

Renate Ortlieb • Barbara Sieben (Hg.)

Geschenkt wird einer nichts – oder doch?

Festschrift für Gertraude Krell

Programmatisches – Personalpolitik – Gender –
Diversity – Diskursive Anknüpfungen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86618-687-3 (print)

ISBN 978-3-86618-787-0 (e-book)

DOI 10.1688/9783866187870

1. Auflage, 2012

© 2012 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Karin Reichel*

Wie kommen Frauen in deutschsprachigen Fachbüchern zum Demographiemanagement vor?

1. Einleitung

Dass die Frage, ob es sich bei „dem Arbeitnehmer“ im Personalwesen um ein „geschlechtsneutrales Arbeitswesen“ (Gerhard/Osterloh/Schmid 1993: 29) handelt, auch zwanzig Jahre später noch immer aktuell ist, werde ich exemplarisch anhand einer Analyse von sechs deutschsprachigen Fachbüchern zum Thema Demographiemanagement aufzeigen. Der demographische Wandel stellt nicht nur die sozialen Sicherungssysteme vor große Herausforderungen, sondern auch die Unternehmen (vgl. z.B. Günther 2010: 29; Scheele 2006: 268ff). Alternde Belegschaften und die größere Heterogenität der Generationen im Betrieb bringen zahlreiche personalpolitische Herausforderungen mit sich, die mit Hilfe des sogenannten Demographie- oder Alter(n)smanagements in den Unternehmen bewältigt werden sollen (vgl. z.B. Preißing 2010). Eine klare Definition des relativ neuen Konzepts ist in den einschlägigen Publikationen (noch) nicht zu finden, stattdessen werden allgemeine Ziele formuliert und Handlungsfelder benannt. Es geht sowohl darum, den künftigen Personalbedarf zu decken, als auch darum, die physische und psychische Leistungsfähigkeit sowie die Motivation der MitarbeiterInnen langfristig zu erhalten und auszubauen (vgl. z.B. Deller/Kern/Hausmann/Diederichs 2008). Mögliche Handlungsfelder der Personalpolitik sind Beschaffung, Auswahl, Entwicklung und Führung sowie Arbeitsgestaltung und Gesundheitsförderung. Da zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass die betriebliche Personalpolitik für die Reproduktion und die Veränderung von noch immer bestehenden Geschlechterungleichheiten eine zentrale Rolle spielen (vgl. Krell/Ortlieb/Sieben 2011), wäre zu erwarten, dass sich die einschlägigen Publikationen mit der in Wirtschaftsorganisationen wichtiger werdenden Population der Frauen und ihrer sich nach wie vor von der erwerbstätiger Männer unterscheidenden Situation (vgl. Projektgruppe GiB 2010) beschäftigen.

Bereits in den 1990er Jahren stellten Gerhard u.a. (1993) in dem von Gertraude Krell und Margit Osterloh herausgegebenen Band „Personalpolitik aus der Sicht von Frauen – Frauen aus der Sicht der Personalpolitik“ die Frage, ob bzw. wie Frauen in deutschsprachigen Personallehrbüchern vorkommen. Die Autorinnen kamen nach der Analyse von neunzehn im Zeitraum von 1978 bis 1992 erschienenen Personallehr- und Personalhandbüchern zu dem Ergebnis, dass Frauen bis Anfang der 1980er Jahre nicht vorkommen, danach als Störfaktoren auftauchen und später als besondere Arbeitnehmergruppe (neben Behinderten, AusländerInnen, Jüngeren und Älteren) abgehandelt werden: „Eine generelle Differenzierung von personalwirtschaftlichen Problemen nach dem Ge-

* Karin Reichel, Dr., Freie Wissenschaftlerin und Beraterin, Berlin.
E-Mail: kontakt@dr-karin-reichel.de

schlecht, ohne Frauen als Problem- oder Sondergruppe implizit zu diskriminieren, fanden wir (leider) in keinem der untersuchten Bücher“ (ebd.: 32).

Eine entsprechende Analyse habe ich für die folgenden sechs einschlägigen Veröffentlichungen zum Demographiemanagement wiederholt: Althausen/Schmitz/Venema (2008); Deller u.a. (2008); DGFP (2009); Zölch/Mücke/Graf/Schilling (2009); Bruch/Kunze/Böhm (2010); Preißing (2010). Ausgewählt wurden diese Fachbücher aufgrund ihrer Aktualität und weil sie sich umfassend mit den Handlungsfeldern im Personalmanagement beschäftigen.

