

Gender- Kompetenz im Change Management

Bei Change Management handelt es sich um eine Strategie der Organisationsentwicklung, die von der Annahme ausgeht, dass Organisationen keine geschlossenen Systeme darstellen, deren Entwicklung rein von innen heraus gesteuert werden kann, sondern auch äußere Einflussfaktoren, wie z.B. gesellschaftliche Entwicklung durch fortschreitende Innovationen oder Migration, eine große Rolle spielen, die sich nicht steuern, aber führen und begleiten lassen. Organisationales Lernen bedeutet darin, dass nicht nur die Organisationsmitglieder an sich betrachtet werden müssen, sondern der Fokus auch auf die „bewusste Veränderung organisationaler Prinzipien, Prozesse, Regeln und Strukturen“ gerichtet sein müsse (Vgl. Staehle 1994).

Unter Erfolgsfaktoren von Transformationsprozessen zählen insbesondere die Dimensionen Gender und Diversity, „da sie die Wahrnehmungsfähigkeit, die Innovationskraft und Problemlösungskompetenz einer Organisation entscheidend verbessern können“ (Lange 2006: 26). Innovation ist ein Antrieb für Produktivität, egal wie groß das Unternehmen oder seine Marktreichweite ist. Innovationsprozesse hängen von der Nutzbarmachung der Kreativität in der Belegschaft ab, da Gleichgesinnte in der Regel geistesverwandte Ergebnisse erzielen. Eine Studie der Europäischen Kommission von 2008 hat ergeben, dass eine allgemeine Akzeptanz und ein Verständnis darüber herrscht, dass Vielfalt Innovation in Form von neuen Produkten, Prozessen und Systemen hervorbringen kann. 64% der befragten Unternehmen identifizierten eine Verbindung zwischen Vielfalt und Innovation. Vielfalt innerhalb der Belegschaft kann Unternehmen dabei helfen, neue Wege zu gehen und den Kreis begrenzten einseitigen Denkens zu durchbrechen und ihnen auf diese Weise zur Entdeckung neuer Produkte, Märkte und Arten der Geschäftstätigkeit verhelfen (vgl. Europäische Kommission 2008: 5 & 28).

Bei allen Chancen in einem auf Gender und Vielfalt bezogenen Change Managements sieht Ralf Lange auch die damit verbundenen Konflikte: „Es gibt kaum eine Sachfrage der Transformation, die nicht zugleich als Machtfrage erlebt wird bzw. interpretierbar ist“ (Lange 2006: S.31). Diese Konflikte zu begleiten und zur politischen Aushandlung beizutragen, bedarf einer Sensibilität, welche durch eine personale Vielfalt deutlich erhöht werden kann, da widersprüchliche Anforderungen, Ziele und Handlungsstrategien so überhaupt erst zum Vorschein kommen können.

Wichtig für die Weiterentwicklung von Organisationen ist die Form der Organisationskultur. Diese nachhaltig aufstellen zu können bedarf einer Lernbereitschaft und -fähigkeit eines Querschnittes der Organisationsmitglieder und besonders Beauftragte dürfen nicht allein für die Implementierung verantwortlich sein. Die Grundlage dafür ist ein möglichst verfügbar gemachtes und breites, fundiertes Wissen sowie weitreichende Kompetenzen im Bereich Gender und Diversity (Ebd. 107).

Folgend sollen noch einige Instrumente für die Praxis der Prozessgestaltung in Bezug auf Gender kurz vorgestellt werden.

- Gender- Analyse der Organisationsstruktur und –kultur

Eine Ist- Aufnahme soll dazu dienen die Besonderheiten des jeweiligen Systems zu erfassen.

Hierfür bieten sich beispielhaft verschiedene Analyse- Ebenen an:

- Geschichte und Ziele der Organisation
- Ideologien, Werte, Regeln und strategische Organisation
- Organisationskultur (Leitbilder, Leitlinien, etc.)
- Hierarchie, Führung und personalpolitische Grundsätze
- Fachliche Arbeit
- Sexualität in Institution

- Leistungsbewertung (vgl. Lange 2006: 161; Blickhäuser und von Barga 2006)

- Die 4R- Methode

Die 4R – Methode bezieht sich auf die vier Bereiche der Repräsentation, Ressourcen, Realisierung und Recht.

