

Britta Redmann, Personalleiterin der Landesgeschäftsleitung NRW des Malteser Hilfsdienst e.V.,  
Rechtsanwältin und Mediatorin, KRS Anwälte,  
Lehrbeauftragte für Performance Management an der Rheinischen Fachhochschule Köln.

## **Die Mischung macht's: Moderne Personalpolitik bringt Frauen in Führung**

Mit der aktuellen politischen Diskussion über eine Frauenquote in Deutschlands Führungsetagen zeichnet sich eine Trendwende in der Personalpolitik ab. Große Wirtschaftsunternehmen haben begonnen, Vorstandsposten mit Frauen zu besetzen. Diversity und Gender Mainstreaming werden für die moderne Personalpolitik immer wichtiger – auch im Katastrophenschutz und Rettungsdienst.



Foto: Creativ Collection

Freiwillige Feuerwehren und Hilfsorganisationen sorgen sich darum, dass engagierter Nachwuchs ausbleibt. Im Rettungsdienst bringt der Nachwuchsmangel Veränderungen in der Organisationsstruktur mit sich.

Wie sieht es mit Diversity Management und Geschlechtergleichstellung im Katastrophenschutz und im Rettungsdienst aus?

### Was ist Diversity Management eigentlich?

Der Begriff Diversity stammt aus dem Englischen und bedeutet wörtlich übersetzt „Vielfalt“ oder „Verschiedenartigkeit“. Das Konzept des Diversity Management wurde in den USA entwickelt und ist noch vergleichsweise jung. Als wesentlichen Gedanken umfasst es die Wertschätzung, die jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter unabhängig von seiner ethnischen Herkunft, Geschlecht,

Religion, Weltanschauung, einer Behinderung, Alter oder sexueller Identität entgegengebracht werden soll.

Am Ende der 90er Jahre etablierte sich Diversity Management, das weder ein „Programm“ noch eine Initiative darstellt, sondern vielmehr als strategische Personalaufgabe zu sehen ist, in Europa. Mittlerweile bekennen sich immer mehr Unternehmen und Verwaltungen zu diesem Management-Ansatz.<sup>1</sup> Die Vielfältigkeit von Menschen wird dabei als Aufgabe für einen ganzheitlichen Ansatz gesehen:

Die Unterschiede der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden dabei sowohl als Chance für sie selbst als auch für die Verwaltung angenommen, so dass die vorhandenen Potenziale für beide Seiten gewinnbringend zum Einsatz kommen.

Der Leitgedanke von Diversity Management ist es daher dem wirtschaftlichen Erfolg eines

## Internationale Gesellschaft für Diversity Management e.V. über den Hintergrund von Diversity

„Diversity Management hat sich aus dem Zusammenfluss von geographisch und thematisch unterschiedlichen Strömungen in der Gesellschaft und im Management gebildet. (...) während in Europa stärker die Herausforderungen des interkulturellen Managements und Fragen der Gleichstellung der Geschlechter im Vordergrund standen. Insofern reflektiert Diversity Management in hohem Maße gesellschaftliche Konfliktfelder und hat deshalb in verschiedenen gesellschaftlichen Kontexten unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt. In Südafrika bedeutet „Diversity“ etwas anderes als in Deutschland.

Auch in diesen ursprünglichen Themenfeldern von Diversity Management stand jedoch stets ein Gedanke im Vordergrund: Nämlich dass eine konstruktive Anerkennung von Unterschieden zwischen Menschen zunächst einen Wandel in den Köpfen erfordert (...). Aus der Erfahrung mit dieser Form des Diversity Management kann man lernen, dass komplexe Systeme häufig kontraintuitiv auf Steuerungsversuche reagieren. Das moderne Diversity Management muss sich daher der Herausforderung stellen, intelligente Selbstorganisationsprozesse anzustoßen.

