

## **Gleichstellung in der Personalentwicklung – eine zusammenfassende Betrachtung**

**Definition Personalentwicklung** nach Krämer, Grundlagen und Praxis der Personalentwicklung, 2007:

Personalentwicklung ist der Prozess der Förderung, Bildung und Unterstützung der Mitarbeitenden zur Erreichung der Organisationsziele. Sie setzt in der Phase der ersten Kontaktaufnahme im Rekrutierungsprozess ein und endet mit dem Ausscheiden des Individuums aus der Organisation.

### **Nutzen des Gleichstellungsansatzes für die Personalentwicklung (Mehrwert):**

Sich von Zuschreibungen (z. B. „Frauen sind kommunikativ und beziehungsorientiert“, „Männer sind zielstrebig und karrierebewusst“) zu befreien, erhöht die Leistungsfähigkeit von Unternehmen, denn

- a) die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden steigt durch die Nutzung ihrer individuellen Potentiale,
- b) der Leistungswillen der Frauen und Männer erhöht sich durch die Anerkennung ihrer selbst gewählten Lebensgestaltung.

### **Effekte:**

- Erhöhung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden sowie bessere Identifikation und Bindung an das Unternehmen
- mögliche Kostenreduktion durch weniger Fluktuation und niedrigeren Krankenstand
- Produktivitätssteigerung durch hohe Arbeitszufriedenheit
- bessere Rekrutierungschancen für Fachkräfte durch die Bereitstellung attraktiver Arbeitsplätze, insbesondere für Führungskräfte- und Fachkräftenachwuchs
- eventuelle Vorteile bei öffentlicher Auftragsvergabe

### **Wann ist Gleichstellung in der Personalentwicklung erreicht?**

Wenn:

- 1) Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben für Arbeitnehmende ohne diskriminierende Folgen möglich ist,
- 2) gleiche Aufstiegschancen für Arbeitnehmende gegeben sind,
- 3) bei der Rekrutierung und Beurteilung von Mitarbeitenden Stereotype vermieden werden.

### ***Gleichstellungsziel 1:***

#### **Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben für Arbeitnehmende ohne diskriminierende Folgen**

Frauen übernehmen mehr Familien- und Pflegearbeit als Männer, ihnen wird diese Rolle auch zugeschrieben. Männer, die aus dieser Rollenzuschreibung ausbrechen wollen, werden diskriminiert. Tradierte Rollenbilder werden so weiter überliefert und z.T. verfestigt. Ziel soll sein, dass es Frauen und Männern gleichermaßen möglich ist, ihr Erwerbsleben mit dem Privatleben je nach Lebensphase „unter einen Hut zu bringen“. Keines der beiden Geschlechter ist dabei Benachteiligten oder Diskriminierungen ausgesetzt.

#### Kernaussagen und Belege:

Zwei Drittel der Personen mit Pflegeleistungen (auf Grundlage des Pflegeversicherungsgesetzes) in Mecklenburg-Vorpommern, die zu Hause gepflegt werden, werden von ihren Angehörigen versorgt. Die Hauptpflegepersonen sind zu einem großen Teil Frauen, die aufgrund der Dreifachbelastung von Pflege, Beruf und Haushalt häufig ihre Arbeitszeit reduzieren. Die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf als Handlungsfeld in Unternehmen und notwendige unterstützende Strukturen sind zu wenig im Fokus der regionalen Akteure.

*vgl.: Statistisches Bundesamt: Pflegestatistik 2011. Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung. Ländervergleich-Pflegebedürftige.; Bestandsaufnahme des DGB Bezirk Nord für Mecklenburg-Vorpommern: Work-Life-Balance im Ostseeraum. Frauen zwischen Beruf und Pflege, 2009.*

Die Verteilung der Hausarbeit erfolgt trotz anderer Absprachen in Partnerschaften zu Lasten der Frauen. Die Anzahl der Stunden unbezahlter Arbeit pro Woche unterscheidet sich erheblich. Dies hat Auswirkungen auf Verdienst und Karriereöglichkeiten von Frauen.

*vgl.: Jutta Allmendinger, Julia Haarbrücker: Lebensentwürfe heute. Wie junge Frauen und Männer in Deutschland leben wollen. Kommentierte Ergebnisse der Befragung, Discussion Paper, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, 2013.; Mehr Hausarbeit, weniger Verdienst, Wochenbericht des DIW Berlin Nr. 6/2009.*

Die Elternzeit wird stark auf Mütter fokussiert. Dies spiegelt sich in der Dauer der Elternzeit wider, die Mütter und Väter nehmen. Nimmt ein Vater mehr als die üblichen zwei Monate, drohen Karrierebrüche und Diskriminierungen.

