

Betriebliche Gleichstellungspolitik top oder flopp?



Manfred Auer/Heike Welte
Institut für Organisation und Lernen
Fakultät für Betriebswirtschaft

Programm der Vorlesung



- Unterschiedliche Konzepte betrieblicher Gleichstellung
- Pro und Contra Argumente
- Wie verbreitet ist betriebliche Gleichstellungspolitik?
- Probleme betrieblicher Gleichstellungspolitik
- Elemente erfolgreicher Gleichstellungspolitik

Bürokratisches und marktorientiertes Modell der Gleichstellungspolitik



- Bürokratisches Modell:
 - öffentliche Regulierung und Kontrolle (z.B. Förderungskonzepte: "the set of public policies and initiatives designed to help eliminate discrimination based on race, color, religion, sex, or national origin")
 - Kritik: umgekehrte Diskriminierung und ungerechtfertigte Bevorzugung, (unökonomische) Einschränkung der Handlungsmöglichkeiten des Managements

Bürokratisches und marktorientiertes Modell der Gleichstellungspolitik



- Marktorientiertes Modell:
 - "business case", liberaler Individualismus, effiziente, loyale Arbeitskräfte als Ziel, Gleichstellung als Mittel und als (ökonomische) Entscheidung des Managements
 - Kritik: nur Imageeffekte – keine 'wirkliche' Gleichstellung, nur auf strategisch wichtige Arbeitskräfte ausgerichtet

Konzepte betrieblicher Gleichstellungspolitik



- Chancengleichheitsprogramme
 - Frauenförderprogramme
 - Total-E-Quality Management
 - Gender Mainstreaming
 - Diversity Management
- Eckpfeiler betrieblicher Gleichstellungspolitik

Chancengleichheitsprogramme



- Einführung in die betriebliche Diskussion in den 80er Jahren
- Grund: steigender Anteil an Frauen in der Erwerbsarbeit, Diskriminierungserfahrungen
- Zielsetzung: Gleichbehandlung der Geschlechter; Gleichbehandlung verstanden als das Recht auf gerechte Verteilung von Zugangs- und Lebenschancen
- Implementierung durch rechtliche Rahmenbedingungen gefördert
- umfassen i.d.R. Frauenförderprogramme und Programme zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Chancengleichheitsprogramme



- erfordern unternehmensstrategische Verankerung → Organisationsentwicklung und Personalmanagement als Strategie
- aber: keine Systemüberwindung (normative und rechtliche Rahmenbedingungen werden nicht verändert)
- Vermischung der Schwerpunkte Frauenförderung und Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Reduktion auf letzteres
- defizitorientierter Ansatz

Frauenförderprogramme



- setzt an kulturellen Geschlechterbestimmungen an
- zielt auf Personen ab, die im Sinne einer traditionellen Weiblichkeit behandelt, sozialisiert oder als solche wahrgenommen werden
- bezieht sich immer auf eine bestimmte Gruppe von Frauen, wie z.B. in niederen hierarchischen Positionen, in spezifischen Berufen
- Ausgangspunkt: mittelbare und unmittelbare Diskriminierung

Total-E-Quality Management



- 90er Jahre in Deutschland, Ende der 90er Jahre in Österreich
- Verknüpfung von TQM Strategien und Chancengleichheit
- Ausgangspunkt: Management muss sich auch die Aufgabe der Gleichstellung der Geschlechter innerhalb von Organisationen stellen
- Zielsetzung: Begabung, Fähigkeiten und Qualitäten von Frauen in Organisationen und Unternehmen zu fördern und sie entsprechend ihren Kenntnissen und Fähigkeiten einzusetzen

Total-E-Quality Management



- Annahme: bisher wurde das den Frauen zugeschriebene typische Verhalten und ihre typische Lebenssituation zuwenig berücksichtigt
- Erhöhung der Produkt- und Prozessqualität durch Berücksichtigung der Potentiale von Frauen → Förderung, wenn sie einen positiven Beitrag zum Unternehmensziel leisten – Leistung als Maßstab
- Voraussetzung: eine auf Chancengleichheit ausgerichtete Unternehmenskultur
- TOTAL E-QUALITY Prädikat

