

Diversity Management als Veränderungsprozess

Wie kann ein Engagement im Bereich Gleichstellung / Diversity Management – unter Berücksichtigung verschiedener Perspektiven auf Organisationen – einen umfassenden Veränderungsprozess in Unternehmen in Gang bringen?

Gudrun Sander, Catherine Müller, Ines Hartmann¹

September 2012

1. Einleitung: Unterschiedliche Verständnisse von Organisation, Wandel, Erfolg und Gleichstellung

Um eine Organisation verstehen und entwickeln zu können, müssen Führungskräfte, Gleichstellungsbeauftragte, Diversity-Manager(innen) und Mitarbeitende wissen, wie Organisationen funktionieren. Auf die Frage, welchen „Gesetzmässigkeiten“ Organisationen folgen und wie sie zu steuern sind, gibt es keine eindeutige, allgemein akzeptierte Antwort. Vielmehr wird das, was in Organisationen geschieht, in der Praxis wie auch in der Wissenschaft auf ganz unterschiedliche Art und Weise „erklärt“. Von diesem (impliziten) Verständnis sowie den unterschiedlichen Vorstellungen, was „gute Gleichstellung“ in einer Organisation ist, hängt es jedoch ab, ob Programme und Massnahmen zur Umsetzung der tatsächlichen Gleichstellung als Erfolge betrachtet werden oder nicht.

Gute Überblicke zu verschiedenen Organisationstheorien und damit einhergehende Management- und Führungsvorstellungen finden sich u. a. bei Walter-Busch (1996) und bei Morgan (2006). Je nachdem, welche Grundannahmen über das Wesen von Organisationen getroffen werden, rücken andere Fragestellungen, andere Vorstellungen von Erfolg und Veränderung ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Im Zusammenhang mit betrieblicher Gleichstellung und Diversity Management sind daraus entsprechende Schlussfolgerungen zu ziehen. Die erfolgreiche Umsetzung der tatsächlichen Gleichstellung (zwischen Frau und Mann, verschiedenen Altersgruppen, unterschiedlichen Nationalitäten etc.) ist also ein vielschichtiges Unterfangen. In diesem Artikel versuchen wir auf der Grundlage von vier verschiedenen Perspektiven auf Organisationen, den Erfolg von Interventionen mit dem Ziel einer tatsächlichen Gleichstellung zu reflektieren. Dabei beziehen wir die Erfahrungen als Co-Projektleiterinnen aus dem nationalen Projekt „Gleichstellungs-Controlling“, welches in der Schweiz von 2001 bis 2010 realisiert wurde, ein.

2. Einordnung in den Fachdiskurs Diversity Management

2.1. Überblick: Motivation - Modellansätze – Strategien

Privatwirtschaft, Non-Profit-Organisationen und Verwaltungen haben unterschiedliche Veränderungsvorstellungen, -voraussetzungen, -inhalte und -methoden. Die Motivationen, das Thema „Gleichstellung“ in Angriff zu nehmen, sind verschieden – auch je nach Branche, Land, Unternehmenskultur etc.

In öffentlichen Verwaltungen besteht ein klarer Anspruch, den gesetzlichen Auftrag zu erfüllen; sie übernehmen diesbezüglich eine Vorbildfunktion. D.h. ihre Motivation ist häufig die Einhaltung und Umsetzung gesetzlicher Vorgaben. NPOs engagieren sich für Gleichstellung oft aufgrund ethisch-moralischer Überlegungen. Sie sind sich des Wandels der Gesellschaft und der gesellschaftlichen Werte und deren Auswirkungen auf die Arbeitsweise von Organisationen bewusst. Sie wissen, dass die Öffentlichkeit höhere Erwartungen an die Art und Weise hat, wie Unternehmen in Bezug auf Chancengleichheit handeln. In der Privatwirtschaft stehen häufig ökonomische Überlegungen im Vordergrund. Der wirtschaftliche Nutzen besteht in der Verbesserung der Produktivität, die durch den bewussten Umgang

¹ Gudrun Sander, Dr. oec. HSG, Geschäftsleitung Gleichstellungs-Controlling, Vizedirektorin der Executive School der Universität St. Gallen, Lehrbeauftragte für Betriebswirtschaft und Diversity Management an der Universität St. Gallen und für Sozialmanagement an der ZHAW-S. Seit 1996 eigene Organisationsberatung. Kontakt: gudrun.sander@sandersg.ch

Catherine Müller, Dipl. Arbeits- und Organisationspsychologin IAP, im Rahmen der langjährigen Tätigkeit als selbständige Organisationsberaterin Co-Projektleiterin des Gleichstellungs-Controllings von 2001 bis 2010. Heute feste Anstellung als Teamleiterin im Eingliederungsmanagement der IV-Stelle Kanton Bern. Kontakt: catherine.mueller@bluewin.ch

Ines Hartmann, M. A. HSG, Leiterin Geschäftsstelle Gleichstellungs-Controlling, Senior Consultant der Organisationsberatung Dr. Gudrun Sander. Kontakt: ines.hartmann@sandersg.ch

mit der Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Mitarbeitenden in der Organisation erwartet wird. In der Praxis finden sich meistens gemischte Motivlagen.