*vgl.: Statistisches Bundesamt: Elterngeld für Geburten 2011. Nach Kreisen, 2013.; Jutta Allmendinger, Julia Haarbrücker: Lebensentwürfe heute. Wie junge Frauen und Männer in Deutschland leben wollen. Kommentierte Ergebnisse der Befragung, Discussion Paper, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, 2013.; BMFSFJ (Hrsg.): Neue Wege-Porträts von Männern im Aufbruch, 2013.*

Frauen arbeiten häufiger in Teilzeit unter Berufung auf familiäre Verpflichtungen und nehmen häufiger die Krankentage der Kinder. Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben wird als vorrangiges Themenfeld von Frauen und Müttern betrachtet.

*vgl.: IfS Institut für Stadtforschung und Strukturpolitik GmbH: Sozioökonomische Analyse zur Vorbereitung des Operationellen Programms für den ESF in Mecklenburg-Vorpommern in der Förderperiode 2014 bis 2020, 2013.; Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Arbeitswelt im Wandel. Zahlen-Daten-Fakten, 2011.; <http://www.gbe-bund.de/gbe10/i?i=266D>*

Frauen unterbrechen familienbedingt (Pflege von Angehörigen und/oder Kinderbetreuung) ihre Erwerbstätigkeit sehr viel häufiger als Männer, da die Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben in den verschiedenen Lebensphasen nicht ausreichend gewährleistet ist.

*vgl.: BMFSFJ: Beruflicher Wiedereinstieg von Frauen nach längerer familienbedingter Erwerbsunterbrechung, 2013.*

#### Maßnahmen/Handlungsempfehlungen:

- **flexible Arbeitszeiten** (Telearbeit/Heimarbeit, Freie Pausenregelung, Möglichkeit von Voll- in Teilzeit zu wechseln und auch wieder von Teil- in Vollzeit, Einrichtung von Arbeitszeitkonten zur Erfassung der Plus/Minusstunden für die Arbeitszeitplanung, Kinderbonuszeit (z.B. bis zum Alter von 12 Jahren der Kinder an deren Geburtstag Dienstschluss um 13 Uhr im Rahmen der Dienstplangestaltung und des Arbeitszeitausgleichs), Sabbatical ermöglichen, Gleitarbeitszeit, Vertrauensarbeitszeit, Jobsharing)
- **Unterstützung bei der Kinderbetreuung** (Belegplätze für Kinder der Angestellten in Kita einkaufen und erweiterte Öffnungszeiten vereinbaren, Bau/Einrichtung einer Betriebskita mit erweiterten Öffnungszeiten, Notfallbetreuung durch Kooperation mit Kitas oder Tagespflegepersonen, Unterstützung bei der Suche nach Kitaplätzen, Unterstützung bei Ferienangeboten, Eltern-Kind-Arbeitszimmer)
- **Familienbeauftragte** für Mitarbeitende in Unternehmen installieren, insbesondere bei KMNU in Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen (Verbundlösungen schaffen)
- **Elternzeit** für Väter, Mütter und Großeltern gleichermaßen ermöglichen
- **Wiedereinstiegsplanung** von Arbeitgebern gemeinsam mit Arbeitnehmenden
- **Betriebliches Gesundheitsmanagement** (Kostenbeihilfe bei Sportkursen, gesunde Küche in hauseigener Kantine, Massage am Arbeitsplatz ermöglichen...)
- **Dual Career** unterstützen
- **Pflege und Vereinbarkeit** unterstützen (Sonderurlaub, Arbeitsfreistellung, temporäre Arbeitszeitreduzierung, Informationen bereithalten, Kooperation mit Alten- und/oder Pflegeheimen, Reservierung von Belegplätzen für Angehörige von Mitarbeitenden)
- **Familienservice für Angestellte** (Essen aus der Betriebskantine, Übernahme oder Kostenbeihilfe für haushaltsnahe Dienstleistungen bzw. Nutzung der hauseigenen Angebote (Wäscherei, Kurierdienst, Paketannahme im Unternehmen...), Unterstützung bei der Wohnungssuche)

## **Gleichstellungsziel 2:**

### **Gleiche Aufstiegschancen für Arbeitnehmende**

Die aktuelle Führungskultur in Unternehmen ist immer noch stark männlich geprägt. Sie orientiert sich am männlichen „Ernährermodell“, also am immer verfügbaren, nur für die Arbeit lebenden Mitarbeiter, dessen vordringliche Aufgabe darin besteht, genug Geld mit nach Hause zu bringen, damit es der Familie gut geht.

