

Gender-Konferenz Kanton Bern

11. November 2008

Einführungsreferat: Gender- & Diversity-Management: Grundlagen, Trends, Perspektiven

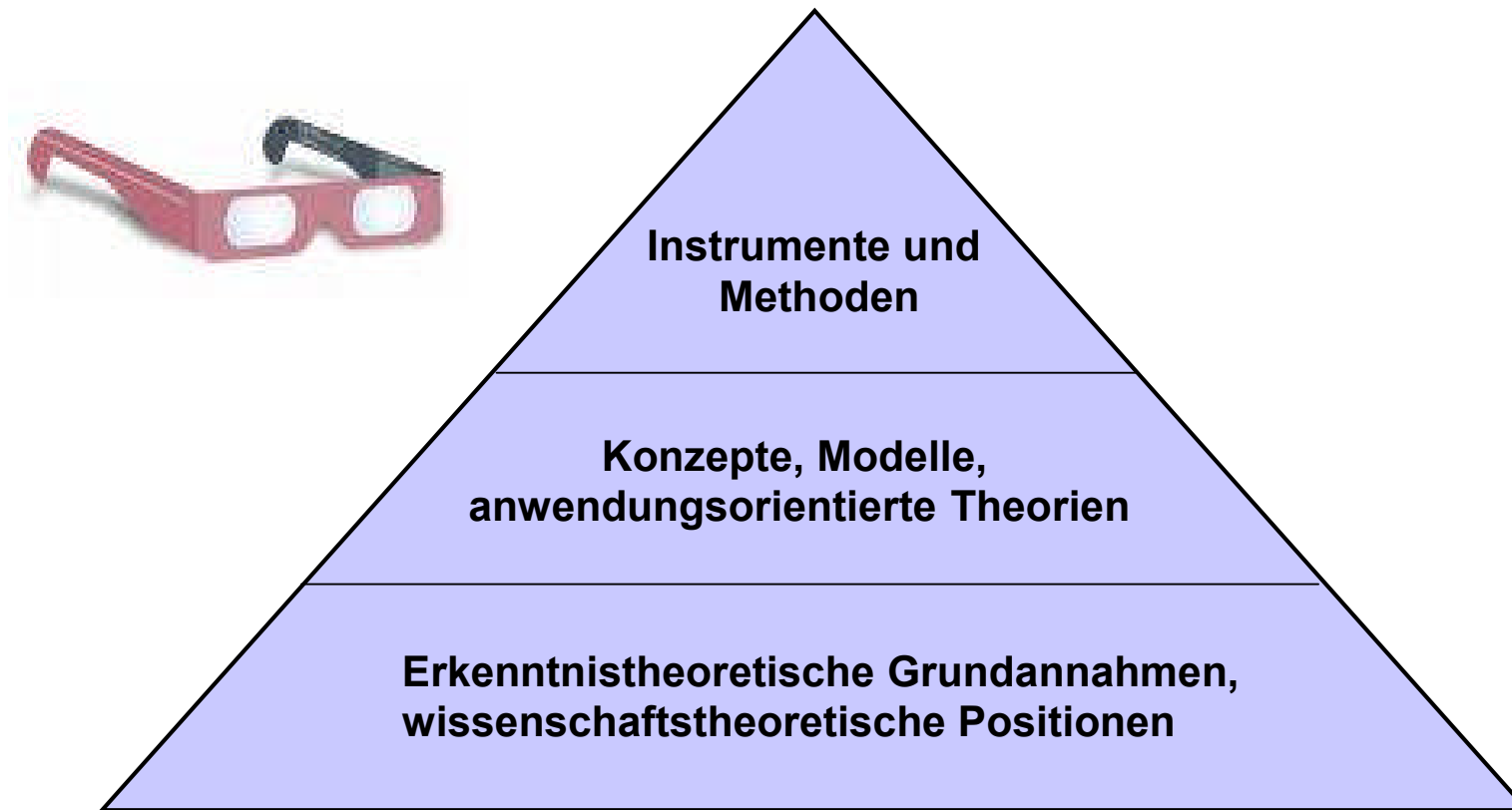
Catherine Müller, Organisationsberatung *move*

Einführungsreferat – was erwartet Sie?