Abb. 1: Übersicht über Modellansätze, Strategien und Instrumente zur „Vision“ Gleichstellung (Müller / Sander, 2011)

Bei allen Debatten um treffende Konzepte, geeignete Ansätze, Strategien und Massnahmen gilt es, das oberste Ziel, oder besser die Vision, nicht aus den Augen zu verlieren. Wir verstehen Gleichstellung als eine übergeordnete Vision. Die Zielsituation „Gleichstellung“ beschreibt eine Gesellschaft oder auch eine Organisation, in welcher alle Mitglieder ihre persönlichen Fähigkeiten und Potenziale frei entwickeln und entfalten können, ohne durch geschlechterdifferenzierende und andere Rollenerwartungen oder sonstige Zuschreibungen eingeschränkt zu werden. Eine gesellschaftliche Situation, in der die unterschiedlichen Verhaltensweisen, die unterschiedlichen Ziele und Bedürfnisse von Menschen respektiert, anerkannt und gefördert werden und alle Menschen die gleichen Chancen im Zugang zu Ressourcen, Beteiligung und Entscheidungsmacht haben.

Gleichstellung ist kein universell gültiger, objektiver Begriff, sondern verbindet je nach Modell und Strategie unterschiedliche Vorstellungen, was „gute Gleichstellung“ in einer Organisation (und auch in einer Gesellschaft) sein soll und wie sie zu erreichen ist (z. B. über Quoten, Anreize, Gesetze, Trainings).

Die Begriffe Gleichstellung und Chancengleichheit² wurden stark von der Geschlechterdebatte geprägt (Gleichstellung von Frau und Mann) und sie werden in der Umgangssprache auch oft damit gleichgesetzt. Als übergeordnetes Ziel greift diese Vorstellung aber zu kurz. Gleichstellung bzw. Chancengleichheit gilt genauso für andere Gruppen wie zum Beispiel für ältere und jüngere Menschen, Migrantinnen und Migranten, Menschen mit einer Behinderung, Anderssprachige, Homosexuelle und andere marginalisierte oder potenziell diskriminierte Gruppen.

Die weiteren Ausführungen beziehen sich auf die Diversity-Kategorie „Gender“, was der ursprünglichen Entwicklung des Instruments Gleichstellungs-Controlling entspricht. Die Praxis zeigt, dass sich die grundsätzliche Logik und Vorgehensweise beim Gleichstellungs-Controlling ohne Weiteres auf andere Diversity-Fragestellungen anwenden lässt. Folglich wird dann von Diversity-Controlling oder Diversity-Mainstreaming gesprochen. Wir wählen den Begriff „Gleichstellungs-Controlling“, weil er die übergeordnete Vision benennt und so folgerichtig für alle Diversity-Kategorien und entsprechenden Zielsetzungen offen ist.

Gemäss Abbildung 1 ist Gleichstellungs-Controlling (GSC) auf der Ebene der Instrumente/Methoden anzusiedeln. Es basiert auf der Gender-Mainstreaming-Strategie und bezieht Massnahmen aus der klassischen Frauenförderung mit ein. GSC ist im Diversity Management anwendbar und an alle vier Modelle von Gleichstellung anschlussfähig (siehe weiter unten).

2.2 Verschiedene Modelle von Gleichstellung

Es gibt kein universell gültiges Verständnis von Gleichstellung, vielmehr werden in Fachkreisen derzeit vier verschiedene Modellansätze diskutiert. Zum Ausdruck kommen diese Ansätze in verschiedenen Konzepten und Modellen, die ihre Grundlagen in unterschiedlichen wissenschaftstheoretischen Positionen haben. Wie im Unternehmensalltag mit Frauen und Männern oder anderen Mitarbeitendengruppen umgegangen wird und welche Implikationen eine spezifische Organisationskultur für die verschiedenen Gruppen hat, hängt oft (unbewusst) mit diesen zugrunde liegenden

² Chancengleichheit fokussiert auf gleiche Zutrittsbedingungen, während Gleichstellung „Ergebnisgleichheit“ anvisiert.

