

MANAGEMENT SUMMARY

Im Folgenden werden die wichtigsten Grundbegriffe von Gender Diversity vorgestellt und folgende Fragen beantwortet:

- Was ist Diversity? Was ist Gender Diversity?
- Welchen Anteil hat Gender Diversity am Unternehmenserfolg?
- Was unterscheidet Gender vom biologischen Geschlecht?
- Sind Männer und Frauen gleich oder verschieden?
- Welche soziale Rolle nehmen wir ein? Ist Gender angeboren oder erlernt?
- Wie kommt es zu den blinden Flecken in Bezug auf Gender Diversity?
- Was bestimmt unsere Wirklichkeit? Welche Rolle spielen Bilder in unseren Köpfen?
- Ist Sprache ein Hindernis für Gender Diversity?
- Welche Erkenntnisse aus Psychologie und Pädagogik helfen weiter?
- Welche Erkenntnisse aus der Forschung sind wichtig?
- Welche Auswirkungen haben falsche oder fehlerhaft interpretierte Studien?
- Wie entstehen und reproduzieren sich gesellschaftliche Rollenbilder?

Zur erfolgreichen Umsetzung von Gender Diversity in Unternehmen ist die Verinnerlichung der damit einhergehenden Grundlagen zu Gender Diversity unabdingbare Voraussetzung. Das Kapitel bildet somit die theoretische Basis für die dann folgenden Praxisempfehlungen.

3.1 Diversity und Managing Diversity

ARBEITSHILFE
ONLINE



DEFINITION Diversity

Diversity beschreibt die Vielfalt der Menschen und die Offenheit und Toleranz, diese Vielfalt anzuerkennen¹⁰. Im Kontext von Unternehmen bezieht sich Diversity auf das Management von Menschen, die entsprechend ihren jeweiligen Interessen und Fähigkeiten gewinnbringend für das Unternehmen eingesetzt werden. Es werden verschiedene Diversity-Dimensionen unterschieden, die gesellschaftliche Minderheiten mit speziellen Ausprägungen an Eigenschaften gruppieren.

Im Unternehmenskontext wird Diversity häufig als Managing Diversity (MD) (Kapitel 5) bezeichnet, wobei die ökonomische Zielsetzung und die Kontrolle der Umsetzung im Vordergrund stehen. Nachhaltigkeit kann jedoch nur erreicht werden,

¹⁰ Bendl (2004)

wenn auch die ethisch-moralischen Dimensionen von Diversity in Form von Wertschätzung und Anerkennung mit einbezogen werden¹¹. Diversity unterscheidet in der Regel folgende Dimensionen:

- Geschlecht,
- Alter,
- Kultur,
- Ethnie,
- Nationalität,
- Religion,
- sexuelle Orientierung.

Erfolg durch Diversity

Durch Managing Diversity ergibt sich eine stufenweise Verbesserung¹², die zum Erfolg des Unternehmens beiträgt. Abbildung 1 stellt diese bildlich dar.

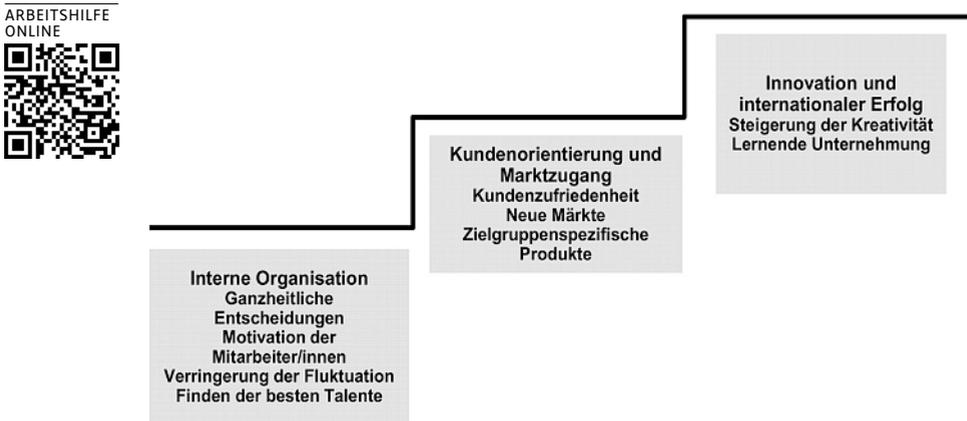


Abb. 1: Diversity – vom internen zum internationalen Erfolg¹³

¹¹ Die emotional geführte Debatte um den angeblichen Widerspruch zwischen der Gewinnorientierung von MD und ethisch-moralischen Fragestellungen ist in Krell, Sieben (2010) zusammengefasst.

