

**Bundesministerium für Landesverteidigung
(BMLV)**

**RICHTLINIE
GLEICHSTELLUNG**

BEGLEITHEFT

Verfasserin und inhaltliche Verantwortung:

MinRin Mag.a Silvia MOOSMAIER

MFW/RL GLEICHSTELLUNG

VPN 1772

silvia.moosmaier@bmlv.gv.at

Diese Seite wurde bewusst leer gelassen.

Inhaltsverzeichnis

1. VORWORT	4
2. RECHTLICHE AUSGANGSLAGE.....	5
3. EINWEISUNG IN DIE GLEICHSTELLUNG UND IHRE UMSETZUNGSSTRATEGIEN	6
4. INSTRUMENTE ZUR GLEICHSTELLUNG	8
4.1. EQUALITY SCORECARD (ESC).....	8
4.2. GENDER STATUS IN ORGANISATIONEN	8
4.3. 4R GENDER ANALYSE	9
4.4. GLEICHSTELLUNGSCONTROLLING (GSC)	10
4.5. GENDER EQUALITY MANAGEMENT (GEM) – LEITFADEN FÜR PROJEKTE.....	10
4.6. GENDER IMPACT ASSESSMENT	10
4.7. GENDER ANALYSEN IN ORGANISATIONEN.....	11
5. BEST PRACTICE	13
5.1. MENSCHENGERECHTE AUSBILDUNG	13
5.2. GENDER MEDIZIN - PROJEKT HERZGESUNDHEIT.....	13
5.3. MENTORING-PROGRAMME.....	13
5.4. ABSOLVENTINNENTREFFEN VON SOLDATINNEN	14
6. BEGRIFFSBESTIMMUNGEN	15
7. LITERATUR	20
7.1. GRUNDLAGENLITERATUR	20
7.1.1 <i>Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement/ Einführung in Theorie und Praxis</i>	21
7.1.2 <i>Diversität und Diversitätsmanagement</i>	26
7.1.2.3 <i>Prozesse der Reproduzierung von Geschlechterzuschreibungen in</i>	29
7.1.3 <i>Gender Mainstreaming/Gleichstellungsmanagement als Erfolgsfaktor – das Praxisbuch</i>	35
7.2. FACHSPEZIFISCHE LITERATUR ZUR GLEICHSTELLUNG.....	38
7.2.1 <i>Feministische Wissenschaftsforschung</i>	38
7.2.2 <i>Feministische Theorien</i>	38
7.2.3 <i>Dekonstruktionstheorie</i>	39

1. VORWORT

Wissen Sie was ein Auto und die Gleichstellung gemeinsam haben?

Die meisten von uns können kein Auto konstruieren und bauen. Aber die meisten können ein Auto fahren. Doch bevor Sie es fahren können, müssen Sie den Führerschein machen.

Mit der Gleichstellung ist es ähnlich, es wird nicht erwartet, dass Sie sie konstruieren oder Strategien und Methoden entwickeln. Allerdings brauchen Sie einen „Führerschein“, also eine Schulung zu einem Grundverständnis und eine Einweisung, wie Sie Gleichstellung in Ihrem Bereich umsetzen können.

Genau das bietet Ihnen dieses Begleitheft. Es dient der grundsätzlichen Einweisung in die Materie GLEICHSTELLUNG.

Sie lernen die Strategien und Instrumente zur Umsetzung kennen, bekommen die wichtigsten Fachbegriffe definiert und werden in die wichtigsten Überlegungen und wissenschaftlichen Grundlagen eingeführt.

Sollte das nicht ausreichen, können Sie sich gerne für Schulungen über KURSIS anmelden oder für sich und/oder Ihre Dienststelle Schulungen bei MFW bzw. ZMFW beantragen.

Selbstverständlich gibt es auch Organisationsberatung, wie Sie in Ihrem Bereich Gleichstellung inkludieren können. Diese Beratung besteht aus mehreren Terminen und beschäftigt sich ganz konkret mit Ihrem Arbeitsfeld. Für die Zentralstelle wird dies durch MFW und für die nachgeordneten Dienststellen durch ZMFW durchgeführt.

Sie werden sehen, nach der „Fahrschule“, werden Sie gerne auf der Gleichstellungsautobahn unterwegs sein.

2. RECHTLICHE AUSGANGSLAGE

Die Republik Österreich hat sich rechtlich und politisch zur Umsetzung von Gleichstellung verpflichtet. Der Begriff selbst wird allerdings durch keine der rechtlichen Grundlagen normiert und definiert. Daher stellt sich der rechtliche Rahmen als Konglomerat aus europa- und völkerrechtlichen Bestimmungen, nationalen Gesetzen und politischen Staatszielvorgaben dar.

Ausnahmen mit Relevanz für den Bund sind das Bundesgleichbehandlungsgesetz, der Frauenförderungsplan des BMLV und die Ministerratsbeschlüsse zu Gender Mainstreaming und Gender Budgeting sowie das Bundeshaushaltsgesetz, die ganz konkrete Bestimmungen zur Gleichstellung beinhalten.

Aus allen anderen Bestimmungen können die rechtlichen Rahmenbedingungen nur indirekt, unter Heranziehung der nachfolgend dargestellten Bestimmungen, abgeleitet werden. Dies betrifft unter anderen die Konvention der Menschenrechte.

Wesentlich ist, dass sich gemäß des Stufenbaus der Rechtsordnung die zentrale primärrechtliche Verpflichtung aus der Ratifizierung des Vertrages von Amsterdam ergibt, der am 1. Mai 1999 in Kraft getreten ist. Der Vertrag wird durch die Charta der Grundrechte der Europäischen Union ergänzt. Auf dieser Basis erfolgen innerstaatlich die sekundärrechtliche Umsetzung und die Formulierung politischer Zielvorgaben.

Zusätzlich gilt es zu bedenken, dass der Einsatz militärischer österreichischer Kontingente im Ausland immer im Rahmen einer internationalen Organisation erfolgt und deren rechtliche Vorgaben zu berücksichtigen sind. In diesem Zusammenhang können vor allem die Konventionen und Richtlinien der Vereinten Nationen von Bedeutung sein, welche gleichzeitig auch von der Europäischen Union im Bedarfsfall Auslandseinsätzen zugrunde gelegt werden.

Im Bereich der Inlandseinsätze und auch des Grenzschutzes kann das Gleichbehandlungsgesetz in Bezug auf öffentliche Leistung von Bedeutung sein.

3. Einweisung in die Gleichstellung und ihre Umsetzungsstrategien

Gleichstellung steht heutzutage nicht mehr ausschließlich für die gleichen Rechte von Frauen, Männern und Diversen Personen, sondern für die Inklusion der Menschenrechte (in das jeweilige Umfeld) und die Anerkennung der Vielfalt aller Menschen.

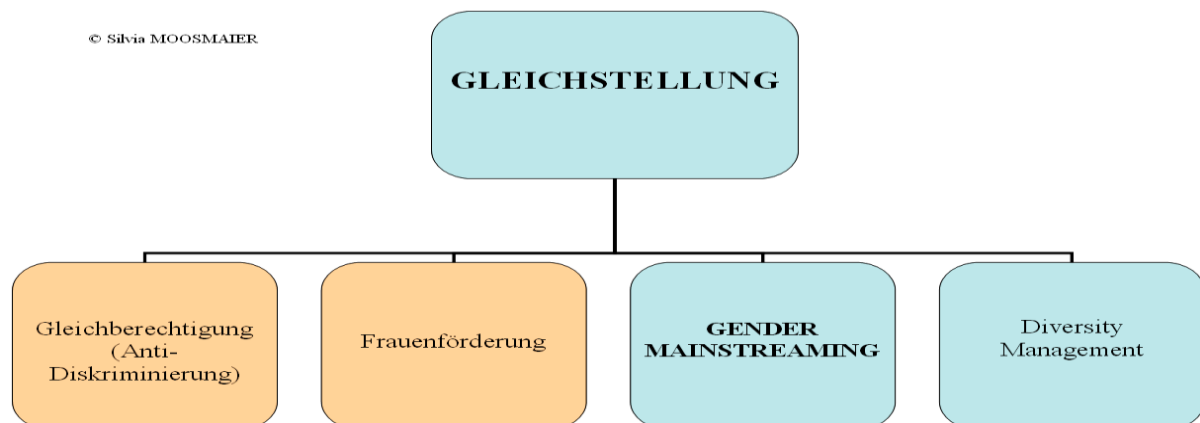
Dieser Zugang geht weit über eine Quote hinaus und beschäftigt sich personenunabhängig mit sozialen Systemen und deren Auswirkung auf die Gesellschaft, die durch Traditionen, Normen und Werte geprägt ist. Die wissenschaftlichen Bearbeitungen sind verstärkt in den Geisteswissenschaften (Organisationstheorien, Gesellschaftstheorien) verortet und haben neue Zugänge und die Anerkennung der Komplexität von Menschen geschaffen.

Damit die militärische Landesverteidigung ihre Aufgaben menschenorientiert und zeitgemäß durchführen kann, ist es erforderlich Gleichstellung im Dienstbetrieb zu leben, um sie in weiterer Folge in die Aufgabenerfüllung inkludieren zu können.

Aufgrund der großen Bandbreite und der unterschiedlichen Zugänge und Qualitäten von Veröffentlichungen zu diesem Themenkomplex war es erforderlich, die grundlegenden Theorien, Strategien und Methoden entsprechend der Theorielehre der Gender Studies der Universität WIEN für das Ressort festzulegen.

Zusammenfassend bedeutet dies für die Bearbeitungen im BMLV/ÖBH:

Um das Ziel der Gleichstellung zu erreichen, sind folgende Strategien anzuwenden:



Die jeweiligen Strategien sind einzeln oder in Kombination einsetzbar. Die Auswahl richtet sich immer nach der durchzuführenden Maßnahme.

Die nachstehende Beschreibung gibt eine Übersicht über die Einsatzmöglichkeiten der Strategien. Aufgrund der Komplexität der Materie können von den Dienststellen Beratungen und Schulungen bei MFW/ZMFW angefordert werden.

Strategie	Grundzugang/ Arbeitsbasis	Maßnahmen
Antidiskriminierung <i>Zugehörige Bezeichnungen: Gleichberechtigung Gleichbehandlung Chancengleichheit</i>	Umsetzung von gesetzlichen Regelungen zur Gleichstellung und Vermeidung von Diskriminierung Zielgruppe alle Staatsbürger	Berücksichtigung der Vorgaben zur Gleichstellung im jeweiligen Verantwortungsbereich
Frauenförderung	Nachdem erkannt wurde, dass die gesetzliche Basis nicht ausreichend ist, wurde zur Beschleunigung des Gleichstellungsvorganges die Bevorzugung von Frauen als Methode zur Erreichung von Gleichstellung festgelegt (Positive Diskriminierung). Grundlage für Frauenförderungsmaßnahmen ist der Frauenförderungsplan des BMLV. Es wird grundsätzlich auf Bestehenden aufgebaut, während Gender Mainstreaming und Diversity Management Struktur- und Rahmenbedingungen verändern. Zielgruppe Frauen	Gewährung von Fördermaßnahmen für Frauen. Einzelne Maßnahmen sind z.B. Bevorzugung bei Einteilung auf Arbeitsplätzen bei gleicher Qualifizierung, Quotenregelungen, Mentoring-Programme, Absolventinnen-Treffen.
Gender Mainstreaming	Implementierung von Gleichstellungsfaktoren in die Tiefenstruktur von Systemen und Organisationen zur Veränderung von Struktur- und Rahmenbedingungen. Zielgruppe sind Frauen und Männer	Gender- und Diversitygerechte Ausbildung Strukturierte Berücksichtigung von Betreuungspflichten Reduzierung des Token-Status durch Zusammenziehung von Soldatinnen bei Teilen der Ausbildung Reduzierung des Token-Status durch gemeinsame Unterkünfte von Soldatinnen und Soldaten Anwendung der Erkenntnisse der Gender Medizin bei der Beurteilung der körperlichen Leistungsfähigkeit
Diversity Management	Anerkennung der Vielfalt von Menschen, ihrer Leistungsfähigkeit und ihren Bedarfen Zielgruppe sind grundsätzlich alle Menschen einer definierten Gruppe (Frauen, Männer und Diverse Personen)	Nutzung des Potenzials der Ressortangehörigen und Berücksichtigung von Diversity in der militärischen Aufgabenerfüllung

4. INSTRUMENTE ZUR GLEICHSTELLUNG

Die folgenden Instrumente sind den Büchern „Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement/Einführung in Theorie und Praxis“ und „Gender Mainstreaming/Gleichstellungsmanagement als Erfolgsfaktor – das Praxisbuch – Teil III“ entnommen.