Ähnlich stellt sich die Situation im interkulturellen Management dar. Gemeinsam den vorstehend genannten Strömungen war die primäre Problemorientierung: Vielfalt ist eine „Störung“, und es ist notwendig, Methoden der Konfliktbewältigung zu finden. Das interkulturelle Management war dann oft nicht mehr als eine Werkzeugkiste für den Umgang mit fremden Kulturen. Das moderne Diversity Management sieht Kulturen nicht als fixe Gegenstände,

die aufeinanderstoßen. Es betont dagegen, dass gerade das Zusammentreffen selbst schon einen kreativen Prozess der kulturellen Transformation auf allen Seiten anstößt.

Ein wesentliches Anliegen von Diversity Management besteht daher darin, die Identität von MitarbeiterInnen und Unternehmen zu thematisieren und zu gestalten. Menschen, die die Offenheit von Netzwerken aushalten und auf Volatilität unternehmerisch reagieren sollen, brauchen den festen Boden einer personalen Identität. Genau deshalb greift Diversity Management weit über die „Stelle“ und „Position“ einer Mitarbeiterin hinaus, um die Rolle von Menschen für das Unternehmen zu gestalten. Vielfalt darf aber auch kein Gemischtwarenladen werden. Denn eines ist auch klar: Vielfalt ist mit höheren Kosten der Kommunikation und der Auseinandersetzung, möglicherweise auch von Konflikten verbunden. Dies ist der Preis, der für die gesteigerte Kreativität zu bezahlen ist. Die Schaffung einer gemeinsamen, „dritten Kultur“ ist daher ein zentrales Ziel von Diversity Management. Bildlich gesprochen: Jeder Jeck ist anders, aber im Karneval verstehen sie alle. Das Unternehmen muss mehr sein als der Ort des Geldverdienens und der Erreichung materieller Ziele. Es muss zu einem Ort werden, an dem auch die Bedürfnisse der Persönlichkeit der MitarbeiterInnen Beachtung finden und teilweise befriedigt werden.“

Quelle: [www.idm-diversity.org/deu/dmanagement.html](http://www.idm-diversity.org/deu/dmanagement.html)

Unternehmens durch die Wertschätzung der Vielfalt seiner Mitarbeiter in Verbindung zu bringen.

Die Verschiedenheit der Beschäftigten wird damit bewusst zum Bestandteil der Personal- und Organisationsstrategie gemacht: Diversity als gesamtunternehmerisches Konzept soll dazu beitragen, Minderheiten und marginalisierte Gruppen so einzubinden, dass sich ihre Eigenheiten effektiv auf die Wirtschaftlichkeit auswirken.<sup>2</sup>

## Nutzen von Diversity Management

Diversity Management ist in Zeiten globaler Verflechtungen und vermehrten finanziellen kommunalen Engpässen wichtiger denn je. Um im Wettbewerb der einzelnen Organisationen bestehen zu können, ist es wichtiger denn je, leistungsfähige, hoch qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen. Davon ist der rettungsdienstliche Arbeitgebermarkt stark betroffen, denn der Wegfall des Zivildienstes und die Auswirkung des demografischen Wandels<sup>3</sup> in den nächsten Jahren machen ein kreatives Personalmanagement erforderlich<sup>4</sup>. Hierzu müssen die verfügbaren Ressourcen aber auch genutzt werden:

- Das bedeutet, dass aufgrund der Verringerung der Erwerbstätigen verstärkt auf ältere Mitarbeiter zurückgegriffen werden muss und gleichzeitig deren Belastbarkeit und Leistungsfähigkeit erhalten wird.
- Das Potenzial von Frauen ist intensiver zu nutzen, was eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf bedingt.
- Letztendlich müssen auch Menschen mit einem Zuwanderungshintergrund berücksichtigt werden: Deren Gesamtbevölkerungsanteil wird in Zukunft weiter anwachsen. (Bereits heute wächst in Deutschland jeder Dritte mit einem Immigrationshintergrund auf).

