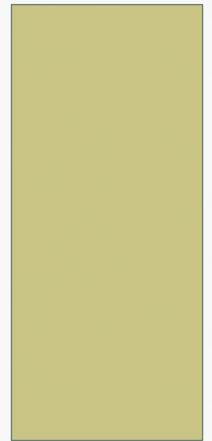


# **GENDERPRAXIS IM PERSONALMANAGEMENT**

**PROF. DR. INGELORE WELPE  
FH KIEL, IDW, 5. MAI 2015**



# GENDERASPEKTE IM MODERNEN PERSONALMANAGEMENT

- Wozu Genderaspekte im praktischen Personalmanagement ?
- Sind Frauen nicht schon auf der Zielgeraden & Männer in der Fankurve?
- Und machen die Organisationen Ernst mit Chancengleichheit ?
- Wie gut ist die Praxis ?

# SIND FRAUEN SUBVENTIONIERT?

- In der Wochenzeitung „Die Zeit“ las man am 9.10.2014 zur Frauenquote leidenschaftliche Pro- und Contra Kommentare und von der Wut konservativer Männer, politisch korrekter Väter und unterlegener Konkurrenten. Der Gendertrouble über die Verteilung von Chancen ist nicht vorbei.
- Frauen sollen das subventionierte Geschlecht sein.

Schauen wir uns die Praxis in Unternehmen an:

**Welche Logik bestimmt dort  
das Personalmanagement?**

# GENDERLOGIK IN ORGANISATIONEN I

- Organisationen sind keine geschlechtsneutralen Institutionen (vgl. Cornwall u. King 2003).
- Unternehmen und Organisationen sind dann maskulin in ihrem Charakter, wenn sie
  - sich an den Interessen und Präferenzen der männlichen Standardbiographie orientieren und
  - das Personalmanagement der Organisation daran ausrichten.

# ORGANISATIONSLOGIK BESTIMMT CHANCEN

- Die maskuline Organisationslogik begründet auch die Genderlogik, die für Frauen und Männer in Organisationen gilt und
- die zu den unterschiedlichen Beurteilungen, Chancen und Bewertungen von Frauen und Männern mit für sie unterschiedlich guten Folgen führt.

# GENDERLOGIK IN ORGANISATIONEN II

**Die Konsequenzen einer maskulinen Genderlogik in Organisationen sind:**

- Die Ausrichtung der **Organisationsstrukturen und Organisationsprozesse** an einem normierten maskulinen Lebenskonzept.
- **Karriereverläufe** haben den Lebens- und Arbeitsmustern von Männern zu folgen, obgleich Frauen diskontinuierliche Berufsverläufe in Organisationen bevorzugen.
- **Männernetzwerke** und Männerbünde dienen zur Information und Unterstützung von Karrieren.
- **Bevorzugung** der männlichen Mitarbeiter in den Auswahl- und Belohnungs-systemen der Organisationen (Aufstiege/Entgelte).
- **Betonung** der Sex- und Genderdifferenzen zwischen Frauen und Männern zur Begründung eines „besseren“ männlichen **Arbeitsvermögens** und der höheren **Löhne** für Männer.

# GENDERLOGIK IN ORGANISATIONEN III

- **Stark hierarchische** Führungskonzepte
- Organisationsinterne **Trennung** von Frauenarbeitsbereichen und Männer-arbeitsbereichen, die mit unterschiedlich guten Entwicklungsmöglichkeiten versehen sind.
- Simple **Klassifikationsschemata** der Organisation zur Begründung, warum Männer „besser“ und Frauen „schlechter“ für die ökonomischen Zielsetzungen bewertet werden.
- Widerstandsreaktionen in Organisationen gegenüber einer fairen Genderlogik. Die Reaktion manifestiert sich allgemein als Veränderungsresistenz gegenüber ökonomischen und sozialen Innovationen.

# DAS GENDERMANAGEMENT



Ansatzpunkte

Strategische  
Personalplanung

Strategische Personalbeschaffung

Genderaspekte

Operatives Personalmanagement

Marketing / Auswahl / Beurteilung / Einsatz / Führung / Entwicklung / Betreuung / Freisetzung



# PERSONALPROZESSE „ GENDERN“

- Personalmanagement steuert die Gewinnung, Entwicklung, Nutzung des Humankapitals des Unternehmens → beeinflusst den Unternehmenswert
- **Unausgeschöpfte Mitarbeiterpotentiale**, z.B. von Frauen müssen erkannt werden zur Wertsteigerung.

