

Age-Gender-Diversity

Bestandsaufnahme zur Chancengleichheit
älterer Arbeitnehmer_innen
in deutschen Betrieben

(Ein Werkstattbericht)

Europäisches Jahr für aktives Altern und Solidarität zwischen den Generationen

Mein persönlicher Bezug zum Thema:

Diplomarbeit: E-Ing. Frauenanteil seit Jahrzehnten gleich niedrig

Personalreferentin bei DASA (die einzige Frau, die auch die einzige Frau in der GL betreut hat): Münchner Mädchen Technik Tag (Österreich MUT)

Debis Mitglied bei EWMD

Berliner Hochschule: Mitglied am Harriet Taylor-Mill-Institut für Ökonomie und Geschlechterverhältnis, Mitwirkung bei unterschiedlichen Workshops – z.T. gemeinsam mit Gertraude Krell, Unterstützung von Dr. Buhr bei VDI/VDEI

Interviewpartnerin für die Personalwirtschaft „Frauen in Führungspositionen“

Die Gender Studies verstehen Gender als interdependent oder intersektional. Sie untersuchen Ungleichheiten hinsichtlich des Geschlechts im Zusammenwirken mit Rassismus oder Behindertendiskriminierung oder anderen sozialen Ungleichheiten. Gender ist folglich der Fachbegriff, um auch auf das Geschlecht bezogene Phänomene zu benennen.

Workshop-Ablauf

1. Einführung
2. Definitorische „Reminder“
3. Bedeutung des Themas für die betriebliche Personalarbeit und Bestandsaufnahme
4. Ansätze zur Umsetzung von Age-Gender-Diversity
5. Zusammenfassung und Ausblick

Im deutschsprachigen Raum wurden lange Zeit gesellschaftlich relevante, untersuchungsernte Alter(n)problem bei Frauen eher ausgeschlossen – individuelle und soziale A-Probleme waren primär über männliche Bergesellschaftung und deren Veränderung im Alter, insbe. Mit dem Eintritt in den sog. Ruhestand, definiert. – Frauen verblieben auch im Alter in ihrer „weiblichen Vergesellschaftung“ über die Bereiche Haushalt und Familie (Backes, 2010).

Ausnahmen in der Gerontologie – Auswirkungen weiblicher Langlebigkeit auf Lebensformen und Generationenbeziehungen. Sozialsysteme

Feminisiertes Alter – Angleichung an weibliche Vergesellschaftungsformen

Frauen als Last (Pflegebedürftigkeit aufgrund längerem Lebens) – Männer als Ressource (nachberufliche Tätigkeitsressource)

Konzentration auf die Familie führt eher zu Armut im Alter, aber auch eher zu gesundheitlichen und psychischen Beeinträchtigungen: qualifizierte und kontinuierliche Berufsarbeit die beste „Geroprohylaxe“

Praktisch-politische Ausprägungen und Wirkungen von Gender zeigen sich in **vier Dimensionen**, auf welche die Europäische Kommission mit Verweis auf die OECD Bezug nimmt:

die **Repräsentation** in Politik und Gesellschaft (z.B. Beteiligung an Entscheidungen, öffentliche und private Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern)

die **Lebenslagen** (z.B. Wohlstand, Armut, Betroffenheit von Gewalt und Ausgrenzung)

die **Ressourcen** (z.B. Verteilung von Zeit, Geld, Mobilität oder Information) und

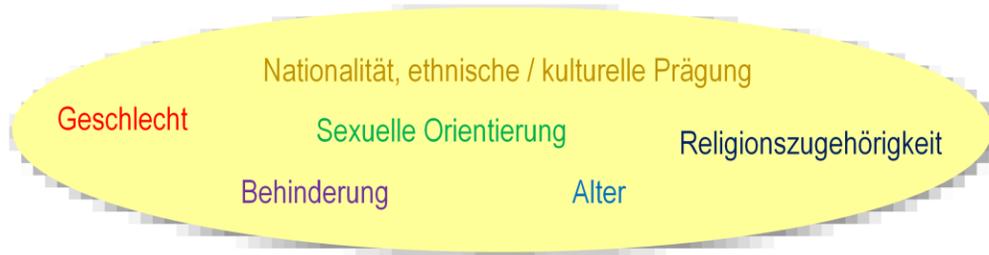
die **Normen und Werte** (z.B. Stereotype, Rollenzuweisungen, Bilder, Sprache).

