



## **Geschlechtersensible Unternehmenspolitik von Christian Janßen**

*Mit einer Gender-Analyse machen Unternehmen geschlechtsspezifische Diskriminierungen sichtbar und sorgen dann für mehr Gerechtigkeit zwischen Männern und Frauen. Es gibt allerdings nur wenige für privatwirtschaftliche Unternehmen geeignete Verfahren dazu.*

Mit der Formulierung von Leitbildern durch die Europäische Union ist Gleichstellungspolitik 1996 als Regierungspolitik verankert worden. Die rot-grüne Bundesregierung hat diese Vorgaben übernommen und zum Beispiel im Jahre 2000 in der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Ministerien festgeschrieben. Seitdem ist die Übertragung des Gender Mainstreaming in die bundesdeutsche Arbeitswirklichkeit ein erklärtes Ziel vieler Verbände. Geschlechtersensibilisierung bietet für ein Unternehmen Vorteile etwa in Bezug auf Kosten oder die Arbeitszufriedenheit mit ihren Auswirkungen auf Produktivität und Qualität der Arbeit. Die Einbeziehung der Geschlechterperspektive sollte daher als eine Aufgabe aller Führungskräfte auch in Organisationen und Unternehmen festgeschrieben werden.

Zur Definition: „Gender Mainstreaming bezeichnet den Prozess und die Vorgehensweise, die Geschlechterperspektive in die Gesamtpolitik (eines Unternehmens) aufzunehmen. Dies bedeutet, die Entwicklung, Organisation und Evaluierung von (...) Entscheidungsprozessen und Maßnahmen so zu betreiben, dass in jedem (...) Bereich und auf allen Ebenen die Ausgangsbedingungen und Auswirkungen auf die Geschlechter berücksichtigt werden, um auf das Ziel einer tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern hinwirken zu können. Dieser Prozess soll Bestandteil des normalen Handlungsmusters aller Abteilungen und Organisationen werden, die an (...) Entscheidungsprozessen beteiligt sind“ (Europarat, 1998).

Das meint, in allen Maßnahmen und Projekten die unterschiedlichen Perspektiven von Frauen und Männern von der Planung bis zur Evaluierung einzubeziehen: Es geht um beide Geschlechter, alle sind verantwortlich, es geht um alle Maßnahmen und Entscheidungen und es geht um Inhalte und Strukturen. Geschlechtsspezifische Diskriminierungen sollen in Projekten, Entscheidungen und Maßnahmen transparent gemacht, reduziert und die Beschäftigten für diesen Blickwinkel sensibilisiert werden. Eine Geschlechtersensibilisierung führt diesem Ansatz zu Folge zu mehr Gerechtigkeit zwischen Frauen und Männern und damit zu mehr Gleichwertigkeit (Chr. Janßen, L. Kleinitz, 2005).

Nach wie vor scheinen aber die meisten Gender-Analysen für Regierungsstellen und Verwaltungen konzipiert zu sein, eine Übertragung auf die Privatwirtschaft ist nicht vorgesehen, kompliziert oder nicht sinnvoll. Es gibt aber einige einfache und praktisch erprobte Verfahren, die eine Geschlechtersensibilisierung in einer Organisation oder einem Unternehmen insbesondere in der betrieblichen Gesundheitsförderung voranbringen.

### **Verborgenes Geschlecht**

Ziel einer Gender-Analyse ist die systematische Sichtbarmachung des „verborgenen“ Geschlechts und seiner Auswirkungen in allen oder ausgewählten Bereichen des Unternehmens. Wichtig bei der Implementierung von Gender Mainstreaming sind zum Beispiel folgende Aspekte: In der Datenerhebung die getrennte Ausweisung aller Erhebungsmerkmale für Frauen und Männer oder die gezielte Erhebung von Faktoren, die für die unterschiedlichen Lebenszusammenhänge von Männern und Frauen von Bedeutung sein könnten (wie zum Beispiel der Anteil von Eltern oder von alleinerziehenden und pflegenden Frauen im Betrieb, der Zusammenhang von Stellenanteilen und Leitungsverantwortung oder Erwartungen in der Arbeitszeitflexibilität).

Bei der Analyse der erhobenen Daten sind geschlechtsspezifische Arbeitsbedingungen oder besondere Belastungen von Frauen zu berücksichtigen. Bei der Normsetzung des Unternehmens spielen die Visionen einer Organisation von der Gesundheit ihrer Beschäftigten eine Rolle. Oder umgekehrt: Welche Vorstellungen und Zielsetzungen von und für Gesundheit herrschen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern? Was trägt zur Gleichstellung bei? Was beeinträchtigt diese? Was wäre (anders), wenn 80



Prozent der Pflegetätigen Männer wären? Bezogen schließlich auf die Evaluation von Maßnahmen ist wichtig, wie sich die ins Auge gefassten Maßnahmen vermutlich auswirken werden. Sind diese mit anderen Zielen vereinbar?