Es werden jene Instrumente vorgestellt, die für das BMLV/ÖBH geeignet erschienen.

4.1. Equality Scorecard (ESC)¹

Dieses Instrument wird für Gender Analysen und Zieldefinitionen verwendet.

Die ESC ist ein Selbstevaluierungsinstrument und bietet eine umfassende Einschätzung zum Stand der Gleichstellung in einem Unternehmen. Anhand ausgewählter Fragestellungen wird entlang der acht Handlungsfelder des Gender Equality Management herausgefiltert, in welchen Bereichen bereits gute Gleichstellungsergebnisse vorliegen und in welchen Bereichen noch Erfolgspotenziale liegen. Die Ergebnisse dienen als Basis für die Entwicklung von Zieldefinitionen und Maßnahmen.

4.2. Gender Status in Organisationen²

Die Feststellung des Gender Status gibt Hinweise darauf, in welcher Art und Weise Gleichstellungsmaßnahmen aufgebaut werden sollten, um das nötige Kommitment mit den innerbetrieblichen Stellen herzustellen. Er gibt auch Auskunft über die zu erwartenden Widerstände und Unterstützungsmöglichkeiten.

Bei diesem Instrument werden die Personengruppen Management, Angestellte und Gender Aktivistinnen und Aktivisten eines Unternehmens bezüglich ihrer Einschätzung des Gender Bewusstseins im Unternehmen befragt. Dieses wird in drei Phasen eingeteilt: Blindheit in Bezug auf Genderfragen, vorhandenes Bewusstsein für Genderfragen und Neuverteilung von Genderrollen.

¹ Vgl. Doblhofer/Küng, Seite 143-154.

² Vgl. Doblhofer/Küng, Seite 159-164.

4.3. 4R Gender Analyse

Dieses Instrument wird für erste Grobeinschätzungen verwendet. Es stellt Frauen und Männer einer bestimmten Zielgruppe in den Mittelpunkt und gibt Auskunft über das Geschlechterverhältnis dieser Gruppe.

Als erster Schritt wird die Zielgruppe definiert. Danach wird die Gleichstellungsfrage formuliert, z.B. „Sind Männer und Frauen in der Arbeit ähnlich motiviert und sind sie gleichermaßen mit den Arbeitsbedingungen zufrieden?“.

Danach werden die 4R – Repräsentation, Ressourcen, Realitäten und Recht/Regelungen – beantwortet.

Repräsentation: Zahlenmäßige Darstellung der Frauen und Männer.

Ressourcen: alles, was zur Bewältigung von Aufgaben zur Verfügung steht.

Es wird empfohlen, Geld, Zeit und physischen Raum (Größe des Büros, Zugang zur Infrastruktur), aber auch Aus- und Weiterbildung und Zugang zu Netzwerken zu wählen (quantitative Aussage).

Realitäten: Hier handelt es sich um qualitative Aussagen (Feedback, Fragebogen, qualitative Interviews).

Ein konkretes Thema wird ins Blickfeld geholt, z.B. soll die Motivation von Frauen und Männern genauer untersucht werden.

Rechte/Regelungen: Welche Regeln sind im konkreten Fall von Bedeutung?

Hier könnten auch ungeschriebenen Regeln von Relevanz sein oder Regelungen, die sich unbeabsichtigt unterschiedlich auf Frauen und Männer auswirken, z.B. Beförderungsverfahren, Zugangsberechtigungen, Ferienregelungen.

Als nächster Schritt wird eine erste Beurteilung durchgeführt. Alle Bereiche, die Unklarheiten aufweisen bzw. Unterschiedlichkeiten ergeben haben, werden einer vertiefenden Analyse unterzogen. Dies könnte der Fall sein, wenn festgestellt wurde, dass Männer einen geringeren Motivationsgrad als Frauen aufweisen oder Beförderungsverfahren unklar strukturiert sind.

Anhand der Ergebnisse sind Ziele zu formulieren und Maßnahmen zu entwickeln.

4.4. Gleichstellungscontrolling (GSC)³

Aufgabe ist es, anhand eines überschaubaren Sets an Indikatoren den Stand der Gleichstellung zu ermitteln sowie verschiedene Bereiche vergleichbar und die Gleichstellungsentwicklung beobachtbar und steuerbar zu machen.

Generell wird von zwei Perspektiven gesprochen:

- Horizontale Gleichstellung – Geschlechterverhältnis auf gleicher Ebene
- Vertikale Gleichstellung – Geschlechterverhältnis im Verlauf der beruflichen Karriere (gläserne Decken)

4.5. Gender Equality Management (GEM) – Leitfaden für Projekte⁴

Dieses Instrument stellt einen vollständigen GEM-Prozess dar.

Generell sind Projekte eine gute Chance für Organisationen für das „Mainstreamen“ von Geschlechtergleichstellung.

Die Gleichstellung wird in allen Projektphasen integriert – im Projektauftrag, bei der Projektdefinition, der Projektplanung, Projektdurchführung und beim Projektabschluss.

4.6. Gender Impact Assessment⁵

Markant für diese Analyse ist die ex-ante-Abschätzung, die bereits im Vorfeld beurteilt, welche Wirkung eine Maßnahme mit oder ohne Geschlechtergerechtigkeit haben wird.

Die wichtigsten Fragen sind hierbei: Wo materialisieren sich die (ungleichen) Kräfteverhältnisse zwischen Frauen und Männern (Strukturen), wie werden die (ungleichen) Kräfteverhältnisse produziert und reproduziert (Prozesse) und wie können diese bewertet werden (Kriterien)?

³ Vgl. Doblhofer/Küng, Seite 185-210.

⁴ Vgl. Doblhofer/Küng, Seite 221-228.

⁵ Vgl. Bendl/Hanappi-Egger/Hofmann, nach Döge 2002 und Blickhäuser/v. Bargaen 2003, Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement, Seite 95.

4.7. Gender Analysen in Organisationen

Dieses Analyseinstrument wird zum Einstieg in die Materie empfohlen. Es dient einer „Ersten Stuserhebung“ und ermöglicht eine überblicksmäßige Beurteilung hinsichtlich des Grades an Gleichstellung in einer Organisation.

Institutionelle Geschichte

- Wie ist die Organisation entstanden? Wer hat sie gegründet? Welche Ziele wurden mit der Gründung verfolgt?
- Welche Interessen werden vorrangig vertreten?
- Wer sind die Zielgruppen/Kundschaft der Organisation?
- Welche Rolle spielt grundsätzlich das Geschlechterverhältnis in der Organisation?

Ideologie, Werte und Normen

- Beschreiben Sie in Stickworten Werte und Normen der Organisation, z.B. zukunftsorientiert, karrierefördernd, familienorientiert ökologiebewusst, Balance zwischen Männern und Frauen auf Leitungsebenen, in Entscheidungsebenen, leistungsorientiert.
- Sehen Sie Unterschiede zwischen Werten und Normen von Männern und Frauen?

Organisationskultur

- Was ist Ihnen an Ihrer Organisationskultur besonders wichtig?
- Gibt es so etwas wie eine besondere Männer-, eine besondere Frauenkultur? Woran ist diese zu erkennen?
- Gibt es gesonderte Arbeitsbereiche von Männern und Frauen?

Zeit, Ort, Vereinbarkeit und andere Aufgaben

- Sehen Sie unterschiedliche Interessen von Frauen und Männern bei den fachlichen Fragestellungen und Aufgaben?
- Welche Arbeitszeiten haben die Menschen auf den verschiedenen Ebenen?
- Gibt es unterschiedliche Arbeitszeiten und auf wen wirken sie sich besonders aus?
- Welche Intensität der Mitarbeit wird von Ehrenamtlichen erwartet? Gibt es einen Unterschied der Erwartungen gegenüber Frauen im Vergleich zu Männern?
- Werden Überstunden erwartet?
- Wird von den Hauptamtlichen ehrenamtliche Arbeit erwartet?
- Gibt es einen hohen Arbeitsdruck? Wie zeigt sich dieser?
- Müssen Sie außerhalb von regulären Arbeitszeiten arbeiten?
- Wirken sich diese Arbeitszeiten auf Männer und Frauen unterschiedlich aus?

Führungsstrukturen

- Welche Leitungsebenen gibt es?
- Welche Aufgaben hat die Leitung?
- Wie sind diese Positionen besetzt (Männer und Frauen in %)?
- Liegt dort Leitungs- und entscheidungsmacht?
- Gibt es informelle Netzwerke? Wie sind Frauen und Männer in solche Netzwerke integriert?

Leistungsbewertungen

- Welch Leistungen werden besonders belohnt?
- Welche Leistungen führen zu Anerkennung, welche zu Beförderung?
- Welche Leistungen erhalten keine Anerkennung?
- Wer arbeitet in welchen Schwerpunkten?
- Werden Schwerpunkte unterschiedlich bewertet?
- Werden Frauen in denselben Schwerpunkten gleich bewertet?
- Gibt es in der finanziellen und sozialen Bewertung Unterschiede zwischen den Geschlechtern?

Fachliche Arbeit

- Welche fachlichen Schwerpunkte gibt es in der Organisation?
- Welche inhaltlichen Schwerpunkte fehlen?
- Gibt es bei der fachlichen Arbeit Genderfragen, die einfließen? Wenn ja, in welcher Form?
- Haben Sie die Ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen genderspezifisch analysiert? Wie drücken sich Normen, Werte, geschlechtliche Arbeitsteilung, Einstellungen und Verhalten, Wertschätzung in ihrem Arbeitsgebiet aus? Welche Unterschiede zwischen Männern und Frauen haben Sie analysiert?
- Wie berücksichtigen Sie Genderfragen in Ihrem Arbeitsbereich?
- Wie werden Geschlechterfragen bei Planungen in der fachlichen Arbeit berücksichtigt?

Hauptamtliche und Ehrenamtliche

- Welche Hierarchie-Ebenen gibt es? Gibt es Frauen in hierarchisch hohen Positionen? Wenn ja, auf welchen Positionen?
- Wie viele Hauptamtliche, wie viele Ehrenamtliche sind in Leitungsgremien? Wie viele Männer, wie viele Frauen sind jeweils in den Leitungsgremien?
- Wie ist die Verteilung von Frau/Mann unter den sonstigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?
- Welche Funktionsebenen gibt es dort? Wie ist die Verteilung von Männern und Frauen dort?
- Gibt es Gruppierungen, die nicht in dieser Weise vorkommen, z.B. Minderheiten in sozialer Hinsicht oder von ihrer Abstammung?
- Haben Sie den Eindruck, dass sich die Präsenz von Frauen in irgendeiner Weise auswirkt?

Sexualität in Institutionen

- In der Gesellschaft ist Heterosexualität die Norm. Ist das in Ihrem Arbeitszusammenhang auch so?
- Gibt es ein offenes oder ein verdecktes Bekenntnis zur Homosexualität bzw. anderen sexuellen Orientierungen?
- Gibt es soziale Sanktionen bei von der Norm abweichendem Verhalten?
- Kommt sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz oder in ehrenamtlichen Zusammenhängen in der Organisation vor und wird es thematisiert? Von wem?
- Ist ein Gremium installiert, welches sich mit Fragen der Belästigung am Arbeitsplatz (egal welcher Form) beschäftigt?

