

„Geschlechtergerechtigkeit und ihre Bedeutung in Organisationen

Sonja Nielbock

Zur Bedeutung von Geschlecht in Organisationen



- Widersprüchliche Gleichzeitigkeit von Wandel und Beständigkeit (Gildemeister)
- Tradierte Bilder sind wirkmächtig, haben Einfluss auf die Segregation des Arbeitsmarktes und die strukturellen Unterschiede in Organisationen.
- Zugehörigkeit zu einem Geschlecht bleibt grundlegende Unterscheidung des sozialen Lebens (Gildemeister 2005).

Mehr Geschlechtergerechtigkeit im Betrieb bringt...



- mehr gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
 - mehr Wohlbefinden durch faire Verfahren und Gleichbehandlung im Arbeitsalltag
 - transparente Aushandlungen statt mikropolitische Spiele und indirekte Ungleichbehandlungen
 - Bewertungsprozesse ohne Einfluss von Zuschreibungen und Stereotypen
- weniger Spannungen und Konflikte in Teams und Arbeitsbereichen
- höhere Leistungsbereitschaft, Motivation und Engagement

Mehr Geschlechtergerechtigkeit durch...



- Akzeptanz von Unterschieden und der Tatsache das Ungleichheit existiert
- Gleiche Rechte unterstützen bei der Gleichstellung, sind aber noch kein Garant für ausreichende Gleichstellung.
- Ungleichbewertungen entstehen durch unsere Stereotypen, unsere Bilder und Zuschreibungen.
- Reflexion dieser Zuschreibungen und Bilder ist hilfreich und Voraussetzung für Geschlechtergerechtigkeit
- Akzeptanz, dass Bilder wirkmächtig sind, Wirkungen bedenken und in Maßnahmen einbinden

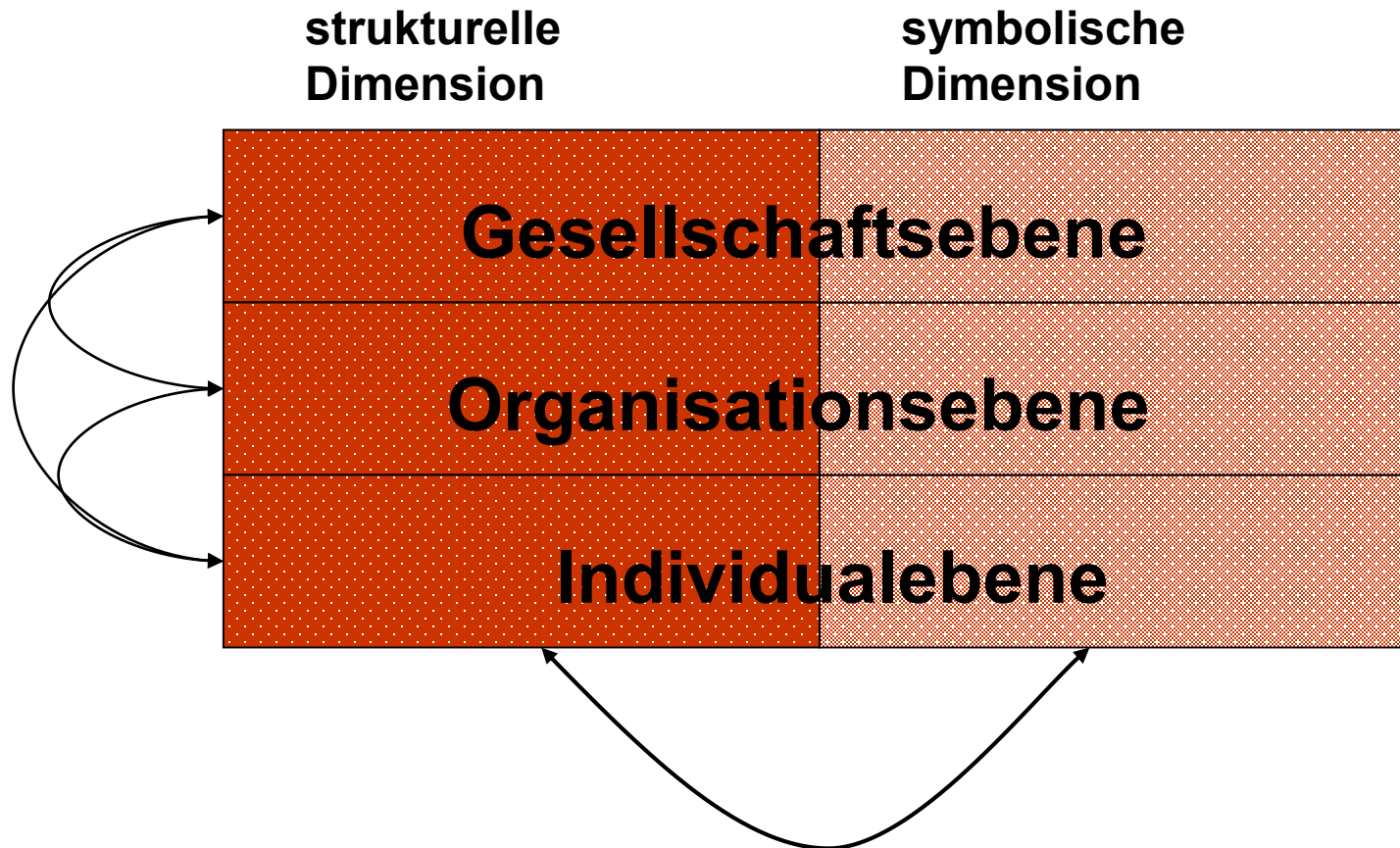
Fokus auf folgende Handlungsfelder im Betrieb