Verständnissen von Gleichstellung zusammen. Folgende vier Modellansätze von Gleichstellung werden aktuell unterschieden (vgl. Nentwich 2004 und 2006, Knapp 2008, Müller / Sander 2011):

1. Der Gleichheits-Ansatz (Gerechtigkeits-Modell): Frauen und Männer sind weitgehend gleich und bringen ähnliche Beiträge. Es geht um gleiche Zutrittschancen, gleichen Zugang zu Ressourcen und gleiche Repräsentation.
2. Der Differenz-Ansatz: Männliche und weibliche Beiträge ergänzen sich. Es geht um die Anerkennung der Verschiedenheit der Geschlechter und um die Berücksichtigung von unterschiedlichen Lebenslagen und Bedürfnissen von Frauen und Männern.
3. Der Diversity-Ansatz als erweiterter Differenz-Ansatz (Intersektionalität): Der Differenz-Ansatz wird auf andere Diversity-Dimensionen wie Alter, Nationalität etc. erweitert. Ziel ist die Berücksichtigung von individuellen Lebenslagen, Bedürfnissen und Interessen.
4. Der Dekonstruktions-Ansatz: Geschlecht ist eine soziale Konstruktion, Unterschiede wie auch Gemeinsamkeiten zwischen und innerhalb von Gruppen sind möglich. Ziel ist die Anerkennung der Vielfalt, die Reflexion von Konstruktionsprozessen und der Abbau von Stereotypen.

Diese vier Modelle bilden die Basis für die zu wählenden Strategien und Massnahmen, um die tatsächliche Gleichstellung zwischen Frauen und Männern oder verschiedenen Diversity-Gruppen voran zu treiben. Wir betrachten Gender-Mainstreaming und Diversity Management neben der klassischen Frauenförderung (oder Förderung marginalisierter Gruppen) als drei unterschiedliche Strategien zur Umsetzung von Gleichstellung. Auf diese drei Strategien gehen wir hier nicht weiter ein, sondern beschreiben im Folgenden das Gleichstellungs-Controlling als Umsetzungsinstrument der Gender-Mainstreaming-Strategie. Gender-Mainstreaming erachten wir in Anlehnung an Jegher (2003), Metz-Göckel (2003), Stiegler (2000) und Krell / Mückenberger / Tondorf (2008) als Doppelstrategie, welche als Top-down-Prozess die Führungskräfte in die Verantwortung für die Umsetzung von Gleichstellungszielen nimmt und im Massnahmenbereich auf Erfahrungen und Errungenschaften der klassischen Frauenförderung (bottom-up) zurückgreift. Zunehmend zeigt sich in der Praxis, dass Gleichstellungs-Controlling auch für die Umsetzung von Diversity Management bestens eingesetzt werden kann.

2.3 Gleichstellungs-Controlling: Instrument und Prozess zur Verbesserung der tatsächlichen Gleichstellung

Gleichstellungs-Controlling (GSC) wurde 2001 als nationales Projekt in der Deutschschweiz gestartet. Ziel war es, gemeinsam mit interessierten Organisationen ein konkretes Umsetzungsinstrument für die Gender-Mainstreaming-Strategie zu entwickeln und zu erproben. GSC meint einerseits den **Prozess der Steuerung einer umfassenden Organisationsentwicklung** hin zur „Vision“ Gleichstellung und andererseits **das Instrument als Werkzeugkasten (Set von Massnahmen, Methoden, Vorgehensweisen etc.)** (vgl. Müller / Sander 2005).

Mit GSC werden Gender- und Diversity-Ziele in die routinemässigen Planungs- und Steuerungsprozesse einer Organisation integriert. Konkret heisst das:

1. Die Verankerung der Gleichstellung als permanente Querschnittsaufgabe in der Organisation.
2. Die Integration von Gleichstellungszielen in die Strategie, Strukturen und laufenden Planungs- und Steuerungsprozesse einer Organisation.
3. Die Einbindung der Führungskräfte als Hauptverantwortliche für die Umsetzung der Gleichstellung.
4. Den Einbezug der Mitarbeitenden und ihrer Netzwerke, vor allem bei der Bedarfserhebung und bei der Umsetzung von Massnahmen.
5. Die Stärkung der Kompetenzzentren und Fachpersonen für Gender und Diversity.

Mit Gleichstellungs-Controlling wird bewusst fokussiert, so dass im komplexen Aufgabengebiet des Gender- und Diversity-Managements die Handlungsfähigkeit erhalten bleibt. Es werden eine beschränkte Anzahl von Gleichstellungszielen ausgewählt, diese aber über mehrere Jahre verbindlich und transparent verfolgt.

