

Masterthesis

Erfolgsfaktoren von Genderprozessen in Organisationen – Einfluss von Führung

zum Abschluss des Lehrganges universitären Charakters

“Organisationsberatung / Organisationsentwicklung

Master of Science in Organisational Development”

bei

Schloss Hofen – Zentrum für Wissenschaft und Weiterbildung und der
Fachhochschule Vorarlberg

vorgelegt von

Dagmar Dittmann

Oy im Allgäu, Mai 2007

Erstkorrektor: Prof. Dr. Pedro Graf

„So, dann waren fünf Frauen da und wir fünf Männer. Das war astrein. Also manchmal kommt man sich wie ein Spinner vor, wenn man all das so mitmacht. Aber das war echt ein geiles Erlebnis. Warum? Weil da sitzen Männer, die wollen von der angestammten Rolle des Beerensammlers gar nicht mehr weg. Aber sie wollen mehr von dem haben, was früher die Frauen gemacht haben. Also in die Höhle, Steinzeit. Und die Frauen wollen aus der Höhle raus. Und da sitzen die da. Und eigentlich wollen sie so, sich aufeinander, den anderen, zu bewegen. (...)“

Zitat aus einem Führungskräfteinterview



Summary

Success factors in gender procedures within organisations – influences of management behaviour

The following Master Thesis examines success factors in gender procedures in organisations. It highlights the influence of management behaviour on this process.

The theoretical part presents a summary and overview of success factors in gender procedures as identified in gender studies.

The empirical part is comprised of interviews which pinpoint further factors for success and the role of management behaviour in gender procedures.

The prime factors for success and the role of management in gender procedures are intended to enhance and support organisational development.

Erfolgsfaktoren in Genderprozessen in Organisationen – Einfluss von Führung

Die folgende Masterthesis beschäftigt sich mit Erfolgsfaktoren von Genderprozessen in Organisationen. Insbesondere soll der Einfluss von Führungsverhalten auf Genderprozesse untersucht werden.

Im theoretischen Teil werden Erfolgsfaktoren in Genderprozessen aus unterschiedlichen Studien zusammengetragen und im Überblick dargestellt.

Im empirischen Teil werden in Interviews weitere Erfolgsfaktoren in Genderprozessen und im Führungsverhalten in Genderprozessen identifiziert.

Die Essenz von Erfolgsfaktoren in Genderprozessen und erfolgreichem Führungsverhaltens in Genderprozessen soll für die Praxis der Organisationsberatung zur Verfügung gestellt werden.

INHALTSVERZEICHNIS

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Vorwort | 1 |
| 2 | Einleitung | 3 |
| 3 | Theoretische Einordnung von Gender... .. | 5 |
| 3.1 | ...als Begriff | 5 |
| 3.2 | ...in die Theoriediskussion..... | 7 |
| 3.3 | ...in gesellschaftlichen, rechtlichen und wirtschaftlichen Entwicklungshintergrund | 11 |
| 3.4 | ...in Organisationen..... | 18 |
| 3.5 | ...und Gleichstellungsstrategien in Organisationen | 24 |
| 3.6 | ...in der Zusammenfassung | 28 |
| 4 | Theoretisches Forschungsprojekt: Genderprozesse in der Praxis von Organisationen..... | 31 |
| 4.1 | Gender in Organisationen – eine „neue“ Haltung | 33 |
| 4.1.1 | Motivation zur Einführung von Genderprozessen in Organisationen 34 | |
| 4.1.2 | Zusammenfassend | 36 |
| 4.2 | Erfolg und Erfolgsfaktoren von Genderprozessen | 36 |
| 4.2.1 | Erfolgsfaktoren und Erfolg..... | 36 |
| 4.2.2 | Erfolg von Genderprozessen | 37 |
| 4.2.3 | Erfolgsfaktoren von Genderprozessen..... | 37 |
| 4.2.4 | Erfolgsfaktoren von Genderprozessen im Überblick | 37 |
| 4.2.5 | zusammenfassend | 45 |
| 4.3 | Führungsverhalten im Fokus | 46 |
| 4.3.1 | Erfolgsfaktoren von Führungsverhalten in Genderprozessen | 47 |
| 4.3.2 | Führung in Organisationen | 48 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 4.3.3 | Herausforderungen für Führungsverhalten in Genderprozessen ... | 51 |
| 4.3.4 | Thesen und Fragen zu Führungsverhalten in Genderprozessen | 52 |
| 5 | Empirisches Forschungsprojekt: Erfolgsfaktoren von Genderprozessen | 53 |
| 5.1 | WIE habe ich die Untersuchung durchgeführt? - Methodik | 54 |
| 5.1.1 | Qualitative Forschungsmethodik..... | 54 |
| 5.1.2 | Das themenzentrierte Interview..... | 54 |
| 5.1.3 | Die interpretativ-reduktive Auswertung..... | 55 |
| 5.2 | WO fand die Untersuchung statt? – das Forschungsfeld..... | 55 |
| 5.2.1 | Commerzbank AG..... | 56 |
| 5.2.2 | Ford Werke GmbH..... | 57 |
| 5.2.3 | Fraport AG..... | 60 |
| 5.3 | WER wurde interviewt? – Die Stichprobe | 61 |
| 5.3.1 | Die Auswahl der Stichprobe..... | 61 |
| 5.3.2 | Die Beschreibung der Stichprobe | 62 |
| 5.4 | WAS waren die Ergebnisse? - Auswertung der Interviews | 63 |
| 5.4.1 | Aufbau der Interviews | 63 |
| 5.4.2 | Inhalt der Interviews..... | 64 |
| 5.4.2.0 | EI1: Expertinneninterview Commerzbank AG | 64 |
| 5.4.2.1 | EI 2: Expertinneninterview Ford Werke GmbH..... | 67 |
| 5.4.2.2 | EI 3: Expertinneninterview Fraport AG | 70 |
| 5.4.2.3 | Ergebnisse der Expertinneninterviews | 73 |
| 5.4.2.4 | FIM 1 männliches Führungskräfteinterview Commerzbank AG | 74 |
| 5.4.2.5 | FIM 2 Männliches Führungskräfteinterview Fraport AG | 77 |
| 5.4.2.6 | FIW 1 weibliches Führungskräfteinterview Commerzbank AG | 80 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 5.4.2.7 | FIW 2 weibliches Führungskräfteinterview Tochterunternehmen der Fraport AG | 83 |
| 5.4.2.8 | Ergebnisse der Führungskräfteinterviews | 87 |
| 6 | Resümee..... | 89 |
| 6.1 | Einordnung der Forschungsergebnisse in den Kontext der Erfolgsfaktoren von Genderprozessen..... | 89 |
| 6.2 | Überprüfung der forschungsleitenden Hypothesen | 94 |
| 6.3 | Konsequenzen für die Organisationsberatung..... | 99 |
| 7 | Literatur | 105 |
| 8 | Dank..... | 116 |
| 9 | Anhang..... | 118 |
| 9.1 | Interviewleitfaden Interne ExpertInnen (EI) | 118 |
| 9.2 | Interviewleitfaden Führungskräfte (FI) | 124 |
| 10 | Eidesstattliche Erklärung | 130 |

VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN

| | | |
|--------------------|--|-----|
| Abbildung 1 | Erfolgsfaktoren Genderprozesse in Organisationen Theoretieteil Forschungsprojekt | 39 |
| Abbildung 2 | Erfolgsfaktoren Genderprozesse in Organisationen Gesamtdarstellung Forschungsprojekt | 93 |
| Abbildung 3 | Deieicksbeziehung Erfolge von Genderprozessen | 100 |

1 Vorwort

Genderprozesse in Organisationen - meine Motivation zur Arbeit an diesem Thema ist persönlicher und beruflicher Natur.

Persönlich leitet mich Engagement für die Entwicklung unserer Gesellschaft hin zu einer Chancengleichheit von Frauen und Männern. Dabei spielen Organisationen eine wesentliche Rolle in der Konstruktion und Reproduktion gesellschaftlicher Normen. So möchte ich die Faktoren in Organisationen beleuchten, die zum Erfolg von Genderprozessen beitragen.

Ich selbst bin seit mehreren Jahren in einem beruflichen Feld in Organisationen tätig, das von männlichen Normen geprägt ist, dem Bereich Outdoor Trainings in der Personal- und Organisationsentwicklung. Aus dieser Perspektive habe ich einen persönlichen und organisationsinternen Blick auf die Strukturen und Interaktionen, die Chancenungleichheit von Frauen und Männern produzieren bzw. reproduzieren können.

Beruflich erhoffe ich mir durch die Untersuchung von Erfolgsfaktoren von Genderprozessen in Organisationen eine Bereicherung und Qualitätssteigerung meiner eigenen Arbeit. Selbständig mit einem kleinen Beratungsunternehmen Ladies First – Men Too Genderconsulting habe ich eine externe Perspektive auf unterschiedliche Organisationen im Umgang mit Genderthemen und -prozessen. Eine der Erfahrungen und Beobachtungen aus meiner Praxis, die Motivation für diese Arbeit waren, ist das wiederkehrende Thema Widerstand gegen Genderthemen. Die Erfahrung, dass es in Organisationen engagierte Genderbeauftragte gibt, die sich für die Durchführung von breitflächigen Gendermaßnahmen einsetzen, ist uns vertraut. Ebenso wie die Erfahrung, dass diese Maßnahmen häufig nicht zustande kommen aufgrund vielschichtigen Widerstands auf unterschiedlichen Ebenen. Als engagiert im Thema nehme ich die Position der Beauftragten für das Thema wahr. Mit direkter oder indirekter Unterstützung des Themas von Vorstand oder Unternehmensleitung. Ebenso erlebe ich einzelne Mitarbeitende, vor allem von den Nachteilen Betroffene als engagiert in dem Thema wahr. Auf dem Weg top down oder bottom up von den engagierten Personen im Unternehmen zu einer flächendeckenden Unternehmensstrategie, die alle Beschäftigten betrifft, nehme ich ein

„Steckenbleiben“ der Thematik wahr. Die Frage, die sich daraus ergibt ist, wo das Thema, oder die Akzeptanz mit dem Thema stecken bleibt? Hierzu stelle ich die Hypothese auf, dass Führungskräfte aller Ebenen eine Schlüsselrolle in der Kommunikation und Umsetzung des Genderthemas top down und bottom up spielen.

Ich erhoffe mir durch die Untersuchung von Erfolgsfaktoren von Genderprozessen in Organisationen und insbesondere durch die Untersuchung des Einflusses von Führung in meinem Forschungsprojekt mehr über die innere Haltung von Führungskräften zu erfahren, die einem Genderprozess positiv gegenüberstehen. Um von dieser Haltung im Sinne von „good practice“ lernen zu können und Rückschlüsse für erfolgreiches Führungsverhalten in Genderprozessen ziehen zu können.

An dieser Stelle möchte ich bemerken, dass ich mich um einen wissenschaftlich neutralen Blick auf das Genderthema bemüht habe. Dennoch wurde mir in meiner Rolle als Forscherin wiederholt meine Sichtweise auf Genderthemen als Frau deutlich.

2 Einleitung

Die folgende Masterthesis beschäftigt sich mit Erfolgsfaktoren von Genderprozessen in Organisationen. Insbesondere soll der Einfluss von Führungsverhalten auf Genderprozesse untersucht werden.

Die Bedeutung von Genderkompetenz für Organisationen im Kontext derer Entwicklung gewinnt an Bedeutung. Eine wachsende Zahl von Unternehmen betrachtet nach einer Umfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft als entscheidenden Erfolgsfaktor. Diese relativ „neue“ Haltung von Organisationen insbesondere Wirtschaftsunternehmen soll im theoretischen Teil meiner Arbeit dargestellt werden. Ebenso wie die aktuellen gesellschaftlichen, rechtlichen und wirtschaftlichen Hintergründe, die Einfluss auf die Entwicklung dieser Haltung nehmen.

In der Forschung zeigt sich zudem, dass Genderaspekte mit Macht und Einfluss gekoppelt sind. Gerade deshalb sind die Rollen von Führung und Management in Organisationen mit Ihren Einflussmöglichkeiten von wesentlicher Bedeutung für Genderprozesse.

Vor diesem Hintergrund bilde ich meine Ausgangshypothese, dass Führungsverhalten wesentlichen Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg von Genderprozessen in Organisationen hat, die ich im empirischen Teil der Arbeit überprüfen möchte und weitere Erfolgsfaktoren für Genderprozesse herausarbeiten möchte.

Für den empirischen Teil der Arbeit ist mein Anliegen, durch Interviews Erfolgsfaktoren im Verhalten von Führungssystemen zu identifizieren bzw. bewusst zu machen. Ich werde dazu Untersuchungen in drei Organisationen durchführen, die Genderprozesse im Rahmen von Chancengleichheits- oder Diversitystrategien durchlaufen. Dabei soll die Perspektive von internen ExpertInnen wie Chancengleichheits- oder Diversitybeauftragten, männlichen und weiblichen Führungskräften beleuchtet werden, um Erfolgsfaktoren in Genderprozessen und im Besonderen im Verhalten der Führungskräfte identifizieren zu können.

Die Untersuchungsergebnisse werden in einem Auswertungsteil dargestellt und in Zusammenhang mit den im theoretischen Teil dargestellten Erfolgsfaktoren

gesetzt.

So soll eine Essenz von Erfolgsfaktoren in Genderprozessen und erfolgreichem Führungsverhalten in Genderprozessen für die Praxis zur Verfügung gestellt werden. Diese Erkenntnisse sollen die Gestaltung von Genderprozessen sowie das Einbinden von Führungskräften in Genderprozesse in der Praxis bewusster und erfolgreicher ermöglichen. Denn Organisationsberatung ist vor gesellschaftlichem und wirtschaftlichem Hintergrund zunehmend gefordert, sich mit dem Thema Gender in Organisationsentwicklungsprozessen und mit der Begleitung von Genderprozessen auseinanderzusetzen.

3 Theoretische Einordnung von Gender...

Zu Beginn meiner Arbeit sollen stehen: Begriffe, Hintergründe, Einflussfaktoren und Zusammenhänge, die relevant für die Themenstellung „Genderprozesse in Organisationen“ sind. Deshalb folgt die theoretische Einordnung von Gender...

... als Begriff, den ich für diese Arbeit zugrunde legen möchte.

... in die aktuelle Theoriediskussion, wo ein kurzer Überblick über Gendertheorien gegeben werden soll.

... vor den Hintergrund der aktuellen gesellschaftlichen, rechtlichen und wirtschaftlichen Situation in Deutschland. Hier sollen die relevanten Faktoren, deren Einfluss auf Genderprozesse in Organisationen angenommen werden kann, aufgezeigt werden.

... in Organisationen. Da Ungleichheit entlang der Geschlechtergrenze in entscheidender Weise durch die Strukturen des Arbeitsmarktes und insbesondere durch Aushandlungsprozesse in Organisationen konstruiert, reproduziert und verändert wird, sollen hier einige relevante Forschungsergebnisse zum Verhältnis von Gender und Organisation dargestellt werden.

... und Gleichstellungsstrategien in Organisationen. Organisationen als genderkonstruierende, -reproduzierende und -verändernde Institutionen beschäftigen sich seit einiger Zeit, in der Breite seit ca. einem Jahrzehnt, mit Gleichstellungsstrategien. Gleichstellungsstrategien haben eine Entwicklung durchlaufen, die hier dargestellt werden soll.

3.1 ...als Begriff

Im englischen Sprachgebrauch taucht der Begriff „Gender“ seit dem 14. Jahrhundert auf, „und zwar im Sinne des lateinischen Ursprungs des Wortes „generare“, was „zeugen“ bedeutet. Diese Bedeutung findet sich zum Beispiel in den Begriffen „Generation“ oder dem englischen „engender“ (erzeugen)“ (Frey/Dingler, S.10, 2004).

In den 60er Jahren vergangenen Jahrhunderts wird der Begriff in den sozialwissenschaftlichen englischsprachigen Kontext eingeführt (Frey, S.31, 2003). In diesem Kontext taucht er in Abgrenzung zum Begriff „Sex“ auf:

„Sex bezeichnet die als biologisch definierten Merkmale des Körpers, „Gender“ bezeichnet die individuelle Praxis gegenüber gesellschaftlich gegebenen, historisch gewachsenen Regeln, Erwartungen und Positionen.“ (Stiegler, S. 7f, 2004)

„Sex“ wird im deutschen Sprachgebrauch mit „Geschlecht“ übersetzt, „Gender“ wird ins deutsche mit „soziales Geschlecht“ übersetzt oder häufig als englisches Wort verwendet.

Gender existiert in einem System der Zweigeschlechtlichkeit. Nentwich (2004, S.23) beschreibt die Zuordnung von Gender in diesem System wie folgt (in Nentwichs Ausführungen wird „Geschlecht“ synonym mit „Gender“ verwendet):

- Jeder Mensch muss einem Geschlecht zugeordnet werden / sich zuordnen (Dichotomie)
- Geschlecht ist unveränderlich (über den Tod hinaus)
- Ein Wechsel von einem Geschlecht zum anderen ist nur in Zeremonien, Riten oder Maskeraden möglich
- Die Geschlechterkategorie ist von der Natur vorgegeben
- Die Genitalien sind die signifikanten Zeichen für die Klassifikation
- Die Zuordnung zum einen oder anderen Geschlecht geschieht aufgrund von natürlichen Merkmalen, sie ist keine Entscheidung des Individuums
- Ausnahmen bestätigen die Regel, sie werden als Witze oder pathologische Ausnahmen betrachtet

Ein Phänomen von Gender ist dessen stark normierende Wirkung, die durch automatische Zuordnung zum und Orientierung am System der Zweigeschlechtlichkeit in unserer alltäglichen Wahrnehmung und unserem Handeln gekennzeichnet ist.

Durch die Feststellung des Geschlechts nach der Geburt ist das Baby entweder Mitglied oder „Ohneglied“ dieser Gesellschaft und damit Mann oder Frau. Infolgedessen haben er oder sie ein Leben lang genderspezifische Erwartungen zu erfüllen und werden bei Nichterfüllung mehr oder weniger drastisch zur Ordnung gerufen.

Zusammenfassend

Entsprechend wird in der vorliegenden Arbeit der Begriff „Gender“ im Sinne des

sozialen Geschlechts verwendet.

Durch die Verbindung des Begriffs Gender mit stereotypen Zuschreibungen (= doing gender) in dieser Arbeit wird immer auch zur Konstruktion der Differenz von weiblichem und männlichem Gender und damit zu deren Verfestigung beigetragen. Dieses "doing gender" dient der Komplexitätsreduktion und der Orientierung in einem komplexen Feld. Es soll jedoch nicht als ein Verharren in einem Feld der festen Genderzuschreibungen verstanden werden.

3.2 ...in die Theoriediskussion

Die Kernaussagen der unterschiedlichen theoretischen Grundströmungen, der Gleichheitstheorie, der Differenztheorie, der Dekonstruktionstheorie und der Systemtheorie sollen im folgenden kurz erläutert, sowie deren Beitrag zur Genderdebatte dargestellt werden.

Gleichheitstheorie

Die Wurzeln gleichheitstheoretischer Positionen sind in der ersten Frauenbewegung des 19. Jahrhunderts und in der zweiten der 60er und 70er Jahre des 20. Jahrhunderts zu finden. Ausgangspunkt bildete die Kritik an weiblichen Rollenmustern und die damit zusammenhängende geschlechtsbezogene Arbeitsteilung. (Lange, 2006, S. 62f)

Die Kernaussage gleichheitstheoretischer Ansätze ist stark vereinfacht: „Frauen und Männer sind ... gleich, nicht nur formal gleichberechtigt, sondern in allen Aspekten den Männern gleichwertig- aber von ihnen unterdrückt.“ (Neubauer, 2002, S. 771)

Die Handlungskonsequenz aus diesen Ansätzen ist die Forderung von Chancengerechtigkeit, Chancengleichheit und Gleichstellung.

Auf diesen Grundlagen ist eine Anzahl gesetzlicher Regelungen (z.B. Erziehungsurlaub, Wiedereinstellungsgarantie), Verfahren (z.B. geschlechtsneutrale Stellenausschreibungen und Anrede im Schriftverkehr, Quotenregelungen), Einrichtungen (z.B. Schaffung von Kinderbetreuungseinrichtungen, teilweise auch durch Unternehmen, Einrichtung von Frauennetzwerken), Positionen (z.B. Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten) und Programmen (z.B. Mentorinnenprogramme,

Total Equality-Programm und -Award als Beispiel für öffentliche Auszeichnungen) entstanden.

Die gleichheitstheoretischen Ansätze haben mit den oben aufgezählten Maßnahmen zweifelsohne einen wichtigen Beitrag geleistet, indem sie die Problematik der Ungleichheit von Frauen und Männern im Arbeitskontext bewusst machten und entsprechende Maßnahmen einleiteten.

Der Hauptkritikpunkt an ihnen ist der Nichteinbezug der Männer in die Maßnahmen und die Nichteinbindung des Systems, in dem die Ungleichheit entsteht.

Differenztheorie

An dem oben dargestellten Kritikpunkt setzen differenztheoretische Ansätze an, indem sie die Machtdifferenzen zwischen Frauen und Männern in den Fokus stellen.

In diesen Ansätzen wird im Kern die Kritik an patriarchalen Verhältnissen in Verbindung gesetzt mit stereotyp spezifisch weiblichen Qualitäten (wie z.B. Einfühlungsvermögen, Hilfsbereitschaft, Fürsorglichkeit, Versorgungshaltung, zwischenmenschliche Sensibilität, Aufmerksamkeit gegenüber anderen, Orientierung an Gesamtinteressen, Präferenz für offene, egalitäre und kooperative Beziehungen).

Auf der Handlungsebene fordern die differenztheoretischen Ansätze die Nutzung der weiblichen Potenziale in einem Gesamtzusammenhang wie z.B. dem Arbeitskontext. Vor diesem Hintergrund sind zum Beispiel Programme (wie „Frauen führen anders“ zum spezifisch weiblichen Führungsstil) entstanden, die der angenommenen „Andersartigkeit“ von Frauen und Männern Rechnung tragen.

Der Beitrag der Differenztheorie zur Genderdebatte besteht im Bezug zum Gesamtsystem und dessen ungleichen Verteilungen von Macht zwischen Frauen und Männern. Sowie in der Aufwertung von „weiblichen“ Attributen.

Die wesentlichen Kritikpunkte bilden die stark stereotypen Aussagen und somit eine Unterstreichung des Systems der Zweigeschlechtlichkeit und eine „Wiederbelebung der traditionellen Geschlechterstereotype“.

Dekonstruktionstheorie

Aus der dekonstruktivistischen Perspektive der Geschlechterforschung stammt die etwas verwirrende Annahme, dass Natur keine Kategorisierung kenne, sondern Kategorien wie weiblich und männlich rein kulturell produziert seien und rein der Ordnung von Erfahrungen dienen.

Es geschieht also eine Dekonstruktion der Sex-Gender Unterscheidung. Und die bisherige Sichtweise, der geschlechtlichen Unterschiede aufgrund biologischer Faktoren wird radikal in Frage gestellt. (Stiegler, S. 8, 2004)

Dekonstruktion in diesem Sinne bedeutet nicht die Abschaffung des Gender Konzepts, „sondern das Aufzeigen von diskursiv bedingten Konstruktionen“ (Frey/Dingler, S.18, 2004).

Ebenso erfolgt eine Aufweichung der Dualität von Gender durch die Verdeutlichung der Differenz zwischen Frauen und der Differenz zwischen Männern, zugunsten einer gestaltbaren Pluralität von Gender.

Gleichzeitig rücken andere soziale Kategorien wie ethnische Herkunft, sexuelle Orientierung, soziale Schicht, Lebensphase in den Blickpunkt (Diversity), so dass Gender in diese Zusammenhänge gesetzt in vielfältigeren, pluraleren Formen auftritt. (Frey/Dingler, 2004)

Der Beitrag dieser Theorieansätze ist das Abrücken vom stereotypen System der Zweigeschlechtlichkeit und die Öffnung zu neuen, vielfältigeren Sichtweisen und Lebensentwürfe im Zusammenhang mit Gender.

Die Kritik an der Dekonstruktionstheorie ist, dass durch die Dekonstruktion die Identität und die kollektive Basis für Frauen- und Genderpolitik verloren geht.

Systemtheorie

Das Angebot der Systemtheorie zu Gender ist relativ neu, denn Luhmann hat als Wegbereiter dieser Theorie 1988 in seinem Artikel „Frauen, Männer und George Spencer Brown“ mit einer Despektierlichkeit Stellung zur Frauenforschung bezogen, die mir wenig einladend zur Auseinandersetzung erscheint.

Ende der 90er Jahre erfolgte vor diesem Hintergrund eine weitere systemtheoretische Auseinandersetzung mit Gender.

Weinbach fasst Gender als geschlechtsstereotypisierte Form der Kategorie Person,

die je nach Stereotypisierung unterschiedlich attributierte Erwartungen auf sich vereinigt (Weinbach, 2004). Als Ausgangspunkt dient bei ihr die Unterscheidung von Bewusstseins- und Kommunikationssystemen, die durch die Form Person als Mechanismus der strukturellen Kopplung dieser beiden Systeme vermittelt wird. Für das Bewusstseinsystem hat Weinbach eine enge Verknüpfung der Selbstbeschreibung mit der sozialen Bedeutung des Geschlechtskörpers im Bewusstsein gezeigt, die sie Geschlechtsrollenidentität nennt. „Bewusstseinsysteme entwerfen in Abhängigkeit von ihrer Geschlechtszugehörigkeit unterschiedliche Zukunftspläne, sie übernehmen unterschiedliche soziale Rollen und beschreiben sich anhand unterschiedlicher Attribute.“ (Weinbach, 2004, S.173)

In Kommunikationssystemen konnte sie einen Zusammenhang zwischen der Kommunikationsstruktur und dem Geschlecht feststellen. „Typisch männliche Interaktionskommunikation beobachtet sich eher als handelnde Kommunikation. Typisch weibliche Interaktionskommunikation dagegen beobachtet sich eher als erlebende Kommunikation.“ Das gilt in gleich- und gemischtgeschlechtlicher Interaktion und auch dann, wenn soziale Rollen eingenommen werden, die das entgegengesetzte Verstehen erfordern.

Pasero widmet sich dem Verhältnis von Individualitäts-Erwartungen und geschlechtstypischen Erwartungen an Personen. Sie unterscheidet die Unterstellung einer Individualität, die als elastisch und ergebnisoffen beschrieben werden kann und die Zuordnung von Geschlechtszugehörigkeit, die sie als eindeutig beschreibt. Das somit entstehende Dilemma von individueller Unbestimmtheit und geschlechtstypischer Bestimmtheit bewirkt in ihrer Logik ein Ansteigen der Unzuverlässigkeit geschlechtstypischer Zuschreibungen: ein Phänomen, das sie als „Gender Trouble“ bezeichnet. (Pasero, 2003)

Sofern sich über den Beitrag der Systemtheorie zu Gender schon viel sagen lässt, scheint das Angebot von Konstrukt der Bewusstseins- und Kommunikationssysteme eine Alternative zum Sex-Gender Konzept darzustellen. Und damit ein alternatives Konzept, das mehr Vielfalt und Offenheit zulässt.

Zur Kritik lässt sich die gedankliche Komplexität der Systemtheorie und somit ihre geringe Verständlichkeit anbringen. Wie Neubauer formuliert: „Sozialwissenschaften sollen allgemein und sofort verstehbar sein. Die

Systemtheorie enttäuscht diese Erwartung und nimmt für sich in Anspruch, den Interessierten die Anstrengung des Begriffs zuzumuten...“ (Neubauer, 2002)

Zusammenfassend

Gender wird in den unterschiedlichen theoretischen Ansätzen in unterschiedlichen Dimensionen verstanden.

Während Gleichheits- und Differenztheorie Gender eher als dual (bezogen auf zwei Geschlechter) und die Differenztheorie Gender als polar (typisch weiblich Attribute bilden den Gegenpol zu typisch männlichen Attributen) betrachten, entwerfen Dekonstruktionstheorie und Systemtheorie alternative Konzepte von Gender. Dort könnte Gender eher als vielfältig (es gibt mehr Geschlechterrollen als weiblich und männlich) und komplex (alle Positionen enthalten „weibliche“ und „männliche“ Elemente) beschrieben werden. (Stiegler, 2004, S.10ff).

Das polare und duale Verständnis von Gender dient der Orientierung und Verständlichkeit, sowie der Abbildung von Asymmetrien in Machtverhältnissen zwischen Frauen und Männern.

Das vielfältige und komplexe Verständnis von Gender kann in der Praxis die Transformation von Asymmetrien entlang der Geschlechterlinie z.B. in Organisationen unterstützen.

Deshalb werden in dieser Arbeit einerseits zur Verdeutlichung von Asymmetrien immer stereotype Zuschreibungen zu „weiblich“ und „männlich“ konstruiert. Andererseits wird das vielfältige und komplexe Verständnis von Gender (Gender Diversity) gerade im Kontext der Praxis der Organisationsentwicklung angestrebt. Denn die polaren Gendertypisierungen, die besonders im Alltagsverständnis und somit auch in der Begegnung mit Organisationen weit verbreitet sind, spiegeln nur einen kleinen Ausschnitt aus der Variabilität und Vielfalt von Gender wider.