Psychische
Belastungen

Leistungsbewertung

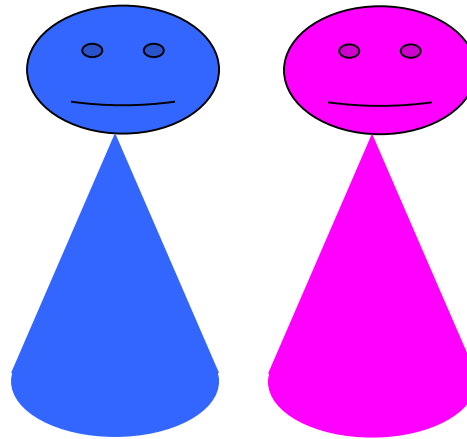
Konflikte und
mikropolitischen Handeln

Ebenen und Dimensionen von Geschlecht



Menschen brauchen Anerkennung

z.B. als
„richtiger, normaler
Junge“
„richtiger, normaler
Mann“



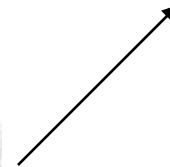
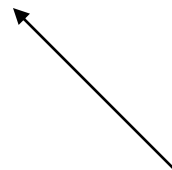
z.B. als
„richtiges, normales
Mädchen“
„richtige, normale
Frau“