Gleichstellungs-Controlling soll dazu beitragen, das Zusammenleben und –arbeiten von Frauen und Männern (und weiteren Mitarbeitendengruppen) in den Organisationen zu verändern. Der Veränderungsprozess geht in Richtung einer inklusiven Organisationskultur, in der Gleichstellung tatsächlich gelebt wird (Diversity & Inclusion). Gleichstellungs-Controlling schafft Transparenz über die erreichten Teilziele und die Wirkung der initiierten Massnahmen. Es ermöglicht die Steuerung der Gleichstellungsaktivitäten in einer Organisation und trägt somit auch dazu bei, das Gender- und Diversity-Bewusstsein und die Reflexionsfähigkeit bei den Führungskräften zu erhöhen.

GSC stützt sich auf das klassische Controllingverständnis: Controlling verstanden als Planung, Zielbestimmung und Steuerung, das sich aus der Führungsverantwortung ableitet, Resultate zu erreichen (Rüegg-Stürm / Sander 2009). Folgende Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um GSC einzuführen:

- Der politische Wille der obersten Führung, sich für Diversity zu engagieren.

- Ein Mindestmass an Sensibilität für Gender- und Diversity-Themen in der gesamten Organisation.
- Die Anwendung zielorientierter Managementkonzepte wie z. B. Management by Objectives (MbO) oder Balanced Scorecard.
- Ressourcen für den Umsetzungsprozess (Zeit, Know-how, Geld).

Die wesentlichste Veränderung, die mit GSC erfolgt, ist der Rollenwechsel: Wenn früher die Verantwortung für die Integration von Minoritätengruppen in Organisationen an eine Stelle delegiert wurde, die in der Regel weder über Ressourcen noch über Einfluss verfügte (z. B. Gleichstellungsbeauftragte), so liegt jetzt die Verantwortung für die Zielerreichung und die Resultate – wie bei den übrigen Leistungszielen auch – direkt bei den einzelnen Führungskräften. Sie setzen die Diversity-Ziele in den gelebten Alltag der Organisation um. Die Diversity-Fachpersonen haben beratende Funktion, übernehmen Aufgaben des Coachings, der Schulung und der Unterstützung der Führungskräfte im gesamten Umsetzungsprozess.

GSC ist in den nachfolgenden Veränderungsperspektiven zuerst einmal ein struktureller Eingriff in die Organisation. Die Erfahrung mit den verschiedensten Organisationen zeigt allerdings, dass GSC oft weit über eine rein strukturelle Veränderung hinausgeht. Neben politischen und kulturellen Diskussionen werden auch Fragen aus der HR-Perspektive und aus einer allgemeinen Managementperspektive aufgeworfen. Gelingt ein multiperspektivisches Vorgehen, wird durch GSC tatsächlich ein langfristiger Veränderungsprozess in der Organisation in Bewegung gebracht. Zudem zeigt sich, dass eine Beschränkung auf eine rein strukturelle Intervention zu wenig nachhaltig ist. Doch betrachten wir zuerst die verschiedenen Perspektiven von Veränderungsprozessen in Organisationen.

3. Verschiedene Perspektiven von Organisation, Erfolg und Veränderung

3.1 Überblick über die wichtigsten Perspektiven

In der Organisations- und Managementliteratur werden verschiedene Ansätze zu Change Management, Veränderungsprozessen, Reorganisationen oder Organisationsentwicklung diskutiert. Ein Standardwerk zu unterschiedlichen Perspektiven in Organisationen hat Gareth Morgan mit „Bilder der Organisation“ verfasst (2006³). Seine Annahme ist, dass „unsere Theorien und Erklärungen von Organisationsvorgängen auf Metaphern beruhen, die es uns ermöglichen, Organisationen differenziert und doch nur ausschnittsweise zu betrachten und zu begreifen. (...) Der Gebrauch von Metaphern umfasst eine Denkart und eine Sichtweise, die auf unser allgemeines Verständnis der Welt schließen lässt“ (Morgan 2006, S.15). Morgan unterscheidet acht verschiedene Metaphern, nämlich die Organisation als Maschine, als Organismus, als Gehirn, als Kultur, als politisches System, als psychisches Gefängnis, als Fluss und Wandel und als Machtinstrument. Über diese Perspektiven gelingt ihm auch eine Einordnung der verschiedensten Organisationstheorien. Bolman und Deal (2003⁴) fokussieren später auf vier Hauptperspektiven, nämlich:

- die strukturelle Perspektive,
- die politische Perspektive,
- die kulturelle Perspektive und
- die Human Resources Perspektive.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die vier Perspektiven mit den zentralen Metaphern und der jeweiligen Aufmerksamkeitssteuerung im Überblick:



Abb. 2: Vier Perspektiven in Veränderungsprozessen (in Anlehnung an Bolman & Deal, 2003)

Es wird davon ausgegangen, dass für erfolgreiche Veränderungsprozesse in Organisationen ein multiperspektivischer Ansatz notwendig ist (Müller-Stewens / Lechner, 2003). Nachfolgend werden die vier Perspektiven beschrieben und der Bezug zu Gleichstellung / Diversity Management hergestellt.

3.2 Die strukturelle Perspektive im Veränderungsprozess

Durch die strukturelle Brille betrachtet ist die Organisation eine Art Maschine. Das heisst, eine Organisation ist primär dazu da, die Mission und die strategischen Ziele umzusetzen und dazu möglichst wenige Ressourcen einzusetzen. Erfolg definiert sich über die Erreichung konkreter messbarer Ziele. Veränderungen sind in erster Linie eine „technische“ Aufgabe der Verbesserung von Prozessen und einer optimal auf die jeweilige Umwelt angepassten Struktur.

Strukturen vermitteln den Mitgliedern der Organisation Sicherheit. Führungskräfte haben deshalb primär die Aufgabe, für adäquate Strukturen innerhalb ihres Verantwortungsbereichs zu sorgen und übernehmen damit gleichsam die Funktion von sozialen Architekten und Architektinnen. Im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen dabei die formale Auf-

³ Die Originalausgabe erschien 1986 unter dem Titel „Images of Organization“.

⁴ Erstausgabe von „Reframing Organizations“ im Jahre 1991.

baustruktur (Organigramm), die Prozesse der Leistungserstellung (Abläufe), Controlling- und Steuerungssysteme, Berichtswesen, Entlohnungssysteme und die rechtlich-statutarische Form.

Eine rein strukturelle Herangehensweise an die Umsetzung von Gleichstellungsaktivitäten kann dazu führen, dass Spezialprobleme ausgelagert („outsourced“) werden. „Wir haben eine Gleichstellungsbeauftragte, diese sorgt für Gleichstellung im Betrieb“ war lange Zeit die zugeschriebene Verantwortung an die Fachverantwortlichen. Gleichstellungs-Controlling verfolgt klar einen anderen Ansatz der Rollenteilung: Dort wo die Macht zur Umsetzung liegt, ist auch die Verantwortung zur Zielerreichung zu verankern – nämlich bei den Führungspersonen.

Im Zusammenhang mit Gleichstellung / Diversity Management stellen sich u.a. folgende Fragen:

1. Gibt es ein funktionierendes, zielorientiertes Führungssystem, um Gleichstellungs-Ziele zu integrieren?
2. Ist die aktive Unterstützung der obersten Führung vorhanden und ist ihre Resultatverantwortung im Top-Down-Prozess gewährleistet?
3. Sind Fachpersonen für Gender und Diversity mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet? Ist die Fachstelle organisatorisch sinnvoll – d.h. möglichst nah beim Top-Management – eingegliedert?
4. Ist ein vernünftiges Reporting (HR-Controlling) vorhanden – sind Diversity-Kennzahlen integriert?
5. Unter welchen Voraussetzungen (z. B. Anreize, Boni) setzen sich Führungskräfte im eigenen Verantwortungsbereich aktiv für Gleichstellung ein?

3.3 Die politische Perspektive im Veränderungsprozess

Entgegen der rationalen Annahme, Organisationen und ihre Mitglieder verfolgen alle die gleichen Ziele, stehen aus einer politischen Perspektive Fragen von unterschiedlichen Interessen, Zielen, Werten, Machtverhältnissen etc. im Zentrum der Aufmerksamkeit. Die Entscheidungen über die Ziele und Aktivitäten der Organisation werden in fortwährenden Verhandlungen zwischen den unterschiedlichen Interessengruppen (oder Einzelpersonen) gefällt. Von der Art und Ausprägung der bestehenden Machtbasis ist es abhängig, wie Werte und Interessen zur Geltung gebracht und bestehende Konflikte gelöst werden können. Aufgrund der Ressourcenknappheit sind Macht und Konflikte, aber auch Koalitionen und Netzwerke, Teil des (mikropolitischen) Alltags in Organisationen.