Quelle:

Blickhäuser, Angelika/von Bargen, Henning (2003): Wege zu Gender-Kompetenz, Gender Mainstreaming mit Gender Training umsetzen. Hrsg. Von der Heinrich Böll Stiftung Berlin

5. Best Practice

In diesem Kapitel werden einige im Ressort durchgeführte Gleichstellungsmaßnahmen vorgestellt.

5.1. MENSCHENGERECHTE AUSBILDUNG

Strategie Gender Mainstreaming und Diversity Management

Bei der Kaderausbildung NEU wurden die Bedürfnisse der an Ausbildungen teilnehmenden Personen, hinsichtlich der Didaktik und Methodenwahl sowie der Dauer und der Art im größtmöglichen Ausmaß berücksichtigt. Das Lehrpersonal wurde auf diese Veränderung durch eine spezielle Schulung vorbereitet.

Ziel des Ressorts ist es, die Ausbildung unter Berücksichtigung der Vielfalt und der Anwendung von zeitgemäßen Methoden effizient, effektiv und menschengerecht zu gestalten

5.2. GENDER MEDIZIN - PROJEKT HERZGESUNDHEIT

Strategie Gender Mainstreaming und Diversity Management

Dieses Projekt hat es einer Gruppe von freiwilligen Personen ermöglicht, ihre persönliche Leistungsfähigkeit zu steigern.

Ziel des Ressorts war es, durch Bekanntmachung der Gender Medizin neue Aspekte für die Leistungsfähigkeit und die medizinische Versorgung von Militärpersonen aufzuzeigen.

Zusatzziel war es, Gender Medizin und die daraus resultierenden personalisierten Zugänge zu medizinischen Behandlungen und Aktivitäten im Ressort allgemein bekannt zu machen sowie das Gesundheitsbewusstsein der Teilnehmenden zu fördern. Es hat sich auch gezeigt, dass ein Zugehen auf die Bediensteten sowie das Anbieten von konkreter Unterstützung die Bereitschaft zur Gesundheitserhaltung steigert.

5.3. MENTORING-PROGRAMME

Strategie Frauenförderung und Diversity Management

Bedienstete des BMLV/ÖBH haben an den Mentoring-Programmen Crossmentoring des Bundes, Soldatinnenmentoring und PROMENTEE-Mentoring für Bedienstete mit Behinderung teilgenommen bzw. nehmen teil.

Die Mentoringprogramme ermöglichen einen persönlichen Austausch und Förderung außerhalb der dienstlichen Hierarchie. Sie befassen sich mit den individuellen Bedürfnissen der Teilnehmenden im Hinblick auf ein definiertes Ziel (Karriere, Bewältigung des beruflichen Alltags usw.)

Ziel des Ressorts ist es, die Leistungsfähigkeit und die Motivation zur Arbeitsleistung zu fördern und die Drop Out-Quote bei den Soldatinnen zu reduzieren.

5.4. ABSOLVENTINNENTREFFEN VON SOLDATINNEN

Strategie Frauenförderung

Plattform für den Austausch und Fachinformation von Soldatinnen.

Ziel des Ressorts ist es, den informellen Austausch der Soldatinnen untereinander zu ermöglichen.

6. BEGRIFFSBESTIMMUNGEN

Zum besseren Verständnis werden im Folgenden einige wichtige fachsprachliche Begriffe vorgestellt und erläutert.

Androzentrismus bedeutet, dass männliche Denkmuster als allgemeingültig gelten. In unserer Gesellschaft, in unserem kollektiven Gedächtnis und auch teilweise im Unterbewusstsein ist dieser Denkansatz so stark verhaftet, dass er grundsätzlich implizit mitgedacht wird. Androzentrismus ist schwer zu erkennen und ist auch sehr oft von Frauen tief verinnerlicht.

Chancengleichheit ist Teil der Strategie der Antidiskriminierung. Der Begriff Chancengleichheit wird häufig für die gleichen Chancen zum Bildungszugang verwendet. Er ist aber auch schon zum Alltagsbegriff geworden und steht für eine gerechte Verteilung von Zugangs- und Lebenschancen für alle Menschen.

Corporate Social Responsibility bezeichnet die unternehmerische Sozialverantwortung und umschreibt den freiwilligen Beitrag der jeweiligen Organisation zu einer nachhaltigen Entwicklung, die über gesetzliche Verpflichtungen hinausgeht.

Diversity Management & Managing Diversity

In der Fachsprache sind die Wörter „Diversity-Diversität-Vielfalt“ synonym, sie haben die gleiche Bedeutung. Der erste Begriff kommt aus dem Englischen, der zweite ist die korrekte Übersetzung in die deutsche Sprache in der Form eines Fremdwortes und der dritte stellt das deutsche Wort dar.

Die Strategie Diversity Management ist ein Feld, das sich derzeit noch laufend entwickelt. Im Prinzip haben wir es heute mit zwei Strategien zu tun. Die eine ist das arbeitgebend-zentrierte „Diversity-Management“ und die andere das arbeitnehmend-orientierte „Managing Diversity“.

Definition von Diversity Management für das BMLV/ÖBH

Diese Strategie steht für die bestmögliche Aufgabenerfüllung einer Organisation durch die umfassende Einbeziehung aller zur Leistungserbringung vorhandener Ressourcen von Bediensteten.

Wichtiges Kernelement ist dabei der Denkansatz, dass nicht über Defizite von Personen gearbeitet wird, sondern die Arbeitsorganisation mit ihren Strukturen und Rahmenbedingungen auf strategischer Ebene angepasst wird, damit Führungskräfte auf der operativen und taktischen Ebene ihre Aufgaben durch eine korrekte Einschätzung der Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden erfüllen können.

Seit den 90er Jahren wurden als Bearbeitungsbasis und Analyseansatz die sechs Sozialkategorien Alter, Religion und Weltanschauung, Ethnie, Geschlecht, Behinderung und sexuelle Orientierung herangezogen. In der Entwicklung dieser Materie hat sich gezeigt, dass die Konzentrierung auf jeweils eine dieser Kategorien stereotype Zuschreibungen festigt.

Aus diesem Grund wird seit einigen Jahren mit einem intersektionalen Zugang gearbeitet, der sowohl die Verschränkung der Sozialkategorien, als auch die „Deep-Level-Dimensionen“ (die unsichtbaren Charakteristika wie Einstellungen, Werte, Erfahrung und Sichtweisen) berücksichtigt.

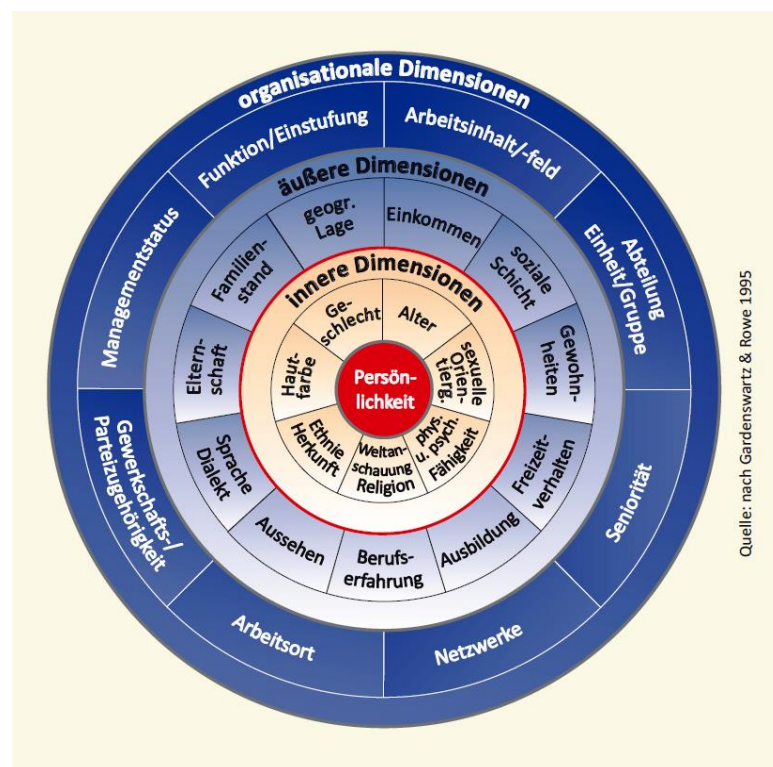
Als Basisprinzip gilt die Abkehr vom fiktiven Idealtypus eines Menschen in einer Organisation und die Anerkennung der gesellschaftlichen Realität mit ihren unterschiedlichen Menschen in den Strukturen, Rahmenbedingungen und bei Entscheidungsprozessen einer Organisation.

Definition Managing Diversity für das BMLV/ÖBH

Hier liegt der Schwerpunkt auf Fairness & Gerechtigkeit und der Vermeidung von Diskriminierung aus Sicht der Dienstnehmenden sowie der sie unterstützenden Organe wie die Behindertenvertrauenspersonen und Personalvertretung.

Häufig gibt es dazu auch politische Vorgaben, moralische Einstellungen und Grundsatzserklärungen. Generell ist dieser Grundzugang im Sinne der Menschenrechte zu begrüßen, hat jedoch nicht die Leistungserfüllung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Schwerpunkt.

DIVERSITYRAD



Diversity-Rad (nach Gardenswartz und Rowe: Diverse Teams at Work, Society for Human Resource Management 2002)

Die Unterschiedlichkeiten von Menschen werden im **Diversity-Rad** gut sichtbar:

Der Kern beschreibt die individuelle Persönlichkeit – z.B. bedächtig, extrovertiert, humorvoll, ...

Die innere Dimension umfasst physische und soziale Aspekte des Individuums.

Die mittlere Dimension verweist auf Merkmale, die im Lebensverlauf – teils durch bewusste oder strategische Entscheidungen – veränderlich sind.

Die äußeren organisationalen Dimensionen können im Erwerbsarbeitsleben relevant sein.

Frauenförderung ist die derzeit zweitälteste Strategie zur Erreichung von Gleichstellung. Dieses Konzept entstand Mitte der 1980er Jahre als erkannt wurde, dass gesetzliche Regelungen alleine nicht die gewünschte Gleichstellung erzielen. Zu diesem Bereich zählt die äußerst erfolgreiche Quotenregelung. Es ist ein strategischer Ansatz, die Ergebnisse werden auf der Makro-Ebene gemessen. Kritik kommt jedoch von Mikro-Ebene, also der persönlichen Betroffenheit von Personen.

Gender steht nicht für Frau, sondern für die Art und Weise, wie Menschen leben. Das meint, wie sich Menschen in ihrer Umgebung zu verhalten haben, um als normal zu gelten. Jede Kultur hat ihren eigenen Verhaltenskodex – also Regeln für das gemeinsame Zusammenleben. Generell gibt es in Kulturen die Bildung von Gruppen. Es gibt Rangordnungen in den Gruppen genauso wie die Zuweisung von Tätigkeiten und deren Wert für die Gruppe. Da durch die Gruppe die Spielregeln festgelegt werden, sind diese auch veränderbar. Beispiel: Alte Menschen wurden bis zur Mitte des vorigen Jahrhunderts in Österreich mit einer hohen Wertigkeit und Weisheit bedacht, heutzutage werden alte Menschen zusehends als Bürde betrachtet.

Genau diese Veränderbarkeit wird mit dem Begriff „Gender“ angesprochen. Wir Menschen machen die Regeln. Entsprechend unserem biologischen Geschlecht sind 49 % unserer Bevölkerung in der Lage Kinder zu zeugen und 51 % in der Lage Kinder zu gebären und zu stillen. Alle anderen Maßnahmen zur Kinderbetreuung sind verhandelbar und nicht biologisch determiniert.

