

Kleiner Unterschied bewirkt großen Erfolg

DIVERSITY. Frauen sind so gut ausgebildet wie nie zuvor. Dennoch sind sie in qualifizierter Beschäftigung unterrepräsentiert. Gleichzeitig tun sich viele Männer mit der Doppelrolle des durchsetzungsstarken Kollegen und fürsorglichen Vaters schwer. Der Managementansatz „Diversity“ nimmt beides in den Blick. Von Michael Stuber

Mädchen erreichen höhere und bessere Schulabschlüsse als Jungen, und auch im Studium erzielen Frauen durchschnittlich bessere Abschlussnoten. Ihr Anteil unter den Hochschulabsolventen liegt mittlerweile bei ungefähr 50 Prozent. Trotz besserer Qualifikation sind Frauen in Führungsposi-

tionen noch immer unterrepräsentiert: Während in Kleinbetrieben mit zehn bis 49 Beschäftig-

ten ein Fünftel der obersten Leitungspositionen mit Frauen besetzt ist, sinkt ihr Anteil in den Großbetrieben auf unter fünf Prozent. Auch bei den Löhnen zeigt sich eine Diskrepanz: Ganz gleich, welche Studie zu Erwerbseinkommen herangezogen wird, alle zeigen, dass Frauen in Deutschland im Durchschnitt mindestens 20 Prozent weniger verdienen als Männer – in vergleichbaren Jobs.

Offensichtlich übersehen viele Unternehmen die Potenziale, die Frauen bieten. Gerade mit Blick auf den immer deutlicher werdenden Fachkräftemangel gewinnt die Berücksichtigung weiblicher Talente an Bedeutung. Unserer Diversity Praxis Studie (DPS) zufolge stellt die wachsende Bedeutung von Frauen am Arbeitsmarkt den wichtigsten demographischen Trend für Unternehmen dar. Die Befragten halten zudem eine Abkehr von traditionellen Geschlechterrollen und die Zunahme alternativer Lebensstile für bedeutende Trends, die zu einer Änderung der betrieblichen Praxis zwingen. Auch für den Erfolg am – überwiegend weiblichen – Markt ist mehr Augenmerk auf die Geschlechterthematik erforderlich. Dass die Einbindung von Frauen zu wirtschaftlichen Vorteilen führt, zeigt

zudem eine Studie der US-Beratungsgesellschaft Catalyst: Unternehmen mit einem hohen Frauenanteil im Top-Management weisen eine höhere Marktkapitalisierung auf als Unternehmen mit weniger Frauen in Spitzenpositionen.

Doch wie lässt sich der geringe Anteil von Frauen im Management – trotz ihrer Qualifikation – erklären? Wer oder was hindert sie am beruflichen Aufstieg? Fehlende Kinderbetreuung greift als Erklärung zu kurz. Tatsächlich stellen Geschlechterstereotype häufig die größte Barriere für den Aufstieg von Frauen dar. 66 Prozent der Frauen geben an, dass verzerrende Vorstellungen und Vorurteile über Fähigkeiten und Rollen eine wesentliche Hürde darstellen. Weiter zeigt die Studie von Conference Board und Catalyst, die 500 Frauen in Führungspositionen befragte, dass fehlende betriebliche Unterstützung (61 Prozent) und die überproportionale Einbindung von Frauen in die Familienarbeit (62 Prozent) die berufliche Entwicklung hindern.

Die ungleiche Verteilung familiärer Aufgaben und das stereotypisch verengte Frauenbild hängen offensichtlich zusammen und werden in Deutschland in zwei Richtungen aufgegriffen. Einerseits fördern Unternehmen vermehrt die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bei Frauen und Männern – unabhängig von Familie oder anderen Lebensentwürfen. Andererseits gehen Väter verstärkt neue Wege, die Balance von Job und Familie herzustellen.

Unternehmen wie die Commerzbank setzen beide Entwicklungen in betriebliche Maßnahmen um. Durch einen betriebseigenen Kindergarten und die Vermittlung von Betreuungsangeboten können kostspielige Stellenneubesetzungen beim Ausscheiden



© Ruth Will

UNTERSCHIEDE wahrnehmen, von Vielfalt profitieren: ein verkanntes Erfolgsrezept.

qualifizierter Frauen wegen Mutterschaft vermieden werden. Gleichzeitig animiert die Commerzbank Väter, beispielsweise im Rahmen eines Väternetzwerks, sich aktiv in die Familienarbeit einzubringen. In Frauennetzwerken und Mentoringprogrammen werden zudem die Stärken von weiblichen Beschäftigten gefördert und genutzt.

Geschlechterstereotypen abbauen

Dieser potenzialorientierte Ansatz bildet den Kern des Konzepts „Diversity“, in dem das Thema „Geschlecht“ unangefochten an der Spitze der Aktivitätenliste steht. Dabei stehen die optimalen Rahmenbedingungen für effektive Zusammenarbeit zwischen Frauen und Männern im Vordergrund. Kulturelle Barrieren wie Vorurteile und Geschlechterstereotypen sowie potenziell belastigende Verhaltensweisen werden in Seminaren thematisiert und abgebaut. Weiterhin zielt Diversity darauf ab, Personalsysteme und Strukturen so zu gestalten, dass sie geschlechtsneutral sind und nur die tatsächliche Leistung (nicht etwa vermeintliche geschlechtsspezifische Eigenschaften) über die berufliche Entwicklung von Beschäftigten entscheidet.