Insbesondere im „War of talents“ haben sich Arbeitgeber für die Zukunft in dem Sinne zu wappnen, dass sie ihren Mitarbeitern attraktive Angebote machen können. Rein finanzielle Anreize, die meistens auch noch tariflich

## Vorteile von Diversity Management

- Stärkung im Wettbewerb
- Gewinnen qualifizierter Leistungsträger
- Mitarbeiterbindung
- Werteorientierte Unternehmenskultur
- Imageverbesserung
- Kundenorientierung/Kundenzufriedenheit
- Vermeidung von Rechtsrisiken

gedeckt sind, reichen hier nicht aus. Dagegen bieten flexible Arbeitszeitmodelle, ein motivierendes und tolerantes Arbeitsklima und die Möglichkeit zu persönlicher Weiterentwicklung interessante Optionen für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

- Bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich individuell wahrgenommen und mit ihrem Potenzial wertgeschätzt fühlen, steigt die Zufriedenheit und Motivation. Sie bringen sich stärker ein und sind ihrem Arbeitgeber gegenüber loyal. Fluktuation, aber auch krankheitsbedingte und sonstige Absenzen werden gemindert.
- Die Förderung unterschiedlicher Gruppen wirkt sich positiv auf die Zusammenarbeit aus. Eine heterogene Zusammensetzung macht einen wirksamen Informationsaustausch und einen konstruktiven Umgang mit Konflikten notwendig. Mitarbeiter lernen somit sich miteinander auseinanderzusetzen und ein Verständnis für die Andersartigkeit zu entwickeln. Das wirkt sich gewinnbringend auf die Unternehmenskultur, aber auch auf das soziale gesellschaftliche Gefüge aus.
- Teams mit unterschiedlichen Persönlichkeitstypen und Hintergründen entwickeln weitaus kreativere Lösungen, als das bei einer rein homogenen Gruppe der Fall ist. Damit steigern sie Qualität und Leistung in einem Unternehmen.
- Die Integrationsfähigkeit und der Umgang mit Vielfalt werden zukünftig insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels eine noch größere Rolle spielen. Einige Unterneh-



## Die Europäische Union spricht bei Gender Mainstreaming von der „Einbindung der Chancengleichheit“ in alle Maßnahmen.

„Mainstreaming bedeutet, dass bei allen Entscheidungen, also im Hinblick auf Produkte, Außendarstellungen, Personal und Organisation, immer berücksichtigt wird, dass sich Frauen und Männer in unterschiedlichen Lebenslagen befinden. Nur wer die jeweiligen Unterschiede berücksichtigt, kann Diskriminierung vermeiden. Mit der Strategie des Gender Mainstreaming wird verhindert, dass scheinbar neutrale Maßnahmen faktisch zu Benachteiligungen führen. Mit Gender Mainstreaming sind nicht mehr nur einige wenige Akteurinnen und Akteure mit Gleichstellungsfragen befasst, sondern alle Akteurinnen und Akteure sind gefordert, Gleichstellung von Frauen und von Männern systematisch mitzudenken.

Gender – das bedeutet, nicht stereotyp „die Frauen“ oder auch „die Männer“ in den Blick zu nehmen, sondern Menschen in ihrer Unterschiedlichkeit und Vielfalt zu berücksichtigen. Niemand ist nur männlich oder nur weiblich, aber wir leben in einer Welt, die maßgeblich durch die Zuweisung von Geschlechterrollen geprägt ist. Frauen und Männer werden ständig daran gemessen, wie weiblich oder wie männlich sie sich verhalten; und Menschen werden auch immer wieder mit impliziten geschlechtsspezifischen Erwartungen konfrontiert. Daher ist es wichtig, Geschlechterdifferenzen wahrzunehmen, sie aber nicht – wie es auch das Bundesverfassungsgericht sagt – als tradierte Rollenzuweisungen zu verfestigen. Mit Gender sind also immer auch Vorstellungen von Geschlecht gemeint, die sich ändern lassen.

Gleichstellung ist das Ziel, das gemäß Art. 3 Abs. 2 S. 2 GG tatsächlich – und nun mit Hilfe von Gender Mainstreaming – verwirklicht werden soll.

Mit Gender Mainstreaming sollen also Veränderungen im Geschlechterverhältnis bewirkt werden, um Diskriminierung zu verhindern. Mit dieser Strategie sollen Unterschiede identifiziert werden, um Nachteile, die sich aus ihnen ergeben, beseitigen zu können. Dafür werden im Rahmen von Gender Mainstreaming Instrumente entwickelt, die in allen Handlungsfeldern der öffentlichen Verwaltung – von der internen über die externe Steuerung bis zur Aktivierung Dritter – eingesetzt werden können. Da sich Gender-Fragen in allen Sachgebieten stellen, können diese Instrumente auch überall Anwendung finden.