2. Wie werden Frauen thematisiert?

In Anlehnung an das Vorgehen von Gerhard u.a. (1993) suchte ich zunächst nach der expliziten Erwähnung von Frauen bzw. Mitarbeiterinnen oder Geschlechteraspekten in Inhalts- und Stichwortverzeichnissen. In den Inhaltsverzeichnissen finden sich nur in drei Büchern Bezüge, und zwar bei Althausen u.a. (2008) mit „Gender Mainstreaming“ und einem „Exkurs: Evolutionspsychologische Ansätze zur Erklärung männlicher und weiblicher Fähigkeiten“, bei Deller u.a. (2008) mit zwei ExpertInnenbeiträgen „Mehr ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Ja? – Und?“ und „Neue Anforderungen durch ältere Belegschaften – Geschlechteraspekte berücksichtigen!“ sowie bei Zölch u.a. (2009) mit dem Praxisbericht 7: „Führungstraining Chancengleichheit und Diversity beim Kanton Basel-Landschaft“. In den Stichwortverzeichnissen – sofern vorhanden – finden sich einige Einträge, die Arbeitnehmerinnen bzw. ihre spezifische Situation mehr oder weniger direkt betreffen (z.B. Alleinerziehende, Diversity, Elternzeit, Frauenerwerbsquote, Beruf und Familie, Vätermomente). Es finden sich darüber hinaus zahlreiche Themen, die aufgrund der bisherigen Forschungsergebnisse (vgl. z.B. Projektgruppe GiB 2010) eine Differenzierung nach dem Geschlecht nahelegen (z.B. Führung, Karrierepfade, Lebensarbeitszeit, Teilzeitmodelle, Vergütung, Weiterbildungsbeteiligung).

Die anschließende inhaltliche Analyse erfolgte ebenfalls anhand der Fragestellungen von Gerhard u.a. (1993: 30): Werden Frauen bzw. Geschlecht überhaupt berücksichtigt? Wenn ja, in welcher Art und Weise? Werden Arbeitnehmerinnen oder die Kategorie Geschlecht lediglich erwähnt oder wird auf die spezifische Situation von berufstätigen bzw. arbeitswilligen Frauen eingegangen? Werden geschlechtsdifferenzierende Phänomene sachlich oder in negativ konnotierten und stereotypen Zusammenhängen (wie z.B. Ausfallrisiko, Vereinbarkeitsproblematik) dargestellt?

In den hier analysierten Büchern kommt zwar eine vollständige Ignorierung von Frauen nicht mehr vor, es findet aber auch keine generelle Differenzierung der behandelten personalwirtschaftlichen Handlungsfelder nach dem Geschlecht statt – obwohl im Gegensatz zu den damaligen Befunden von Gerhard u.a. (1993) jedes Fachbuch von mindestens einer Autorin mitverfasst wurde.¹ Auch in aktuellen Büchern zum Demographiemanagement werden Frauen meist nicht als Normalfall, sondern nach wie vor als „Störfaktor“ bzw. im positiveren Fall als „besondere Arbeitnehmergruppe“ (vgl. ebd.:

¹ Damals war keines der Lehr- oder Handbücher von einer Frau geschrieben – lediglich ein Artikel im „Handwörterbuch des Personalwesens“ (vgl. Gerhard u.a. 1993: 30).

31) betrachtet. An den Formulierungen fällt häufig ein (negativer) Grundtenor auf, mit dem Frauen eher als „notwendiges Übel“ dargestellt werden: „Wenn das Potenzial in der Gruppe, die derzeit am meisten zur Besetzung von Stellen nachgefragt wird, knapp ist, dann müssen Unternehmen auf andere Gruppen zurückgreifen“ (Schmitz 2008: 161). Auch andere AutorInnen legen nahe, dass Frauen (wohl oder übel?) genommen werden *müssen*, wie andere „spezielle Mitarbeitergruppen“ (Brauweiler 2010: 82) z.B. ältere Mitarbeiter, Mitarbeiter mit Migrationshintergrund und nicht ausbildungsfähige Jugendliche (vgl. Preißing 2010: 145) – allesamt Problemgruppen!? Eine Ausnahme bildet der Band von Zölch u.a. (2009), in dem die zu erwartende Diversität in Unternehmen in einem Beitrag positiv konnotiert wird: „Aus der Vielfalt von Kulturen, Religionen, Nationalitäten, Hautfarben, Geschlechter und eben auch Altersgruppen ergibt sich ein riesiges Potenzial für Ideen und Innovationen, die uns die internationale Wettbewerbsfähigkeit sichern“ (Eckstein 2009: 130).