z.B. als „gute Führungskraft“

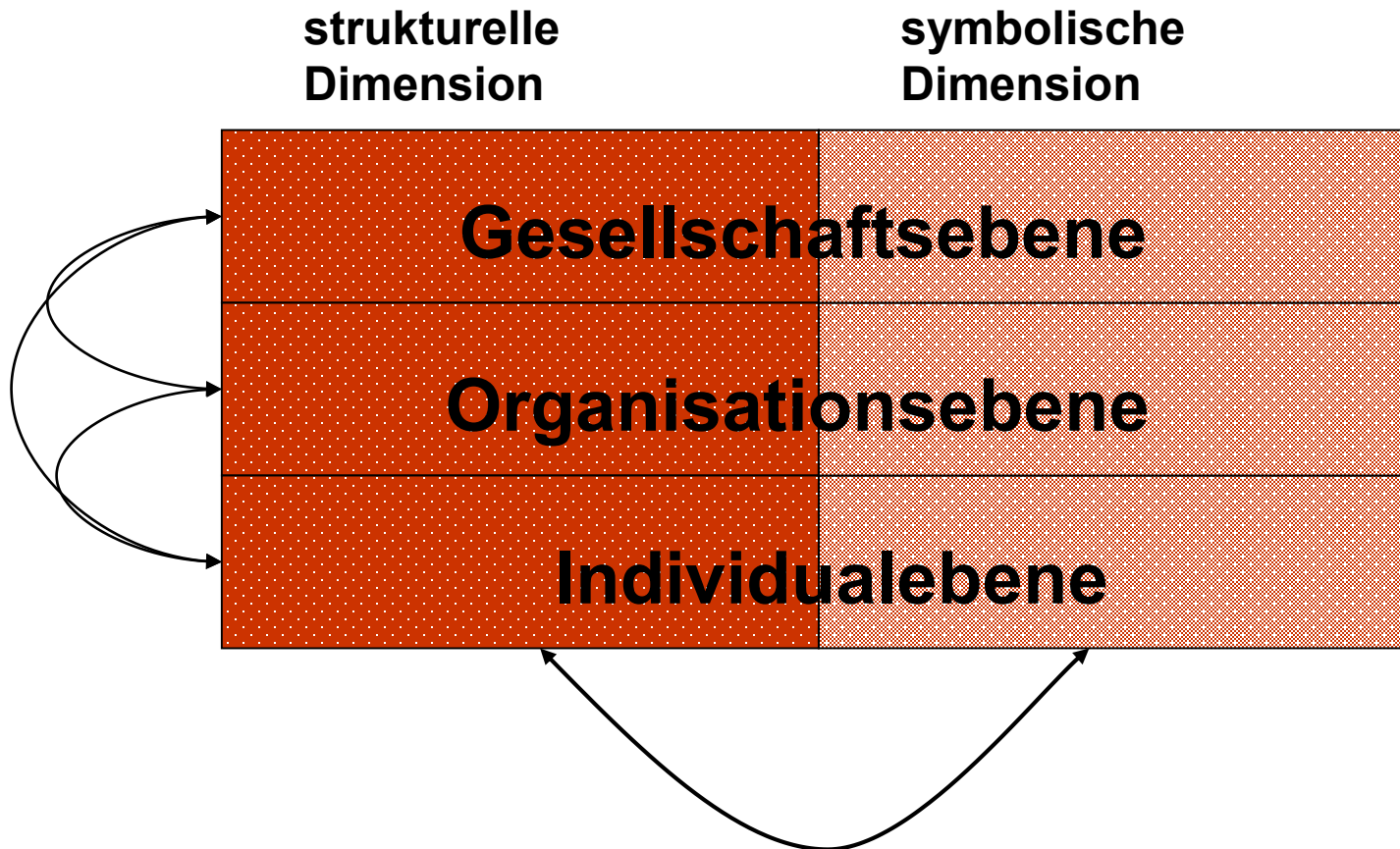
„Doing Gender“ – Geschlechtsidentität ist Arbeit

- „Männliches“ und „weibliches“ Verhalten muss lange eingeübt und situativ immer wieder bestätigt werden.
- „Geschlechtsidentität“ = Mann-Sein oder Frau-Sein ist eng mit Körperlichkeit verbunden. Die biologischen Körper selbst (über-) formen sich entsprechend der Geschlechter“rolle“.
- Geschlecht und Körper werden als von Natur aus „weiblich“ oder „männlich“ aufgefasst, die Arbeit ihrer Konstruktion wird unsichtbar.
- (Geschlechts-)Identität kann sich zu jeder Zeit in jeder Kultur anders darstellen, es gibt aber begrenzten Spielraum für das, was gesellschaftlich anerkannt = „normal“ ist.
- Jedes Abweichen von „normalen“ Identitäten ist „Mehr-Arbeit“: es löst Irritationen bis Abwehr im Außenkontakt aus und ist mit Krisen im Selbstbild verbunden: z.B. Frauen in technischen Berufen, Männer in Elternzeit...