3.3 ...in gesellschaftlichen, rechtlichen und wirtschaftlichen Entwicklungshintergrund

Entwicklungen in Wirtschaft, Gesellschaft und Rechtssystem beeinflussen Organisationen und Menschen in Organisationen und sollen deshalb hier als Hintergrund, vor dem Genderprozesse stattfinden, dargestellt werden.

Im Zuge des permanenten gesamtgesellschaftlichen Wandels wandeln sich auch

die Bedingungen zur alltäglichen Konstruktion und Modifikation von Weiblichkeiten und Männlichkeiten permanent.

gesellschaftlicher Hintergrund

Gender bzw. Weiblichkeit(en) und Männlichkeit(en) werden im alltäglichen Handeln sozial konstruiert. Gesellschaftliche Ordnung ist nach Pasero/Weinbach das Resultat dieser Konstruktionsleistungen (Pasero / Weinbach, 2003, S. 7).

Nicht nur der in den letzten Jahren manifeste demographische Wandel in Deutschland steht für umfangreiche Veränderungen der gesellschaftlichen Ordnung, auf die Menschen und Organisationen zu reagieren haben.

Lebenslagen und Lebensformen pluralisieren sich und ehemals sinnstiftende Institutionen wie Familie, Kirche, Schichtzugehörigkeit und die damit verbundenen Traditionen verlieren an Bedeutung.

Ersetzt werden diese Traditionen durch ein freieres Konzept der Lebensführung, in dem jeder Mensch autonom und flexibel mit allen auftauchenden Situationen entlang des Lebenslaufes umgehen muss. Diese „biographische Selbststeuerung“ birgt Chancen und Risiken für Menschen. Für Organisationen bedeutet dieser Wandel einen wachsenden Stellenwert von „neuen“ Kompetenzen wie Selbstorganisation, Selbstlernkompetenz und größere Mitgestaltungsmöglichkeiten in Entwicklungs- und Wandlungsprozessen.

Insgesamt ist eine stärkere Ausdifferenzierung gesellschaftlicher Teilsysteme zu beobachten. Menschen werden auf der Handlungsebene „Wahl- und Entscheidungszwänge zugemutet, die historisch ohne Beispiel sind...“ (Lange, S.18, 2006). Daraus ergibt sich ein Bedarf an ständiger Neuorientierung des eigenen Handelns.

Genderverhältnis in der Gesellschaft

Die gesellschaftlich herrschende Sichtweise auf das Genderverhältnis ist immer noch stark durch dichotome, polare Deutungsmuster geprägt, die in einem hierarchischen Verhältnis zueinander stehen.

Die bekannten Disparitäten halten sich hartnäckig und reduzieren sich nur langsam.

Die augenblickliche Situation von Gender in der Gesellschaft lässt sich immer

noch als soziale Exklusion von Frauen auf dem Hintergrund weiter existierender struktureller Zugangshindernisse beschreiben.

Zur Verdeutlichung dieser Situation sollen im Folgenden einige Zahlen aus dem Datenreport zur Gleichstellung von Frauen und Männern 2005 (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg) 2005) und aus dem Frauendatenreport 2005 (Hans Böckler Stiftung (Hg), 2006) dargestellt werden. Die Bereiche Bildung, Erwerbstätigkeit, Einkommen, Lebensformen, Familie und Beruf habe ich aufgrund ihrer direkten oder indirekten Relevanz für den Zusammenhang Organisation gewählt.

Bildung

- gleich viele junge Frauen und Männer nehmen in Deutschland ein Studium auf
- bei Studienfachwahl und beruflicher Ausbildung zeigen sich genderspezifische Unterschiede. Studentinnen studieren am häufigsten Sprach-, Kultur- und Sozialwissenschaften, Studenten dagegen am häufigsten Ingenieurwissenschaften
- die Anteile der Frauen in den höheren Stadien der akademischen Laufbahn sind jedoch vergleichsweise gering; im Studienjahr 2003/04 stellten sie 38 Prozent der Promotionen, erlangten 22 Prozent aller Habilitationen und besetzten 13 Prozent der Professuren.

Erwerbstätigkeit

- Die Erwerbstätigkeit von Frauen liegt in Deutschland bei 61,5% und damit an 11. Stelle im Vergleich mit den damals 25 EU Staaten.
- Der Arbeitsmarkt in Deutschland ist in hohem Maße von sektoraler und beruflicher Segregation geprägt. Frauen konzentrieren sich eher auf soziale Berufsfelder und Dienstleistungsberufe, Männer eher auf technische und Handwerksberufe.
- Trotz des erheblich gestiegenen Bildungs- und Ausbildungsstandes von Frauen sind diese in Führungspositionen an der Spitze von Großunternehmen deutlich unterrepräsentiert.
- Während in den Spitzenpositionen der Wirtschaft Frauen noch sehr selten vertreten sind, hat sich in Politik und Verwaltung einiges zu Gunsten von

Frauen verändert. Leitete 1961 zum Beispiel zum ersten Mal überhaupt eine Frau ein Bundesministerium, so amtiert derzeit eine Bundesregierung, in der die Ministerien paritätisch von Frauen und Männern geführt werden und das Kanzlerinnenamt eine Frau innehat.

Einkommen

- Das Einkommen von Frauen liegt in Deutschland bei ungefähr gleicher Arbeitszeit mindestens 22 Prozent unter dem von Männern. Damit nimmt Deutschland mit Österreich und Großbritannien unter den EU-Staaten einen der letzten Rangplätze im Hinblick auf die Angleichung der Einkommen von Frauen und Männern ein.
- auf dem westdeutschen Arbeitsmarkt sind Frauen genau dort zu finden sind, wo generell schlechter entlohnt wird:
 - Frauen sind seltener in gehobenen Positionen zu finden.
 - Sie sind überproportional häufig in schlechter zahlenden Branchen beschäftigt.
 - Sie arbeiten auch eher in kleineren Betrieben, wo generell schlechter bezahlt wird, und sie erreichen seltener solch lange Betriebszugehörigkeit wie Männer.
 - Die Arbeit von Frauen wird selbst im gleichen Segment des Arbeitsmarktes fast immer schlechter bezahlt.
- Als deutsches Spezifikum, das Lohnunterschiede zwischen den Geschlechtern fördert, kommen die im internationalen Vergleich sehr langen familienbedingten Berufsunterbrechungen von Frauen in Frage. Sie werden in Deutschland institutionell durch eine lange Arbeitsplatzgarantie nach der Geburt eines Kindes und durch ein unzureichendes Angebot an Kinderbetreuungsplätzen gestützt.

Lebensformen

- Die Erwerbsmuster von Frauen sind sehr stark von deren familiärer Situation geprägt.
- die Erwerbsquote von Frauen ist geringer, wenn Kinder im Haushalt leben
- die Erwerbsquote von Männern ist höher, wenn Kinder im Haushalt leben
- Eine große Geschlechterdifferenz in der Erwerbstätigkeit fällt unter den Verheirateten auf. Ehen scheinen häufig nach dem "männlichen

Ernährermodell" zu funktionieren.

- Elternzeit und Erziehungsgeld werden in Deutschland trotz anderer Möglichkeiten fast ausschließlich von Frauen wahrgenommen.
- Der Väteranteil bei Elternzeit und Erziehungsgeld liegt bei nur 5%.

Familie und Beruf

- Väter leisten mehr bezahlte Arbeit als Mütter
- Mütter leisten das Gros der Familienarbeit, auch wenn sie erwerbstätig sind
- Der Arbeitseinsatz von Vätern in der Familie nahm in den letzten zehn Jahren kaum zu
- Personen, die andere Familienangehörige pflegen, sind 2004 zu 73 % weiblich.
- Öffentliche Kinderbetreuung unter 3 Jahren ist mit 6% in Westdeutschland immer noch die Ausnahme. Im europäischen Vergleich liegt Deutschland damit ganz hinten.

Diese empirischen Schlaglichter belegen, dass Gender ein zentraler Faktor bleibt, der über Erfolg und Misserfolg gelingenden Lebens in unserer Gesellschaft bestimmen kann. Der jeweilige Kontext und die damit verbundenen Handlungsbedingungen determinieren in entscheidender Weise, welche individuellen Freiheits- und Entwicklungschancen für Frauen und Männer tatsächlich bestehen und welche gesellschaftlichen Praktiken zu mehr Chancengleichheit und Gerechtigkeit führen.

Organisationen als Kontext für Menschen sind eine der zentralen alltagsweltlichen „Bühnen“ auf denen über Status, Macht und Einfluss entschieden wird – auf denen gesellschaftliche Muster produziert und reproduziert werden. Ebenso sind Organisationen Orte, wo neue Lebens- und Arbeitsformen etabliert werden können, die zu neuen Macht- und Genderverhältnissen führen können.

rechtlicher Hintergrund

Die rechtlichen Grundlagen für Gleichberechtigung von Frauen und Männern finden sich im Grundgesetz, Artikel 3, Absatz 2 und 3, in Europäischen Richtlinien und im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG).

Grundgesetz

Im Grundgesetz, Artikel 3, Absatz 2, dem Gleichberechtigungsgrundsatz (novellierte Fassung von 1994) heißt es: „Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.“

Ergänzt durch Absatz 3, des Diskriminierungsverbots: „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. Niemand darf wegen seiner Behinderung benachteiligt werden.“ (http://www.datenschutz-berlin.de/recht/de/gg/gg1_de.htm#art3)

EU Richtlinien

Der Gleichbehandlung von Männern und Frauen ist außerdem durch zwei EU Richtlinien getrieben insofern, dass alle gesetzlichen und rechtlichen Regelungen so gestaltet werden müssen, dass keine diskriminierenden Wirkungen entstehen.

Die so genannte Genderrichtlinie der EU (Richtlinie 2002/73/EG): „Die Mitgliedstaaten berücksichtigen aktiv das Ziel der Gleichstellung von Frauen und Männern bei der Formulierung und Umsetzung der Rechts- und Verwaltungsvorschriften, Politiken und Tätigkeiten in den in Absatz 1 genannten Bereichen.“

Die EU-Richtlinie 2004/113/EG zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen beim Zugang zu und bei der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen liest sich so: „Zweck dieser Richtlinie ist die Schaffung eines Rahmens für die Bekämpfung geschlechtsspezifischer Diskriminierungen beim Zugang zu und der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen zur Umsetzung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen in den Mitgliedstaaten.“

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), umgangssprachlich auch Antidiskriminierungsgesetz genannt, ist ein neues deutsches Bundesgesetz (im August 2006 in Kraft getreten), das zum Ziel hat, ungerechtfertigte

Benachteiligungen aus Gründen der Rasse, der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion, der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen. Zu Verwirklichung dieses Ziels erhalten Angehörige der durch das Gesetz geschützten Personengruppen Rechtsansprüche gegen Arbeitgeber und Private, wenn diese sich in einer gesetzlich verbotenen Weise gegenüber dem Geschützten verhalten. (<http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/agg/gesamt.pdf>)

Organisationen sind also von rechtlicher Seite mit einigen Veränderungen, die sie direkt oder indirekt betreffen, konfrontiert. Es entstehen neue Pflichten, Haftungsrisiken und Entschädigungsansprüche. Diese Änderungen betreffen die Schutz-, Organisations- und Maßnahmenpflichten des Arbeitgebers, die Beweislastumkehr zu Lasten des Arbeitgebers, die Entschädigungsansprüche, auch einstweilige Verfügungsverfahren und nicht zuletzt das Beschwerde- und Leistungsverweigerungsrecht der Arbeitnehmer.

wirtschaftlicher Hintergrund

Da die Profit Organisation in meiner Arbeit im Fokus stehen wird, möchte ich aktuelle wirtschaftliche Trends darstellen, die auf Organisationen wirken.

Lange stellt als Einflussfaktoren dar:

- Modernisierungsprozesse verlaufen in immer kürzeren Zeitabständen
- Zunahme der Innovationsgeschwindigkeit
- die Halbwertszeit von Wissen und Fachkenntnissen nimmt ab
- Kürzere Produktlebenszyklen
- eine gut informierte Kundschaft, die sich immer weniger an Marken und Unternehmen binden lässt
- Internationalisierung des Marktes mit der Zunahme von weltweiten Fusionen und Kooperationen
- Erwartbarer Fach- und Führungskräftemangel durch demographischen Wandel der Bevölkerung in Deutschland

(Zusammengefasst aus Lange, 2006, S. 17-25)

Der Einfluss dieser Faktoren und die Entwicklung hin zu deutlich reduzierten Belegschaften aus Gründen der Kostenersparnis haben zur Folge, dass ein harter Kampf um gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte beginnt.

Zusammenfassend

Die dargestellten gesellschaftlichen, rechtlichen und wirtschaftlichen Hintergründe sind Facetten einer Entwicklung, die Organisationen zu einer ständigen Überprüfung und Neubestimmung von Zielen und Prämissen ihres Handelns nötigen. Darüber hinaus tragen die oben skizzierten Entwicklungen dazu bei, dass der Druck auf Organisationen zur permanenten Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen zunehmen wird.

Organisationen spielen eine erhebliche Rolle in der Konstruktion von Gender. Organisationen sind wesentliche Orte, wo neue Lebens- und Arbeitsformen etabliert werden können, die zu neuen Macht- und Genderverhältnissen in der Gesellschaft führen können.

3.4 ...in Organisationen

Menschen werden zuerst Männer und Frauen und dann erst zu Kooperierenden in beruflichen Organisationen. Sie kommen also mit der gesellschaftlich konstruierten Geschlechterpolarität zusammen.

Organisationen haben nach Meuser eine geschlechtliche Substruktur, die mit dem Begriff „gendered organisation“ bezeichnet wird. Ein entscheidendes Merkmal der Gendered Organisation ist, dass sie sich selbst als genderneutrales Gebilde wahrnimmt. (Meuser, 2005, S. 69)

Nach Lange wird „soziale Ungleichheit entlang der Geschlechtergrenze in entscheidender Weise durch die Strukturen des Arbeitsmarktes und insbesondere durch Aushandlungsprozesse in Organisationen begründet, reproduziert und nicht zuletzt verändert.“ (Lange, 2006, S. 59)

Somit sind Organisationen Orte des „doing gender“. Geschlecht ist eine Strukturvariable, die über die Positionierung von Frauen und Männern in Organisationen mitentscheidet.

Die Forschung im Bereich Gender und Organisation hat sich besonders auf die Bereiche Segregation, Karriere und Sexualität in Organisationen konzentriert, die im Folgenden auszugsartig dargestellt werden sollen.

Segregation in Organisationen

Segregation meint die unterschiedliche Konzentration von Männern und Frauen in

Berufen, Wirtschaftsbereichen, Tätigkeitsgruppen und hierarchischen Positionen.

„Unterschiedlich“ geht einher mit „ungleich“, da die berufliche Segregation nach Gender mit Einkommens- und Machtunterschieden einhergeht.

Unterschiedliche Untersuchungen (zusammengefasst in Allmendinger / Podsiadlowski, 2001) belegen, dass

- Frauen in Branchen und Berufen mit hohem Sozialprestige niedriger repräsentiert sind als Männer
- Frauen in Branchen und Berufen mit entsprechendem Entgelt niedriger repräsentiert sind als Männer
- Überwiegend weiblich besetzte Berufe auf den niedrigeren Besoldungsebenen einer Organisation zu finden sind
- überwiegend weiblich besetzte Berufe (z.B. soziale Berufsfelder und Dienstleistungsberufe) kürzere Karriereleitern haben als überwiegend männlich besetzte Berufe (z.B. technische und Handwerksberufe)

(aus: Allmendinger / Podsiadlowski, 2001, S.278f)

In weiteren Untersuchungen (ebenfalls zusammengefasst in Allmendinger / Podsiadlowski, 2001) wird deutlich, dass die Segregation in Organisationen stärker wirkt als auf dem Arbeitsmarkt insgesamt. Frauen und Männer werden in Organisationen weit stärker „getrennt“ als sie das vorab z.B. durch ihre Berufswahl sind.

Karriere in Organisationen

Organisationen sind nach Luhmann der Ort, wo Individuen über Karrieren einbezogen werden (dargestellt in Pasero, 2004, S.145). Nach Pasero ersetzt das Selektionsprinzip Karriere in der modernen Organisation die Herkunft. Es ist gekennzeichnet durch zwei Betrachtungsweisen, die der Fremdselektion von Personalentscheidungen in der Organisation und die der Selbstselektion der Individuen im Hinblick auf Karriereoptionen. Damit wird Karriere bei Pasero als relativ neues Inklusionsmuster auf Grundlage von Berufsbiografien dargestellt. Nach Luhmann (dargestellt in Pasero, 2004, S.146) sind Karrieren somit „Kommunikationseffekte von Erfolgen und Misserfolgen“.

In Karriereverläufen in Organisationen fallen deutliche Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern auf:

- eine unzureichende Teilhabe von Frauen an Führungspositionen
- die weniger schnelle Beförderung von Frauen im Vergleich zu Männern
- Frauen haben in der Regel in Führungspositionen weniger Personalverantwortung als Männer

(aus: Allmendinger / Podsiadlowski, 2001, S.278f)

Ein besonders sichtbares Beispiel für die Ungleichheit von Frauen und Männern in Organisationen stellt die Besetzung von Führungspositionen dar. Darauf soll deshalb im Folgenden näher eingegangen werden.

In deutschen Unternehmen werden nach Ergebnissen des Deutschen Instituts der Wirtschaft aus dem Jahr 2000 immer noch nur 4,5% der Führungspositionen von Frauen besetzt. Insgesamt beträgt der Frauenanteil in Führungspositionen (alle Organisationsarten gerechnet) etwa 11%. Dabei stellen Frauen im Jahr 2000 49,4% der erwerbsfähigen und 43,5% der erwerbstätigen Bevölkerung. (Zusammengefasst in Holst, 2002, S.54)

Wie es zu diesen Ungleichheiten kommen kann, darüber gibt es in der Forschung verschiedene Beobachtungen und Annahmen.

Es wird von Conell (dargestellt in Neubauer, 2002) das Bezugssystem der „hegemonialen Männlichkeit“ auf dem Erwerbs- und Arbeitsmarkt im Allgemeinen und in Organisationen im Besonderen konstruiert. Der Begriff Hegemonie bezeichnet die gesellschaftliche Machtstellung von Gruppen, die kulturell und ideologisch so fest verankert ist, dass sie unhinterfragt als normal und selbstverständlich gilt, und gleichzeitig von nicht herrschenden Gruppen unterstützt wird.

Diese angenommene Hegemonie führt nach Neubauer in Organisationen auf unterschiedliche Weise zu struktureller und manifester Diskriminierung von Frauen aufgrund ihrer Geschlechtszugehörigkeit und von Männlichkeiten, die sich „nicht-hegemonial“ verhalten.

Phänomene, die im System der „hegemonialen Männlichkeit“ bezüglich Führung beobachtet wurden, sind die Phänomene „glass ceiling“, „token women“, „think manager – think male“ und die männliche geprägten Netzwerke auch „Männerbund Management“ genannt, die ich im folgenden kurz darstellen möchte.

Das Phänomen „glass ceiling“ beschreibt die Tatsache, dass Frauen zwar befördert werden (Frauen sind zunehmend in Führungspositionen zu finden), aber ab einem bestimmten hierarchischen Niveau an eine unsichtbare (gläserne) Decke stoßen (Frauen sind nur zu einem kleinen Prozentsatz in Top Management Positionen zu finden), die ihrem weiteren Aufstieg ein abruptes Ende setzt. (Zusammengefasst in Neubauer, 2002, S. 799)

Das Phänomen der „token women“ beschreibt nach Neubauer Frauen in Führungspositionen, die als „Aushängeschild“, „Etikett“, „Alibifrauen“ fungieren. Es bezieht sich auf Frauen, die als geschlechtliche Minderheit in einer Rangstufe, einem Beruf oder einer Organisationseinheit arbeiten. Der herausgehobene Status vergrößert einerseits ihre Sichtbarkeit und ihren Bekanntheitsgrad, auf der anderen Seite werden diese Frauen genau beobachtet und jeder Fehler wird von außen schnell wahrgenommen und ihrem Geschlecht zugeschrieben. Je mehr sie sich dem Männlichkeitsstereotyp annähern, desto eher laufen sie Gefahr als unweiblich deklariert zu werden. Je mehr sie dem Weiblichkeitsstereotyp entsprechen, desto eher müssen sie damit rechnen als unprofessionell abgetan zu werden. Innerhalb des Führungssystems werden sie unter Umständen nicht in die Kontakte der Männer einbezogen, da die Männer in ihrer Anwesenheit ihr Verhalten ändern müssen. (Zusammengefasst in Neubauer, 2002, S. 803)

Das Phänomen des „think manager – think male“ beschreibt nach Neubauer die erforschte Assoziation von erfolgreicher Führungskraft mit dem männlichen Geschlechtsstereotyp. Diese Assoziation wurde in Spreemanns (dargestellt in Neubauer) Untersuchungen sowohl bei Frauen als auch bei Männern beobachtet. Spreemann diskutierte daraufhin die Effekte dieser Assoziation auf alle Bereiche von Organisationen (von Auswahlverfahren bis zur Entlohnung) und vor allem auch auf die Selbsteinschätzung von Frauen bezüglich Karriereorientierung und – Motivation. (Neubauer, 2002, S. 805)

Dem Phänomen von Netzwerken als informellen, strukturellen Bedingungen in Organisationen wird in der Forschung in den letzten Jahren zunehmend Bedeutung beigemessen. Besonders für das Treffen von Entscheidungen, dem Knüpfen und Pflegen von Kontakten und für Karrierechancen stellen informelle Strukturen in Organisationen neben den formellen einen wesentlichen Faktor dar.

Die geschlechtliche Dimension in Organisationen in diesem Zusammenhang lässt

sich demnach am Ausschluss von informellen Prozessen und Vergemeinschaftung (in Form von Netzwerken, Bündnissen und informellen Gruppen) erkennen. Rastetter (1994) konstatiert das „männerbündische Handeln“ in diesen Netzwerken als konstitutives Element der Organisation und als herrschaftssichernde Instanz.

Sexualität und Macht in Organisationen

Sexualität ist ein wichtiger Teil der täglichen Konstruktion von Gender, die innerhalb und außerhalb von Organisationen Bedeutung erhält. Innerhalb von Organisationen vor allem im Zusammenspiel mit Macht.

Rastetter stellt in ihrer Monographie zu „Sexualität und Herrschaft in Organisationen“ einige interessante Punkte heraus, die ich hier kurz und stark selektiert darstellen werde:

Nach Rastetter ist das Bild von Arbeits- Organisationen vornehmlich das einer sachlichen, auf ein Ziel hin orientierten Organisation. Durch Abspaltung von Leiblichkeit, Sinnlichkeit und Emotionalität wird versucht eine Fokussierung auf die „Sache“ zu erreichen. Körperlichkeit, insbesondere Sexualität wurde somit nach Rastetter in Organisationen schon sehr früh reglementiert. Neuberger formuliert dazu: „Menschen, die miteinander arbeiten, haben füreinander Gefühle (und zwar die ganze Spannbreite von Liebe bis Hass), sie haben Phantasien, Begierden, Sehnsüchte – jenseits sachrationalen Funktionierens.“ (Neuberger, 2002)

Es wird deutlich, dass Anspruch bzw. Selbstverständnis und Wirklichkeit nicht zwangsläufig kompatibel sind.

Historisch gab es lange eine strikte Abtrennung von Sexualität in den privaten Bereich (ausgenommen auf gedanklicher Ebene). Bei der Aufnahme von Frauen in Bürobetriebe Ende des 19. Jh. sind Beobachtungen eines Fabrikdirektors aus dem Jahre 1899 aufgezeichnet, der durch Frauenbeschäftigung eine Zunahme der erotischen Spannung am Arbeitsplatz einerseits und andererseits eine in sittlicher Beziehung günstigere Situation am Arbeitsplatz festhielt (Rastetter, 1994, S. 164).

Rastetter hat unterschiedliche Untersuchungen zum Thema Sexualität in Organisationen ausgewertet und verschiedene Formen von Sexualität am Arbeitsplatz identifiziert: sexuell-romantische Beziehungen, Flirts, sexuelle

Belästigung.

Um das Ausmaß von Sexualität am Arbeitsplatz darzustellen, hier einige Angaben aus Befragungen (zusammengefasst in Rastetter 1994):

- 76,2% der Männer und 77,6% der Frauen geben an, nicht-belästigendes sexuelles Verhalten im Arbeitskontext zu kennen und erlebt zu haben
- 24,6% der Männer und 34,1% der Frauen geben an, belästigendes sexuelles Verhalten im Arbeitskontext erlebt zu haben

Die Trennung zwischen belästigendem und nicht-belästigendem sexuellem Verhalten ist natürlich schwer zu ziehen, ebenso wie dessen eindeutige Bewertung. Während zum Beispiel belästigendes Verhalten eindeutig negativ konnotiert ist, muss nicht-belästigendes Verhalten nicht unbedingt positiv sein – es kann auch indifferent oder unangenehm sein. Im Bereich des nicht-belästigenden Verhaltens gibt es Beziehungen, Verhältnisse und Flirts mit KollegInnen oder Führungskräften.

Besonders sexuelles Verhalten unter hierarchisch unterschiedlichen Organisationsmitgliedern kann zu Verhaltensveränderungen führen (gegenüber den direkt Beteiligten sowie gegenüber den indirekt Beteiligten wie KollegInnen, Vorgesetzten), wie zu: Bevorzugung, Erhöhung der Motivation bis zur deutlichen Verbesserung der Arbeitsleistung. Oder zu: Koalitionsbildung, Benachteiligung, Sinken der Motivation bis zum Verlassen der Organisation.

Das heißt sexuelle Beziehungen in Organisationen beeinflussen Macht. Oder Macht kann genutzt werden, um sexuelle Ziele zu erreichen.

Zusammenfassend

Es wird deutlich, dass ein „doing organisation“ immer auch ein „doing gender“ ist.

In Organisationen zeigt sich Segregation, die ungleiche Verteilung von Frauen und Männern in Berufen, Wirtschaftsbereichen, Tätigkeitsgruppen und hierarchischen Positionen, und damit ein unterschiedlicher Zugang zu Macht und Einfluss.

Die Alltagswirklichkeit in Organisationen wird durch Werte, Prinzipien und Vorannahmen determiniert, die genderbezogene Konnotationen aufweisen. In

vielen Organisationen zeigen sich nach Neuberger die ideologische Höherbewertung männlich konnotierter Organisationsprinzipien und die tendenzielle Marginalisierung weiblich konnotierter Organisationsprinzipien. Die Vorstellung von Macht wird immer noch stark mit hegemonialer Männlichkeit verbunden (d.h. stereotypisiert) und idealisiert. Und weiblich assoziierte Attribute können Quelle von Benachteiligung werden.

3.5 ...und Gleichstellungsstrategien in Organisationen

Gleichstellungsstrategien im Kontext von Organisationen sind nichts Neues mehr. Die Strategien haben sich jedoch in den letzten Jahrzehnten verändert. Und mit ihnen die Verantwortungsbereiche für Gleichstellung in Organisationen.

In diesem Abschnitt sollen die Gleichstellungsstrategien beleuchtet werden, die in der Praxis von Organisationen eine Rolle spielen oder in jüngerer Zeit gespielt haben: Die Strategie der gezielten Frauenförderung, die Strategie des Gender Mainstreaming und die Strategie des Gender & Diversity Management.

Strategie der Frauenförderung

Frauenförderpolitik hat die Förderung der gleichen Teilhabe von Frauen in allen gesellschaftlichen Bereichen zum Ziel.

Innerhalb des organisationalen Handelns geht es um die Beseitigung bestehender Benachteiligungen und die aktive Bekämpfung von mittelbarer und unmittelbarer Diskriminierung.

Historisch hat die Frauenbewegung ab ca. Ende der 60er Jahre in Deutschland entscheidend dazu beigetragen, dass die gesellschaftliche Situation von Frauen zunehmend wahrgenommen und problematisiert wurde.

Seit Ende der 70er Jahre erfolgte die Institutionalisierung der Gleichstellungspolitik, z.B. mit der Einrichtung von kommunalen Gleichstellungsstellen, Gleichstellungsbeauftragten. In deren Arbeit in Initiativen und Maßnahmen ging es um die Schwerpunkte:

- Verbesserung von Vereinbarkeit von Familie und Beruf (z.B. innovative Arbeitszeitgestaltung, Veränderung der Arbeitsorganisation)
- Unterstützung von Frauen beim Zugang zu männerdominierten Bereichen

(z.B. Mentorinnenprogramme, frauenspezifische Qualifikationsangebote)

- Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen (z.B. Etablierung von Quoten für die Neubesetzung von Führungspositionen)

Der wichtigste Beitrag der Frauenförderung ist zweifelsohne das gestiegene Bewusstsein für frauenspezifische Anliegen und Probleme in unterschiedlichen Kontexten, somit auch im Kontext von Organisationen.

Die Kritik an dieser Strategie liegt hauptsächlich in der Alleinstellung der Förderung von Frauen. Im nicht Mitdenken struktureller Ursachen und Muster. Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragte bekommen in diesem Zusammenhang zwar gleichstellungspolitische Anliegen delegiert ohne jedoch den nötigen Einfluss bzw. die direkte Anbindung an einflussreiche Positionen in Führung und Management zu erhalten.

