

Manuela Möller | KOPF – Kreis Stormarn, 25. August 2012

## Gender & Diversity-Training

EAFF



# Agenda

- 1 Einführung**
- 2 Warum Gender & Diversity?**
- 3 Definitionen und Grundlagen**
- 4 Business Case für Gender & Diversity**
- 5 Handlungsfelder**
- 6 Austausch und Impulse**

A solid blue vertical bar is located on the left side of the page, extending from the top header area down to the main content area.

# Einführung

## Ziele des heutigen Trainings

- ▶ Sensibilisierung für die Thematik Gender und Diversity
- ▶ Wissensvermittlung zu Gender und Diversity
- ▶ Transfer in die Praxis

# „Inequality Walk“



# Warum Gender & Diversity

# Warum Gender und Diversity?

**Individualisierung  
und Wertewandel**

**Wachsende  
Rollenvielfalt**



**Wirtschaftliche  
Internationalisierung,  
Migration**

**Demografischer  
Wandel**



## Problem & Agenda Setting

- | Diskriminierung (= Benachteiligung oder Herabwürdigung von Gruppen oder Individuen aufgrund von gruppenspezifischen Kriterien in einer gleichen Situation)
  - ⇒ Forderung der Betroffenen und Interessengruppen nach Chancengleichheit
- | Demographischer Wandel, Migration, wirtschaftliche Internationalisierung, zunehmende Frauenerwerbstätigkeit
  - ⇒ Notwendigkeit der Strategieentwicklung für Unternehmen und Politik
  - ⇒ Moralische und ökonomische Motivation für Ansätze für Chancengleichheit, in der Folge auch rechtliche Obligation

## Rollenwandel

- ▶ Mazda-Werbung



# Definitionen & Grundlagen

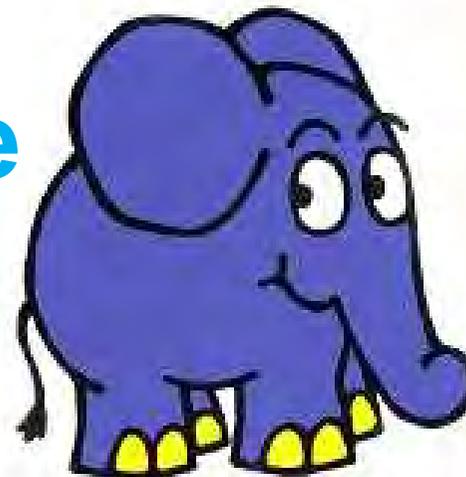
## Definitionen

SEX	GENDER	DIVERSITY
Körperliches Geschlecht: Körperliche Geschlechtsunterschiede	Soziales Geschlecht: Wahrnehmung, Rollenverhalten sowie Arbeits- und Lebensweise	Vielfalt: verschiedene Kategorien
Ursache: biologisch	Ursache: historische Entwicklung, Kultur, gesellschaftliche Strukturen	Ursache: biologische und gesellschaftliche Ursachen werden berücksichtigt
Differenzierung in Männer und Frauen	Kritik an der Zweigeschlechtlichkeit	Kritik an alleiniger Fokussierung auf das Geschlecht

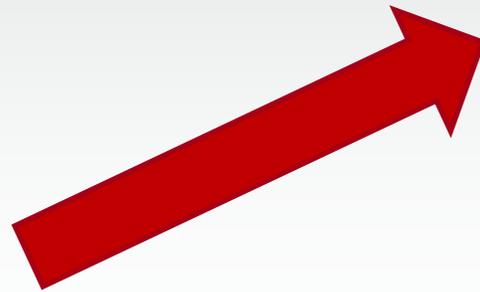
Eine kleine Geschichte...



# Elefant und Giraffe



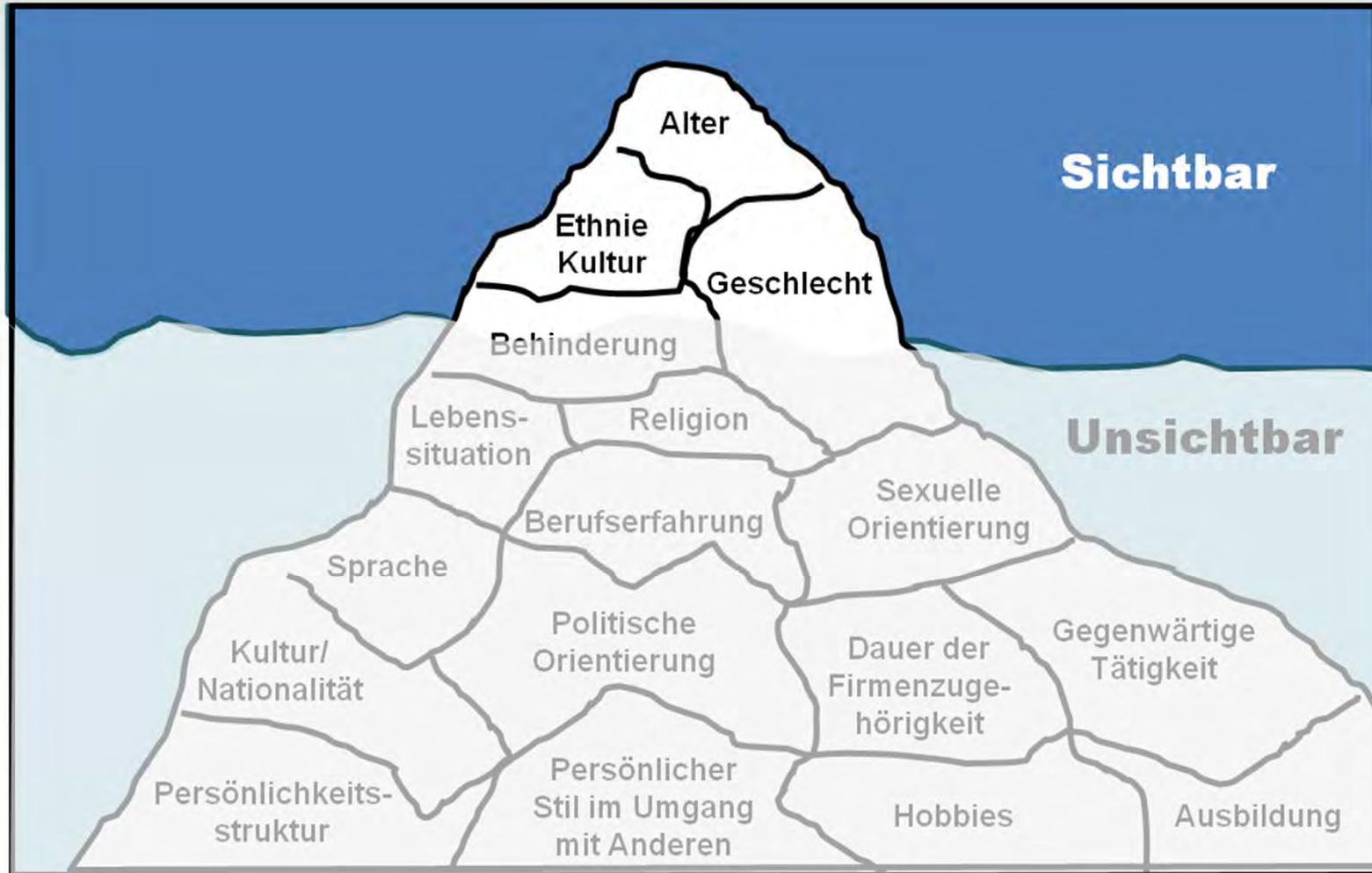
## Monokultur vs. Multikultur in Organisationen