Zur Bewertung der Wertsteigerung durch das Personalmanagement sind

**5 Indikatoren** vorgeschlagen worden (vgl. Wucknitz 2002):

1. Strategie der Personalarbeit : **Worauf zielt denn Personalarbeit?**
2. Struktur des Personalbereichs: **Personalportfolio?**
3. Prozesse im Personalmanagement: **Stimmen die Wertschöpfungsbeiträge?**
4. Systeme und Instrumente der Personalarbeit: **Sind sie effektiv?**
5. Qualifikation Mitarbeiter (w/m) im Personalbereich : **Zielgruppenspezifisch informiert und geschult ?**

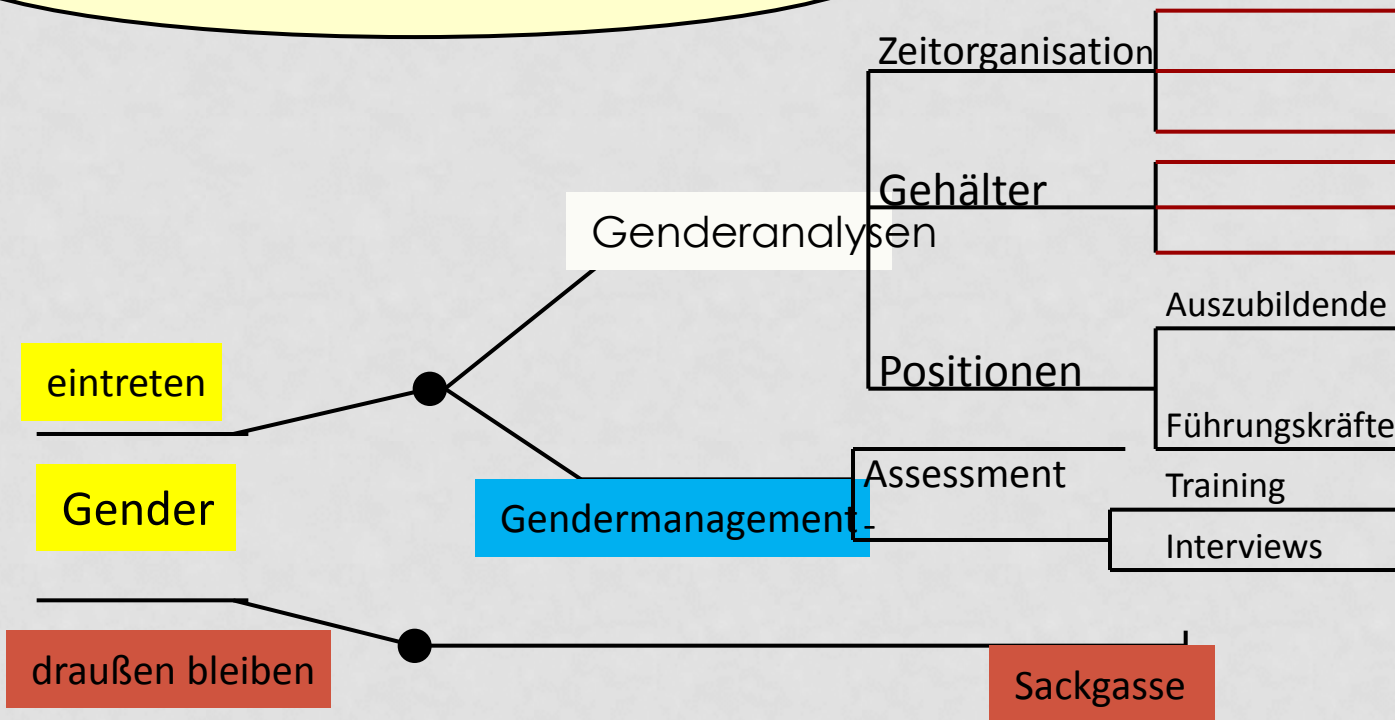
# MIT GENDERBLICKEN AUF...