Durch die Erfahrung der begrenzten Wirkung der Ansätze der Frauenförderung haben sich ab Mitte der 90er Jahre die Gleichstellungsstrategien des Gender Mainstreaming in den Bereichen Politik und Verwaltung und des Gender Management, häufig innerhalb des Diversity Managements, entwickelt und etabliert. Frauenfördermaßnahmen werden heute oft innerhalb oder als ergänzende Maßnahmen zu diesen Gleichstellungsstrategien angeboten.

Strategie des Gender Mainstreaming

Basierend auf der Annahme, dass in vielen Bereichen Entscheidungen immer noch „geschlechtsblind“ ablaufen, sollen mit dem Konzept des Gender Mainstreaming geschlechterpolitische Fragen in allen Politikfeldern zu einem verbindlichen Bestandteil von Entscheidungen werden. Im Sinne einer frühzeitigen, pro-aktiven Analyse von geschäfts- oder organisationspolitischen Entscheidungen sollen diskriminierende Auswirkungen frühzeitig erkannt und der genderspezifische Nutzen in das Handeln einbezogen werden.

„Mainstreaming“ leitet sich vom englischen Wort *Mainstream* ab und bedeutet etwas (gender), das bisher lediglich am Rande betrachtet wurde, als zentrales Kriterium aufzunehmen, mitzudenken als durchgängiges Prinzip. (Stepaneck/Krull, 2003, S.23)

Entstanden ist die Strategie des Gender Mainstreaming auf der 4. Weltfrauenkonferenz in Peking auf der positiven Erfahrungsgrundlage aus der

systematischen Integration von Gender im Feld der Entwicklungszusammenarbeit (Lange, 2006, S.43).

Ende der 90er Jahre wurde die Strategie des Gender Mainstreaming als verbindliche Vorgehensweise für die Mitgliedstaaten der UN beschlossen.

Die EU-Staaten haben sich mit dem Amsterdamer Vertrag 1999 verpflichtet eine aktive Gleichstellungspolitik im Sinne des Gender Mainstreaming zu verfolgen. Die Bundesregierung hat sich in einem Kabinettsbeschluss 2000 auf Gender Mainstreaming als Querschnittsaufgabe und Leitprinzip verpflichtet.

„Gender Mainstreaming ist ein Auftrag insbesondere an die Leitungsebenen einer Organisation bzw. eines Unternehmens (top down). Geschlechterpolitische Anliegen und Interessen sind im Sinne einer Querschnittsaufgabe von Frauen und Männern gemeinsam in den Prozess der Entscheidungsfindung zu integrieren. Führungskräfte (...) sind aufgefordert mit Hilfe ihrer Entscheidungen geeignete Strukturen, Prozesse und Kulturen zu entwickeln, die zur Gleichstellung von Frauen und Männern in allen Bereichen der Gesellschaft beitragen. Zugleich sind die betroffenen Männer und Frauen als Mitglieder der jeweiligen Organisation bzw. als Anspruchsgruppen in diese Prozesse systematisch zu integrieren (bottom up).“ (Lange, 2006, S.44).

Zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in die Praxis von Organisationen sind eine Reihe von Instrumenten entwickelt worden, die durch Sensibilisierung, Selbstreflexion und Wissensvermittlung so genannte Genderkompetenz vermitteln.

Ein wichtiger Beitrag von Gender Mainstreaming ist der Einbezug des Gesamtsystems Organisation in den Genderprozess mit all seinen Chancen (z.B. Feststellung von Ungleichheiten, möglicher Abbau von Diskriminierungen). Ein anderer Beitrag der Strategie ist der Perspektivenwechsel von Frauen zu Männern und Frauen in Organisationen. Auf der inhaltlichen Grundlage des Gender Mainstreaming lassen sich Chancengleichheitsstrategien zuordnen.

Strategie des Managing Diversity

Der Begriff Diversity bezeichnet nach Stuber zunächst, das Phänomen der „Vielfalt“, das durch zahlreiche Unterschiede entsteht, die alle Menschen zu einmaligen Individuen machen. Die Haltung Diversity beschreibt nach ihm das

Bewusstsein für vielfältige Unterschiede und ihren Einfluss auf das tägliche Miteinander. Auf Organisationen übertragen beschreibt Diversity „die bewusste Anerkennung, Berücksichtigung und konsistente Wertschätzung von Unterschiedlichkeit sowie die aktive Nutzung und Förderung von Vielfalt zur Steigerung des Erfolges.“ (Stuber, 2004, S. 15)

Historisch hat Diversity seine Wurzeln in der schwarzen Bürgerrechtsbewegung in den 40er, 50er und 60er Jahren in den USA. Die Politik der „Affirmative Action“ und die damit verbundene Androhung hoher Strafen gegen Organisationen, die diskriminierender Handlungen überführt werden setzte den entscheidenden Entwicklungsimpuls zur Implementierung von Diversity Management. Globalisierung, sowie er demographische Wandel in Deutschland sind der fruchtbare Boden auf den diese amerikanische Strategie hier fiel.

Zur Umsetzung wird mit Instrumenten wie Trainings, Coaching und MentorInnenprogrammen an der Diversity Sensibilisierung gearbeitet.

Als die Kerndimensionen von Diversity werden nach Stuber sechs biologische und/oder soziale Faktoren aufgezeigt: Alter, Befähigung oder Behinderung, ethnisch-kulturelle Prägung, biologisches und/oder soziales Geschlecht, sexuelle Orientierung und religiöse Glaubensprägung. Sie haben gemeinsam, dass sie teilweise nicht veränderbar oder nur schwer veränderbar sind und das sie Lebenswelten prägen. Eine Besonderheit besteht in der (augenscheinlichen) Sichtbarkeit oder der (subtileren) Wahrnehmbarkeit der Kerndimensionen, wobei Gender zu den deutlich sichtbaren Dimensionen gehört, was spätestens in den seltenen, verwirrenden Situationen auffällt, wo gender nicht deutlich sichtbar ist.

Weitere Dimensionen von Vielfalt, die in Organisationen von Bedeutung sein können sind Persönlichkeitsmerkmale, die ein Mensch selbst steuern und beeinflussen kann, wie Denk- und Arbeitsweisen, Kultur und Sprache, Einkommen, Ausbildung und beruflicher Werdegang, und private Lebensumstände wie Familienstand, geografischer Standort.

Gender ist eine Dimension unter vielen anderen relevanten Differenzphänomenen. Es wird bei Lange hervorgehoben, dass es innerhalb der Dimensionen auch innerhalb z.B. der Genderdimension große Differenzen geben kann.

Der Diversity Diskurs eröffnet hier die Chance, eindimensionale

Interessenzuschreibungen entlang bestimmter Merkmale, wie z.B. Gender tendenziell aufzulösen, zu pluralisieren und zu historisieren.

Ein weiterer Beitrag der Strategie Diversity Management liegt in der extensiven und am Nutzen von Organisationen orientierten Öffentlichkeitsarbeit. Der Einfluss auf Bekanntheitsgrad des Begriffs und Beliebtheit ist eine Frucht dieser Arbeit und in der praktischen Arbeit spürbar.

Die Aufgaben von Diversity Beauftragten gehen häufig über das Aufgabenprofil von Frauen- oder Gleichstellungsbeauftragten hinaus. Eine direkte Anbindung ans Management oder eine Personalunion sind nicht selten.

Zusammenfassend

Aus der chronologischen und parallelen Entwicklung von Gleichstellungsstrategien in Organisationen lassen sich folgende Stärken der unterschiedlichen Strategien zusammentragen:

- Bewusstsein und Sensibilität für Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern in Organisationen schaffen (aus der Frauenförderung)
- Das System Organisation als Ganzes als Ansatzpunkt von Gleichstellungsstrategien (aus Gender Mainstreaming)
- Ansprache von Männern und Frauen als Beteiligte an und Unterstützende von Gleichstellungsstrategien (aus Gender Mainstreaming)
- Öffentlichkeitsarbeit, die den Bekanntheitsgrad von Begrifflichkeiten und Strategien sichert (aus Diversity Management)
- Anbindung der Strategien ans Management (aus Diversity Management)

3.6 ...in der Zusammenfassung

In Kürze zusammengefasst die Essenz der dieser Arbeit zugrunde liegenden Begriffe, Hintergründe, Einflussfaktoren und Zusammenhänge, die relevant für die Themenstellung „Genderprozesse in Organisationen“ sind.

Der im Folgenden verwendete Begriff „Gender“ bezeichnet das soziale Geschlecht einer Person, das im Laufe derer Entwicklung auf Grundlage von biologischen Geschlechtsmerkmalen zugeordnet und „erlernt“ wird. Ein Phänomen der Kategorie Gender ist deren stark normierende Wirkung. Die automatische Zuordnung zum und Orientierung am System der

Zweigeschlechtlichkeit in unserer alltäglichen Wahrnehmung und unserem Handeln sind wesentliche Faktoren im theoretischen und praktischen Umgang mit der Kategorie Gender.

Die theoretischen Ansätze der Gleichheits-, Differenz-, Dekonstruktions- und Systemtheorie beleuchten unterschiedliche Sichtweisen auf Gender. Einerseits werden bewusst Asymmetrien und stereotype Zuschreibungen zu „weiblich“ und „männlich“ konstruiert („doing gender“). Andererseits wird das vielfältige und komplexe Verständnis der Kategorie Gender („gender diversity“) propagiert. Im Kontext der Praxis der Organisationsentwicklung wie in der Theoriediskussion scheint mir eine Mischform zur Verdeutlichung und Komplexitätsreduktion einerseits und zur nötigen Aufweichung von Stereotypen, die Veränderung erschweren, andererseits unabdingbar.

Organisationen spielen eine wesentliche Rolle in der Konstruktion von Gender. Organisationen sind Orte, wo neue Lebens- und Arbeitsformen etabliert werden, die Wirkung auf Macht- und Genderverhältnisse in der Gesellschaft haben können. Umgekehrt haben Genderverhältnisse in der Gesellschaft und rechtliche Entwicklungen von Gleichstellung, sowie wirtschaftliche Zwänge Einfluss auf Organisationen und zwingen sie zur Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen.

Gender kann auch heute noch als zentraler Faktor, der über Erfolg und Misserfolg in unserer Gesellschaft bestimmen kann, bezeichnet werden. Die rechtlichen Grundlagen des Grundgesetzes, der EU Richtlinien und des neuen AGG üben zunehmend Veränderungsdruck auf Organisationen aus. Ebenso wie wirtschaftliche Einflüsse (wie z.B. Internationalisierung des Marktes, Zunahme der Innovationsgeschwindigkeit) Unternehmen in höherem Maße zwingen, qualifiziertes Fachpersonal zu gewinnen und zu binden.

Organisationen als genderkonstruierende, –reproduzierende und -verändernde Institutionen beschäftigen sich in der Breite seit ca. einem Jahrzehnt, mit Gleichstellungsstrategien: der gezielten Frauenförderung, der Strategie des Gender Mainstreaming und den Strategien des Gender & Diversity Management. Jede dieser Strategien hat ihre Stärken, die die heutige Praxis von Genderprozessen beeinflussen und für unsere Betrachtung von Erfolgsfaktoren dieser Prozesse wesentlich sind: Bewusstsein und Sensibilität für Ungleichheiten

zwischen Frauen und Männern in Organisationen, Einbezug des Systems Organisation als Ganzes, Ansprache von Männern und Frauen als Beteiligte an und Unterstützende von Gleichstellungsstrategien, Öffentlichkeitsarbeit, die den Bekanntheitsgrad von Begrifflichkeiten und Strategien sichert, Anbindung der Strategien ans Management.

Im nächsten Teil sollen vor diesem Hintergrund Erfolgsfaktoren in Genderprozessen in Organisationen dargestellt werden und der Versuch einer Kategorisierung der Erfolgsfaktoren vorgenommen werden.

Der Einfluss von Führung soll aus dem Geflecht von Erfolgsfaktoren herausgenommen, gesondert betrachtet werden und im Forschungsprojekt der Arbeit untersucht werden.

4 Theoretisches Forschungsprojekt: Genderprozesse in der Praxis von Organisationen

Eine zunehmende Zahl von Organisationen hat die Bedeutung von Gleichstellungsstrategien und Diversitystrategien innerhalb ihrer Entwicklung erkannt und entsprechende Programme umgesetzt.

Diese relativ „neue“ Haltung von Organisationen, insbesondere von Wirtschaftsunternehmen, soll im Folgenden anhand von Ergebnissen zweier umfassender Studien dargestellt werden und durch Beiträge von GenderberaterInnen aus deren Praxis- und Forschungserfahrung ergänzt werden. Die erste der beiden Studien, aus denen ich im Wesentlichen zitiere, ist eine Studie der Europäischen Kommission zum „Geschäftsnutzen von Vielfalt“ aus 2005, in der 495 Unternehmen aus 22 europäischen Ländern (darunter 125 Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland) zu den bei ihnen geplanten, implementierten oder derzeit laufenden Vielfalt- und Gleichstellungsprozessen befragt wurden (Europäische Kommission, 2005). Die zweite Studie ist die Evaluation des Total E-Quality Awards aus 2000. Das vom Bund unterstützte Prädikat Total E-Quality Award wird seit 1997 an Unternehmen verliehen, die sich durch eine an Chancengleichheit orientierte Personalpolitik auszeichnen (Busch / Engelbrech, 2000). Die Beiträge von GenderberaterInnen stammen im Wesentlichen aus der Dokumentation des Prozesses der Geschlechterdemokratie in der Heinrich Böll Stiftung (Heinrich Böll Stiftung, 2005 und 2003), aus Forschung und Praxis.

Organisationsberatung ist vor dem dargestellten Hintergrund gefordert, sich mit dem Thema Gender in Organisationsentwicklungsprozessen oder mit der Begleitung reiner Genderprozesse auseinanderzusetzen. Aufbauend auf der in 3.5 dargestellten Entwicklung von Gleichstellungsstrategien in Organisationen, möchte ich aus den oben genannten Studien Erfolgsfaktoren in Genderprozessen darstellen und den Versuch derer Kategorisierung vornehmen.

Ausgehend von den Erfolgsfaktoren aus den erhobenen Genderprozessen möchte ich mich in 4.3 auf die Rolle von Führung in Organisationen mit ihren Steuerungsmöglichkeiten konzentrieren. Dieser Fokussierung liegt die in 3.3 und 3.4 aufgezeigte wechselseitige Beziehung von Macht und Einfluss mit

Genderaspekten und Führungspositionen in Organisationen und die daraus abgeleitete forschungsleitende Hypothese zugrunde, dass Führungsverhalten wesentlichen Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg von Genderprozessen in Organisationen hat.

Exkurs zu Gender und Diversity Prozessen

Es ist anzumerken, dass die herangezogenen Studien die Kategorie Gender in unterschiedlichen Zusammenhängen (z.B. in Bezug auf Organisationsart, Branche, Chancengleichheits- oder Diversitystrategien) untersuchen und ihr einen unterschiedlichen Stellenwert zuordnen.

Manche Studien untersuchen Erfolgsfaktoren von Diversity wobei Gender als eine Kategorie von Diversity betrachtet wird. Bei anderen liegt der Schwerpunkt auf der Kategorie Gender. Sie stellen die Kategorie Gender in Gleichstellungs- oder Chancengleichheitsprogrammen, Gender Mainstreaming Prozessen oder Prozessen der Geschlechterdemokratie explizit in den Mittelpunkt.

Zugunsten einer größeren Breite von Faktoren nutze ich bewusst die Ergebnisse aller Studien zu Erfolgsfaktoren von Genderprozessen in ihrer Vielfalt von Zusammenhängen und Schwerpunktsetzungen der Kategorie Gender.

Ich gehe dabei von einer generellen Übertragbarkeit der Ergebnisse von Diversity auf Genderprozesse für den Forschungszweck dieser Arbeit aus. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass Diversity und Genderprozesse in Inhalt und teilweise auch in ihrem Anspruch ähnlich sind. Im Folgenden dazu einige Ausführungen:

Blickhäuser und von Bargas benennen als Gemeinsamkeiten von Gender und Diversity Konzepten:

- beide setzen auf differenzierte Wahrnehmung
- beide benennen soziale Strukturen als prägende Faktoren der Menschen
- beide können potenziell gegen Diskriminierung wirken

(Blickhäuser / von Bargas, 2006, S.23)

Ich schließe mich diesen Ausführungen an und möchte zudem die These formulieren, dass „Diversity“ besonders im Bereich von Profit Organisationen ein besseres Image zu haben scheint als „Gender“. Diese auch in der Praxis häufig zu beobachtende positivere Besetzung des Begriffs Diversity wird von folgenden

Wahrnehmungen aus meiner Praxis gestützt:

- der Begriff „Diversity“ ist im Bereich von Profit Organisationen bekannter / populärer als „Gender“
- „Diversity“ stößt durch seine Streuung der Kategorien und seine niedrige Vorbelastung mit „alten“ Konzepten in Deutschland auf eine positivere zumindest neutralere Haltung als „Gender“
- „Gender“ muss sich häufig mit negativen Haltungen gegenüber „alten“ feministischen Konzepten sowie mit deren Bewertung auseinandersetzen

Meine Annahme zur Übertragbarkeit der Ergebnisse aus Studien über Diversity und Genderprozesse möchte ich außerdem mit Strukturähnlichkeit begründen. Bei beiden Strategien handelt es sich um Organisationsentwicklungsprozesse, die eine Kulturveränderung beinhalten. Als solche müssen beide mit Widerständen und persönlicher Betroffenheit umgehen.

Martini hebt in ihren Ausführungen über Lernwiderstände gegenüber Gender- und Diversitystrategien hervor, dass das Merkmal „Geschlecht“ als einziges die Diskriminierung einer Mehrheit benennt. Und durch die Betroffenheit jeder Person (jede Person ist als Frau oder Mann vom Gender Thema betroffen) erhöhtes Widerstandspotenzial birgt (Martini, 2006, S.14).

Begrifflich werde ich im Folgenden alle in Organisationen umgesetzten Strategien, die Gender als zentrale Kategorie beinhalten (Gleichstellungs-, Chancengleichheits- und Diversitystrategien) als Genderprozesse bezeichnen.

4.1 Gender in Organisationen – eine „neue“ Haltung

Geschlechterpolitik kann inzwischen auf eine längere Geschichte zurückblicken. In institutionalisierter Form gibt es sie seit ca. 25 Jahren vornehmlich in Form von Frauengleichstellungspolitik. Seit der Wende vom 20. ins 21. Jahrhundert zeichnet sich nach Meuser ein Gestaltwandel von Geschlechterpolitik ab, der verknüpft ist mit der EU Politik des Gender Mainstreaming. (Meuser, 2005, S. 61)

In der Praxis werden seit den späten 90er Jahren Gender Mainstreaming Konzepte in der öffentlichen Verwaltung umgesetzt.

Etwa in der gleichen Zeit, Mitte bis Ende der 90er, haben sich Gleichstellungsstrategien in Wirtschaftsunternehmen etabliert (z.B. wird das vom

Bund unterstützte Prädikat Total E-Quality Award seit 1997 an Unternehmen verliehen, die sich durch eine an Chancengleichheit orientierte Personalpolitik auszeichnen).

Andere Unternehmen schauen auf eine mittlerweile ca. 10 jährige Praxis mit Diversity Prozessen zurück.

Während all diese Unternehmen Ende der 90er noch als „Piloten“ oder gar „Exoten“ galten, entwickelt sich mittlerweile eine „neue“ Haltung zu den Themen Gender und Diversity.

Gender hat nach Meuser den Prozess der Professionalisierung durchlaufen. Gender Mainstreaming Strategien haben ihrerzeit einen neuen Markt kreiert, den Markt von Gender ExpertInnen, Gender TrainerInnen, GenderberaterInnen. Es haben sich Fachverbände und Netzwerke gegründet. Gleichzeitig war eine Akademisierung von Gender zu beobachten. Eigene Gender Studiengänge und Gender Institute an Universitäten wurden eingerichtet. Auch politische Stiftungen und Institutionen fördern die Vermittlung von Gender Kompetenz. Sowie eine zunehmende Zahl an Beratungsunternehmen. (Meuser, 2005, S. 61)

4.1.1 Motivation zur Einführung von Genderprozessen in Organisationen

Die „neue“ Haltung von Organisationen zu Gender und Diversity Prozessen liegt nicht zuletzt in der Annahme begründet, dass sich Organisationen insbesondere Unternehmen, einen Nutzen von diesen Strategien erwarten.

In der oben genannten Studie der EU gaben die Unternehmen als Motivation und ausschlaggebende Faktoren zur Entscheidung für eine Gender oder Diversitystrategie für die Organisation Folgendes an (nach Wichtigkeit geordnet):

Ethisch-Moralische Gründe

- soziale Verantwortung von Unternehmen in der Gesellschaft
- gestiegene Erwartungen der ArbeitnehmerInnen an die ethischen Verhaltensweisen am Arbeitsplatz
- Anspruch, als Beispiel oder Modell für andere Unternehmen und die Gesellschaft als Ganzes fungieren zu wollen
- Höhere Erwartungen der Öffentlichkeit an die Art und Weise wie

Unternehmen arbeiten

Rechtliche Gründe

- Förderung von Gleichstellung wird belohnt (z.B. steuerliche Vorteile bei der Beschäftigung Behinderter)
- Diskriminierung kann bestraft werden

Wirtschaftliche Gründe

- Erweiterung des Pools von potenziellen Mitarbeitenden durch Öffnung
- Image eines erstklassigen Arbeitgebers, Bindung von Personal
- Entwicklung neuer Produkte und Marktsegmente

Es wurden auch Gründe genannt, die gegen eine Einführung von Gender oder Diversitystrategien sprechen, nämlich das Risiko der (Nicht-) Bewältigung von Vielfalt (mit den Extremen Diskriminierung, Mobbing und Belästigung) am Arbeitsplatz.

Als größte Schwierigkeit im Umgang mit Strategien von Gender und Vielfalt wurden von den Unternehmen die Messung der Ergebnisse und somit die systematische Be- und Auswertung der Strategien genannt. Die Schwierigkeit, die gesamten Auswirkungen, besonders den immateriellen und langfristigen Nutzen zu messen, läge auf der Hand (Zusammengefasst aus Europäische Kommission, 2005).

In einer Befragung der zwischen 1997 und 1999 in Deutschland mit dem Total E-Quality Award ausgezeichneten Organisationen wurden als Motive bzw. Auslöser eine an Chancengleichheit orientierte Personalpolitik zu praktizieren, (ergänzt zu oben bereits erwähnten) genannt:

- persönliches Engagement von Geschäftsleitung bzw. Vorstand
- Einbezug der Qualifikationen von Frauen in die Personalentwicklung und Nutzung von Humanressourcen
- Beitrag zur Verbesserung des Betriebsklimas und der Steigerung der Arbeitszufriedenheit
- Erhöhung der Motivation besonders der weiblichen Mitarbeitenden durch Signalwirkung
- Stärkung der Identifikation und Steigerung der Loyalität mit dem

Unternehmen

- Maßgaben und Anregungen für Tochter- oder Partnerunternehmen von US-Konzernen, die Diversitystrategien durchführen

4.1.2 Zusammenfassend

Geschlechterpolitik verändert sich. Neben derer Institutionalisierung in breiter Form seit Ende der 90er in Form von Gender Mainstreaming, Diversity und Gender Management sind Professionalisierungs- sowie Akademisierungsbestrebungen zu bemerken.

In den beiden genannten Studien, in denen zum großen Teil Wirtschaftsunternehmen befragt wurden, ist zu bemerken, dass neben wirtschaftlichen Motiven moralische Gründe als wichtigste Motivation für Gleichstellung und Vielfalt am Arbeitsplatz angegeben werden.

4.2 Erfolg und Erfolgsfaktoren von Genderprozessen

Im Folgenden sollen aus den bereits zitierten Studien die Erfolgsfaktoren in Genderprozessen zusammengetragen, im Überblick dargestellt und der Versuch einer Kategorisierung unternommen werden.

Dazu möchte ich vorweg ein Verständnis des Begriffs „Erfolgsfaktor“ zugrunde legen, und die Grundzüge der Diskussion um die Erforschung von Erfolg kurz skizzieren.

4.2.1 Erfolgsfaktoren und Erfolg

Erfolgsfaktor als Begriff

Als Erfolgsfaktoren - in der Regel als strategische Erfolgsfaktoren bezeichnet - werden in der Betriebswirtschaftslehre zumeist Inhalte von Strategien angesehen, die direkt zum Erfolg führen. Auch Prozesse können als Erfolgsfaktoren gelten (beispielsweise können die Unterstützung durch das Top Management, ein intensives Mitarbeitendentraining oder die Einbindung externer Prozessbeteiligter als Erfolgsfaktoren bezeichnet werden). (http://de.wikipedia.org/wiki/Strategische_Erfolgsfaktoren)

Erfolgsfaktoren werden in der Regel in direkte Verbindung mit Erfolgspotenzialen gebracht. Als Erfolgspotenziale werden dabei diejenigen

Fähigkeiten eines Unternehmens bezeichnet, aus denen in der Zukunft Erfolg generiert werden kann.

4.2.2 Erfolg von Genderprozessen

Als Erfolg von Gender und Diversity Prozessen in diesem Sinne können der erwartete Nutzen und die erwarteten Ziele bezeichnet werden. Die Erfolge, die Organisationen festlegen sind vielfältig. In der EU-Studie werden als die drei wichtigsten dargestellt:

- Mit 42% wird die Behebung des Arbeitskräftemangels und die Einstellung und Bindung von hochqualifiziertem Personal als bedeutendster Nutzen angegeben, was vor dem Hintergrund des in 3.2. skizzierten demografischen Wandel von Wichtigkeit für Unternehmen ist.
- Es folgt mit 38% die Möglichkeit, den Ruf und das Image des Unternehmens und damit dessen Ansehen innerhalb der Gesellschaft zu verbessern.
- 26% geben an mit ihren Diversitystrategien die Innovation fördern zu wollen und so die Möglichkeit zur Erschließung neuer Dienstleistungen, Produkte und Märkte zu haben.

(Zusammengefasst aus Europäische Kommission, 2005, S.5f)

4.2.3 Erfolgsfaktoren von Genderprozessen

Die in den beiden Studien erhobenen Erfolgsfaktoren (Strategien und Prozesse), die zur Erreichung dieser vielfältigen und durchaus unterschiedlichen Ziele führen bzw. geführt haben, werden zunächst im Überblick, dann im Detail dargestellt

Abschließend werden die in den Studien erhobenen "ungeplanten" Erfolge, Herausforderungen und Schwierigkeiten mit Gender und Diversity Prozessen sowie deren Verbesserungspotenzial analysiert.

4.2.4 Erfolgsfaktoren von Genderprozessen im Überblick

Im Umgang mit Gender und Diversitystrategien haben sowohl die in der EU Studie untersuchten Unternehmen, als auch die mit dem Total E-Quality Award ausgezeichneten Organisationen sowie die den Prozess der Geschlechterdemokratie durchführende Heinrich Böll Stiftung ihre zum Erfolg führenden Erfahrungen und ihre identifizierten Erfolge festgehalten.

Die erfolgreiche Durchführung von Maßnahmen und Verfahren für Gender und Diversity hängt dabei von verschiedenen Faktoren auf drei Ebenen ab, der

- personellen Ebene (auf Personen bezogen)
- interpersonellen Ebene (auf Interaktionen bezogen)
- organisationsstrukturellen Ebene (auf Strukturen bezogen).

Die Erfolgsfaktoren werden von mir den oben genannten 3 Ebenen sowie unterschiedlichen organisatorischen Funktionen und ihren jeweiligen Untergliederungen zugeordnet. Daraus ergibt sich das folgende Schaubild. Es soll als Grundgerüst meines Forschungsprojektes dienen. Dieser theoretische Teil des Forschungsprojektes soll später durch die empirischen Ergebnisse ergänzt werden.

Das Schaubild erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern stellt einen Kategorisierungsvorschlag der in den Studien erhobenen Daten dar.

