

## „Gleichstellung“ - ein sehr vielfältiges Ziel

**Gleichstellung ist gemäß den aktuellen Zahlen der EU und der Schweiz bei weitem nicht erreicht. Was ist mit Gleichstellung gemeint?**

**Wie Ziele der Gleichstellung konkret lauten können, kann aufgefächert und damit praktikabel werden. Wie kann der Zielfindungsprozess konkret angepackt werden?**

Das Foto der Geschäftsleitung und die Frage, wie viele Frauen und wie viele Männer sind darauf zu finden, ist eine klassische Genderfrage. Das Ziel könnte da grundsätzlich heißen: Parität. Aber ist dieses Ziel das einzige Gleichstellungsziel, das angepeilt werden soll und ist es in der konkreten Situation auch das erste?

### **Die 6 wesentlichen Gleichstellungsziele**

- Gleichberechtigte Teilhabe an wichtigen Gütern
- Adäquate Teilnahme an Gestaltung und Entscheidung
- Auflösung der geschlechterstereotypen Rollenerwartungen
- Struktur und Kultur ohne Geschlechterstereotype gestalten
- Ausgeglichene Verteilung von Belastungen
- Geschlechtergerechte Verteilung der Mittel

Mit dieser Auflistung wird deutlich, dass „Gleichstellung“ nicht eindimensional gedacht werden muss. Das Thema ist vielfältig und bietet deshalb auch vielfältige Ansätze, die auf die konkrete Situation zugeschnitten werden sollen.

### **Ziele für Einzelpersonen, Personengruppen und Strukturen**

Diese Gleichstellungsziele können auf die Individuen zugeschnitten, für die Gruppe der Frauen im Verhältnis zur Gruppe der Männer verstanden oder für die Organisationsstruktur und –kultur formuliert werden. Damit wird die Vielfalt der Gleichstellungsziele noch deutlicher.

Damit die Vielfalt nicht zur Überforderung wird, ist es nötig, periodisch Gleichstellungsziele zu formulieren und anzupeilen, im Bewusstsein, dass damit andere – sicher auch wichtige – Ziele nicht gleichzeitig behandelt werden können. Sie werden, wenn sie immer noch erstrebenswert sind, zu einem späteren Zeitpunkt angepackt.

### Die angemessenen Ziele definieren

„Ziele finden“ ist keine mechanische oder automatische Angelegenheit, sondern ein Prozess. In einem Dialog werden Ziele ausgehandelt, ähnlich wie das für andere Ziele auch gilt. Selbstverständlich müssen sich die ausgehandelten Ziele an den grundsätzlichen Gleichstellungszielen orientieren und sich mit ihnen in Einklang bringen lassen. Nicht alles, was mit Frauen und Männern zu tun hat, weist in Richtung Gleichstellung!

SMART ist eine Orientierungshilfe für wirkungsvolle Zielvereinbarungen:

- S spezifisch und schriftlich
- M messbar
- A attraktiv und aktionsorientiert
- R realistisch
- T terminiert

### Zielfindungsprozess im Bereich Personal

Von der Ausschreibung von neuen Stellen, über die Auswahl, Anstellung, Einarbeitung, Weiterbildung, Beförderung, bis zur Entlassung können mit sämtlichen Prozessen auch Gleichstellungsziele angepeilt werden.

Es haben sich schon verschiedentlich Frauen beklagt, sie würden nicht zu gleichwertigen Weiterbildungen zugelassen. Aufgrund dieses Hinweises wird im Thema Weiterbildung ein Gleichstellungsziel festgelegt.

- S Für die Beschäftigten einer Abteilung wird das Ziel gesetzt, dass Frauen wie Männer während des nächsten Jahres gleich viele Weiterbildungstage beziehen. Diese sollen auch gleich hohe Kosten verursachen
- M Die Tage werden ausgezählt und die Kosten zugeordnet
- A Von der Ausschreibung bis zur Abrechnung sind die KursteilnehmerInnen zu begleiten
- R Die Anzahl Betroffener ist gut zu managen
- T Der Stichtag ist festgelegt. Anschließend werden die Ergebnisse diskutiert

Mit diesen konkreten Zieldefinitionen wird einerseits die Verantwortung deutlich und andererseits die Möglichkeit geschaffen, dass sich alle – Frauen und Männer – an der Realisierung der Gleichstellung in einer positiven Weise beteiligen können.

**Beispiel: Frauen in Führungspositionen**

Ein Blick auf die Verteilung der Führungspositionen zwischen Frauen und Männern zeigt das folgende Bild:

Frauen und Männer in Führungspositionen (in %)				
	2000	2005	2000	2005
	Frauen	Frauen	Männer	Männer
Deutschland	27.1	26.3	72.9	73.7
Österreich	30.3	27.0	69.7	73.0

Bericht zur Gleichstellung von Frauen und Männern 2007, EU Kommission GD  
Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit, Referat G1

Entgegen allen Beteuerungen, Frauen seien auf dem Weg nach oben, müssen wir sowohl in Deutschland und Österreich (und auch in der Schweiz) einen spürbaren Rückschlag feststellen.