Gender Mainstreaming



- kommt aus dem politischen Bereich und wurde in der Folge auf Unternehmen übertragen
- ein Prinzip/eine Strategie zur Veränderung von Entscheidungsprozessen in Organisationen
- Gender Mainstreaming fordert bei allen Entscheidungen die unterschiedlichen Lebenssituationen, Interessen und Bedürfnisse von Frauen und Männer zu berücksichtigen
- Zielsetzung: sichtbar machen und Aufheben von geschlechtsspezifischen Unterschieden und Strukturen, Verbesserung der Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern

Gender Mainstreaming



- systematisierende Verfahrensweise, die innerhalb der Entscheidungsprozesse von Organisationen von oben nach unten implementiert wird
- ökonomische Perspektive hat einen hohen Stellenwert
- Gleichstellung wird nur erreicht, wenn in allen Unternehmensbereichen dieses Ziel angestrebt wird – Querschnittsaufgabe
- Gender Mainstreaming ist rechtlich zwar geboten, wird von Führungskräften oft aber als eine 'Verbürokratisierung' von Entscheidungsabläufen empfunden

Diversity Management (DiM)



- ...eine ins Positive gewendete Strategie, proaktiv Forderungen aus der Gesellschaft in die Unternehmenspolitik zu integrieren
- doppelte Definition von 'diversity':
 - Verschiedenartigkeit bezüglich Geschlecht, Alter, ethnischer Herkunft, Behinderungen, Religion, Familienstand, Status, sexuelle Orientierung, ...
 - Gleichheit: gleiche Anerkennung, Respektierung, Nutzung (?) dieser Verschiedenartigkeit

Monokulturelle Organisation

- Vielfalt als Bedrohung
- "Anders sein" ist Defizit
- Werte der "dominanten Gruppe" als Norm für alle
- Differenz als "Problem"



Manfred Auer/Heike Welte

Leitbild "multikulturelle Organisation" (Taylor Cox)



- Pluralismus
- Repräsentation aller Beschäftigtengruppen auf allen Hierarchieebenen
- Integration aller Beschäftigten(-gruppen) in informelle Netzwerke
- keine Vorurteile und Diskriminierungen
- alle Beschäftigten "identifizieren" sich gleichermaßen mit der Organisation
- zwischen Beschäftigtengruppen gibt es relativ wenige bzw. nur schwach ausgeprägte Konflikte

Begründungszusammenhänge von DiM



- (Anti-)Diskriminierungs-/Fairnessansatz
 - Gleichberechtigung
 - Faire Behandlung
 - Nicht-Hierarchische Differenz als ethischer Wert
- "Access" oder "Legitimacy" Ansatz
 - Ausschöpfung von Marktpotenzialen
 - Wettbewerbsvorteile durch Anpassung der Personalstruktur an die Kundenstruktur
- "Learning & Effectiveness" Ansatz
 - Nutzung von Unterschieden als Lernpotenzial
 - Diversität von Erfahrungen und Kulturen als Bereicherung

Ecksteine von Gleichstellungspolitik



Realisierung der
Chancengleichheit beim
Zugang zu verschiedenen
Fach und Führungspositionen

Abbau von Diskriminierungen
in Arbeitsgestaltung und
Entgeltpolitik bei
herkömmlicher "Frauenarbeit"

Erleichterung der
Vereinbarkeit für beide
Geschlechter

Erhöhung der
Gleichstellungskompetenz
und -motivation von
Führungskräften

Ökonomische Argumente



- Gewinnen von qualifizierten Arbeitskräften am externen und internen Arbeitsmarkt
- Halten von qualifizierten Beschäftigten - Sicherung von Humankapitalinvestitionen
- Nutzung der Vielfalt der Beschäftigten
- Verringerung von Konflikten
- Anregung von organisationalem Wandel
- Wettbewerbssicherung durch Flexibilisierung
- Positives Image des Unternehmens
- Aber: direkte/indirekte Kosten, Konflikte, geringere Flexibilität

Soziale Argumente



- Gerechtigkeit und Humanität
- Investition in die Qualität der Beschäftigten
- hoher Stellenwert für Betroffene
- Aber:
 - elitäres Konzept
 - Benachteiligung anderer
 - Eingriff in den persönlichen Bereich

