

Managing Gender und Kulturwandel in der Praxis: Perspektiven einer Gleichstellungsbeauftragten

URSULA MEYERHOFER

Die Umsetzung des gesetzlichen Auftrages der tatsächlichen Gleichstellung von Männern und Frauen hat – wie andere neuere Berufe auch – einen Professionalisierungsschub durchgemacht: Begann die Pionierzeit im Verlauf der 80er-Jahre mit gezielten Projekten der Frauenbeauftragten, so hat sich heute das Dossier gewandelt: Adressatinnen und Adressaten sind beide Geschlechter je nach Ungleichverteilung und Bedeutung des Themas im Arbeitsprozess oder in der gesellschaftlichen Situation. Begrifflich variiert das Feld von ‚Chancengleichheit‘ zu ‚Gleichstellung‘, in der Privatwirtschaft erweitert um ‚Diversity‘. Verschiedentlich sind auch Männer mit der Aufgabe der Gleichstellung der Geschlechter betraut.

In der Schweiz wurden Gleichstellungsbeauftragte an Hochschulen vereinzelt im Verlaufe der 90er-Jahre institutionalisiert; Eigentlicher Anschub war das Anreizprogramm Chancengleichheit des Bundes, das 2000 startete, um die damals europaweit sehr niedrigen Quoten von Frauen innerhalb der Professuren bzw. unter Dozierenden zu erhöhen.¹

Exkurs: Internationale Perspektive auf die Gleichstellung der Geschlechter

In angloamerikanischen Ländern sind die Anteile von Frauen in höheren Positionen höher als in der Schweiz; dafür sind – auch – die Klagemöglichkeit wegen Diskriminierung, aber auch ein anderes Gesellschafts- und Geschlechterrollenverständnis verantwortlich. In den USA profitierte die Frauenbewegung der 70er-Jahre von der Bürgerrechtsbewegung der 60er-Jahre; eine Verrechtlichung von Gleichstellung wird auch durch das andersartige Rechtssystem begünstigt. Im Zuge einer *Affirmative-Action*-Politik wurde der Zugang von Minderheiten, zu denen Schwarze, Frauen und Spanisch- sowie Asienstämmige gehören, an Schulen und Hochschulen gefördert. In einigen Staaten wurden zwar inzwischen *Affirmative-Action*-Programme wieder

1 Im Jahr 2000 betrug die Rate der Professorinnen an den Schweizer Universitäten 8,5% und an den Fachhochschulen 20% (Schnitt über alle Disziplinen). Im Jahr 2006 betrug die Quote der Professorinnen an den Universitäten 13,5% und an den Fachhochschulen 31% (Bundesamt für Statistik, Stand Juni 2007).

eingestellt; die gezielte Lancierung von Diversity-Anliegen auch mit Fokus auf Frauen findet jedoch nach wie vor statt und ist Teil eines selbstverständlichen und umfangreichen Personal-*Controllings* von ‚Minderheiten‘-Vertretungen in Organisationen und Unternehmen. In der Europäischen Union existieren seit Kurzem Richtlinien gegen Diskriminierung, deren Effekte noch unklar sind. Im deutschsprachigen Raum ist die Situation, was die Vertretung der Geschlechter in der Gesellschaft betrifft, derjenigen in der Schweiz vergleichbar. Vorbehalte sind gegenüber schnellen Vergleichen zwischen Ländern und der Vertretung von Frauen in einzelnen Berufsgattungen zu machen: Oft sind die Zugangsvoraussetzungen bzw. die Anforderungen in der Berufspraxis unterschiedlich (z.B. der Informatikberuf in Italien) oder hier hoch bezahlte Positionen in anderen Ländern wesentlich geringer entlohnt (besonders evident bei Hochschulprofessuren). Innerhalb Europas gelten die skandinavischen Länder als Vorbilder, was die Massnahmen und Resultate zur Gleichstellung der Geschlechter angeht.