- Personaldaten
- Personalstrategien
- Personalmanagementprozesse
- **Personalauswahlverfahren**
- Karrieremanagement
- Arbeits- und Lebenszeit-Balance
- Anreizsysteme und Gehälter
- Kommunikationsstrukturen
- Hierarchie und Statusgruppen
- Leistungsmanagement

... finden Sie Leistungspotenziale und neue Möglichkeiten für mehr Genderfairnes

# PERSONALSTRATEGIE GENDER INKLUSIV

## Differenziertes GM



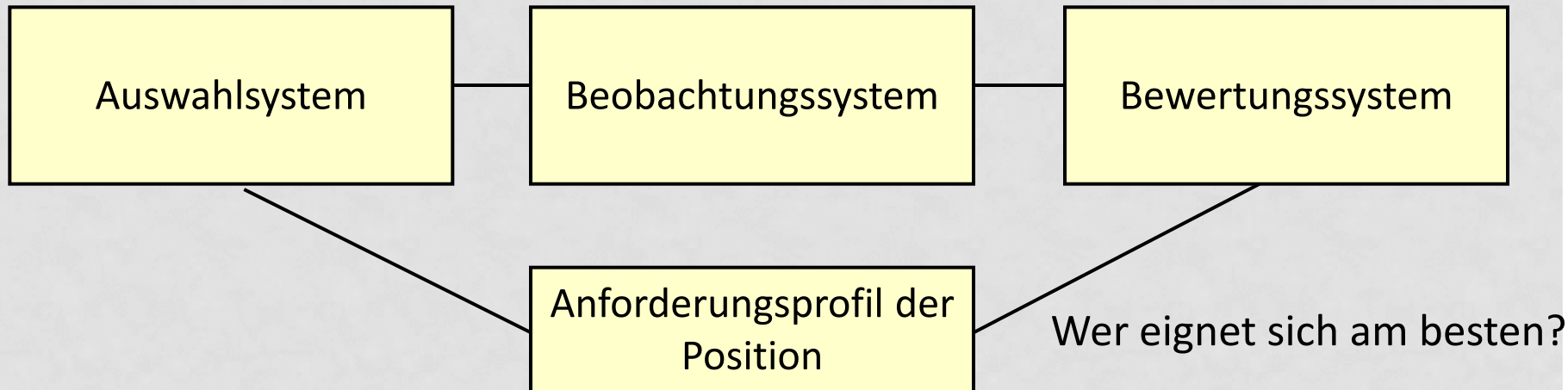
Welpé & Welpé 2003: Frauen sind Besser Männer auch

# PERSONALAUSWAHL - PERSONAL- BEURTEILUNG - GENDER

Was bringen Sie mit?

Eignungspotential der  
MitarbeiterInnen

Wie finden wir das heraus?

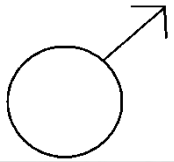


# IMMER NOCH : STEREOTYPE VORSTELLUNGEN BEI PERSONALAUSWAHL UND BEURTEILUNG

Von >typischer Mann<, >idealer Manager< und >typischer Frau<  
(vgl. Rosenstiel 2000, Darstellung 40, S. 161)

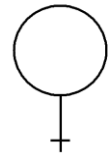
Typischer Mann	Idealer Manager	Typische Frau
Dominant	Führungswillig	Unterordnend
Autonom	Autonom	Abhängig
Unemotional	Beherrscht	Emotional
Selbstsicher	Selbstsicher	Empfindlich
Aktiv	Dynamisch	Passiv
Rational	Rational	Intuitiv
Tatkräftig	Entscheidungsfreudig	Fürsorglich
	Konfliktbereit	
Leistungsorientiert	Konkurrenzorientiert	Beziehungsorientiert
	Rücksichtsvoll	Einfühlsam
	Kommunikativ	