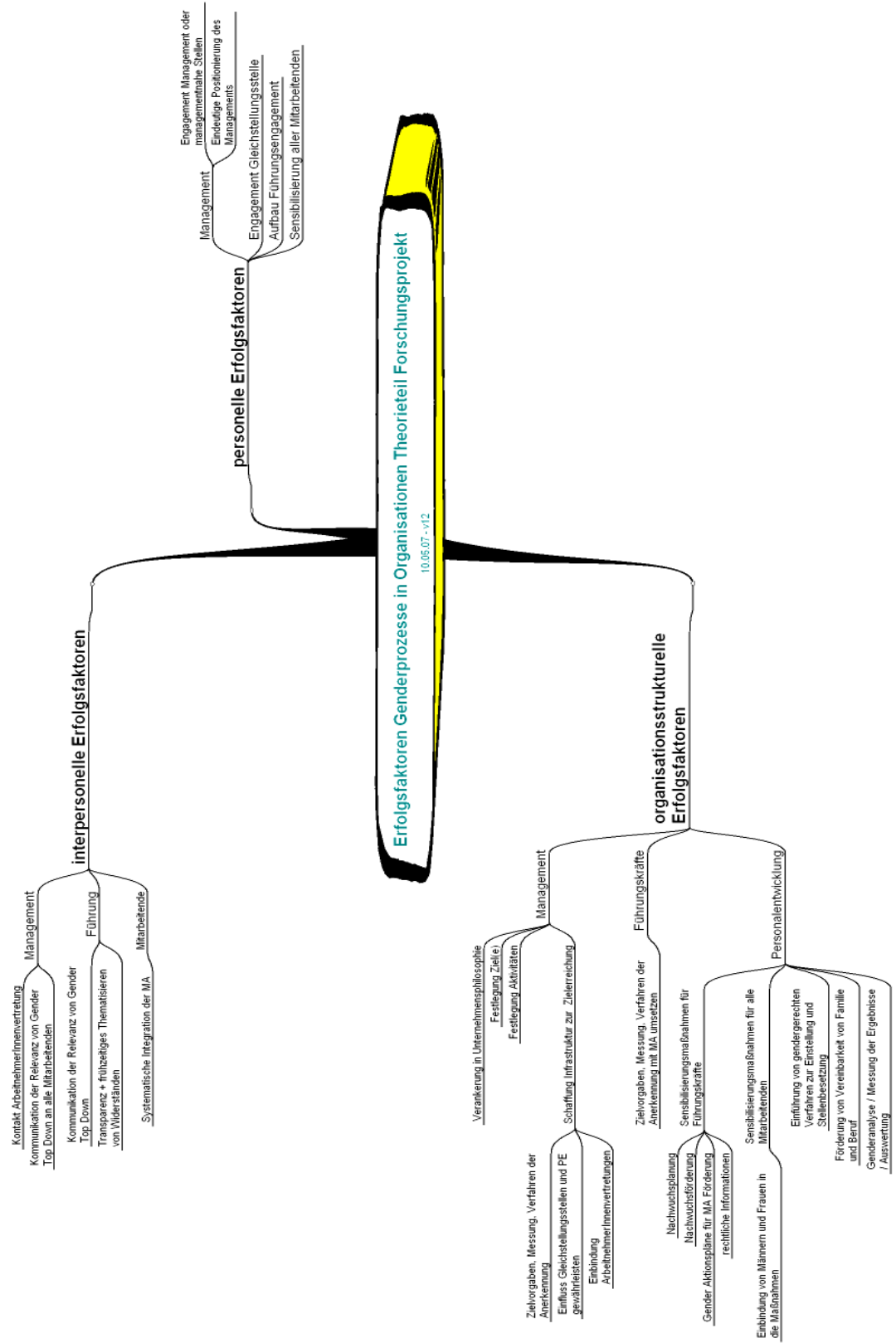


Abbildung 1 Erfolgsfaktoren Genderprozesse in Organisationen Theoretisch Forschungsprojekt

Personelle Erfolgsfaktoren von Genderprozessen

- im Management
 - Engagement
 - Eindeutige Positionierung des Managements
- In der Führungsebene
 - Aufbau von Führungsengagement
- Bei den Mitarbeitenden
 - Sensibilisierung aller Mitarbeitenden (mindestens der Multiplikatoren)

Zu den auf Personen bezogenen Erfolgsfaktoren gehört in erster Linie das Engagement des Managements. Nach Aussagen der Total E-Quality-prämierten Organisationen und der in der EU Studie befragten Unternehmen sind Chancengleichheitspolitik und Konzepte der Vielfalt nur dann erfolgreich, wenn sie von der Unternehmensleitung / Management mitgetragen und als „Top Down“ Strategie umgesetzt werden. (Busch / Engelbrech, 2000, S. 35)

Die Ausbildung des Führungsengagements wird als eine der wichtigen Erfahrungen bei der Umsetzung der Strategien der Vielfalt in der EU-Studie genannt, nach der auch das Engagement besonders der untergeordneten Manager von grundlegender Bedeutung ist (EU Kommission, 2005, S.17). Die Sensibilisierung von (insbesondere männlichen) Führungskräften wird als wichtiger Ansatz von Unternehmen in der Umsetzung von Chancengleichheit dargestellt. (Busch / Engelbrech, 2000, S. 25)

Interpersonelle Erfolgsfaktoren von Genderprozessen

- Im Management
 - Kommunikation der Relevanz von Gender „top down“
 - Kontakt mit Arbeitnehmervertretungen (Gewerkschaften, Betriebsrat, Personalgruppen)
 - Auswirkung des Managementverhaltens (im Bezug auf die Vielfalt am Arbeitsplatz) auf die Produktivität der Arbeitnehmenden
- In der Führung
 - Kommunikation der Relevanz von Gender „top down“

- Transparenz
- frühzeitiges Thematisieren von Widerständen
- Bei den Mitarbeitenden
 - Systematische Integration der Mitarbeitenden („bottom up“)
- Einbindung der Arbeitnehmendenvertretungen (Gewerkschaften, Betriebsräten und anderen Personalgruppen) in Planung, Umsetzung und Überwachung der Maßnahmen der Vielfalt als Schlüssel zur Unterstützung des langfristigen Engagements der Führungskräfte
- Bei den ExpertInnen / Genderbeauftragten
 - Zusammenspiel mit Führungskräften, zuständigen Fachkräften und betrieblichen Interessensvertretungen

Die Kategorie „Interpersonelle Erfolgsfaktoren“ meint Faktoren, die sich auf die Interaktionen und das Verhalten zwischen Personen oder Personengruppen in der Organisation beziehen.

Lange hebt hier die Wichtigkeit der Kommunikation der umzusetzenden Gender Strategie von den Leitungsebenen „top down“ hervor wie die Bedeutung der systematischen Integration der Mitarbeitenden („bottom up“) in den Genderprozess. Nur so könnten verschiedene Interessen, Lebenslagen, Hintergründe und Fähigkeiten in Lösungen einfließen (Lange, 2006, S. 44).

Als wichtige Motoren im Genderprozess werden bei Lange neben den Führungskräften und den zuständigen Fachkräften betriebliche Interessensvertretungen genannt. Hierbei ist der Kontakt dieser Gruppen mit den ExpertInnen in der Organisation (Personalentwicklung, Genderbeauftragten) von Bedeutung (Lange, 2006, S. 46). In der EU-Studie wird die Einbindung der Arbeitnehmendenvertretungen (Gewerkschaften, Betriebsräten und anderen Personalgruppen) in Planung, Umsetzung und Überwachung der Maßnahmen der Vielfalt als Schlüssel zur Unterstützung des langfristigen Engagements der Führungskräfte und deren Auswirkungen auf die Arbeitnehmenden und das Arbeitsumfeld ebenfalls hervorgehoben. (EU Studie, 2005, S.6)

In der EU Studie wird außerdem Bezug genommen auf Forschungsergebnisse, die eine positive Auswirkung vom Verhalten des Managements (im Bezug auf die

Vielfalt am Arbeitsplatz) auf die Produktivität der Arbeitnehmenden aufzeigen. (EU-Kommission, 2005, S.17).

In den organisationalen Interaktionen kann aus den Forschungsergebnissen zum einen die Wichtigkeit von Management und Führung konstatiert werden. Zum anderen wird deutlich, wie vielschichtig die Wechselbeziehungen zwischen Management, Führungsebenen, Mitarbeitenden, Arbeitnehmendeninteressenvertretungen, Personalabteilung und Stabstellen für Gender sind.

Organisationsstrukturelle Erfolgsfaktoren von Genderprozessen

- Im Management
 - Verankerung in Unternehmensphilosophie als ein für alle Unternehmensbereiche anzustrebendes Ziel
 - Ziel festlegen
 - Festlegung klarer Aktivitäten
 - Schaffung einer Infrastruktur zur Zielerreichung
 - Zielvorgaben, Messung, Verfahren der Belohnung und Anerkennung
- In der Führung
 - Zielvorgaben, Messung, Verfahren der Belohnung und Anerkennung umsetzen
- In der Personalabteilung
 - Sensibilisierungsmaßnahmen für (männliche) Führungskräfte (inkl. Nachfolgeplanung und Nachwuchsförderung)
 - Sensibilisierungstrainings und Gender-Aktionspläne für alle Bereiche und Ebenen (besonders starke Sensibilisierung und Information männlicher Mitarbeiter und Führungskräfte)
 - Einführung von gendergerechten Verfahren zur Einstellung und Stellenbesetzung
 - Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
 - Genderanalyse, Messung der Ergebnisse / systematische Be- und Auswertung
- In der Institutionalisierung von Chancengleichheit

- In kleineren Betrieben direkt bei der Geschäftsleitung
- In größeren Betrieben Einrichtung von Stabsstellen und Zuordnung zur Personalabteilung

Die Integration von Chancengleichheit in die Unternehmensphilosophie als ein für alle Unternehmensbereiche anzustrebendes Ziel wird von Total E-Quality-prämierten Organisationen als zentraler Erfolgsfaktor genannt. Im Management angesiedelt erfolgt diese vielfach in der Form von Vorstandsbeschlüssen, die auf das ganze Aktionsspektrum von Chancengleichheit oder auf Teilbereiche bezogen sind. Wenn die Umsetzung gelingen soll, sind diese mit einer inhaltlichen und zeitlichen Zielvorgabe sowie mit Ressourcen ausgestattet. Je nach Größe der Organisation sind diese dann direkt bei der Geschäftsleitung angesiedelt oder es werden eigene Stabsstellen meistens mit Zuordnung an die Personalabteilung eingerichtet (Busch / Engelbrech, 2000, S. 35). Der Personalabteilung kommt meist eine zentrale Rolle zu, da hier konkrete Maßnahmen entwickelt werden, um Verständnis und Bewusstsein für Gender zu fördern. Als notwendig für einen Erfolg haben sich hierbei besonders Sensibilisierungsmaßnahmen für Führungskräfte herausgestellt (von Bargaen / Schambach, 2003, S.127). Häufig nennen Unternehmen in der EU-Studie als Inhalte der Sensibilisierung der Führungskräfte Leistungsplanung der Mitarbeitenden, insbesondere Nachfolgeplanung und Nachwuchsförderung (EU-Studie, 2005, S.6). Sensibilisierungstrainings und Gender-Aktionspläne für alle Bereiche und Ebenen der Organisation propagiert die Heinrich Böll Stiftung, so dass alle Mitarbeitenden der Organisation für Genderfragen sensibilisiert und qualifiziert sind und dadurch das Risiko von Vorurteilen und Diskriminierungen in der Organisation minimiert wird (von Bargaen / Schambach, 2003, S.127).

In den Total E-Quality-prämierten Organisationen haben sich unterschiedliche Verfahren zur gendergerechteren Einstellung und Stellenbesetzung bewährt, von denen ich die meistgenannten kurz aufzeigen möchte: Höherbewertung und Förderung von „soft skills“, genderneutrale oder Frauen ermutigende Stellenausschreibungen, vermehrte interne Stellenausschreibungen, Einführung von Quotenregelungen, individuelle Berufsentwicklungspläne mit Berücksichtigung von Familienphasen, Mentorinnen Programme, Einbezug von

Frauen in Führungsnachfolge sowie Weiterbildungsangebote während der Arbeitszeit (Busch / Engelbrech, 2000, S.16ff). Dabei kommt der Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bzw. in den meisten Organisationen von Beruf und Familie eine wesentliche Rolle zu. Maßnahmen von der Einführung flexibler Arbeitszeiten bis zu konkreter Unterstützung bei der Kinderbetreuung werden erfolgreich angeboten. (Busch / Engelbrech, 2000, S.26ff)

Die Gender Analyse einer Organisation bzw. eine genderspezifische Datenerfassung, eine Messung der Ergebnisse von Gender oder Diversity Maßnahmen sowie eine systematische Be- und Auswertung der Maßnahmen wird von vielen Unternehmen als wichtige Aufgabe zur Erfolgsmessung angesehen.

„ungeplante Erfolge“ von Genderprozessen

- Positive Auswirkungen auf Unternehmenskultur
- Positive Auswirkungen auf besseren Managementstil und bessere Managementleistung

Neben den erwartbaren Folgen der Einführung einer neuen Strategie wie Widerstände oder Irritationen bei Mitarbeitenden wurden in den genannten Studien auch positive, nicht als Ziel formulierte, Folgen im Zusammenhang mit Gender oder Diversityprozessen genannt, die ich hier „ungeplante“ Erfolge nennen möchte.

Über die Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit wird, so die Erfahrung der Total-E-Quality-prämierten Organisationen, eine höhere Arbeitszufriedenheit sowie ein besseres Betriebsklima als Folge unternehmerischer Aktivitäten zur Chancengleichheit durch höhere Wertschätzung und stärkere Beachtung der Einzelnen erreicht. Zudem wird von einer immensen Bereicherung des Betriebsgeschehens und des Betriebsergebnisses durch die Beteiligung von Frauen an gemischten Teams und Arbeitsgruppen berichtet. Diese Wirkungen haben sich als erwünschte, aber nicht geplante Folgen der Maßnahmen zur Chancengleichheit gezeigt. (Busch / Engelbrech, 2000, S.59) Das Fazit der prämierten Unternehmen aus einer qualitativen Befragung: Die Nutzeneffekte der Strategien der Chancengleichheit für den Total E-Quality Award überwogen gegenüber den Kosten.

Herausforderungen und Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Genderprozessen

Als größte Herausforderung bei der Umsetzung dieser Strategien wurden diskriminierende Einstellungen und Verhaltensweisen bei den Mitarbeitenden genannt.

Als größte methodische Schwierigkeit in der Durchführung von Gender und Diversity Prozessen wurden von den Unternehmen die Messung der Ergebnisse und somit die systematische Be- und Auswertung der Strategien genannt. Die Schwierigkeiten liegen besonders in der Messung der gesamten Auswirkungen und der des immateriellen und langfristigen Nutzens (EU-Kommission, 2005, S.6).

Verbesserungspotenzial bei der Umsetzung von Genderprozessen

Als zukünftige Verbesserungspotenziale identifiziert die Total E-Quality-Erhebung für Maßnahmen der Chancengleichheit:

- die Aufnahme der Förderung von Chancengleichheit in die Bewertungskriterien für Führungskräfte
- Sensibilisierungsmaßnahmen für (männliche) Führungskräfte sollten explizit die mögliche Nachfolgeplanung durch Mitarbeiterinnen enthalten
- Stärkere Sensibilisierung und Information männlicher Mitarbeiter
- Bessere Kooperation betrieblicher Gremien, insbesondere Sensibilisierung des Personal- und Betriebsrates für Chancengleichheit
- Erhöhung des Einflusses von Gleichstellungsstellen (direkte Anbindung ans Management)

4.2.5 zusammenfassend

Als Erfolgsfaktoren werden alle Prozesse und Strategien bezeichnet, die zur Umsetzung eines Zieles, eines definierten Erfolges beitragen.

Die Erfolge, die Organisationen für Genderprozesse festlegen, sind vielfältig. Aus der EU-Studie werden von Organisationen die drei Faktoren der Einstellung und Bindung von hoch qualifiziertem Personal, die Verbesserung des Images des Unternehmens und die Förderung von Innovation als wichtigste Faktoren genannt.

In einem Versuch der Kategorisierung habe ich die Erfolgsfaktoren aus den genannten Studien in personelle (auf Personen bezogen), in interpersonelle (auf Interaktionen bezogen) und auf organisationsstrukturelle (auf Strukturen bezogen) Erfolgsfaktoren unterteilt. Stark vereinfacht lässt sich aus den Studienergebnissen zusammenfassen, dass Konzepte der Vielfalt dann erfolgreich sind, wenn sie alle Ebenen einbeziehen, d.h. wenn sie von der Unternehmensleitung mitgetragen werden, „top down“ kommuniziert werden und als kombinierte „top down“ und „bottom up“ Strategie mit der entsprechenden Ausstattung an Ressourcen umgesetzt werden.

Neben positiven „Nebeneffekten“ wie z.B. positiven Auswirkungen auf Unternehmenskultur werden auch Schwierigkeiten in der Umsetzung von Gender und Diversity Prozessen genannt, wie z.B. die Schwierigkeit der eindeutigen Messung und Auswertung von Ergebnissen.

4.3 Führungsverhalten im Fokus

Die im Bezug auf Führung relevanten Erfolgsfaktoren in Genderprozessen sollen im Folgenden gebündelt dargestellt werden.

Führung in Organisationen soll definiert werden und das Spezifische von Führungspositionen mit ihren typischen Herausforderungen aufgezeigt werden.

Dabei soll speziell eingegangen werden auf Herausforderungen für Führungsverhalten in Genderprozessen. Dazu wird der unterschiedliche Zugang zu Einfluss und Macht herangezogen. Und es werden Untersuchungen vorgestellt, die den Unterschied in der Akzeptanz von männlicher und weiblicher Führung belegen. Es werden typische Widerstände in der Umsetzung von Genderprozessen Aufmerksamkeit erhalten, denen Führungskräfte bei ihren Mitarbeitenden, KollegInnen und sich selbst begegnen können.

Vor diesem Hintergrund werde ich meine Grundannahme, dass Führungsverhalten wesentlichen Einfluss auf den Erfolg von Genderprozessen hat, spezifizieren. Die so entstehenden Hypothesen werde ich anschließend einer Überprüfung in meinem Forschungsprojekt zugänglich machen.

4.3.1 Erfolgsfaktoren von Führungsverhalten in Genderprozessen

Im Führungsverhalten als erfolgreich identifizierte Faktoren (aus den genannten Studien) zusammengefasst:

Auf der personellen Ebene

Ein identifizierter Erfolgsfaktor auf der personellen Ebene von Genderprozessen ist der „„Aufbau von Führungsengagement““ (vgl. 4.2). Die positive Einstellung von Management und Führung zum Genderthema wirkte sich den Studien zufolge auf das Engagement der Mitarbeitenden aus und wirkte zudem positiv auf deren Produktivität.

So lässt sich die Hypothese aufstellen, dass die Wirkung des Führungsengagements in Genderprozessen von hoher Bedeutung für dessen Erfolg ist.

Als wichtige Instrumente für die Erreichung von Führungskräfteengagement haben sich laut Studien und Beratungspraxis Sensibilisierungsmaßnahmen für Führungskräfte, Leistungsplanung der Mitarbeitenden und genderbewusste Nachfolgeplanung und Nachwuchsförderung herausgestellt.

Auf der interpersonellen Ebene

Auf der interpersonellen Ebene stehen für Führungskräfte die Kommunikation der Relevanz des Genderprozesses, dessen Transparenz und das frühzeitige Thematisieren von Widerständen gegen den Prozess im Vordergrund.

Die Hypothese liegt nah, dass Führungskräfte durch ihre Position und ihren direkten Kontakt mit untergeordneten sowie übergeordneten Hierarchieebenen in der Kommunikation des Genderprozesses eine Schlüsselrolle einnehmen.

Auf der organisationsstrukturellen Ebene

Auf der organisationsstrukturellen Ebene sind relevante Erfolgsfaktoren von Führungsverhalten in Genderprozessen die eigene Umsetzung von Zielvorgaben im Genderprozess, sowie die Motivation der Mitarbeitenden zur Umsetzung der Zielvorgaben (durch Prozesse und Verfahren der Belohnung und Anerkennung). Neben der konkreten Umsetzung von Zielvorgaben geht es um die Messung und Auswertung der Maßnahmen im Genderprozess.

4.3.2 Führung in Organisationen

Definition von Führung

Das Wort „führen“ wird sprachlich von dem Veranlassungswort „fahren“ abgeleitet im Sinne von „fahren machen“, in Bewegung bringen. (Duden 1989)

Neubauer definiert in seinem Buch „Führen und führen lassen“ Führung im Kontext von Organisationen wie folgt:

„Führung in Organisationen ist ein von Beobachtenden thematisierter Interaktionsprozess, bei dem eine Person in einem bestimmten Kontext das Handeln individueller oder kollektiver Akteure legitimerweise konditioniert; als kommunikative Einflussbeziehung nutzt sie ein unspezifisches Verhaltensrepertoire, um – auch mit Hilfe von und in Konkurrenz zu dinglichen und institutionellen Artefakten – die Lösung von Problemen zu steuern, die im Regelfall schlecht strukturiert und zeitkritisch sind.“ (Neubauer, 2002, S.47) Die Hauptaufgabe von Führung in einem System Organisation besteht nach de Vries darin, „den effektivsten Weg zu finden, um die in ihren Organisationen dominierende Energie in den Dienst eines gemeinsamen Ziels zu stellen.“ (Neubauer, 2002, S.15)

Unter anderen Aspekten der vorangegangenen Führungsdefinition möchte ich einen meiner Meinung nach für diese Arbeit wesentlichen aus der obigen Führungsdefinition herausgreifen: die kommunikative Einflussnahme auf das Handeln anderer. Und zwar die für Führungshandeln typische asymmetrische Einflussnahme. Diese Möglichkeit der Einflussnahme als eine Form der Machtausübung von Führung möchte ich im Zusammenhang mit Organisationsprozessen und dem potentiellen Einfluss von Führungskräften in Genderprozessen hervorheben. Auf die unterschiedliche Verteilung von Macht zwischen Männern und Frauen in Organisationen habe ich in den Kapiteln 3.3.1 und 3.4 bereits hingewiesen.

Hier möchte ich die Aufmerksamkeit darauf lenken, dass Führungskräfte die Möglichkeit haben, ihre Macht in Zusammenhang mit ihrer Bewertung des Genderprozesses zu setzen. Und somit über das Potenzial verfügen, ihren Mitarbeitenden diese Bewertung des Genderprozess zu übermitteln.

Das nötige Mittel dazu ist Kommunikation. In einem systemischen Verständnis von Führung wird Kommunikation von Neubauer als das einzig anschlussfähige (aber störanfällige) Mittel der Einflussnahme in sozialen Systemen, die Kommunikation selbst erzeugen, bezeichnet (Neubauer, 2002, S.639). Der Kommunikationsprozess ist nach Luhmann durch dreifache Selektion gekennzeichnet: 1. Selektion einer Information aus einer komplexen Welt, 2. Selektion durch Verpackung in eine Mitteilung und somit Herstellung eines sozialen Zusammenhangs, 3. Selektion der KommunikationspartnerInnen durch Dekodieren und Verstehen ins eigene Sinnsystem (in Neubauer, 2002, S.615f). Im bei Neubauer als 2. Schritt gekennzeichneten Schritt, der Selektion durch Verpackung der Information und der Herstellung eines sozialen Zusammenhangs liegt der kommunikative (meiner Meinung nach nicht unwesentliche) Einflussbereich von Führungskräften auf den Genderprozess.

Führung und Management

In der Fachdiskussion wird zwischen Führung und Management insofern unterschieden, als mit Führung eher Menschenführung mit personaler und interaktionaler Akzentsetzung gemeint ist, und mit Management eher Unternehmensführung gemeint ist, die die strukturellen und institutionellen Aspekte hervorhebt (Neubauer, 2002, S. 48). In der Praxis werden die beiden Begriffe häufig synonym verwandt. Ich bezeichne in dieser Arbeit die oberste Führungsebene von Organisationen, auf die sich die meisten Aufgaben der Unternehmensführung konzentrieren als Management, alle hierarchisch untergeordneten Führungskräfte als Führung.

Für den in Kapitel 5 beschriebenen empirischen Teil meiner Arbeit möchte ich mich auf die Untersuchung von Führungskräften im oben genannten Sinne konzentrieren.

Dabei leitet mich die oben bereits erwähnte Hypothese, dass die „Zwischenposition“ dieser Führungskräfte durch ihren direkten Kontakt mit untergeordneten sowie übergeordneten Hierarchieebenen in der Kommunikation des Genderprozesses eine Schlüsselrolle einnimmt.

Herausforderungen der Führungsposition

Königswieser und Hillebrand beschreiben das Besondere dieser Position (im Kontakt in der Hierarchie nach unten und oben) als Dilemma auf der „Sinn-Ebene. Nämlich als Dilemma zwischen ihrer persönlichen Sinndimension und dem Unternehmenserfolg (der Sinndimension des Systems), Vereinbarkeit herzustellen. Häufig treten hier Unvereinbarkeiten zwischen persönlichen Sinndimensionen (wie z.B. interessanter Arbeit, Selbstverwirklichung, sozialer Anerkennung, sicherem Einkommen), systemischen Sinndimensionen (wie z.B. Marktdruck, Umsatzsteigerung) und Umweltdimensionen (siehe 3.3.3) auf, die es zu bewältigen gilt (Königswieser / Hillebrand, 2005, S. 115f). Diese Dilemmata stellen nach ihnen ein Spezifikum und eine Herausforderung an Führungspositionen dar.

Herausforderungen von Führungsverhalten bei Veränderungen der Organisationskultur

Die oben beschriebene Herausforderung an Führungspositionen gilt in besonderer Weise für den Umgang mit Veränderungen in der Organisationskultur – denn Genderprozesse intendieren Einstellungs- und Verhaltensveränderungen und damit Kulturveränderungen.

Legen wir für Organisationskulturen das „Kultur-Ebenen-Modell“ von Schein zugrunde, in dem er drei Ebenen von kulturellen Erscheinungsformen einführt, wird bewusst welche tief greifende Veränderungen Kulturveränderungen darstellen können.

Diese 3 Ebenen von Schein reichen von den sichtbaren Strukturen und Prozessen in Organisationen („Artefakte“ genannt) über Organisationsstrategien, -ziele und -philosophie („öffentlich propagierte Werte“ genannt) hin zu so genannten „Grundannahmen“, unbewussten Überzeugungen, Gedanken und Gefühlen, die über handlungsleitende Werte von Menschen Auskunft geben (Schein, 2003, S.31).

Vor diesem Hintergrund stelle ich die Hypothese auf, dass ein erfolgreiches Führungsverhalten in einem Genderprozess abhängig ist von der Kongruenz der eigenen Grundannahmen mit der Organisationsstrategie.

4.3.3 Herausforderungen für Führungsverhalten in Genderprozessen

Die Besonderheit des Themenbereichs Gender in Chancengleichheits-, Gleichstellungs- oder Diversity Prozessen ist die persönliche Betroffenheit jeder einzelnen Person als Frau oder Mann. Genderprozesse weisen somit ein hohes „Bedrohungspotenzial“ auf, identitätsstiftende Grundannahmen von Personen zu berühren.

Martini sieht das Potenzial für Widerstände in Genderprozessen besonders bei männlichen Führungskräften, die eher traditionellen Geschlechtsrollenbilder als Grundannahme haben und deren Wertesystem durch den Genderprozess bedroht wird. Besonders dann, wenn diese Führungskräfte in den „alten“ Organisationsstrukturen erfolgreich waren (Martini, 2006, S.12f). Sie verweist in diesem Zusammenhang auf den Begriff der L(ä)ehmschicht, der bildlich die Widerstände von Führungskräften beschreibt, die durch Widerstände einen Genderprozess verhindern bzw. nach Martini zur Alibiveranstaltung werden lassen.

Ein weiterer für diese Arbeit relevanter Aspekt von Führung ist die Anerkennung von Führung durch die Mitarbeitenden. Wolfram und Mohr untersuchten in einer Studie von 81 Führungskräften und 121 Mitarbeitenden in 34 deutschen Unternehmen den Einfluss der Kategorie Gender auf den professionellen Respekt von Führungskräften. Ihre Ergebnisse zeigten, dass

- weibliche Führungskräfte von ihren männlichen Mitarbeitenden am wenigsten respektiert wurden
- männliche und weibliche Führungskräfte wurden etwa gleich stark von ihren jeweils gleichgeschlechtlichen Mitarbeitenden respektiert
- männliche Führungskräfte wurden von ihren weiblichen Mitarbeitenden in der Regel hoch respektiert
- Mitarbeitende mit eher traditionellen Geschlechtsrollenbildern zeigten eher weniger Respekt für weibliche Führungskräfte
- weibliche Führungskräfte, die einen genderstereotypisch untypischen autoritären Führungsstil lebten, bekamen weniger professionellen Respekt als männliche Führungskräfte, die einen genderstereotypisch untypischen

demokratischen Führungsstil lebten

(Zusammengefasst aus: Wolfram / Mohr, 2007, S.19ff)

Diese Untersuchungsergebnisse zeigen, dass männliche Führungskräfte in der Regel höher respektiert werden als weibliche Führungskräfte. Daher möchte ich in diesem Zusammenhang die These aufstellen, dass der Einbezug von männlichen Führungskräften in den Genderprozess von großer Bedeutung für dessen Erfolg ist.

Zum anderen bleibt die Frage offen wie weibliche Führungskräfte sich erfolgreich in Genderprozessen verhalten können.

4.3.4 Thesen und Fragen zu Führungsverhalten in Genderprozessen

Aus den obigen Ausführungen möchte ich meine Ausgangshypothese, dass Führungsverhalten wesentlichen Einfluss auf den Erfolg von Genderprozessen hat, spezifizieren zu folgenden Hypothesen, die mich in meinem Forschungsvorhaben leiten sollen:

- Das Führungsengagement und dessen Wirkung in Genderprozessen ist von hoher Bedeutung für dessen Erfolg.
- Führungskräfte nehmen durch ihre „Zwischenposition“, ihren direkten Kontakt mit untergeordneten sowie übergeordneten Hierarchieebenen, in der Kommunikation des Genderprozesses eine Schlüsselrolle ein.
- Erfolgreiches Führungsverhalten im Genderprozess ist abhängig von der Kongruenz der eigenen Grundannahmen mit der gewählten Organisationsstrategie.
- Je weniger das Ziel des Genderprozesses mit der persönlichen Sinndimension der Führungskraft übereinstimmt, desto unwahrscheinlicher ist eine erfolgreiche Unterstützung des Genderprozesses.
- Der Einbezug von männlichen Führungskräften in den Genderprozess ist von großer Bedeutung für dessen Erfolg.