Rechtliche Argumente



- Europäische Ebene
 - Dokumente, Gesetzgebung, ... innerhalb der EU
- Nationale Ebene
 - Gleichbehandlungsgesetz
 - Arbeitsverfassungsgesetz
 - Spezielle Regelungen, wie z.B. Elternkarenz, Teilzeit

Verbreitung von betrieblicher Gleichstellungspolitik



- Österreich: Frauenbericht AK, Frauenbericht Ministerium
- verschiedene Untersuchungen in Deutschland (wie z.B. Betriebsrätebefragung, IAB-Betriebspanel, IW-Monitor Familienfreundlichkeit, ...)
- Zwei Beispiele:
 - Deutschland: eine Befragung des Managements von 500 Unternehmen zur Umsetzung der Förderung von Chancengleichheit (G. Krell/R. Ortlieb 2004)
 - Österreich: Erhebung zur Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen in österreichischen Unternehmen sowie in der Selbstverwaltung (BMGF 2006)

Inhalte der deutschen Studie



- Frauenanteil in der gesamten Belegschaft und in bestimmten Statusgruppen
- Teilzeitbeschäftigte
- Personalstatistiken und weiter Informationsgrundlagen
- Maßnahmen zur Chancengleichheit
- Engagement des Betriebsrates
- Betriebsvereinbarungen u.ä.

Ausgewählte Ergebnisse der deutschen Studie



- Nur ein Viertel der befragten Unternehmen führt überhaupt nach Frauen und Männern differenzierte (Personal)Statistiken → Informationsgrundlagen für Chancengleichheitsprogramme fehlen
- Am häufigsten werden 1-2 Maßnahmen durchgeführt, dreiviertel plant keine weiteren Maßnahmen, über 10 % der Unternehmen führen keine Maßnahmen durch
- Besonders häufig durchgeführt in Unternehmen, die
 - dem Textil- sowie Banken-/Kreditbereich angehören,
 - groß sind (mehr als 200 Beschäftigte),
 - einen hohen Frauenanteil an Beschäftigten haben,
 - einen aktiven Betriebsrat haben
 - eine Betriebsvereinbarung zu Chancengleichheit haben

Ausgewählte Ergebnisse der deutschen Studie



- Besonders häufig durchgeführt werden,
 - Arbeitszeitflexibilisierungsmaßnahmen,
 - Verankerung von Chancengleichheit in der Unternehmensphilosophie
 - aktive Gestaltung der Elternzeit
- Mittelfeld:
 - Anwerben von Frauen generell sowie speziell in technischen Berufen
 - Teilzeit im Management
 - Telearbeit
- Selten:
 - Erhöhung des Frauenanteils im Management
 - Einrichten einer eigenen Stelle
 - Unterstützung bei der Kinderbetreuung

Inhalte der österreichischen Studie



- Ausgangspunkt:
erhöhte Arbeitsmarktbeteiligung von Frauen findet sich in Führungspositionen nicht wieder
- Zielsetzung:
 - Statistische Analyse der Beschäftigtenstruktur nach Geschlecht
 - Positionierung von Frauen in Führungsebenen
 - Bestandsaufnahme von Maßnahmen, die Organisationen in Bezug auf Förderung der Karriere von Frauen, flexible Arbeitszeiten und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf setzen

Ausgewählte Ergebnisse der österreichischen Studie

- Anteil der Frauen an Erwerbstätigen 46%, in Führungspositionen 28% (EU 2005)
- Führungspositionen:
 - 82,9% der Unternehmen geben an, mindestens eine Frau in einer Führungsposition zu haben
 - höchste Führungsebene nur 11,3%
- Bereiche:
 - Personalwesen
 - Buchhaltung/Finanzen/Controlling
 - Werbung/PR
 - Allgemeine Verwaltung
 - Marketing/Verkauf/Vertrieb
- Sparten: vor allem Handel und Tourismus

