

# Gleiche Arbeit unterschiedlich bewertet

Zentrale Begriffe von Gender Mainstreaming sind Gleichberechtigung, Gleichheit, Gleichstellung, Chancengleichheit und Diskriminierungsverbot in sozialer und ökonomischer Hinsicht. Wie Unternehmen dies im Arbeitsalltag umsetzen, hinterfragt [Margit Kunz](#).

Die Wurzeln von »Gender« reichen in die internationale Frauenbewegung zurück, die den Abbau von Diskriminierungen und Benachteiligungen im Geschlechterverhältnis in allen Bereichen des politischen, ökonomischen und sozialen Lebens forderten.

Die zentralen Begriffe im Einzelnen:

- Gleichheit ist ein juristischer/politischer Oberbegriff für Gerechtigkeit und dient als Grundsatz der Menschenwürde.
- Gleichberechtigung stellt gleiche Rechte in der Unterschiedlichkeit dar.
- Gleichstellung braucht gleiche Rechte durch differenzierte Maßnahmen.
- Chancengleichheit ermöglicht unterschiedliche Lebensentscheidungen ohne Diskriminierung.
- Diskriminierung/Benachteiligung impliziert die Anerkennung von Differenzierung einerseits und Ablehnung jeglicher Dominanz andererseits.

Dr. Michaela Judy (Direktorin und Gender- & Diversity-Beauftragte der Wiener Volkshochschulen) definiert Gender Mainstreaming und erklärt dessen Entwicklung wie folgt: »Kate Millet hat für das ›kulturelle Konstrukt Geschlecht‹ den Begriff ›gender‹ eingeführt. Dieser bezeichnet das soziale Geschlecht – im Gegensatz zu dem Begriff ›sex‹ – der für das biologische Geschlecht verwendet wird. Mit sozialem Geschlecht ist gemeint, dass es Verhaltensweisen gibt, die als den jeweiligen Geschlechtern angemessen gelten. Diese – häufig nicht bewussten – Vorstellungen sind sehr nachhaltig wirkende Bestandteile dessen, wie wir uns die Welt erklären. Gender Mainstreaming ist ein Produkt der 2. Frauenbewegung und als Begriff erstmals bei der Weltfrauenkonferenz in Nairobi 1989 definiert worden. Er meint den Umgang mit der Geschlechterdifferenz in allen, auch in bisher als ›geschlechtsneutral‹ bezeichne-

ten gesellschaftlichen Feldern. Zentraler Begriff von Gender Mainstreaming ist die Chancengleichheit. Ziel ist die Einbindung der Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern in sämtliche politische Konzepte und Maßnahmen der Europäischen Gemeinschaft.«

## Gender-Kompetenz

Um das Ziel der Gleichstellung zu erreichen, ist Gender-Kompetenz gefordert. Das bedeutet, dass »das Geschlecht einerseits als Personenmerkmal – wir definieren uns als Frau oder Mann – andererseits als strukturierendes Merkmal in Organisationen zu erkennen ist. Geschlecht als strukturierendes Merkmal in Organisationen finden wir dann vor, wenn wir z. B. von Frauenbranchen reden, obwohl in den so bezeichneten Branchen auch Männer arbeiten. Denn wenn wir Frauenbranchen sagen, meinen wir oft so abstrakte Sachverhalte wie die Orientierung der Tätigkeit (pflegend, versorgend ...) oder die Entlohnung (niedrig). Solch abstrakte Sachverhalte wirken sich jedoch wiederum benachteiligend auf Personen (unabhängig vom Geschlecht) aus, die unter diesen Rahmenbedingungen arbeiten. Geschlechter-Kompetenz in der Wahrnehmung und Beschreibung macht es möglich, Maßnahmen für Unternehmen anzubieten, die von der Antidiskriminierung und proaktiven Förderung von Personen und Personengruppen hin zur Entwicklung von Chancengleichheit im Geschlechterverhältnis reichen«, führt Mag. Manuela Vollmann (Geschäftsführung abz\*austria) aus.