Lebenslagen

Weitere Erläuterungen zu verschiedenen Erklärungsansätzen von Gender in den Gender Studies finden Sie hier:

Literatur: Sen, Amartya (2000): Ökonomie für den Menschen. Wege zu Gerechtigkeit und Solidarität in der Marktwirtschaft, München, 2000.

Reminder: Diversity Management in der betrieblichen Personalarbeit



- Fachkräftemangel
- Vielfalt in Teams
- Corporate Social Responsibility -> Image

Diversity = Vielfalt, Verschiedenheit

Äußerlich wahrnehmbare und subjektive Unterschiede

Diversity umfasst eine Vielzahl an Kategorien, Hauptkategorien: Race, Class, Gender.

Für unseren Vortrag auch die Kategorie Age relevant.

Weitere Kategorien z.B. körperliche Behinderungen, sexuelle Orientierung und Religionszugehörigkeit

Diversity management „positive Berücksichtigung von Unterschieden“

Erkennen von Unterschieden

Wertschätzen von Individualität

(Aus-)Nutzen der Potentiale von Unterschiedlichkeit

Gezieltes Fördern von Vielfalt und Offenheit

Kuhn-Fleuchaus, C. / Bambach, M. (2008). Diversity Management – Unsichtbare Potentiale Fördern, Steinbeis-Hochschule Berlin

Durch Globalisierung, Immigration, Demographischen Wandel und Gesetze (Diskriminierungsverbot) entsteht Bedarf an Diversity Management.

Warum Diversity im Unternehmen?

- Corporate Social Responsibility -> Image
Siehe Beispiel nächste Folie
- Fachkräftemangel (-> Steigerung der Attraktivität am Arbeitsmarkt:

Leitziele für die Anwendung von Diversity-Konzepten in Betrieben

Etablierung eines Bewusstseins für die Vielfalt an Humanressourcen (zum einen Vielfalt an Kompetenzen – zum anderen Vielfalt an Bedürfnissen)

Aktiv gelebte Wertschätzung und Chancengleichheit (meint die Schaffung von Rahmenbedingungen, in denen die Beschäftigten ihre Potenziale einbringen können)

Wirtschaftlicher Erfolg des Unternehmens (durch Nutzung der vielfältigen Potenziale mithilfe personalpolitischer Maßnahmen und durch Integrierung der diversen Bedürfnisse in die Personalpolitik)

Ausgewählte Ansätze zu Gender-sensibler Personalpolitik

Erweiterung des Berufswahlspektrums

Geschlechter-sensibles Recruiting

bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Sensibilisierung von Führungskräften

Mentoring für Frauen im Unternehmen

Weiterbildungsangebote für Frauen

Quotierung

Erweiterung des Berufswahlspektrums

Abkehr von „Frauen-“ und „Männerberufen“

z.B.: Gezieltes Werben von Frauen für technische Berufe

Stock-Homburg, R. (2010). Personalmanagement - Theorien, Konzepte, Instrumente, Gabler (S. 784)

Geschlechter-sensibles Recruiting

Frauen und Männer in Recruiting-teams, Sensibilisierung für geschlechterspezifische Verhaltensdifferenzen

Müller, C. / Sander, G. (2009). Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz - Vielfalt als Chance, Haupt (S. 35)

Ermöglichung einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf

- Kinderbetreuung / Familienservice
- Flexible Arbeitszeit- und Karrieremodelle für Männer und Frauen in allen Hierarchieebenen

Stock-Homburg, R. (2010). Personalmanagement - Theorien, Konzepte, Instrumente, Gabler (S. 687f.)

Sensibilisierung von Führungskräften

Bewusstseinsbildung, vorurteilsfreie Beurteilung von Leistung

Stock-Homburg, R. (2010). Personalmanagement - Theorien, Konzepte, Instrumente, Gabler (S. 801)

Mentoring für Frauen im Unternehmen

Unterstützung bei beruflicher Entwicklung durch Wissen, Erfahrung und Kontakte

Mentor in kann weiblich oder männlich sein.

Ausgewählte Ansätze zu **Alters**-sensibler Personalpolitik

Sensibilisierung der Führungskräfte

Arbeitszeitgestaltung

Wissenstransfer

- Tandemmodell
- Qualifizierung älterer Mitarbeiter_innen
- Ältere Mitarbeiter_innen als Mentor_innen
- Ältere Mitarbeiter_innen als Berater_innen
- Altersgemischte Teams

Altersgerechte Arbeitsbedingungen

Gesundheitsförderung

Lebenslanges Lernen

Inner- und außerbetriebliche Fortbildung und Training

Arbeitsbedingungen

(z.B. Monitore mit vergrößertem Schriftbild)

