

Gleichstellung

Sagen ist nicht immer gleich Tun

Dass in der Arbeitswelt Frauen und Männer gleichgestellt sein sollen, scheint heute selbstverständlich. Wie die Umsetzung der Gleichstellung in Organisationen aussieht und welche Diskrepanzen zwischen «Tun» und «Sagen» existieren, wurde an der Tagung «Walk the Talk» diskutiert.

Von *Hanna Vöhringer, Melanie Nussbaumer und Nathalie Amstutz*

An der Tagung «Walk the Talk: Zwischentöne organisationaler Geschlechtergleichstellung» vom 9.–10. Juni 2016 in Olten stellten Forscherinnen des internationalen Forschungsprojektes «Gender Cage – Revisited» ihre Resultate zu Gleichstellungsfragen in Organisationen einem kritischen Publikum aus der Praxis vor. Diese wurden anschliessend gemeinsam mit über 80 Teilnehmerinnen und Teilnehmer diskutiert, und es wurden Handlungsfelder für Diversitätsmanagement und Chancengleichheit in Organisationen erörtert. So entstand ein produktiver Dialog zwischen Forscherinnen und Forschern, Gleichstellungsbeauftragten, HR-Fachpersonen und Führungskräften von internationalen Unternehmen sowie Non-Profit-Organisationen.



Teilnehmerinnen des Round Table (von links): Regine Bendl, Wirtschaftsuniversität Wien (Moderation); Elena Folini, Swisscom; Verena Mühlberger, Greenpeace Schweiz; Ursula Bauer, Dezernat Gender Mainstreaming Stadt Wien; Joanne Burgener, PwC Schweiz.

Die zweitägige Tagung gestaltete darüber hinaus Podiumsdiskussionen mit Fachpersonen aus Politik, Wissenschaft und Unternehmenspraxis, einen Vernetzungsworkshop sowie unterschiedliche Fachworkshops, in denen die neusten Forschungsergebnisse vertieft wurden.

Handlungsbedarf in vielen Feldern

Ein zentrales Ergebnis der Tagung ist, dass Diversität und Chancengleichheit in Unternehmen oft als selbstverständlich und umgesetzt gelten. Werden jedoch Fragen von Arbeitszeit, von Anteil Frauen und Männern nach Positionen in der Hierarchie oder nach spezifischen Funktionen gestellt, so ist noch Handlungsbedarf vorhanden. Ebenso gibt es in den meisten Unternehmen noch bei konkreten Vereinbarkeitsmassnahmen Entwicklungspotenzial. Eine wesentliche Rolle spielen dabei die in der Forschung als Mythos entlarvten Annahmen, dass Unternehmen stets effizient arbeiten und

dass Personalauswahl und -beförderung nur nach Leistungskriterien erfolgt.

Die Studie hat gezeigt, dass es je nach Organisation unterschiedliche treibende Kräfte gibt, welche als argumentative Ressourcen von Diversitäts- und Gleichstellungsbeauftragten zur Implementierung strategischer Ziele gebraucht werden können. Viola Heller, frühere Verantwortliche für Diversity Management bei PwC Schweiz, machte die Erfahrung, dass die Nachfrage der Kundschaft sehr wirksam für die Diversityarbeit sein kann: «Wenn der Kunde, die Kundin nach einem geschlechterbalancierten Beratungsteam fragt, dann ist die Bereitschaft für Diversitymassnahmen gross. Wenn es jedoch grundsätzlich als Ziel formuliert werden soll, dann wehren sich Führungspersonen oft dagegen.» Gleichzeitig kann sich die Kundenerwartung an eine zeitlich hohe Verfügbarkeit der Beraterinnen und Berater nachteilig auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie auswirken. Für Viola

Heller bedeutet dies, dass sie sich strategisch argumentativ nicht nur auf die Wünsche der Kundschaft stützt, sondern gesellschaftliche Bedingungen, zum Beispiel Fachkräftemangel oder demografischer Wandel, als Argumentation für die Durchsetzung von Diversitäts- oder Gleichstellungsbestrebungen heranzieht.

«Talk», «Decision» und «Action»

Grundsätzlich konnte die Studie zeigen, dass Diversität und Chancengleichheit in Unternehmen eher umgesetzt sind, je näher sie am Management und am Kerngeschäft angesiedelt sind. Umgekehrt bedeutet dies, dass faktische Chancengleichheit weniger besteht, wenn Organisationsmitglieder das Thema als weit weg vom Kerngeschäft ihrer Organisation wahrnehmen. Um dieses Verhältnis von gewollter und faktischer Chancengleichheit zu beschreiben, wurde an der Tagung ein Schema vorgestellt, das sich als zielführend für weitere Analysen erwies. Da-