Bezüglich Gleichstellungszielen sind verschiedene Machtquellen der einzelnen Akteurinnen und Akteure wesentlich (Positionsmacht, Informationsmacht, Kontrolle von Ressourcen oder Entscheidungen, Autoritätsmacht etc.). Es ist z. B. nicht unbedeutend, wann und mit welchen Zeitfenstern Gleichstellungsthemen auf Traktandenlisten von Geschäftsleitungssitzungen kommen. Machtquellen geben Organisationsmitgliedern eine Bandbreite von Möglichkeiten, um ihre Interessen zur Geltung zu bringen und organisationale Konflikte zu lösen oder auch weiter bestehen zu lassen. Rationalität in einer Organisation ist immer auch politisch. „Politik“ hat dabei eine formale Seite (Autoritäten), aber auch eine informelle Seite (Partisanen). So beinhaltet Mikropolitik häufig Dynamiken von Macht und Gegenmacht, die sich als Widerstand zeigt. Im Bereich Gender und Diversity ist mit speziellen Formen von Widerstand umzugehen (vgl. dazu u.a. Schüssler 2002, Müller / Sander 2011, S. 124 ff.).

Zentrale Fragen im Zusammenhang mit Gleichstellung / Diversity Management aus einer politischen Perspektive:

1. Wer sind die Machpromotorinnen und Machtpromotoren bzw. die Schlüsselpersonen, die für das Thema gewonnen werden müssen?
2. Ist der (politische) Wille der oberen Führungskräfte vorhanden, sich für die tatsächliche Gleichstellung zu engagieren?
3. Sind die Ziele der Führungskräfte verantwortungsgerecht und beeinflussbar und hat die Zielerreichung bzw. Nicht-Erreichung Konsequenzen?
4. Mit welchen Widerständen ist zu rechnen – von welchen Interessengruppen oder Personen? Wie kann diesen Widerständen rechtzeitig begegnet werden?
5. Welche (potenziellen) Konflikte sind wahrscheinlich? Welche Möglichkeiten der Konfliktbearbeitung sind in Betracht zu ziehen?

3.4 Die kulturelle Perspektive im Veränderungsprozess

Aus einer kulturellen Perspektive sind weniger die „Fakten“ relevant, als vielmehr, wie Mitglieder einer Organisation Ereignisse verstehen und interpretieren. Tätigkeiten oder Ergebnisse können auf ganz unterschiedliche Weise gedeutet werden. Alltagsrituale, Witze, Geschichten und Symbole helfen den Organisationsmitgliedern, mit der Mehrdeutigkeit fertig zu werden und einer als gemeinsam erlebten sozialen Wirklichkeit Sinn zu vermitteln, woraus Handlungen abgeleitet werden können.

Getragen wird eine Kultur durch Gruppen von Personen, die gemeinsame Alltagspraktiken und Routinen entwickeln, sei dies in einer einzelnen Abteilung oder über Abteilungsgrenzen hinweg. Dabei entwickelt sich meistens eine typische (lokale) Rationalität, die vergleichbar ist mit einer bestimmten Weltanschauung. Mit Rationalität ist hier eine dominierende Sicht der Dinge gemeint, die fraglose Gültigkeit hat. Sie ist die Referenzgröße für all das, was als normal, geboten, vernünftig, sinnvoll oder erstrebenswert betrachtet und mit entsprechenden Argumentationslogiken begründet, gestützt und reproduziert wird.

Edgar Schein (1992) definiert Organisationskultur als eine Summe von Grundannahmen und Lösungen, die gut genug funktioniert haben, um als selbstverständlich zu gelten und einer neuen Generation als die „richtige“ Art des Wahrnehmens, Denkens, Fühlens und Tuns weitergegeben zu werden. Gleichstellungsspezifische Veränderungsprozesse vor dem Hintergrund kultureller Phänomene erhöhen das Verständnis dafür, dass Grundannahmen manchmal erstaunlich hartnäckig bestehen bleiben. Ein Beispiel dafür ist die Vorstellung, dass Teilzeitarbeit und eine Führungsposition nicht zu vereinbaren sind.