Die Berücksichtigung von Genderaspekten in dieser allgemeinen Form reicht jedoch nicht aus. Sie muss bei jeder Planung oder Maßnahme der betrieblichen Gesundheitsförderung durch geeignete Vorgehensweisen ergänzt werden. Die in der gängigen Literatur beschriebenen Verfahren sind häufig im Bereich von Regierungsstellen und der Verwaltung konzipiert und erprobt worden. Konkrete Anwendungsbeispiele oder ihre Übertragung auf normale Unternehmen fehlen meistens.

### Fragen sensibilisieren

Vier Fragen sollen eine Sensibilisierung für die Geschlechterfrage im Arbeitsalltag fördern und stellen eine überarbeitete Kurzform der Leitfragen der Vereingten Dienstleistungsgewerkschaft (2005) dar. Die Kurzfragen können für jede Entscheidung in Projekten wie auch im Team bedacht werden. Sie dienen dazu, die Geschlechterperspektive einfach und zumindest kurz bei jeder Maßnahme einzunehmen.

1. Inwieweit werden durch die geplante Maßnahme Frauen und Männer besonders angesprochen?
2. Haben Frauen Nachteile durch die Entscheidung, das Projekt oder die Maßnahme?  
Wie sollen diese Nachteile verhindert werden?
3. Haben Männer Nachteile durch die Entscheidung, das Projekt oder die Maßnahme?  
Wie sollen diese Nachteile verhindert werden?
4. Welcher Beitrag zu mehr Geschlechterdemokratie soll mit der Umsetzung des Ziels, Beschlusses oder der Maßnahme erreicht werden?

Das Beispiel einer fiktiven Maßnahme – Beschluss der Geschäftsführung zur Verbesserung der Rückkehrbedingungen für Frauen und Männer in Elternzeit – macht den Umgang mit diesen Fragen deutlich. (Tab. 1)

Frage	
1.	96 Prozent der Eltern in Elternzeit sind Frauen. Durch den Beschluss soll die Vereinbarkeit von Familie und Beruf (als Unternehmensziel) verbessert und durch Öffentlichkeitsarbeit mehr Männer angesprochen werden.
2.	Durch die Verbesserung von Teilzeitarbeitsmöglichkeiten verbessern sich für Frauen die Arbeitsbedingungen in einer Mehrfachbelastung.  Es wird eine Überprüfung der beruflichen Situation von Frauen nach dem Wiedereinstieg vorgesehen, in der die Betroffenen zu Wort kommen.
3.	Um deutlich mehr Männer für die Wahrnehmung von Elternzeit zu interessieren soll eine Informationskampagne gestartet werden. Da derzeit relativ mehr Männer in Leitung beschäftigt sind, müssen die Bedingungen für die Übernahme von Leitungspositionen in Teilzeit verbessert werden, um das Ziel einer höheren Elternzeitquote von Männern zu erreichen. Es wird eine Überprüfung der beruflichen Situation von Männern nach dem Wiedereinstieg vorgesehen, in der die Betroffenen zu Wort kommen.
4.	Der fürsorgliche Umgang des Unternehmens bei der Wiederaufnahme einer Tätigkeit aus der Elternzeit heraus dient der Positionierung der Organisation: „Wir sind elternfreundlich und damit für unsere Beschäftigten ein attraktives Unternehmen“. Er zeigt darüber hinaus noch einmal, dass auch Männer keine negativen Folgen für die Wahrnehmung dieses Rechts befürchten müssen. Grundsätzlich soll jede Organisationseinheit begründen müssen, warum ein Wiedereinstieg auch auf einer Teilzeitstelle in bekanntem Arbeitsfeld nicht möglich ist.

Tab.1: Beispielhafte Anwendung der vier Fragen



Kurzfragen bieten die Möglichkeit, in jedem Arbeitszusammenhang und bei jeder Maßnahme die Aufmerksamkeit kurz auf ihren Geschlechteraspekt und die gegebenenfalls unterschiedlichen Auswirkungen einer Entscheidung auf Frauen und Männer zu richten. Ziel ist dabei zunächst, die Abwehr gegenüber dem Thema Gender Mainstreaming zu lockern. Unterstützt würde dies durch eine Visualisierung der Fragen etwa durch Aufhängen an den Wänden des Besprechungsraumes. Ein solches Vorgehen erleichtert die Übernahme von Verantwortung für das Thema durch alle Teammitglieder.

### **Budget analysieren**

Organisatorisches Handeln spiegelt sich immer in finanziellen Präferenzen wider, die sich in der konkreten Verwendung von Geldern zeigen. Jede Finanzzuweisung weist geschlechtsspezifische Implikationen - einen „gender-bias“ - auf, da politisches Handeln niemals geschlechtsneutral ist. Im Prozess der Entscheidung über die Verwendung von Einnahmen und Ausgaben werden die Interessen der unterschiedlichen Gruppen verhandelt. Da Frauen häufig in diesem Prozess nur schwach vertreten sind, setzen sie auch nur im geringen Maße ihre Prioritäten.