¹² Köppel, Sander (2008)

¹³ Köppel, Sander (2008)

Durch die Einführung von Diversity im Unternehmen wird die erste Erfolgsstufe in der Optimierung der internen Organisation erreicht. Die Einbeziehung verschiedener Menschen führt zu ganzheitlichen Entscheidungen. Die Anerkennung ihrer Vielfalt motiviert die MitarbeiterInnen und führt zu einer verringerten Fluktuation und einer gesteigerten Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber.

Die zweite Erfolgsstufe geht darüber hinaus und führt zu einer verbesserten Kundenorientierung. Über die Vielfalt im Unternehmen selbst werden die vielfältigen Bedürfnisse von KundInnen in verschiedenen Kulturen, Nationen, Generationen oder Religionen besser verstanden und können in entsprechende Produkte oder Dienstleistungen umgesetzt werden. Ein Unternehmen mit einem hohen Reifegrad an Diversity ist in der Lage, zielgruppenspezifische Produkte oder Dienstleistungen anzubieten und damit neue Märkte zu erobern.

Die dritte und höchste Erfolgsstufe ist erreicht, wenn durch den Bezug zu den KundInnen die Kreativität in einer dauerhaft lernenden Organisation zu Innovation und internationalem Erfolg führt.

3.2 Gender Diversity

ARBEITSHILFE
ONLINE



DEFINITION Gender

Im Unterschied zum biologischen Geschlecht („sex“) bezeichnet ‚gender‘ das soziale und kulturelle Geschlecht, das sind die Rollenfunktionen, die mit einem bestimmten Geschlecht verbunden werden. Das soziale Geschlecht ist nicht angeboren, sondern wird erlernt und ist somit auch veränderbar.

Gender Diversity fokussiert die Geschlechter-Dimension von Diversity und unterscheidet sich insofern sehr stark von allen anderen Dimensionen. Hier geht es um den einzigen Diversity-Aspekt, der keine gesellschaftliche Minderheit betrifft.

In Deutschland leben etwas mehr Frauen als Männer und für Unternehmen stehen prinzipiell zu je 50 % Frauen und Männer im mittleren Alter gut ausgebildet zur Verfügung. Verschiedene Kulturen, Nationalitäten, Religionen und sexuelle Orientierungen bilden auf dem deutschen Arbeitsmarkt Randgruppen von maximal 20 % (Nationalität). Der Anteil der einzeln identifizierbaren Gruppen liegt zumeist unter 5 % (z. B. sexuelle Orientierung)¹⁴.

¹⁴ Statistisches Bundesamt (2011) und Wikipedia (2010)

Gender-Ungleichheiten gibt es in allen Ländern dieser Welt. Allerdings können diese von anderen Diversity-Dimensionen anteilmäßig überlagert werden (z. B. Religion oder Kultur). Neben diesen Überlagerungseffekten wird das Verständnis von Gender Diversity im Ausland durch Sprachprobleme erschwert. Deswegen sind deutsche Führungskräfte an einem Verständnis und einer Lösung der Gender Diversity-Problematik in Deutschland als Basis für das Verständnis im internationalen Kontext interessiert.

Gender unterscheidet lediglich zwei Kategorien: Frauen und Männer. Bei beiden handelt es sich um keine homogene Gruppe. Sowohl Frauen als auch Männer fühlen sich in erster Linie anderen Diversity-Dimensionen zugehörig (z. B. Beruf oder Nationalität).