Als offene Fragen bleibt nach den obigen Ausführungen:

- Wie können sich weibliche Führungskräfte erfolgreich in Genderprozessen verhalten

5 Empirisches Forschungsprojekt: Erfolgsfaktoren von Genderprozessen

„Wer, wie, was?“

Der, die, das.

Wieso, weshalb, warum?“

Wer nicht fragt, bleibt dumm.“

(Titelmusik zur Fernsehserie „Sesamstraße“)

In diesem Teil stelle ich den empirischen Teil meines Forschungsprojekts vor. Mein Anliegen ist durch Interviews in Organisationen, die bereits erfolgreich Genderprozesse durchführen, Erfolgsfaktoren in Genderprozessen zu identifizieren, im Besonderen im Verhalten von Führungssystemen. Mit dem Ziel diese Erkenntnisse für die Praxis der Organisationsberatung zu nutzen und das Einbinden von Führungskräften in Genderprozesse bewusster und erfolgreicher zu ermöglichen.

Anhand einiger Leitfragen sollen die LeserInnen durch diesen Teil meiner Arbeit geführt werden.

Die erste Leitfrage lautet: „WIE habe ich die Untersuchung durchgeführt?“ Hier möchte ich die Methodik, die ich für mein Forschungsprojekt gewählt habe, darlegen.

Ich widme mich dann der Frage „WO fand die Untersuchung statt?“ Die Organisationen, die sich freundlicherweise bereit erklärt haben mich bei meinem Forschungsprojekt zu unterstützen und ihre Gender Strategien werden hier vorgestellt.

Mit der Frage „WER wurde interviewt?“ beschreibe ich die Stichprobe des Forschungsprojekts.

Die abschließende Frage lautet „WAS sind die Ergebnisse meiner Untersuchung?“ Hier werden die Untersuchungsergebnisse einzeln und zusammengefasst im Gesamtergebnis dargestellt.

5.1 WIE habe ich die Untersuchung durchgeführt? - Methodik

5.1.1 Qualitative Forschungsmethodik

Mit welchen Methoden habe ich die Untersuchung durchgeführt?

Ausschlaggebend für die Auswahl der Methodik war der Wunsch nach inhaltlicher Qualität im Sinne von Tiefe. Ich wollte Genaueres über innere Vorgänge, über Haltungen und Einstellungen von Menschen in Erfahrung bringen.

In den Methoden der qualitativen Sozialforschung sah ich die passende Möglichkeit, Erkenntnisse diesbezüglich zu gewinnen und meinem Wunsch nach Qualität nachzugehen.

5.1.2 Das themenzentrierte Interview

Im themenzentrierten Interview als Spezialform des qualitativen Interviews wird die/der Befragte aufgefordert, sich im Bezug zu einem genannten Thema zu äußern. Dem liegt die Auffassung zugrunde, dass Erzählungen innerer Einstellungen die Orientierungsstrukturen des faktischen Handelns rekonstruieren und ihnen somit sehr nahe kommen und gleichzeitig das Handeln durch die Befragten interpretieren (vgl. Lamnek, 1995, S. 71f).

Vor der Durchführung der Interviews habe ich je einen Leitfaden für die Expertinneninterviews und die Führungskräfteinterviews erstellt, der Themenbereiche mit einigen beispielhaften Leitfragen für meine Interviews beinhaltet.

Mit diesen Leitfäden als Grundlage habe ich zwei Probeinterviews geführt. In diesen Probeinterviews nutzte ich die Chance zu erproben, wie offen ich die Interviews führen kann und die Chance mich vertraut mit den Fragen zu machen.

Die Interviewleitfäden sind im Anhang zu finden.

Beim Führen der Interviews ließ ich die Befragten die inhaltliche Struktur des Gesprächs vorgeben und achtete dabei darauf, dass alle meine Fragen beantwortet wurden bzw. klar war, dass auf eine Frage keine Antwort kommen würde. Rückfragen stellte ich nur bei Verständnisschwierigkeiten oder um die angesprochene Thematik vertiefen zu können. (vgl. Lamnek, 1995, S. 70ff).

5.1.3 Die interpretativ-reduktive Auswertung

Bei der anschließenden Auswertung der Daten der Beobachtung sowie der Interviewdaten wählte ich die interpretativ-reduktive Analyse als Methode (vgl. Lamnek, 1995, S. 104ff).

Dazu wurden im ersten Schritt die Tonbandaufzeichnungen der Interviews originalgetreu transkribiert. Dabei wurden für meine Untersuchung inhaltlich unwichtige Daten gestrichen.

In Einzelanalysen jedes Interviews wählte ich aus dem Text die prägnanten Stellen, die verwertbare Daten im Zusammenhang mit meinem Forschungsanliegen beinhalteten. Dazu kategorisierte ich die Aussagen meiner Untersuchungspersonen in thematische Kategorien.

In einer generalisierenden Analyse aller Interviews arbeitete ich Grundtendenzen und Gemeinsamkeiten der Expertinneninterviews und der Führungskräfteinterviews heraus.

5.2 WO fand die Untersuchung statt? – das Forschungsfeld

Die nächste Leitfrage, „WO fand die Untersuchung statt?“ führt uns zu drei Organisationen, die alle bereits eine good practice in Genderprozessen durchführen und mein Forschungsvorhaben durch Interviews unterstützten.

Ich werde die Organisationen und deren umgesetzte Gender Strategien im Folgenden kurz darstellen unter folgenden Aspekten:

- Beschreibung Unternehmen
 - Kerngeschäft
 - Beschäftigte im Unternehmen
 - Anteil Frauen und Männer bei Beschäftigten
 - Anteil Frauen und Männer in Führungspositionen
- Implementierte Gender Strategie
 - Seit wann?
 - Mit welchen Zielen?
 - Mit welchen Programmen und Maßnahmen wird die Strategie umgesetzt?

Die Darstellungen der am Forschungsprojekt beteiligten Unternehmen in alphabetischer Reihenfolge.

5.2.1 Commerzbank AG

Unternehmen

Die Commerzbank AG unterhält in Deutschland ein Vertriebsnetz von 800 Filialen. Mit fast 8 Millionen Privat- und Firmenkunden in Europa zählt die Commerzbank zu den 50 größten Banken der Welt.

Die Bank zählt weltweit 32820 Beschäftigte, davon 51% Frauen. 22494 der weltweit Beschäftigten sind in Deutschland tätig, davon 50,6% Frauen. 27% der Führungspositionen insgesamt sind von Frauen besetzt, davon noch 4% auf der oberen Führungsebene.

Implementierte Genderstrategie

Ende der achtziger Jahre, ausgelöst durch eine Mitarbeitendenbefragung, die zeigte, dass Frauen, sich nicht an allen Entwicklungsmöglichkeiten in der Bank beteiligt fühlten, wurde in Deutschland die Initiative „Frauen im modernen Banking“ gegründet, die Frauen ermutigen sollte, Führungspositionen zu übernehmen und die sich mit betrieblicher Vereinbarkeit von Familie und Beruf beschäftigte. In den Folgejahren bis zum Jahr 2000 wurde mit dem Ziel der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Bank gearbeitet und versucht, Männer mehr in den Prozess einzubeziehen. Unter dem Stichwort „Zukunft Personal“ wurde 2002 das Projekt „Diversity“ in der Unternehmensstrategie fest verankert. Seitdem gibt es das Projekt Diversity mit einer Kapazität von 1,8 Stellen und drei Mitarbeiterinnen. Das Projekt Diversity ist in der Commerzbank im Zentralen Stab Personal im Bereich Grundsatzfragen angesiedelt.

Die umgesetzte Diversitystrategie basiert auf 4 Säulen: Einführung flexibler Rahmenbedingungen, Unterstützung von MitarbeiterInnennetzwerken, Projekte zur Verdeutlichung des Nutzens von Diversity, externe Kommunikation von Diversity Aktivitäten.

Mit welchen Zielen?

Ziele entstanden aus verschiedenen Betriebsvereinbarungen bzw. der oben geschilderten Mitarbeitendenbefragung, z.B. das Ziel, die Anteile der Frauen in gehobenen Fach- und Führungspositionen zu erhöhen. Es gibt Betriebsvereinbarungen zur Wiedereingliederung von Eltern und zur Kinderbetreuung.

Mit welchen Programmen und Maßnahmen wird die Strategie umgesetzt?

Als Maßnahmen für Chancengleichheit von Frauen und Männern innerhalb des Projekts Diversity sind hervorzuheben die Mentoring- und Crossmentoringprogramme für Nachwuchskräfte und Führungskräfte, wo Frauen gezielt unterstützt werden, Führungspositionen zu übernehmen. Des Weiteren gibt es themenspezifische Vorträge und Workshops gezielt für Frauen.

Die Bank unterstützt MitarbeiterInneninitiativen wie das Netzwerk „Courage“, das Frauen Mut machen soll, verantwortungsvolle Positionen einzunehmen. Und das neu gegründete Netzwerk „Fokus Väter“, das sich mit der Rolle von Vätern in Beruf und Familie beschäftigt.

Projekte zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind z.B. die Einrichtung des Betriebsnotfallkindergartens Kids&Co, Zuschüsse zu Betreuungskosten, Beratung, und das „Comeback plus“ Programm zur Wiedereingliederung für Eltern nach der Geburt ihres Kindes.

Mit dem Versuch, flexible Arbeitszeiten wie Teilzeitarbeit, Gleitzeit ohne Kernzeit, Telearbeit, Ampelkonten einzuführen, wird die Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützt.

Die Commerzbank ist in unterschiedlichen Netzwerken zur Förderung hochqualifizierter Frauen aktiv wie z.B. dem „Forum Frauen in der Wirtschaft“, und dem Förderverein "Cornelia Goethe Zentrum".

Sie hat mehrmals die Zertifikate der Hertiestiftung „Audit Beruf & Familie“ den „Total E-Quality Award“ sowie sonstige Auszeichnungen erhalten.

5.2.2 Ford Werke GmbH

Unternehmen

Ford ist ein weltweit tätiger Automobilhersteller mit 300.000 Beschäftigten in mehr als 100 Werken weltweit, die in über 200 Märkten verkauft werden. Der Anteil an beschäftigten Männern liegt bei 91%, an beschäftigten Frauen bei 9% insgesamt. Der Anteil der Frauen an Führungspositionen liegt insgesamt bei 10%, der Anteil der Frauen an Führungspositionen auf der oberen Führungsebene bei 7%.

Implementierte Gender Strategie

Seit 1996 ist Diversity fester Bestandteil der Unternehmensstrategie bei der Ford Motor Company und wird weltweit umgesetzt.

Im gleichen Jahr 1996 wurde das „Global Diversity Council“, das höchste Entscheidungsgremium zu Diversity, gegründet, dem sämtliche Mitglieder des globalen Senior Managements angehören. Seit 1996 gibt es weiterhin Diversity Councils in Europa, aus denen sich unternehmensübergreifende Organisationen gebildet haben, die vielfach untereinander vernetzt sind.

In dem Europäischen Diversity Council sind die Vorstandsmitglieder von Ford of Europe vertreten. Hier werden die Entscheidungen zu Diversity in Europa getroffen, und die Council Mitglieder fördern Projekte und Mitarbeiternetzwerke als Sponsoren. Die Diversity Manager setzen in Zusammenarbeit mit den jeweiligen nationalen Diversity Councils diese geförderten Projekte um.

Um die Ideen und Beiträge aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzubringen gibt es so genannte „Employee Resource Groups“, die sich nach vorgegebenen Richtlinien bilden können.

Mit welchen Zielen?

Diversity bedeutet für die Ford-Werke GmbH: Sensibilität im Umgang mit Menschen aus über 50 Nationen sowie Wertschätzung und Respekt für die Unterschiede jeder Einzelnen und jedes Einzelnen im Unternehmen und damit einer nachhaltigen Verbesserung der Unternehmenskultur und einem attraktiven Image als „employer of choice“.

Geschäftsleitung und Gesamtbetriebsrat der Ford-Werke GmbH haben im Februar 2002 eine Betriebsvereinbarung geschlossen, die ein Arbeitsklima garantieren soll, das von partnerschaftlichem Verhalten geprägt ist.

Mit welchen Programmen und Maßnahmen wird die Strategie umgesetzt?

Für die Umsetzung der Diversitystrategie wurden im Jahr 2001 Diversity Trainings entwickelt, welche regelmäßig für alle Beschäftigten des Werkes angeboten werden. In den flächendeckenden Diversity-Sensibilisierungstrainings, die alle Mitarbeitenden durchlaufen, werden berufspraktische Themen der Umsetzung des Gedankenguts von Diversity am Arbeitsplatz erarbeitet.

Darüber hinaus richtet Ford jedes Jahr eine globale Diversity & WorkLife Woche für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus mit einer Vielzahl an Seminaren und Vorträgen über die Themen Diversity und WorkLife Balance.

Ford vergibt unternehmensintern den „Diversity Award“ an Mitarbeitende, die Diversity erfolgreich umsetzen.

Zur Vereinbarkeit zwischen Freizeit und Arbeitszeit werden verschiedene Teilzeit- und Telearbeitmodelle angeboten, Job Sharing und Sabbaticals mit Wiedereinstellungsgarantie.

Zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf eröffnete Ford 2001 seine betriebseigene Notfallkindertagesstätte „Ford Pänz“.

Im Bereich von Gender Management gibt es unterschiedliche Netzwerke und Aktivitäten innerhalb der Diversitystrategie. Ford ist insbesondere aktiv in der Förderung von Frauen für Führungspositionen und Frauen für technische Berufe.

Das deutsche Women's Engineering Panel (WEP) wurde 1995 mit dem Ziel gegründet, den Anteil von Ingenieurinnen innerhalb der Ford-Werke GmbH zu erhöhen. Hierzu bietet das WEP eine Plattform für Informations- und Erfahrungsaustausch. Außerdem engagieren sich die Mitglieder in einer Vielzahl von regelmäßig stattfindenden Initiativen wie zum Beispiel Try-Ing (Schnupperstudium im Fachbereich Fahrzeugtechnik mit anschließendem Praktikum bei Ford) oder dem Henry-Ford-Stipendium für Studentinnen der Fachrichtung Maschinenbau an der RWTH Aachen. Dabei wird das WEP unterstützt durch FiT - Frauen in technischen Berufen. Ziel des Projektes ist es zum einen, die Zahl der weiblichen Auszubildenden in der gewerblich-technischen Ausbildung bei Ford zu erhöhen und zum anderen, mehr junge Frauen zur Aufnahme eines ingenieurwissenschaftlichen Studiums zu motivieren.

Die Women in Human Resources (WiHR) Initiative hat zum Ziel, dass Ford bei Frauen "Employer of Choice" wird mit einer Kultur, die Frauen in Führungspositionen fördert und sich durch Offenheit und Verständnis von Angelegenheiten auszeichnet, die Frauen im Arbeitsumfeld betreffen.

Das Women's Product Panel (WPP) entwickelte eine Liste von Beurteilungskriterien für neue Fahrzeuge, die integraler Bestandteil der Produktentwicklung geworden ist. Heute werden bereits rund 30% aller

Neufahrzeugkäufe von Frauen getätigt, nahezu 70% aller Fahrzeugkäufe sind von ihnen beeinflusst. Das WPP setzt sich daher zum Ziel, die Bekanntheit und Beliebtheit der Marke Ford bei Käuferinnen und potenziellen Mitarbeiterinnen zu steigern.

Women in IT (WiIT) engagieren sich für Einstellung, Konstanz, Entwicklung und Förderung von Frauen in IT innerhalb der Ford-Werke GmbH. Ihre Aktivitäten umfassen die Mitgestaltung Girls' Day, Infoveranstaltungen innerhalb und außerhalb von Ford IT, Praktika für Schülerinnen, Schüler, Studentinnen und Studenten, Mentoring für Frauen in IT, Teilnahme an frauenspezifischen Community Involvement Projekten sowie Netzwerkaktivitäten.

5.2.3 Fraport AG

Unternehmen

Die Fraport AG als Eignerin des größten Flughafens Deutschlands stellt den Fluggesellschaften und ihrer Kundschaft Anlagen, Einrichtungen und eine Vielzahl von Dienstleistungen bereit.

Die Fraport AG hat 12735 Beschäftigte, davon 18,9% Frauen. 18% der Führungspositionen insgesamt sind von Frauen besetzt.

Implementierte Gender Strategie

1993 wurde die Stelle einer Frauenbeauftragten bei Fraport als Stabstelle direkt beim Vorstand Arbeitsdirektor des Unternehmens geschaffen mit dem Ziel der Frauen- und Familienförderung. Sie arbeitet damit auf Grundlage einer Betriebsvereinbarung zur Förderung von Frauen und Familien. Seit 2004 lautet der Auftrag der neuen BV „Chancengleichheit von Männern und Frauen“. Die Stabstelle ist besetzt mit einer Frau, der „Vorstandsbeauftragten für Chancengleichheit“ und deren Assistenten mit einer Kapazität von 2 Stellen. Die Funktion ist inzwischen im Bereich Personal / Grundsatzfragen angesiedelt.

Mit welchen Zielen?

Unternehmensweit wird der aktuelle Stand der Chancengleichheit bereichsbezogen geschlechtsspezifisch ermittelt und ausgewertet. Hierüber wird Handlungsbedarf erhoben und danach Produkte, Maßnahmen und Initiativen gestaltet.

Mit welchen Programmen und Maßnahmen wird die Strategie umgesetzt?

Die Vorstandsbeauftragte für Chancengleichheit gestaltet mit dem Total E-Quality Instrument den Prozess Chancengleichheit im Unternehmen. Sie hat dafür mehrfach den „Total E-Quality Award“ sowie die Auszeichnung „Erfolgsfaktor Familie“ erhalten.

Die Stabstelle für Chancengleichheit bietet umfangreiche Beratungen an. Sie informiert im Intranet, in Broschüren, in Podiumsdiskussionen zu unterschiedlichen Themen von Chancengleichheit.

Sie organisiert und führt Seminare und Veranstaltungen durch, zum Girl`s Day, zum internationalen Frauentag. Sie bietet einen Infotreff für Beschäftigte in Elternzeit an.

Mit dem Kinderbetreuungsangebot für Notfälle „Fluggi-Land“ und dem Kinderbetreuungsangebot „Kinder-Arche“ wurde wichtige Infrastruktur zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf zur Verfügung gestellt.

5.3 WER wurde interviewt? – Die Stichprobe

5.3.1 Die Auswahl der Stichprobe

Für den empirischen Teil des Forschungsprojekts meiner Masterthesis führte ich Expertinneninterviews (EI) mit internen Expertinnen für Chancengleichheit oder Diversity in den drei oben genannten Organisationen durch, um die Breite - d.h. den Blick in unterschiedliche Organisationen mit unterschiedlichen Gender Strategien - zu erhalten.

Um die Tiefe zu erhalten führte ich Interviews (FI) mit idealtypischen Führungskräften, - je einer Frau und einem Mann – in zwei der drei Organisationen, der Commerzbank AG und der Fraport AG.

Die Auswahl „idealtypischer“ Untersuchungspersonen geschah dabei mit dem Ziel

„... idealtypische Handlungsmuster zu identifizieren. Handlungsmuster, die zwar individuell festzumachen sind, aber keineswegs nur einmalig und individuenspezifisch wären. Vielmehr manifestieren sich in diesen Handlungen generelle Strukturen“ (Lamnek, 1995, S. 16).

Die Wahl der interviewten Führungskräfte erfolgte im Sinne von idealtypischen

Führungskräften im Genderprozess. In Absprache mit den Unternehmen, die die Untersuchung unterstützten wurden Führungskräfte gewählt, bei denen von einer positiven Einstellung den Genderprozessen gegenüber ausgegangen werden konnte. Der Hintergrund für diese Wahl lag in der Möglichkeit durch eine angenommene positive Haltung besser Faktoren für „typisch erfolgreiches Führungsverhalten“ ableiten zu können. Zudem wählte ich jeweils eine Frau und einen Mann, um herauszufinden, ob unterschiedliche Einstellungen ihr Verhalten im Genderprozess motivieren. Und ob sie mit dem gleichen oder unterschiedlichem Verhalten erfolgreich sind.

5.3.2 Die Beschreibung der Stichprobe

EI1: Expertinneninterview Commerzbank AG

Geschlecht: weiblich

Position in der Organisation: Mitarbeiterin im Projekt Diversity

EI2: Expertinneninterview Ford Werke GmbH

Geschlecht: weiblich

Position in der Organisation: Leiterin Führungs- und Verhaltenstraining Europa

EI3: Expertinneninterview Fraport AG

Geschlecht: weiblich

Position in der Organisation: Vorstandsbeauftragte für Chancengleichheit

FIW1: Weibliches Führungskräfteinterview Commerzbank AG

Geschlecht weiblich

Betriebszugehörigkeit seit? 14 Jahren

FIW2: Weibliches Führungskräfteinterview Tochterunternehmen der Fraport AG

Geschlecht weiblich

Betriebszugehörigkeit seit? 17 Jahren

FIM1: Männliches Führungskräfteinterview Commerzbank AG

Geschlecht männlich

Betriebszugehörigkeit seit? 11 Jahren

FIM2: Männliches Führungskräfteinterview Fraport AG

Geschlecht männlich

Betriebszugehörigkeit seit? 25 Jahren

5.4 WAS waren die Ergebnisse? - Auswertung der Interviews

In diesem Teil soll der Aufbau der Interviews und die Ergebnisse der Interviews im Einzelnen und zusammengefasst dargestellt werden.

5.4.1 Aufbau der Interviews

Der inhaltliche Rahmen, den ich bei meinen Interviews vorgab, beschränkte sich darauf, dass ich zu für meine Forschung relevanten Aspekten, die mir als Eckpunkte dienten, offene Fragen stellte. Diese Eckpunkte waren Inhalt des Leitfadens. Innerhalb dieses Rahmens verliefen die Interviews im Dialog frei, d.h. die Bestimmung des Inhalts und dessen Strukturierung übernahmen meine InterviewpartnerInnen. Aus diesem Grund unterscheiden sich die Interviews möglicherweise inhaltlich voneinander.

Aufbau Expertinneninterviews (EI)

- Eckpunkt: Einleitung
- Eckpunkt: Informationen zur interviewten Person bezüglich ihrer Rolle und ihren Zielen im Genderprozess
- Eckpunkt: Einschätzung über zentrale Rollen und Wichtigkeit verschiedener Personengruppen im Prozess, sonstige Erfolgsfaktoren im Genderprozess
- Eckpunkt: Einschätzung von erfolgreichem im Sinne von wirkungsvollem, Führungsverhalten im Genderprozess

Aufbau Führungskräfteinterviews (FI)

- Eckpunkt: Einleitung
- Eckpunkt: Informationen zur interviewten Person bezüglich ihrer Rolle im Genderprozess
- Eckpunkt: Einstellung zum und eigene Ziele im Genderprozess
- Eckpunkt: Selbsteinschätzung von wirkungsvollem Führungsverhalten im Genderprozess

5.4.2 Inhalt der Interviews

Die für mein Forschungsanliegen relevanten Ergebnisse der Interviews möchte ich innerhalb von Einzelanalysen darstellen und mit Zitaten aus den Interviews belegen. Ich habe die Originalzitate dabei so bearbeitet, dass die Sinnzusammenhänge deutlich werden.

Die thematischen Kategorien, die als Überschriften fungieren, haben sich aus den Inhalten der Interviews bezüglich meines Forschungsanliegens ergeben.

5.4.2.0 EI1: Expertinneninterview Commerzbank AG

Die interviewte Expertin der Commerzbank für Diversity mit dem inhaltlichen Schwerpunkt „Frauen in der Bank“, Frau Wolf, stellte im Interview neben Erfolgsfaktoren für Führungsverhalten und Erfolgsfaktoren für das Thema Chancengleichheit in der Bank auch ihre persönliche Einstellung zu Chancengleichheit und der Akzeptanz des Themas in der Bank dar.

Erfolgsfaktoren für den Genderprozess

Frau Wolf stellt als Erfolgsfaktoren für den Genderprozess die Anbindung an Vorstand und Geschäftleitung sowie deren aktive Einbindung in den Prozess top down heraus. Sowie die Orientierung an und aktive Beteiligung von Mitarbeitenden bottom up und die Anknüpfung an Umweltfaktoren.

Im Einzelnen stellte sie heraus:

- die Wichtigkeit gegenüber dem Vorstand, den Nutzen des Diversity Projekts darzustellen:

„... wir müssen natürlich ganz klar zeigen, welchen Nutzen hat unsere Arbeit. Der betriebswirtschaftliche Aspekt ist für unsere Arbeit und in der Argumentation gegenüber dem Vorstand wesentlich. (...) Wir tun das nicht nur, weil wir gute Menschen sind, sondern weil es der Bank tatsächlich was bringt. Auch den Mitarbeitern: keine oder weniger Fehlzeiten, zumindest nicht aufgrund von kurzfristiger Kinderbetreuung. (...) auch das Thema Motivation, das hat einen hohen Stellenwert. Zu sagen, ich bin gerne hier. Die Bank tut was für mich.“

- den „direkten Draht“ zum Vorstand, sowie dessen Commitment im Sinne von direkter Abstimmung, eigenständiger Umsetzung, Nutzung der Ressource Vorstand zum Beispiel als Schirmherr für Projekte oder als Begrüßungsredner bei Veranstaltungen. Am Beispiel der Einrichtung der Kindertagesstätte für Mitarbeitende macht sie deutlich:

„So was (die Einrichtung einer Kindertagesstätte) kann man nur, wenn der Vorstand sagt: Wir machen das! Genauso unser Budget, das jedes Jahr mit dem Vorstand abgestimmt wird. Da muss ein „Go“ sein.“

- das Commitment des Vorstands auf die nach außen dargestellte Haltung aller Mitarbeitenden zu Diversity, die aber wie sie auch deutlich macht, nicht immer mit der inneren Haltung übereinstimmen muss.

„...das kann sich keiner mehr erlauben. Wenn selbst unser Vorstand sich hinstellt und sagt: „wir brauchen Diversity und die Bank unterstützt das“ dann wird das auch keine Führungskraft nach außen hin demontieren. Wie es dann aber gelebt wird, das ist noch mal was anderes und da müssen wir mit unserer Arbeit weiterhin unterstützen und sensibilisieren.“

- das Commitment von Konzernleitung und Führungskräften:

„Und dann natürlich das Commitment in der Bank. Das ist ganz klar, die Konzernleitung Personal steht hinter unserem Thema. Sie trägt ja auch Dinge für uns oftmals an den Vorstand, wenn wir es nicht direkt tun. Aber letztendlich für die Umsetzung im Kern: Also ich denke wir sind weit, aber die Umsetzung liegt natürlich an jedem Mitarbeitern und liegt insbesondere an den Führungskräften. Deswegen finde ich das Thema Ihrer Arbeit so spannend.“

- Bedarfsorientierung gegenüber den Mitarbeitenden:

„...wir bemühen uns auch immer bedarfsorientiert zu arbeiten. Zum einen, dass wir aufgrund von Mitarbeiterbefragungen schauen, was sind die Dinge, die gebraucht und benötigt werden. Und dass wir natürlich im Nachgang schauen: Was hat das gebracht?“

- Anreiz schaffen für die Führungskräfte zur bewussten Auseinandersetzung mit Genderthemen.

„...es ist wichtig, auch Zahlen darzulegen. Um z.B. beim Anteil weiblicher Führungskräfte zu erkennen: „Oh Gott, ich lieg ja im Vergleich recht weit hinten“ oder: „Mein Kollege macht es anders und mit Erfolg... Vielleicht probiere ich das auch mal aus...“

- die Sensibilisierung von Führungskräften für Gender Themen. Wobei diese ihrer Meinung nach häufig durch die private Lebenssituation entsteht oder ausgelöst wird durch Maßnahmen wie das Mentoring Programm, wo...