# PERSONALAUSWAHL - PERSONALBEURTEILUNG - GENDER



**Bei einer Abweichung vom Gendernormen  
ist die Wirkung**

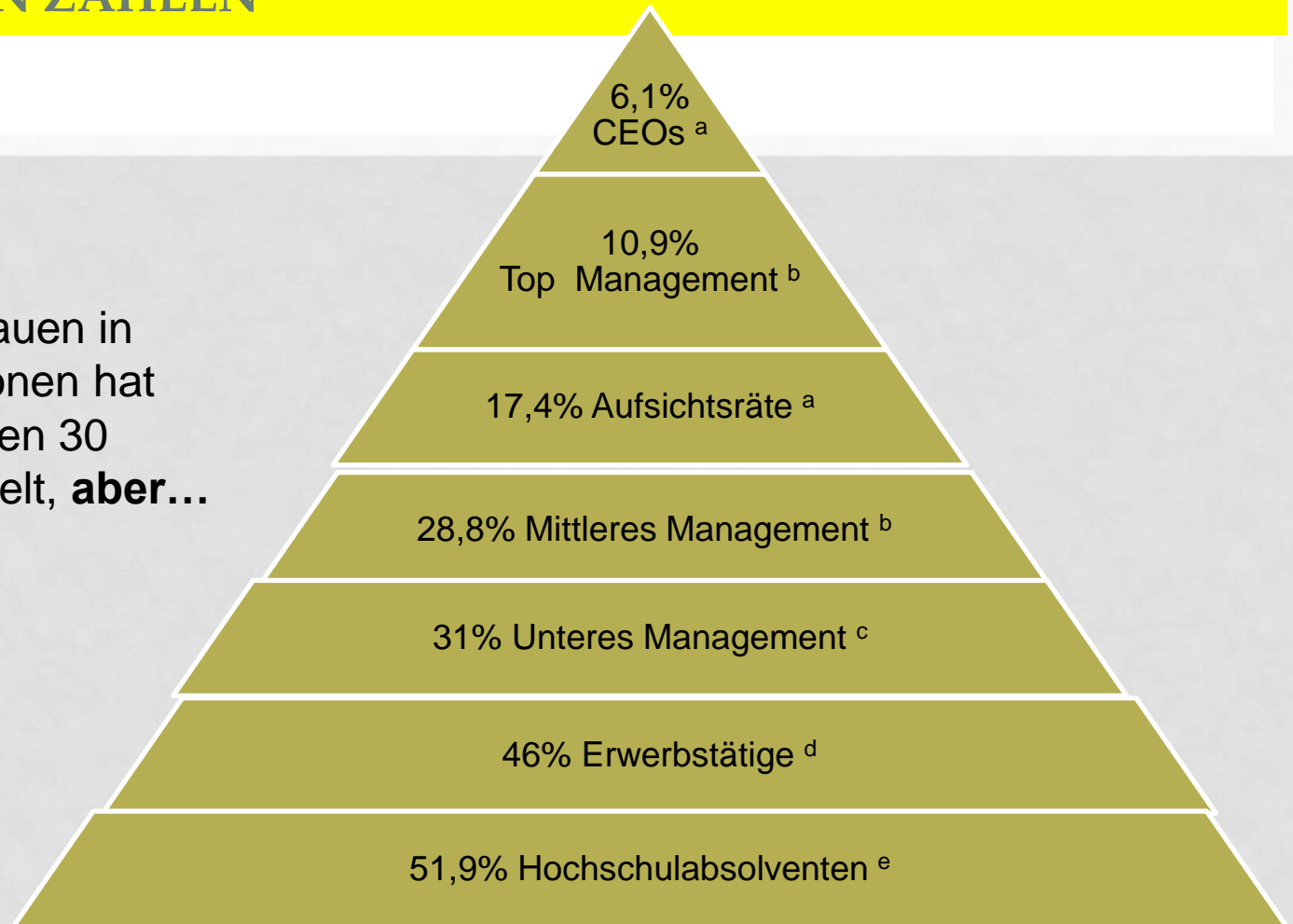
**„weniger männlich“  
„weniger weiblich“**