Konkreter und wissenschaftlicher wird Gender folgendermaßen definiert:

„Der Begriff Gender beschreibt soziokulturelle Aspekte der Geschlechtlichkeit von Subjekten, welche sie in Entkulturations- und Sozialisationsprozessen und in Rekursivität mit ihren biologischen Prozessen in ihren jeweiligen soziokulturellen Kontexten erwerben und gestalten. In sozialen Welten werden Wert- und Normvorstellungen von Gender ausgebildet, welche von Machtdiskursen und -konstellationen geprägt sind und sich in kollektiven und in persönlichen-subjektiven „mentalen Repräsentationen“ des Denken, Fühlens und Handelns in ihren Interaktionsmustern und ihrer Körpersprache (Doing Gender) sowie ihrer sprachlichen

Performanz (Performing Gender) zeigen mit Auswirkungen bis in die neurobiologischen Strukturen“⁶

Gender Bias ist ein **geschlechtsbezogener Verzerrungseffekt**. Dieser Effekt entsteht durch die grundsätzliche Annahme einer „Geschlechtsneutralität“.

Genderblindness steht für Geschlechterblindheit. Diese kommt zum Tragen, wenn Androzentrismus das Denken dominiert. In der Regel herrscht sie vor, wenn von „geschlechtsneutral“ gesprochen wird z.B. bei der Gestaltung von Unterrichten – allein die Möglichkeit der Partizipation von Frauen bedeutet keine geschlechtergerechte Gestaltung.

Gender Budgeting ist ein finanzpolitisches Instrument zur Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit und umfasst die genderbezogene Analyse der Verteilung und Inanspruchnahme von Haushaltsmitteln, Fördergelder etc. Das Ziel von Gender Budgeting ist die Gleichstellung von Frauen, Männern und Diversen Personen bei der Ressourcenverteilung.

Gender Diversity bezeichnet Intersektionalität, d. h. die Verbindung der Kategorie Geschlecht mit anderen gesellschaftspolitisch relevanten Sozialkategorien (siehe Intersektionalität).

Gender Kompetenz ist das Wissen über das Entstehen und die soziale Konstruktion von Geschlechterrollen und Geschlechterverhältnissen. Gleichzeitig umfasst Gender Kompetenz die Fähigkeit zur Reflexion von Geschlechterrollenbildern und die Anwendung von Geschlecht als Analysekategorie im beruflichen und Organisationskontext.

Gender Mainstreaming-Kompetenz ist das Wissen und die Fähigkeit, Organisationsentwicklungsprozesse „gender-orientiert“ zu gestalten.

Gleichbehandlung ist Teil der Strategie Antidiskriminierung, sie bezieht sich in erster Linie auf die rechtliche Verankerung von gleichen Rechten für Frauen und Männer.

Gleichstellung im Sinne von Gleichwertigkeit ist das Ziel, das es zu erreichen gilt. Die Begriffe Chancengleichheit, Gleichberechtigung, Gleichbehandlung, Frauenförderung, Gender Mainstreaming und Diversity Management dienen der Erreichung dieses Ziels.

Gleichstellungsgebot (aktuellere Bezeichnung) oder Gleichbehandlungsgebot besagt, dass niemand aufgrund von Geschlecht, Alter, ethnischer Zugehörigkeit, Religion oder Weltanschauung, sexueller Orientierung oder Behinderung benachteiligt werden darf.

Gleichberechtigung steht für die gleichen Rechte von Frauen, Männern und Diversen Personen.

Inter-Geschlechterheterogenität

Es ist eine Tatsache, dass es weder eine homogene Gruppe „die Frauen“ noch eine homogene Gruppe „die Männer“ gibt. Jeder Mensch ist eine einzigartige Person, die sich aus einer Vielzahl

⁶ Petzold/Orth: „Genderintegrität“ als neues Leitparadigma für Supervision und Coaching in vielfältigen Kontexten – ein ko-reflexiver Beitrag zu „Genderkompetenz“, S. 195-299, In: Abdul-Hussain: Genderkompetenz in Supervision und Coaching, VS Verlag, Wiesbaden: 2012, Seite 227-228.

von unterschiedlichen Komponenten entwickelt hat. Beispiel: Alle Männer sind gute Handwerker, alle Frauen sind gute Radfahrerinnen.

Intersektionalität

Als Intersektionalität wird die Einnahme einer Perspektive bezeichnet, die sich auf Wechselwirkungen und Verschränkungen sozialer Kategorien zueinander oder auch auf Unterschiede innerhalb einer sozialen Kategorie bezieht.

Je nach Vorhandensein von sozialen Kategorien kann dies eine Verstärkung oder Abschwächung der im Fokus stehenden sozialen Kategorien bewirken. Geschlechterverhältnisse sind daher nicht unabhängig von anderen sozialen Kategorien zu betrachten – in diesem Sinne ist immer davon auszugehen, dass es weder eine homogene Gruppe „Männer“, noch eine homogene Gruppe „Frauen“ gibt.

Mainstreaming bedeutet in den „Hauptstrom“ bringen. Das meint, dass eine Agenda in das alltägliche und selbstverständliche Handlungsmuster einer Organisation integriert wird.

Malestreaming steht für die Bevorzugung von Männern, da die männlichen Interessen in alle Bereiche dermaßen eingeschrieben sind, dass sie als „neutral und normal“ von Frauen und Männer wahrgenommen werden.

Life-Balance bedeutete in den 1990er Jahren lediglich die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dies bezog sich hauptsächlich auf die unbezahlte Sozialarbeit der Frau. Mittlerweile hat sich die Bedeutung dieses Begriffs verändert und steht nun für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

7. LITERATUR

Auf Grund der großen Bandbreite und der unterschiedlichen Zugänge in den Veröffentlichungen zum Themenkomplex Gleichstellung ist es erforderlich gewesen, für das BMLV/ÖBH eine seriöse, qualifizierte Auswahl zu treffen. Es wurde jenes Material ausgewählt, das der Theorielehre der Gender Studies der Universität Wien und dem seit einigen Jahren üblichen Ansatz der Intersektionalität entspricht.

Der Informationskanon besteht aus der Grundlagenliteratur und der Fachliteratur.

Generell wird eine kurze Beschreibung zu den Büchern gegeben und ausgewählte Teilgebiete vorgestellt, die für ein umfassendes Bild der Gleichstellungsagenda aufschlussreich sind.

7.1. Grundlagenliteratur

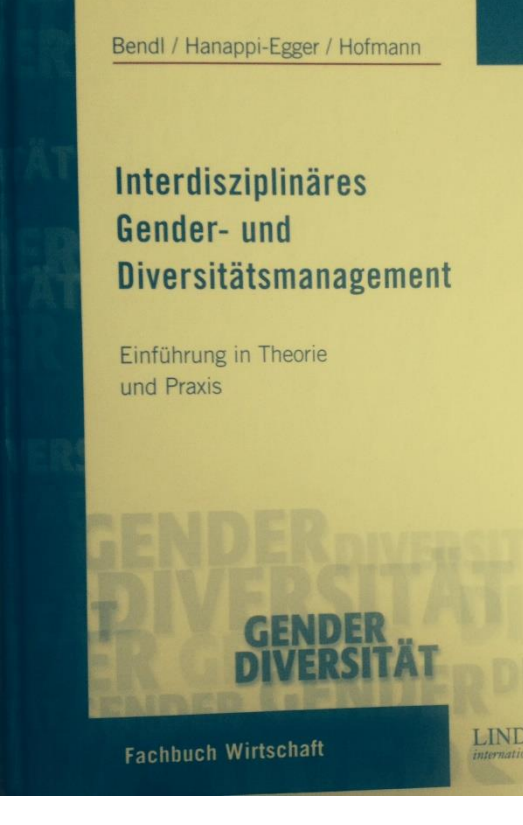
Insgesamt wurden drei Bücher als Grundlagenliteratur ausgewählt. Diese bilden in sich ein geschlossenes System, da sie alle erforderlichen Informationen zur Umsetzung der Gleichstellungsstrategien enthalten.

Die ersten beiden Bücher bieten als Schwerpunkt einen wissenschaftlich aufbereiteten Überblick über den theoretischen Rahmen der Gleichstellungsstrategien. Das dritte Buch bedient sich der Theorien und vermittelt als Schwerpunkt Methoden und Instrumente zur praktischen Umsetzung.

Die Titel der Bücher lauten:

- „Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement/Einführung in Theorie und Praxis“ von Bendl/Hanappi-Egger/Hofmann
- „Diversität und Diversitätsmanagement“ von Bendl/Hanappi-Egger/Hofmann (*Das Buch ist von den gleichen Herausgeberinnen wie das erste und stellt durch die Inklusion der Intersektionalität eine Fortsetzung bzw. Weiterentwicklung des ersten Buches dar*)
- „Gender Mainstreaming/Gleichstellungsmanagement als Erfolgsfaktor – das Praxisbuch“ von Doris Doblhofer und Zita Küng

7.1.1 Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement/ Einführung in Theorie und Praxis

<p>Herausgeberinnen: Bendl, Hanappi-Egger, Hofmann Wien 2004, LINDE VERLAG, ISBN 978-3-7143-0016-3, 286 Seiten</p>	
--	---

Die Herausgeberinnen sind schon viele Jahre sowohl wissenschaftlich als auch im organisatorischen Bereich mit Gleichstellung befasst.

O. Univ.-Prof.ⁱⁿ Dipl.Ing.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Edeltraud Hanappi-Egger habilitierte sich an der Technischen Universität WIEN für Angewandte Informatik und ist seit 2002 Professorin für „Gender and Diversity in Organizations“ an der Wirtschaftsuniversität Wien und leitet dort die gleichnamige Abteilung. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Gender- und Organisationstheorien, Gender und Modellierung. Seit 26.1.2015 ist sie Rektorin der Wirtschaftsuniversität Wien.

Mag.^a Dr.ⁱⁿ Roswitha Hofmann absolvierte das Studium der Soziologie und Kommunikationswissenschaften und promovierte im Bereich der Wissenschaftsforschung zum Thema: „Die Konstruktion von Differenz im Diskurs zur Wissensgesellschaft – Eine Analyse des institutionellen Diskurses der Europäischen Union am Beispiel der Kategorie Ältere an der Universität Wien.“ Sie ist Wissenschaftlerin und wissenschaftliche Beraterin in den Bereichen sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Diversitätsforschung unter Nachhaltigkeitsperspektive, sozial-ökologische Forschung und queer-feministische Technikforschung. Des Weiteren ist sie Hochschullektorin zu den Themen Diversitäten in Organisationen, Diversitätsmanagement und Organisationsentwicklung unter

Nachhaltigkeitsperspektiven. Zum Zeitpunkt der Erstellung des Buches war sie in der Abteilung von O. Univ.-Prof.ⁱⁿ Dipl.Ing.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Edeltraud Hanappi-Egger beschäftigt.

A.o. Prof.ⁱⁿ Mag.^a Dr.ⁱⁿ Regine Bendl absolvierte das Studium der Handelswissenschaft an der Wirtschaftsuniversität Wien und ist seit 2004 außerordentliche Universitätsprofessorin in der Abteilung „Gender and Diversity in Organizations“. Sie ist zertifizierte Beraterin für Gender- und Diversitätsmanagement. Ihre Arbeits- bzw. Forschungsschwerpunkte sind Gender- und Diversitätsmanagement in Organisationen, Gender Subtext in Organisationstheorien, Feministische Epistemologie und Gendertheorie.

Insgesamt haben in diesem Sammelband 15 Autorinnen Beiträge verfasst. Sie kommen aus den Bereichen Wirtschaftswissenschaften, Arbeits- und Sozialrecht, Politikwissenschaft, Sozialarbeit und Sozialmanagement, Pädagogik, Sozialwissenschaften, Industrieökonomie, Rechtswissenschaften, Technische Universität, Kommunikationswissenschaften, Volkswirtschaftslehre, Philologie und Indogermanistik.