Die Gender-Dimension ist für Frauen und Männer jedoch weitaus prägender und wirkt sich auf das ganze Leben aus. Weltweit betrachtet gibt es zwar Unterschiede in der Lebensgestaltung von Frauen bzw. Männern, aber sie weisen zumeist Ähnlichkeiten auf: Frauen sind überwiegend für die Reproduktionsarbeit (Familie und Haushalt) verantwortlich, während Männer einer bezahlten Erwerbstätigkeit nachgehen. Für den Moment belassen wir es bei dieser sehr pauschalierten Zweiteilung und betrachten deren Auswirkungen.

Reproduktionsarbeit und Erwerbsarbeit

Reproduktionsarbeit und Erwerbsarbeit sind sehr unterschiedlich organisiert. Das führt zu einer unterschiedlichen Ausprägung des jeweiligen Zusammenhalts als Gruppe bei Frauen und Männern. Erwerbsarbeit dient dem Gelderwerb und wird meist außerhalb der Privatwohnung geleistet. Menschen, die täglich zur Arbeit gehen, bilden über ihren Vollzeit-Beruf eine soziale Gruppe, können sich austauschen und klar identifizieren. Frauen, die ausschließlich oder überwiegend für die Reproduktionsarbeit verantwortlich sind, werden durch die Konzentration auf Haus und Familie leichter vereinzelt. Dadurch sind Frauen als soziale Gruppe kaum zu erkennen und agieren auch nicht als solche. Von privaten und informellen Treffen in Mütterzentren oder Frauennetzwerken abgesehen, gibt es kaum Möglichkeiten für einen gesellschaftlich anerkannten Austausch und entsprechende Identifikationsmöglichkeiten. Die persönliche Identifikation mit der eigenen Familie ist für Frauen häufig größer als die Identifikation und Solidarität mit anderen Frauen.

Die Aufteilung der Lebensmodelle nach ‚weiblich‘ und ‚männlich‘ ist Teil der sozialen Rollen. Diese bilden die implizite Basis, die für ein reibungsloses soziales Miteinander sorgt, ohne dass dies rechtlich gefasst ist. Damit sind soziale Rollen ein wichtiger Bestandteil unserer gesellschaftlichen Regeln, die von klein auf erlernt, aber auch ständig hinterfragt und von einer Gesellschaft neu festgelegt werden.

ARBEITSHILFE
ONLINE



DEFINITION soziale Rolle

Eine soziale Rolle ist ein Bündel von Verhaltenserwartungen (Rollenerwartungen), die die Umwelt an ein Individuum stellt. Eine Rolle umfasst in der Regel mehrere Segmente, die sich aus den verschiedenen Bezugsgruppen ergeben, mit denen das Individuum zu tun hat. Es gibt Muss-, Kann- und Soll-Erwartungen. Werden Muss-Erwartungen nicht erfüllt, verliert das Individuum zumeist seine soziale Stellung und hat mit Sanktionen zu rechnen¹⁵.

Soziale Rollen unterliegen einem stetigen Wandel. Die Veränderungen verlaufen sehr langsam, da an die sozialen Rollen sogenannte Rollenstereotype gekoppelt sind, die tradierte Werte festschreiben.

ARBEITSHILFE
ONLINE



DEFINITION Stereotyp/Rollenstereotyp

Ein Stereotyp ist eine stark vereinfachte Verallgemeinerung, die mit einer festgelegten Beurteilung einhergeht. Die Mitglieder einer Gruppe werden so vereinfacht, nämlich ohne ihre individuellen Fähigkeiten gesehen und beurteilt. Häufig werden auch die Begriffe ‚Klischee‘ und ‚Vorurteil‘ anstelle von Stereotyp verwendet.

Ein Rollenstereotyp ist eine klischeehafte Erwartung, die wir an eine Person haben, die eine bestimmte soziale Rolle einnimmt. Soziale Rollen wandeln sich, während Rollenstereotypen auf tradierte Werte verweisen und Veränderungen erschweren.

Der Begriff Gender Diversity ist in dieser Zusammensetzung in der Literatur eher unüblich. Er drückt jedoch sehr gut aus, was in diesem Buch Thema ist: Die Dimension Gender wird zusammen mit weiteren individuellen Diversity-Dimensionen betrachtet, die innerhalb der Gruppen der Frauen und Männer vorhanden sind.

