENSIBILISIERUNG DER BELEGSCHAFT

Neben der Sensibilisierung der Führungskräfte ist die Akzeptanz durch die männliche Belegschaft für den frauenfreundlichen Innovationsschub unverzichtbar. Durch Maßnahmen der Frauenförderung dürfen sich die Bedingungen der Männer – und sei es nur in deren subjektiver Wahrnehmung – nicht verschlechtern. Sonst werden sie die Frauenförderung nicht akzeptieren und sie ist nicht durchsetzbar.

Dass Macht nicht gern abgeben wird, hat sich in der betrieblichen Forschung bestätigt. Verschreibt sich ein Unternehmen der Herstellung von Chancengleichheit, führt das also zwangsläufig zur Verunsicherung, v.a. der männlichen Belegschaft. Damit männliche Beschäftigte den Frauenförderungsprozess unterstützen, muss das Management seine Werte von Gerechtigkeit und Individualität über einen längeren Zeitraum immer wieder kommunizieren. Generell bedarf es eines offenen Klimas, um einen solchen Veränderungsprozess erfolgreich zu bewerkstelligen. Assig und Beck meinen dazu:

„Chancengerechtigkeit heißt, allen Gefühlen, Gedanken und Verhaltensweisen Respekt zu erweisen – auch denen, die scheinbar den Fortschritt hemmen. Dem Fortschritt hat es noch nie gut getan, kritischen, ängstlichen, warnenden, unsicheren Stimmen keinen Raum zu geben. (...) Ein Wandel ist dann erst ein Wandel, wenn alle überzeugt sind.“ (Assig und Beck 1996, 7f)

FÜNFTER SCHRITT: UMSETZUNG

Hat das Unternehmen die Führungskräfte sensibilisiert, Chancengleichheit institutionalisiert, Ziele definiert und Ressourcen bereit gestellt, können die Verantwortlichen zur Tat schreiten. Am besten beginnen sie mit einer Situationsanalyse, indem sie alle geschlechtsspezifischen Daten und Fakten sammeln. Auch eine MitarbeiterInnenbefragung kann in gewissen Fällen von Nutzen sein.

Hat sich das Unternehmen z.B. das Ziel gesetzt, den Anteil der Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, muss zuerst einmal festgestellt werden, wie groß der Anteil der Frauen in Führungspositionen und in der gesamten Belegschaft ist. Ferner ist die Eruiierung von vorhandenen Qualifikationen und die von Frauen belegten Positionen von Interesse, um abschätzen zu können, wo im Unternehmen ein Potenzial für die Karriereentwicklung von Frauen besteht.

Je nach Ergebnis der Datenanalyse werden danach Maßnahmen überlegt, im Fall der Zielsetzung, den Anteil der Frauen in Führungspositionen zu erhöhen könnten das sein: Recruitingmaßnahmen, Mentoring, Karriereplanung, Weiterbildung, Frauennetzwerke...)

Meint es ein Unternehmen ernst mit der Chancengleichheit, muss es sich auch die Frage nach Ressourcen stellen: Die Frage, was die Einführung von Maßnahmen kostet ist wichtig. Es sollte genau erhoben werden, welche Kosten durch die Maßnahmeneinführung entstehen und welche entstehen, wenn nichts getan wird (Gemeinnützige Hertie-Stiftung 2001, 30f).

Literatur:

Assig, Dorothea/ Beck, Andrea: Frauen revolutionieren die Arbeitswelt. Das Handbuch zur Chancengerechtigkeit. Verlag Vahlen, München 1996.

Gemeinnützige Hertie-Stiftung und Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hg.): Wettbewerbsvorteil Familienbewusste Personalpolitik. Leitfaden für mittelständische Unternehmen. Bonn 2001
http://www.bmwi.de/Redaktion/Inhalte/Downloads/Homepage_2Fdownload_2Fdoku_2FDoku488.pdf,property=pdf.pdf

Paukstat, Daniela: PRO Gender in Westmecklenburg. In: In M-V gemeinsam Gleichstellung gestalten. Dokumentation zur Fachtagung am 10.11. 2003 in Warnemünde. <http://www.tifs.de/bild/genderkongress.pdf>