## Facetten von Diversity



# Der Diversity-Eisberg

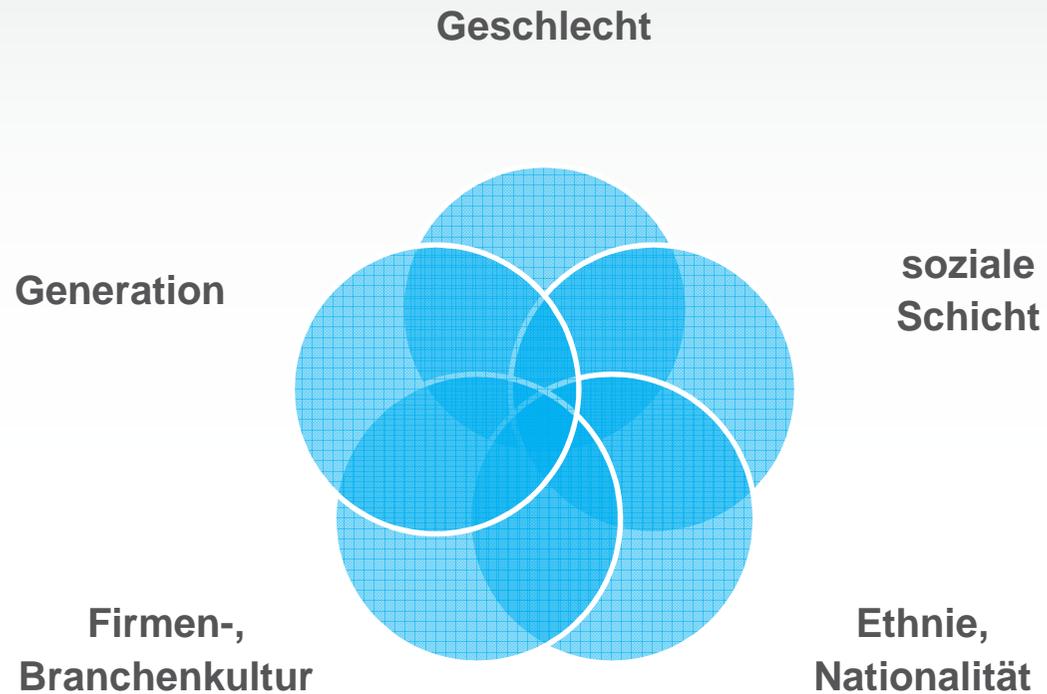


## Unser Grundverständnis von Gender und Diversity

### Gender

- | Gender als eine Dimension von Vielfalt, die eine besonders große Gruppe (> die Hälfte der Bevölkerung) betrifft
- | Unterschiede UND Gemeinsamkeiten der Geschlechter berücksichtigen
- | es gibt weder „die Männer“, noch „die Frauen“, daher Sensibilität für eigene und fremde Rollenklischees
- | das Geschlecht spielt nie allein eine Rolle, daher auch andere Aspekte von Diversität (Alter, Bildungsgrad etc.) mitberücksichtigen
- | Rollenvielfalt und Wahlfreiheit fördern
- | Chancengerechtigkeit fördern

# Gemeinsamkeiten, Unterschiede und kulturelle Überschneidungen



## Grundverständnis von Diversity

### Diversity

- | Breites, wertschätzendes Verständnis von Vielfalt
- | nicht nur personale Faktoren wie Alter, Geschlecht, Nationalität , sexuelle Orientierung etc., sondern auch soziale und organisationale Faktoren (Bildungshintergrund, Hierarchieebene etc.) spielen eine Rolle
- | Vielfalt als Unterschiede UND Gemeinsamkeiten von Gruppen und Individuen