Instrumente einer Gender-Budget-Analyse sind im Gesundheitswesen beispielsweise:

1. Geschlechtsspezifische Nutzen-Analyse: Ausgewählte Frauen und Männer werden nach ihren Präferenzen befragt: „Wenn Sie Geschäftsführung wären, wie würden Sie das Geld verteilen?“ Die Ergebnisse werden mit dem vorliegenden Geschäftsbericht/Personalplan verglichen.
2. Geschlechtsdifferenzierte Analyse der Ausgabenstruktur: In ausgewählten Projekten oder Arbeitsbereichen werden die finanziellen Ausgaben hinsichtlich ihrer Verteilung auf Frauen und Männer verglichen: Welche Maßnahmen betreffen Männer, welche Maßnahmen Frauen? Wer hat den Nutzen von ausgewählten Maßnahmen, Projekten oder Geldmitteln? Voraussetzung hierfür ist die Existenz entsprechender Daten.
3. Geschlechtsspezifische Analyse der Betreuung: Wie arbeiten Frauen und Männer in welchen Arbeitszusammenhängen (geschlechtsbezogene Analyse der Beschäftigtenstruktur)? Wer arbeitet wann mit wem? Wie sind Spät-, Nacht- und Wochenenddienste verteilt?, Wie wird die besondere Belastung von Frauen (durch Familie und Beruf) berücksichtigt? Wie sind die Betreuungsverhältnisse zwischen den beschäftigten Frauen und Männern verteilt (worden)? Welche Instrumente einer demokratischen Meinungsbildung und Arbeitsverteilung werden im Team praktiziert? Welche davon sind strukturell verankert?
4. Analyse der Budgetverantwortung: Wer (Frauen oder Männer) verfügt auf welcher Ebene über eine Budgetverantwortung? Sind diese Budgetverantwortlichkeiten geschlechtergerecht verteilt?

Ziel der Gender-Budget-Analyse ist die Integration des Gender-Aspektes vor allem in die Finanzpolitik einer Organisation. Sie ist sinnvoll in Zusammenhängen, die eine Diskussion beziehungsweise Entscheidung hinsichtlich der Verteilung von Finanzmitteln ermöglichen oder Budgetverantwortung besitzen. Auch als Methode, die Zuordnung von Finanzmitteln durch die Geschäftsführung kritisch zu hinterfragen kann die Budgetanalyse eingesetzt werden.



## Für die Praxis

Die Genderorientierte Projektplanung (GOPP) wurde für die Heinrich-Böll-Stiftung (Blickhäuser, Barga, 2003) entwickelt. Sie kann besser als andere Instrumente in der praktischen Arbeit in Organisationen angewendet werden.

	<b>Planungselement</b>	<b>Inhalt</b>
1.	Maßnahme / Projekt	Kurzbeschreibung des Maßnahme
2.	Bestandsaufnahme  / Analyse	Genderanalyse der Ausgangsbedingungen der Maßnahme
3.	Zielformulierung	Beschreibung der Ziele der Maßnahme Formulierung der geschlechterpolitischen Ziele
4.	Zielgruppe(n)	genderdifferenzierte Beschreibung der Zielgruppe(n) der Maßnahme
5.	Zielgruppenanalyse	Genderanalyse der Zielgruppe(n)
6.	Ansatzpunkte	Beschreibung der Handlungsmöglichkeiten, die sich zur Erreichung der Ziele in Bezug auf die Zielgruppen ergeben. Welche Geschlechterpolitischen Ansatzpunkte gibt es?
7.	Indikatoren	sind Messgrößen, die die Zielerreichung belegen. Sie sind operationalisierte Beschreibungen der Zielsetzungen einer Maßnahme im Hinblick auf die Zielgruppe(n).
8.	Instrumente / Methode	Welche Methoden und Instrumente sollen eingesetzt werden? Welche geschlechterpolitischen Instrumente können eingesetzt werden?
9.	Rahmenbedingungen	Unter welchen Rahmenbedingungen und ggf. Begrenzungen findet die Umsetzung der Maßnahme statt?
10.	Anforderungen /  Unterstützung	Welche Genderkompetenz wird benötigt, um die Maßnahme geschlechterdemokratisch entwickeln zu können? Welche Unterstützung ist gewünscht?

Tab.2: Die Genderorientierte Projektplanung

Die Genderorientierte Projektplanung stellt, wie andere Instrumente vergleichbaren Umfangs, eine umfassende Berücksichtigung von Genderaspekten in Projekten und Maßnahmen sicher. Sie erfordert einen größeren Zeitbedarf und eine erfahrene Moderation. Vorteil der Durchführung einer extern moderierten, ausführlichen Genderanalyse ist unter anderem die systematische Aufdeckung von „Blinden Flecken“ im Unternehmen. (Tab.2)

Dipl.-Psych Christian Janßen,

Mitarbeitervertreter in den v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel, Bielefeld  
Kontakt: info@sivus-online.de

### Stichwörter in diesem Beitrag

Kurzfragen  
Gender-Budget-Analyse  
Projektplanung

### Internet-Tipp

www.sivus-online.de