Einordnung der Funktion

In Organisationen privater wie öffentlicher Art ist das Mandat ‚Gleichstellung‘ in der Regel nahe beim obersten Management oder bei den Human Resources positioniert. Dies entspricht dem Prinzip des *Gender Mainstreaming*, wie es 1999 in der EU als Standard beschlossen wurde. Die Beachtung von Gender als Analysekategorie und als Qualitätskriterium ist mittlerweile in Unternehmungen und in Verwaltungen nicht mehr wegzudenken. Hintergrund dieser Entwicklung ist eine gesetzliche Verankerung, die dem Thema Geschlecht in der Gesellschaft zu Nachachtung verholfen hat (vgl. Artikel 8, Bundesverfassung).

Exkurs: *Diversity* in der privaten Unternehmenswelt

Anders als in Hochschulen und in der öffentlichen Verwaltung stehen in privaten Unternehmungen mit globalem Markt die Ausschöpfung von menschlichen Ressourcen und die Marktdurchdringung im Vordergrund, sodass die Förderung des Potenzials von Frauen und die Verhinderung von Diskriminierungen anderer Mitarbeitendengruppen (wie aufgrund Herkunft, sexueller Orientierung, Alter) allein schon

aus Wettbewerbsgründen ein zentrales Anliegen sind. Gleichstellungsbeauftragte heissen deshalb hier schon länger *Diversity Manager* und die *Diversity*-Aktivitäten werden von ausdrücklichem *Commitment* durch das Topmanagement getragen.

Ob und wie der Ansatz *Diversity Management* auch an Hochschulen Akzeptanz findet, ist noch unklar. Für den öffentlichen Verwaltungs- und Ausbildungsbereich wird der Aspekt Chancengleichheit Vorrang vor der Marktorientierung haben.²

Trotz der besseren Beachtung des Faktors Geschlecht in der Arbeitswelt erfordert die Umsetzung des Auftrages Gleichstellung im Alltag immer noch einen langen Atem: Das Thema erregt Widerspruch; die persönliche Meinung ist herausgefordert. Mit der Gleichstellung der Geschlechter ist die eigene Lebenswahl thematisiert, sodass sich fast zwangsläufig eine persönliche Betroffenheit ergibt: Es kommt zu Verteidigungsreden, der subjektiven Einordnung des Themas, zur anekdotenhaften Schilderung eigener Erfahrungen zum Thema und anderem mehr. Kurz: Das Thema spricht jeden und jede ganz persönlich an.

Praxisbeispiel:

Perspektivenwechsel

Manchmal braucht es perplexen Zugänge, um ein Erkennen eines Gleichstellungsthemas zu ermöglichen, wie die Kampagne eines Gleichstellungsbüros, das die Aussage plakatierte: „Stellen Sie sich vor, 6% der Professorinnen sind Männer.“

Für einen Studenten in einem Chemie-Studiengang ist es ‚normal‘, dass nur eine Studentin im Lehrgang vertreten ist. Häufig berichten Männer, die erstmals an Versammlungen oder Tagungen zu Gleichstellungsthemen teilnehmen und den Minderheitenstatus erleben, von einem neuen Erlebnis, für einmal der einzige Vertreter ihres Geschlechtes gewesen zu sein (Gespräch im Oktober 2007).

Als ein von aussen auf die Agenda gesetztes Thema provoziert der Auftrag der Gleichstellung der Geschlechter, entstammt er doch einem politischen Willen, dem Anliegen Nachachtung zu verschaffen. Auch

² Vgl. zu Diversity in der Privatwirtschaft www.novartis.ch/careers/working-at-novartis/diversity.shtml.

bedeutet Geschlechtersensibilität, eigene Handlungsweisen transparent machen und gegebenenfalls reglementarische Vorgaben berücksichtigen zu müssen; das ist unbequem und stört den gewohnten Ablauf der Dinge. Der eingeforderte Einbezug von ‚Gender-Themen‘ in die Lehre oder in Abläufe stösst zudem häufig auf Ablehnung aus qualitätssichernden Gründen: Das Profil eines Angebotes ändern zu müssen, geschlechtergerecht auszurichten, wird als Qualitätsfalle betrachtet. Dem gegenüber steht jedoch die Tatsache, dass eine Neukonzipierung von Studiengängen, in denen z.B. wenig Frauen sind, zu einer Erhöhung der Zahl weiblicher Studierender führt. Oft sind es gerade neu entwickelte Instrumente, die nachhaltige Impulse für die ‚allgemeine‘ Innovation geben.