### Definition der EU Mitteilung der Kommission zur „Einbindung der Chancengleichheit in sämtliche politische Konzepte und Maßnahmen der Gemeinschaft“ (COM(96)67 endg)

Hier geht es also darum, die Bemühungen um das Vorantreiben der Chancengleichheit nicht auf die Durchführung von Sondermaßnahmen für Frauen zu beschränken, sondern zur Verwirklichung der Gleichberechtigung ausdrücklich sämtliche allgemeine politische Konzepte und Maßnahmen zu nutzen, indem nämlich die etwaigen Auswirkungen auf die Situation von Frauen bzw. von Männern bereits in der Planungsphase aktiv und erkennbar integriert werden („gender perspective“). Dies setzt voraus, dass politische Konzepte und Maßnahmen systematisch hinterfragen und die möglichen Folgen bei der Festlegung und Umsetzung berücksichtigt werden.

Die Maßnahmen zur Gleichstellung erfordern ein ehrgeiziges Konzept, das von der Anerkennung der weiblichen und der männlichen Identitäten sowie der Bereitschaft zu einer ausgewogenen Teilung der Verantwortung zwischen Frauen und Männern ausgehen muss.

Förderung der Gleichstellung ist nicht einfach der Versuch, statistische Parität zu erreichen. Da es darum geht, eine dauerhafte Weiterentwicklung der Elternrollen, der Familienstrukturen, der institutionellen Praxen, der Arbeitsorganisation, der Zeiteinteilung usw. zu fördern, betrifft die Chancengleichheit nicht allein Frauen, die Entfaltung ihrer Persönlichkeit und ihre Selbständigkeit, sondern auch Männer und die Gesellschaft insgesamt, für die sie ein Fortschrittsfaktor und ein Unterpfand für Demokratie und Pluralismus sein kann.

Die Unterschiede zwischen den Lebensverhältnissen, den Situationen und Bedürfnissen von Frauen und Männern systematisch auf allen Politik- und Aktionsfeldern der Gemeinschaft zu berücksichtigen, das ist die Ausrichtung des Mainstreaming-Grundsatzes, den die Kommission verfolgt. Es geht dabei nicht nur darum, Frauen den Zugang zu den Programmen und Finanzmitteln der Gemeinschaft zu eröffnen, sondern auch und vor allem darum, das rechtliche Instrumentarium, die Finanzmittel und die Analyse- und Moderationskapazitäten der Gemeinschaft zu mobilisieren, um auf allen Gebieten dem Bedürfnis nach Entwicklung ausgewogener Beziehungen zwischen Frauen und Männern Achtung zu verschaffen.“

Quelle: [www.gender-mainstreaming.net/gm/Wissensnetz/was-ist-gm,did=13986.html](http://www.gender-mainstreaming.net/gm/Wissensnetz/was-ist-gm,did=13986.html)

men nutzen diese anstehende Veränderung bereits heute produktiv und binden gezielt Alt und Jung oder interkulturelle Erfahrungshintergründe oder gezielte Gesundheitsvorsorge in ihre Unternehmenskultur ein.

- Die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung – und das geschieht unter anderem durch ein professionelles Diversity Management – zahlt sich auch im Ansehen einer Organisation aus. Das gilt sowohl für das interne als auch für das externe Image.
- Wenn sich Katastrophenschutz und Rettungsdienst hauptsächlich auch auf den deutschen Markt beziehen, so sind auch hier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Kenntnissen anderer Sprachen und Kulturen unverzichtbar: Sie helfen den Organisationen leichter direkten Kontakt zu vielfältigen Kunden aufzunehmen und sich so auf dem Markt kundenorientiert zu behaupten. Die Heterogenität von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führt dazu, dass sich die Beschäftigten besser auf die Bedürfnisse einer in Zeiten der Globalisierung ebenfalls vielfältigen Bevölkerung einstellen können.
- Zu guter Letzt werden durch nachhaltiges Diversity Management auch Rechtsrisiken gesenkt und Kosten eingespart. Denn der Zeit- und Kostenaufwand wegen Benachteiligung oder Diskriminierung am Arbeitsplatz verklagt zu werden ist immens – von der Außenwirkung des immateriellen Imageschadens ganz abgesehen.