Konstruktionen von Geschlechtsidentitäten: „Mann-oder Frau-Sein“ heißt...



Ebenen und Dimensionen von Geschlecht



Geschlechterstereotypen im betrieblichen Aufstieg

- Frauen wird Emotionalität zugeschrieben.
- In der Folge kommt es zur geschlechtsspezifischen Deutung von Emotionsausdrücken:
 - Aggressionen bei Frauen = Zickigkeit oder Hysterie
 - Aggressionen bei Männern = legitimer Ausdruck von Unzufriedenheit oder Durchsetzungsstärke
- Es bestehen höhere Anforderungen an Frauen im Emotionsmanagement durch Gleichzeitigkeit von Wirkmächtigkeit von Stereotypen und männlichen Managerideal.
- Gefahr der Entfremdung von eigenen Emotionen
- Strategischer Umgang mit Sexualisierung

Gender in der Gefährdungsbeurteilung

Ziele formulieren: Geschlechtergerechtigkeit

Vorab:

- Strukturen schaffen
- Stereotype reflektieren/
Genderkompetenz
- Information und
Beteiligung



Inhalte,
Beteiligung,
Geschlechter-
sensibles
Vorgehen

Geschlechtergerechte Maßnahmen, die

- alle erreichen
- Stereotype vermeiden
- Geschlechterverhältnisse verändern

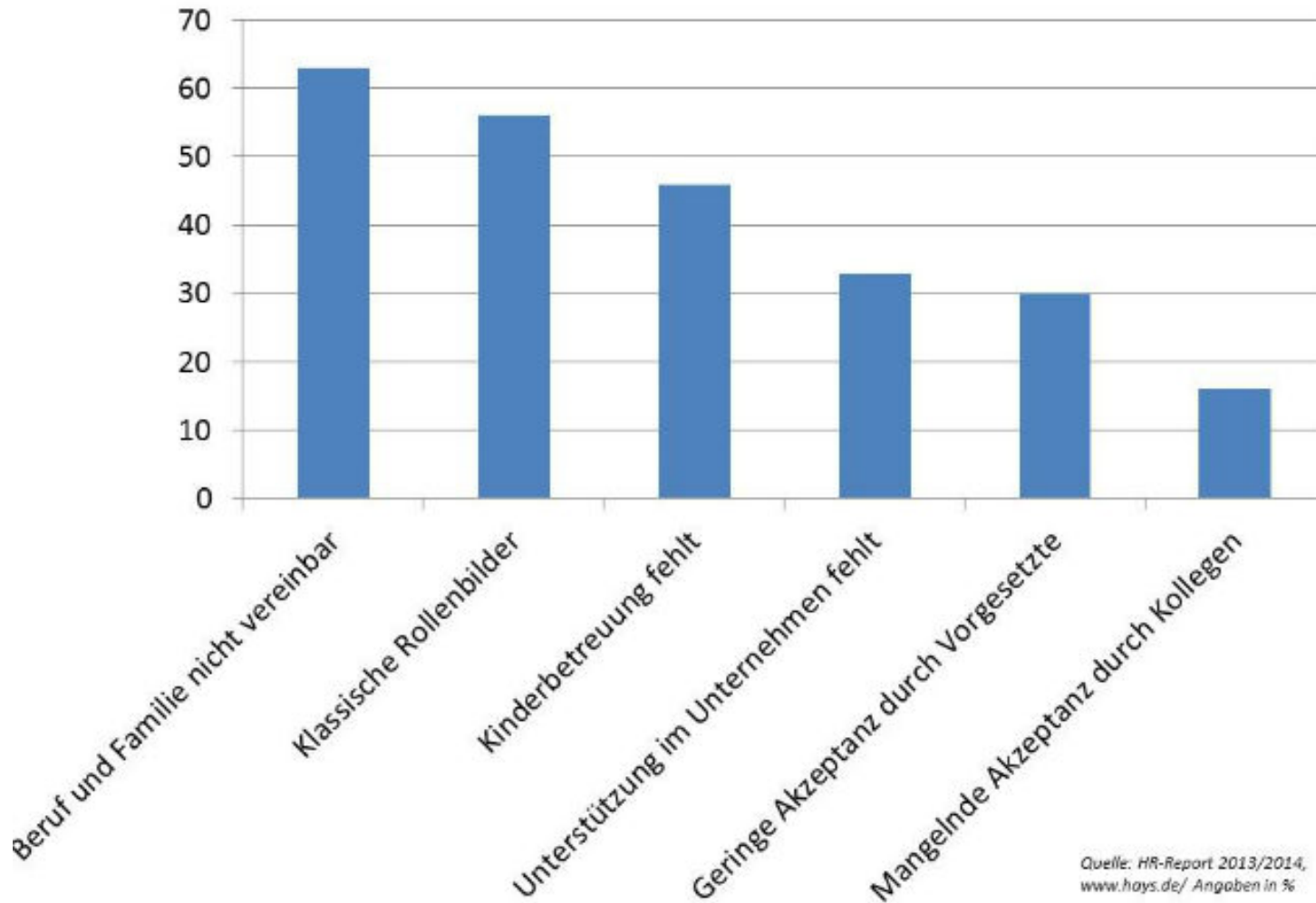
Was haben wir für die psychischen Belastungen gelernt?