**Benachteiligung von Frauen im Aufstieg  
und bei der Auswahl für FK-Positionen**

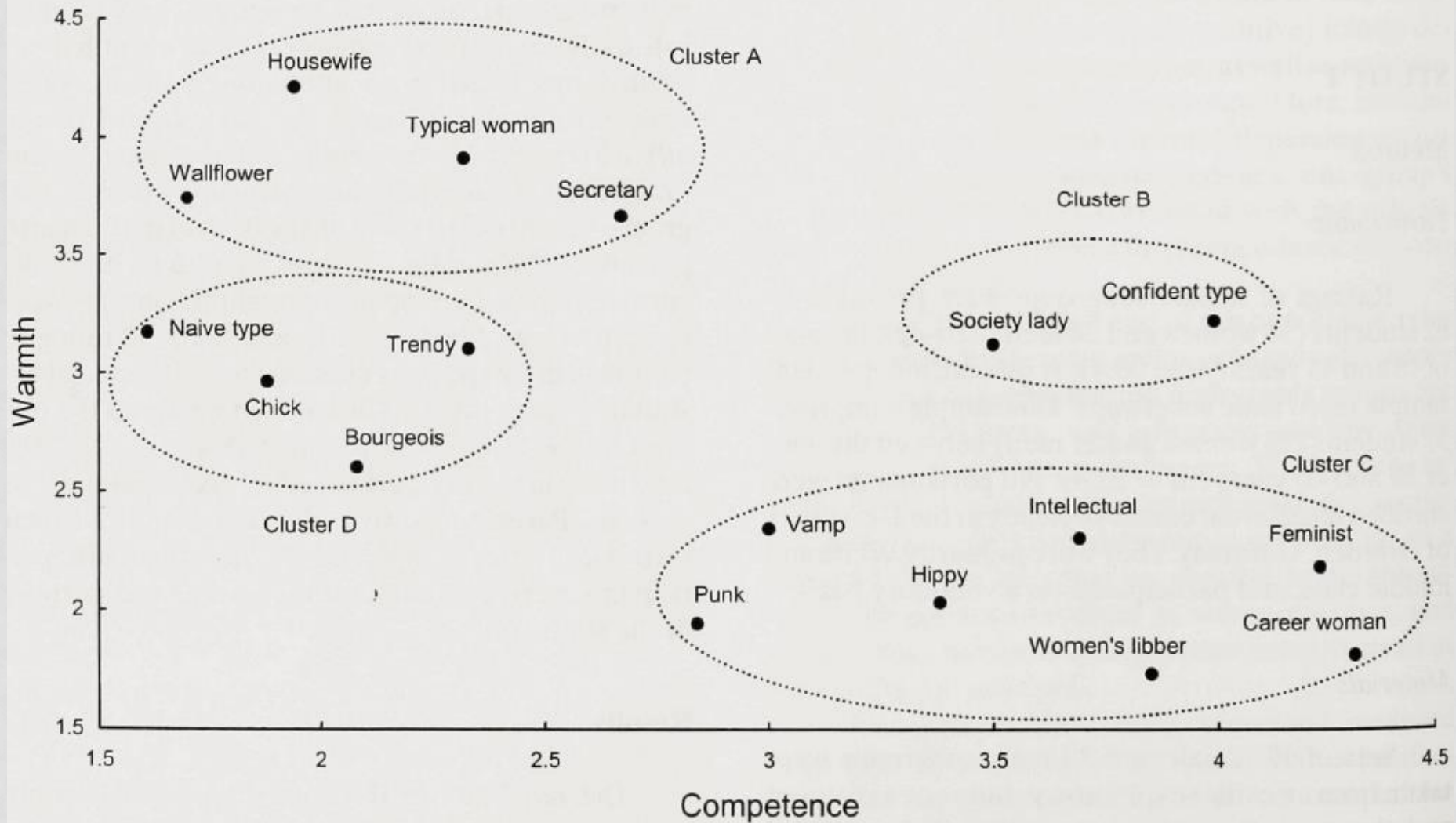
# UNGLEICHHEIT: FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN IN DEN AKTUELLSTEN ZAHLEN

Die Zahl der Frauen in Führungspositionen hat sich in den letzten 30 Jahren verdoppelt, **aber...**



Quelle: <sup>a</sup> In Deutschland gelistete Unternehmen: FidAR 09/2013, <sup>b</sup> Schwarze, Frey, Lelutiu, Behrens, Anthes, & Wieland, 2012; <sup>c</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen, und Jugend (2010); <sup>d</sup> Mischka & Wingerter, Statistisches Bundesamt, 2012; <sup>e</sup> Statistisches Bundesamt, 12/2012

# BEISPIELE WEIBLICHER STEREOTYPEN : KARRIEREFRAU KALT



Quelle: Eckes (2002), S.104



# GENDERSTEREOTYPE SIGNALE IM PERSONAL-MARKETING: WIRKUNG SELEKTIONSPROZESS

Attribute und geforderte Stellenanforderungen wie

*„Höchstleistung, überzeugende Professionalität, Höchstmaß an Wettbewerbsorientierung, überdurchschnittliche Einsatz-bereitschaft ...“*

werden mit männlichen Rollen assoziiert.

- Diese Signale zielen in erster Linie auf männliche Bewerber, sie sind stimmig für sie.
- Viele Frauen fühlen sich damit nicht angesprochen. Sie fühlen sich nicht gemeint. Das hat Folgen.

ICH BIN NICHT GEMEINT, ICH KANN DAS NICHT,  
ICH WILL DAS NICHT, ES GEHT NICHT ...

Folgerichtig :

- Keine Bewerbung! **Selbstselektion!** Ich passe nicht!
- **Fremdbeurteilung:** Sie passen nicht oder sie wollen nicht!  
Geschlechtsstereotype Wahrnehmungen auf beiden Seiten potenzieren sich zu beiderseitigem Nachteil.

# GENDER IM PERSONALMARKETING: EMPLOYER-BRANDING !

Personalmarketing ...