### **Gender Mainstreaming im Kontext von Diversity**

Geht es beim Diversity Management primär um den Gesichtspunkt der Vielfalt, handelt es sich beim Gender Mainstreaming um eine Strategie, die sicherstellen soll, dass Gleichstellung von Geschlechtern insbesondere innerhalb der öffentlichen Verwaltung verwirklicht wird. Wenn man so will, ist die gezielte Förderung von Geschlechtergleichheit ein Teil von Diversity. Mit Gender Mainstreaming wird im international

#### **Bekanntmachungspflichtige Gesetze im Betrieb**

- AGG (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz)
- § 61b ArbGG (Arbeitsgerichtsgesetz: Ansprüche auf Entschädigung)
- § 48 JArbSchG (Jugendarbeitsschutzgesetz: Arbeitszeiten und Pausen von Jugendlichen)
- Arbeitszeitgesetz
- Tarifvertragsgesetz
- Betriebsverfassungsgesetz

anerkannten Sprachgebrauch die Optimierung des Verwaltungshandelns im Hinblick auf die systematische Beachtung der Lebenswirklichkeiten von Männern und von Frauen bei der Planung, Durchführung und Bewertung des eigenen Handelns bezeichnet.<sup>5</sup>

### **Bedeutung für den Katastrophenschutz und Rettungsdienst**

Starre und unproduktive Arbeitsstrukturen und Kulturen können durch Diversity schneller und besser überwunden werden. Gerade für rettungsdienstliche (oftmals sehr männerdominierte) Organisationen kann die ausgewogene Einbeziehung von Männern und Frauen Innovation wecken und eine moderne Kultur der Zusammenarbeit unterstützen. Diversity und insbesondere Gender Mainstreaming ist mehr als nur die Beachtung gesetzlicher Vorschriften. Denn gerade hinsichtlich der Gleichstellung ist jeder Arbeitgeber verpflichtet, bestimmte rechtliche und politische Voraussetzungen und Vorgaben zu beachten (siehe hierzu „Beispiele rechtlicher und politischer Vorgaben“, S. 26).

### **Zu beachtende Voraussetzung für Gleichstellung**

Für eine Organisation bedeutet dies konkret, dass Vorhaben, die Männer und Frauen betreffen, immer einem bestimmten Prüfprozess