Faktenwissen:

Horizontale und vertikale Segregation

Die horizontale Segregation bezieht sich auf die unterschiedliche Vertretung von Frauen und Männern in Berufen oder in Fachdisziplinen. Unter vertikaler Segregation wird die sinkende Zahl von – in aller Regel – Frauen verstanden, je höher die Positionen in einer Organisation sind. Die Rede ist hier auch von einer Schere, die sich auftut: Sind Studierendenzahlen beim Studieneintritt gleich, so verläuft die Kurve hin zur Dozentur und führenden Position für Männer umgekehrt: Die Kurve steigt. Es verbleiben in den höheren Rängen schliesslich wesentlich weniger Frauen als beim Studiumsbeginn. Es ist aus der Forschung im Übrigen belegt, dass der Prozentsatz von Frauen in ‚oberen‘ Rängen nicht ‚automatisch‘ und proportional zur Anzahl an Studierenden ansteigt. Es braucht begleitende Massnahmen, die Strukturen ändern (z.B. die Thematisierung der Frage Vereinbarkeit von Familie und Beruf), wie auch Massnahmen, die Frauen gezielt ansprechen und ihr Potenzial sichtbar machen.

Die Arbeit eines/einer Gleichstellungsbeauftragten beinhaltet, Gründe für unterschiedliche Entwicklungen aufzuspüren und gezielte Massnahmen zusammen mit den Verantwortlichen vorzuschlagen, umzusetzen und die Zielerreichung kritisch zu beobachten. Die Aufgabe kommt einem Kulturwandel in einer Organisation gleich und erfordert entsprechend viel Zeit und langfristige Orientierung.³

³ Eine Diskussion an der zweijährlich stattfindenden europäischen Konferenz ‚Gender in Higher Education‘ (GEHE) brachte im Sommer 2007 in Berlin zutage, dass Absolvierende von Gender-Studies-Studiengängen vor allem wegen ihres ‚Change-Management-Wissens‘ im Arbeitsmarkt nachgefragt werden.

AUF EINEN KLICK: WEITERE INTERESSANTE TITEL



Trix Angst

Frauen führen. Auch bei Ihnen?

Eine Untersuchung

– Ein Arbeitsinstrument

Reihe Arbeitswelt, Band 25

2008, 144 Seiten, zahlreiche Abbildungen,

Format 16 x 23 cm, broschiert

ISBN 978-3-7281-3184-3



Kathrin Arioli, Martina Hofer, Sarah Keller,
Regula Tobler, Enrico Violi/ Fachstelle für Gleich-
berechtigungsfragen des Kantons Zürich (Hrsg.)