Zentrale Fragen im Zusammenhang mit Gleichstellung / Diversity Management aus einer kulturellen Perspektive:

1. Besteht eine Lernkultur, welche die kritische Reflexion und Diskussion von bestehenden Werten und Normen in Bezug auf Fragen der Gleichstellung ermöglicht?
2. Wie stark prägen spezifische Rollenerwartungen und Stereotype den Umgang miteinander und zu treffende Entscheidungen?
3. Welche Vorstellungen von „Männlichkeit“ und „Weiblichkeit“ dominieren den Alltag des Zusammenarbeitens? Wie beeinflussen diese Vorstellungen Beförderungen und Leistungsbeurteilungen?
4. Welche Verständnisse von „gutem Management“ und „guter Führung“ bestehen (z. B. Vorstellungen von Führung und Präsenz, stark männlich dominierte Führungsbilder, Beschäftigungsdiskriminierung aufgrund von geschlechtersegregierten Arbeitsplätzen etc.)?
5. Wie geht die Organisation mit Unterschiedlichkeit und Differenz um (Integration, Differenzierung, Fragmentierung)? Dominiert eher eine Monokultur oder eine Kultur der Vielfalt – welche Implikationen folgen daraus?

3.5 Die Human Resources Perspektive im Veränderungsprozess

Aus der Human Resources Perspektive geht es um Motivation für die Veränderung, Gruppenprozesse, Kooperationsverhalten, Führungsgrundsätze, Kreativität und Lernen, also um Organisationsentwicklungsprozesse im engeren Sinn. Die Menschen in der Organisation stehen im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Die Aufgabengestaltung, die Arbeitszeitgestaltung, Führungsstil, Empowerment und Personalentwicklung sind aus dieser Perspektive die wichtigsten Handlungsebenen in einem Veränderungsprozess. Hinter dieser Sichtweise steckt die Annahme, dass Organisationen da sind, um menschliche Bedürfnisse zu befriedigen. Organisationen können ohne Menschen nicht existieren, denn sie sind es, welche alle Aktivitäten initiieren und ausführen. Umgekehrt können die Menschen nicht ohne Organisationen überleben. Mitarbeitende werden optimale Leistungen zeigen, wenn sie sich in der Organisation wohl fühlen und dort ihre Fähigkeiten einsetzen und entfalten können – dadurch kann die Produktivität markant gesteigert werden. Eine faire und gerechte Behandlung der Mitarbeitenden führt folglich zu einer besseren Performance des gesamten Unternehmens.

Zentrale Fragen im Zusammenhang mit Gleichstellung / Diversity Management aus einer HR-Perspektive sind:

1. Wo besteht bei den Mitarbeitenden Unzufriedenheit bezüglich Gleichstellung und Chancengleichheit?
2. Wie können möglichst viele Führungskräfte und Mitarbeitende ermächtigt werden, sich aktiv für Gleichstellung einzusetzen? Wie kann ihre Diversity-Kompetenz erhöht werden?
3. Welche Massnahmen sind sinnvoll, um ein Arbeitsklima des gegenseitigen Respekts, der gegenseitigen Wertschätzung und der Potenzial- und Ressourcenorientierung fördern und erhalten zu können?
4. Sind die Leistungsbeurteilungen, die Beförderungen, die Löhne, die Weiterbildungsmöglichkeiten etc. diskriminierungsfrei?
5. Wie können Männer motiviert werden, vermehrt Teilzeit zu arbeiten? Wie können vermehrt Frauen für Führungspositionen gewonnen werden?

4. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Komplexe Realitäten verlangen nach komplexen Ansätzen. Jede der vier Perspektiven steuert die Aufmerksamkeit auf wichtige Fragestellungen im Zusammenhang mit der Umsetzung von Gleichstellung in Organisationen. Eine einseitige Betonung nur einer Perspektive beschränkt die Möglichkeiten, der tatsächlichen Gleichstellung einen Schritt näher zu kommen. Dabei spielen die Erfolgsvorstellungen eine zentrale Rolle. Aus einer strukturellen Perspektive ist z. B. die Erreichung eines bestimmten Frauenanteils im Top-Management oder die Erreichung eines bestimmten Männeranteils in Pflegeberufen ein (messbarer) Erfolg. Dabei kann sich die Unternehmenskultur kaum verändern und politische Machtverhältnisse bleiben weitgehend gleich. Erfolgreiche Gleichstellung aus einer kulturellen und politischen Perspektive könnte dagegen bedeuten, dass bestimmte Schlüsselpositionen in einem Unternehmen mit Führungspersonen (Männern und Frauen, Ausländern / Ausländerinnen, ...) besetzt sind, die andere Werte vertreten. Dadurch werden z. B. mehr Beförderungen von Personen, die aufgrund von Betreuungsverpflichtungen Teilzeit arbeiten, realisiert. Erfolgreiche Umsetzung von Gleichstellung aus einer HR-Perspektive wiederum könnte sich über ein angepasstes Lohnsystem oder veränderte Leistungsbeurteilungskriterien zeigen – wenn z. B. die Löhne an typischen Frauenarbeitsplätzen erhöht werden oder Führungskräfte nur dann den maximalen Bonus erhalten können, wenn sie auch ihre Diversity-Ziele erreicht haben.