Bei der Repräsentation geht es um die quantitative Beschreibung und Analyse der horizontalen und vertikalen Verteilung der Geschlechter (diverser Gruppen) in einer Organisation.

Die Dimension Ressourcen betrachtet die Verteilung von Geld, Zeit, Macht, Bildung, Raum oder Personal in Organisationen und stellt die Frage, wie viele Ressourcen jeweils auf welche Gruppen in Organisationen entfallen.

Um die Realisierung zu beurteilen, wird eine qualitative Analyse der Ausgangslage einer Organisation vorgenommen. Hierfür werden Wertestruktur und normative Begründungszusammenhänge in den Blick genommen. Welche geschlechtsbezogenen Werte, Normen und Prinzipien sind wirksam? Welche sachlichen Gründe haben zu der vorliegenden Repräsentation und Ressourcenverteilung geführt? Auf welche Hindernisse treffen verschiedene Gruppen und wo gibt es Handlungsbedarf?

Die Dimension Recht fokussiert Umfeldbedingungen wie Gesetze, Weisungen, Reglemente, Leitbilder, etc. (vgl. Lange, R. 2006, 166; Bendl/Hanappi-Egger/Hofmann 2012).

- Die 6- Schritte Methode

Diese Methode umfasst folgende Schritte:

- Gender- Analyse auf Grundlage von Statistiken und Fakten zur Zusammensetzung der Organisation auf verschiedenen Ebenen sowie Ressourcenverteilung
- Analyse der Problemfelder und der Situation von Betroffenen im Hinblick darauf, wo die Betroffenen in der Organisation Vor- und Nachteile sehen
- Definition des Soll- Zustandes und Ableitung der gleichstellungspolitischen Ziele aus den ersten beiden Schritten
- Planung von Maßnahmen, Handlungsstrategien und Herausarbeitung von Prüfkriterien
- Umsetzung der Maßnahmen
- Erfolgskontrolle, Monitoring und Evaluation (vgl. Lange 2006: 169).

- Gender- Budgeting

Im Mittelpunkt des Gender- Budgeting steht die geschlechtergerechte Gestaltung eines Haushaltsplans oder Budgets. Dahinter steht die Idee, dass strategische Entscheidungen unterschiedliche Wirkungen in Bezug auf Gender haben und nicht geschlechtsneutral sind. Hieraus begründet sich außerdem das Gender- Mainstreaming, wonach sämtliche Handlungen auf ihre Wirkung in Bezug auf Gender zu prüfen sind (vgl. Lange 2006: 171; Döge 2007).

- Gender Impact Assessment (GIA)

Dieses Instrument dient der präventiven Evaluation möglicher geschlechtsbezogener Auswirkungen von Entscheidungen und lehnt sich ebenfalls an das Gender- Mainstreaming an. Hier soll vor allem eine mögliche geschlechtsdiskriminierende Wirkung von Maßnahmen und Prozessen eingeschätzt,

bewertet und berücksichtigt werden. Hierzu zählen die Relevanzprüfung, eine GIA- Hauptprüfung sowie eine Bewertung und das Votum (vgl. Lange 2006: 172; Blickhäuser/von Bargen 2006).

- Genderorientierte Projektplanung (GOPP)

Dass Gender- Dimensionen von Beginn an systematisch in die Projektarbeit integriert werden, ist Ziel der GOPP. Hierbei wird unterschieden zwischen Planungselementen und -inhalten. Diese Model orientiert sich an den gängigen Kategorien des Projektmanagements und hat sich in der Praxis der Projektarbeit bereits vielfach bewährt (vgl. Lange 2006: 175; Blickhäuser/von Bargen 2006).

- Aus- und Weiterbildung von Gender- und Diversity- Kompetenzen

Hierunter fällt vor allem die Aneignung von Gender- Wissen und Gender- Kompetenz, mit der Berücksichtigung von genderspezifisch differenzierten Lernkulturen. Frauen und Männer sollen dabei mit ihren unterschiedlichen Lernerfahrungen und –bedürfnissen optimale Lernbedingungen erhalten (vgl. Lange 2006: 176; Derichs-Kunstmann/Auszra/Müthing 1999).