Gender Mainstreaming ohne Wissen um Geschlechterdifferenzen und -hierarchien ist nicht durchsetzbar. Diese Differenzierungen fließen beispielsweise in die Gestaltung und Wirkung von Rechts-

normen, Verteilung von Ressourcen und spezifische Machtverhältnisse ein, damit Menschen langfristig an Entscheidungen und Ressourcen Anteil haben und sich gesellschaftlich und kulturell vertreten fühlen. Dass man dabei immer wieder die für Frauen und Männer geeigneten Maßstäbe ansetzt, ist eine ständige Herausforderung. Für Mag. Monika Herbstrith (Impuls & Wirkung – Herbstrith Management Consulting GmbH) heißt Führen »Ausgleich zu schaffen zwischen den gemeinsamen Zielen und den individuellen Unterschieden – und die individuellen Stärken auf gemeinsame Erfolge zu fokussieren. Uniforme Behandlung verzichtet auf die persönlichen Talente. Und das kann sich High Performance nicht leisten. Es braucht individuelle Führung auf Basis gemeinsamer Regeln – mit fairen Chancen für jede und jeden Einzelnen.«

Was von Rechts wegen als Schutz des Individuums vor Verallgemeinerung oder Benachteiligung gedacht ist, wird nicht immer gleich erkannt. Wie sieht nun eine wirksame Implementierung und Umset-

zung von Gender-Maßnahmen im Unternehmen aus? Manuela Vollmann nennt zwei Ebenen, die effizient sind: »Zum einen die Durchführung spezieller, gut an das Unternehmen und an den Bedarf angepasster Maßnahmenpakete, wie z. B. Karenzmanagement für Männer und Frauen, um das Vereinbarkeitsthema für jedwede Personengruppe zugänglich zu machen und Karrierepfad-Entwicklungen im Rahmen der Personalentwicklung, die den Frauenanteil im Management erhöhen. Zum anderen die Perspektive Geschlecht (Mann-, Frau-, Frau-Mann-Verhältnisse)

in die herkömmlichen Management-Instrumente (Strategieentwicklung, Qualitätsmanagement, Führen mit Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche etc.).«

### Implementierung

Die Implementierung von Gender Mainstreaming erfolgt in einem Top-Down-Ansatz, der eine zielgruppendifferenzierte und nachhaltige Umsetzung möglich macht. »Jede effiziente Implementierung beginnt mit einer genauen Zielformulie-



Michaela Judy



Manuela Vollmann



Monika Herbstrith

**Übernachtungen inkl. Frühstück ab 99€\***

**Tagungspauschale p.P. ab 35€\***

\* Preisänderungen vorbehalten.

## MEETING À LA MERCURE

TAGEN & WOHLFÜHLEN MIT MODERNEM FLAIR IM HERZEN WIENS

Machen Sie Ihr Meeting zum Erfolg!

Das Mercure Wien City ist das richtige Hotel am richtigen Ort, in dem Sie Arbeit und Entspannung miteinander verbinden können.

Das 4-Sterne-Hotel Mercure Wien City bietet:

- 4 Konferenzräume mit gesamt 115m<sup>2</sup>, für bis zu 60 Personen
- 122 moderne Zimmer mit Klimaanlage, unsere Konferenzräume sind ausgestattet mit Flipchart, TV/Video Set, Pinnwand, Beamer
- kostenfreies Internet in den Seminarräumen
- hoteleigene Tiefgarage
- gute Erreichbarkeit (Auto/Bahn/Bus)

Zu Fuß erreichen Sie Sehenswürdigkeiten wie den Stephansdom oder die Hofburg. Mitten im Zentrum und nahe der Kongresszentren, mit direkter Verbindung zur Reed Messe (U2) und zum Austria Center (U1), ist unser Hotel der ideale Partner für die Planung Ihrer Veranstaltung.

### MERCURE Wien City

Hollandstraße 3–5, 1020 Wien

Tel: +43 1 213 13 126, Fax: +43 1 213 13 330

E-Mail: h1568-dm@accor.com, Web: www.mercure.at



**abz\*austria**  
kompetent für frauen und wirtschaft

**WIR BIETEN:**

- Individuelle **Bedarfsanalyse** für Unternehmen und MitarbeiterInnen
- Betriebliche **Frauenförderung**
- **Beratung** zu Auszeiten- und KarenzManagement
- **Führungskräftetrainings** im Bereich Gender Mainstreaming und Diversity Management
- Beratung zur Implementierung innovativer **Arbeitszeitmodelle**
- **Werteorientierte Strategie-** und Unternehmensentwicklung