Der Lohngleichheitsreport

Ein Schulungsinstrument zur
Förderung der Lohngleichheit

Reihe Arbeitswelt, Band 24

2007, 4 Dokumentarfilme auf DVD,

mit ca. 50 Seiten Begleitmaterial als pdf,
Format 20 x 27 cm

ISBN 978-3-7281-3159-1



Catherine Müller, Gudrun Sander

gleichstellungs-controlling

Das Handbuch für die Arbeitswelt mit CD-ROM

Reihe Arbeitswelt, Band 22

2005, 232 Seiten, zahlreiche Darstellungen,

Format 16 x 23 cm, gebunden

ISBN 978-3-7281-2917-8



Georg Brun, Gertrude Hirsch Hadorn

Textanalyse in den Wissenschaften

Inhalte und Argumente analysieren und verstehen
UTB Band 3139

2009, 344 Seiten, zahlreiche Darstellungen,

Format 15 x 21.5 cm, broschiert

ISBN 978-3-8252-3139-2

Fakten zur Ungleichheit

Gleichstellungsbeauftragte müssen das Wissen haben, wie unterschiedliche Erfahrungshintergründe, Geprägtheiten und Stereotypen zum Thema Geschlechter in der Gesellschaft und besonders ihrer Organisation wirken. Sie beherrschen den theoretischen Hintergrund, wie die Annahmen von ‚Sex‘ als biologischem und ‚Gender‘ als sozialem Geschlecht zustande kommen. Die Auffassungen, wie eine Frau oder ein Mann zu sein haben, sind historisch gewachsen und – je nach gesellschaftlichem Zustand – unterschiedlich zuschreibbar. Die Forschung zu *Gender* zeigt auf, wie Geschlechtertypisierungen und Verhaltenszuschreibungen entstehen und sich wandeln. So war es in den 50er-Jahren noch üblich, dass eine Frau für eine Erwerbstätigkeit in der Ehe die Erlaubnis ihres Ehemannes brauchte. Geändert wurde diese Grundlage erst mit dem neuen Ehegesetz von 1992.

Theorie:

Was heisst Chancengleichheit der Geschlechter?

Gleichheitsansatz: Mit diesem Ansatz ist die Gleichbehandlung gemeint; es gilt darauf zu achten, dass z.B. die Wahrnehmung von Leistung der beiden Geschlechter gleich ist, dass Zugangsbedingungen gleich sind.⁴ Möglichkeiten dazu können sein, z.B. Bewerbungsverfahren und -fragen zu systematisieren, um zu vermeiden, dass durch suggestive Gesprächsführung Einseitigkeiten in der Beurteilung zum Tragen kommen. Ein anderes Instrument ist darauf ausgerichtet, bei der Ausschreibung von Studiengängen oder Stellen beide Geschlechter gleich anzusprechen, wozu auch die verwendete Bildsprache gehört.

Differenzansatz: Hier wird versucht, spezifisch auf ein Geschlecht bezogene Massnahmen durchzuführen. Aus der Unterrichtsforschung ist z.B. bekannt, dass monoedukativer Unterricht von Mädchen zu anderem Lernerfolg führt als koedukativer. Ein Nachteil kann sein, dass Frauen in der Folge als defizitbehaftet angesehen werden.

Dekonstruktion: Damit ist die Ausformung von Geschlechterbildern gemeint, wie sie sich in Gesellschaften aufgrund gemeinsamer Werte ergeben. Aus ihnen erfolgt die Zuschreibung von ‚typisch‘ männ-

4 Wennerås und Wold zeigen, dass nur mit einer Anonymisierung von Forschungsanträgen vermieden werden kann, dass Frauen mehr Leistung abverlangt wird, um als ‚gleichwertig‘ zu gelten: Wennerås, Christine/Wold, Agnes (1997): Nepotism and Sexism in Peer-Review, in: Nature, No. 387, 22 May 1997, S. 341–343.

lich oder weiblich. Diese Zuschreibungen sind aber – wie man heute weiss – relativ. Es ist heute z.B. bekannt, dass in einzelnen Kulturen die Annahme eines ‚dritten Geschlechtes‘ existiert oder dass Männer im Frankreich des 18. Jahrhunderts weinen ‚durften‘. Umgekehrt werden neuerdings Prüfergebnisse von Medikamenten auf spezifische Körperkonstitutionen von Männern wie Frauen sowie Kindern geprüft.

Die Zusammenführung eines Differenzansatzes als Anerkennung von Unterschiedlichkeit und ein neues integratives Gender-Verständnis können zur Reform von Curricula genutzt werden und haben das Potenzial, zu einem stärkeren Ausgleich der Geschlechter in den Lehrgängen beizutragen.

Zu beachten sind dabei zwei Ebenen:

- Aufmerksamkeit für Strukturen: Zahlen und Fakten bei der Repräsentation der Geschlechter;
- Integration des Aspektes Gender in den Lehrstoff, in die Didaktik, Förderung von Gender in der Forschung und Verbesserung eines förderlichen Klimas.