## Checkliste zur Überprüfung von Personalprozessen auf Gleichbehandlung nach dem AGG

Prozess	Umsetzung
Stellenausschreibung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neutrale Formulierung hinsichtlich Alter, Geschlecht, Religion, Rasse, ethnische Herkunft, Weltanschauung, Behinderung oder sexueller Identität?</li> <li>• Kein Anfordern von Bewerbungsfotos</li> </ul> <p>Bei Internetportalen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enthält die Bewerbungsmaske (Internetportal) unmittelbare oder mittelbare Diskriminierungen? (Frage nach Geburtsdatum, Anrede, Geschlecht, Familienstand, Staatsangehörigkeit, Behinderung....?)</li> <li>• Entspricht die Internetplattform den Grundsätzen der Barrierefreiheit?</li> </ul>
Auswahl von Bewerbungsunterlagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kriterien sind im Vorfeld festzulegen und auf die geschützten acht Merkmale (s.o.) zu überprüfen</li> </ul>
Vorstellungsgespräche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer nimmt teil? (besser immer zwei Personen)</li> <li>• Teilnehmer über zulässige und unzulässige Fragen aufklären</li> <li>• Dokumentation des Gesprächs, insbesondere bezüglich der positiven und negativen Kriterienerfüllung</li> <li>• Aufbewahrung der Gesprächsunterlagen sicherstellen</li> </ul>
Absagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurz und knapp</li> <li>• Begründung darf nicht in einer der acht Kriterien liegen (s.o.)</li> <li>• Dokumentation des Schreibens, mit Datum der Versendung und möglichst Kopie für Bewerbungsunterlagen sicherstellen</li> <li>• Telefonische Auskünfte und mündliche Begründungen für Absagen vermeiden</li> </ul>
Arbeitsverträge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind die vertraglichen Vereinbarungen mit denen durch das AGG genannten acht Merkmalen konform? <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gehaltssteigerungen nach Alter?</li> <li>– Urlaubsumfang nach Lebensalter unterschiedlich?</li> <li>– Freistellungs-/Sonderurlaubszusagen abhängig vom Familienstand?</li> <li>– Teilzeitregelungen abhängig vom Familienstand?</li> <li>– Einbeziehung oder Ausschluss betrieblicher Altersversorgung?</li> </ul> </li> </ul>
Kollektivrechtliche Bestimmungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind die kollektivrechtlichen Vereinbarungen mit denen durch das AGG genannten acht Merkmalen konform? <ul style="list-style-type: none"> <li>– Lebensaltersstufen bei Vergütung, Sachbezügen, Zulagen, Prämien ...?</li> <li>– Urlaubsumfang je nach Lebensalter unterschiedlich?</li> <li>– Unkündbarkeitsregelungen vom Lebensalter abhängig?</li> <li>– Freistellungs-/Sonderurlaubszusagen abhängig vom Familienstand?</li> <li>– Dienstreiseregulungen/Firmenwagenregelungen gesetzeskonform?</li> <li>– Einbeziehung oder Ausschluss betrieblicher Altersversorgung?</li> </ul> </li> </ul>
Formularwesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind alle betrieblichen Formulare, Muster, Vorlagen in ihrer Sprache diskriminierungsfrei?</li> <li>• Sind die Inhalte und Darstellungen (siehe oben Punkt zum Internetportal) auf keines der acht geschützten Merkmale im AGG bezogen?</li> </ul>
Direktionsrecht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird eine bestimmte Arbeit/Aufgabe immer an bestimmte Beschäftigte/Beschäftigtengruppen angewiesen?</li> <li>• Werden bei Versetzungen bestimmte Kriterien (Alter, ethnische Herkunft, Geschlecht...) herangezogen?</li> </ul>
Personalentwicklung/beruflicher Aufstieg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werden Entscheidungen über berufliches Fortkommen und Weiterbildung unabhängig von den acht Merkmalen im AGG getroffen?</li> <li>• Werden die Sachgründe für eine Entscheidung über eine Beförderung/Gehaltserhöhung/Weiterqualifizierung anhand der getroffenen Kriterien dokumentiert?</li> <li>• Ist die Aufbewahrung der Gesprächsdokumentation und der Entscheidungsgrundlage für die Dauer von mindestens zwei Monaten sichergestellt?</li> </ul>
Beendigung des Arbeitsverhältnisses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weisen Vereinbarungen in Aufhebungsverträgen auf eines der acht Merkmale im AGG hin?</li> <li>• Weist der Kündigungsgrund auf eines der acht Merkmale im AGG hin?</li> <li>• Ist die Dokumentation des diskriminierungsfreien Kündigungsgrundes sichergestellt?</li> </ul>

unterzogen werden. Unter Vorhaben sind Programme, Projekte, Fördermaßnahmen, organisationsinterne Maßnahmen wie beispielsweise Personalentwicklung oder Ähnliches zu verstehen.

Um diesen Anspruch umzusetzen, ist es sinnvoll Schulungen durchzuführen oder aber Genderbeauftragte einzusetzen, die diesen Prozess unterstützend begleiten. (Als Beispiel einer möglichen Prüfungsabfolge siehe Abbildung „6-Schritte-Prüfung“, S. 26).