## Diversity Management

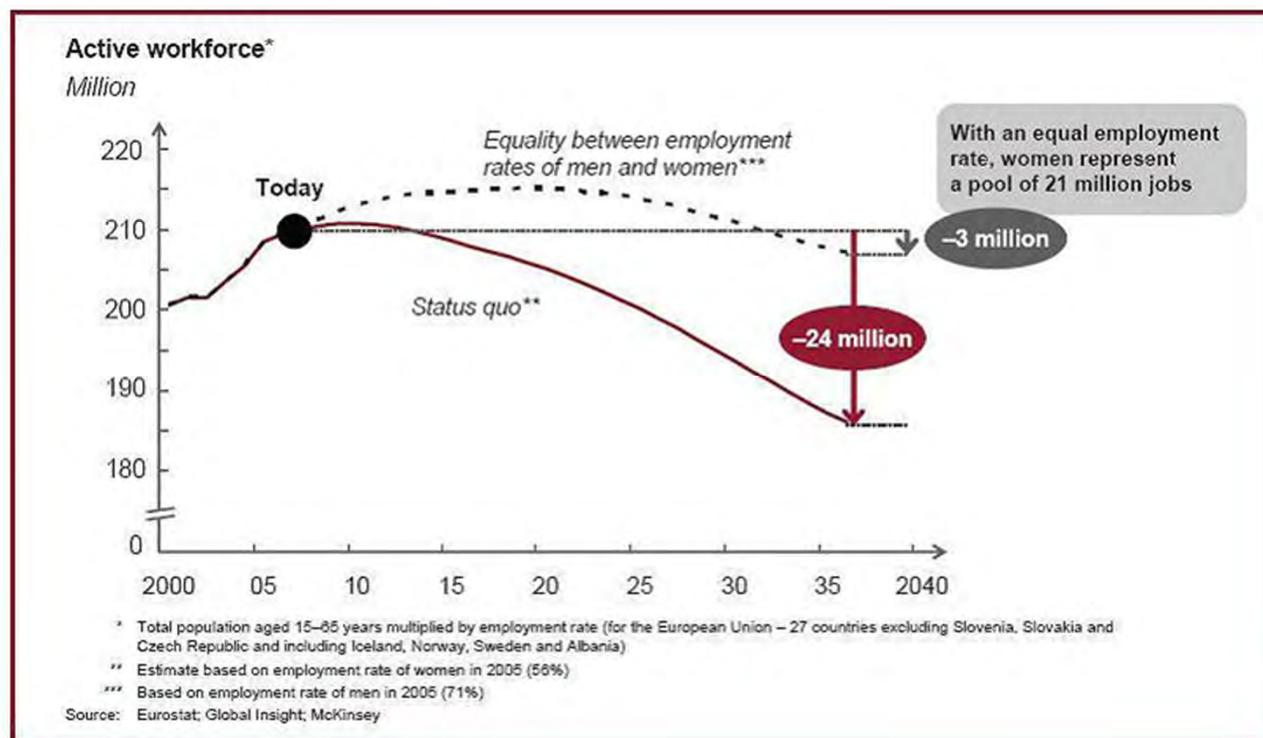
- | ist der verantwortungsvolle Umgang mit den in einer Organisation existierenden Unterschiedlichkeiten.
- | ist ein ganzheitliches Managementkonzept, welches die Wertschätzung einerseits und auch die explizite Förderung von Vielfalt in Organisationen andererseits zum Ziel hat.
- | ist eine Querschnittaufgabe.

**⇒ Diversität selbst entscheidet nicht über Erfolg oder Misserfolg, sondern die Art und Weise wie damit umgegangen wird!**

# Business Case: GenderDiversity

## Prognose des Arbeitskräftepotentials bis 2037

- ▶ Nutzung des Arbeitskräftepotentials von Frauen als Antwort auf den demografischen Wandel



## Herausforderungen für Unternehmen / Parteien

- ▶ **Wettbewerbsdruck**  
Zielgruppen genau kennen und kundenorientierte Antworten liefern
- ▶ **Wachsende Innovationsgeschwindigkeit**  
Flexibilität und Kreativität fördern
- ▶ **Organisationale Effizienz und Schnelligkeit**  
Organisations-, bereichs- und teamübergreifende Zusammenarbeit stärken; Schnelligkeit bei wachsender Komplexität
- ▶ **Wachsende Bedeutung des Humankapitals**  
Talente binden; Motivation und Loyalität der Mitarbeiterschaft fördern

## Rechtliche und ökonomische Argumente

### **Rechtliche Argumente**

| Insbesondere: Artikel 3 GG

| BetrVG: insbes. §§ 75, 80

| Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG, seit 2006)

⇒ Präventionspflicht für Unternehmen, „Big 6“ geschützt

| Stufenplan „Männer und Frauen in Führungspositionen“ (BMFSFJ)

### **Ökonomische Argumente**

| Gender und Diversity als Business Case

## Wie hängen wirtschaftlicher Erfolg und Gender & Diversity zusammen?



## Der „Business Case“ für Diversity



Nach: Krell, Gertraude (2008): Managing Diversity. Chancengleichheit als Wettbewerbsfaktor, in: dieselbe (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, S. 41-56.

## Business Case für Gender & Diversity



### WIRTSCHAFTLICHKEIT und GenderDiversity

- | Internationalität und Gender = signifikanter Einfluss auf das Börsenergebnis
- | Wirtschaftlich besonders erfolgreiche Unternehmen haben einen höheren Anteil von Frauen in Führungspositionen (Catalyst 2007, McKinsey 2007)



### **Nutzen und Potenziale**

- | Heterogene Teams sind kreativer und erarbeiten langfristig tragbare Lösungen (Turner 2009, Williams 2010, Diversity Consulting 2008, Brümer/Hufnagel/Schraudner 2009)
- | Eine vielfältige Belegschaft berücksichtigt besser die vielfältigen Bedürfnisse der Kundschaft
- | Unternehmenskulturen, die Vielfalt wertschätzen, reagieren flexibler auf Umweltveränderungen
- | Offenheit gegenüber Vielfalt erleichtert das Agieren weltweit

## Fazit

Gezielte Nutzung von differenzierten Mitarbeiterpotenzialen und Kundenbedürfnissen ist entscheidend für den Erfolg



## Gender-Quiz

## Frauen und Männer in Deutschland



Seit 1918 dürfen Frauen in Deutschland wählen.  
Doch seit wann dürfen sie ohne die Zustimmung ihres  
Ehemanns arbeiten?