- muss frei sein von Genderbias und anzeigen-üblichen stereotypen Eigenschaften
- soll eindeutige Willkommens-Signale an Frauen senden, dass
- Strukturen transparent, Arbeitsorganisation flexibel, Aufstieg und Entgelte genderfair sind und „Weiblichkeit“ nicht karrierehinderlich ist
- Mütterzeit für Väter gilt (Dänemark) und der Teilzeitmann modern und karrierekompatibel ist...

# WORAN ERKENNT MAN EINE GENDERSENSIBLES PERSONALMARKETING?

Ausschreibung sagt

- was an der ausgeschriebenen Position bewegt werden soll,
- welche konkreten Vorerfahrungen erwünscht sind,
- was mit wem erreicht werden soll,
- welche kritischen Probleme gelöst werden sollen,
- wie die Auswahl erfolgt,
- dass es genderfaire Bezahlung gibt (logib -D Prüfung),
- dass Gender/Diversity im Personal-Management gilt.

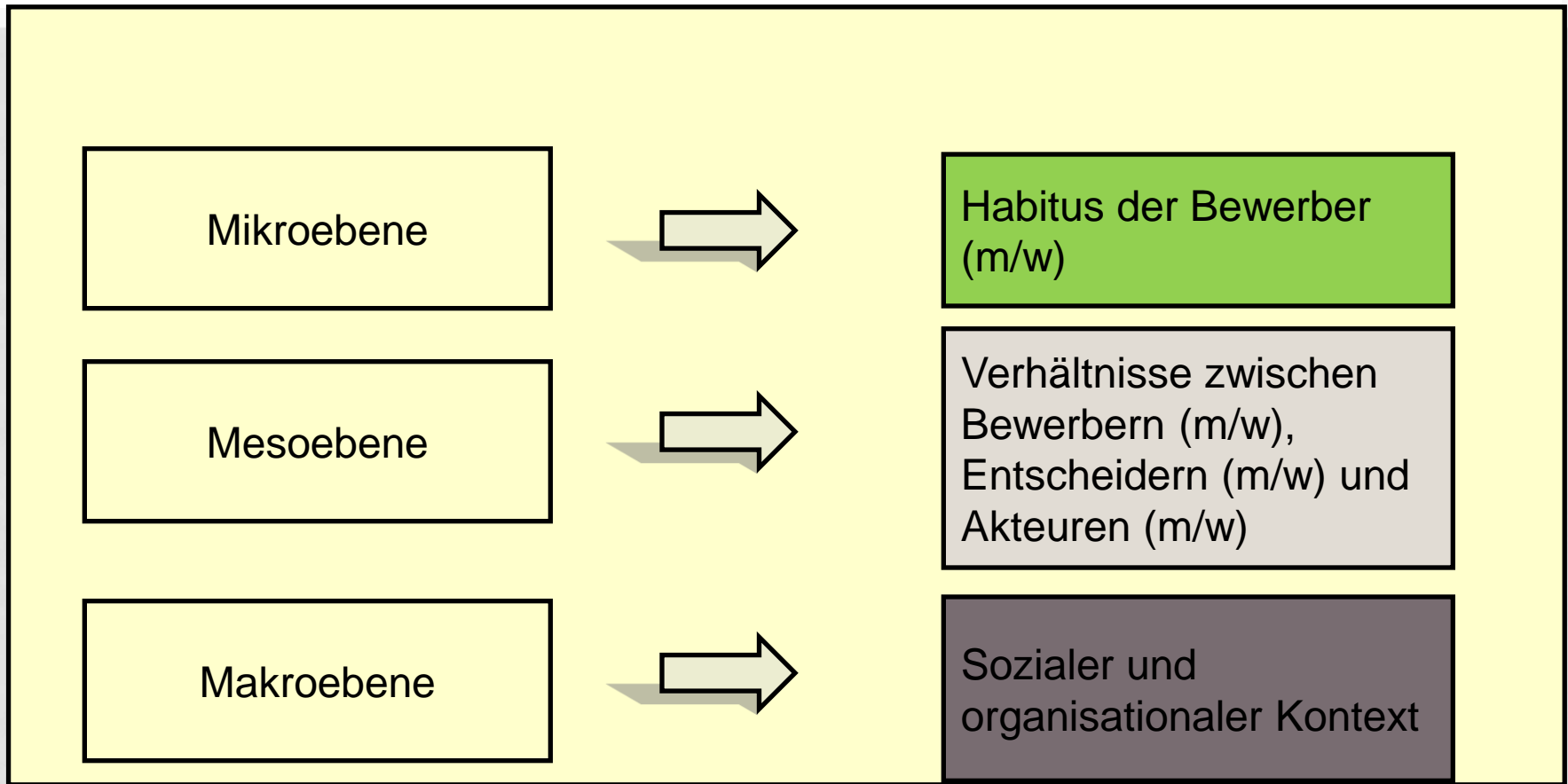
# Gender und Karrieremuster in Organisationen