Das Buch vermittelt unter anderem geschlechter- und diversitätsgerechte Zugänge zu Organisationstheorien, einen Vergleich der verschiedenen Ansätze von Gendermanagement, gendergerechter Personalentwicklung, Gender- und Diversitätstheorien, rechtliche Grundlagen sowie Beispiele von Firmen zur Umsetzung von Gleichstellung.

7.1.1.1 Organisationstheorien

Generell wird die Nichtberücksichtigung bzw. die Berücksichtigung von Gleichstellungsaspekten in Organisationstheorien hinterfragt und das Phänomen der Geschlechterblindheit aufgedeckt. Die Autorin (Hanappi-Egger, 25-26) schreibt dazu:

„Weiterführende Analysen von Organisationstheorien bringen den impliziten Geschlechteraspekt zu Tage, der sich dadurch äußert, dass es meist Zuschreibungen und Vorherrschaften spezieller Geschlechtskonstruktionen gibt. Obwohl also meist nicht auf Geschlecht als relevante Dimension referiert wird, fließen Vorstellungen über Normen (z.B. Heterosexualität) und ihre Positionierung innerhalb von Geschlechterverhältnissen ein. Im Sinne von Hierarchisierung erfolgt die systematische Abwertung „weiblich“ codierter Aspekte. (...) Eine Konzentration von Frauen in den unteren Hierarchieschichten, gepaart mit einem Frauenmangel im Management, signalisiert eine geringe Wertschätzung von Frauen in der Organisation. (...) Männlich codierte Wertvorstellungen werden in vielen Organisationen bevorzugt. (...) Organisationsprozesse wie Rekrutierung und Förderung basieren oft auf geschlechterbezogenen Wertesystemen.“

Die Geschichte der Organisations- und Managementtheorien beginnt im 18. Jahrhundert mit der Industriellen Revolution und der Entwicklung von Fabriken, da die arbeitsteiligen Prozesse koordiniert und synchronisiert werden mussten. Die Entstehung beruht auf dem betriebswirtschaftlichen Bedarf einer Koordination und Synchronisation von unterschiedlichen Tätigkeiten und Personen und dem Wunsch nach Optimierung von maschinellen und personellen Ressourcen.

Die Klassifikation von Organisationstheorien wird folgendermaßen dargestellt:

Klassische Ansätze	<ul style="list-style-type: none"> • Bürokratieansatz von Max Weber • Scientific Management • Administrations- und Managementlehre • Betriebswirtschaftliche Organisationslehre
Verhaltensorientierte Ansätze	<ul style="list-style-type: none"> • Human Relations-Ansatz • Motivationstheoretische Ansätze
Entscheidungsorientierte Ansätze	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungslogisch-orientierte Ansätze • Entscheidungsprozess-orientierte Ansätze
Situative Ansätze	<ul style="list-style-type: none"> • Analytische Varianten • Pragmatische Varianten
Systemorientierte Ansätze	<ul style="list-style-type: none"> • Systemtheoretisch-kybernetischer Ansatz • Sozio-technischer Ansatz

Quelle: Schulte-Zurhausen, 2002

Diese Klassifikationen unterscheiden sich sowohl in der Zeit ihrer Entstehung als auch in der Art der Zugänge. Während bei den klassischen Ansätzen die optimale Organisationsform im Mittelpunkt steht, beschäftigen sich verhaltensorientierte Ansätze mit den arbeitenden Menschen und deren Sozialverhalten. Bei den modernen Organisationsformen stehen empirische Methoden und die bedingte Gültigkeit von Erkenntnissen im Vordergrund. Anhand dieser Klassifizierung ist das BMLV/ÖBH den klassischen Organisationstheorien zuzuordnen, da zwischen einer Ablauf- und Aufbauorganisation unterschieden wird, die jeweils von der Analyse der Unternehmensaufgabe, deren Zerteilung in Teilaufgaben und deren Koordination und Synchronisation durch Zuordnung zu Personen und Ressourcen ausgeht.

Grundsätzlich wird ein biologischer Fokus eingenommen, wenn in Organisationstheorien ein Bezug auf Geschlecht hergestellt wird. Diese Denkweise referiert auf als allgemein gültig ausgewiesenen naturwissenschaftlichen Annahmen, die auf wissenschaftlichen Erkenntnissen beruhen, welche in der Regel von Männern in patriarchalen Systemen unter Ausschluss von Frauen entwickelt wurden. Bei diesem Ansatz wird die Existenz eines eindeutigen biologischen Geschlechts angenommen und darauf aufbauend im binären Stil die Fähigkeiten, Tätigkeitsfelder und Bedürfnisse von Männern und Frauen festgelegt. Dabei werden Frauen dem privaten bzw. Reproduktionsbereich und Männer dem öffentlichen bzw. Produktionsbereich zugeordnet.

7.1.1.2 Geschlechtsneutralität

Da sich die meisten Organisationstheorien nicht explizit auf Personen und deren Geschlecht beziehen, erheben viele davon den Anspruch auf Geschlechtsneutralität, obwohl diese auf geschlechtsspezifischen Zuschreibungen beruhen. Als Beispiele werden angeführt:

- Berufslaufbahnen, die sich sehr stark an männlichen Lebensrealitäten orientieren und kontinuierliche Zeitsequenzen voraussetzen. Diskontinuierliche Zeitabläufe, die der Lebensrealität von Frauen entsprechen, finden kaum Berücksichtigung.
- „Männlich“ codierte Wertvorstellungen werden bevorzugt und gehen mit einer generellen systematischen Abwertung von „weiblich“ codierten Aspekten einher.
- Organisationsprozesse, wie Rekrutierung und Förderung, basieren oft auf implizit mitgedachten geschlechtsbezogenen Wertesystemen.

Eine einfache Möglichkeit zur Feststellung von Genderblindness ist die Überprüfung, ob in allen Hierarchieebenen eine Parität von Frauen und Männern vorliegt.

7.1.1.3 Betriebliche Sozialisation bzw. Referenzrahmen der Sinnstiftung

Ein wichtiger Faktor zur Prägung von Mitarbeitenden und leitenden Personen ist die betriebliche Sozialisation. Dabei werden Bedeutungsmuster über verschiedene Referenzen generiert und erlernt. Solche Referenzen sind:

- Ideologien

Über diese werden relativ kohärente, miteinander verkoppelte und emotional besetzte Überzeugungen, Werte und Normen vermittelt, die vor allem auf Simplifizierung und auf einfachen Ursache-Wirkung-Zusammenhängen beruhen.

- Wortschatz bzw. Sprache einer Organisation

Dieser bzw. diese inkludiert selbstverständlich gewordene Annahmen, die nicht mehr hinterfragt werden, aber wesentlich zur Verhaltensregelung beitragen. Dies wird auch als „Kontrolle dritter Ordnung“⁷ bezeichnet.

- Paradigmen

In Organisationen vorhandene Paradigmen beinhalten von Gruppen geteilte Definitionen von Umwelt, vereinbarte Autoritätssysteme, standardisierte Verfahren und Handlungsrouninen.

- Traditionen

transportieren Vorstellungen über Handlungen aus der Vergangenheit und erheben Anspruch auf Gültigkeit.

Diese „betrieblichen“ Referenzen und die jeweiligen individuellen Zugänge und persönlichen Hintergründe von Organisationsmitgliedern beeinflussen das Wissen, die Annahmen über Sozialkategorien und bilden das implizite Denkmuster, das allen Vorgängen als Basis des bewussten Denkens vorgeschaltet ist (ältere Mitarbeitende sind nicht flexibel, der Mann ist Entscheidungsträger usw.).

⁷ Kontrolle erster Ordnung ist nach Perrow (1986) direkte Führung und Aufsicht, Kontrolle zweiter Ordnung beruht auf Programmen und Routinen.


Aus den angeführten Gründen wird ersichtlich, dass Gleichstellung nur erzielt werden kann, wenn implizite Denkmuster eine geschlechter- und diversitätsgerechte Veränderung erfahren.

7.1.1.4 Gleichstellungsgerechte Personalentwicklung

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit dem Phänomen, dass sich Frauen und Männer mit gleicher Qualifikation in der Regel in unterschiedlichen beruflichen Situationen befinden sowie mit der Frage, wie eine gleichstellungsgerechte Personalentwicklung diesem Umstand entgegenwirken könnte.

Abgesehen von Diskriminierung durch implizite Denkmuster (Stereotypen) bei der Personalauswahl sollten folgende Punkte im Bereich der Human Resources beachtet werden: Flexibilisierung von Laufbahnen und Anpassung an die Lebensrealitäten aller Mitarbeitenden, realistisches Erwartungsmanagement durch transparente betriebliche geschlechtergerechte Karrieremuster, konkrete Aufstiegsplanung mit vorgesetzten Personen, überschaubare konkrete Zeiträume, Trennung von Beurteilung und Förderung wie Karrieregespräche, Potenzialbeurteilung und Qualifizierungen.

7.1.2 Diversität und Diversitätsmanagement

<p>Herausgeberinnen: Bendl, Hanappi-Egger, Hofmann Wien 2012, Facultas Verlags- und Buchhandels AG, ISBN 978-3-8252-3519-2, 366 Seiten,</p>	
---	---

Auf dieses Buch wird folgend sehr ausführlich eingegangen, da es den intersektionalen Zugang vorstellt und sich sehr intensiv mit den Unterschiedlichkeiten von Dienstnehmenden beschäftigt.

Die acht Autorinnen haben Universitätsabschlüsse in den Bereichen Handelswissenschaften, Betriebswirtschaft, Rechtswissenschaften, Informatik, Soziologie, Politikwissenschaften, Gender Studies und Sozialwissenschaften. Gemeinsam haben alle Autorinnen, dass sie sich im Bereich der Gleichstellung von Menschen beruflich engagiert haben.

Die Herausgeberinnen zeigen im Einführungskapitel die Entwicklung vom wirtschaftlichen Erkennen des vielfältigen Potenzials und der Nutzung in Organisationen auf. Die Beschäftigung mit Diversität führen sie auf gesellschaftspolitische, ökonomische und demographische Veränderungen zurück und die Aufnahme derselben in die politische Agenda. Dadurch kam es zu neuen gesetzlichen Vorgaben und zu einer Intensivierung der Ausdifferenzierung von öffentlichen Diskursen über Diversitäten wie „Alter, Geschlecht, Ethnizität, Behinderung, Religion, sexuelle Orientierung“ und den damit zusammenhängenden lebenspraktischen Phänomenen, Problemen, Möglichkeiten und Chancen.

Gemäß den Herausgeberinnen soll dieses Buch das aktuelle sozialwissenschaftliche und betriebswirtschaftliche Grundlagenwissen zu Diversität als gesellschaftliches und damit organisationales Phänomen vermitteln und Diversitätsmanagement als Managementaufgabe vorstellen. Unter einer interdisziplinären Perspektive werden dabei die theoretischen Grundlagen zur Diversität und zum Diversitätsmanagement vermittelt. Das Buch weist drei

Bereiche auf: generelle Grundlagen, organisationale Perspektiven und Entwicklungsperspektiven.

Es wird darauf hingewiesen, dass sich die Beiträge vor allem auf einen europäischen Kontext beziehen und aus einer deutschsprachig-kulturellen Perspektive geschrieben sind. Weiters beziehen die Wissenschaftlerinnen klar Stellung gegen Ungleichbehandlung und setzen sich für deren Beseitigung ein. Aus diesem Grund wird immer wieder auf strukturell gewachsene Benachteiligungen bestimmter Gruppen Bezug genommen und an einigen Stellen des Buches aus analytischen Gründen auf eine differenzorientierte Sichtweise⁸ zurückgegriffen.