- A) seit 1927
- B) seit 1958
- C) seit 1977



## Frauen und Männer in Deutschland

### C) 1977



In der Bundesrepublik trat 1958 das Gleichberechtigungsgesetz in Kraft, das das „Alleinbestimmungsrecht“ des Mannes in allen Ehe- und Familienfragen abschaffte. Doch die Aufgabenteilung zwischen Mann und Frau wurde bis zur Gesetzesreform 1977 fortgeschrieben: Frauen durften nur dann berufstätig sein, wenn dies mit ihren Pflichten in Ehe und Familie vereinbar war. Insofern blieb die Zustimmungserfordernis des Ehemannes faktisch bestehen.

In der DDR hatten laut Artikel 24, Absatz 2 der Verfassung vom 9. April 1968 Frauen, ebenso wie Männer, nicht nur das Recht, sondern auch die Pflicht arbeiten zu gehen.

## Arbeitskultur in Deutschland



Wie viele Frauen und wie viele Männer arbeiten in Teilzeit?

**A)** Frauen: 37,5%; Männer: 26,0%

**B)** Frauen: 62,3%; Männer: 4,8%

**C)** Frauen: 45,0%; Männer: 11,5%



## Wie viele Frauen und wie viele Männer arbeiten in Teilzeit?



### **C) Frauen: 45%; Männer: 11,5%**



Fast die Hälfte der Frauen, aber nur 11,5% der Männer arbeiten in Teilzeit.

Dabei bestehen deutliche Unterschiede zwischen Ost und West: Weibliche Beschäftigte ohne Führungsverantwortung arbeiten im Westen zu 52% und im Osten zu 38% in Teilzeit. Männliche Beschäftigte ohne Führungsverantwortung arbeiten im Westen zu 10% und im Osten zu 13% in Teilzeit. Bei den Führungskräften sind es sowohl bei den ost- als auch bei den westdeutschen Männern 2%, bei den Frauen in Führungspositionen sind es im Westen 17% und im Osten 8%.

Quelle: IAB-Kurzbericht (2011)

## Gehalt von Frauen und Männern in Deutschland



Wie hoch war der prozentuale Unterschied im durchschnittlichen Bruttostundenverdienst von Männern und Frauen im Jahr 2010?

**A)** 6%

**B)** 23%

**C)** 11,5%



## Wie viele Frauen und wie viele Männer arbeiten in Teilzeit?

**B) 23%**



Der Gender Pay Gap, das heißt der prozentuale Unterschied im durchschnittlichen Bruttostundenverdienst von Männern und Frauen, lag im Jahr 2010 – wie in den Vorjahren – bei 23%. Die Bruttostundenverdienste von Arbeitnehmerinnen waren also durchschnittlich 23% niedriger als die der Arbeitnehmer. Im früheren Bundesgebiet lag der geschlechtsspezifische Verdienstunterschied im Jahr 2010 bei 25% und in den neuen Ländern bei 6%.

Quelle: Statistisches Bundesamt (2011)



Welchen Anteil haben Frauen an Führungspositionen in der deutschen Wirtschaft?

A) 20,3%

B) 31,2%

C) 41,7%



## Welchen Anteil haben Frauen an Führungspositionen der deutschen Wirtschaft?

**A) 20,3%**



Der Frauenanteil im Management (1. und 2. Ebene) beträgt 20,3%, im Top-Management von Großunternehmen liegt er jedoch bei 6,2%.

Es besteht ein deutlicher Unterschied zwischen Ost und West. Während die alten Bundesländer im Durchschnitt einen Frauenanteil von ca. 18% im Management aufweisen, liegt er in den neuen Bundesländern bei ca. 24%.

In Ostdeutschland gibt es einen sehr großen Anteil kleiner und mittlerer Unternehmen, die wiederum generell mehr Frauen in Führungspositionen beschäftigen als Großunternehmen.

Quelle: Hoppenstedt (2010)

## Parität in der Wirtschaft

Wie lange würde es dauern bis die Führungspositionen in der Wirtschaft paritätisch zwischen Männern und Frauen besetzt sind?

- A)** 10 Jahre
- B)** 20 Jahre
- C)** 30 Jahre

Welchen Anteil haben Frauen an Führungspositionen der deutschen Wirtschaft?

**C) 30 Jahre**



Betrachtet man die vergangenen 6 Jahre, kann man eine Erhöhung des Frauenanteils in Höhe von 5,9%. Derzeit liegt der Anteil von Frauen in Führungspositionen bei 20,3%, zur Parität fehlen der Wirtschaft noch 29,7%. Setzt man diese Zahlen ins Verhältnis, so kommt man zu dem Ergebnis, dass es insgesamt noch 30 Jahre bei derzeitigen Bedingungen dauern wird bis Führungspositionen paritätisch besetzt sind.

Quelle: Hoppenstedt (2010)

## Frauen in Führungspositionen der deutschen Wirtschaft



Wie hoch ist der Frauenanteil in den Vorständen der DAX 30-Unternehmen?