- Psychische Belastungen sind immer vergeschlechtlicht
- Tradierte Geschlechterrollenbilder erschweren eine Auseinandersetzung mit psychischen Belastungen – das beeinträchtigt die Gleichstellung und die Gesundheit von Frauen und Männern
- Was selbstverständlich qua Geschlechterrolle scheint, verdient besondere Aufmerksamkeit in der Bearbeitung der Belastungen
- Diese Aspekte werden ohne Genderperspektive nicht erkannt und bleiben außen vor.
- Aktivitäten zum Abbau psychischer Belastungen lassen sich gut um eine Gleichstellungsperspektive erweitern

Hindernisse für Frauen in Fach- und Führungspositionen

Sujet

ORGANISATIONSBERATUNG



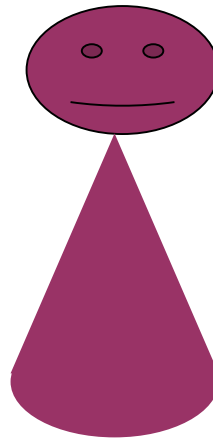
Quelle: HR-Report 2013/2014,
www.hays.de/ Angaben in %

Wir begleiten Veränderung

Perspektiven auf Führung und Geschlecht (vgl. Krell 2008)

Besonders wichtig:

- Durchsetzungsvermögen
- Entscheidungskraft
- Leistungsorientierung
- Risikobereitschaft



Welche Eigenschaften und Fähigkeiten braucht eine Führungskraft?

Weniger wichtig (oder ungünstig):

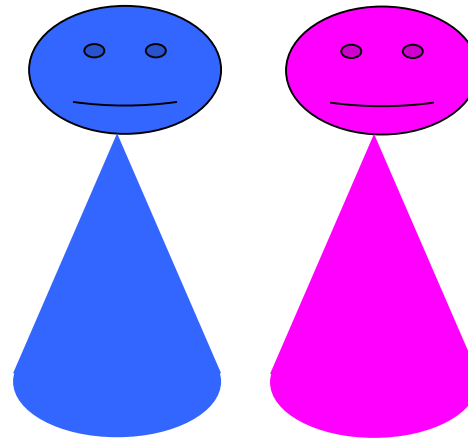
- Teamfähigkeit
- Einfühlungsvermögen
- Kooperative Führung
- Kommunikative Fähigkeiten

Perspektiven auf Führung und Geschlecht...