Sensibilisierung, Aufklärung und Unterstützung der Arbeitgeber

Bertelsman-Stiftung: http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-699AE8E2-AB1BA918/bst/xcms_bst_dms_18362_18376_2.pdf

Qualifizierung älterer Mitarbeiter

z.B. zu neuen Technologien

Wissenstransfer (Erfahrungswissen)

- altersgemischte Teams/Projekte
- ältere Mitarbeiter als Mentoren/ Coaches (z.B. für Azubis)
- Tandemmodell (Nachfolgeplanung)
- Wissenstransfer Alt - Jung
- ältere MA als Berater

Sensibilisierung der Führungskräfte (für das Problem alternder Belegschaften, vor allem für junge Führungskräfte wichtig)

Gesundheitsförderung (körperlich, geistig und physisch gesund/leistungsfähig bleiben)

z.B. Sportliche Übungen am Arbeitsplatz

Arbeitszeitgestaltung: flexible Zeitmodelle, Teilzeitbeschäftigung

BMW GROUP

EIN REFORMER, DER AN TRADITIONELLEN WERTEN FESTHÄLT.
ALTERNSGERECHTE ARBEITSBEDINGUNGEN. FÜR UNS DER NÄCHSTE SCHRITT.

Für Ludwig Lang sind Tradition und Veränderung kein Widerspruch. Im Gegensatz zur seiner Arbeit in der Achtstabenmontage im BMW Werk Dingolfing verortet er moderne Fertigungstechniken mit der Erfahrung aus 40 Jahren bei der BMW Group. Im Rahmen des Projekts „More for Men“ gerichtet Ludwig Lang gemeinsam mit seinen Kollegen, Arbeitscharaktere und Ergonomie, ergonomische Arbeitsplätze, Präventionskonzepte und Altersgerechte Arbeitsplätze. Das kann durch einen flexiblen Arbeitsort sein, der die Kräfte der Mitarbeiter einleitet, und durch ergonomische Anlagengestaltung. Oder durch Fortschritte und Arbeitstechniken, die auf ältere Mitarbeiter abgestimmt sind. Und was Ludwig Lang heute anders, direkt profitieren können die nachfolgenden Generationen. So waren wir uns für die Herausforderungen im demografischen Wandel.

Die BMW Group ist zum siebten Mal in Folge nachhaltigster Automobilhersteller der Welt. Erfahren Sie mehr über den Branchenführer im Dow Jones Sustainability Index auf www.bmwgroup.com/whatsnext

Personalmanagement / Personalentwicklung

Gender Mainstreaming setzt bei unterschiedlichen Lebenslagen von Männern und von Frauen und den damit verbunden spezifischen Fähigkeiten an. Dadurch werden geschlechtsbezogene Benachteiligungen unterbunden und Fähigkeiten der Beschäftigten in ihrer Vielfalt optimal für die Organisation genutzt, ohne die Unterschiede festzuschreiben. In der Praxis kommt es dabei auf die vorurteilsfreie Betrachtung der Person an. Reflektiertes Wissen über Geschlechterstereotype und genderbezogene Wahrscheinlichkeitsverteilungen beim Verhalten ist in der Regel nötig, um die tatsächlichen Potenziale der Beschäftigten zu erkennen und zu fördern. Dazu gehören auch Fragen der Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Familienaufgaben.

Ein gleichstellungsorientiertes Personalmanagement initiiert einen kulturellen Wandel der Organisation. Aus einer homogenen Organisation, die sich an einer meist männlichen Norm orientiert, wird eine heterogene Organisation, die für alle Beschäftigte mit ihren spezifischen Unterschieden und Bedürfnissen adäquate Beteiligungs- und Entwicklungsmöglichkeiten bereithält. Der Kulturwandel soll sowohl Gleichstellung verbessern als auch die Effizienz steigern. Hier zeigen sich Berührungspunkte mit dem Konzept des "Managing Diversity".

In diesem Sinn bedeutet Qualität im Personalmanagement Diskriminierungsfreiheit und Gleichstellungsorientierung

in der Personalplanung

in der Personalgewinnung und -auswahl,

in der Bewertung und Vergütung von Arbeit,

in der Personalführung und Leistungsbeurteilung,

in der Fortbildung und

in der Arbeitsorganisation.

Einige Gedanken zur Verschränkung der Merkmale „Alter“ und „Geschlecht“

Bei „Alter“ und „Geschlecht“ handelt sich in der Arbeitswelt um zentrale soziale Kategorien; sie erscheinen als natürliche Merkmale. Es werden bestimmte Fähigkeiten und Verhaltensweisen zugeordnet.