A) 31,5%

B) 11,7%

C) 6,3%

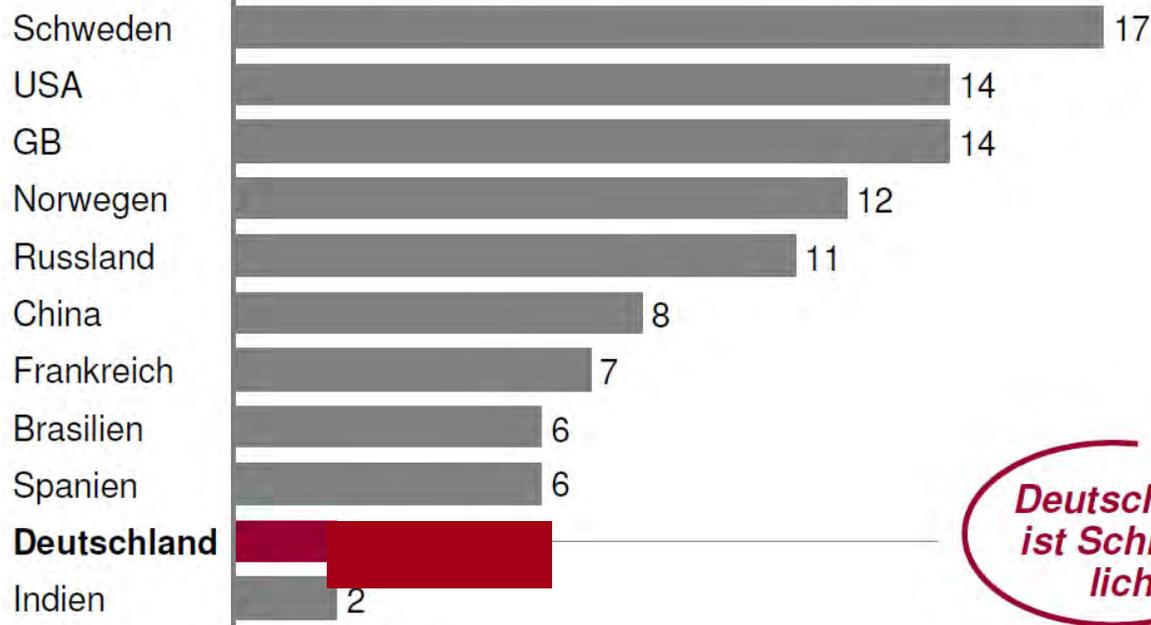


Welchen Anteil haben Frauen an Führungspositionen der deutschen Wirtschaft?

**C) 6,3%**



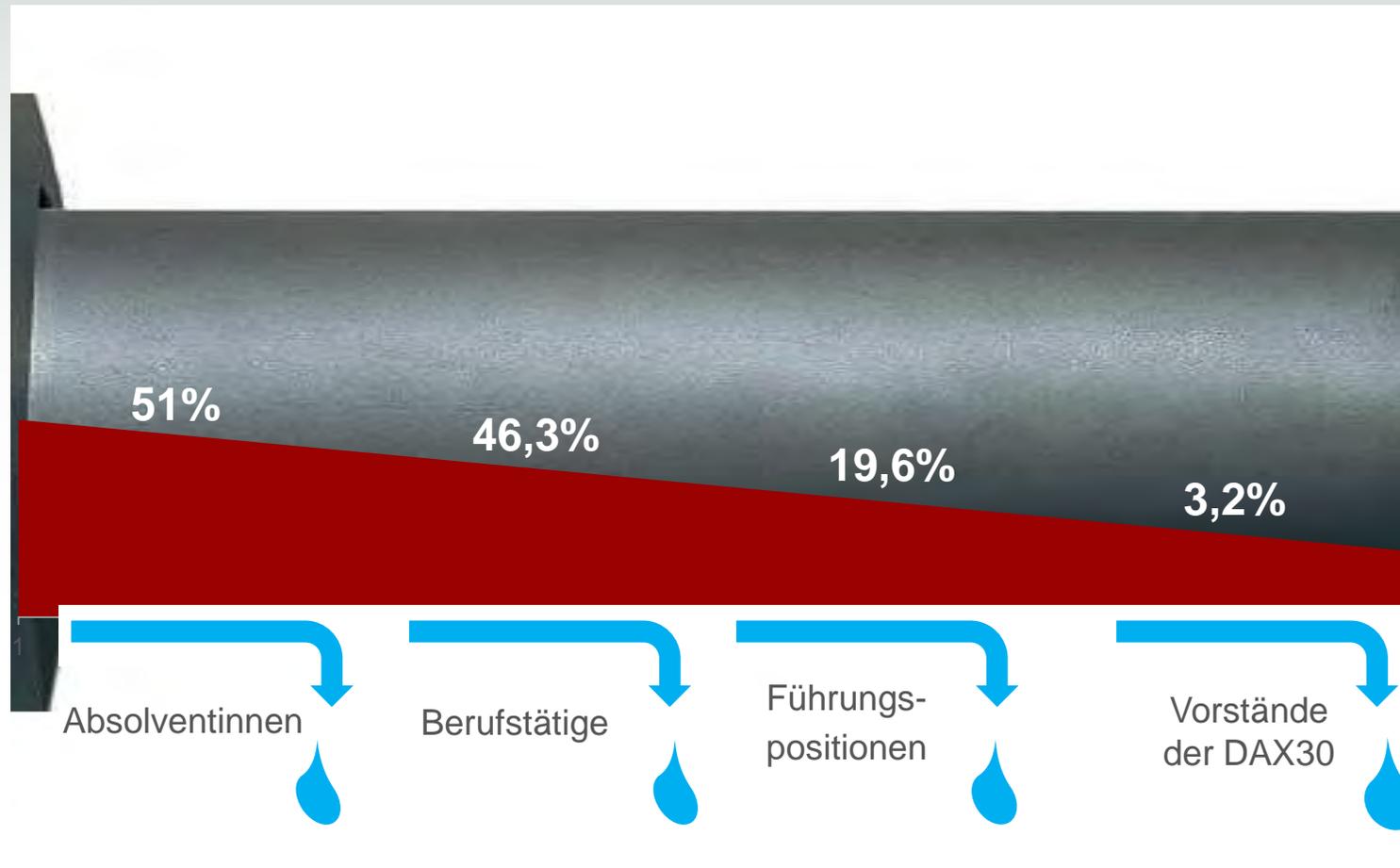
**Anteil Frauen im Vorstand führender Unternehmen, 2010**  
in Prozent



**!**  
*Deutschland ist Schlusslicht*

Quelle: eigene Berechnungen, McKinsey&Company (2011)