„...wir auf der ersten und zweiten Führungsebene unsere Mentoren suchen. Dadurch habe ich natürlich anteilig mehr Männer als Frauen. Und die beschäftigen sich zum Teil zum ersten Mal mit den Bedürfnissen von Frauen, die Karriere machen, nämlich durch ihre Mentee... und lernen dadurch für ihre Mitarbeiterinnen.“

- die pro-aktive Rolle der Mitarbeitenden:

„...Es gibt mittlerweile viele tolle Mitarbeiterinnen, die selbständig den Stein ins Rollen bringen. Die einfach hingehen und den Mut haben zu sagen: Ich möchte das jetzt machen. Und durch ihre Überzeugung dies auch durchsetzen. (...) Und wenn dann eine Führungskraft realisiert, das läuft gut, dann wird es auch anderswo praktiziert.“

- Umfeldfaktoren, wie gesellschaftliche, wirtschaftliche und rechtliche Themen, als unterstützende Faktoren, die Einfluss auf den Erfolg des Genderprozesses im Unternehmen haben:

„...weil einfach das Umfeld viele Dinge auch mit sich bringt, die das Thema von außen auch noch mal fördern: zum Beispiel das AGG, veränderte Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt... Faktoren, die positiven Einfluss nehmen. (...) Dazu kommt, ...dass diese Themen wie z.B. Globalisierung und das Thema Demographie eigentlich für die Frauen sind.“

Erfolgsfaktoren von Führungsverhalten im Genderprozess

Frau Wolf stellt als wichtige Erfolgsfaktoren im Verhalten einer Führungskraft dar, Information über und Sensibilität für Gender Themen, Aufgeschlossenheit für Themenbereiche der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Im Einzelnen stellt sie heraus:

- Aufgeschlossenheit und Toleranz von Führungskräften für Themen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf im beruflichen Alltag mit der Bereitschaft, sich auf alternative Arbeitsmodelle einzulassen. Als Voraussetzung für eine solche Aufgeschlossenheit nennt sie neben der inneren Einstellung auch die Praktikabilität, das Bewusstsein, das andere Arbeitsmodelle funktional sind:

„...ich behaupte, dass es nach wie vor Führungskräfte gibt, die dem Teilzeitkonzept nicht so aufgeschlossen sind. Und dann ist es für diese Mitarbeiter einfach schwieriger als für andere, die eine aufgeschlossene Führungskraft haben, egal ob jetzt Mann oder Frau. (...) am besten haben sie schon irgendwo gesehen, dass es geht.“

- Information der Führungskräfte über und Sensibilität für Genderthemen.
Beispielsweise:

„...es wird der Führungskraft deutlich wie der Anteil ist von Frauen und Männern.... Wie viele Frauen habe ich denn in die Führungskreise geschickt? Wie viele habe ich an Auswahlverfahren teilnehmen lassen? ...Natürlich auch wie viele Männer? ...Das ich im Grunde weiß, wo stehe ich.“

Einschätzung über die Akzeptanz des Genderprozesses

„Es gab schon eine Zeit, als wir ... ausschließlich das Thema Chancengleichheit bearbeitet haben.... Da gab es Fragen wie: Was wird da getan? Wird da gestrickt? Wird da gezikkt?... Und umso mehr wir unterschiedlichste Themen platzieren, umso stärker ist das halt einfach nur ein Teil davon. Es ist nicht mehr so im Fokus, aber es wird trotzdem bearbeitet...“

Einstellung zu Chancengleichheit

Frau Wolf macht deutlich, dass der Anteil von weiblichen Führungskräften insbesondere in den höheren Führungspositionen immer noch eine deutliche Ungleichheit widerspiegelt. Sie entwickelt zu diesem Phänomen einige interessante Annahmen:

Die Lust an der Macht und damit der Spaß an Führung könnte bei Frauen geringer als bei Männern sein. Es gäbe wenig weibliche Vorbilder auf den höheren Etagen. Deswegen sei es schwerer für Frauen (als für Männer) in „Männerkreise“ der oberen Etagen aufgenommen zu werden. Für Frauen könne es sozialisationsbedingt schwerer sein, Dinge im Alleingang zu tun statt im Miteinander.

5.4.2.1 EI 2: Expertinneninterview Ford Werke GmbH

Die interviewte Expertin Frau Werth, Leiterin für Führungs- und Verhaltenstrainings bei Ford stellte im Interview Erfolgsfaktoren für Führungsverhalten und Erfolgsfaktoren für das Thema Diversity bei Ford dar. Dazu stellte sie ihre persönliche Einschätzung zur Akzeptanz des Themas Diversity und des Gender Themas zur Verfügung.

Erfolgsfaktoren für den Genderprozess

Erfolgsfaktoren in der Umsetzung des Diversity Prozesses liegen nach Frau Werth im Großen und im Kleinen

„Im Großen, das bedeutet dass Diversity als Geschäftsstrategie definiert und ganz hoch aufgehängt wurde, das heißt als Geschäftsziel definiert wurde. Darüber hinaus wurde die nötige Infrastrukturen geschaffen, Budgets bereit gestellt etc. Dazu sollte kontinuierlich im Kleinen die Umsetzung gefördert werden, d.h. im täglichen Arbeitsalltag informieren, fördern, Angebote machen z.B. für Teilzeit, Job Sharing etc. sowie sich im Arbeitsalltag auseinandersetzen, intervenieren, klarstellen, Dinge nicht überhören und so ein Klima schaffen des sich Trauens ...Das muss im Kleinen was passieren und da kann man nur im Kleinen dazu Atmosphären schaffen.“

Als organisationsstrukturelle Erfolgsfaktoren eines Genderprozesses hebt Frau Werth die Schaffung einer Infrastruktur (hier am Beispiel der Einführung des

partnerschaftlichen Verhaltens) als ersten Schritt hervor, um dann im nächsten Schritt mit Maßnahmen wie Trainings einzusteigen.

„...ich glaube das hat eine viel größere Überzeugungskraft, wenn Infrastruktur geschaffen wird. (...) Also man braucht Strukturen. Und gerade beim Errichten der Infrastruktur passiert ja schon viel im Unternehmen im Sinne der Wahrnehmung des Themas... Der Stein ist dann schon im Rollen, wenn man mit Trainingsmaßnahmen beginnt.“

Auch den Faktor Zeit nennt Frau Werth

„...also das Thema braucht Zeit. Ich glaube nicht, dass man so was in zwei, drei Jahren schaffen kann... (...) weil das ja immer so graduell passiert.“

Auch taucht das Thema gesellschaftlicher Parallelität als unterstützend für den Prozess bzw. die Platzierung bestimmter Themen im Prozess auf:

„...was sich ändert ist die Art und Weise, wie man das Thema angehen kann. Also wer jetzt das Thema Führungsfrauen angeht, der hat aller Orten Talkshows zum hingehen, Expertenrunden zum hingehen, Webseiten rauf und runter, die sich mit dem Thema befassen... diesen Nachhall, diese Parallelität.... Das hat auch was mit der gesellschaftlichen Realität zu tun.“

Sie stellt die Beachtung des Kontextes insgesamt als Erfolgsfaktor dar

„Das muss man immer wieder kontextualisieren. Das wäre nicht in jedem Unternehmen möglich. Das liegt immer daran: In welcher Zeit klappt es? In welchen gesellschaftlichen Zusammenhängen? Wie man intern aufgestellt ist. Wie die Geschäftssituation ist... alles, was so mit rein spielt.“

Erfolgsfaktoren von Führungsverhalten im Genderprozess

Frau Werth stellt als wichtige Erfolgsfaktoren im Verhalten einer Führungskraft dar, Sensibilität für Diversity Themen, Schaffung einer Kultur der offenen Kommunikation, der Empathie und einer positiven Fehlerkultur heraus, sowie die Bereitschaft sich konkret mit Modellen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf auseinanderzusetzen.

Im Einzelnen stellt sie heraus:

- die Sensibilität von Führungskräften für Diversity Themen:

„Ein wichtiger Schritt ist, sensibilisiert zu sein für die Thematik, offen für Unterschiede. Vor zwanzig, dreißig Jahren hat man sich in deutschen Unternehmen auf den Standpunkt gestellt: „wir sind ein deutsches Unternehmen, hier wird deutsch gesprochen“. Aber, wenn ich ein Team habe, wo sich alle beteiligen sollen und das vielleicht mit dem Deutsch für einige schwierig ist, ist das eine Frage wie ich damit umgehe und man weg kommt von einer Sichtweise, 'hier ist das so und deswegen machen wir das so'.“

- die Wahrnehmung für unterschiedliche Bedürfnisse mitzudenken und Prozesse im Arbeitsalltag daran anzupassen:

(...) „Wenn ich Trainingskonzepte erarbeite, muss ich die Zielgruppe in Betracht ziehen. Es gibt unterschiedliche Lernstile, es gibt unterschiedliche Bildungshintergründe und ein Training soll für alle funktionieren, um nicht eine implizite Benachteiligung darzustellen, zum Beispiel ein stark sprachlastiges Training benachteiligt Menschen, die nicht bevorzugt sprachbezogen lernen. Das Thema Diversity hat nicht nur eine Relevanz in der Interaktion unmittelbar mit Mitarbeiter oder Mitarbeiterin, mit Kollegen, Kolleginnen sondern auch bei jedem Produkt. Diversity, das bedeutet dass wir uns bei jedem Produkt, das wir als Unternehmen herstellen, egal ob wir es nun intern nutzen oder draußen verkaufen wollen, vergegenwärtigen, dass es auf eine vielfältige Welt trifft. Und dass unsere Ansprache vielfältig sein muss, dass unser Produkt vielfältig sein muss oder sein soll und dass wir Raum geben für Unterschiede.“

- die Bereitschaft, offen mit Modellen umzugehen ohne hinderliche, implizite Annahmen in den Köpfen, wie z.B.:

„Zum Beispiel „Jobsharing“. Es ist einfach mehr Aufwand wenn sich zwei Personen eine Stelle teilen, als wenn nur eine Person da ist. Jobsharing hat sehr viele Vorteile. Zwei Teilzeitkräfte kommen hoch motiviert an und genießen es, einen substanziellen Job zu haben, den sie auch in Teilzeit machen können. Es verlangt von den beteiligten MitarbeiterInnen Informationsaustausch, so dass die Arbeit reibungslos vom einen auf den anderen übergeht mh. Also es bedeutet Aufwand, es ist Vielfalt und es bringt glaube ich, für unsere Arbeit viel Bereicherung. Zum einen, weil die MitarbeiterInnen kompetent sind und kommunikative Kompetenzen in diesem Arbeitsmodell ausbauen, aber auch weil mehr Realitäten einfließen, und nicht zuletzt weil auch dieses Arbeitsmodell Signalwirkung hat.“

- den Mut, sich Konflikten oder unklaren Situationen zu nähern:

„Wahrnehmen von und umgehen mit Unterschiedlichkeit sind wesentlich. Die meisten Unternehmenskulturen haben eine wenig ausgeprägte Konfliktkultur... Unterschiede haben Konfliktpotential. Diversity als Haltung motiviert dazu Unterschiede wahrzunehmen auch wenn sie ggf. auch Konfliktpotential beinhalten und damit lösungsorientiert umzugehen: „Kümmere dich, schau dir das an, frage nach und bemühe dich um eine Lösung ...“

- eine positive Fehlerkultur im Umgang mit Diversity Themen zu schaffen:

„Das man weg kommt aus dieser Verfehlenskultur oder Verfehlensperspektive sondern mehr in die Richtung: Wie kann man's besser machen?, Also eher probieren und fördern.

Einschätzung über die Akzeptanz von Diversity und Gender

Der Einstieg ins Diversity Thema mit „partnerschaftlichem Verhalten am Arbeitsplatz“ und flächendeckenden Sensibilisierungstrainings hat sich für Ford

bewährt. Erst jetzt werden einzelne Themen, wie das Gender Thema herausgegriffen und als eigene Themen bearbeitet. Ihre Einschätzung zum Zeitpunkt der Platzierung des Gender Themas ist:

„Ich glaube es wäre schwierig gewesen, mit Gender anzufangen. Insbesondere in einem zahlenmäßig männerdominierten Unternehmen. Also das finde ich einen sinnvollen Weg erst generell und mit einer Thematik die alle betrifft und einschließt zu beginnen. Gender betrifft ja auch jeden, aber es wird nicht unbedingt im vorherrschenden Verständnis des Themas so wahrgenommen. Die Hürde ist einfach höher und es ist leichter, das in eine Ecke zu stellen, etwa 'das ist ein Thema für Frauen und davon haben wir nicht so viele'. Also das ist ein guter Weg, jetzt nachdem Diversity in seinem gesamten Umfang verstanden ist, in das Thema Gender tiefer einzusteigen.“

Auf die Frage nach Erfahrungen, Gender als einen Aspekt von Diversity zu bearbeiten, nennt Frau Werth Vor- und Nachteile:

Ich denke, es gibt pro und kontra auf die Frage - sollte man Gender als einen Aspekt von Diversity betrachten oder nicht? Wir machen es so und das hat Vor- und Nachteile. Es hat, also einen ganz entscheidenden Vorteil darin, dass das Thema aus der speziellen Konnotation herauskommt, es ginge dabei darum, dass jemand bevorzugt werden soll. Der Eindruck ist weniger stark, wenn das Gender Thema parallel zu anderen Themen erscheint. Das ist dem Thema enorm zuträglich. Was natürlich ein potenzieller Nachteil ist, es hat nicht mehr diese Prominenz als einziges und alleiniges Thema. Wenn unterschiedliche Themen gleichzeitig bearbeitet werden, besteht ein Risiko das einzelne Themen vor dem Thema Gender dominieren, aber letztlich glaube ich, dass es ein guter Weg ist.

5.4.2.2 EI 3: Expertinneninterview Fraport AG

Die interviewte Vorstandsbeauftragte für Chancengleichheit der Fraport AG, Martina Rost, äußerte sich im Interview neben ihren Aussagen bezüglich Erfolgsfaktoren für das Thema Chancengleichheit bei Fraport und ihrer Einschätzung zu erfolgreichem Führungsverhalten über ihre Erfahrung zur Einstellung von Führungskräften gegenüber dem Genderprozess.

Erfolgsfaktoren für den Genderprozess

Frau Rost stellt als Erfolgsfaktoren für den Genderprozess dar: Zu Beginn des Prozesses eine gute Anbindung an den Vorstand mit einer Stabstelle, strukturelle Faktoren z.B. die Ausstattung dieser Stelle mit ausreichend Personal sowie Budget, und eine Bedarfsermittlung bei den Beschäftigten bottom up.

Im Einzelnen stellt sie heraus:

- Die Wichtigkeit der Rolle des Vorstands

„Es ist zentral wichtig, dass der Vorstand offiziell zu Themen steht und auch

präsent ist in dem Thema . Wir beziehen unseren Vorstand regelmäßig in unsere Aktivitäten mit ein. Die Positionierung ist auch in fortgeschrittenen Stadien des Prozesses notwendig.“

- Den Kontakt mit dem Vorstand im Sinne des „pro aktiven internen Verkaufs“ von Themen zur Chancengleichheit, der sich bewährt hat:

„...im Allgemeinen erhalte ich Zustimmung zu den Initiativen die ich mir vornehme. Natürlich muss ich eine Projektskizze bzw. Beschreibung des Themas vorlegen bzw. abstimmen, Initiativen vorlegen und die absprechen. Ich bereite mich entsprechend auf die Termine vor...“

- Die Einbindung von Prominenz in die jeweiligen Themen in Form z.B. eines Impulsreferats der Frankfurter Bürgermeisterin bei unserer ersten Väterveranstaltung.
- Die durchgeführten Beratungen der Vorstandsbeauftragten die auch die wichtige Funktion der Bedarfsermittlung übernehmen:

„...innerhalb der Beratungen bekomme ich Signale, welche Themen in welchen Bereichen im Argen liegen und wo es Handlungsbedarf gibt.“

- Die Bedeutung des Themas Arbeitszeit für die Organisation im Unternehmen sowie für die einzelne Beschäftigte. Das Beispiel Kinderbetreuung in Notsituationen „Fluggi-Land“:

„Das war ein sehr langer Prozess. Er hat „nur 10 Jahre hat das gedauert“. Von der ersten Diskussion bis zur Umsetzung.“

- Die unterstützende Wirkung des Umfelds, der Themen der Öffentlichkeit sowie deren Einfluss darauf, Themen organisationsintern zur „richtigen Zeit“ platzieren zu können:

„Inzwischen weiß ich, dass jede Unternehmenskultur anders tickt. Und es braucht Prozesse und Zeit... Und natürlich auch gesellschaftliche Entwicklungen, die da zusammen kommen. Mich wundert nicht, dass sich inzwischen alle mit Familie beschäftigen. Es gab ja zwei Jahrzehnte Vorlauf...und auf einmal boomt es. Auf einmal sind sich alle Parteien einig. Das gab es auch noch nie. Diese Welle wirkt sich auch auf Wirtschaftsunternehmen aus.“

In dem Zusammenhang erzählt sie, dass Sie vor 4 Jahren eine Podiumsdiskussion zum Thema Väter organisiert hatte, zu der lediglich 3 oder 4 Besucher kamen. Das Thema war zu diesem Zeitpunkt noch nicht akzeptiert als Unternehmensthema.

Erfolgsfaktoren von Führungsverhalten im Genderprozess

„Sich so intensiv als möglich einzuklinken, zu verzahnen, mitzumachen, sich zu informieren, mitzuarbeiten.“

Frau Rost stellt als wichtige Erfolgsfaktoren im Verhalten einer Führungskraft dar, Sensibilität für Genderthemen, die Bereitschaft neue Modelle zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie auszuprobieren und Einzellösungen für Mitarbeitende zu finden.

Im Einzelnen stellt sie heraus:

- Sensibilität für Genderthemen im eigenen Arbeitsbereich:

„Man muss zuerst die Zusammenhänge erkennen. Ja und überhaupt Antennen bekommen für bestimmte Themen. (...) Es geht darum, dass die Führungskräfte das im Alltag im Hinterkopf haben und mitdenken. (...) Wenn Sie mit Ihrer Teamrunde reden... dann müsste einer sensiblen Führungskraft, die in den Raum reinkommt sofort durch den Kopf schießen: Wie sind denn hier die Frauen- und Männeranteile? Wer hat welche Funktion?... Wer steht denn zu einer Beförderung an?... Wie sieht denn bei uns die Familiensituation der Beschäftigten aus? (...) Es gibt überall und immer... ganz viele Dinge, die man wahrnehmen kann... und zurückgeben kann als Fragstellung, als Idee, als Initiative. Ja es müsste im Alltagsgeschäft wie ein... roter Faden mitlaufen. Wenn, das habe ich bei meiner Antrittsrede gesagt, unsere Führungskräfte alle so ticken würden im Alltag, wäre diese Aufgabe überflüssig. Und es ist auch... eine enorme Herausforderung... es ist ganzheitlich, es greift in alle personalpolitischen Themen ein.“

- Das Ausprobieren von neuen Modellen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und den Mut, sie anzuwenden:

„Ich nenne mal eins meiner Vorzeigbeispiele: Ein Pärchen. Die wollten eine individuelle Variante für die Elternzeit vereinbaren. (...) Wir haben das hingekriegt. Aber nur deshalb, weil wir ein knappes halbes Jahr gemeinsam um eine Lösung gerungen haben. Da ist wieder der Punkt. Das ist theoretisch ganz schön und im Gesetz steht „alles machbar“... Aber das Entscheidende ist: Wie man die Führungskräfte dazu mitzumachen? ...weil in vielen Köpfen noch eine konservative Grundhaltung ist was die Rollenverteilung betrifft.... Also dieses „ins Wasser springen“ mit einem ganz neuen Arbeitszeitmodell“

- Die Bereitschaft einer Führungskraft im konkreten Fall individuelle Einzellösungen für Mitarbeitende zu finden:

„Z.B. Herr X wird gebeten hier eine Sonderregelung zu genehmigen. Da setzt das Führungsverhalten an.“

Als Erfolg bezeichnet Frau Rost auf die Frage: Woran merkt eine Führungskraft, dass sie sich erfolgreich verhalten hat?

„Sie merken es an weniger Konflikten. Sie merken es an weniger Fehlzeiten. Sie merken es an Arbeitszufriedenheit, an Leistungsfähigkeit. Menschen, denen ich individuelle Angebote in Konfliktsituationen mache, mit denen kann ich auch rechnen. Diese Personen sind auch im Notfall präsent. Die machen auch mal Mehrarbeit. Auch bei besonderen Anforderungen kann ich dann mit diesen Beschäftigten rechnen. Sie merken, es ist ein Geben und Nehmen.“

Erfahrene Einstellung der Führungskräfte zu Chancengleichheit

Nach Einschätzung von Frau Rost hat die durchschnittliche Führungskraft eine Offenheit zum Thema Chancengleichheit entwickelt, mit Ausnahme einiger „Hardliner“, wie sie sie nennt. Das war zu Beginn des Chancengleichheitsprozesses vor 14 Jahren noch nicht so. Die Einstellung habe sich mittlerweile gewandelt.

Sie sieht auch, dass das Thema für die meisten nicht ganz oben auf der Prioritätenliste steht, auch wenn verstanden wurde, dass die Chancengleichheit die wirtschaftlichen Ziele des Flughafens unterstützt.

„Ich hab schon vor Jahren die Verbindung hergestellt zwischen hohen Fehlzeitquoten und mangelnden Rahmenbedingungen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dafür habe ich damals kaum Verständnis erhalten.“

5.4.2.3 Ergebnisse der Expertinneninterviews

Als **Erfolgsfaktoren für Genderprozesse** lassen sich aus den oben dargestellten Interviews zusammenfassen:

- Ø Commitment von Vorstand und Geschäftleitung
- Ø Direkte Kommunikation und Einbindung des Vorstands in die Kommunikation des Prozesses (top down)
- Ø Infrastruktur, Personal- und Budget bereitstellen
- Ø Bedarf der Mitarbeitenden erheben und diese Themen im Prozess bearbeiten (bottom up)
- Ø Pro aktive Rolle von Mitarbeitenden im Genderprozess fördern (bottom up)
- Ø Umweltfaktoren im Sinne von gesellschaftlich aktuellen Themen, rechtlicher Situation und wirtschaftliche Trends nutzen für die Wahl des Zeitpunkts für bestimmte Themen
- Ø Zeit für einen Genderprozess einplanen
- Ø Kontext für die Wahl der Strategie beachten

Als **Erfolgsfaktoren im Führungsverhalten in Genderprozessen** lassen sich

aus den oben dargestellten Interviews zusammenfassen:

- Ø Sensibilität für Genderthemen
- Ø Information auf Wissensebene für Genderthemen
- Ø Bereitschaft aktiv nachzufragen, unklare Situationen zu klären
- Ø Mut in Konflikte zu gehen
- Ø Aufgeschlossenheit für Themen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Ø Aufgeschlossenheit für alternative Arbeitszeitmodelle
- Ø Aufgeschlossenheit nach individuellen Lösungen für individuelle Mitarbeitende zu suchen
- Ø Klima einer positiven Fehlerkultur etablieren

5.4.2.4 FIM 1 männliches Führungskräfteinterview Commerzbank AG

Rolle im Genderprozess

Herr X ist Mitglied des Gründungs- und Kernteams des Fokusväternetzwerkes der Commerzbank, das sich gerade in der Anfangsphase befindet. Und das Basisarbeit anbieten möchte.

„Innerhalb des Gesamtkonstrukts der Commerzbank sind wir irgendwo ganz weit unten. Und leben private Schicksale vor, die so nachgeahmt werden könnten. Das ist eigentlich die Rolle... von der Basis kommend.“

Ziele im Genderprozess

Herr X nennt als Ziele in dieser Rolle: Alle gewordenen Väter in der Bank zum Mut aufzufordern, mehr Vater zu sein, durch interne Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen des Netzwerks.

- Persönlich, die Arbeit und Vatersein zu vereinbaren:

„... dass ich ein bisschen mehr von meinem Sohn haben möchte, als vielleicht normal ist. ... Ich ein Arbeitszeitmodell habe, immerhin auch als Führungskraft, was es mir ermöglicht, Montag und Dienstag früh zu gehen...“

- als Führungskraft:

„Was heißt das für mich als Führungskraft? Losgelöst von meinem eigenen Schicksal, von der eigenen Situation, ist das auch eine Sache, die ich grundsätzlich Leuten damit vorlebe. Manchmal sie auch dazu animiere.“

Einstellung zum Genderprozess

Herr X beschreibt seinen ersten Eindruck vom Chancengleichheitsprozess wie folgt:

„Für mich war das damals neu. So recht kannte ich das nicht. Das sagt glaube ich alles. Rauszufinden, dass es ein Frauennetzwerk gibt, das war nicht so wahnsinnig spektakulär... Dass es ein Netzwerk für Homosexuelle gibt, das war für mich schon neu und etwas überraschend.“

Und weiter äußert sich Herr X überrascht über die Wertigkeit, die dem Thema „Väter“ in der Bank zugeschrieben wurde:

„Und als dann dieses Fokusväternetzwerk auf eine Ebene gestellt werden sollte immerhin mit der großen Bewegung Frauen und mit mittlerweile recht großen Bewegung Homosexueller, das hat mich schon überrascht.“

Erfolgreiches / wirkungsvolles Verhalten im Genderprozess

Herr X stellt die Vorbildfunktion eines alternativen Rollenmodells als Mann und Führungskraft als Erfolgsfaktor dar.

„Ich glaube, wenn Sie einige Leute hier auf dem Gang fragen würden, wofür ich stehe, genau das sagen würden: Das ist der, der zweimal die Woche eher geht, um für sein Kind da zu sein. (...) Also ich glaube, damit wird ja den Leuten, denen man vorsteht, etwas vorgelebt, was ganz interessant sein kann. Nämlich erstens: Es ist jemand, der beschreitet neue Wege. Sollte ja auch anderen Leuten grundsätzlich offen gegenüber eingestellt sein, auch mal neue Wege zu gehen. Ich glaube, damit wird eine Offenheit vorgelebt. Das zweite ist, natürlich sehr viel detaillierter glaube ich, die Idee, dass man Arbeitsleben und Privatleben grundsätzlich unter einen Hut bringen... also versuchen sollte zu bringen.“

Diese Vorbildfunktion erhält durch die Kombination mit seinem Kollegen im Führungsteam die Vorbildfunktion der gelebten Diversity durch das Leben zweier unterschiedlicher Modelle.

Weitere Wirkungen, die das vorgelebte Verhalten noch haben könnte, wie Neid oder Ablehnung sieht Herr X auch als mögliche Wirkungen in Betracht:

„Einige werden auch ein gewisses Neidgefühl haben und sagen: Der nimmt sich was raus. Und bei dem klappt das und bei mir nicht. Und andere werden das im tiefsten Inneren vielleicht sogar ablehnen – ich hab es noch von keinem gehört, auch das mit dem Neid nicht...“

Einstellung zu Chancengleichheit

Herr X beschreibt den Wandel der Geschlechterrollen aus seiner Sicht:

„Ich glaube, dass Männer Frauen werden und Frauen werden Männer. Was heißt

das? Ich glaube, dass wir momentan in so einer Situation sind. Warum die Männer Frauen werden? Weil sie mehr und mehr die tradierte Rolle des „Ich bin Alleinverdiener und Du bleibst zu Hause“ gerne auch abgeben.... Und sogar noch einen Schritt weiter, wenn ein Kind kommt, mehr Vater sein wollen. Und die Frauen, das ist glaube ich eine längere Tendenz,... da ist es eigentlich anders herum.“

„Was heißt das hier in der Praxis auf der Arbeit, wenn Frauen Männer werden und Männer Frauen?... Die Geschlechter lösen sich ja irgendwie so ein bisschen auf, die tradierten Rollen. War ja auch pervers... Ich habe selbst ein befreundetes Ehepaar, die haben sich kennen gelernt während des Studiums. Da findet der Mann die Frau toll, weil sie irgendwie ganz clever ist, da sah sie vielleicht noch ganz gut aus. Und eine dumme Kommilitonin hat man wahrscheinlich auch nicht gemocht... Dann ziehen sie zusammen und beide fangen an zu arbeiten. Sie kriegt ein Kind. Und dann soll man die Frau plötzlich in eine Rolle rein bugsieren als Mann, für die man sie an der Uni ja gar nicht mochte... Hübsch sein kann sie immer noch, aber das Cleversein im Berufsleben soll sie einstellen, um auf einmal ihre Cleverness in der Familienführung auszuleben. Das ist schräg. Ich glaube das hat sich komplett aufgelöst, mehr und mehr natürlich. Nicht überall. Und das ist auch auf der Arbeit so. ... Heute guckt man die Leute danach an, was sie drauf haben.“

Bildlich sehr schön beschreibt Herr X den gerade stattfindenden Rollenwandel in der Bank an einem Beispiel:

„Dann haben wir einen Abend gehabt dieses Fokusväternetzwerk. Da haben wir dann auch Vertreter von Courage da gehabt, die Frauen. So, dann waren fünf Frauen da und wir fünf Männer. Das war astrein. Also manchmal kommt man sich wie ein Spinner vor, wenn man all das so mitmacht. Aber das war echt ein geiles Erlebnis. Warum? Weil da sitzen Männer, die wollen von der angestammten Rolle des Beerensammlers oder des Kohlesammlers gar nicht mehr weg. Aber sie wollen mehr von dem haben, was früher die Frauen gemacht haben. Also in die Höhle, Steinzeit. Und die Frauen wollen aus der Höhle raus. Und da sitzen die da. Und eigentlich wollen sie so, sich aufeinander den anderen zu bewegen. (...) Es war tatsächlich so: das Optimum ist die Mitte. Nicht das Extrem Also beide haben gesagt, es soll ja gerade vereinbar sein und nicht ausschließlich sein. Und dann haben wir gesagt, wenn wir mal eine gemeinsame Veranstaltung machen, dann haben wir schon einen Titel.... der wäre: „Rabenmutter trifft Weichei.“ Das ist schon ganz interessant. Eine spannende Zeit, das muss ich sagen.“

Erfolgsfaktoren für den Genderprozess

Hier nennt Herr X die Öffentlichkeitsarbeit von öffentlichkeitswirksamen Maßnahmen nach außen am Beispiel des Betriebskindergartens:

„Das klappt auch. Die Sache mit dem Betriebskindergarten, Notfall- früher, heute auch konstant. Das spricht sich rum im Bekanntenkreis... das spricht sich deswegen rum, weil es immer wieder in der Zeitung auftaucht und man dann auch im Freundeskreis angesprochen wird.“

Pro-aktives Verhalten der Mitarbeitenden:

„Wenn man das durchdenkt (seinen pro aktiv verfolgten neuen Weg eines neuen Arbeitszeitmodells) und einen Vorschlag macht, wie man meint, dass man das hinkriegt, dann kriegt man zumindest eine Chance.“

5.4.2.5 FIM 2 Männliches Führungskräfteinterview Fraport AG

Rolle im Genderprozess

Herr Y ist Mitverfasser des Entwurfs für die erste Betriebsvereinbarung für Frauenförderung bei der Fraport AG, aktiv in einem Total E-Quality Team für seinen Bereich und bezeichnet seine informelle Rolle im Chancengleichheitsprozess als subversiv.