**KONTAKTIEREN SIE UNS:**  
Telefon: 01 66 70 300 - 13  
Mobil: 0699 1 66 70 310 [www.abzaustria.at](http://www.abzaustria.at)

rung und einem realistischen Projektplan. Gender-Maßnahmen funktionieren dann, wenn es eine konkrete Strategie gibt, die vom gesamten Management getragen wird und wenn in einem OE-Prozess die betroffenen Mitarbeitenden zu Beteiligten gemacht werden. Die Umsetzung kann dabei nicht nach einem vorgegebenen Schema erfolgen, sondern muss sich an den konkreten Bedürfnissen der Organisation und den beteiligten Personen orientieren«, fasst Michaela Judy zusammen.

Vor allem beim Thema »Vereinbarkeit« – dem Anliegen berufstätiger Frauen und Männer, zwischen Berufs- und Familienleben die Balance zu halten – gibt es gute Ansätze. »Neben Beratungen und Trainings gibt es beispielsweise innovative, EDV-basierte Informationsmedien für Unternehmen. Die sogenannte »RoadMap Karenz-Management« unterstützt bei der Planung und Vorbereitung von Karenzen, Auszeiten, Teilzeithorizonten und Wiedereinstieg. Als Instrument für strategische Personalarbeit werden damit Materialien, Formulare, Checklisten und Informationen für Personalverantwortliche und Mitarbeiter zur Verfügung gestellt«, beschreibt Manuela Vollmann.

### Messbarkeit der Maßnahmen

Dass Unternehmen Gender-Bewusstsein leben müssen, zeigt sich auch daran, dass sie auf die kaufkräftige und heute ausbildungsmäßig hoch qualifizierte Gruppe »Frauen« nicht mehr verzichten kann. »Da Frauen vielfach eine Mehrfachbelastung

tragen, sind sie im Besonderen bereit, für zeitsparende Dienstleistungen zu zahlen. Von daher besteht ein Unternehmensinteresse daran, bei Zielgruppen nach Geschlecht zu differenzieren. Unternehmen können es sich nicht mehr leisten, auf die »Minderheit« von knapp 51 % gut ausgebildeter Frauen zu verzichten. So ist die Loyalität von Frauen für Unternehmen äußerst wertvoll und

die Fluktuation unter Frauen trotz Babypause deutlich geringer und sie sind mehr sinn- und gestaltungsorientiert und weniger an Status interessiert. Teilzeitkräfte – auch hauptsächlich Frauen – sind überproportional produktiv. Für Unternehmen ist es daher äußerst lohnend, Rahmenbedingungen zu schaffen, die auch für Frauen attraktiv sind«, weiß Monika Herbstrith aus Erfahrung.

Unerwünschte ökonomische Erfahrungen machen Unternehmen dann, wenn Frauen von beruflichen Aufstiegschancen oder Führungspositionen aufgrund der Möglichkeit einer Babypause ausgeschlossen werden. Bevor hier Unternehmen beispielsweise Flexibilität und Anpassungen im Arbeitsablauf vornehmen, entscheiden Sie sich für die kostspielige Variante der Fluktuation. Dass unterschiedliche Unternehmensgrößen mit diesem Thema anders umgehen, versteht sich von selbst. Es geht grundsätzlich um die Bereitschaft, auf die gesellschaftlichen Veränderungen – immer mehr Männer wollen die Babypause nutzen – einzugehen und individuelle Lösungen zu finden. Unter der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind auch soziale Verpflichtungen von Männern und Frauen außerhalb der Familie (z. B. Ehrenämter, Sportvereine, ...) zu berücksichtigen.