Die individuelle Vielfalt der Frauen und Männer wird durch die gesellschaftliche Brille verdeckt, so dass in der Regel nur stereotype Verhaltensweisen wahrgenommen werden. Abbildung 2 veranschaulicht dies deutlich. Die Wirkungsweise von Rollenstereotypen für die Wahrnehmung und die Rückkopplung zur Wirklichkeit wird in den nächsten Abschnitten ausführlich dargestellt.

ARBEITSHILFE
ONLINE



DEFINITION gesellschaftliche Brille

Der Begriff bezeichnet die verzerrte Wahrnehmung der individuellen Eigenschaften und Fähigkeiten von Menschen, die durch die Rollenstereotype verursacht wird.

¹⁵ Applis u.a. (2009), S. 147

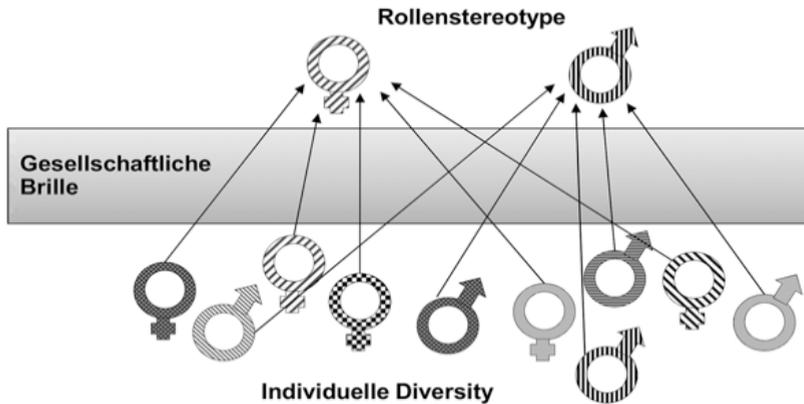
ARBEITSHILFE
ONLINE

Abb. 2: Die gesellschaftliche Brille

Wie unterschiedlich Frauen und Männer in Wirklichkeit sind, ist eine der spannenden Fragen, die kaum jemand endgültig beantworten kann. Es gibt wissenschaftliche Studien, die einzelne Rollenstereotype widerlegen¹⁶, und andere, die (meist leichte) Unterschiede zwischen Geschlechtern¹⁷ finden.

In diesem Buch vertreten wir die Annahme, dass Frauen und Männer sehr ähnlich sind. Allerdings werden das Verhalten und die Wahrnehmung durch Stereotype überlagert, so dass die große Streuung der individuellen Eigenschaften nicht wahrgenommen wird. Einige der persönlichen Eigenschaften und Verhaltensweisen, die in Studien als Unterschiede festgestellt werden, sind durch die Sozialisation erlernt und somit veränderbar. Es bleibt abzuwarten, welche der Unterschiede tatsächlich auf das biologische Geschlecht zurückzuführen sind. Diese Unterschiede würden allerdings erst messbar werden, wenn nach zehn Jahren gelebter Gleichstellung erneut Vergleichsstudien gemacht würden.

ARBEITSHILFE
ONLINE

DEFINITION Sozialisation

Sozialisation ist ein lebenslanger Prozess, bei dem ein Mensch in ständiger, aktiver Auseinandersetzung mit seiner Umwelt die gültigen Werte, Normen, Verhaltens- und Handlungsmuster einer Gesellschaft übernimmt (Verinnerlichung) und somit an ihr partizipieren kann. Die primäre Sozialisation wird in

¹⁶ Fine (2010)

¹⁷ Prof. Dr. Welpke nennt als anerkannte Unterschiede: bei Frauen eine durchschnittlich bessere Beziehungstelligenz und höhere sachbezogene Leistungsmotivation und bei Männern eine besser ausgeprägte Dominanzmotivation und größere materielle Leistungsmotivation (Welpke, Welpke 2003).

der Familie geleistet. An der sekundären Sozialisation wirkt eine Vielzahl gesellschaftlicher Institutionen mit, wie etwa Schule, Peer-Group, Hochschule oder die Medien.¹⁸

ZWISCHENFAZIT

Bis hierhin wurden die wichtigsten Grundbegriffe von Gender Diversity erläutert und vorgestellt. Dazu gehörte in erster Linie die begriffliche Klärung und Differenzierung von

- Gender,
- sozialer Rolle,
- Rollenstereotypen,
- gesellschaftlicher Brille,
- Sozialisation.