Übersicht:

1. Neue Herausforderungen, verschiedene Ansätze – gleiches Ziel:
Chancengleichheit/ Gleichstellung
2. Was wird unter „guter Gleichstellung“ verstanden? Drei **Modelle**
3. Wie wird Gleichstellung umgesetzt? Drei **Strategien**
4. Gleichstellungs-Controlling als **Umsetzungsinstrument**
5. Diversity-Management in der Schweiz: aktuelle **Beispiele**
6. Herausforderungen heute und in Zukunft – **Perspektiven**
7. Persönliches **Fazit**

1. Zum Begriff der Gleichstellung – Einordnung der Ebenen



2. Drei Modelle zur Gleichstellung

A) Gerechtigkeits-Modell

Frauen und Männer sind ‚eigentlich‘ gleich.

B) Differenz-Modell

Frauen sind ‚eigentlich‘ ganz anders als Männer (und umgekehrt).

C) Dekonstruktions-/Diversity-Modell

Jeder Mensch ist unterschiedlich und einmalig. Zwischen Gruppen von Menschen wie auch innerhalb der Gruppen sind Unterschiede und Gemeinsamkeiten vorhanden.



Grundannahmen und Ziele der drei Modelle

A) Gerechtigkeits-Modell

- ⇒ Männliche und weibliche Beiträge sind mehr oder weniger identisch.
- ⇒ Strategisches Ziel: Gleiche Zutritts-Chancen.

B) Differenz-Modell

- ⇒ Männliche und weibliche Beiträge ergänzen sich.
- ⇒ Strategisches Ziel: Anerkennung der Verschiedenheit der Geschlechter.

C) Dekonstruktions-/Diversity-Modell

- ⇒ Geschlecht ist eine soziale Konstruktion, Unterschiede wie auch Gemeinsamkeiten zwischen und innerhalb von Gruppen sind möglich.
- ⇒ Strategisches Ziel: Anerkennung der Vielfalt.

Kritik an den Modellen

A) Gerechtigkeits-Modell

- ⇒ Werte und Strukturen werden nicht hinterfragt, Anpassung an die männliche Norm.
- ⇒ Quotenregelungen werden abgelehnt.
- ⇒ Ungleiches wird als gleich behandelt.

B) Differenz-Modell

- ⇒ Rollenstereotype verstärken sich („typisch Mann“, „typisch Frau“).
- ⇒ Annahme, es gäbe eine „weibliche“ und eine „männliche“ Sicht auf die Welt.
- ⇒ Ungleiches wird überbetont.

C) Dekonstruktions-/Diversity-Modell

- ⇒ Die Frauen- und Geschlechterfrage wird „entpolitisiert“.
- ⇒ Die Komplexität des Themas kann überfordern.
- ⇒ Klare Strategien fehlen, Gefahr der Willkür.

Die Gleichzeitigkeit von Gleichheit und Differenz ...?



3. Strategien zur Umsetzung der Gleichstellung in Organisationen

A) **Klassische Frauenförderung**

Spezielle Massnahmen für Frauen, bottom-up.

B) **Gender-Mainstreaming-Strategie**

Gleichstellung als Querschnittaufgabe, top-down.

C) **Diversity-Management**

Die Ressourcen aller Mitarbeitenden sollen genutzt werden, unabhängig von einzelnen Merkmalen oder Gruppenzugehörigkeiten.

A) Klassische Frauenförderung

⇒ Einzelne, oft isolierte Sondermassnahmen, meist von Frauen selber initiiert.