Genderspezifische Aspekte sollten sich auch in betrieblichen Veränderungsprozessen wiederfinden. Für Manuela Vollmann »tun Unternehmen gut daran, ihre Change-Prozesse den Anforderungen und Herausforderungen anzupassen und diese bestmöglich für sich zu nutzen. Der Nutzen einer Strategie kommt nicht allein dadurch, dass sie halbherzig eingesetzt oder umgesetzt wird, oder überhaupt nur weil sie mit Worten beschworen wird, sondern weil die intelligente Durchführung und die

klare Ziel- und Nutzenrichtungen diese Strategie im Sinne des Unternehmens zur Entfaltung bringen.«

Wie es mit der Gender-Kompetenz in österreichischen Unternehmen im Vergleich zu internationalen Konzernen aussieht, führt Michaela Judy folgendermaßen aus: »Österreich liegt in Bezug auf geschlechtsspezifische Verdienstunterschiede mit 25,5 % im Län-

dervergleich an drittletzter Stelle. Laut dem Frauenbericht 2010 war diese Ungleichheit – gemessen am durchschnittlichen Bruttostundenlohn – nur in der Slowakei und in Estland höher als in Österreich. Da ist wohl noch einiges zu tun.«

## Gender Mainstreaming spiegelt sich in einer geschlechtergerechten Sprache wider.

### Gender-Sprache

Laut der Publikation »Eine Sprache für Frauen und Männer« der Frauenabteilung der Stadt Wien (MA 57) spiegelt sich Gender Mainstreaming in einer geschlechtergerechten Sprache, die Männer und Frauen sichtbar macht, wider: Sprache drückt Realitäten aus und bildet Bewusstsein, das durch Differenzierung betont wird. Lange Zeit wurde hauptsächlich das generische Maskulinum (männliche Form eines Wortes als Sammelbezeichnung für beide Geschlechter) verwendet und auf die geschlechtergerechte Sprachverwendung verzichtet. Eine soziale und rechtliche Gleichstellung geht aber mit der sprachlichen Gleichbehandlung einher. Unsere Sprache bietet dafür verschiedene Möglichkeiten: Durch Neutralisieren (z. B. Führungskräfte), Splitten (Paarform, großes Binnen-I, Schrägstrich), mit Attributen (z. B. weibliche Angestellte), mit Hilfe der Endung »-in« (z. B. Chefin) machen wir konkrete Personen oder Gruppen eindeutig sichtbar. Die Wandelbarkeit in der Grammatik soll hier den Wandel im gesellschaftlichen Prozess unterstützen.

Für Monika Herbstrith »schaffen Worte Wirklichkeiten. Wir denken in Bildern und diese werden in Worten vermittelt. Es fällt schwer, sich unter Fachmann eine Frau vorzustellen. Machen Sie folgenden Test und erzählen Sie folgende Geschichte: »Ein Mann fährt mit seinem (leiblichen) Sohn im Auto und hat so einen schweren

Unfall, dass der Vater noch am Unfallort stirbt. Der Sohn wird schwer verletzt in das nächste Krankenhaus gebracht. Der Dienst habende Unfallchirurg sagt entsetzt: ›Ich kann das Kind nicht operieren, das ist mein (leiblicher) Sohn.‹ Wie kann es das geben?‹ Sie werden feststellen, wie sehr sich das Hirn der Zuhörer weigert, unter dem ›Unfallchirurgen‹ an eine Frau – nämlich die Mutter – zu denken.«

Dass die sprachliche Gleichbehandlung auch unsachgemäße Differenzierungen zwischen Frauen und Männern vermeiden soll, ist noch nicht überall gesellschaftliche Wirklichkeit. »Genderbewusste Sprache bildet die Existenz von Männern und Frauen adäquat ab. Die Schreibung und Lesbarkeit sind nicht nur über Rechtschreibordnungen geregelt, sondern auch Gewohnheit und bieten daher anfangs immer leichte Umstellungsschwierigkeiten. Bei der Einführung sollte daher eher auf die pragmatische Notwendigkeit geachtet werden als auf die Bequemlichkeit, die sich aus der Tradition heraus erschließt«, rät Manuela Vollmann.