# Leaky Pipeline



## Barrieren für Frauen in Führungspositionen

### **In der Gesellschaft**

- | Vereinbarkeit von beruflicher Karriere mit Familie:  
unzureichende Infrastruktur
- | Staatlich-institutionelle Rahmenbedingungen fördern  
„Haupternährer-Modell“
- | Tradierte Rollenbilder und Einstellungen: Erziehung, Familie,  
Arbeitswelt, Bildungssystem, Medien, Gesellschaftliche  
Struktur und Kultur

## Barrieren für Frauen in Führungspositionen

### **In der Organisation**

- | Mangelnde Vorbilder bzw. Mentor/innen
- | Fehlende Zugehörigkeit zu informellen Netzwerken
- | Männerbündische Strukturen
- | Vorurteile, Stereotype gegenüber Frauen in Führungspositionen
- | Karrieremuster, die sich am Hauptnährer-Modell orientieren

## Barrieren für Frauen in Führungspositionen

### **Bei den Frauen selbst**

- | Berufstätigkeit ist nur eine Facette der Identität
- | Soziale Verpflichtungen schränken Verfügbarkeit ein
- | Verortung in der gesellschaftlichen Geschlechternorm
- | Gängige Anreize wenig attraktiv
- | Geschlechtsspezifische Einstellungen und Verhaltensmuster in Beruf und Familie

## Zur Erinnerung: Gegenstrategie Diversity Management

### Diversity Management

- | ist der verantwortungsvolle Umgang mit den in einer Organisation existierenden Unterschiedlichkeiten.
- | ist ein ganzheitliches Managementkonzept, welches die Wertschätzung einerseits und auch die explizite Förderung von Vielfalt in Organisationen andererseits zum Ziel hat.
- | ist eine Querschnittaufgabe.

**⇒ Diversität selbst entscheidet nicht über Erfolg oder Misserfolg, sondern die Art und Weise wie damit umgegangen wird!**

## MD: Zentrale Handlungsfelder



## MD in der Unternehmensstrategie

### **Querschnittsaufgabe**

- | die Policy und Leitlinien der Organisation
- | die Personalpolitik
- | die Maßnahmen und die Programme
- | die Kunden
- | das Marketing
- | das Monitoring und das Controlling

### **Top-Down**

- | Thema des Vorstands bzw. der Geschäftsführung

## MD: Zentrale Handlungsfelder



## MD im Personalmanagement: Handlungsfelder einer Politik der Chancengerechtigkeit

### Förderung von Minderheiten

- | Mentoring
- | Netzwerke
- | Gezielte Personalentwicklung
- | Sensibilisierung und Know-How-Transfer zu Gender, Interkulturalität etc.

### Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

- | Flexible und familienfreundliche Arbeitsorganisation
- | Unterstützung von Eltern u. Pflegenden
- | Lebensphasenbezogenes Personalmanagement
- | Sensibilisierung von Führungskräften

### Institutionalisierung

- | MD in Strukturen und Prozesse integrieren
- | Analyse und Veränderung von Instrumenten des Personalmanagements
- | Transfer von Know-How für Führungskräfte
- | Zielvereinbarungen



## Gleiches Verhalten, unterschiedliche Bewertung

### Beurteilungen sind von Geschlechterstereotypen geprägt



Der Mann wird laut. Die Frau wird hysterisch.

Der Mann handelt überlegt. Die Frau ist eiskalt.

Der Mann setzt sich durch. Die Frau ist rücksichtslos.

Der Mann ist beruflich erfolglos und arbeitet daher als Hausmann. Die Frau ist leidenschaftliche Hausfrau und Mutter.

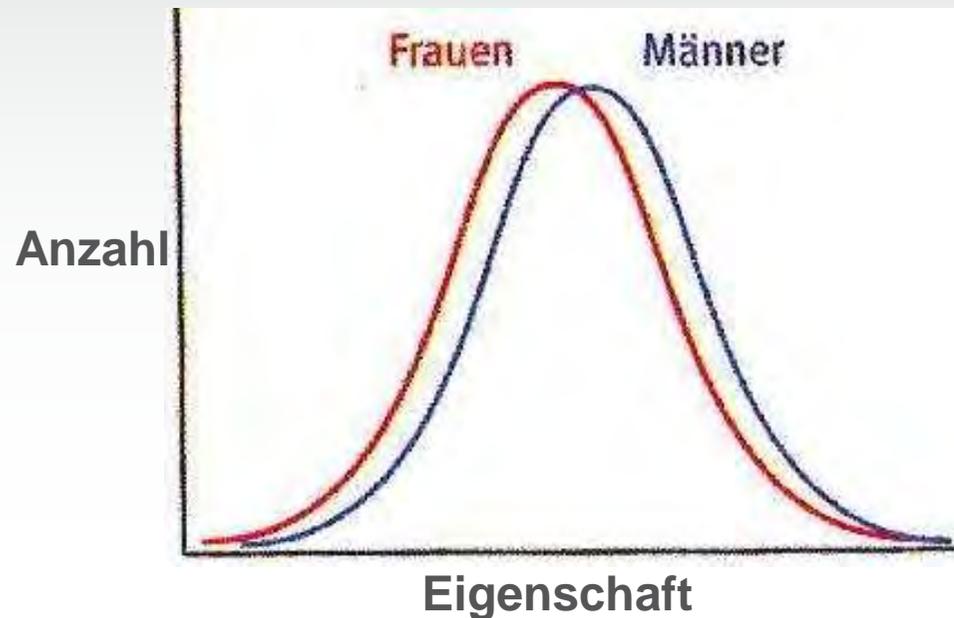
Der Mann ist ein „Softie“. Die Frau ist sensibel.

## (Geschlechter-)Stereotype

### ► Der 7. Sinn



Welche unterschiedlichen Eigenschaften haben Frauen und Männer?