Was können Frauen besser, was können Männer besser?

Männer:

- Durchsetzungsvermögen
- Entscheidungskraft
- Leistungsorientierung
- Risikobereitschaft



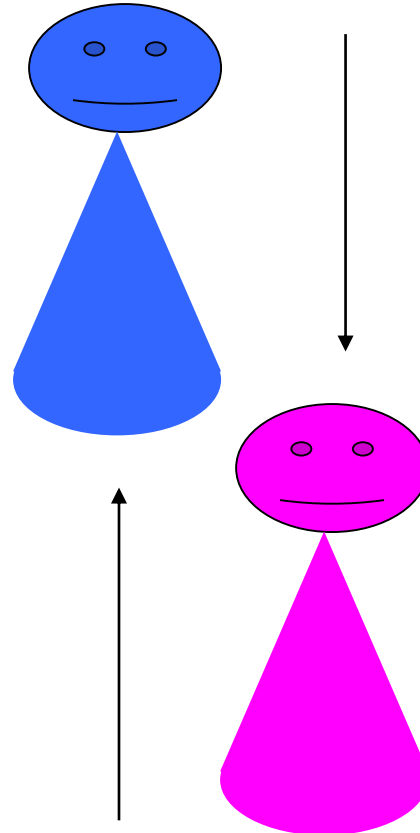
Frauen:

- Teamfähigkeit
- Einfühlungsvermögen
- Kooperative Führung
- Kommunikative Fähigkeiten

Wer führt also „besser“?

Besonders wichtig:

- Durchsetzungsvermögen
- Entscheidungskraft
- Leistungsorientierung
- Risikobereitschaft



Weniger wichtig (oder ungünstig):

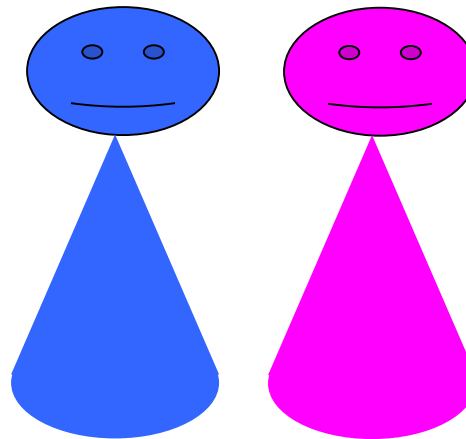
- Teamfähigkeit
- Einfühlungsvermögen
- Kooperative Führung
- Kommunikative Fähigkeiten

Zuschreibungen in Bezug auf Kommunikationsverhalten

(vgl. Gümbel/Nielbock 2012)

Männer:

- selbstsicher
- sachkompetent
- vertreten ihre Interessen



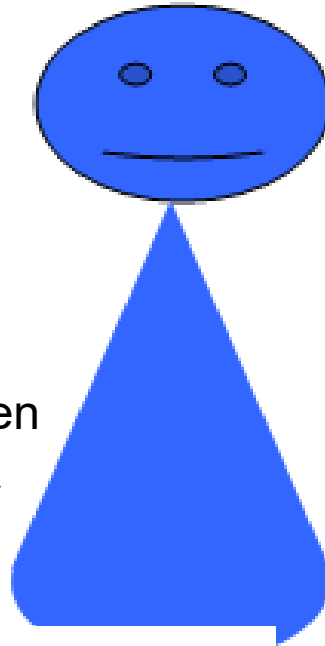
Frauen:

- Kommunikativ
- vertreten die Interessen anderer
- hinterfragen sich

Mögliche Effekte der Zuschreibungen

Männer:

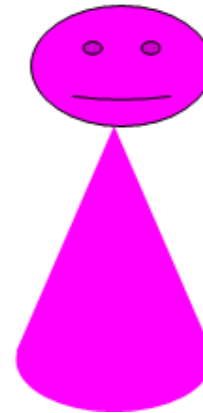
- selbstsicher
- sachkompetent
- vertreten ihre Interessen



Setzen sich vielleicht auch durch,
wo es unangebracht ist und wo sie
eigentlich nicht kompetent sind.