Zum Stand des Dialoges zwischen den Geschlechtern: Vgl. Hollstein 2004.

Vgl. Gender-Aspekte bei der Einführung und Akkreditierung gestufter Studiengänge – eine Handreichung.⁵

Vgl. Endbericht Gender in die Lehre, Technische Universität Wien.⁶

Im Alltag einer Gleichstellungsbeauftragten geht es darum, behauptetem Alltagswissen mit Fachwissen entgegenzutreten: z.B. der Ansicht entgegenzuwirken, dass junge Frauen sich nicht mehr gesellschaftlich diskriminiert fühlten, da bekannt ist, dass diese Einschätzung lebensphasenabhängig ist.⁷

5 Siehe <http://www.cews.org/cews/cewspublik.php>.

6 Siehe http://www.tuwien.ac.at/dienstleister/service/koordinationsstelle_fuer_frauenfoerderung_und_gender_studies/gender_in_der_lehre/.

7 Vgl. Welp/Welp 2003. Aufschlussreich ist hierzu das Kapitel ‚Familie, Liebe und Beruf‘, das männliche und weibliche Heiratsmotive sowie die Zufriedenheit in der Ehe untersucht und eklatant geschlechtsspezifische Erfahrungen und Lebenskonzepte zutage fördert.

**Forschungs-
resultat:**

Strukturelle Benachteiligung

Margit Osterloh, Professorin an der Universität Zürich, identifizierte in einer Befragung von Personalverantwortlichen ein generelles Vorurteil gegen Führungsfrauen. Sie fand heraus, dass die Personalverantwortlichen sowohl gering wie hoch qualifizierten Frauen einen familien-/ gebärfähigkeitsbedingten Minderleistungsstatus unterstellten. Sie unterwarfen damit potenziell hoch motivierte, gut ausgebildete Führungsfrauen einem Vorurteil, das deren Marktchancen einschränkte. Den Verantwortlichen war ihr Verhalten nicht bewusst. (vgl. Osterloh/Wübker 1999).

Facts zu Männern und Frauen in der Arbeit:

- Die Karrieren von Frauen entwickeln sich langsamer als diejenigen von Männern und stagnieren leichter.
- Männer sind am Arbeitsplatz besser integriert; die Arbeitszufriedenheit von Frauen nimmt mit der Zeit ab, diejenige von Männern zu.
- Erfolgreiche Frauen brauchen individuelle Gestaltungsmöglichkeiten bei der Arbeitsorganisation und Zeitsouveränität.
- Frauen mit Kindern sind gleich erfolgreich wie Frauen ohne Kinder.

Aus: Arbeitswelt in Bewegung. Die Studie basiert auf einer Befragung von 9000 Personen in technischen und naturwissenschaftlichen Berufen.⁸

Der Befund, dass Frauen und Männer ein unterschiedliches Selbstkriktinstrumentarium anwenden und Mädchen defensiver und verletzter auf Erfolge wie Misserfolge reagieren, macht deutlich, dass die Leistungswahrnehmungsprozesse die Unterschiedlichkeit berücksichtigen müssen.⁹

Ebenso befand eine Studie, dass Männer sich mit 34 in einer Führungsposition sehen, die Frauen mit 49 Jahren. Beide Beispiele zeigen, dass gesellschaftliche Gegebenheiten die Geschlechter – sozusagen als Ge-

8 Siehe http://www.bmbf.de/pub/arbeitswelt_in_bewegung.pdf.

9 Im Rahmen der PISA-Studien wurden ungleiche Selbsteinschätzungen und Erwartungshaltungen festgestellt. Auch in anderen Untersuchungen sind solche geschlechtsspezifischen Befunde als sich nicht selber überwindendes ‚Selbstunterschätzungssyndrom‘ nachgewiesen worden. Ergänzend kann hier erwähnt werden, dass männliche Probanden eine ähnlich tiefere Selbsteinschätzung aufweisen und sogar geringere Leistungen erbringen, wenn sie vorher gezielt mit der eigenen angeblichen Unfähigkeit zur Lösung einer Aufgabe konfrontiert wurden.