7.1.2.1 Intersektionalität und Stereotypisierung

Die Denkweise der Intersektionalität wurde in den 1980er Jahren durch die Interventionen des „Black Feminism“⁹ geschaffen, die sich im Feminismus der „westlichen weißen Mittelschichtsfrau“ nicht vertreten fühlten. Als Intersektionalität wird die Einnahme einer Perspektive bezeichnet, die sich auf Wechselwirkungen und Verschränkungen sozialer Kategorien zueinander oder auch auf Unterschiede innerhalb einer sozialen Kategorie bezieht. Je nach Vorhandensein von sozialen Kategorien kann dies eine Verstärkung oder Abschwächung der im Fokus stehenden sozialen Kategorien bewirken. Geschlechterverhältnisse sind daher nicht unabhängig von anderen sozialen Kategorien zu betrachten – in diesem Sinne ist immer davon auszugehen, dass es weder eine homogene Gruppe „Männer“, noch eine homogene Gruppe „Frauen“ gibt.

Das Konzept der Intersektionalität wird heutzutage nicht nur im Bereich der Gender- und Diversitätsforschung, sondern auch in der Organisationsforschung verwendet. Es ist für konstruktivistische, dekonstruktivistische und strukturorientierte Analyseverfahren anschlussfähig.

Generell beschäftigt sich das Konzept der Intersektionalität mit der zentralen Frage, wann welche soziale Kategorien in welcher Form bedeutsam werden oder nicht. Als Beispiel wird das berufliche Auswahlverfahren angeführt, bei dem das Geschlecht als Entscheidungskriterium relevant sein kann, allerdings nicht muss. Dass das Geschlecht relevant ist, kann sich dadurch äußern, dass bei Bewertungsprozessen von individuellen Leistungen geschlechtsstereotype Bewertungen in die Beurteilungsmatrix einfließen. Intersektionalitätsanalysen können auf der Makro- (umfassende soziale Einheiten und Prozesse, z.B. Gesellschaften, Meso- (Fokus auf Organisationen) und der Mikroebene (Kleingruppen und Individuen) angesiedelt sein. Auch eine Mehrebenenperspektive ist möglich, um kontextspezifische Überschneidungen und das Zusammenwirken verschiedener

⁸ Anmerkung der Verfasserin: Das differenzorientierte Arbeiten ist grundsätzlich in den Gleichstellungsstrategien Anti-Diskriminierung und Frauenförderung verortet.

⁹ Anmerkung der Verfasserin: Unter Black Feminism wird die Kritik von US Afro-Amerikanerinnen an der Feminismusforschung verstanden, da sich diese nur auf die weißen Mittelstandsfrauen bezog und ihre Lebensrealitäten ignorierten. Es wurde erstmals thematisiert, dass es Differenzen zwischen Frauen gibt. Die Kritik führte seit Mitte der 80er Jahre dazu, dass innerhalb der feministischen Theoriebildung die Kategorie Geschlecht um die Kategorien Ethnizität, Klasse, Sexualität, Religion und Weltanschauung, Alter, Behinderung erweitert wurde.

gesellschaftlicher und organisationaler Strukturen und Praktiken zu untersuchen und Macht- und Herrschaftsverhältnisse zu entschlüsseln.

Als nächstes erfolgt die Darstellung und Erklärung von Stereotypen und ihrem Sinn und Zweck für die Menschen. Als Definition wird angeboten: Stereotypen sind als kognitive Strukturen zu verstehen, die sozial geteiltes Wissen über zugeschriebene, charakteristische Merkmale der jeweiligen Gruppe enthalten. Diese Zuschreibungen variieren z.B. in unterschiedlichen Kulturkreisen und sind somit veränderbar. Bereits in der frühen Kindheit beginnt die Stereotypisierung und setzt sich bis ins Erwachsenenalter fort. In der Forschung von Geschlechterstereotypen wird zwischen deskriptiven (wie Frauen und Männer sind) und präskriptiven (wie Frauen und Männer sein sollen) Stereotypen unterschieden. Geschlechterstereotype sind in hohem Maße änderungsresistent, erleichtern die Orientierung im alltäglichen Leben und reduzieren die Komplexität in sozialen Situationen.

Es wird festgehalten, dass die Frage der theoretischen, analytischen und methodologischen Bestimmung intersektionaler Verschränkungen von sozialen Kategorien ein noch nicht determiniertes Forschungsfeld darstellt. Dies bedingt sich aus der Komplexität der intersektionalen Zugänge und der Notwendigkeit der kontextuellen Verortung. Aus forschungspragmatischen Gründen wird empfohlen, nicht mehr als drei bis vier Kategorien für Analysen zu verwenden. In der Regel sind dies Klasse, Geschlecht (inklusive sexueller Orientierung), Hautfarbe/Ethnizität und Körper - diese vier Kategorien werden als Strukturkategorien verstanden, die Prozesse und Verhältnisse beschreiben, die systematisch zu Ungleichheitsverhältnissen beitragen.

Hinsichtlich der Bestimmung des Verhältnisses einzelner Kategorien zueinander werden drei Zugangsweisen festgelegt:

- Anti-kategorialer Ansatz

Bei diesem Ansatz wird davon ausgegangen, dass die Menschen in eine Vielzahl an sozialen Relationen und Subjektpositionen eingebettet sind. Die zentrale Fragestellung lautet: „Wann werden welche Kategorien wie bedeutsam?“

- Intra-kategorialer Ansatz

erforscht die innere Heterogenität einer Kategorie, z.B. Unterschiede zwischen Männern.

- Inter-kategorialer Ansatz

hat seinen Fokus auf den Wechselwirkungen zwischen den Kategorien (z.B. Wie wirken sich die Kategorien „jung, homosexuell und aus Südamerika stammend“ in einem konkreten Projektteam in einem Technologieunternehmen aus?).

Durch Winker und Degele (2007) wurde ein richtungsweisendes Modell der Mehrebenenanalyse (Mikro-, Meso- und Makroebene) entwickelt, um die Wechselwirkungen von mehreren Kategorien zueinander und deren Bedeutung und Wirkungsmechanismen zu erforschen.

7.1.2.2 Arten von Diskriminierung

Die sozialen Kategorien „Alter, Behinderung, Ethnizität, Geschlecht, Religion und sexuelle Orientierung“ sind rechtlich in der EU-Anti-Diskriminierungsrichtlinie und im Bundes-Verfassungsgesetz verankert. Im Gleichbehandlungsgesetz gilt im Falle einer Rechtsdurchsetzung die „Beweiskrafterleichterung“. Dies bedeutet, dass eine betroffene Person einen Diskriminierungstatbestand zunächst nicht voll beweisen, sondern diesen nur glaubhaft darstellen muss.

Es gibt zwei Arten von Diskriminierung:

- **Unmittelbare Diskriminierung**
liegt vor, wenn eine Person wegen eines geschützten persönlichen Merkmales im Vergleich mit einer anderen Person eine weniger günstige Behandlung erfährt.
- **Mittelbare Diskriminierung**
liegt vor, wenn dem Anschein nach neutrale Vorschriften, Kriterien oder Verfahren Personen, die eines der geschützten persönlichen Merkmale aufweisen, gegenüber anderen Personen benachteiligen.

Unmittelbare Diskriminierung ist einfacher zu identifizieren und kann meist mit institutioneller und sozio-politische Regulierung geregelt werden.

7.1.2.3 Prozesse der Reproduzierung von Geschlechterzuschreibungen in Organisationen

Da sich Organisationstheorien¹⁰ grundsätzlich auf Organisationen als Institutionen beziehen und nicht explizit auf Personen bzw. deren Geschlechtlichkeit eingehen, werden sie häufig als geschlechtsneutral ausgewiesen. Tatsache ist jedoch, dass es sich hier um Genderblindness handelt, da infolge impliziten Denkens die gesellschaftliche Geschlechterordnung und deren Zuschreibungen integraler Bestandteil dieser Theorien und deren Modelle sind.

Es wurden vier Prozesse identifiziert, über die Geschlechterzuschreibung in Organisationen reproduziert werden:

- Geschlechterspezifische Arbeitsteilung repräsentiert Machtverhältnisse. Als „männlich codierte“ Tätigkeiten werden dabei meist hoch bewertet. Das führt dazu, dass machtvollen Jobs meist mit hohem Prestige und Gehalt und mit männlichen Zuschreibungen belegt werden.
- Auf struktureller Ebene tragen Symbole und Bilder (in Form von Geschichten, Sprache, Dresscode usw.) zur Stützung der Geschlechterverhältnisse bei.

¹⁰ Anmerkung der Verfasserin: Die grundsätzliche Abhandlung dazu wird zu Beginn der Beschreibung des vorherigen Buches „Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement“ unter „Organisationstheorien“ vorgestellt.

- Interaktionen unter den Individuen sind geprägt von den bestehenden Herrschaftsverhältnissen, die auch Geschlechteraspekte inkludieren.
- Die einzelnen Individuen tragen zur Erhaltung der Geschlechterverhältnisse bei, indem sie spezielle Geschlechtsidentitäten einnehmen und auf sozial konstruierte Bedeutungszusammenhänge in Hinblick auf das Geschlecht zurückgreifen.

7.1.2.4 Anwendung von unterschiedlichen Geschlechterkonzepten bei wissenschaftlichen Untersuchungen

Es wird darauf hingewiesen, dass für wissenschaftliche Untersuchungen unterschiedliche jedoch gleichwertige Geschlechterkonzepte verwendet werden können:

- Naturwissenschaftliche/Biologische Sicht

Es wird von einer natürlichen Disposition ausgegangen. Auf dieser Basis erfolgt die Zuschreibung von Fertigkeiten und Fähigkeiten. Daraus ergeben sich vergeschlechtlichte Erwartungshaltungen gegenüber Personen.

- Sozialisationstheoretische Sicht

Der Fokus liegt auf den sozialen Mechanismen zur Herausbildung von Geschlechterrollen und Rollenerwartungen.

Im Ansatz „doing gender“ wird davon ausgegangen, dass sich Genderzuschreibungen und entsprechende stereotype Erwartungen in sozialen Interaktionen herausbilden und Bedeutung erhalten.

- Poststrukturalistische und dekonstruktivistische Sicht

fokussiert auf die Rolle der Sprache zur Herstellung und Reproduktion von vergeschlechtlichten Machtverhältnissen.

Im Gegensatz zur Diversitätsforschung besteht für die Genderforschung bereits eine längere Forschungstradition. Im Unterschied zu Genderkonzepten wird bei Diversitätskonzepten davon ausgegangen, dass es mehrere Identifikationsfaktoren sind, die die sozialen Chancen als Ein- und Ausschließungsmechanismen bestimmen. Geschlecht spielt dabei eine wichtige Rolle, aber nicht immer die primäre. Allerdings werden in vielen Ansätzen, die sich mit Diversität beschäftigen, Personen stereotype Verhaltensweisen aufgrund von sozialen Kategorien zugeschrieben und somit reproduziert.

7.1.2.5 Organisationskultur/Unternehmenskultur

Das Interesse an Organisationskultur entstand in den frühen 80er Jahren als Kritik an den klassischen Organisationstheorien, in denen viele Facetten organisationalen Wirkens ausgeblendet waren (z.B. Werte, Einstellungen).

Obwohl es keine einheitliche Definition von Organisationskultur gibt, bezieht sich dieser Begriff immer auf die internen Werte und Konventionen.

Es wird zwischen verschiedenen Zugängen unterschieden:

- Funktionalistische Vorstellung:

Kultur ist ein Merkmal einer Organisation, das analysiert und in Organisationsentwicklungsprojekten behandelt werden kann.

- Subjektivistisch-interpretativer Zugang:

Kultur ist eine latent vorhandene Einflussgröße. In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass auch „nicht sichtbare“ Ebenen, wie die Einstellung jedes einzelnen Organisationsmitglieds, zu dieser Einflussgröße gehören.

- Integrativer Ansatz:

Um der Komplexität von Organisationen gerecht zu werden, wird eine Kombination der ersten beiden Punkte als richtig erachtet.

7.1.2.6 Theorien zu organisationalen Mikropolitiken

Obwohl organisationsinterne Werte im Allgemeinen als sehr beharrlich zu bewerten sind, sind sie dennoch verhandelbar. Mikropolitische Ansätze tragen diesen Themen Rechnung, indem davon ausgegangen wird, dass Organisationen auch immer Orte der interessensgeleiteten Interaktion sind in denen es gilt, Vorherrschaft zu erlangen bzw. zu erhalten und entsprechende Machtkämpfe auszutragen.