Frauen:

- Kommunikativ
- vertreten die Interessen anderer
- hinterfragen sich



Nehmen sich vielleicht auch dort
zurück, wo es unangebracht ist und
wo sie eigentlich kompetenter sind.

Wirkungsweise von Stereotypen, z.B. bei der Beurteilung

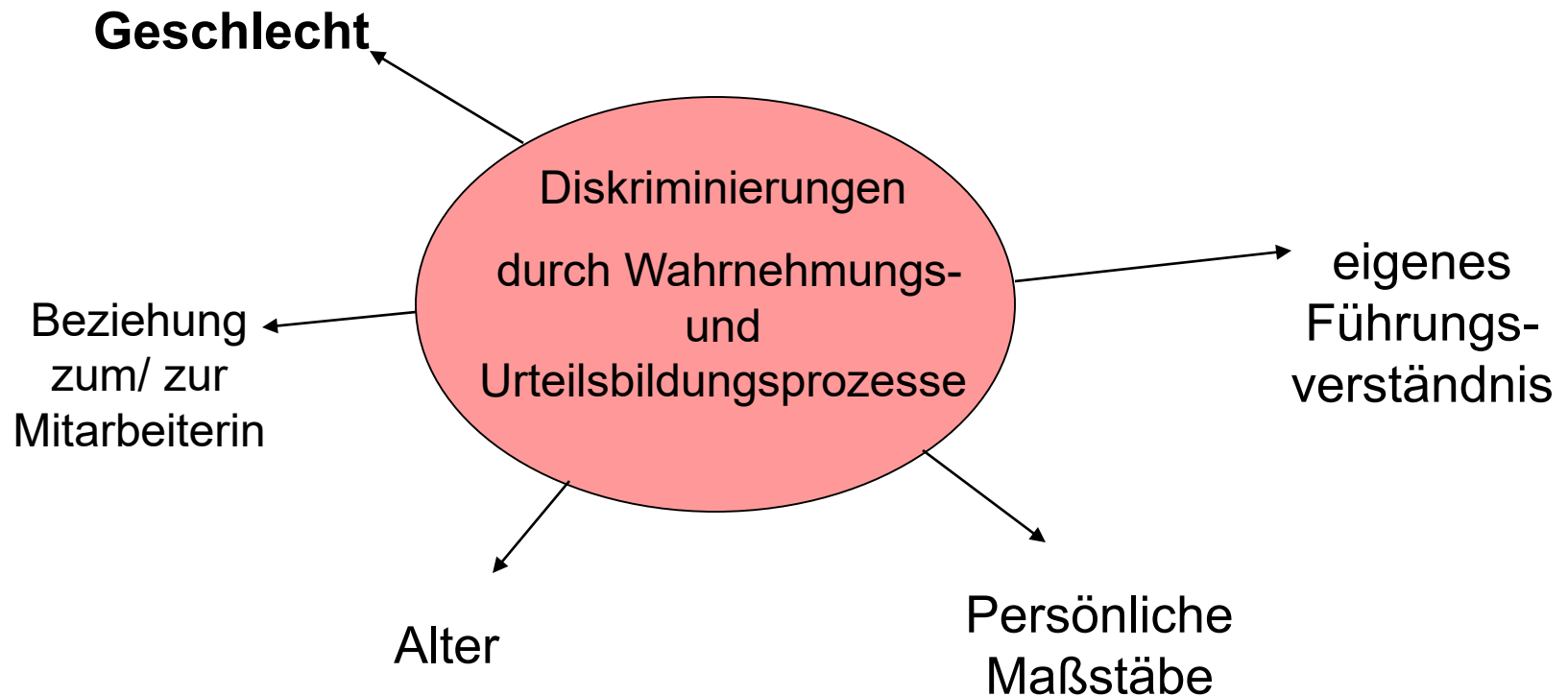
(vgl. Fried et al. 2000: Wenn zwei das Gleiche tun...)