Die Deutsche BP untersucht zum Beispiel kontinuierlich ihre Personalprozesse um sicherzustellen, dass ihre Kernwerte wie „Gerechtigkeit“ und „Belohnung nach Leistung“ fest verankert sind. Ein wesentlicher Antrieb für die Anstrengungen vieler Un-



ternehmen im Bereich „Chancengleichheit“ ist aber auch der Wunsch, ein gefragter Arbeitgeber für qualifizierte Männer und Frauen zu sein („Employer of Choice“). Um Motivationsverluste bei Frauen infolge von Ungleichbehandlungen zu vermeiden, führt zum Beispiel das Chemieunternehmen Novartis eine statistische Untersuchung der Lohnstruktur in der Schweiz durch, um geschlechtsspezifische Unterschiede auszuschießen. Nachdem Diskrepanzen zwischen Frauen- und Männerentgelten festgestellt wurden, beschloss der Konzern eine Lohnerhöhung für 900 Frauen.

Auch Absatzgründe sprechen dafür, Frauen stärker und vor allem differenzierter als bislang zu berücksichtigen. So stellen beispielsweise Autofahrerinnen, PC-Nutzerinnen und Mobiltelefoniererinnen – in allen Altersgruppen – Wachstumsmärkte dar. Frauen bilden eine kaufkräftige Zielgruppe, die meist noch unterschätzt wird. Gemischtgeschlechtliche Teams in Produktentwicklung und Marktbearbeitung tragen besonders dazu bei, unterschiedlichen Konsummustern Rechnung zu tragen. Schleppende Absatzzahlen der Modellreihe

„Dodge Durango“ brachten zum Beispiel die Marke Chrysler zum Umlenken: Um auch weibliche Käufer besser zu erreichen, verpassten die Daimler-Chrysler-Ingenieure dem Wagen mehr Laufruhe und eine bessere Handhabbarkeit. Die Weberbank spricht mit dem „Ladies’ Office“ gezielt wohlhabende Frauen an, verzichtet jedoch bewusst auf spezifische Frauenprodukte – diese werden von der Mehrzahl der weiblichen Zielgruppe, zumindest im Finanzbereich, abgelehnt.

Der wirtschaftlich orientierte, breite Diversity-Ansatz sah sich häufig dem Vorwurf ausgesetzt, das Thema Geschlecht zu vernachlässigen. Studien zeigen dagegen, dass Diversity-Programme umfangreicher und effektiver sind als reine Frauenförderprogramme. Durch die Anbindung von Diversity an das Kerngeschäft und die Einbeziehung der männlichen Perspektive entsteht zudem eine höhere Akzeptanz bei den Beschäftigten und im Management. ●

Autor: Michael Stuber ist Gründer von Ungleich Besser Diversity Consulting, Köln, und Trainingsanbieter: www.e-Diversity.de

➔ WEITERE KERNDIMENSIONEN

Sexuelle Orientierung und sexuelle Identität

Um die Potenziale von Vielfalt systematisch erkennen und bearbeiten zu können, gliedert man die Aufgabenfelder entlang der so genannten Kerndimensionen von Diversity. Eine dieser Dimensionen ist das Geschlecht, eine andere die sexuelle Orientierung.

Der Begriff der sexuellen Orientierung umfasst – entgegen mancher Annahmen – keine Fragen des sexuellen Verhaltens (Praktiken). Es beschreibt die grundlegende Ausrichtung des sexuellen Interesses eines Menschen auf das Geschlecht des gewünschten Partners/der gewünschten Partnerin: Heterosexualität, Homosexualität sowie Bisexualität werden häufig, Asexualität selten thematisiert. In den vergangenen Jahren stieg das Selbstbewusstsein von Homosexuellen und damit ihre Sichtbarkeit. Auch die Akzeptanz vielfältiger sexueller Orientierungen und damit unterschiedlicher Lebensentwürfe ist drastisch gestiegen und zeigt sich unter anderem in der medialen Verbreitung im Fernsehen und in der Werbung. Entsprechend sind Homosexuelle immer weniger bereit, sich am Arbeitsplatz zu ver-

stecken, zumal dies zu wirtschaftlichen Verlusten auch für das Unternehmen führt. Direkte oder indirekte Benachteiligungen am Arbeitsplatz, zum Beispiel schwulfeindliche Witze, werden auch von heterosexuellen Kolleginnen und Kollegen nicht mehr hingegenommen. Unternehmen sollten eine offene Unternehmenskultur fördern, in der Heterosexualität nicht die einzig akzeptierte sexuelle Orientierung darstellt. So unterstützt die Volkswagen Bank die Integration ihrer schwul-lesbischen Mitarbeiter über das Mitarbeiternetzwerk „QUEER-direct“. Zudem startete die Volkswagen Bank eine Marketingkampagne, die sich an die schwul-lesbische Zielgruppe richtet. Auch die Integration von Transsexuellen und Transgendern stellt einen Baustein umfassender Gender-Diversity-Ansätze dar.

Hier finden Sie qualifizierte Mitarbeiter für Positionen in Marketing, Werbung und Kommunikation:



Im Print- und Online-Portal „W&V Karriere & Job“ – dem optimalen Umfeld für Ihr Stellenangebot.

Besuchen Sie uns auf der Messe „Personal und Weiterbildung“ in Wiesbaden vom 08. – 09.06.2006 Halle 9 • Stand 909

Mehr Infos gibt es unter www.karriereundjob.de oder bei

Sabine Vockrodt

Telefon: 0 89 / 5 48 52 - 240

Fax: 0 89 / 5 48 52 - 107

E-Mail: stellenangebote@efv.de