Dementsprechend greifen die klassischen Stereotype, nach denen der Mann diese Ernährerrolle übernimmt, während die Frau sich um Haus und Kinder kümmert.

Auf Grundlage dieser Stereotype werden an weibliche Beschäftigte andere Maßstäbe gesetzt. Es wird immer wieder in Frage gestellt, ob sie der Doppelbelastung (Karriere und Familie/Privatleben) standhalten können. Bei Männern spielt diese Frage keine Rolle. Das führt dazu, dass Frauen das Gefühl haben, für eine Aufstiegschance bzw. in einer Führungsposition mehr leisten zu müssen als ihre männlichen Kollegen.

Hier gilt es, Abhilfe zu schaffen, damit Frauen und Männer gleiche Chancen bekommen und ohne stereotype Schranken aufsteigen können.

#### Kernaussagen und Belege:

Der Anteil von Frauen in Führungspositionen vor allem in Vorständen und Aufsichtsräten ist immer noch äußerst gering.

*vgl.: DIW-Wochenbericht 3.2013: Managerinnen-Barometer 2013.*

Männliche Seilschaften bzw. sogenannte „Old-Boys-Netzwerke“ behindern den Aufstieg von Frauen.

*vgl.: Wippermann, Carsten: Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. Heidelberg 2010.*

Auf der einen Seite steigt die Anzahl der Frauen, die gerne in Teilzeit arbeiten würden. Auf der anderen Seite wird davon ausgegangen, dass Führung in Teilzeit nicht möglich ist. Insofern besteht hier ein Spannungsfeld.

*vgl.: Bischoff, Sonja: Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 5. Studie. Bielefeld 2010.; Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen: Frauen in Führungspositionen. München 2009.*

Die heutige Unternehmenskultur ist größtenteils nicht arbeitnehmerfreundlich. So wird unter anderem gerade in Zeiten der modernen Kommunikationsmedien eine ständige Verfügbarkeit (24 Stunden/7 Tage die Woche) erwartet. Diese ist in der Regel verbunden mit einer „Präsenzkultur“, d. h. es wird erwartet, dass die Führungskraft vor Ort anwesend ist, was z. B. Home-Office schwierig macht. Ob diese ständige Anwesenheit auch zu mehr Leistung bzw. Ergebnissen führt, darf bezweifelt werden.

vgl.: Wippermann, Carsten: *Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. Heidelberg 2010.*; Lukoschat, Helga/Mahler Walther, Kathrin: *Schlüsselfaktor F&E. Personalstrategien für die Zukunft entwickeln: Potenziale von Frauen nutzen. Berlin 2011.*

Arbeitnehmende in Teilzeit und in Elternzeit partizipieren weniger an Weiterbildungsmaßnahmen.

vgl.: Beicht, Ursula/Schiel, Stefan/Timmermann, Dieter (2004): *Berufliche Weiterbildung - wie unterscheiden sich Teilnehmer und Nicht-Teilnehmer?, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 1/2004, S. 5-10.*; Puhani, Patrick A./Sonderhof, Katja: *The Effects of Maternity Leave Extension on Training for Young Women. Bonn 2008.*

#### Maßnahmen und Handlungsempfehlungen:

- **unternehmensinterne, strategische Verankerung** des Themas Gender und Diversity z. B. durch Zielvereinbarungen (inkl. Sanktionen), die sich das Unternehmen gibt (Bsp.: Deutsche Telekom)
- unternehmensinterne **Unterstützung** von Frauen durch Mentoring-Programme, Coaching-Angebote, gezielte, karrierefördernde, auf weibliche Führungskräfte angelegte Fortbildungen und kontinuierliche Gespräche/Beratungen zu Entwicklungsmöglichkeiten
- Notwendigkeit und Nutzen von Gender und Diversity in die **Aus- und Weiterbildung von Führungskräften** implementieren und sie so zu sogenannten „Gate-Keepern“ (im Sinne von Türöffnern) machen
- **Vorbilder** schaffen und Leistungen der einzelnen Führungskräfte sichtbar machen
- Karrierewege **flexibilisieren** und Aufstiegschancen jenseits der 40 bzw. 50 ermöglichen
- **Dual-Career-Paare** unterstützen, z. B. durch weitere Job-Angebote, Unterstützung beim Umzug und bei der Vereinbarkeit
- **Vereinbarkeit** von Führungskräften ermöglichen durch flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle, Angebot für Führung in Teilzeit, Top-Sharing sowie die Unterstützung bei weiteren Fragen, wie z. B. Kinderbetreuung und Betreuung von zu pflegenden Angehörigen
- Angebote der **Weiterbildung** müssen Mitarbeitenden in Teil- oder Elternzeit genauso offen stehen wie Mitarbeitenden in Vollzeit. Zudem müssen sie auf gleichen Ebenen das gleiche Niveau haben, d. h. Frauen sollen sich nicht in 300-EUR-Veranstaltungen bei lokalen Bildungsträgern weiterbilden, während Männer zu 8.000-EUR-Seminaren nach München fahren.
- im **Geschäftsbericht** gem. § 289 HGB über Maßnahmen der Frauenförderung und Diversity informieren
- **Beurteilungsverfahren** müssen transparent und objektiv gestaltet werden.

