

Leitbild : Die geschlechterdemokratische Organisation, Steuerungs- und Umsetzungskonzept, Instrumente und Maßnahmen

Von Henning von Barga

In traditionell orientierten Unternehmen herrschen u.a. folgende Auffassungen vor:

- Frauen sind eine Problemgruppe
- Von Frauen geäußertes Unbehagen an den herrschenden Werten und Normen ist Ausdruck von Überempfindlichkeit
- Erfolgreiche Frauen wollen so werden bzw. sollten so sein wie Männer
- Die Frauen sollen sich verändern, nicht die Organisation bzw. deren Kultur

Geschlechterdemokratie zielt auf eine Veränderung der Organisationskultur. Allerdings: eine heterogen, überwiegend aus Frauen zusammengesetzte MitarbeiterInnenschaft, macht noch keine geschlechterdemokratische Organisation aus. Sie ist notwendige, aber keine hinreichende Bedingung. Entscheidend ist die Grundeinstellung gegenüber dieser Heterogenität bzw. Vielfalt und die daraus resultierende Anpassung von Ablauf- und Aufbauorganisation und Organisationskultur.

Kennzeichen geschlechterdemokratischer Organisationen sind:

1. Es herrscht Pluralismus und es besteht die Bereitschaft, Differenzen auszuhalten und sich produktiv mit ihnen auseinanderzusetzen.
2. Frauen und Männer sind strukturell vollständig integriert, in allen Positionen und auf allen Hierarchieebenen gleichmäßig repräsentiert.
3. Frauen und Männer sind vollständig in die informellen Netzwerke integriert.
4. Es gibt weder Vorurteile noch Diskriminierung. Das Verhalten von Frauen und Männern ist weder sexistisch, noch rassistisch und nicht auf die heterosexuelle Norm festgelegt.
5. Alle Beschäftigten identifizieren sich gleichermaßen mit der Organisation; das Ausmaß der Identifikation ist nicht abhängig von der Geschlechtszugehörigkeit.
6. Zwischen Frauen und Männern gibt es relativ wenige bzw. nur schwach ausgeprägte Konflikte, die sich auf Geschlechtszugehörigkeit gründen. Sie tragen Konflikte konstruktiv und lösungsorientiert aus, handeln rücksichtsvoll gegenüber anderen und sind kompromissbereit.

7. Die Organisation übernimmt in ihrer Außendarstellung / KundInnenbeziehung und nach innen Verantwortung für das Ziel Geschlechterdemokratie. Frauen und Männer sind bereit, offen und öffentlich zu rasonieren, die Verträglichkeit der Leitbilder zu prüfen.

Diese Charakterisierung macht deutlich, daß es sich bei dem Leitbild der geschlechterdemokratischen Organisation um ein Ideal handelt, von dem die heute real existierenden Organisationen mehr oder weniger weit entfernt sind.

Die folgende Auflistung von Gestaltungsmöglichkeiten und Instrumenten zur Entwicklung einer geschlechterdemokratischen Organisation sind nicht vollständig und je nach Situation/Organisation zu ergänzen:

Kennzeichen geschlechterdemokratischer Organisationen	Handlungsfelder / Instrumente / Maßnahmen
<p>Es herrscht Pluralismus und es besteht die Bereitschaft, Differenzen auszuhalten und sich produktiv mit ihnen auseinanderzusetzen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bedarfs- und funktionsgerechte Personalentwicklung / Weiterbildungsangebote <ul style="list-style-type: none"> ■ Gender-Trainings ■ Einführungsprogramme für neue MitarbeiterInnen ■ PE-Gespräche zwischen MitarbeiterIn und Leitung ■ Zielgerichtete PE Instrumente (z.B. Potentialanalyse, etc.) ■ Geschlechterparität in Entscheidungsgremien <ul style="list-style-type: none"> ■ Quotierung ■ Wertschätzung der Vielfalt als Element von Unternehmens- und Führungsgrundsätzen <ul style="list-style-type: none"> ■ Leitbildentwicklungsprozess ■ Führungskräftetraining ■ Beratungsgruppen für das Management ■ Handlungsspielräume bei der Arbeitsgestaltung
<p>Frauen und Männer sind strukturell vollständig integriert, in allen Positionen und auf allen Hierarchieebenen gleichmäßig repräsentiert.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Maßnahmen der Weiterbildung und Karriereplanung ■ genderorientierte Beurteilung von Führungskräften / MitarbeiterInnen <ul style="list-style-type: none"> ■ Vereinbarkeit von Beruf und Familie ■ flexible Arbeitszeitgestaltung und Anreizsysteme

	<ul style="list-style-type: none"> P Flexibler Arbeitsort P Unterstützung aktiver Elternschaft P ■ Personalbeschaffung / Stellenbesetzung P Geschlechtsneutrale Stellenausschreibungen P Geschlechtsneutrale, qualifikations- und sachorientierte BewerberInnenauswahl P Bevorzugte Berücksichtigung von MitarbeiterInnen nach der Familienphase P Statistiken der Bewerbungen ■
Frauen und Männer sind vollständig in die informellen Netzwerke integriert.	<ul style="list-style-type: none"> ■ MentorInnenprogramme ■ Organisation sozialer Ereignisse ■ ■
Es gibt weder Vorurteile noch Diskriminierung. Das Verhalten von Frauen und Männern ist weder sexistisch, noch rassistisch und nicht auf die heterosexuelle Norm festgelegt.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gender-Trainings ■ Anti-Diskriminierungs-Trainings ■ organisationsinterne Informationsbereitstellung und – beschaffung ■ Projektgruppen ■ Beratung ■
Alle Beschäftigten identifizieren sich gleichermaßen mit der Organisation; das Ausmaß der Identifikation ist nicht abhängig von der Geschlechtszugehörigkeit.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Alle vorangegangenen und folgenden Instrumente ■ Informations- und Kommunikationspolitik ■
Zwischen Frauen und Männern gibt es relativ wenige bzw. nur schwach ausgeprägte Konflikte, die sich auf Geschlechtszugehörigkeit gründen. Sie tragen Konflikte konstruktiv und lösungsorientiert aus, handeln rücksichtsvoll gegenüber anderen und	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konflikt(lösungs)trainings, Konfliktberatung ■ Gendertrainings ■ Förderung partnerschaftlichen Verhaltens am Arbeitsplatz P Teamarbeit, Teamentwicklung P Verhaltenstrainings, Gesprächskreise P Infomaterialien

sind kompromissbereit.	P
Die Organisation übernimmt in ihrer Außendarstellung / KundInnenbeziehung und nach innen Verantwortung für das Ziel Geschlechterdemokratie. Frauen und Männer sind bereit, offen und öffentlich zu rasonieren, die Verträglichkeit der Leitbilder zu prüfen.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gender-Trainings <ul style="list-style-type: none"> P Informationsbereitstellung mit Aussagen über Geschlechterdemokratie P Informationsmaterialien, Broschüren P veröffentliche Leitlinien P ■ Bewußtseinsbildung bei MitarbeiterInnen <ul style="list-style-type: none"> P Veröffentlichungen P Gesprächsforen P Persönliche Gespräche P Beratung P spezielle Ansprache von KooperationspartnerInnen P

(Die Ausführungen gründen sich auf eine Studie zum Thema Diversity-Trainings von Gertraude Krell und Astrid Emmerich (vgl. Gertraude Krell, "Chancengleichheit durch Personalpolitik", Gabler 1998). Die Kennzeichen wurden unter dem Blickwinkel Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie weiterentwickelt bzw. angepasst.)