- Gender- und Diversity- Trainings

Solche Trainings werden mittlerweile von vielen Stellen innerhalb und außerhalb von Organisationen angeboten und haben sich zur Aneignung von Gender- Wissen und –kompetenz etabliert. Diese dienen vor allem der Sensibilisierung für die Relevanz von Geschlechterfragen und zur Aneignung genderorientierter Analyse- und Planungsmethoden, wie sie oben genannt werden.

Die Dimensionen Gender & Diversity werden in vielen Branchen und vor allem im öffentlichen Sektor als wesentliche Qualitätskriterien und Erfolgsfaktoren für Organisationen anerkannt. Die auch heute noch festzustellende Überrepräsentanz von Männern in Führungspositionen, ob DAX- Unternehmen oder Politik und Verwaltung, sowie gesellschaftliche Diskussionen um Quotenregelungen, werden die Aufmerksamkeit auf Gender-Themen prägen und Anlass für Modernisierung von Organisationen auf vielen Ebenen liefern (vgl. Lange 2006: ebd.).

Gerade für jüngere Arbeitnehmer*innen und Hochschulabsolvent*innen wird es eine große Rolle bei der Wahl ihres Arbeitgebers spielen, wie sich diese in Bezug auf Chancengleichheit und Diversität verorten, da die Sensibilität für Diskriminierung in den jüngeren Generationen deutlich steigt (Vgl. Dieckmann/Geschke/Braune 2017) und die Akzeptanz diese zu tolerieren, abnimmt. Genderorientierung im Change Management dient also nicht nur dazu rechtliche Vorgaben zu erfüllen, sondern auch Organisationen zukunftsfähig und attraktiv zu gestalten.

Literatur

Bendl, Regine/ Hanappi-Egger, Edeltraud/ Hofmann, Roswitha (2012): Diversität und Diversitätsmanagement. UTB GmbH: Wien.

Derichs-Kunstmann/ Karin; Auszra, Susanne/ Müthing, Brigitte (1999): Von der Inszenierung des Geschlechterverhältnisses zur geschlechtsgerechten Didaktik. Kleine Verlag: Bielefeld.

Döge, Peter (2007): Gender Mainstreaming als Managing Diversity – Von der Männlichkeitskritik zur Kritik an Dominanzkulturen. In: Damyanovic, Doris/ Reinwald, Florian (Hg.): Wie Gender in den Mainstream kommt... - Theoretische und praktische Beiträge zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Landschaftsplanung und räumlichen Planung. Schriftenreihe des Instituts für Landschaftsplanung (ILAP), Heft 3, Universität für Bodenkultur Wien.

Frey, Regina (2003): Gender im Mainstreaming. Geschlechtertheorie und -praxis im internationalen Diskurs. Ulrike Helmer Verlag: Königstein im Taunus.

Lange, R. (2006): Gender- Kompetenz für das Change Management. Gender & Diversity als Erfolgsfaktoren für organisationale Lernen. Bern.

Staehe, W.H. (1994): Management. Verlag Vahlen: München.

Online Quellen

Blickhäuser, Angelika/ von Barga, Henning (2006): Mehr Qualität durch Gender- Kompetenz: Ein Wegweiser für Training und Beratung, Helmer: Königstein/Taunus, online unter: <http://www.die-bonn.de/id/10862>, zuletzt online: 10.01.2022)

Dieckmann, Janine/ Geschke, Daniel/ Braune, Ina (2017): Diskriminierung und ihre Auswirkungen für Betroffene und die Gesellschaft. IDZ- Institut für Demokratie und Zivilgesellschaft, Jena, online unter: <https://www.idz-jena.de/wsddet/wsd2-4/> (zuletzt online 14.01.2022)

Europäische Kommission (2008): Vielfalt und Innovation, online abrufbar: <https://ec.europa.eu/social> › BlobServlet (zuletzt online: 04.01.2022)