Ältere und Jüngere sowie Frauen werden als von der Norm abweichend wahrgenommen – als defizitär. Ältere Arbeitnehmerinnen weichen nun in zweifacher Hinsicht von der Norm ab: **Double Standard of Aging**.

Diese Kategorien haben Einfluss auf

- Geschlechtsspezifische Erwerbschancen (geringeres Qualifikationsniveau, unterbrochene Erwerbsverläufe, dominierende Geschlechterrollenstereotype)
- Leistungsbeurteilung und Entlohnung
- Beteiligung an Weiterbildungsmaßnahmen

Personalmanagement / Personalentwicklung

Gender Mainstreaming setzt bei unterschiedlichen Lebenslagen von Männern und von Frauen und den damit verbunden spezifischen Fähigkeiten an. Dadurch werden geschlechtsbezogene Benachteiligungen unterbunden und Fähigkeiten der Beschäftigten in ihrer Vielfalt optimal für die Organisation genutzt, ohne die Unterschiede festzuschreiben. In der Praxis kommt es dabei auf die vorurteilsfreie Betrachtung der Person an. Reflektiertes Wissen über Geschlechterstereotype und genderbezogene Wahrscheinlichkeitsverteilungen beim Verhalten ist in der Regel nötig, um die tatsächlichen Potenziale der Beschäftigten zu erkennen und zu fördern. Dazu gehören auch Fragen der Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Familienaufgaben.

Ein gleichstellungsorientiertes Personalmanagement initiiert einen kulturellen Wandel der Organisation. Aus einer homogenen Organisation, die sich an einer meist männlichen Norm orientiert, wird eine heterogene Organisation, die für alle Beschäftigte mit ihren spezifischen Unterschieden und Bedürfnissen adäquate Beteiligungs- und Entwicklungsmöglichkeiten bereithält. Der Kulturwandel soll sowohl Gleichstellung verbessern als auch die Effizienz steigern. Hier zeigen sich Berührungspunkte mit dem Konzept des "Managing Diversity".

In diesem Sinn bedeutet Qualität im Personalmanagement Diskriminierungsfreiheit und Gleichstellungsorientierung

in der Personalplanung

in der Personalgewinnung und -auswahl,

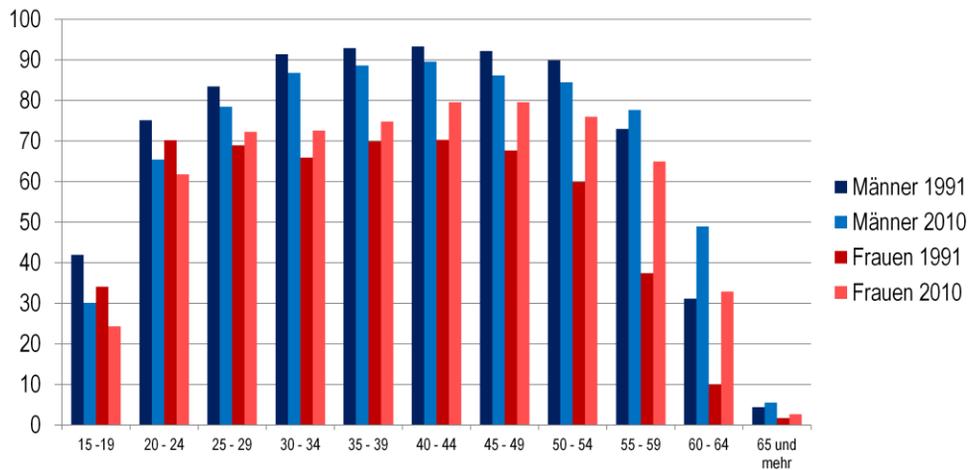
in der Bewertung und Vergütung von Arbeit,

in der Personalführung und Leistungsbeurteilung,

in der Fortbildung und

in der Arbeitsorganisation.

Erwerbstätigenquote Deutschland in Prozent



Die Erwerbstätigenquote entspricht dem Anteil der Erwerbstätigen an der gleichaltrigen Gruppe in der Gesamtbevölkerung.

Mögliche Ursachen für die ungleiche Partizipation älterer Arbeitnehmerinnen an der Arbeitswelt

Alters- und
geschlechtsspezifische
Attraktivitätsnormen

Geschlechtsstereotype Rollen
und Arbeitsteilung

Der Anteil von Frauen in Führungspositionen ist am höchsten in jüngeren Jahren, wenn zumeist noch keine Kinder vorhanden sind (Abbildung 1.7.2). Er betrug hier im Jahr 2008 37 Prozent.