- Beurteilungen sind nicht objektiv, sondern gefiltert über verschiedene Mechanismen.
- Menschen begegnen sich einander stets voreingenommen.
- Ein Filter ist unausweichlich: Geschlecht.
- Unsere erlernten Bilder und Stereotype von Männern und Frauen beeinflussen unsere Wahrnehmung.
- Menschen beurteilen Personen, die denselben sozialen Kategorien entsprechen unter Rückgriff auf die Selbstwahrnehmung.
- Die Stereotype unterliegen einer Hierarchie.

Wahrnehmungs- und Beurteilungsverzerrungen

Bei jeder Wahrnehmung wird auf Basis von bestimmten Vorstellungen, Stereotypen und Erwartungen Ausschnitte ausgewählt.



Stereotype in den Bewertungskriterien

Kriterium	Geschlechterstereotype (Unterstellungen, Vorurteile)
Belastbarkeit	Männer sind nervenstärker und belastbarer. Vor allem doppelt belastete Frauen können ‚nicht ihren Mann stehen‘
Intellektuelle Fähigkeiten	Männer sind rationaler und weisen eine höhere theoretische und technische Intelligenz auf
Durchsetzungsfähigkeit	Frauen sind konfliktscheuer, während Männer eher zäh, hartnäckig und konsequent ihr Ziel verfolgen
Entscheidungsfähigkeit	Frauen entscheiden emotional und intuitiv, Männer rational. Frauen benötigen unangemessen viel Zeit und Abstimmung
Soziale Kompetenz	Frauen haben mehr Einfühlungsvermögen und kommunikative Fähigkeiten, sie sind kooperativer

Handlungsoptionen

- Akzeptanz der Wahrnehmungsverzerrungen und nur annähernd möglichen Objektivität von Beurteilungen
- Reflexionsprozesse über Beurteilungen
- Austausch mit Kollegen und Kolleginnen über Beurteilungen und Stereotype
- Besprechung mit der/dem Zweitbeurteiler/in
- Im Beurteilungsgespräch über mögliche Einflüsse der Beurteilung transparent sprechen
- Vorbereitung der Beurteilungsgespräche:
 - Wie könnte es sich auswirken, dass ich als eine Frau bewerte, dass ich eine Person bewerte, die Teilzeit arbeitet etc.

Mehr Geschlechtergerechtigkeit im Betrieb bringt...



- mehr gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
 - mehr Wohlbefinden durch faire Verfahren und Gleichbehandlung im Arbeitsalltag
 - transparente Aushandlungen statt mikropolitische Spiele und indirekte Ungleichbehandlungen
 - Bewertungsprozesse ohne Einfluss von Zuschreibungen und Stereotypen
- weniger Spannungen und Konflikte in Teams und Arbeitsbereichen
- höhere Leistungsbereitschaft, Motivation und Engagement

Mehr Geschlechtergerechtigkeit durch...



- Akzeptanz von Unterschieden und der Tatsache das Ungleichheit existiert
- Gleiche Rechte unterstützen bei der Gleichstellung, sind aber noch kein Garant für ausreichende Gleichstellung.
- Ungleichbewertungen entstehen durch unsere Stereotypen, unsere Bilder und Zuschreibungen.
- Reflexion dieser Zuschreibungen und Bilder ist hilfreich und Voraussetzung für Geschlechtergerechtigkeit
- Akzeptanz, dass Bilder wirkmächtig sind, Wirkungen bedenken und in Maßnahmen einbinden