Für Karrieren gibt es:

- Karrieresysteme mit Karriereplanung und Karriereentwicklung und
- organisationsspezifische Karrieremuster
- organisationstypische Karriereverläufe / Karrierepfade
- informelle beobachtbare Karrierelogiken  
(Normen / Regeln für Positionsbesetzung)

**Karrieremuster haben Genderaspekte!**

# EINFLUSSEBENEN AUF KARRIEREMUSTER & VERHALTEN BEWERBER (M/W)



# BERUFSERFOLG? WAS SAGT FRAUEN DIE ORGANISATIONS-FORSCHUNG? **CATALYST?**

- Generell geschätzter Karrierebeitrag : ♀
- 1. **Performance:** Qualität der Arbeit 10% **10%**
    - Wie gut mache ich meine Arbeit?
  - 2. **Image:** Erzeugter Eindruck 30% **20%**
    - Welchen öffentlichen Eindruck erzeuge ich?
  - 3. **Exposure** : Aufmerksamkeit 60% **70%**
    - Wie viele Chancen gibt die Organisation und das Personal-management weiblichen Mitarbeiterinnen für 2 & 3?

**Catalyst für Frauen : 10/20/70!**

# DIW-MANAGERINNEN-BAROMETER 2014 / VERMEIDET PERSONALMANAGEMENT MITTELBARE DISKRIMINIERUNGEN?

- **Fakt** ist, dass **die Leistungspotentiale** von Frauen bei weitem nicht ausgeschöpft sind: 4% weibliche Vorstände in 100 größten Unternehmen.
- dass **mittelbare Diskriminierungen wirken**: alte Karriereelogik und Führungskraftstereotyp, maskuline Karrierekonzepte und Aufstiegsmuster, Geschlechterstereotypen, Kinder & Familienarbeit, staatliche Anreizsysteme (Betreuungsgeld), Teilzeit ist Arbeit 2. Klasse, informelle geschlossene Unternehmenskulturen & exklusive Netzwerke, Mentalitätsmuster bei Männern im Management **mit mehrfach gesicherter Schließfunktion (entweder konservativ oder emanzipierte Grundhaltung oder radikaler Individualismus**

(Sinus Sociovision 2010)



# GENDER UND PERSONALAUSWAHL I

Personalauswahl ist mit doppelter Unsicherheit behaftet:

1. Unsicherheit über die Anforderungen über die zu besetzende Position.  
Es gibt keine allgemein gültigen Eigenschaftskataloge für erfolgreiche Führungskräfte.
2. Unsicherheit über die Merkmale der zu besetzenden Position.  
Es besteht ein prinzipielles Informationsdefizit.  
→ Auswahl findet oft **unter Zeitdruck und Informationsmängeln** statt.

Lösung: Informationslücken werden durch stereotype Bilder von

→ Positionen (Führungspositionen)

→ Personen (Mann/Frau)