Die folgenden Theorien haben ihren Fokus auf das Zusammenspiel von Struktur und Handlung gelegt und schenken der Frage nach Macht ein besonderes Augenmerk.

Strukturationstheorie nach Giddens (1984)

Bei dieser Theorie ist organisatorisches Handeln in Strukturen eingebettet. Es wird zwischen der Strukturebene und der Handlungsebene unterschieden. Beide sind durch unterschiedliche Modalitäten verknüpft und beeinflussen sich gegenseitig.

Auf der Strukturebene werden konkrete Deutungsschemata vorgegeben (z.B. Leitbilder). Macht wird über entsprechende allokativen Ressourcen (Geld, Sachmittel) und autoritative Ressourcen (Hierarchien) geschaffen. Die Legitimation erfolgt durch Normen (Prämiensysteme, Sanktionen).

Auf der Handlungsebene beeinflussen strukturelle Vorgaben die Kommunikation, Formen der Machtausübung und die Rechtfertigung.

Mit Hilfe dieser Theorie kann der Frage nachgegangen werden, wie in Organisationen Macht (Entscheidungsfunktion) und Ressourcen verteilt sind und welche Gruppierungen systematisch ausgeschlossen, marginalisiert oder untergeordnet werden.

Sozialtheorie nach Bourdieu (1985)

Bei dieser Theorie ist die Handlungsfähigkeit von Personen in einem sozialen Feld abhängig vom Habitus (Wissen über Verhaltenscodes) und von Kapitalien (Ökonomische Kapital:

Einkommen und Reichtum; Kulturelles Kapital: Ausbildung; Soziales Kapital: Einbindung in Netzwerke).

7.1.2.7 Widerstände bei der Umsetzung von Gleichstellung

Diversitätsmanagement wird in der Regel mit produktivitätssteigernden Aspekten (Nutzungsargumenten) belegt, dabei werden oft die Aspekte von Widerständen und Konflikten außer Acht gelassen.

Bezüglich des Widerstandes ist es wichtig, seine Gründe zu identifizieren und darauf einzugehen. Diese Gründe können sein: Angst vor einem Kontrollverlust, Unsicherheit vor mangelnder Kompetenz für neue Aufgaben oder die berechnete Befürchtung des Verlustes des Arbeitsplatzes.

Die Widerstandsformen lassen sich in die Kategorien "individuell" und "organisational" einteilen.

Der offene individuelle Widerstand zeigt sich im aktiven Widerspruch, Aufregung und der aktiven Äußerung dieses Unbehagens, aber auch in verbaler und körperlicher Belästigung und absichtlicher und feindseliger Diskriminierung.

Der offene organisationale Widerstand äußert sich durch absichtlich diskriminierende Personalmanagement-Strategien und -Praktiken sowie Vergeltung.

Der subtile individuelle Widerstand zeigt sich durch Fluchtreaktionen wie Schweigen und Ausweichen gegenüber Chancenungleichheiten, Vermeidung und Exklusion basierend auf Differenz und Diskreditierung von Ideen/Personen, die sich von der Norm unterscheiden.

Der subtile organisationale Widerstand äußert sich

- dadurch, dass Diversität als zu zeitaufwändig und zu kompliziert betrachtet wird,
- durch eine Kultur des Schweigens um das Thema Diversität und Diskriminierung,
- und durch „secondary victimization“: Opfer der Diskriminierung werden als Schuldige dargestellt.

Diesen Widerständen kann mit folgenden Maßnahmen entgegen gewirkt werden:

- Diversität wird auf struktureller und organisationaler Ebene mittels Strategien und Praktiken auf allen Ebenen der Organisation gefördert.
- Auf individueller Ebene und Gruppenebene werden Trainings- und Weiterbildungsangebote zur Bewusstseinsbildung und Kompetenzentwicklung für Diversität und Diversitätsmanagement angeboten.
- Ständige Kommunikation über den organisationalen Wandel, aber vor allem das Schaffen von Partizipationsmöglichkeiten sind wesentliche Voraussetzungen für das Gelingen von Diversitätsmanagement.

7.1.2.8 Commitment der Führung – Umsetzungsmethode

Ein nachhaltiges Gleichstellungsmanagement basiert auf dem Commitment der Führung und der Verankerung in der Organisationsstrategie, also der Verknüpfung mit den Organisations- und Führungsgrundsätzen. Wichtige Faktoren stellen dabei die Inklusion in das Leitbild sowie eine umfassende, konsistente und überzeugende Kommunikation im Sinne der Nutzung von Gender bzw. Diversität für die Organisation (z.B. qualitative Verbesserung der Aufgabenerfüllung, der Profitabilität, des Organisationsklimas) dar.

Als Methode zur Umsetzung wird ein Methodenmix aus Top Down-Ansatz mit Bottom Up-Methode empfohlen. Dabei werden von der Unternehmensspitze die Rahmenbedingungen und die Oberziele entwickelt. Danach wird im Sinne des Top Down-Ansatzes die weitere Bearbeitung von einer Ebene zur nächsten nach unten weitergegeben. Letztlich kommen die adaptierten und konkretisierten Pläne, wie es die Bottom Up-Methode besagt, wieder zur Unternehmensspitze zurück. Danach wird das Konzept mittels Entscheidung durch die leitende Person festgelegt. Diese Methode ist hochkomplex und erfordert hohes Engagement von Führung und Belegschaft. Der Vorteil dieser Methode liegt in der Partizipation der gesamten Belegschaft, der Transparenz und der Reduzierung von Ängsten der dominanten Gruppe der Organisation. Die Schaffung von Arbeitsgruppen mit Personen aus unterschiedlichen Hierarchiestufen und Stakeholdern erleichtert die Bearbeitung.

Die Beteiligung der Führung ist in der Anfangsphase am stärksten, folgend ist das mittlere Management am meisten involviert und danach verlagert sich der größte Aktivitätsanteil auf die einzelnen Mitarbeitenden.

Als Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung des strategischen Gleichstellungsmanagements wird neben der intensiven Kommunikation vor allem der Umgang mit Widerständen und Konflikten und die Bereitschaft zu organisationalem Lernen¹¹ ausgewiesen.

Ein Monitoring-System und die Durchführung von Maßnahmenevaluierungen sowie die Anbindung an das Controlling sind wesentlich, um die Qualitätssicherung zu gewährleisten. Dabei sollen vor allem die Bereiche Strategieformulierung, Strategiebewertung bzw. Strategieauswahl und die Strategieimplementierung kontrolliert und bewertet werden.

7.1.2.9 Controlling Diversity Management

Im Gegensatz zu den Kosten für Gleichstellungsmaßnahmen, können die Nutzenpotenziale nicht so einfach berechnet werden. Dies liegt vor allem daran, dass sich Diversitätsmanagement auf immaterielle Vermögensgüter auswirkt, z.B. Kompetenzen und Qualifikationen der Mitarbeitenden. Das Problem bei der Berechnung von Kosten- und Nutzenrelationen besteht darin, dass zwar die Kosten für Maßnahmen leicht abbildbar sind, sich jedoch der potentielle Nutzen in der Regel erst langfristig ergibt und zusätzlich schwer prognostizierbar ist. Hinzu

¹¹ Anmerkung der Verfasserin: Von organisatorischem Lernen wird dann gesprochen, wenn das auf individueller Ebene beziehungsweise auf Gruppenebene Erlernte in das kollektive Wissen der Organisation eingeflossen ist.

kommt, dass die vielfältigen Wirkungsinterdependenzen zwischen verschiedenen gleichstellungsbezogenen Maßnahmen und den nicht gleichstellungsbezogenen Aktivitäten ein zentrales Problem des Controllings darstellen. Diese Problematik besteht auch in anderen Managementbereichen, wie etwa beim Personalmanagement, das ebenfalls das Problem der kausalen Ergebniszuschreibung aufweist.

Im Auftrag der Europäischen Kommission wurde die Studie “Methoden und Indikatoren für die Messung der Wirtschaftlichkeit im Zusammenhang mit der personellen Vielfalt in Unternehmen” (CSES 2003)¹² erstellt. Diese Arbeit zeigt, welche Arten von Kosten- bzw. Nutzenpotenzialen durch Diversity Management entstehen können. Basierend auf sehr breit angelegten wissenschaftlichen Untersuchungen (Literaturrecherchen, Umfragen, Case Studies, Interviews etc.) präsentiert diese Studie einen Katalog an möglichen Kosten und Nutzen, bricht diese auf Indikatoren herunter und versieht jeden Indikator mit möglichen Messmethoden. Es ist festzuhalten, dass es bei langfristigen Werttreibern einiger Übersetzungsleistung bedarf, bevor diese in finanziellen Werten dargestellt werden können.

Als Nutzenpotenziale wurden unter anderem folgende Indikatoren identifiziert:

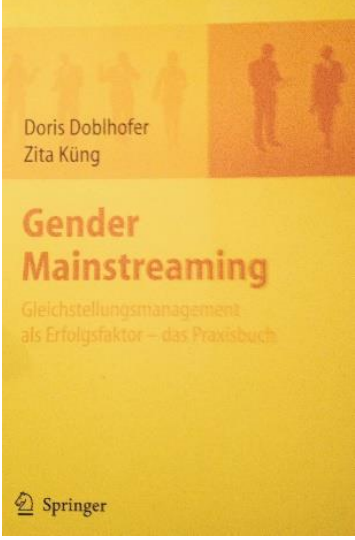
Kostensenkung - Messmethode: Personalfluktuaton, Ausfallszeiten, Einstellungskosten, Ausgaben für gerichtliche Klagen

Verbesserte Leistung - Messmethode: Grad der Kundschafszufriedenheit, Grad der betrieblichen Leistungsfähigkeit

Engagement des Topmanagements: - Messmethode: Mitarbeit in neuen Managementstrukturen (z.B. Zahl der leitenden Mitarbeitenden in den der Vielfalt gewidmeten Gremien), Zeitaufwand für die Bearbeitung von Vielfalt

¹² Die Studie ist unter folgendem Link abrufbar: [file:///C:/Users/Sil/Downloads/cbfullrep_de%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Sil/Downloads/cbfullrep_de%20(1).pdf) vom 7.12.2019

7.1.3 Gender Mainstreaming/Gleichstellungsmanagement als Erfolgsfaktor – das Praxisbuch

<p>Herausgeberinnen: Doris Doblhofer und Zita Küng</p> <p>Heidelberg 2008, Springer Medizin Verlag, ISBN 978-3-540-75419-0, 278 Seiten,</p>	
---	--

Im Gegensatz zu den beiden vorherigen Büchern bietet dieses Buch einen starken Praxisbezug. Es baut auf dem theoretischen Wissen der bereits vorgestellten Bücher auf und ist großteils in dekonstruktivistischen Theorieansätzen zu verorten.

Vorstellung der Autorinnen

Lic.iur. Zita Küng ist ausgebildete Pädagogin, Sängerin und studierte Jura an der Universität Zürich. Sie hat das Gleichstellungsbüro der Stadt Zürich aufgebaut und gründete 1999 EQuality – die Agentur für Gender Mainstreaming und ist Geschäftsführerin der GeM-EWIV (Europäische Wirtschafts- und Interessenvereinigung).

Sie berät Betriebe und Verwaltungen bei der Implementierung von aktuellen Gleichstellungsstrategien und entwickelt dafür selbst geeignete Instrumente.

Mag.^a Doris Doblhofer ist Geschäftsführerin der GeM-EWIV und Mitglied des Netzwerks der Gender Mainstreaming Experts International (GMEI). Ihre Tätigkeitsschwerpunkte sind die Durchführung von Gleichstellungsdiagnosen und GEM Audits, Entwicklung von maßgeschneiderten Projekten und Instrumenten zur Umsetzung von Gender Equality Management in der Praxis, Führungskräfteweiterbildung und systemische Organisationsberatung.