Interventionsmöglichkeiten:

- Mentoringprogramme, frauenspezifische Aus- und Weiterbildungsprogramme, Arbeitsgestaltung an typischen Frauenarbeitsplätzen, familienfreundliche Strukturen wie Kinderbetreuungsangebote, Lohngleichheit usw. usw.

Grenzen:

- Fortschreibung der Geschlechterdifferenz, Anpassung an die Norm „Mann“, Verantwortung bei den Frauen, Widerstände von den Männern, strukturelle Grenzen.
- Kaum Nachhaltigkeit!

B) Gender-Mainstreaming-Strategie

⇒ Entscheide werden unter dem Fokus der Auswirkungen, die sie auf Frauen und auf Männer haben, getroffen (4R-Analyse). Gleichstellung als Querschnittsaufgabe.

Eckpunkte der Gender-Mainstreaming-Strategie:

- Frauen UND Männer in ihren gesellschaftlich geprägten Rollen im Fokus.
- Verantwortung bei den Entscheidungsträger/innen bzw. Führungskräften.
- Top-Down-Ansatz.

Grenzen:

- Fehlende Genderkompetenz der Entscheidungsträger/innen.
- Strukturen werden anerkannt.
- Gefahr der Abschaffung von Gleichstellungsstellen.

C) Diversity-Management

- ⇒ „Vielfalts-Management“ als ein Konzept der Organisationsführung, welches die Heterogenität der Mitarbeitenden beachtet und zum Vorteil aller nutzt.
- ⇒ Vielfalt wird als Potenzial für gesellschaftliche und ökonomische Entwicklung verstanden.
- ⇒ Minderheiten und marginalisierte Gruppen sollen ihre Eigenheiten einbringen können.

Chancen:

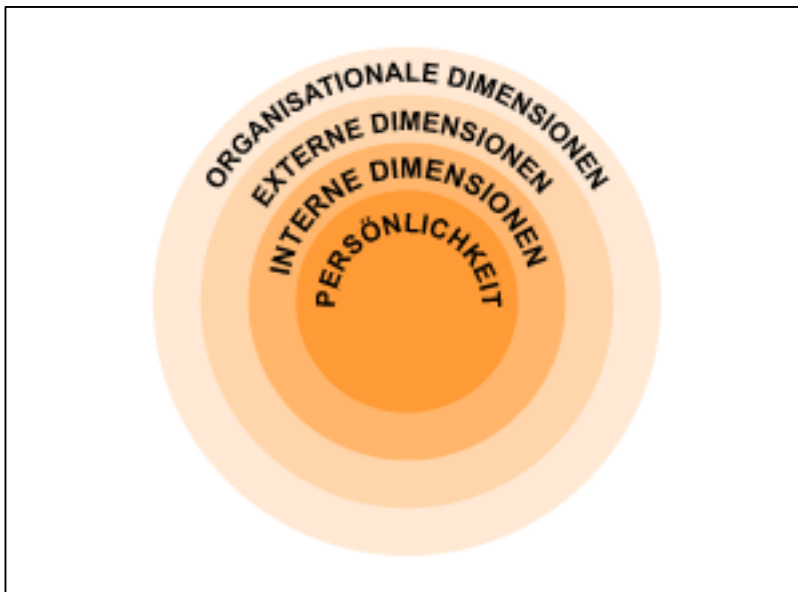
- Breite Interpretationsfolie, ressourcen- und potenzialorientiert.
- Integrativer Umgang mit Gleichheit und Differenz.

Grenzen:

- ZU breite Interpretationsfolie, einzelne Dimensionen unterliegen je anderen Denkmustern (Rassismus, Diskriminierung Behinderter, Abwertung von Frauen, ...), Gefahr der Hierarchisierung zwischen den Dimensionen.
- Differenzerschliessung zu rein ökonomischen Zwecken.