Ein weiterer Hinweis auf Frauen als Normabweichung ist der Umgang mit der Sprache. In der Mehrzahl der Bücher wird fast durchgängig die männliche Form benutzt – immerhin zweimal (in Preißing 2010; DGFP 2009) kommentiert mit der Anmerkung, dass wegen des besseren Leseflusses geschlechtsneutrale Begriffe verwendet werden, aber Frauen wie Männer gleichermaßen angesprochen sind. „Geschlechtsneutral“ heißt dann zwar auch: Ältere, Menschen, Arbeitskräfte, Erwerbstätige, Führungskräfte, aber vorwiegend: Mitarbeiter, Leistungsträger, Kollegen, Spezialisten, Bewerber, Arbeitgeber ... Da es um das Thema Demographiemanagement geht, ist zumeist pauschal von „Älteren“ und „Jüngeren“ die Rede. In den seltenen Fällen, in denen explizit von Frauen und Männern die Rede ist, wird häufig mit Stereotypen gearbeitet. So werden „Stewardessen und Ärzte“ (Deller u.a. 2008: 168) genannt oder als Beispiele für ältere Mitarbeitende Paul Neal „Red“ Adair (Feuerwehrmann) und Papst Benedikt XVI. (Bruch u.a. 2010: 56f) bzw. Christa Louis (Call-Center-Agentin) aufgeführt (ebd.: 215f).

Zugleich wird häufig am vorherrschenden Gleichheitsmythos (vgl. Klenner/Krell/Maschke 2010: 10) festgehalten, der besagt, dass es in Unternehmen gerecht zugehe und Geschlecht sowie andere Diversitätsattribute keine Rolle spielen – differenziert werde allein nach Leistung. So schreibt Preißing (2010: 144): „In den folgenden Ausführungen zur Kompetenzentwicklung wird keine explizite Unterscheidung zwischen den Geschlechtern vorgenommen. Es wird davon ausgegangen, dass von Unternehmensseite aus alle angesprochenen Entwicklungsmaßnahmen zum Kompetenzerhalt oder zur Kompetenzentwicklung geschlechter- und altersneutral für alle Betroffenen verfolgt werden.“ Auch wenn die Kategorie Geschlecht erwähnt wird, sind die herrschenden Verhältnisse ausgeklammert. So wird bezüglich der Einschränkung der zeitlichen Verfügbarkeit durch Elternschaft festgestellt: „Dies gilt für Männer und Frauen in gleichem Maße und hängt allein davon ab, wie die Eltern für sich die Aufgaben der Familienarbeit aufteilen“ (DGFP 2009: 132). Forschungsergebnisse zu bestehenden Geschlechterungleichheiten (vgl. z.B. Projektgruppe GiB 2010) bei den Themen Führung, Karrierepfade, Lebensarbeitszeit, Personalentwicklung, Teilzeitmodelle, Vergütung, Weiterbildungsbeteiligung etc. werden hingegen fast durchgängig ignoriert. Das heißt, nicht nur ignoriert: Zuweilen wird die bestehende Geschlechterhierarchie auch erkannt und über „Evolutionenpsychologische Ansätze zur Erklärung männlicher und weiblicher Fähigkeiten“ (Althausen u.a. 2008: 157ff) gerechtfertigt: „Heutige Männer sind die Nachkommen derjenigen, die früher risikofreudig und

aggressionsbereit waren. Frauen hingegen konnten mit Aggressionen die Reproduktion nicht positiv beeinflussen. Es half ihnen nicht, einen ‚besseren‘ Mann zu bekommen. Außerdem spielten der Rang, der Einfluss und die Ehre keine Rolle. Aggression war lediglich zur Selbstverteidigung sinnvoll. Auf dieser Basis sind Unterschiede im Verhalten erklärbar. Es ist für Unternehmen sehr vorteilhaft, wenn diese Unterschiede bei der Personalstrategie berücksichtigt werden, um die Unternehmensziele effektiv erreichen zu können“ (ebd.: 165).