## Akzeptanzprobleme

Gender Mainstreaming hat auch zum Ziel, Stereotypisierungen zu vermeiden. Diese verallgemeinernden Wahrnehmungsmuster prägen die Erwartungshaltung an Wesenszüge, Verhaltensweisen und Auftreten. »Typisch weiblich« und »typisch männlich« suggerieren komplementär zueinander stehende Ideale, die die Selbstwahrnehmung und Selbsteinschätzung verzerren. Dabei unterscheiden wir zwischen charakterlichen (Frauen: emotional; Männer: vernünftig), sozialen (Frauen: Mütter; Männer: Erwerbstätige) und sexuellen (unverheiratete Frauen: noch auf der Suche nach dem Partner; Männer: freie, unabhängige Junggesellen) Stereotypisierungen. Michaela Judy weiß aus langjähriger Erfahrung, dass Akzeptanzprobleme auch deshalb auftreten, da »jede Maßnahme, die unter Zwang passiert, auf genervte Reaktionen stößt. Da macht es kaum einen Unterschied, ob der Zwang vom Mutterkonzern, der Gesetzgebung oder von Fördergebern ausgeht. Das heißt nicht, dass man dann keine sinnvollen Gender-Maßnahmen durchführen kann. Man muss bloß die genervten Reaktionen einbeziehen und damit rechnen, dass man länger

**Do more with less!**  
Hochwirksame Impulse für mehr Erfolg, Leichtigkeit und Souveränität  
IMPULS & WIRKUNG  
Herbstrith Management Consulting GmbH  
leistungsstark & lebensfroh [www.impuls.at](http://www.impuls.at)  
1060 Wien, Liniengasse 33/31, 01/292 95 03, [wirkung@impuls.at](mailto:wirkung@impuls.at)

**HR Circle**  
Sie finden uns auch auf [XING](#) [facebook](#)  
**HR-Netzwerk-Treffen**  
Teilnahme kostenfrei  
**Anmeldung:** [anmeldung@hrcircle.at](mailto:anmeldung@hrcircle.at), [www.hrcircle.at](http://www.hrcircle.at)  
**Zielgruppengerechte Vorträge & Workshops**  
**Der nächste Termin:**  
**14. April, 9.00 Uhr**  
(8.30 Uhr: Get-together)  
1010 Wien, Friedrichstraße 7 im Novomatic Forum  
Exklusiv für Mitglieder: HR Circle Breakfast mit Dr. Viktoriya Zipper (Geschäftsführerin und Trainerin ViCC): Interkulturelle Vorbereitung auf die Geschäfte im Ausland  
**weitere Termine:** [www.hrcircle.at](http://www.hrcircle.at)

Kooperationspartner:

an gemeinsamen Zielvereinbarungen und Umgangsformen arbeiten muss. Hier muss man leider sagen, dass das oft nicht passiert und statt dessen Proforma-Maßnahmen gesetzt werden. Danach sind meist alle unzufrieden: die Gegner, weil sie sich damit herumschlagen müssen, und die Befürworter, weil es nichts bringt.«

Gesetzliche Verpflichtungen zu Gender Mainstreaming sind EU-Norm und müssen von den einzelnen Mitgliedstaaten umgesetzt werden. Für Unternehmen sind diese von oben kommenden Vorgaben nicht immer nachvollziehbar. Monika Herbstrith beschreibt die noch immer vorherrschenden Probleme: »Genervt sind Unternehmen von moralischen Appellen und verordneten Pflichtübungen in Richtung ›political correctness‹. Gestiegene Anforderungen in einem zunehmend dy-

namischen und komplexen Umfeld brauchen auch einen effektiven Umgang mit der Vielfalt innerhalb der Organisation. Es ist eine wesentliche Basis, wenn man sich als attraktiver Arbeitgeber für ALLE besten Köpfe – und nicht nur für die männlichen – positioniert.«

## Fazit

Ziel von Gender Mainstreaming ist, dass Frauen und Männer in allen Bereichen ausgewogen vertreten sind, dass sie in ihrer Unterschiedlichkeit und Vielfalt berücksichtigt werden, dass auf ihre unterschiedlichen Bedürfnisse und Verhältnisse eingegangen wird, dass die Arbeitsaufgaben geschlechtsparitätisch besetzt werden und dass dieses Bewusstsein mit einer differenzierten Sprache unterstützt wird. □

## Info

abz\*austria [www.abzaustria.at](http://www.abzaustria.at)  
Frauenabteilung der Stadt Wien (MA 57) [www.wien.gv.at/menschen/frauen](http://www.wien.gv.at/menschen/frauen)  
Impuls & Wirkung – Herbstrith Management Consulting GmbH [www.impuls.at](http://www.impuls.at)  
Die Wiener Volkshochschulen GmbH – Volkshochschule Ottakring [www.vhs.at](http://www.vhs.at)