Wenngleich GSC vordergründig ein struktureller Eingriff in eine Organisation ist, braucht die erfolgreiche Einführung dieses Managementprozesses die Aufmerksamkeit aus allen vier Perspektiven. GSC ist ein umfassender Veränderungsprozess in der Organisation. Fast zehn Jahre Erfahrung in der Praxis bei der Einführung von GSC zeigen, dass

GSC das Potential hat, einen umfassenden Lernprozess im Sinne von Double-Loop und Deutero-Learning (Argyris / Schön, 1996) in Gang zu bringen. Dabei wechseln sich Phasen von Erfolgen mit Konsolidierungsphasen oder manchmal sogar Phasen des Rückschritts ab. Zentral ist, dass die Perspektive der jeweiligen Situation angepasst wird. Je nach Phase im GSC, je nach präferiertem Modellansatz von Gleichstellung und je nach Motivation, sich für das Thema zu engagieren, stehen andere Fragen und damit die eine oder andere Perspektive stärker im Vordergrund. Entsprechend sind die erzielten Erfolge unterschiedlich zu bewerten. Eine höhere Frauenquote allein ist z. B. nur ein beschränkter (wenngleich vielleicht wichtiger) Erfolg der Verwirklichung tatsächlicher Gleichstellung.

Literaturverzeichnis

- Argyris, Chris / Schön, Donald A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading Mass, Addison-Wesley.
- Bolman, Lee G. / Deal, Terrence E. (2003). *Reframing Organizations. Artistry, Choice, and Leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Jegher, Stella (2003). Gender Mainstreaming: Ein umstrittenes Konzept aus feministischer Perspektive. In: *Widerspruch* 44, S. 5 – 18.
- Knapp, Gudrun-Axeli (2008). Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion: Vom Nutzen theoretischer Ansätze der Frauen- und Geschlechterforschung für die Praxis. In: Krell, Gertraude (Hrsg.). *Chancengleichheit durch Personalpolitik*. Wiesbaden: Gabler, S. 163 – 172.
- Krell, Gertraude / Mückenberger, Ulrich / Tondorf, Karin (2008). Gender Mainstreaming: Chancengleichheit (nicht nur) für Politik und Verwaltung. In: Krell, Gertraude (Hrsg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen* (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler, S. 97 – 114.
- Metz-Göckel, Sigrid (2003). Gender Mainstreaming und Geschlechterforschung – Gegenläufigkeiten und Übereinstimmungen. Ein Diskussionsbeitrag. In: *Zeitschrift für Frauen- und Geschlechterforschung* 2+3/2003, S. 40 – 47.
- Morgan, Gareth (2006). *Bilder der Organisation* (4. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Müller, Catherine / Sander, Gudrun (2005). *Gleichstellungs-Controlling. Das Handbuch für die Arbeitswelt*. Zürich: vdf.
- Müller, Catherine / Sander, Gudrun (2011). *Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz. Vielfalt als Chance*. 2. Auflage. Bern: Haupt.
- Müller-Stewens, Günter / Lechner, Christoph (2003). *Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nentwich, Julia (2004). *Die Gleichzeitigkeit von Differenz und Gleichheit*. Königstein/Taunus: Ulrike Heiner.
- Nentwich, Julia (2006). Gleichheit, Differenz, Diversity oder Dekonstruktion? Verschiedene Geschlechter-Theorien und ihre Konsequenzen für die Gleichstellungsarbeit. *Rote Revue* 84(1), S. 2 – 6.
- Rüegg-Stürm, Johannes / Sander, Stefan (2009). *Controlling für Manager. Grundlagen, Methoden, Anwendungen* (8. Aufl.). Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schüssler, Ingrid (2002): Gründe für das Abwehrverhalten gegenüber geschlechtsdifferenzierenden Bildungsinhalten und Konsequenzen für die Bildungs- und Gleichstellungspraxis. In: Hermes, Liesel / Hirschen, Andrea / Meissner, Iris (Hrsg.): *Gender und Interkulturalität. Ausgewählte Beiträge der 3. Fachtagung Frauen-/Gender-Forschung Rheinland-Pfalz*. Tübingen, S. 223-233.
- Stiegler, Barbara (2000). *Wie Gender in den Mainstream kommt. Konzepte, Argumente und Praxisbeispiele zur EU-Strategie des Gender Mainstreaming*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Walter-Busch, Emil (1996). *Organisationstheorien von Weber bis Weick*. Chur: G+B Verlag Fakultas.