Das Postulat der Andersartigkeit von Frauen und Männern hat auch zur Folge, dass die Vereinbarkeitsfrage meist direkt oder indirekt als Frauenfrage deklariert wird: „Häusliche Telearbeit, bei der sich der Arbeitsplatz in den Wohnräumen des Mitarbeiters befindet, stellte in der Vergangenheit insbesondere vor dem Hintergrund gestiegener Frauenerwerbstätigkeit (...) eine sinnvolle Möglichkeit zur Motivationssteigerung dar“ (Deller u.a. 2008: 190). In Ausnahmefällen werden auch die Väter erwähnt: „Am Beispiel von väterorientierten Maßnahmen wie flexibleren Arbeitszeiten für Mitarbeiter in der Familiengründungsphase lässt sich eine weitere Barriere verdeutlichen: So erfordert dies ein Umdenken weg von den traditionellen Rollenbildern, die zu einem großen Teil noch überkommene Erwartungen an eine (traditionelle) Führungskraft beinhalten – zum Beispiel hinsichtlich ihrer zeitlichen Verfügbarkeit“ (DGFP 2009: 61) – Väter sind dann aber offensichtlich „automatisch“ Führungskräfte!? Deren Einstellung sich aber ändern kann: „Zunehmende Frauenerwerbsquoten, d.h. beide Partner arbeiten und sind zum Beispiel von Ortswechseln betroffen, veränderte Wertsysteme, auch Väter wollen am Leben ihrer Familie teilhaben usw., führen dazu, dass Potenzialträger nicht mehr automatisch zu Gunsten der Karriere entscheiden“ (Althausen u.a. 2008: 94). Vereinzelt werden die Geschlechterverhältnisse allerdings auch hinterfragt: „Die ausdrückliche Ermunterung der Väter, Elternzeit zu nehmen, ist noch immer eine Rarität in deutschen Unternehmen. Sie wäre aber ein großer Beitrag dazu, dass die jeweils besseren Potenziale sich beruflich mehr engagieren, während die etwas defensiveren einen größeren Beitrag zur Familienarbeit leisten“ (DGFP 2009: 133).

3. Fazit

Seit den 1990er Jahren scheint sich im Personalwesen erstaunlich wenig geändert zu haben. Auch in den aktuellen Publikationen zum Demographiemanagement findet sich keine generelle Differenzierung der Handlungsfelder nach dem Geschlecht. Nach wie vor werden Frauen offensichtlich tendenziell als Problem- oder Sondergruppe betrachtet. Wenn Unterschiede zwischen den Geschlechtern gemacht werden (d.h. nicht nur pauschal von „Älteren“ die Rede ist), geht es in erster Linie um Frauen als „stille Reserve“ und um die „dazugehörigen“ Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (vgl. z.B. Preißing 2010: 176ff). Zwei der untersuchten Publikationen (Zölch u.a. 2009; DGFP 2009) verwenden immerhin fast durchgängig eine geschlechtergerechte Sprache und gehen häufiger als die anderen auf frauenspezifische Problemlagen ein, allerdings auch hier nicht grundsätzlich. In einem Beitrag in Deller u.a. (2008) wird zwar dezidiert angemahnt, Geschlechteraspekte zu berücksichtigen, aber ansonsten finden sich keine Hinweise auf mögliche Wechselverhältnisse von Geschlecht und Alter bzw. anderen sozialen Ungleichheiten, obwohl diese Mehrfachdiskriminierungen zur

Folge haben können (vgl. z.B. Lenz 2010). Die als notwendig erachtete Mobilisierung der bisher nicht erwerbstätigen Mütter und pflegenden Töchter für den Erwerbsarbeitsmarkt ist ohne eine Veränderung des Geschlechtervertrags nicht umsetzbar – es sei denn, die Haus-, Sorge- und Pflegearbeit wird vollständig „vermarktet“ und damit als Erwerbsarbeit organisiert und finanziert (vgl. Stiegler 1993: 19ff). Ein nachhaltiges Personalmanagement, das seinem Namen gerecht wird (für einen Überblick vgl. Ehnert 2009), müsste daher darauf zielen, nicht nur das bestehende innerbetriebliche Humankapital langfristig zu erhalten, sondern auch dessen Ressourcenquellen, also z.B. die Familie. Voraussetzung dafür ist, dass – stärker als bisher (vgl. auch Reichel 2012) – Geschlecht und Geschlechterungleichheiten thematisiert werden.