**Ziel: Steigerung der Motivation**

Frauen und Männer auf einer mittleren Führungsebene werden befragt, was für sie einen Aufstieg attraktiv machen würde. Die Ergebnisse werden bekannt gemacht.

Erst wenn die konkreten Hintergründe der Beteiligten in Erfahrung gebracht sind, können auch die wirkungsvollsten Massnahmen ergriffen werden. Die beteiligten Frauen und Männer sind die SpezialistInnen, die Auskunft geben können.

**Ziel: Steigerung der Beteiligung**

Frauen und Männer verstehen die konkreten Anforderungen an eine Führungsposition gleichermaßen als attraktiv. Die Anzahl von betriebsinternen Bewerbungen für eine leitende Stelle entspricht dem Zahlenverhältnis, wie Frauen und Männer auf der nächst unteren Hierarchiestufe beschäftigt sind. Damit nicht ausschließlich mit Quoten gearbeitet werden muss, werden die aktuellen Mitglieder auf der obersten Führungsebene eingeladen, als Mentoren / Mentorinnen für Nachwuchsführungskräfte für das jeweils andere Geschlecht zur Verfügung zu stehen.

Es ist wichtig, nach einer Zielformulierung auch interessante Massnahmen zu entwickeln, die erfreuliche Resultate bringen können.

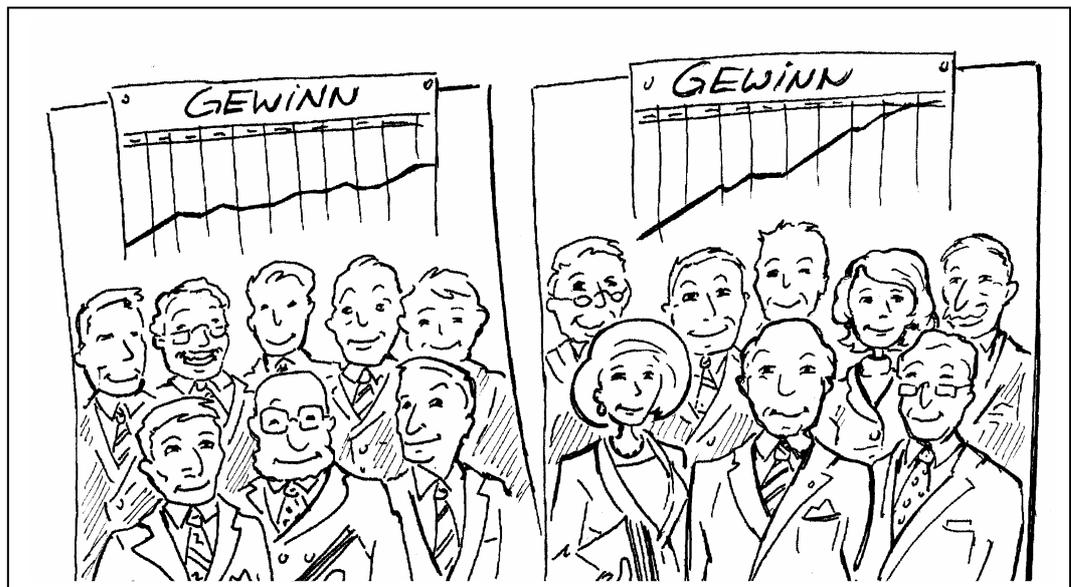
Ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis auf der Führungsebene ist nicht etwa nur ein Entgegenkommen den Frauen gegenüber, es ist ein ökonomischer Erfolgsfaktor: Die Performance Ihres Unternehmens steigt. Die Studie von McKinsey „Gender diversity, a corporate performance driver“ (2007) zeigt auf, dass der Durchschnitt des ROE um 10% und der Durchschnitt des EB/T sogar um 48% höher ist bei Unternehmen mit dem ausgeglichensten Geschlechterverhältnis im Vergleich zu ihrem Branchendurchschnitt. Im Topmanagement fand sich 2007 das folgende Geschlechterverhältnis:

Österreich 5 % Frauen – 95 % Männer

Deutschland 11 % Frauen – 89 % Männer

Schweiz 7% Frauen – 93 % Männer

(Der Durchschnitt der EU27 – ohne die Schweiz – betrug 11%.)



Auch für die Frage, wie ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis auf der Führungsebene – nachhaltig – hergestellt werden kann, bieten wir Ihnen verschiedene Instrumente an, z.B. Die Gute Nachrede®.

**Doris Doblhofer und Zita Küng: Gender Mainstreaming.** Gleichstellungsmanagement als Erfolgsfaktor – das Praxisbuch,  
Cartoons von Claudia Styrsky  
Springer-Verlag, Heidelberg, 2008, 1. Auflage, gebunden, ISBN 3-540-75419-0