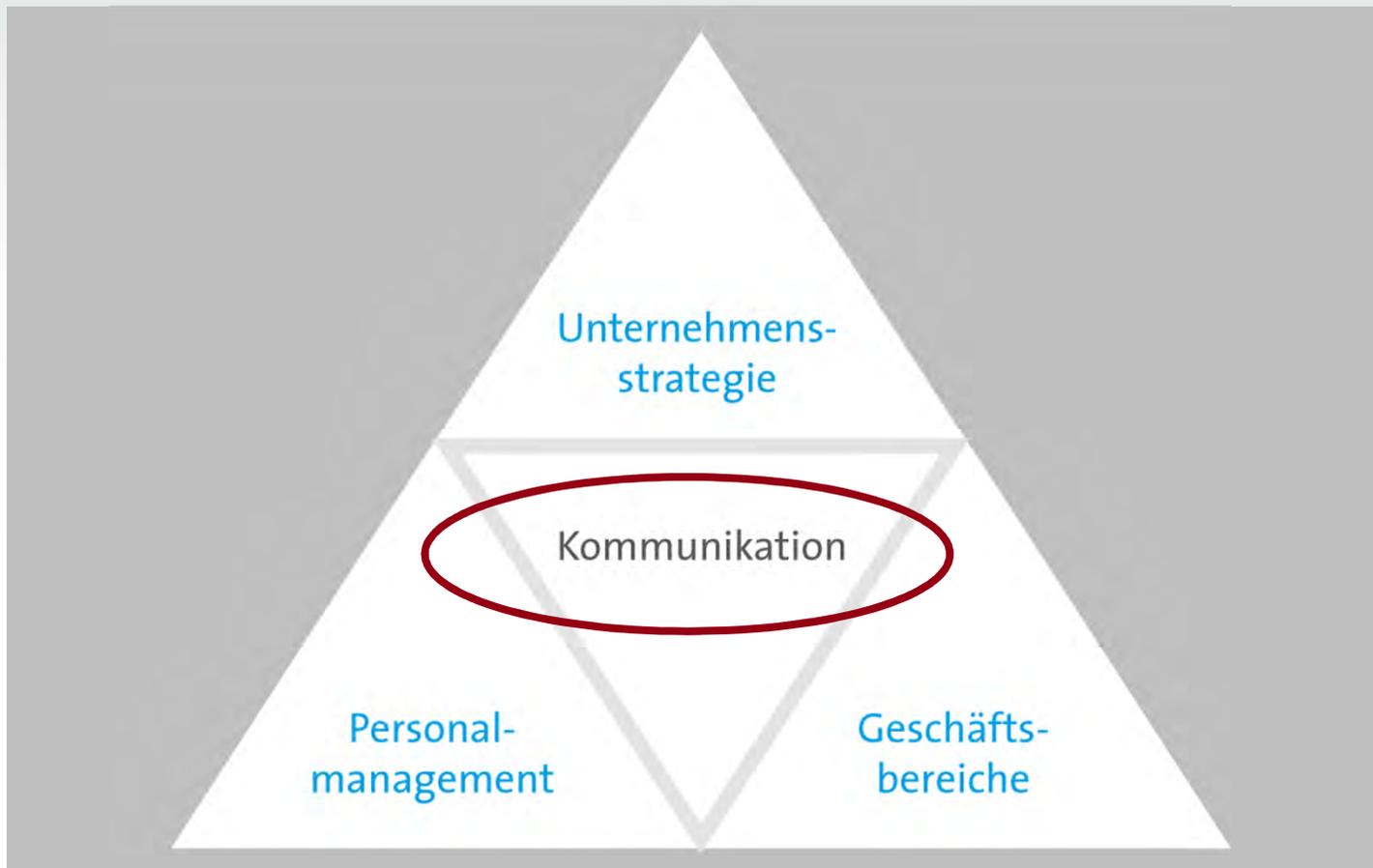


| Stand der Forschung: Statistisch signifikante Unterschiede nur bei Wurfweite, -geschwindigkeit und Freundlichkeit (Bild der Wissenschaft 2010)

## (Geschlechts-)Stereotype

- | sind übermäßig vereinfachte Vorstellungen über die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensweisen, z. B. von Männern und Frauen
- | sind menschlich
- | vernachlässigen die Vielfalt unterschiedlicher Charakterzüge
- | führen daher oft zu Fehltritten und Diskriminierungen

## MD: Zentrale Handlungsfelder



## Noch eine kleine Geschichte...

Ein Vater fuhr mit seinem Sohn im Auto. Sie verunglückten. Der Vater starb an der Unfallstelle.

Der Sohn wurde schwer verletzt ins Krankenhaus eingeliefert und musste operiert werden,

Der diensthabende Chirurg eilte in den OP, trat an den Operationstisch, auf dem der Junge lag, heran, wurde kreidebleich und sagte: „Ich bin nicht imstande zu operieren. Dies ist mein Sohn!“

**Wie kann das möglich sein?**

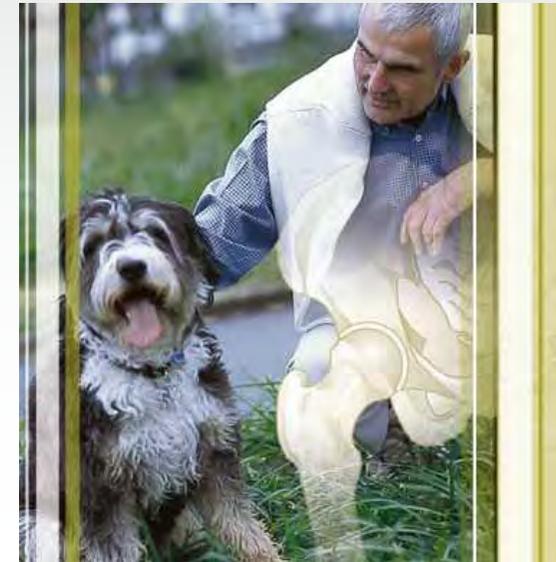
# Der neue Chef



## Gendergerechte Sprache

- | „generisches Maskulinum“ vermeiden
- | Männer UND Frauen sichtbar machen
- | Geschlechtsneutrale Hauptwörter nutzen (Führungskraft, Leitung, die Teilnehmenden, die Referierenden etc.)
- | Passive Formulierungen bevorzugen:
  - ▶ Wahlverzeichnis statt Wählerverzeichnis
  - ▶ Teilnahmeliste statt Teilnehmerliste
  - ▶ Beschäftigte statt Mitarbeiter
  - ▶ „Abgesendet von“ statt „Absender“
  - ▶ „Der Antrag wird gestellt von“ statt „Antragsteller/in ist“

## Beratung der Aesculap AG zu Patientenbroschüren



### Zeitgemäße Diversität?

- | Überproportional viele Männerfotos
- | Überwiegend Darstellung eines Seniorentypus
- | Zu wenig Variabilität in den Situationen

## MD: Zentrale Handlungsfelder



Think pink?