schlechterschicksal – zu spezifischen Selbsteinschätzungen verleiten, die zu unterschiedlichen Startvorteilen führen.¹⁰

**Empfehlens-
werte
Newsletters:**

Zu Gleichstellungsthemen an Hochschulen im deutschsprachigen Raum:

<http://www.cews.org/cews/cewsnl.php>

Für die Schweiz:

Newsletters zu Gender Equality und zu Gender Studies:

<http://www.gendercampus.ch/d/Calendar/05/default.aspx>

Auch Männer probieren neue Wege: Junge Männer haben öfter als ältere das Bedürfnis, aktiv an der Erziehungsphase ihrer Kinder teilzunehmen; für sie stellt sich daher die Vereinbarkeitsfrage ebenso und kann mit Karriereeinschränkungen verknüpft sein (vgl. dazu Reuter et al. 2008).

Von den Einzelkulturen zur gemeinsamen Kultur

Geht man von der Gleichstellungsförderung als Kulturveränderung in einer Organisation aus, so erweist sich das Klima als Gradmesser dieser Kultur. Anliegen, die die Vertretung der beiden Geschlechter betreffen, sind oft erst auf den zweiten Blick erkennbar oder wirken sublim. Es ist deshalb umso wichtiger, mit den Akteurinnen und Akteuren der jeweiligen Organisation in Kontakt zu sein, um Befindlichkeiten und Handlungsoptionen zu erkennen.

Praxisbeispiel:

An einer Podiumsdiskussion über Laufbahnen an der ETH, an der jüngere etablierte und sich noch qualifizierende Wissenschaftlerinnen teilnahmen, sprach auch eine Doktorandin. Sie beschrieb ihren Forschungsalltag und liess erkennen, dass sich für sie nichts von ihren männlichen Kollegen unterscheiden würde und sie sich nicht diskriminiert fühlte. Am Ende der Gesprächsrunde kam sie darauf zu sprechen, dass die Männer (sie arbeitete als Einzige in einer männlichen Gruppe)

¹⁰ Gleiches auch anhand geschlechtsspezifischer Selbstvermarktungskompetenzen (vgl. Schneider 2007).

regelmässig gemeinsam Ausflüge machten und sie nie eingeladen wäre. Dieses Statement kam überraschend und stellte einen Bruch zum vorher Gesagten dar.

Gleichstellungsarbeit findet im Rahmen und mit Unterstützung eines eigentlichen Fachdialoges statt, ist theoriegestützt und wird laufend via Debatten fortentwickelt. Im Alltag zählt jedoch nur, was konkret überzeugt und sich in Projekten bewähren kann. Gleichstellungswissen muss notwendig mit Übersetzungswissen einhergehen, denn die fachspezifischen Debatten zu Geschlechterthemen sowie Resultate aus den *Gender Studies* müssen mit dem individuellen Erfahrungsschatz von Akteurinnen und Akteuren rückgekoppelt werden.

Bei der Förderung von mehr Geschlechtergerechtigkeit an Hochschulen werden aus den erfolgten Feststellungen einer Gender-Analyse Projekte und Massnahmen abgeleitet; diese werden ergänzt um niederschwellige Beratungsangebote sowie die Förderung von Geschlechterforschung. Eine Schlüsselaktivität betrifft die systematische Förderung auf allen Stufen und in allen Bereichen des jeweils untervertretenen Geschlechtes (vgl. als Überblick: Welp/Schmeck 2005).

**Klima und
Kultur:**

„Vollzeitnorm‘ und Chancengleichheit

„Männer und Frauen, die ihr Vollzeitpensum reduzieren, müssen mit einem ‚Karrieremoratorium‘ rechnen. Die Vollzeitnorm gilt für beide Geschlechter. Doch die Aushandlung eines Elternpaares, wer sich schwerpunktmässig der Berufsarbeit widmet und wer die Hauptverantwortung für die Kinderbetreuung übernimmt, gestaltet sich nur scheinbar individuell. Selbst bei gleicher Ausbildung und gleichem Einkommen wirkt die öffentliche Meinung stark in die traditionelle Richtung. Solange den Vätern die Erwerbsarbeit und den Müttern die Erziehung zugewiesen wird und solange die Lohngleichheit zwar gesetzlich verankert, aber in der Praxis längst noch nicht umgesetzt ist, kann sich das einzelne Paar diesem Druck nur schwer entziehen“ (Streuli 2005: 17).