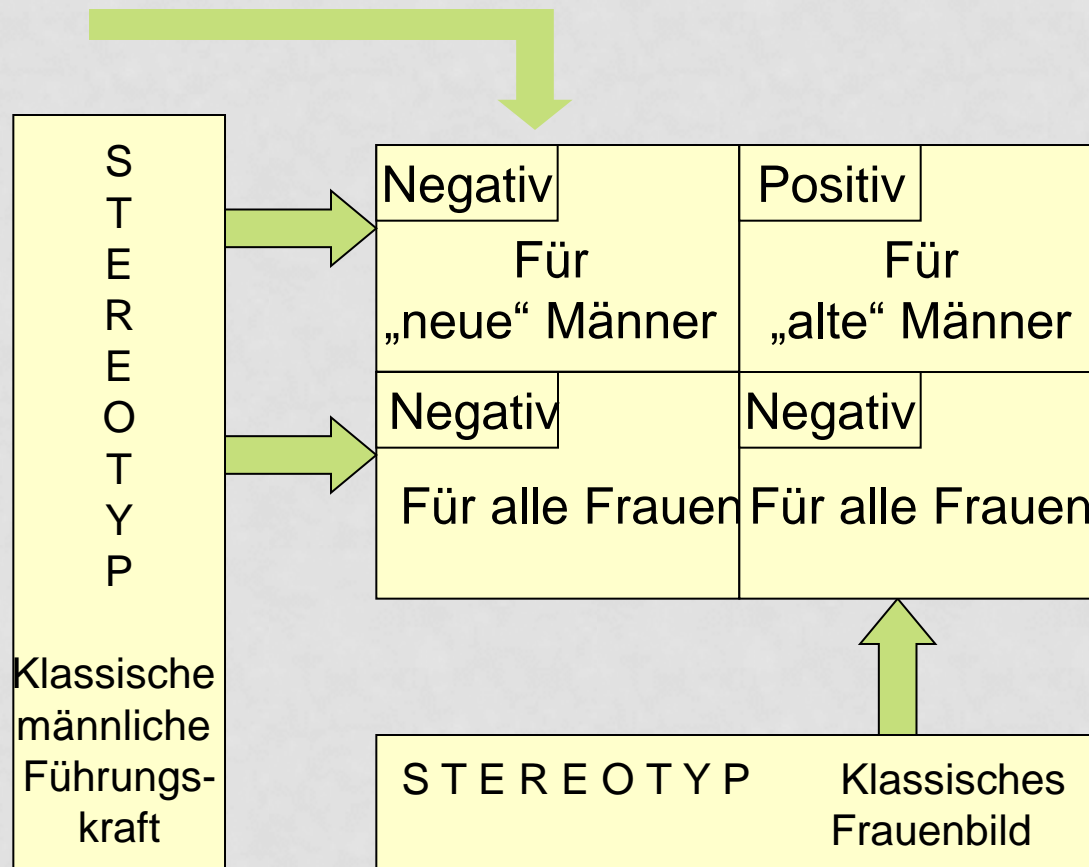
zu einem Gesamtbild ergänzt – oft völlig unbewusst!

# GENDER UND PERSONALAUSWAHL II

Das Ausmaß der Informationsunsicherheit hängt vom **Auswahlinstrument** ab:

- Je größer dessen Deutungsspielraum, desto mehr Stereotypisierungen geschehen (Einzelinterviews, AC etc.).
- Je genauer die Information über die Bewerber, umso weniger Stereo-typisierungen.
- Die weitaus meisten Auswahlentscheidungen werden durch den Einfluss von Geschlechterstereotypen geschaffen (Gmür 1997, 2011/ Fakultät für Verwaltungswissenschaft Universität Mannheim)
- Die Selektion des „männlichen Prinzips“ ereignet sich in der Personalauswahl, je mehr Führungsaufgaben anstehen („masculine is best in management ... strongly held by both men and women“).
- Bei einer asymmetrisch besetzten Beurteilergruppe im AC (mehr Männer/ mehr Frauen) kommt es zu mehr Stereotypisierungen.

# FEHLER IM GENDERBLINDEN ASSESSMENT - CENTER



# SELBSTVERTRAUEN WEIBLICHER FÜHRUNGSKRÄFTE? EIN FALL FÜR PERSONALENTWICKLUNG?

Selbstvertrauen entsteht aus eigenen Kompetenzgefühlen und externer, sozialer Anerkennung!

Frauen → Selbst*unterschätzung*tendenz

Männer → Selbst*überschätzung*tendenz (Metz-Göckel 1998)

Beispiele: Gehaltsverhandlungen (20 % ↓)

Karriereoptionen? ↓(Fransel 2001)

Frauen sind in Interaktionen im Dilemma zwischen (maskuliner) Professionalität und Weiblichkeit!

# LITERATUR

**Welpel, I. & Thege, B.:** Karriereagenda für Frauen. Peter Lang Verlag 2011

**Welpel I. (Hrsg.):** Personalentwicklung 2020. Peter Lang Verlag 2014

**Welpel, I. & Lenz, G.:** Akademische Personalentwicklung, i. E. 2015

## Kontakt:

**Prof. Dr. Ingelore Welpel**

Institut für Strategische Entwicklung von Personal und Organisation

[www.shrm-academy.de](http://www.shrm-academy.de)

[www.gender-diversity-academy.de](http://www.gender-diversity-academy.de)

mobil: 0171 3068818

Email: [ingelorewelpel@googlemail.com](mailto:ingelorewelpel@googlemail.com)