Dies ermöglicht einen groben Überblick, welche Auswirkungen die Erweiterung der Gender Diversity-Fähigkeit auf den Unternehmenserfolg haben kann. Im Folgenden steht die Frage im Zentrum, wie es zu den genannten Rollenstereotypen und impliziten Erwartungshaltungen in Bezug auf Gender kommt. Elemente wie die Verzerrung der persönlichen Wahrnehmung, Bilder und die Sprache tragen entscheidend dazu bei und schreiben diese fest. Die Beschäftigung mit diesen zumeist unbewussten Wirkmechanismen führt zwangsläufig zu einer erhöhten Gender-Sensibilität und ermöglicht eine Veränderung. Hilfreich dabei sind einige Erkenntnisse aus der Forschung und deren Nutzbarmachung für die Praxis. Ein Praxisbeispiel für unbewusste Rollenzuschreibungen illustriert am Ende unsere Ausführungen.

3.3 Gender-Wissen: Die Wirklichkeit, Wahrnehmung, Bilder und Sprache

3.3.1 Die Verzerrung der Wirklichkeit

Was ein Mensch wirklich vorhat, was er/sie weiß oder wie er/sie denkt, ist nur schwer zu erkennen. Deswegen verlassen sich Menschen nur zum Teil auf die inhaltlichen Aussagen einer Person. Äußere Merkmale bzw. das Verhalten eines Menschen sind weitaus wichtiger für unsere Einschätzung, ob wir jemanden für glaubhaft oder

¹⁸ Applis u.a. (2009), S. 145

vertrauenswürdig halten. Sozialpsychologische Untersuchungen zeigen, dass die Wirkung von Menschen auf Andere zu 55 % vom äußeren Erscheinungsbild/Verhalten und zu 38 % von der Stimme abhängt. Mehr als 90 % der Kommunikation vollzieht sich also über Körpersprache und Stimme. Lediglich 7 % der Wirkung eines Menschen lassen sich auf die von ihm/ihr geäußerten Inhalte zurückführen¹⁹.

Wir können unserer eigenen persönlichen Wahrnehmung nur bedingt trauen, das heißt, es ist sehr schwer, die objektive Wirklichkeit zu errahnen. Wenn wir diese Tatsache beachten, können wir uns vor Fehleinschätzungen besser schützen.

Die Verzerrung der Wirklichkeit ergibt sich aus wertenden Assoziationen zu den sichtbaren Merkmalen. Sie sind dafür verantwortlich, dass wir große Menschen als eher mächtig und Menschen mit dunkler Haut als weniger intelligent ansehen. Im Folgenden zeigen wir anhand von zwei Beispielen, wie körperliche Eigenschaften, die keinen direkten Einfluss auf die Intelligenz oder die Fähigkeiten von Menschen haben, uns zu stereotypen Beurteilungen verleiten.

Stimmhöhe

Menschen nehmen sehr genau wahr, wie eine andere Person spricht. Wahrgenommen werden die Stimmhöhe, die Festigkeit der Stimme, die Lautstärke und sprachliche Übersprungshandlungen (z. B. Räuspern, ‚Äh‘, Pausen). Stimmforscher stellten fest, dass die weibliche Stimme nicht mit Kompetenz, sondern eher mit Emotionalität verbunden wird²⁰:

Frauen haben stimmliche Dominanz. Die weibliche Stimme übertönt die männliche. Dies wird oft als unsachlich oder emotional gedeutet. Studien zeigen, dass tiefe Männerstimmen, soweit sie nicht verstellt sind, bevorzugt werden. Deshalb schließen oft tiefe Männerstimmen die Reklamespots mit einer zusammenfassenden Bewertung des Produkts. Frauen mit tiefer Stimme oder mit verstellter Stimme werden eher negativ beurteilt, aber als kompetent eingestuft. Je weiter sich Stimmen – sowohl männlich als auch weiblich – von der gesunden Norm entfernen, desto unangenehmer und negativer kommen sie an. Die Indifferenzlage sowohl bei Männern als auch bei Frauen befindet sich im unteren Drittel des gesamten Stimmumfangs und wird als mittlerer Tonhöhenwert definiert.