C) Dimensionen von Diversity

nach Gardenswartz & Rowe (1994, in Bendl et al. 2004, S. 34)



Persönlichkeit

Interne Dimensionen

Alter, Geschlecht, Ethnizität, physische und psychische Gegebenheiten, sexuelle Orientierung/ Lebensform

Externe Dimensionen

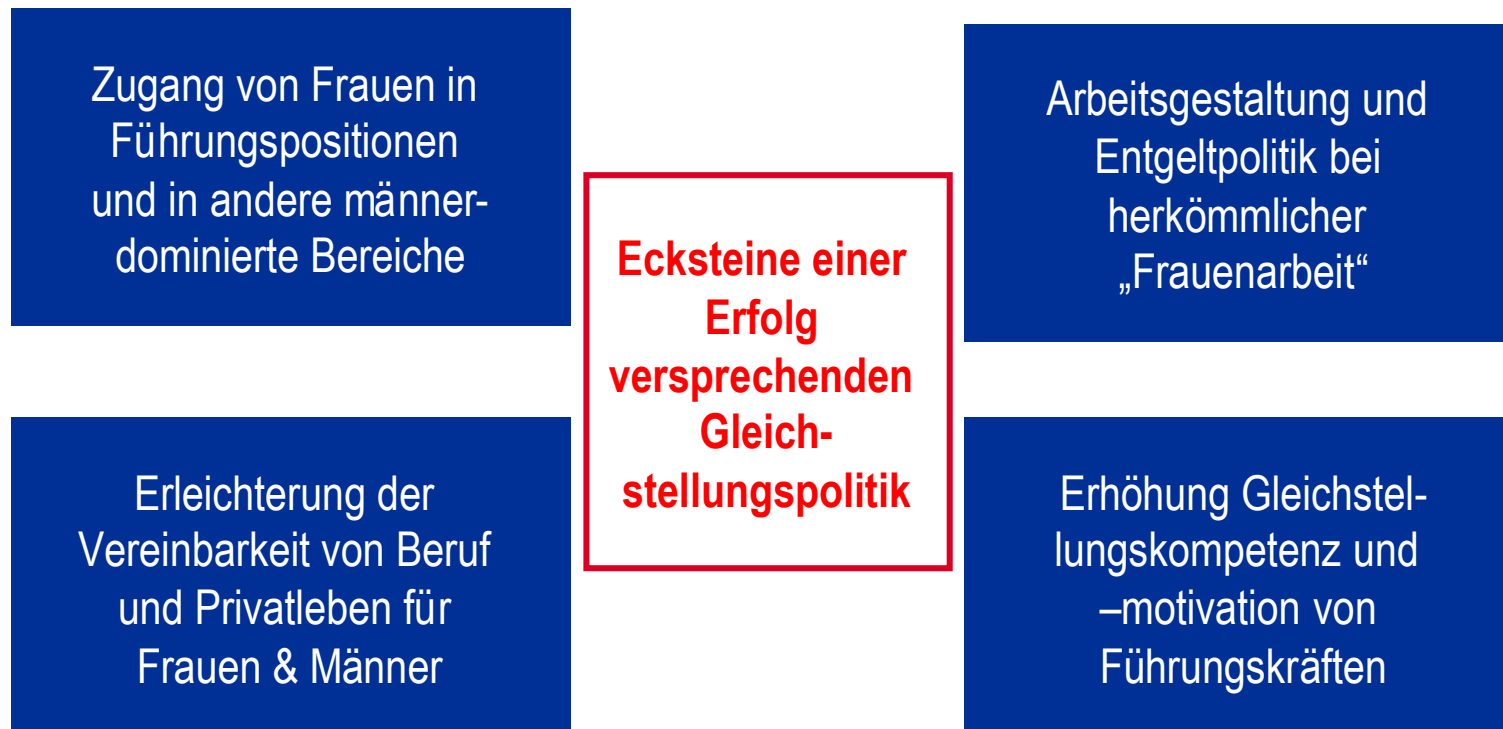
Religion, Einkommen, Ausbildung, Familienstand, Elternschaft, geographische Lage, ...