### **Gleichstellungsziel 3:**

#### **Stereotype vermeiden bei Rekrutierung und Beurteilung von Mitarbeitenden**

Frauen und Männer werden aufgrund unbewusst ablaufender Rollenzuschreibung anders betrachtet und behandelt. Tradierte Rollenbilder finden in der Personalentwicklung weiter Anwendung und verfestigen sich. Frauen und Männern werden jeweils bestimmte Stellen und/oder Positionen nicht zugetraut bzw. wird von Personalverantwortlichen und/oder der Geschäftsführung kein Gedanke darauf verwendet, wer unabhängig vom Geschlecht dafür geeignet wäre.

#### Kernaussagen und Belege:

Frauen und Männer reagieren unterschiedlich auf Stellenausschreibungen. Frauen bewerben sich vor allem, wenn sie der Meinung sind, die Stelle auch 100%ig auszufüllen. Männer dagegen bewerben sich häufig auf ein breiteres Spektrum an Aufgabenbeschreibungen.

*vgl.: „Most wanted – die Arbeitgeberstudie“ der Karriere-Online Plattform e-fellows.net in Zusammenarbeit mit McKinsey, 2007.*

Vor allem Frauen im gebärfähigen Alter, mit oder ohne Kind und Migrant/innen werden im herkömmlichen Bewerbungsverfahren (mit Angabe von Alter, Geschlecht, Foto) benachteiligt.

*vgl.: Antidiskriminierungsstelle des Bundes: Leitfaden für Arbeitgeber. Anonymisierte Bewerbungsverfahren, 2012.; Antidiskriminierungsstelle des Bundes: Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“. Abschlussbericht, 2012.*

Die Außendarstellung von Unternehmen (Homepage, Flyer, Darstellung auf Messen etc.) ist nur bedingt zeitgemäß und entspricht eher selten den Kriterien von Gender Mainstreaming und Diversity.

*vgl.: [http://www.meckback.de/index.php?strg=5\\_92\\_94&baseID=96&](http://www.meckback.de/index.php?strg=5_92_94&baseID=96&);  
<https://karriere.deutschebahn.com/de/de/jobs/schueler/schueler-berufsausbildung/>*

#### Maßnahmen und Handlungsempfehlungen:

- **Stellenanzeigen** professionalisieren (werb wirksame Überschrift, kurze Angaben zum Firmenprofil, aussagefähige Stellenbezeichnung, kurze, prägnante Formulierung der Arbeitsaufgaben, genaue Beschreibung des Anforderungsprofils, Darstellung der positiv gelebten Unternehmenskultur, fehlerfreie Kontaktdaten)

- bei Neueinstellungen Prüfung von freien Stellen auf **Teilzeitpotenzial** bzw. Jobsharing
- neue **Bewerbungsverfahren** initiieren (z. B. anonymisierte Bewerbung, Assessment Center)
- innerhalb des Bewerbungsverfahrens **objektive Bewertungskriterien** festlegen
- innerhalb des Bewerbungsverfahrens **Erfahrungen aus Tätigkeiten** wie Ehrenamt, Familien- und Betreuungsaufgaben berücksichtigen
- im **Bewerbungsgespräch** beachten, dass Frauen und Männern unterschiedlich kommunizieren, dabei gleichzeitig eine gendergerechte Sprache anwenden
- Überprüfung der eigenen Außendarstellung auf Geschlechtergerechtigkeit (Verwendung von Bildern und Sprache auf Homepage, in Flyern, bei Messeständen; Darstellung von weiblichen und männlichen Vorbildern), Darstellung der gleichstellungsbewussten Unternehmenskultur (z. B. Informationen über Maßnahmen der Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben auf der Homepage) sowie Entwicklung eines entsprechenden **Employer Brandings**
- **Beurteilungsverfahren** müssen transparent und objektiv gestaltet werden.

***Exkurs: Beurteilungen:***

IMPULS MV hat sich in seiner Laufzeit nur am Rande mit dem Thema „diskriminierungsfreie Beurteilungen“ auseinandergesetzt. Deswegen hier nur kurz als Exkurs einige Gedanken dazu.