## Think black?



## Think Black: Coke Zero



## Think Pink: Coke Light

The advertisement features a woman with long dark hair, wearing a light blue dress and red high-heeled sandals, sitting inside a large, reflective silver bubble. She is holding a can of Coca-Cola Light. The background is a soft, light gray gradient.

me time is  
**Coke Light**  
time  
- Teresa Herrera

**Coca-Cola**  
*light*  
Light taste. No calories.

Coca-Cola and Coca-Cola Light are trademarks of The Coca-Cola Company. © 2008 The Coca-Cola Company.

Think divers!

## Bosch IXO

- | Nicht speziell für Frauen entwickelt
- | Berücksichtigung weiblicher Ansprüche
- | Abkehr von alten Rollenbildern

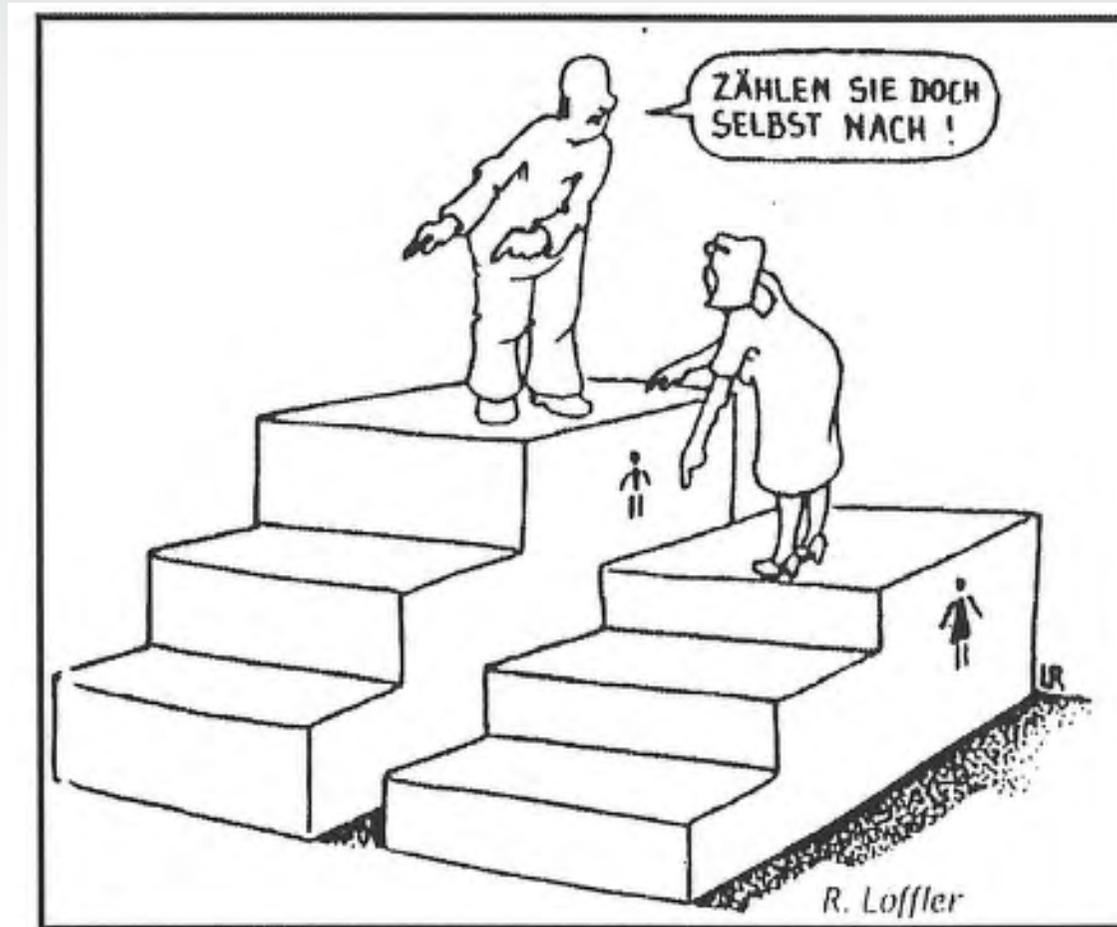


## Auf den Punkt gebracht

### **Gründe, die für eine Auseinandersetzung mit Diversity sprechen**

- | Nutzung des gesamten Talentpools
- | Investition in (Geschlechter-)Vielfalt
- | Einbezug der Sichtweise der Kundschaft / der Wählerschaft
- | Minimierung von Risiken und Kosten
- | „Arbeitgeber/in der Wahl“ sein
- | Geschlechtergleichstellung geht Hand in Hand mit Rentabilität

Zum Abschluss wünschen wir uns, dass es Ihnen nicht so ergeht...



EAF | Europäische Akademie für Frauen  
in Politik und Wirtschaft

# Vielen Dank!

Manuela Möller

Tel.: +49 (0)30 – 28879862

Mail: [moeller@eaf-berlin.de](mailto:moeller@eaf-berlin.de)

[www.eaf-berlin.de](http://www.eaf-berlin.de)