7.1.3.1 5 Hauptmerkmale von Gender Mainstreaming:

Frauen und Männer im Blickfeld

Die Situation von Frauen und Männern muss gleichermaßen erfasst und beschrieben werden. Männer müssen sich selbst als Geschlechtswesen und Teil der Gesellschaft verstehen.

Querschnittsmaterie - in allen Bereichen aktiv werden

Gleichstellung ist die Aufgabe aller und insbesondere der leitenden Personen einer Organisation.

Dazu zählen die Bereiche Aufgabenerfüllung/Dienstleistung, Aus-, Weiter- und Fortbildung, Forschung, Raumausstattung, Ausrüstung, Unternehmenskultur usw.

Doppelstrategie: Ungleichheiten beseitigen und die Gleichstellung fördern

Um Ungerechtigkeiten zu beseitigen bedarf es spezifischer Maßnahmen für das benachteiligte Geschlecht, damit gerechtere Bedingungen geschaffen werden können. Hier ist wichtig, dass mechanisches "Gleich-Behandeln" von Frauen und Männern nicht mit Gleichstellung verwechselt wird.

Ob eine Behandlung dem Ziel der Gleichstellung dient, ist in jeder Situation konkret abzuwägen und zu entscheiden.

Gender Mainstreaming heißt Prozesse gestalten

Durch die Beobachtung von Entscheidungsprozessen können Analysen und Steuerungsmaßnahmen zur Gleichstellung durch die verantwortlichen Personen durchgeführt werden. Dies bedarf eines Engagements und Commitments auf höchster Ebene, einer Bewusstseinsbildung auf allen Ebenen, einer klaren Zuweisung von Zuständigkeiten und Ressourcen sowie einer Gender Expertise (Bewertung der geschlechtsspezifischen Auswirkungen und Gleichstellungsprüfung) und eines entsprechenden Controllings.

Top Down-Strategie

Die Verantwortung liegt bei den unternehmensleitenden Personen.

7.1.3.2 Gender Equality Management

Gender Equality Management versteht sich als Unternehmens- und Personalführungspraxis, die das Ziel der Gleichstellung inkludiert und damit Gleichstellung umsetzt.

Das heißt:

- Begabungen, Fähigkeiten und Qualitäten von Männern und Frauen erkennen, fördern und einsetzen,

- gleichberechtigte Teilhabe an Verantwortung, Information, Honorierung und Bildung umsetzen,
- Positionierung von Gleichstellung als Grundwert in der Unternehmenskultur,
- und damit die Positionierung als innovatives, zukunftsorientiertes und menschenfreundliches Unternehmen sicherstellen.

Als nützlicher Orientierungsrahmen werden acht Handlungsfelder angegeben und beschrieben:

- Datenanalyse
- Produkte und Leistungen
- Recruiting
- Personalentwicklung
- Life Balance
- Partnerschaftliche Zusammenarbeit
- Institutionalisierung
- Unternehmenskultur

7.1.3.3 Equality Standards

sind allgemein gehalten, für alle Bereiche einer Organisation gültig und unabhängig von konkreten Gleichstellungsmaßnahmen. Sie sind von der Leitung einer Organisation zu beschließen und für das Unternehmen als gültig einzuführen. Sie müssen entsprechend kommuniziert werden, um ein betriebliches Commitment der Belegschaft sicherzustellen.

Diese Standards sind:

- Geschlechterbezogenen differenzierte Daten
- Geschlechtergerechte Sprache und Bilder
- Gleichgestellte Beteiligung an Gestaltung und Entscheidungen
- Inklusion von Gleichstellung in die Controllinginstrumente

7.2. Fachspezifische Literatur zur Gleichstellung

7.2.1 Feministische Wissenschaftsforschung

Am Busen der Natur/Erkenntnis und Geschlecht in den Anfängen der Wissenschaft von Londa Schiebinger

Stuttgart, Klett-Cotta, 1995

Im 18. Jahrhundert hat sich die wissenschaftliche Arbeit verändert. Statt Beschreibungen wurden Klassifizierung und hierarchische Ordnungen im großen Ausmaß durchgeführt. Diese Vorgehensweise ermöglichte es eine Rechtfertigung für soziale und politische Ungleichheiten zu schaffen und damit zu legitimieren. Hinzu kam, dass die Erkenntnisse ohne Einschluss von Frauen und Nicht-Europäerinnen ermittelt wurden.

7.2.2 Feministische Theorien

Feministische Theorien zur Einführung von Regina Becker-Schmidt und Gudrun-Axeli Knapp

Hamburg, Junius Verlage GmbH, 5. Ergänzte Auflage, 2011

Dieses Buch vermittelt einen Überblick über bestehende Theorien und gibt gleichzeitig einen Einblick in deren Entwicklung.

Insgesamt vier Kapitel beschäftigen sich mit Frauenforschung, Geschlechterforschung, der Konstruktion und Dekonstruktion von Geschlecht, Achsen der Differenz, Strukturen der Ungleichheit und den feministischen Debatten zur Subjektkonstitution.

Feministische Geschichtswissenschaft/Eine Einführung von Andrea Griesebner

Wien, Erhard Löcker GesmbH, 2005

Hier wird der Formationsprozess der „modernen“ Wissenschaften beleuchtet und Kritik hinsichtlich der Ergebnisse kundgetan, die lediglich einen Teil der Bevölkerung in die Arbeit einbezogen hat und eine andro- und ethnozentristische Sichtweise beinhalten. Der ausgewiesene Erkenntnisgewinn ist somit nicht universal anwendbar und allgemein gültig.

7.2.3 Dekonstruktionstheorie

Das Unbehagen der Geschlechter von Judith Butler

(Originaltitel: „Gender Troubles“, 1990), Frankfurt a/M: Suhrkamp, 1991.

Judith Butler wurde 1956 in Cleveland, Ohio geboren. Sie studierte in Heidelberg und Yale Philosophie und lehrt seit 1993 Rhetorik und Vergleichende Literaturwissenschaften an der University of California in Berkeley. Sie wirkt und arbeitet auf den Gebieten Sprach-, Diskurs-, Identitäts- und Subjekttheorie. Ihre Arbeiten werden dem Poststrukturalismus zugeordnet.

Das Buch hat eine neue Epoche im Bereich des Feminismus eingeläutet und in diesem Bereich den Dekonstruktivismus als Gleichstellungstheorie etabliert. Obwohl Butler selbstverständlich nicht abstreitet, dass es Männer und Frauen gibt, sieht sie in der Art und Weise, wie wir mit Körpern in unserem Denken und Handeln umgehen, die patriarchalen Denkweisen implizit in unsere Normen und Werte eingeschrieben.

Butler setzt sich sehr stark mit der binären Beschränkung durch die kulturelle Matrix auseinander. Generell macht sie das Paradox sichtbar, dass Geschlechteridentität einerseits durch jede Person zu entwickeln ist und andererseits bereits durch die jeweilige kulturelle Geschlechtmatrix vorgegeben ist.

Butler bezieht sich in ihren Theorien sehr stark auf Michel Foucault, Sigmund Freud, Jacques Derrida und Louis Althusser, aber auch auf Simone de Beauvoir und Luce Irigaray.

Das Buch gliedert sich in die Kapitel „Die Subjekte von Geschlecht/Geschlechtsidentität/Begehren“, „Das Verbot, die Psychoanalyse und die heterosexuelle Matrix“ und „Subversive Körperakte“.

Als Einführung in die Thematik kann auch das nachstehende Interview online abgerufen werden:

Im Gespräch mit Ina Boesch zeigt die Philosophin Astrid Deuber-Mankowsky, dass Butlers Thesen nach wie vor aktuell und keineswegs unpolitisch sind.

Erstausstrahlung am 16. Januar 2012

<http://www.srf.ch/sendungen/reflexe/judith-butler-das-unbehagen-der-geschlechter>
vom 7.12.2019

Haß spricht/Zur Politik des Performativen von Judith Butler

Frankfurt a/M: Suhrkamp, 2006.

Dieses Buch eröffnet mit einer Einleitung, die den gesamten Problemaufriss der Wirkmächtigkeit der Sprache präsentiert und eine Länge von 71 Seiten aufweist. In insgesamt vier Kapiteln wird über die Macht der Sprache und ihre Position im menschlichen Zusammensein reflektiert und durch Fragestellung dekonstruiert. Es wird sichtbar, dass Sprechakte immer im gesamten Kontext beurteilt werden müssen, um sie auch entsprechend analysieren zu können.

Aufbauend auf der Sprechakttheorie von J. L. Austin stellt die Autorin ihre Theorie der Performativität vor. Diese steht für Sprechakte, die mit ihrem Sprechen Wirkung entfalten z.B. „Sie sind verhaftet“. Generell wird zwischen illokutionären und perlokutionären Sprechakten unterschieden. Erstere entfalten ihre Wirkung sofort und die Zweiteren rufen Folgeerscheinungen hervor.

Die männliche Herrschaft von Pierre Bourdieu

(Originaltitel: La domination masculine, Copyright@Editions du Seuil, 1998), Frankfurt a/M, Suhrkamp, 2005

Bourdieu ist einer der bekanntesten und wichtigsten Soziologen der Gegenwart.

Es ist ein Spätwerk des im Jahre 2002 verstorbenen Wissenschaftlers, in dem er sich mit der „männlichen Herrschaft als Paradigma aller Herrschaft“ auseinandersetzt. Dabei verknüpft er Gesellschaftstheorien und Geschlechtertheorien, um der Frage der Reproduktion sozialer Ordnung nachzugehen. Begriffe wie symbolische Gewalt, Habitus und Körper werden bearbeitet und die konstitutive Bedeutung von Geschlecht für die Entstehung und Beibehaltung von gesellschaftlicher Ordnung offengelegt.

Besonders fasziniert ihn die Tatsache, dass die Gesellschaftsordnung in der Regel ohne großen Widerspruch von allen Menschen akzeptiert wird, trotz der Sichtbarkeit von unterschiedlichen Rechten, Privilegien und Bevorzugungen.

7.2.3.1 Gender Budgeting

Gender Budgeting ist das finanzpolitische Instrumentarium der Strategie Gender Mainstreaming. Es werden geschlechterspezifische Auswirkungen von Budgetentscheidungen sichtbar gemacht und Maßnahmen gesetzt, die eine gerechte Verteilung der finanziellen Mittel zwischen den Geschlechtern sicherstellen soll.

Geschlechtergerechte Budgetgestaltung bedeutet die Berücksichtigung der Geschlechterperspektive in Budgets und Budgetprozessen. Das heißt, der Blickwinkel auf unterschiedliche Lebenssituationen von Frauen und Männern ist in budgetpolitische Entscheidungen zu integrieren. Grundlegendes Ziel dabei ist es, die öffentlichen Gelder im Sinne einer Förderung der Gleichstellung einzusetzen. Basis ist die Analyse der Wirkungen der aktuellen Budgetverteilung auf Mädchen/Frauen und Buben/Männer sowie die Analyse der

Auswirkungen auf die Geschlechterverhältnisse. Aufbauend darauf soll es zu einer Umgestaltung von Einnahmen und Ausgaben kommen, um die Gleichstellungsziele und die Geschlechterdemokratie bestmöglich zu fördern.

Gender Budgeting ist im Bundes-Verfassungsgesetz verankert:

Artikel 13 Abs. 3

„Bund, Länder und Gemeinden haben bei der Haushaltsführung die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern anzustreben.“

Weiters enthält das Bundeshaushaltsgesetz 2013 - BHG 2013 die näheren Bestimmungen für eine wirkungsorientierte Verwaltung, insbesondere auch unter Berücksichtigung des Ziels der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern.

Auf der Website der Interministeriellen Arbeitsgruppe für Gender Mainstreaming und Gender Budgeting <http://www.imag-gendermainstreaming.at> können nähere Informationen abgefragt werden.