Literatur

- Althausen, Ulrich/Schmitz, Marcus/Venema, Charlotte (2008): *Demografie – Engpass Personal*, Köln: Luchterhand.
- Brandenburg, Uwe/Domschke, Jörg-Peter (2007): *Die Zukunft sieht alt aus – Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement*, Wiesbaden: Gabler.
- Brauweiler, Jana (2010): Retention Management: Rekrutierung und Mitarbeiterbindung im Kontext des demografischen Wandels, in: Preißing, Dagmar (Hg.): *Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel*, München: Oldenbourg, 77–105.
- Bruch, Heike/Kunze, Florian/Böhm, Stephan (2010): *Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels*, Wiesbaden: Gabler.
- Deller, Jürgen/Kern, Stefanie/Hausmann, Esther/Diederichs, Yvonne (2008): *Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess*, Heidelberg: Springer.
- DGFP (2009) (Hg.): *Lebensereignisorientiertes Personalmanagement. Eine Antwort auf die demografische Herausforderung*, Bielefeld: Bertelsmann.
- Eckstein, Marcel (2009): Praxisbericht 3: Altersdurchmischte Teams als ein Baustein für ein erfolgreiches Älterwerden bei der Siemens Schweiz AG, in: Zölch, Martina/Mücke, Anja/Graf, Anita/Schilling, Axel (Hg.): *Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis*, Bern u.a.: Haupt, 129–132.
- Ehnert, Ina (2009): *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*, Berlin/Heidelberg: Physica.
- Gerhard, Birgit/Osterloh, Margit/Schmid, Rachel (1993): Wie kommen Frauen in deutschsprachigen Personallehrbüchern vor?, in: Krell, Gertraude/Osterloh, Margit (Hg.): *Personalpolitik aus der Sicht von Frauen – Frauen aus der Sicht der Personalpolitik*, 2. Aufl., München/Mering: Hampp: 28–49.
- Günther, Tina (2010): Die demografische Entwicklung und ihre Konsequenzen für das Personalmanagement, in: Preißing, Dagmar (Hg.): *Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel*, München: Oldenbourg, 1–40.
- Klenner, Christina/Krell, Gertraude/Maschke, Manuela (2010): Einleitung: Geschlechterungleichheiten im Betrieb, in: Projektgruppe GiB: *Geschlechterungleichheiten im*

- Betrieb, Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft, Berlin: Edition Sigma, 9–19.
- Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hg.) (2011): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellungen von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Lenz, Ilse (2010): Intersektionalität: Zum Wechselverhältnis von Geschlecht und sozialer Ungleichheit, in: Becker, Ruth/Kortendiek, Beate (Hg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung, 3. Aufl., Wiesbaden: VS, 158–165.
- Preißing, Dagmar (Hg.) (2010): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel, München: Oldenbourg.
- Projektgruppe GiB (2010): Geschlechterungleichheiten im Betrieb, Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft, Berlin: Edition Sigma.
- Reichel, Karin (2012): (Betriebliches) Demographiemanagement als (mikro-)politische Arena: Eine Chance für mehr Geschlechtergerechtigkeit?, in: Krell, Gertraude/Rastetter, Daniela/Reichel, Karin (Hg.): Geschlecht Macht Karriere In Organisationen. Analysen zur Chancengleichheit in Fach- und Führungspositionen, Berlin: Edition Sigma (im Druck).
- Scheele, Alexandra (2006): Feminisierung der Arbeit im demographischen Wandel?, in: Berger, Peter A./Kahlert, Heike (Hg.): Der demographische Wandel. Chancen für die Neuordnung der Geschlechterverhältnisse, Frankfurt a.M.: Campus, 267–292.
- Schmitz, Marcus (2008): Erhaltung und Bindung. Wege zur zukunftsfähigen Organisation, in: Althausen, Ulrich/Schmitz, Marcus/Venema, Charlotte: Demografie – Engpass Personal, Köln: Luchterhand, 91–175.
- Stiegler, Barbara (1993): In Zukunft wieder Reservearmee? Frauen und demografischer Wandel, Bonn: Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung, <http://library.fes.de/pdf-files/asfo/asfo-08.pdf> (24.8.2011).
- Zölch, Martina/Mücke, Anja/Graf, Anita/Schilling, Axel (2009): Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis. Bern u.a.: Haupt.