Ausgewählte Ergebnisse der österreichischen Studie



- Unternehmensgröße:
 - 33% in Unternehmen ab 500 Mitarbeiter/innen,
 - 28% in Betrieben mit 50 bis 99 Beschäftigten (Familienbetriebe)
- Höhere Vertretung in führenden Funktionen in Unternehmen, die bereits einen hohen Anteil an Beschäftigten aufweisen
- Gründe für eine erhöhte Anzahl von Frauen in leitenden Funktionen:
 - größeres Interesse von Frauen,
 - langjährige Unternehmenszugehörigkeit und -erfahrung
- Maßnahmen sind abhängig von:
 - der Unternehmensgröße sowie
 - vom Anteil der Frauen in der Belegschaft

Ausgewählte Ergebnisse der österreichischen Studie



- Maßnahmen im Bereich Karriereförderung:
 - spezifische Weiterbildungsprogramme,
 - transparente Aufstiegsmöglichkeiten,
 - Frauen- und Familienfreundlichkeit beim Recruiting
- Maßnahmen im Bereich flexible Arbeitszeiten:
 - Gleitzeit, variable Arbeitszeit
- Maßnahmen im Bereich Vereinbarkeit von Familie und Beruf:
 - Sensibilisierung von Führungskräften,
 - Karenzierung über das gesetzliche Ausmaß
- Inanspruchnahme von Elternteilzeit in knapp der Hälfte aller an der Befragung teilnehmenden Betriebe
- Karenzierte Mitarbeiter/innen:
 - Möglichkeiten zu Kontakt mit den Unternehmen in 93,5% der Fälle (vor allem Einladung zu Betriebsfeiern)

Ausgewählte Ergebnisse der österreichischen Studie



- Gründe für die geringe Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen:
 - Schwierigkeiten in der Vereinbarung von Familie und Beruf
 - männerdominierte Branchen
 - zu wenig Frauen mit technischer Ausbildung
 - zu wenig Bewerbungen von Frauen
 - männerdominierte Spielregeln beim Aufstieg
 - Unternehmenspolitik
 - zu wenig Ermunterung von Frauen
 - lange Arbeitszeiten als Grundvoraussetzung für Aufstieg
 - zu wenig Interesse der Frauen an Karriere
 - zu wenig Erfahrung
 - weniger Bereitschaft der Frauen für Überstunden

Kritik an Konzepten betrieblicher Gleichstellung



- Probleme der ökonomischen Orientierung:
 - klare Kosten, unklarer Nutzen?
 - nur Schönwetterkonzept?
 - Ökonomie als ständige Bedrohung
 - Konzentration auf strategisch wichtige bzw. 'arbeitsmarktmächtige' MitarbeiterInnen
 - Vermischung der Konzepte und damit 'Verschleierung'
 - ...

Kritik an Konzepten betrieblicher Gleichstellung



- Praktische Umsetzungshindernisse:
 - wenig Akzeptanz von Führungskräften
 - wenig Sensibilität der Beschäftigten
 - wenig Bewusstsein möglicher Gleichstellungsakteure/-akteurinnen
 - traditionelle Unternehmenskultur
 - Reduzierung auf Vereinbarkeit

Kritik an Konzepten betrieblicher Gleichstellung



- Grundsätzliche Problematik:
 - Veränderungen im Einzelfall und bezogen auf die offizielle Organisationspolitik sind "leichter" möglich, aber Veränderung von 'generellen' Handlungsmustern, Denkmodellen und Strukturen ist schwierig
 - auf offizielle (Personal)Politik ausgerichtet
 - keine Infragestellung grundsätzlicher vergeschlechtlichter Strukturen ("gendered substructure")
 - Body-counting und offensichtliche Diskriminierungen als Zugang

Elemente erfolgreicher Gleichstellungspolitik



- Gewinnen von Führungskräften
- Langfristige strategische Ausrichtung
- Einbindung der Unternehmensleitung
- Institutionalisierung von Gleichstellungsaktivitäten
- Chancengleichheit einfordern und durchsetzen
- Haltung zeigen
- Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung

Elemente erfolgreicher Gleichstellungspolitik



- Transparente Informationsgrundlagen
- Engagement für Chancengleichheit
- Legitimation herstellen
- Lern- und Entwicklungsprozesse initiieren
- Unternehmenskultur beachten
- Nachhaltige Strukturen schaffen
- Genderkompetenz fördern