Leistungsbeurteilungen besitzen ein hohes Diskriminierungspotenzial, in der Regel aufgrund von gesellschaftlichen und organisationspezifischen Erwartungen und Wahrnehmungsmustern sowie subjektiven Färbungen desjenigen, der die Beurteilung vornimmt.

Die Ursachen für diese Diskriminierungen liegen im Allgemeinen in den Beurteilungskriterien und -verfahren selbst, die oftmals wenig durchschaubar, oft nicht nachvollziehbar und selten einheitlich sind. Auch in den Beschreibungshilfen sind Diskriminierungen schon inhärent, wenn z. B. in Spitzenpositionen männlich konnotierte Merkmale wie Durchsetzungskraft, im Mittelfeld aber eher weiblich konnotierte Merkmale wie Kommunikationsfähigkeit aufgeführt werden. Des Weiteren gibt es unbewusste Beurteilungsverzerrungen wie den sogenannten „similar-to-me-Effekt“ (eine bessere Beurteilung desjenigen, der einem ähnlich sieht), der „Hierarchie-Effekt“ (höher gestellte Personen (in der Regel Männer) werden besser bewertet) und den „Kleber-Effekt“ (wer länger nicht befördert wurde (in der Regel Frauen), wird schlechter bewertet). Letztlich gibt es noch bewusste Beurteilungsverzerrungen, nämlich dann, wenn der Beurteilende Quoten- bzw. Verzugsregelungen ungerecht findet.

*Was ist an Gegenmaßnahmen möglich?*

Information und Kommunikation: durch Ist-Analysen, Sensibilisierung für das Thema und die Anwendung von Empfehlungen wie „Gleichstellungsorientierte Umsetzung der Leistungsbezahlung im öffentlichen Dienst“ des GenderKompetenzZentrums Berlin (2007)

Schulung der Beurteilenden

Aufklärung und Unterstützung der Beurteilten: Informationsbroschüren, Vorbereitung auf Gespräche und Beschwerderegelungen

Veränderung der Kriterien und Verfahren: statt eigenschafts-, eher aufgaben- und ereignisbezogene Kriterien und Verfahren, regelmäßige Verfahrens- und Ergebniskontrollen

**Aktivitäten von IMPULS MV:**

- Analyse und Veröffentlichung: Bestandsaufnahme Frauen in Führungspositionen in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik
- Veranstaltungsreihe „Von der Kunst, Karriere zu machen“
- Erarbeitung einer Konzeption mit drei Handlungsfeldern: Unternehmenskultur/Arbeitgeberimage, Mentoring, gesellschaftliche Verantwortungsübernahme
- Konzeption und Begleitung des Landesprogramms „Zukunft durch Aufstieg - Mentoring für weibliche Beschäftigte“
- Durchführung der Arbeitskreise Strategische Personalentwicklung in Schwerin, Neustrelitz, Bad Doberan, Güstrow, Stralsund und Greifswald



## WISSEN

- über unterschiedliche Lebenssituation von Frauen und Männern in verschiedenen Lebensphasen
- über ungleiche Verteilung von Frauen und Männern in Branchen, Berufen, Führungspositionen
- über Orientierung der Unternehmenskultur an einem männlichen Ernährermodell
- über bewusste und unbewusste Wirkung von Rollenzuschreibungen
- über Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben

## REFLEKTIEREN

- von Zuschreibungen in täglicher Praxis
- des eigenen Rollenbildes
- der eigenen Verhaltensweisen auf Stereotype

# GENDER-KOMPETENZ

## WOLLEN

- Integration von Gleichstellung in die Unternehmenskultur
- Eintreten gegen mögliche Benachteiligungen
- Widerstände bewusst in Kauf nehmen
- Anerkennung von Menschen in ihrer Vielfalt und ihren unterschiedlichen Lebenssituationen
- beständiges Reflektieren von eigenen Rollenzuschreibungen in der täglichen Praxis
- bewusstes Vermeiden von Zuschreibungen
- Förderung von Frauen oder Männern in den Berufen, die dem anderen Geschlecht zugeschrieben werden

## KÖNNEN

- Fähigkeit zum Perspektivwechsel
- Anwendung moderner Personalentwicklungsmethoden und -instrumente
- Entwicklung von Maßnahmen zur Gleichstellung und Vereinbarkeit im Einklang mit jeweiligen Rahmenbedingungen des Unternehmens
- Erkennen von „versteckten“ Benachteiligungen eines Geschlechts bei Rekrutierung, Karriereentwicklung, Stellenbesetzung, Beurteilung etc.