Organisationale Dimensionen

Arbeitsinhalt, Managementstatus, funktionale Zugehörigkeit, Seniorität, Interessenvertretung, ...

Ecksteine einer Gleichstellungspolitik

Krell, Gertraude (2004, 4.Aufl.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden: Gabler.



Gleichstellung gestern – heute – morgen

Inhalte:

- Gibt es neue Themen aufgrund von gesellschaftlichen Entwicklungen?

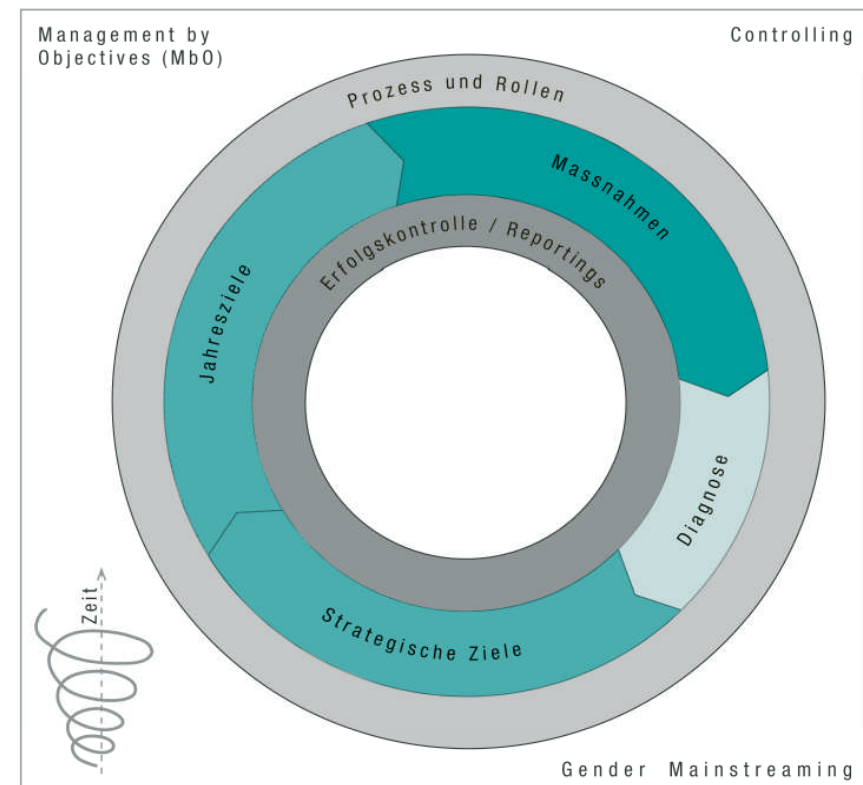
Strategie – Umsetzungsinstrument:

- Eignet sich Gleichstellungs-Controlling auch für Diversity-Management?

4. Gleichstellungs-Controlling (Gender-/Diversity-Controlling)

Was ist Gleichstellungs-Controlling?

- Die Integration von Zielen des Gender- & Diversity-Managements in die routinemässigen Planungs- und Steuerungsprozesse in der Organisation,
- die Verankerung der Gleichstellung als permanente Querschnittsaufgabe (fokussiert!),
- die Delegation der Umsetzungsverantwortung an die Führungskräfte,
- die Unterstützung der Entscheidungsträger/innen durch Kompetenzzentren für Gender/Diversity.



www.gleichstellungs-controlling.org

5. Wie wird Gender-/Diversity-Management aktuell umgesetzt?

Ein Blick in Organisationen:

- Novartis
- Raiffeisen Schweiz
- SBB AG
- Stadt Bern

Ein Blick auf andere kantonale Verwaltungen:

17 kantonale Gleichstellungs-Büros – Bezeichnungen:

- **10 Fokus Geschlecht** („Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann“):
BE, BL, BS, GE, GR, JU, NW/OW, TI, VD, ZH
- **5 Fokus Familie und Gleichstellung** („Fachstelle für Familie und Gleichstellung“):
AG, AR, FR, NE, VS,
- „Fachstelle für **Gesellschaftsfragen**“: LU
- „Kompetenzzentrum Integration, Gleichstellung und Projekte“: SG

6. Entwicklungen, Trends ...

- Älter werdende Gesellschaft
 - Neue Lebens- und Erwerbsformen
 - Gut qualifizierte Frauen beteiligen sich zunehmend am Erwerbsleben
 - Migration aus politischen und aus wirtschaftlichen Gründen
 - ...
- ⇒ **Diversität der Gesellschaft, der Märkte, der Produkte und Dienstleistungen und somit auch Diversität der Organisationen.**

Trends in den Organisationen

- Demographische Veränderungen in der Organisation
- Allgemeine Professionalisierung im Umgang mit der Thematik
- Integration in Steuerungs- und Planungsprozesse (Controlling)
- Kosten-Nutzen-Überlegungen
- Wettbewerbsvorteil, „War for Talents“, „Employer of Choice“
-

Aktuelle Themen:

- Älter werdende Mitarbeitende, gemischte Teams, Flexibilisierung der Arbeit (Zeit, Ort), Lebensphasenorientiertes Personalmanagement, ...

Perspektiven ...

Mögliche Fragestellungen:

- Wer sind unsere heutigen und zukünftigen **Anspruchsgruppen**?
- Was beschäftigt die Bevölkerung (z.B. **Sorgenbarometer**) und was hat das mit Gender & Diversity-Management zu tun?
- Wie können **neue Wege beschritten** werden, ohne Bestehendes zu gefährden und/oder Brücken abzurechen (z.B. Reglemente, Organisationskultur, ...)
- Ist Diversity-Management die **Strategie der Zukunft**?

7. Persönliches Fazit

- Diversity-Management:
 - Kein „Ja“ oder „Nein“, sondern eine Frage des „Wie“.
 - Kein „Richtig“ oder „Falsch“, sondern organisations-spezifische Lösungen.
- Mögliche **Wege der Weiterentwicklung**: Polarisieren, Integrieren, Annektieren?
 - Gender-Management (inkl. Diversity)
 - Gender- und Diversity-Management
 - Diversity-Management (inkl. Gender)
- Diversity-Mainstreaming?

Persönliches Fazit: Diversity-Mainstreaming

- ... mit dem Verständnis des **Diversity-Controlling**
 - Analysen (bezüglich inhaltlichen Dimensionen, Strukturen, Prozessen, etc.)
 - Definition strategischer Schwerpunkte
 - Einbindung in Führungsinstrumente / MbO (Ziele von Führungskräften)
 - Massnahmen (**Gleichheits-, Differenz-, Diversity-Schwerpunkte**)
 - Erfolgskontrolle / Reporting
- **Voraussetzungen**, Rahmenbedingungen (Policy, gesetzliche/ reglementarische Grundlagen, Ressourcen, ...)
- **Doppelstrategie** (top-down, bottom-up)
- Organisationskultur: Respekt, Wertschätzung, Ressourcenorientierung.

Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Angaben zur Referentin **Catherine Müller**

- **Eigenes Büro für Beratung seit 1998**
- **Gender & Diversity Management**
 - o Leitung eines nationalen Pilotprojekts „Gleichstellungs-Controlling“
 - o Aufbau und Begleitung von Mentoringprogrammen für Frauen und geschlechtergemischt (SBB, Novartis, Universität Basel, ABB, Post, Suva, FHNW, Kanton Bern)
 - o Dozentin HSG, FHNW
- **Führungs-Coaching, Organisationsberatung, Teamentwicklung**
- **Berg & Führen**
- **Arbeit – Psychologie – Sport/Bewegung**

www.catmove.ch, info@catmove.ch