Eine bewährte Massnahme zur Förderung von Frauen in Führungspositionen ist *Mentoring*. Spezifische, auf Frauen ausgerichtete *Mentoring*-Programme erreichen seit Jahren, dass Frauen als Führungspersonal erkannt werden und sie sich als solches selbst zu erkennen geben. *Mentoring* zeigt jungen Frauen die noch raren Vorbilder im Beruf und macht so einer neuen Selbstsicht Platz („es ist machbar!“). Lebensweltliche Fragen können im vertraulichen Gespräch, und ohne sich eine Blöße geben zu müssen, mit der Mentorin oder dem Mentor geklärt werden. *Mentoring* nimmt eine zielgerichtete Förderung über einen informellen Rahmen und mit informellem organisationsbezogenem Wissenstransfer vor. Obwohl *Mentoring*-Programme zunehmend auch Männern offenstehen, bleiben Frauen die Hauptnachfragenden und profitieren davon am stärksten. Formelle *Mentoring*-Programmaktivitäten berücksichtigen die Studienresultate, wonach Männer mit Präferenz Männer fördern („homosoziale Kooptation“) und Frauen nur in geschlechtsblinden Auswahlverfahren keinen Nachteil erfahren (*Gender Bias*).

**Forschungs-
resultat:**

Die ‚richtige‘ Mischung macht’s

Aus der Sozialisationsforschung ist bekannt, dass im Allgemeinen eine Vertretung von 30% des untervertretenen Geschlechtes bzw. einer ‚Minderheit‘ darauf hinwirkt, dass die Kommunikationskultur und Zusammenarbeit ausgeglichen funktioniert. Weiter gehende Forschung befasst sich auch damit, welche Mischung verschiedener Partizipationsgruppen in Teams zu einem optimalen Arbeitsergebnis führen kann.

Argumente gegen Gender und Gleichstellung

Selbstverständlich gibt es eine Vielzahl von Ansichten, die dem Thema ‚Gleichstellung‘ kritisch gegenüberstehen. Im Alltag sind deshalb folgende Aussagen von Gesprächspartnerinnen und -partnern oft anzutreffen:

- Die Gleichstellung ist erreicht.
- Diversity ist der neue Leitbegriff.
- Frauen wollen gar keine Karriere machen.
- Es sind keine Frauen vorhanden.
- Junge Frauen fühlen sich nicht diskriminiert.
- Es gibt noch ganz andere (Gender-)Probleme.

Dennoch bleibt die Zugangsweise zur Welt über die zwei Geschlechter eine grundlegende Ordnungsstruktur in unserer Gesellschaft. Diese zeigt sich immer wieder in neuen Facetten und wird dann handlungsrelevant, wenn es um Verteilungs- und Chancengerechtigkeit in einem staatlich geregelten Raum geht. Das Spannungsfeld auch innerhalb der Geschlechter sowie Schnittstellen zu anderen Themen wie Alter und Herkunft erfordern Gespür, um der Komplexität Rechnung zu tragen und innovativen gesellschaftlichen Fortschritt zu erreichen.¹¹

DVD: Viewpoint. Frauen in technischen und wirtschaftlichen Ausbildungen, Impulse für die Chancengleichheit. Sensibilisierungsfilm mit Informationen und Material für den Einsatz in der Ausbildung, von Sylvia Manchen Spörri, Ursula Bolli-Schaffner, Liliana Heimberg, 2007, Pabst Science Publishers, Lengerich.

11 Vgl. hierzu auch aus der Sicht der Organisationsentwicklung Lange 2006.