„Es war einmal eine Dreierbande... Wir waren alle Mitarbeiter hier. Nur in anderen Rollen waren wir. Und da haben wir den Entwurf für die erste Betriebsvereinbarung für Frauenbeauftragte zusammen gemacht. Ist also reines Männerwerk, so vor 20 Jahren. Und seitdem lässt mich der Prozess nicht mehr so ganz los. Auch wegen des sehr regen Widerstandes. (...) Ich bin in dieser Frage immer noch drin, ich bin hier in dem TEQ Team mit drin. Das sind so meine Rollen. Und dann noch eine informelle, subversive Rolle: Ich vertrete ja die Meinung: Nicht so viel drüber reden, lieber tun.“

Ziele im Genderprozess

Herr Y beschreibt sehr konkrete Handlungsziele für seinen Bereich:

„In meinem Bereich habe ich das Ziel bei der Auswahl der Auszubildenden die Genderproblematik ausreichend zu berücksichtigen. Das heißt in den anspruchsvollen IT Berufen, dass ich da 50% Frauen drin habe. Das würde ich mir als Ziel in den anderen technischen Berufen nicht setzen. Aber da auf jeden Fall immer mehr als eine Frau drin zu haben. (...) Dann ist Ziel...die weiblichen Mitarbeiter mehr zu fördern, weil die bisher benachteiligt waren. Und dann haben wir uns hier beschränkt auf den Bereich Sekretärinnen / Assistenz, da ganz gezielte Weiterbildung anzubieten.“

Im Prozess gesamt nennt er als Ziele des Konzerns die Bindung von Personal:

„Da sind Modelle möglich, die wären vor zwanzig Jahren nicht denkbar gewesen. Auch aus einer wechselseitigen Abhängigkeit. Weil man will die Leute binden.“

Motivation im Genderprozess

Herr Y beschreibt seine Motivation als Wunsch im Umgang miteinander, in den Kommunikationsstrukturen im Unternehmen den angenommenen positiven Einfluss der Frauen zu nutzen. Ebenso beschreibt er gesellschaftliche und politische Einflüsse, die unterstützend waren für das Voranbringen des Genderprozesses in der Zeit:

„Weil Frauen in dieser Männerwelt geprägten Umgebung einen sehr wohltuenden

Einfluss haben. Der Umgang, der Umgangston wird moderater. (...) Was hat mich motiviert? Einmal ein Auftrag vom Arbeitsdirektor war das gewesen. Und dann aber auch dass man von der Notwendigkeit des Tuns überzeugt war selber. In dieser männerorientierten Welt, die durchaus ein bisschen anders ticken könnte. (...) Ja, es war selbstverständlich auch so ein bisschen der Zug der Zeit. Wir sind von edlen Werten sind wir drei da ausgegangen. Vor allem in den Achtziger Jahren lag das in der Luft. Als ich damit anfang, das waren die finsternen Kohl Zeiten gewesen... Und wir waren ja alle Sozialdemokraten. Und die Partei hat ja Frauen früher entdeckt als andere Parteien.“

Rolle der Führungskraft im Genderprozess

Herr Y stellt die Rolle der Führungskraft als die wichtigste Rolle im Genderprozess dar:

„Die Wichtigste. Das sind die Entscheidungsträger. *Mh.* Die treffen die Entscheidungen. Auch im Bereich Chancengleichheit. Und wenn ich die Gewinne dafür... Wenn ich mir so einige TEQ Teams angucke, zum Teil sind die männerdominiert. Gerade im Bereich yz, da ist der Bereichsleiter selbst im TEQ Team drin. Machen tolle Sachen auch. Und das zeigt mir auch: Wenn wirklich beispielgebende Dinge gemacht werden, steckt die Führungskraft dahinter.“

Erfolgreiches / wirkungsvolles Verhalten im Genderprozess

Herr Y fasst die für ihn wichtigsten Dinge im Führungsverhalten zusammen:

„Sich der Thematik bewusst sein, dran denken und dann auch handeln. Dann, wenn ich in einer Entscheidung bin: Wie ist die Genderproblematik betroffen? Und viertens ist: Mitarbeiterinnen fördern und Mut machen.“

Und macht deutlich, dass das Genderthema gedanklich präsent sein muss und sich in konkrete Handlungen übersetzen muss:

„... dass ich die Gender Problematik immer im Blick habe. Immer dann, wenn ich neu besetze. Oder wenn es um Mitarbeiterentwicklung geht, dann dran denken, die Richtigen zu fördern. Gerade, wenn konkrete Entscheidungen getroffen werden, wenn ich in einer Entscheidungssituation bin. Ja. Ich besetze gerade eine neue Stelle für ein neues Programm und suche eine Verantwortliche, das wird selbstverständlich eine Frau sein. Die passt auch zu uns. (...) Viele machen ein frommes und ernstes Gesicht und beschwören die Genderproblematik, aber wenn sie konkrete Entscheidungen bedenken.“

Er hebt hier deutlich die praktische Relevanz des Themas hervor, in der Bereitschaft, sich als Führungskraft in der Praxis auf neue Modelle einzulassen.

Und verdeutlicht das an zwei Beispielen:

„Wenn man natürlich selber davon betroffen ist, wird es manchmal etwas schwierig. Da zeigen sich die Geschichten... Zum Beispiel: Wir haben hier eine Mitarbeiterin, die ist mit ca. 38 schwanger geworden und wollte wieder kommen. Hat auch eine völlig problemlose Schwangerschaft gehabt, 6 Wochen vor der Geburt ist sie in Mutterschaft gegangen und hat gedacht, sie kommt sofort

wieder. Teilzeit wollte sie wiederkommen. Wir hatten die Vereinbarung getroffen, sie kommt 3 Tage, 60%. 2 Tage also hier und einen Tag kann sie zu Hause arbeiten. Ja, und das Baby ist auf die Welt gekommen, putzmunter und gesund. Aber ein Fläschchen wollt er nicht trinken, das sind die Unwägbarkeiten. Und dann haben wir mal stillschweigend toleriert, dass die Dame zwar 60% Geld haben wollte, aber am Anfang 2 Tage zu Hause war und einen Tag nur hier war. Und da ist ihre Mutter als Babysitter immer mitgekommen. Und das Baby hat dauernd geschrieen hier. Und das war schon etwas nervig, muss ich sagen. Aber auch das ist eine vorübergehende Zeit. Und man lernt auch aus der Flasche zu trinken... Und das hat für uns, wir haben hier gerade ein neues Projekt begonnen, auch ganz ernsthafte Probleme gebracht. Was will ich damit sagen? So grundsätzlich zu den Sachen Stellung zu nehmen und mit den Sachen konfrontiert sein, ist schon ein Problem, aber... Das sind so: Theorie und Praxis. Und trotzdem steh ich dazu. Ich hab ja bewusst ja gesagt.“

„Oder das Sekretariat ist grad nicht besetzt, weil die hübsche, junge Frau hier gerade in X ist und ihr berufsintegriertes Studium am Dienstagnachmittag macht. Und drei Stunden dafür freigestellt wird. Samstag muss sie selber investieren, 3 Stunden in der Woche zahlt das Unternehmen. Gute Vereinbarung. Nur: ich hab keine Sekretärin. Nicht, dass es Springer gibt, oder so was. Das Telefon ist zwar umgestellt in ein anderes Büro, aber da gibt's keine personellen Ressourcen. Und sie weiß auch schon, wenn sie ihr Studium fertig hat, werde ich sie hier vertreiben. Dann muss sie eine andere Position bekommen.“

Erfolgreiches / wirkungsvolles Verhalten bei weiblichen KollegInnen

Herr Y stellt fest, dass weibliche Führungskräfte besser sein müssen als Männer. Dass sie es jedoch auch in manchen Bereichen, wie z.B. Konfliktbearbeitung leichter haben:

„Wenn ich mal vor meinem geistigen Auge die weiblichen Führungskräfte Revue passieren lasse, stelle ich erst mal fest: Die sind alle unterschiedlich. Es gibt nicht die weibliche Führungskraft. Es gibt die Führungskraft A, B, C, D. Generell kann man schon sagen, dass sie besser sein müssen als die Männer. Aber wenn ich das jetzt festmachen wollte, ganz konkret, dann hätte ich Schwierigkeiten... Dann hat sie es teilweise einfacher (die weibliche Führungskraft). In Konfliktsituationen kann die weibliche Führungskraft meist besser schlichten und Konsens herbeiführen als eine männliche Führungskraft. Weil sie moderater vorgeht, sagen wir mal: besser zuhören kann Und nicht das Pfauenrad schlagen muss... sich selber darstellen. Und dieses Imponiergehabe ist da nicht so da. Und auch dieses typische Managergehabe ist auch weniger da. Nach dem Motto: „keine Zeit“, Termine, Termine. Ständig angerufen werden. Und ähnliche Sachen.“

Er beschreibt die angenommene Wirkung seines Engagements für Chancengleichheit in seinem Bereich wie folgt:

„Frauen fühlen sich glaube ich ganz gut aufgehoben, Männer fühlen sich vielleicht öfter benachteiligt. Und es gibt auch verschiedene Arten von Mitarbeitern. Es gibt Großzügige und es gibt Betonköpfe. Ich sage immer: Nichts ist veränderungsresistenter als Metallmeister und Lehrer und mit den Metallmeistern, da hab ich nichts zu tun. Gut, aber wir haben sie zumindest schon soweit in den Ausbildungsberufen, da wollen die mehr Frauen haben. Und jetzt

hatten wir eine, die ist während der Ausbildung schwanger geworden. Und da werden sie auch richtig liebevoll und fürsorglich.“

Erfolgsfaktoren für den Genderprozess

Her Y hebt hervor, dass das Agieren das wichtige Element im Chancengleichheitsprozess ist. Und äußert seine Erfahrung, dass das reden über das Genderthema häufig Widerstände hervorruft:

„Nicht so viel reden. Das stumpft nämlich ab und geht den Leuten auf den Geist. Aber tun. (...) Ich glaube, das drüber reden ist das Reizthema, gar nicht so sehr das Tun.“

Weiterhin macht er einige interessante Äußerungen zum Hintergrund des Widerstandes im Chancengleichheitsprozess:

„Und da geht es natürlich für die Männer um Konkurrenz durch Frauen. Männer sehen ihre Besitzstände bedroht.“

Auch er hebt die persönliche Betroffenheit von Männern als einen Ansatzpunkt an das Thema hervor und die Parallelität mit gesellschaftlichen Entwicklungen:

„Das ganze Rollenverhalten hat sich sehr geändert. Auch wenn's um Partnerschaft geht und so weiter. Wenn beide berufstätig sind, beide gefordert. (...) Und die Männer sind in ihren Beziehungen auch konfrontiert mit dem Frust, den die Frauen von der Arbeit nach Hause bringen. Dass sie benachteiligt sind, dass sie in ihren Entfaltungsmöglichkeiten gedeckelt werden.“

5.4.2.6 FIW 1 weibliches Führungskräfteinterview Commerzbank AG

Rolle im Genderprozess

Frau X ist aktiv im Frauennetzwerk der Commerzbank „Courage“ und hat an einer Crossmentoring Maßnahme des Projekts Diversity teilgenommen.

Als Führungskraft sieht sie ihre Rolle darin, die eigene Position bezüglich Chancengleichheit klar zu machen und Mitarbeiterinnen zu unterstützen, Familie und Beruf zu vereinbaren.

„Also ich kann als Führungskraft in jedem Gespräch... sehr stark meine Position klar machen. Und das zweite ist, dass ich mich darum kümmere, dass es Chancengleichheit gibt. Wenn eine Mitarbeiterin ein Thema hat, mit Familie und Beruf. Ich versuche dabei zu unterstützen, dass sie trotzdem beides hinkriegt.“

Und Frauen bei der MitarbeiterInnenförderung besonders zu beachten durch Weiterempfehlungen und konkrete Verhaltenstipps:

„Ich mache das auch, indem ich die Mitarbeiterin fördere, sie weiterempfehle

etc. Und auch den jungen Damen mal sage, worauf sie achten sollen, damit sie nicht in die Damenecke abgeschoben werden. (...) das kann ich ihnen halt schon mitgeben, weil ich es einfach selbst schon erlebt habe. (...) Und wie gesagt, ganz aktiv Leute weiterempfehlen. (...) Und so was mache ich bei Männern auch. Aber ich glaube bei Frauen mache ich es mit einem anderen Hintergrund. Wir brauchen halt Frauen, die gut sind, die müssen wir einfach fördern. (...) Das es irgendwie normaler wird, weil dann auch dieses Gerede aufhört: Mensch kann die das? Weil bei einer Frau heißt es immer: Respekt. Kann die das? Oder: Wie hat die denn...damit das geklappt hat?“

Ziele im Genderprozess

„Bewusstsein zu schaffen, dass es keine Chancengleichheit gibt. Dass es besonders, wenn man das Thema Familie und Beruf vereinen will immer noch riesige Barrieren gibt.... Bezahlung von Männern und Frauen. (...) Und ich glaube, deswegen ist die erste Aufgabe, das immer wieder transparent zu machen, dass wir da immer noch am Anfang stehen. Und das zweite ist natürlich daran zu arbeiten, dass wir irgendwann vom Anfang mal wegkommen.“

Als Ziel im Genderprozess nennt Frau X, Frauen bewusst zu fördern, damit mehr gute Frauen in Führungspositionen kommen.

„Mein früherer Chef hat immer gesagt: „Jetzt waren Sie wieder die einzige Frau, das ist ja toll“ Und ich habe immer gesagt: „Nein, das ist Superscheiße.“ Und dahin zu kommen... da ist es nicht mehr nur eine. Deswegen glaube ich müssen wir halt gucken, dass wir immer mehr werden. Wir sind einfach zu wenige.“

Einstellung zum Genderprozess

Frau X beschreibt ihren ersten Eindruck zum Chancengleichheitsprozess bei der Bank als positiv. Sie beschreibt auch, dass sie eine etwas unkritischere Meinung von dem Thema hatte als heute.

„Da war ich sicherlich auch noch so ein bisschen unbeleckt, im Vergleich zu dem, was mir inzwischen vielleicht begegnet ist. ... Hab aber bestimmt nicht so viele Themen so kritisch gesehen, wie ich das heute tue. Sondern hab da eher gedacht: Halt mal ein bisschen den Ball flach. Liegt eher auch an uns selbst...“

Erfolgreiches / wirkungsvolles Verhalten im Genderprozess

Frau X hebt Authentizität beim Umgang mit dem Genderthema hervor, die Stärkung anderer Frauen:

„...man darf seine persönlichen Werte nie vergessen und nie außen vorlassen... Aber ich glaube, wenn man seinen Weg gehen will, braucht man ein extrem dickes Fell. Von daher tut es, glaube ich, irgendwann immer wieder weh. (...)

... und dann immer rechts und links zu gucken: Wo kann ich helfen?... Wo kann ich andere Frauen stärken? Die vielleicht dieses noch nicht haben.“

Und Mitarbeiterinnenentwicklung:

„Mitarbeiter dahin zu bringen, dass sie ihren eigenen Weg gehen. Das ist eigentlich das Ziel einer Führungskraft. Dann immer zu gucken: Braucht die was spezielles, weil die in so einer Situation ist?“

Des Weiteren stellt Sie die Wichtigkeit heraus, Chancengleichheit nach außen zu leben und ein Klima zu etablieren, wo Dinge offen thematisiert werden können.

Und in dem Zusammenhang, andere Spielregeln einzuführen:

„Da merkst Du dann schon, wenn Du morgens reinkommst, da ist ein anderes Team angebrochen. Wenn jemand kommt, der einen anderen Blick auf die Sachen hat... Und das bringt man einfach mit. Man guckt da drauf, weil man selbst eine Frau ist. Das ist echt ein anderes Spiel. (..) Bei mir sagen alle: „Die ist ein bisschen komisch.“ Oder in der Teamrunde, machen wir dann komische Sachen. „Ich sag mal, wie ich mich heute fühle und so.“ Da haben sie am Anfang immer so geguckt. (...) Da kann man sich als Frau auch andere Sachen rausnehmen als Männer.“

Erfolgreiches / wirkungsvolles Verhalten im Genderprozess bei männlichen

Kollegen

„Ich glaube, die haben es noch schwerer. Also ich glaube, diejenigen, die es machen (Genderprozess unterstützen), dass die in die Ecke Frauenverstehler geschoben werden. Also ich glaube, diejenigen, die es machen, machen das sehr versteckt. Und nicht sehr offensiv, weil sie nicht in diese Ecke wollen.“

Einstellung zu Chancengleichheit in der Organisation

Die Hauptaussage ist der Eindruck von Frau x, dass es keine Chancengleichheit gibt:

„...als Frau, Dinge, die man sagt, die sind anders, als wenn das ein Mann sagt.... Das sich viele Männer von einer Frau einfach gewisse Sachen nicht sagen lassen wollen. Jetzt frei vom Inhalt, einfach per se sagen, das finde ich jetzt schwierig, weil es eine Frau gesagt hat. Und viele Männer anders mit einer Frau umgehen, weil sie damit nicht umgehen können. Weil die Frauen, die ich kenne, die was drauf haben und die es zu was gebracht haben, die sind alle eher so wie ich. Und das kommt nicht richtig gut an bei Männern. Also Frauen sind ja sehr offen. Und Männer sind da anders (eher strategisch). (...) Und da erzeugt man eine tierische Angst bei Männergruppen, weil die sagen: Ich will nicht wissen, was heute wieder kommt.“

Und die Erfahrung von Frau X, dass immer noch viel „versteckte“ Diskriminierung von Frauen existiert. Im Sinne von, Frauen negative Merkmale unterstellen.

„Es sind alle Frauen schwierig, die gelten als schwierig. Und das bewegt mich total. Männer finden uns alle schwierig. Und dieses latente benachteiligen, das

damit einhergeht, finde ich schwierig. Also sie können mit uns nicht umgehen, weil wir halt wie gesagt anders agieren.... Darum sind wir schwierig. (...) Wie gesagt, das ist echte Diskriminierung, mit der man auch nicht wirklich fertig wird. Wir haben da keine Strategien. Wir haben kein Mittel dagegen. Also die Strategie ist, glaube ich, einfach damit abfinden. Mein Mentor hat gesagt: „Schmutz abklopfen, weitermachen!“ ... Was bleibt einem denn anderes übrig? Sie kommen ja nicht dagegen an. Wir sind so wenig. Ich sitze da, ich bin die Einzige, die nicht ihr Spiel spielt. Wir spielen nicht mit. Wir sind viel zu wenig, um anderen das Spiel auszumachen, ne? Die verdeckte Diskriminierung ist schlimm. Offensichtlich, die dumme Männerwitze machen, die sind gar nicht die Schlimmsten, weil da weiß man wenigstens...“

Frau X nimmt an, dass ihre Vorgesetzten eine „Hab Acht“-Einstellung ihr gegenüber haben:

„Ich glaube da ist eher so das Bild, dass sie aufpassen, dass ich nicht zu viele Frauen einstelle. Man muss aufpassen, dass da nicht so viele Frauen sind, man braucht ja nicht einen Weiberclub.“ Das sagt jetzt keiner mehr, weil ich dreimal gesagt habe „so ein Scheiß“...“

Und dass Kollegen auf der gleichen Ebene mit Frau x, sie als Frau mit Haaren auf den Zähnen beschreiben:

„Das ist echt eine Nette, aber die hat Haare auf den Zähnen. Da muss ich aufpassen, ne?“

Erfolgsfaktoren für den Genderprozess

Frau X stellt das Engagement und die Ansprechbarkeit der zuständigen Stelle heraus. Und das aktive Engagement des Vorstands.

Sowie die Wichtigkeit für Frauen, sich zu vernetzen:

„Ich glaube, das wird immer für die Frauen das wichtigste sein, gut vernetzt zu sein. Leute zu haben, denen man blind vertrauen kann. (...) Viele Männer haben Netzwerke, bei denen ist das auch so.“

5.4.2.7 FIW 2 weibliches Führungskräfteinterview Tochterunternehmen der Fraport AG

Rolle im Genderprozess

Frau Y war in der Fraport AG aktiv in den Total E-Quality Teams und im TEQ Strategiekreis, die das Ziel haben, strategische Ziele für das Unternehmen bezüglich Chancengleichheit festzulegen. Innerhalb dieser Tätigkeiten hat Frau Y einige Projekte und Maßnahmen wie die Erhebung des Bildungsbedarfs der Frauen in der Personalabteilung oder Qualifizierungsmaßnahmen für das

Sekretariat angestoßen.

In einer neuen Rolle in einem Tochterunternehmen der Fraport AG wird es darum gehen, einen Chancengleichheitsprozess in der Organisation zu initiieren und dabei den Organisationskontext einzubeziehen:

„Gemeinsam mit der Geschäftsleitung zu schauen: Wie könnten wir das Thema hier vorantreiben? Es ist ein anderes Unternehmen. Wir haben andere Rahmenbedingungen und insofern müssen wir da schauen: Was passt denn hier? In welcher Art und Weise könnten wir diesen Prozess initiieren?“

Ziele im Genderprozess

Die Ziele in ihrer Rolle im Genderprozess beschreibt Frau Y mit: Frauen stärker in Führungspositionen zu bringen, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erleichtern und die Unternehmensbindung von Eltern in der Elternzeit sicherzustellen.

Ihre Ziele als Führungskraft formuliert sie entsprechend mit der Förderung von Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden mit besonderem Fokus auf Frauen, das Bemühen um maßgeschneiderte Lösungen für Mitarbeitende zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Und in dem Zusammenhang zu ermöglichen, dass alle Mitarbeitenden an der Regelkommunikation im Team teilnehmen können.

„Gerade von Kommunikation und Information nicht abgehängt zu sein. Das sind so die zwei zentralen Themen in meiner Rolle, die ich bisher auch so gelebt habe und die mir wichtig sind. Das Thema Weiterentwicklung und das Thema Kommunikation für die, die teilzeitbeschäftigt sind.“

Eigene Einstellung zum Genderprozess

Frau Y erzählt von ihrem ersten Eindruck zum damaligen Prozess der Frauenförderung:

„Mein erster, spontaner, ganz ehrlich gesprochen, Eindruck war: „Um Gottes willen, die armen Frauen, die werden hier jetzt stigmatisiert... Ich bin sozusagen eine Randgruppe, die besonderen Schutzes bedarf.“ Und die Überlegung: Ist das (Frauenförderung) wirklich der richtige Weg.“

Der Eindruck hat sich mit einiger Zeit verändert, mit dem sich auch das Thema verändert hat von der Frauenförderung zur Chancengleichheit:

„Also das Thema wurde einfach breiter aufgemacht. ... in diesen Gesamtkontext gestellt. Im Zusammenhang Rollenwandel in der Gesellschaft: Was heißt das für die Arbeitswelt? Und was heißt das auch für einen unternehmensinternen

Prozess? Und das war so der Punkt, wo ich sagte: Das geht in die richtige Richtung. (...) Das war der ausschlaggebende Punkt, da auch eher bereit zu sein, mit zu wirken.“

Erfahrungen im Genderprozess

Zu der Tatsache, dass es wenig Frauen in Führungspositionen gibt, stellt Frau Y die These auf, dass männliche Führungskräfte „Homosozialreproduktion“ betreiben. Und dass aus ihrer Erfahrung Selbstmarketing von Frauen eine wichtige Strategie im Umgang damit ist.

„Für mich war eine wesentliche Erfahrung, dass Frauen ein Stückweit stärker auch Marketing betreiben müssen für sich selbst... Ich denke Verantwortliche, und das sind ja häufig Männer ab bestimmten Führungsebenen, haben zwar mit Sicherheit den Blick oder wissen auch um Potenziale bei den Frauen, aber neigen eher dazu ihres Gleichen oder seines Gleichen zu entwickeln und auf Führungsebenen zu ziehen. Und für mich ist da die zentrale Erfahrung, dass Frauen einen Schritt auch mehr in die Offensive gehen müssen.“

Und sie beschreibt ihre Erfahrung, sich behaupten zu müssen, als Frau in einer Führungsposition unter männlichen Kollegen, immer wieder in der Kompetenz getestet zu werden:

„Das ist so ein Aspekt unter dem Thema Chancengleichheit, war immer meine persönliche Erfahrung, trotz der Wahrnehmung der Rolle in dieser Führungsebene, sich immer wieder behaupten zu müssen. Häufig hatte ich das Gefühl, es war dann akzeptiert: Ich bin Mitglied des Führungsteams. Aber es war immer noch mal ein anderer Umgang mit mir als unter den männlichen Kollegen. Das ein oder andere wurde vielleicht auch noch mal in Frage gestellt, was bei einem Kollegen so nicht getan wurde. Also das ist so ein Punkt, wo ich sage: Es ist immer wieder noch mal so ein Kampf aufs Neue... Ich muss es immer wieder beweisen. Das es eben an der fachlichen Kompetenz liegt.“

Erfolgreiches / wirkungsvolles Verhalten im Genderprozess

In ihrem Verhalten als Führungskraft beschreibt Frau Y als Erfolgsfaktoren: Alle Mitarbeitenden an Kommunikationsprozessen zu beteiligen, allen beruflichen Entwicklung durch Weiterbildung zu ermöglichen und konkrete Lösungen für persönliche Bedürfnisse zu finden:

„Das Thema Kommunikation, das Thema Weiterbildung, natürlich generell auch das Thema Arbeitsbedingungen. Also für entsprechende Arbeitszeiten, Modelle auch Lösungen zu finden. Um genau auf dieses Thema Vereinbarkeit... einfach dafür zu sorgen, dass genau diese Rahmenbedingungen einfach realisiert sind.“

Des Weiteren durch aktives Engagement Zeichen zu setzen und Stellung zu beziehen mit unterschiedlichen Wirkungen:

„Auf der gleichen Ebene wurde es (ihr Engagement im Genderprozess) müde belächelt. (...) Die Mitarbeiterinnen haben das sehr positiv gesehen, weil sie sich davon einfach auch erhofft haben, dass sich generell die Situation verbessert. Oder einfach dieses Thema Chancengleichheit noch mal stärker ins Bewusstsein gerückt wird.“

Erfolgsfaktoren für den Genderprozess

Frau Y stellt die Wichtigkeit von Vorstand und erster Führungsebene in der Umsetzung eines Genderprozesses heraus:

„Ich denke, dass ist einfach ein Prozess, der Top Down getragen und gelebt werden muss. Insofern sind für mich Vorstand und erste Führungsebene die zentralen Managementfunktionen. Aus meiner Erfahrung heraus.“

Die Rolle des Vorstands sieht sie darin:

„...bei der Präsenz... von bestimmten Veranstaltungen, die sich mit dem Thema Chancengleichheit beschäftigen. Da einfach Flagge zu zeigen. Auch als Vorstand klar zu propagieren: Wir stehen dahinter, wir leben dieses Thema. Und es gibt von unserer Seite Unterstützung, Maßnahmen, die dieses Projekt begleiten.“

Die Rolle der ersten Führungsebene sieht sie:

- in der Wahrnehmung des Genderthemas:

„Wo auf dieser Ebene die Aufmerksamkeit bestehen muss: Im Sinne der Besetzung von Funktionen oder Projekten gezielt geguckt werden muss... im Sinne der Chancengleichheit dafür zu sorgen, dass gleichermaßen Frauen und Männer eben die Chance bekommen... eingesetzt werden. Das ist für mich ein zentraler Punkt. Auch beim Thema Weiterbildungsmaßnahmen gezielt zu gucken: Wie sind die Frauen qualifiziert?... Und wie können sie gezielt unterstützt werden? (...) Mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Beispiel individuelle Entwicklungsziele zu besprechen.“

- in der Produktion konkreter Ergebnisse auf der Handlungsebene und der Kommunikation von Ergebnissen und Nutzen, im Sinne von Marketing:

„Ich denke es ist eben auch wichtig für so einen Prozess, ganz konkrete Ergebnisse auf der Handlungsebene zu erzielen und die sichtbar zu machen. (...) Zum einen die Ergebnisse. Die aber auch zu kommunizieren.... Weil das ist ja häufig das, was dann auch nicht geschieht. Und in Verbindung damit das Thema Nutzen herauszustellen.“

Und sie nennt das Thema der Abstimmung des Genderprozesses auf den Kontext des Unternehmens und der Gesellschaft.