### **AGG-konforme Arbeitsprozesse**

Sämtliche Arbeitsprozesse sollten den Anforderungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) entsprechen. Um also Gleichstellung überhaupt fördern zu können, muss eine Gleichbehandlung gegeben sein. Im Einzelnen heißt das:

- Erfüllung der vorgeschriebenen Informations- und Bekanntmachungspflichten, wie zum Beispiel den Aushang von bestimmten Gesetzen.
- Erforderliche Maßnahmen zum Schutz von Beschädigten nach dem AGG sind präventiv zu ergreifen. Eine Benachteiligung von Beschäftigten muss vom Arbeitgeber verhindert werden. In der Regel gilt diese Pflicht als erfüllt, sobald der Arbeitgeber seine Führungskräfte und Mitarbeiter diesbezüglich geschult hat. Unverzichtbar ist zumindest eine Aufklärung der Beschäftigten über die Problematik der Benachteiligung und darüber, welches Verhalten hier konkret von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwartet wird.
- Die wesentlichen betrieblichen Personalprozesse sind so aufzusetzen, dass der Ausschluss einer mittelbaren und unmittelbaren Diskriminierung sichergestellt werden kann. Das bezieht sich auf die Einstellungen, die Gestaltung der Arbeitsbedingungen einschließlich der Arbeitsverträge und Kollektivvereinbarungen, auf das Direktionsrecht genauso wie auf Maßnahmen zum beruflichen Aufstieg als auch auf die Beendigung von Arbeitsverhält-

nissen (siehe hierzu „Checkliste zur Überprüfung von Personalprozessen auf Gleichbehandlung nach dem AGG“, S. 24).

### **Wie man es nicht machen sollte ...**

Bisher wurde ausführlich geschildert, welche Vorteile ein professionelles Diversity Management für Organisationen insbesondere im Rettungsdienst haben kann. Die Betonung der Professionalität ist wichtig, denn es gibt hier einige Fallstricke, die zum Stolpern führen können. Die folgende Übersicht zeigt, wie man es nicht machen sollte, wenn man erfolgreich mit Diversity umgehen will:

- ... davon reden und dann nichts tun
- ... etwas anfangen, es aber nicht konsequent weitermachen  
(oft genannte Gründe: keine Zeit, keine Ressourcen, kein Geld, Veränderung bringt Unfrieden, lieber weiter so wie gewohnt, etc.)
- ... die Strukturen nicht anpassen  
(nicht nur der Einzelne ist verantwortlich, sondern die Strukturen in der Organisation müssen zur kulturellen „Kursänderung“ passen)
- ... Beauftragte ersetzen kein Diversity  
(Frauenbeauftragte, AGG-Beauftragte, Schwerbehindertenbeauftragte, etc. sind wichtig – aber allein dadurch wird noch nichts bewegt oder umgesetzt)
- ... Diversity mit Gedanken wie: Da muss ja einiges verändert werden in der Teamarbeit, im Führungsverhalten, gegebenenfalls wird auf Einfluss und Macht verzichtet – das ist zu schwer für uns, wir brauchen so was nicht.“ als „überflüssig“ abtun.

### **Fußnoten**

- 1 Nähere Informationen über Charta der Vielfalt e.V. Geschäftsstelle, Schumannstraße 5, 10117 Berlin [www.Vielfalt-als-Chance.de](http://www.Vielfalt-als-Chance.de)
- 2 Sangeeta Fager, Heinrich-Böll-Stiftung, [www.Migration-boell.de](http://www.Migration-boell.de)
- 3 Siehe auch Eitner, in Notfallvorsorge 2/2011
- 4 Siehe auch Redmann, in Notfallvorsorge 2/2011
- 5 [www.gender-mainstreaming.net/gm/Wissensnetz/was-ist-gm,did=13986.html](http://www.gender-mainstreaming.net/gm/Wissensnetz/was-ist-gm,did=13986.html)

## Beispiele rechtlicher und politischer Vorgaben

### Amsterdamer Vertrag

Art. 2 Aufgabe der Gemeinschaft ist es, durch die Errichtung eines Gemeinsamen Marktes und einer Wirtschafts- und Währungsunion sowie durch die Durchführung der in den Artikeln 3 und 4 genannten gemeinsamen Politik und Maßnahmen in der ganzen Gemeinschaft (...) die Gleichstellung von Männern und Frauen (...) zu fördern.

Art. 3 Bei allen in diesem Artikel genannten Tätigkeiten wirkt die Gemeinschaft darauf hin, Ungleichheiten zu beseitigen und die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern.

### Art. 3: Grundgesetz (GG) – Staatsziel

(1) Alle Menschen sind vor dem Gesetz gleich.