¹⁹ Amon (2011)

²⁰ Bentele, Piwinger, Schönborn (2001)

Wenn weibliche Stimmen nach oben geführt werden, tendieren sie dazu, in die Kopfstimme zu kippen: dünn, piepsig, hektisch. Die Zuhörer haben den Eindruck übertriebener Emotionalität. Die Reaktion: ‚Bleiben Sie doch sachlich, Frau Kollegin.‘

Allein durch die Assoziationen mit der Stimme kann ein Redebeitrag somit als unsachlich empfunden und abgelehnt werden.

Körpergröße

Ein Zusammenhang zwischen Körpergröße und beruflichem Erfolg ist statistisch nachgewiesen. Die ersten Studien dazu gab es in den USA im Jahr 2004²¹. Sie haben nachgewiesen, dass das Gehalt von Frauen und Männern höher ist, wenn sie größer sind. Feststellbar war auch ein Zusammenhang zwischen der Körpergröße und der Berufswahl. Dieser Aspekt wurde in einer weiteren Studie isoliert: Auch innerhalb einer Berufssparte ist der Effekt der Körpergröße zur Höhe des Gehalts noch signifikant nachweisbar. 2010 wurde derselbe Effekt in Deutschland anhand der Daten des Mikrozensus von 2005 nachgewiesen:

Bezogen auf das Alter und die Arbeitszeit konnte für Männer bzw. Frauen eine Erhöhung des stündlichen Nettolohns von 0,74 % je cm Körpergröße mehr bzw. 0,67 % je cm Körpergröße mehr festgestellt werden²².

Für diesen Effekt gibt es unterschiedliche Erklärungsansätze. Einer davon ist, dass die Körpergröße mit einer größeren kognitiven Fähigkeit von gut ernährten Menschen assoziiert wird und somit zu Fehlinterpretationen führt.

Sich selbst erfüllende Prophezeiung von Rollenstereotypen

Eine weitere sehr schwer zu erkennende Verzerrung der Wirklichkeit geschieht über die sich selbst erfüllende Prophezeiung von Rollenstereotypen²³. Die Lernbereitschaft und damit auch die Berufswahl und Aufstiegschancen hängen unmittelbar mit den Rollenstereotypen zusammen. Menschen, die sich nicht ihren Rollenstereotypen entsprechend verhalten, erhalten weniger Anerkennung, wie etwa Männer in sozialen Berufen oder Frauen, die Mathematik studieren. Der Ein-

²¹ Gladwell (2005)

²² Spanhel (2010)

²³ Zum Konzept der ‚self-fulfilling prophecy‘ siehe Watzlawick (2012).

fluss von geringer Anerkennung auf die Fähigkeiten von Menschen ist schematisch in Abbildung 3 dargestellt.

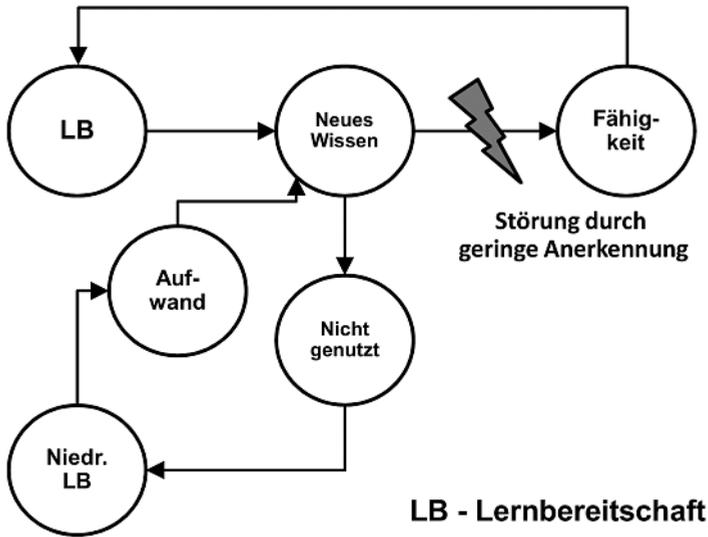


Abb. 3: Von der Lernbereitschaft zu den Fähigkeiten mit Störung durch geringe Anerkennung