Danach liegen die Frauenanteile an den Führungskräften deutlich niedriger: Unter den 35- bis 54-Jährigen waren Frauen im Jahr 2008 nur noch zu etwa einem Viertel unter den Führungskräften zu finden. In der Gruppe der über 54-Jährigen war der Anteil am niedrigsten, nahm jedoch in den letzten zwei Jahren zu.

Die geringeren Frauenanteile in höheren Altersgruppen stehen im Zusammenhang mit der Familienbildung, die sich nachhaltig negativ auf die Berufschancen der Frauen auswirkt (vgl. auch Kapitel 1.8. zu Lebensstilen, Haus- und Familienarbeit). In der betreuungsintensiven Familiengründungsphase, in der gewöhnlich auch die Karrieren begründet werden, sind die Frauen meist verantwortlich für die Haus- und Familienarbeit, während Väter eher die Rolle des Familienernährers intensivieren – teilweise auch um etwaige Einkommensverluste durch die Aufgabe oder Reduktion der Erwerbsarbeit der Frau zu kompensieren. Hier mag die Elterngeldregelung, die Verdienstauffälle aufgrund der Inanspruchnahme der Elternzeit mit bis zu 67 Prozent 20 des im Jahr vor der Geburt erzielten Nettoerwerbseinkommens (maximal 1800 Euro pro Monat) fördert und eine Verlängerung der Elternzeit um zwei auf 14 Monate bei der Inanspruchnahme durch

Väter ermöglicht, neue Anreize setzen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2009). Von Bedeutung ist, dass die negativen Effekte der Familienphase im weiteren Erwerbsverlauf kaum mehr aufgeholt werden können.²¹

Der Personalmanagement - Prozess



Literaturhinweise

- Allmendinger, J. (2008). Frauen auf dem Sprung : die Brigitte-Studie 2008, Gruner + Jahr
- Backes, G. (2005). Alter(n) und Geschlecht: ein Thema mit Zukunft. bpb
- Backes, G./ Clemens, W. (2008). Lebensphase Alter: Eine Einführung in die sozialwissenschaftliche Altersforschung, 3. Aufl., Beltz Juventa
- Baer, S./ Hildebrandt, K. (Hrsg.) (2007). Gender Works!, Peter Lang
- Bender, S. (2009). Age-Gender-Diversity – Barrieren und Perspektiven für die Chancengleichheit älterer Frauen in der Arbeitswelt, Nomos**
- Bertelsmann-Stiftung. Älter werden – aktiv bleiben – Herausforderungen, Lösungswege, Reaktionen, http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-699AE8E2-AB1BA918/bst/xcms_bst_dms_18362_18376_2.pdf
- BMFSFJ (2006). Siebter Familienbericht: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationsliste,did=75114.html>
- Doblhofer, D./ Küng, Z. (2008). Gender Mainstreaming – das Praxisbuch, Springer
- Hartung, H./ Reinmuth, D./ Streubel, C./ Uhlmann, A. (Hrsg.) (2007). Die Kategorien Alter und Geschlecht im kulturellen Diskurs, Böhlau
- Krell, G. (2011). Chancengleichheit durch Personalpolitik, Gabler
- Kuhn-Fleuchaus, C. / Bambach, M. (2008). Diversity Management – Unsichtbare Potentiale Fördern, Steinbeis-Hochschule Berlin
- Maier, F./ Fiedler, A. (Hrsg.) (2002). Gender Matters – Feministische Analysen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, ed. sigma
- Sen, A. (2002). Ökonomie für den Menschen. Wege zu Gerechtigkeit und Solidarität in der Marktwirtschaft, dtv
- Stock-Homburg, R. (2010). Personalmanagement - Theorien, Konzepte, Instrumente, Gabler
- Von Cranach, M. et al. (2004). Ältere Menschen im Unternehmen - Chancen, Risiken, Modelle, Haupt
- Welpe, I./ Reschka, B./ Larkin, J. (eds.) (2007). Gender and Engineering: Strategies and Possibilities, Band 3 aus der Reihe Angewandte Genderforschung. Gender Research Applied, Peter Lang
- Wulff, I. (2008). Implementierung von Gender Mainstreaming, Band 4 aus der Reihe Angewandte Genderforschung. Gender Research Applied, Peter Lang

Ausgewählte Internet-Adressen:

- www.coe.int/t/e/human_rights/equality/02__gender_mainstreaming/1001_Factsheets.asp
- www.genderkompetenz.info
- www.gender-mainstreaming.net
- www.harriet-taylor-mill.de