(2) <sup>1</sup> Männer und Frauen sind gleichberechtigt. <sup>2</sup> Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.

(3) <sup>1</sup> Niemand darf wegen seines Geschlechtes, seiner Abstammung, seiner Rasse, seiner Sprache, seiner Heimat und Herkunft, seines Glaubens, seiner religiösen oder politischen Anschauungen benachteiligt oder bevorzugt werden. <sup>2</sup> Niemand darf wegen seiner Behinderung benachteiligt werden.

### § 1 Bundesgleichstellungsgesetz (BGleIG)

(1) Dieses Gesetz dient der Gleichstellung von Frauen und Männern sowie der Beseitigung bestehender und der Verhinderung künftiger Diskriminierungen wegen des

Geschlechtes in dem in § 3 genannten Geltungsbereich dieses Gesetzes. Nach Maßgabe dieses Gesetzes werden Frauen gefördert, um bestehende Benachteiligungen abzubauen. Ziel des Gesetzes ist es auch, die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit für Frauen und Männer zu verbessern. Dabei wird den besonderen Belangen behinderter und von Behinderung bedrohter Frauen Rechnung getragen.

### § 2 Bundesgleichstellungsgesetz (BGleIG) – Verpflichtung

Alle Beschäftigten, insbesondere auch solche mit Vorgesetzten- und Leitungsaufgaben, sind verpflichtet, die Gleichstellung von Frauen und Männern zu fördern. Diese Verpflichtung ist als durchgängiges Leitprinzip in allen Aufgabenbereichen der Dienststelle sowie auch bei der Zusammenarbeit von Dienststellen zu berücksichtigen.

### Politische Vorgaben

Mit dem Kabinettsbeschluss der Bundesregierung vom 23. Juni 1999 wurde die Gleichstellung von Frauen und Männern als durchgängiges Leitprinzip der Bundesregierung anerkannt und bestimmt, diese Aufgabe mittels der Strategie des Gender Mainstreaming zu fördern.

In verschiedenen Bundesländern wurden Kabinettsbeschlüsse zur konsequenten Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Landespolitik und -verwaltung getroffen, zum Beispiel in Niedersachsen, Sachsen-Anhalt, Rheinland-Pfalz, Mecklenburg-Vorpommern und Hamburg.

## 6-Schritte-Prüfung von Krell/Mückenberger/Tondorf

In Deutschland wurde von drei WissenschaftlerInnen ein 6-Schritte-Konzept zur erfolgreichen Umsetzung von Gender Mainstreaming entwickelt:

### Arbeitsschritte:

1. Definition der gleichstellungspolitischen Ziele in Kenntnis des Ist-Zustandes
  - Welcher Soll-Zustand wird durch das zu entscheidende Vorhaben angestrebt?
2. Analyse der Probleme und der Betroffenen
  - Welches sind die konkreten Hemmnisse auf dem Weg zu mehr Chancengleichheit?
  - Welche Gruppen sind betroffen?
3. Entwicklung von Optionen
  - Welche Alternativen bestehen hinsichtlich der Realisierung?
4. Analyse der Optionen im Hinblick auf die voraussichtlichen Auswirkungen auf die Gleichstellung und Entwicklung eines Lösungsvorschlags
  - Welche Option lässt den höchsten Zielerreichungsgrad erwarten?
5. Umsetzung der getroffenen Entscheidung
6. Erfolgskontrolle und Evaluation
  - Wurden die Ziele erreicht?
  - Ursachen für Nicht- oder Teilerreichung?
  - Welche Maßnahmen sind notwendig?

### Anforderungen/Überlegungen:

Kenntnisse über Ist-Zustand, Zugrundelegung einschlägiger Rechtsnormen, Programme etc., Koordinierung mit allen betroffenen Bereichen

Wissen über Gleichstellungsproblematik, Zuarbeit und Unterstützung, z. B. durch Gutachten, Materialien, Schulungen

Kenntnisse und Wissen wie oben

Erarbeitung von Analyse- und Bewertungskriterien

Daten über Zielerreichung, Berichtssystem, verpflichtende Ursachenanalyse