Ausgehend von einer normalen Lernbereitschaft kann jeder Mensch sich recht einfach neues Wissen aneignen. Neues Wissen wird zu einer Fähigkeit, wenn es angewandt und genutzt werden kann. Bei fehlender Anerkennung sind Menschen nicht bereit, neues Wissen im notwendigen Maße auszuprobieren.

Ein Mädchen, das ständig hört, dass Mädchen sich nicht für Mathematik interessieren, wird sich beispielsweise nicht freiwillig für den nächsten Mathematik-Wettbewerb anmelden und auch dem Unterricht nur unwillig folgen. Damit wird der Erwerb einer Fähigkeit empfindlich gestört. Die Erfahrung, dass Wissen nicht genutzt werden kann, führt zumeist zu einer noch weiter reduzierten Lernbereitschaft. Es kostet viel Kraft, aus der Demotivationsspirale herauszukommen. Entweder muss die Person eine extrem hohe Selbstmotivation mitbringen, oder die Gesellschaft muss erhöhten Aufwand treiben, um neues Lernen zu ermöglichen.

Mit der sich selbst erfüllenden Prophezeiung werden somit die Eigenschaften und Fähigkeiten, die den Geschlechtern sozial zugesprochen werden, verstärkt: Jungs lernen gerne Technik, Mädchen sind gut in Sprachen, Männer sind logisch

und Frauen emotional – aber nur, weil wir es so gelernt haben und zumeist keine Unterstützung erhalten, wenn wir es anders machen wollen.

ARBEITSHILFE
ONLINE



DEFINITION sich selbst erfüllende Prophezeiung

Die sich selbst erfüllende Prophezeiung bedeutet die Zunahme der Wahrscheinlichkeit, dass ein bestimmtes Ereignis eintritt, wenn es vorher bereits erwartet wird. In bestimmten Fällen verhalten sich Menschen so, wie es vorhergesagt wird. Bewusst oder unbewusst verhalten sie sich wie in der selbst-erfüllenden Prophezeiung vorausgesagt, weil sie keine soziale Unterstützung erfahren, wenn sie anders agieren möchten. Selbsterfüllende Prophezeiungen tragen damit zur Reproduktion der Rollenstereotype bei.

Die Rollenstereotype beeinflussen über die reduzierte Lernbereitschaft nicht nur langfristig die Chancengleichheit der Menschen, sondern auch kurzfristig. Das Phänomen der „sich selbst erfüllenden Prophezeiung“ bestimmt den Beginn einer jeden Kommunikation²⁴. Für Bewerbungsgespräche kann sich das wie folgt auswirken: Eine Frau geht mit der vorgefassten Meinung („Da habe ich ja sowieso keine Chance“) in ein Gespräch und verhält sich dann auch entsprechend (z. B. sie ist nicht gut vorbereitet). Dadurch wird die beurteilende Person fast gezwungen, die Chancenlosigkeit zu bestätigen.

Oder andersherum: der/die Beurteilende meint, dass Frauen viel lieber bei ihren Kindern sind. Er verhält sich in dem Gespräch entsprechend und betont (einfühlsam) sein Verständnis für Besonderheiten der Kinderliebe von Frauen. Die Frau wird diese einfühlsame und nette Ansprache bestätigen und dann beim Mobilitätswunsch des Arbeitgebers in Erklärungsnot kommen.

Das sind die Fallen der alltäglichen Kommunikation und diese gilt es zu überwinden.

3.3.2 Bilder werden Wirklichkeit

Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.

(Antoine de Saint-Exupéry)

²⁴ Watzlawick (2012)