Talk <i>(Statements gegen aussen wie Leitbilder, Websites, persönliche Repräsentationen)</i>	Decision <i>(Schriftlich fixierte Entscheide wie Personalpolitik, Arbeitszeitreglemente)</i>	Action <i>(Nichtformalisierte Aktivität, Füllen nicht geregelter Praxis, Interpretationen)</i>
Beispiel Analyseraster für Organisation X Thema Teilzeitarbeit		
«Wir sind flexibel und bieten Teilzeitarbeit an»	Jahresarbeitszeit; Teilzeitarbeit für alle Stufen in Personalpolitik angeboten. Arbeitszeitreglement verweist nicht auf Teilzeit auf allen Stufen.	Minderheit (Ø 10%) arbeitet Teilzeit; davon ist die Mehrheit weiblich; keine Teilzeit auf Führungsposition
Beispiel Analyseraster für Organisation Y Thema «Ausgewogenes Geschlechterverhältnis auf Führungspositionen»		
Keine Kommunikation des Ziels gegen aussen	Quote ist in strategischen Leitlinien festgelegt, jedoch nicht in der Gleichstellungs- und Personalpolitik.	Ausgewogenes Verhältnis bei unterem Management umgesetzt, bei mittlerem und oberem Management nicht umgesetzt

bei wird angenommen, dass jedes Unternehmen stets auf den drei Ebenen «Talk», «Decision» und «Action» arbeitet.

Verschiedene Strategien

Die Studie konnte zeigen, dass es in manchen Unternehmen sinnvoll sein kann, verstärkt «Talk» zu pflegen, d.h. das Leitbild entsprechend zu mehr Chancengleichheit oder Familienfreundlichkeit anzupassen, um so durch ein organisationales Commitment interne Änderungen zu bewirken. Es wurde jedoch an der Tagung zugleich davor gewarnt, unrealistische Ziele zu setzen und unglaubwürdige Leitbilder aufzustellen. Dies schadet der Glaubwürdigkeit und dem Unternehmensruf. In anderen Fällen hingegen kann es sinnvoll sein, zuerst betriebliche «Decisions» zu fällen, bevor die Massnahmen nach aussen getragen werden. Die Herausforderung liegt hier darin, die «Decisions» so zu gestalten, dass der Interpretationsspielraum nicht zu gross wird und es zu keinen innerorganisationalen Widersprüchen kommt. Je nach Thema ergibt es auch Sinn, direkt auf der «Action»-Ebene Veränderungen zu gestalten: So zeigte

sich, dass es in manchen Unternehmen zuerst einer Sensibilisierung der Mitarbeitenden bedarf, beispielsweise durch mehr Diskussionen, Workshops und Trainings, bevor bindende Unternehmensentscheide festgelegt werden. So können sich die Mitarbeitenden eher mit den Entscheiden identifizieren, und Führungskräfte stehen im Arbeitsalltag dahinter.

Fragen zur Selbstevaluation

- Welche erfolgreichen respektive weniger erfolgreichen Projekte wurden auf welcher Ebene (Talk, Decision, Action) verarbeitet? Gibt es da einen Zusammenhang?
- Welche strategischen Gründe gibt es, gewisse Themen nur auf spezifischen Ebenen auszuarbeiten?
- Wer ist innerhalb der Firma für Talk, wer für Decisions zuständig? Was geschieht derweil auf der Ebene Action?
- Wo in der Firma/Organisation ist Gleichstellungs- bzw. Diversitätsarbeit angesiedelt? Wie nahe ist sie am Kern der Organisation?

Das Verhältnis von Tun und Sagen im Bereich der Geschlechtergleichstellung ist somit vielschichtig und vielfältig. Die ei-

gene Situationsanalyse kann dazu beitragen, smarte Ziele zu setzen und zielführende Massnahmen zu implementieren, sodass Chancengleichheit in Organisationen zur Tatsache wird.

Autorinnen



Hanna Vöhringer ist Soziologin und arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Personalmanagement und Organisation (PMO) der Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft.



Melanie Nussbaumer ist Soziologin und Politikwissenschaftlerin. Sie arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für PMO der Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft.



Nathalie Amstutz ist Dozentin am Institut für PMO der FHNW. Sie leitet die Weiterbildung CAS Diversity- und Gleichstellungskompetenz in Kooperation mit verschiedenen Hochschulen.

Top Nachwuchs

www.kszh.ch



PraktikantInnen mit Matura

Suchen Sie **motiviert und belastbar** Mitarbeitende mit einer soliden Grundausbildung, welche für anspruchsvolle Arbeiten eingesetzt werden können?

Brauchen Sie PraktikantInnen, die nach kurzer Einarbeitungszeit **selbständig** arbeiten?

PWA-Wirtschaftsprogramm

DIE Alternative zum Hochschulstudium für MaturandInnen

Werden Sie Partnerfirma

Informationen unter:
www.kszh.ch/pwa-firmen

6 Monate Präsenzunterricht, **18 Monate Vollzeitpraktikum** ohne bürokratischen Aufwand