Als weiteren Erfolgsfaktor nennt sie indirekt die aktive Einbindung von Führungskräften in den Genderprozess, so dass Sensibilisierung durch

Betroffenheit entsteht:

„Auf der gleichen Ebene wurde es (ihr Engagement im Genderprozess) müde belächelt. (...) Ein Kollege definitiv nicht (auf die Frage, ob die Kollegen heute immer noch lächeln), weil er dann nachher selbst da mitgearbeitet hat in dem TEQ Team. Also das war schon interessant. Ich denke aufgrund der Ergebnisse, hat sich das schon ein Stück weit relativiert.... Die Interviews im Sinne der Bildungsbedarfsanalyse.... Es ist eher ein Punkt, wo dieses müde Lächeln dann ein Stück weit gewichen ist. Weil die waren ja selbst betroffen. Die haben ja als Führungskräfte auch Verantwortung für Frauen. Und da war es häufig so ein Aha-Effekt, im Sinne noch mal zu sensibilisieren.“

5.4.2.8 Ergebnisse der Führungskräfteinterviews

Als **Erfolgsfaktoren im Führungsverhalten in Genderprozessen**, im Sinne von wirkungsvollem Führungsverhalten, lassen sich aus den oben dargestellten Interviews zusammenfassen:

- Ø Vorbildfunktion als Führungskraft nutzen und eigene Lebensform authentisch vorleben
- Ø Klare Position zu Chancengleichheit beziehen und nach außen deutlich machen
- Ø Sich eigene konkrete Ziele im Bereich Chancengleichheit setzen
- Ø Klima etablieren, wo Dinge offen thematisiert werden können
- Ø eigene Spielregeln einführen
- Ø alle Mitarbeitenden (mit allen unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen) an Kommunikationsprozessen beteiligen
- Ø allen Mitarbeitenden berufliche Entwicklung durch Weiterbildung ermöglichen
- Ø konkrete Lösungen für persönliche Bedürfnisse und Lebenssituationen der Mitarbeitenden finden
- Ø gezielte Mitarbeiterinnenentwicklung betreiben

Die **persönlichen Einstellungen der Führungskräfte zum Genderprozess** haben gemeinsam, dass ihr erster Kontakt mit dem Genderprozess durch eine Reserviertheit oder sogar Ablehnung gekennzeichnet war. Dieser hat sich mit der inhaltlichen Beschäftigung mit dem Thema gewandelt bzw. aufgelöst.

Die Einstellungen der interviewten Führungskräfte zum implementierten Genderprozess und ihre Rollen im Genderprozess zeigen eine Passung mit der eigenen **Einstellung zu Chancengleichheit von Frauen und Männern**.

Als **Erfolgsfaktoren für Genderprozesse** lassen sich aus den oben dargestellten Interviews zusammenfassen:

- Ø Abstimmung des Genderprozesses auf den Kontext des Unternehmens und der Gesellschaft
- Ø Unternehmensinternes Marketing im Sinne der Nutzenkommunikation
- Ø Öffentlichkeitsarbeit mit öffentlichkeitswirksamen Themen
- Ø Pro aktives Verhalten von Mitarbeitenden im Umgang mit Genderthemen (bottom up)
- Ø Einbindung des Vorstands in die Kommunikation des Prozesses (top down)
- Ø Sensibilität insbesondere der ersten Führungsebene für die Effektivität des top down Prozesses
- Ø Engagement und Ansprechbarkeit der zuständigen Stelle in der Organisation

6 Resümee

Im Folgenden möchte ich die empirischen Ergebnisse meines Forschungsprojektes zu Erfolgsfaktoren in Genderprozessen und zu erfolgreichem Führungsverhalten mit den theoretischen Ergebnissen meines Forschungsprojektes zusammenfügen.

Im nächsten Schritt werden die von mir aufgestellten Hypothesen anhand der Forschungsergebnisse auf ihre Haltbarkeit überprüft.

Im letzten Schritt möchte ich die Konsequenzen der Forschungsergebnisse für die Organisationsberatung aufzeigen.

6.1 Einordnung der Forschungsergebnisse in den Kontext der Erfolgsfaktoren von Genderprozessen

Die Erfolgsfaktoren von Genderprozessen, die ich in Kapitel 4.2 aus den zitierten Studien zusammengetragen habe, sollen nun um die Ergebnisse der empirischen Untersuchung meiner Arbeit ergänzt werden.

Dabei ergänze ich zunächst die organisationsinternen Kategorien personelle -, interpersonelle - und organisationsstrukturelle Erfolgsfaktoren. Dann führe ich die organisationsexterne Kategorie „Kontext“ ergänzend ein.

Die folgende Aufstellung enthält nur im empirischen Teil der Arbeit genannte Faktoren. Gegenüber den im Theorieteil dargestellten Erfolgsfaktoren neue Faktoren sind in der folgenden Aufzählung farbig gekennzeichnet.

Organisationsinterne Erfolgsfaktoren

Personelle Erfolgsfaktoren von Genderprozessen

- im Management
 - Engagement
 - Eindeutige Positionierung des Managements
- In der Führungsebene
 - Ø Sensibilität für Genderthemen
 - Ø Genderkompetenz
 - Ø Bereitstellen von Informationen zu Genderthemen oder Vermittlung an entsprechende Stellen in der Organisation

- Ø Sich eigene Zielvorgaben für Chancengleichheit setzen
- Ø Offen Stellung beziehen zum Genderprozess
- Ø Eigene Lebensform in Vorbildfunktion authentisch leben
- Bei den Mitarbeitenden
 - Sensibilisierung aller Mitarbeitenden (mindestens der Multiplikatoren)

Interpersonelle Erfolgsfaktoren von Genderprozessen

- Im Management
 - Kommunikation der Relevanz von Gender „top down“
- Ø Funktionen wie Schirmherrschaft für bestimmte Projekte übernehmen
- In der Führung
 - Kommunikation der Relevanz von Gender „top down“
 - Transparenz
 - frühzeitiges Thematisieren von Widerständen
- Ø Kommunikative Haltung des aktiven Nachfragens
- Ø Aufgeschlossenheit für Vereinbarkeitsthemen, alternative Arbeitszeitmodelle und individuelle Lösungen
- Ø Klima der Offenheit im Umgang miteinander
- Ø Aufbau einer positiven Fehlerkultur
- Ø Einbindung aller Mitarbeitenden in Regelkommunikation
- Bei den Mitarbeitenden
 - Systematische Integration der Mitarbeitenden („bottom up“)
- Ø pro aktiver Umgang mit Genderthemen und Vereinbarkeitsthemen
- Bei den ExpertInnen / Genderbeauftragten
 - Ø Bedarfsermittlung bei Mitarbeitenden
 - Ø Internes Marketing für Genderthemen
 - Ø Internes Marketing für Nutzen von Genderthemen
 - Ø Externes Marketing des Genderprozesses nach außen

Organisationsstrukturelle Erfolgsfaktoren von Genderprozessen

- Im Management
 - Verankerung in Unternehmensphilosophie als ein für alle Unternehmensbereiche anzustrebendes Ziel
 - Ziel festlegen
 - Schaffung einer Infrastruktur zur Zielerreichung

- Zielvorgaben, Messung, Verfahren der Belohnung und Anerkennung
 - ∅ Personal, Budget
- In der Führung
 - Zielvorgaben, Messung, Verfahren der Belohnung und Anerkennung umsetzen
- In der Personalabteilung
 - Sensibilisierungsmaßnahmen für (männliche) Führungskräfte (inkl. Nachfolgeplanung und Nachwuchsförderung)
 - Sensibilisierungstrainings und Gender-Aktionspläne für alle Bereiche und Ebenen (besonders starke Sensibilisierung und Information männlicher Mitarbeiter und Führungskräfte)
 - Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
 - Genderanalyse, Messung der Ergebnisse / systematische Be- und Auswertung
 - In der Institutionalisierung von Genderprozessen
 - In größeren Betrieben Einrichtung von Stabsstellen und Zuordnung zur Personalabteilung

Organisationsexterne Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktor Kontext als Unterstützer von Genderprozessen

- ∅ Aktualität des Themas
 - ∅ In der Gesellschaft
 - ∅ In den Medien
- ∅ Stimmigkeit der Genderstrategie mit der Organisations-
 - ∅ – kultur
 - ∅ - struktur
- ∅ rechtliche Situation
 - ∅ neue Gesetze, z.B. AGG
- ∅ wirtschaftliche Trends
 - ∅ aktuelle Situation auf dem Arbeitsmarkt (demographischer Wandel)
- ∅ Faktor Zeit
 - ∅ Richtigen Zeitpunkt für Themen wählen
 - ∅ Themen des Kulturwandels Zeit geben

Auffällig bei der Ergänzung der theoretischen Ergebnisse um die Aussagen der

Expertinnen und Führungskräfte aus der empirischen Untersuchung ist das Gewicht des organisationsexternen Kontextes für den Erfolg des Genderprozesses.

Besonders die Wahl des richtigen Zeitpunktes unter Beachtung all der Kontextfaktoren sowie die Wahl der passenden Strategie für den gegebenen Kontext scheinen den Erfolg des Prozesses und die Akzeptanz der Themen zumindest wesentlich zu unterstützen.

Organisationsintern (und in Teilen der Öffentlichkeitsarbeit –extern) wird die Wichtigkeit der Rolle der internen ExpertInnen für das Genderthema mit dem Schwerpunkt des internen und externen Marketings deutlich.

Die Erfolgsfaktoren von Führung in der personellen und interpersonellen Kategorie konnten durch die Aussagen der Interviewten wesentlich ausdifferenziert werden.

Das folgende Schaubild zeigt alle Erfolgsfaktoren aus theoretischem und empirischem Teil meiner Arbeit im Überblick.

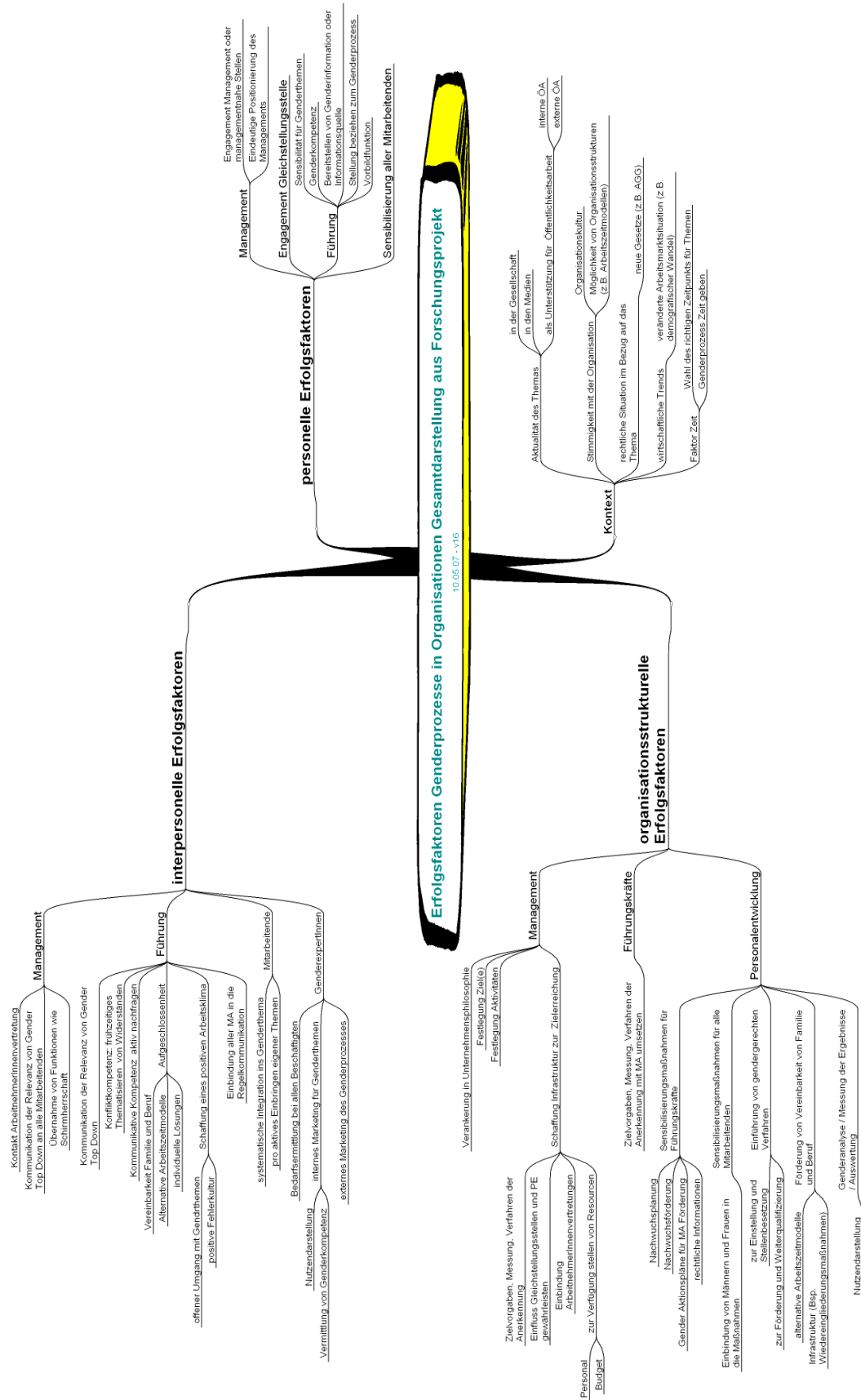


Abbildung 2 Erfolgsfaktoren Genderprozesse in Organisationen Gesamtdarstellung Forschungsprojekt

6.2 Überprüfung der forschungsleitenden Hypothesen

Auf Grundlage der dargestellten Ergebnisse des Forschungsprojektes möchte ich meine Hypothesen überprüfen.

Die **Ausgangshypothese**, „Führungsverhalten hat wesentlichen Einfluss auf den Erfolg von Genderprozessen“ wird durch den empirischen Teil des Forschungsprojektes bestätigt.

Die interviewten Expertinnen und Führungskräfte betonten die Wichtigkeit der obersten Führungsebene und des Vorstands im Genderprozess in Grundsatzentscheidungen für Prozess und Struktur des Genderprozesses sowie deren Engagement.

Als Erfolgsfaktoren im Führungsverhalten wird von interviewten Expertinnen und Führungskräften neben den vielfältigen Kommunikations- und Konfliktkompetenzen das Beziehen einer deutlichen persönlichen Position zum Thema genannt. Es fällt auf, dass eine Führungskraft, die sich erfolgreich im Prozess verhalten möchte, sich als Person zeigen muss, eventuell mit ihrer Lebensform offen umgehen muss.

Ich möchte hier die Frage aufwerfen, ob die Widerstände, die häufig in Genderprozessen (auch bei Führungskräften) zu beobachten sind, mit der Nähe des Themas zum persönlichen Bereich zu tun haben. Die Trennung zwischen privat-persönlichem Bereich und beruflich-fachlichem Bereich wird deutlich erschwert. Und: Wir können uns nicht nicht zum Thema Gender verhalten, denn wir sind alle Frauen oder Männer.

Die aus den Ergebnissen des Theorieteils entwickelten **forschungsleitenden Hypothesen** finde ich aufgrund der empirischen Untersuchung teilweise bestätigt.

Die Hypothese „Führungskräfte nehmen durch ihre „Zwischenposition“, ihren direkten Kontakt mit untergeordneten sowie übergeordneten Hierarchieebenen, in der Kommunikation des Genderprozesses eine Schlüsselrolle ein“ ließ sich durch

die durchgeführte empirische Untersuchung weder bestätigen noch verwerfen, da sie nicht explizit untersucht wurde.

Einige Aussagen aus den Interviews lassen implizit auf ihre Richtigkeit schließen. Zum Beispiel wird in allen Interviews die Wichtigkeit der Kommunikation top down und in den meisten die Wichtigkeit der Orientierung des Genderprozesses an den Mitarbeitenden bottom up betont. An diesen Schnittstellen von top down und bottom up sitzen die Führungskräfte auf einer Position, wo Interessen unterschiedlicher Prozessbeteiligter zusammenfließen, das ist kennzeichnend für ihre Position. Dass diese Schnittstellenposition gleichzeitig eine Schlüsselposition im Genderprozess ist lässt sich weiterhin annehmen, müsste jedoch Gegenstand weiterer Untersuchungen sein.

Zur Hypothese „erfolgreiches Führungsverhalten im Genderprozess ist abhängig von der Kongruenz der eigenen Grundannahmen mit der gewählten Organisationsstrategie“ lassen sich aus der empirischen Studie Rückschlüsse ziehen, die diese bestätigen.

Bei der Wahl der interviewten Führungskräfte wurde darauf geachtet, Personen zu wählen, die sich aus Sicht der internen Expertinnen für Gender oder Diversity erfolgreich im Genderprozess verhalten. Die Einstellung der Führungskräfte zu Chancengleichheit von Frauen und Männern wurde in den Interviews deutlich. Und es lässt sich sagen, dass eine Passung der eigenen Rolle und der Ziele im Genderprozess mit der eigenen Einstellung zu Chancengleichheit von Frauen und Männern zu erkennen war. Weiterhin lässt sich die Annahme erweitern, dass für ein aktives Engagement von männlichen Führungskräften über die innere stimmige Einstellung hinaus, ein eigenes Interesse bzw. eine eigene Betroffenheit hilfreich ist, wie z.B. Vaterschaft und damit verbundener Wunsch des Verlassens der im Unternehmen „normalen“ Rolle.

Zur gegensätzlichen Hypothese „je weniger das Ziel des Genderprozesses mit der persönlichen Sinndimension der Führungskraft übereinstimmt, desto unwahrscheinlicher ist eine erfolgreiche Unterstützung des Genderprozesses“ lässt sich keine Aussage machen. Sie konnte in der empirischen Untersuchung nicht

überprüft werden. Schon durch die Wahl der InterviewpartnerInnen, die sich erfolgreich im Genderprozess verhalten, wurde eine Stichprobe gewählt, mit der sich die Hypothese nicht überprüfen lässt. Es wäre spannend in einer weiteren Untersuchung diese Gegenthese zur vorigen zu überprüfen.

Die Hypothese „der Einbezug von männlichen Führungskräften in den Genderprozess ist von großer Bedeutung für dessen Erfolg“ wurde explizit nicht überprüft, es lassen sich jedoch einige qualitative Vermutungen aus den Aussagen der InterviewpartnerInnen ableiten und eine quantitative Annahme machen.

Quantitativ ließe sich, am Beispiel der Commerzbank illustriert, die nahe liegende Vermutung aufstellen, dass wenn 50% der Beschäftigten Frauen sind, jedoch nur 4% davon in der oberen Führungsebene agieren, die 96% Männer auf der oberen Führungsebene einen Einfluss auf diese Verteilung haben müssten. Zudem wirft diese Verteilung wiederholt die Frage auf: Warum ist die Verteilung von oberen Führungspositionen so offensichtlich ungleich zwischen Frauen und Männern? Ein Phänomen, für das es, wie im Theorieteil dargestellt, die Bezeichnung der „glass ceiling“ gibt.

Qualitative Äußerungen, die Bezug auf diese Frage nehmen, lassen sich in den Interviews finden. Eine Führungskraft und die Expertinnen äußern sich zur teilweise geringen Bereitschaft von Frauen, hohe Führungspositionen anzunehmen, im richtigen Moment nicht die nötige „Sprungkraft“ an den Tag legen, wie es ausgedrückt wird. An anderer Stelle wird von den beiden weiblichen Führungskräften deutlich auf die versteckten alltäglichen Diskriminierungen in der Zusammenarbeit mit den männlichen Kollegen verwiesen. Sie werden „müde belächelt“ oder als „schwierig“ bezeichnet, wogegen sie keine adäquate Strategie im Umgang haben. Eine weibliche Führungskraft bezeichnet ihren Umgang mit diesen Diskriminierungen mit: „Schmutz abklopfen, weitermachen!“ Und fasst zusammen: „Wenn man seinen Weg gehen will, braucht man einfach ein extrem dickes Fell“. Hier liegt die Vermutung nah, dass das Erleben von Diskriminierung oder die Erwartung des Erlebens von Diskriminierung als meistens einzige Frau in hohen Führungspositionen abschreckend auf Frauen wirkt und sie daran hindern kann, diese Positionen einzunehmen.

Hier lässt sich ein Rückschluss auf die Hypothese ziehen: Wenn mehr Männer in den Genderprozess einbezogen würden, könnte potenziell die versteckte Diskriminierung von Frauen bewusst und reduziert werden. Das könnte dazu führen, dass mehr Frauen die „Sprungkraft“ hätten, Führungspositionen anzustreben.

Die von mir formulierte Frage „wie können sich weibliche Führungskräfte erfolgreich in Genderprozessen verhalten?“ möchte ich probieren, auf unterschiedlichen Ebenen zu beantworten.

Weibliche und männliche Führungskräfte haben insgesamt sehr ähnliche Aussagen zu erfolgreichem Verhalten als Führungskraft im Genderprozess gemacht. Als unterschiedlich hervorzuheben ist lediglich, dass die Frauen eine besondere Aufmerksamkeit für die Situation ihrer weiblichen Kolleginnen und Mitarbeiterinnen hatten. Indem sie in besonderer Weise darauf achteten, ihre Benachteiligung zu vermeiden und sie zu fördern. Des Weiteren wurde das Suchen nach Ansprechpartnerinnen im Unternehmen, im Sinne der Netzwerkbildung, explizit als Erfolgsstrategie im Umgang mit den eigenen beruflichen Herausforderungen, dem Genderprozess und der Diskriminierung von den weiblichen Führungskräften genannt. Also Förderung auf der Ebene der Mitarbeitenden und Netzwerkbildung auf gleicher Ebene bzw. ebenenunabhängig als erfolgreiches Verhalten von weiblichen Führungskräften neben den genannten Erfolgsfaktoren.

Auf einer anderen Ebene beschreiben beide weiblichen Führungskräfte aus ihrer Erfahrung mit ihren männlichen Kollegen, ihre Rolle als einzige Frau im Führungsteam als Sonderstatus. Besonders in dem Sinne, dass die Tatsache dass sie Kollegin im Führungskreis sind, meist nicht ihrer Kompetenz, sondern offen oder verdeckt anderen Faktoren (Quote, Beziehungen...) zugesprochen wurde und ihre Kompetenz wiederholt getestet wurde. Auf diese Ebene lässt sich die Frage „wie kann sich eine weibliche Führungskraft erfolgreich verhalten?“ schon schwieriger beantworten.

Auf der Ebene der oben beschriebenen verdeckten Diskriminierungen lässt sich die Frage nach erfolgreichem Verhalten im Genderprozess noch schwieriger

beantworten, da sie mit dem Risiko verbunden ist, als Person angegriffen zu werden, im Beispiel der beiden weiblichen Führungskräfte für ihr Engagement im Genderprozess „müde belächelt“ oder persönlich abgewertet zu werden („die hat Haare auf den Zähnen“). Auch hier wird die starke Bedeutung der persönlichen Ebene im Genderprozess deutlich.

Nun drängt sich natürlich die Frage auf: „Wie können sich männliche Führungskräfte erfolgreich in Genderprozessen verhalten?“

Hierzu lassen sich zwei Aussagen aus den Führungskräfteinterviews finden. Eine weibliche Führungskraft nimmt an, dass Männer es schwerer haben, den Genderprozess zu unterstützen, da sie damit das Risiko eingehen „in die Ecke Frauenversther geschoben werden“ und sie um das zu vermeiden eher versteckt unterstützen. Eine männliche Führungskraft beschreibt den offenen Umgang mit ihrem Familien- bzw. Vaterthema als erfolgreich. Sie macht auch Äußerungen, die darauf schließen lassen, dass der Umgang mit dem Genderthema ungewohnt ist „manchmal komm ich mir wie ein Spinner vor“. Vielleicht liegt im humoristischen und gleichzeitig durchaus provokativen Umgang mit dem Genderthema Potenzial, wie z.B. bei der angedachten Wahl eines Veranstaltungstitels „Rabenmutter trifft Weichei“, die offen mit diesen Befürchtungen umgeht.

Zudem können Genderprozesse als Veränderung in der Organisationskultur bezeichnet werden, da sie Veränderungen auf der Bewusstseinsbene bewirken. Somit sind sie den gleichen Ängsten und Widerständen ausgesetzt, mit denen sich Kulturveränderungen in Organisationen auseinandersetzen müssen. Hinzu kommt, dass die Kulturveränderung durch die oben beschriebene persönliche Dimension von Genderthemen stark in den Privatbereich von Beschäftigten strahlt und so eine ganzheitliche Auseinandersetzung mit Genderthemen von Personen erfordert.

Abschließend möchte ich bemerken, dass meine Untersuchungen in Großunternehmen stattfanden. Aus meiner Beratungserfahrung vorwiegend mit mittelständigen Unternehmen lässt sich die Vermutung ableiten, dass

Führungskräfte als Multiplikatoren von Genderprozessen mit der abnehmenden Größe der Organisation an Wichtigkeit gewinnen. Zumal es in kleineren Organisationen häufig keine internen ExpertInnen oder eine entsprechenden Infrastruktur gibt. So dass sich auch aus dieser Perspektive eine zunehmende Konzentration im Genderprozess auf die Führungskräfte als Multiplikatoren annehmen lässt.

6.3 Konsequenzen für die Organisationsberatung

Die Überlegungen für die Praxis der Organisationsberatung sind vielfältig.

Dabei möchte ich zunächst das Spannungsfeld der Ziele aufzeigen, indem sich Genderprozesse befinden.

Dann möchte ich auf die Konsequenzen eingehen, die sich auf den Forschungserkenntnissen ergeben könnten für die Beratung und Durchführung von Genderprozessen und für die Einbindung von Führungskräften in Genderprozesse.

Spannungsfeld der Ziele in Genderprozessen

Für die Arbeit mit Genderprozessen in Organisationen möchte ich herausstellen, dass der definierte Erfolg (Ziele/Nutzen) einer Organisation und der definierte Erfolg der Genderstrategie in einem Spannungsfeld stehen können.

Die unterschiedlichen Ziele können deutlich werden in der Motivation einer Organisation, einen Genderprozess durchzuführen (vgl. 4.1) Hier können ethisch-moralische Gründe (z.B. Gleichberechtigung von Frau und Mann, soziale Verantwortung von Unternehmen in der Gesellschaft), rechtliche Gründe (z.B. die Erfüllung von Richtlinien bzw. die Vermeidung von Bestrafungen) und / oder wirtschaftliche Gründe (z.B. die Erweiterung des Pools von potenziellen Mitarbeitenden, Image eines erstklassigen Arbeitgebers, Bindung von Personal, Entwicklung neuer Produkte und Marktsegmente) von Bedeutung sein.

Die Ziele einer Genderstrategie im Sinne des Selbstzwecks werden immer im Bereich der moralisch-ethischen Gründe liegen. Hier könnte das Ziel z.B. in der Erreichung einer Chancengleichheit bei der Besetzung von Führungspositionen mit 50% Frauen und 50% Männern liegen.

Die Ziele im moralisch-ethischen Bereich können sich zwischen den Polen völlige

Deckungsgleichheit bis Nicht-Vorhanden-Sein moralisch-ethischer Ziele in den Organisationszielen mit den Zielen des Genderprozesses bewegen.

Die Ziele der Umwelt wie gesellschaftliche, wirtschaftliche und rechtliche, Ziele nehmen ebenso Einfluss auf Genderprozesse, indem sie die Ziele von Organisationen und die Möglichkeiten von Organisationsberatung von Genderprozessen beeinflussen.

Ich möchte das Spannungsfeld der Erfolge und Ziele im Genderprozess mit der folgenden modellhaften Darstellung der wechselseitigen Beziehungen verdeutlichen:

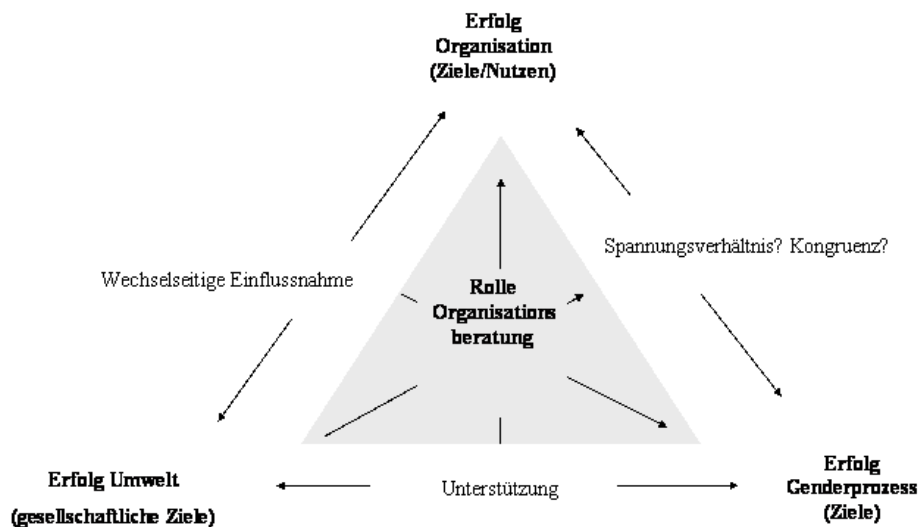


Abbildung 3 Dreiecksbeziehung Erfolge von Genderprozessen

Konsequenzen aus dem Spannungsverhältnis der Ziele

Für die Organisationsberatung steht als Konsequenz zunächst das Bewusstsein dieses Spannungsfelds im Vordergrund. Daraus folgt für die Organisationsberatung die Definition klarer Erfolge für die Organisation und den gewählten Genderprozess. Der Zeitpunkt hierfür wäre die Auftragsklärung zu Beginn des Beratungsprozesses, die Überprüfung der Zielerreichung während des

Beratungsprozesses sowie die Ergebnisüberprüfung an den Zielen in der Abschlussphase der Organisationsentwicklung.

Eine weitere Konsequenz im Spannungsverhältnis der Ziele ist der Umgang mit der Kosten-Nutzenfrage. Die Erfahrung aus der Praxis und die Ergebnisse der Untersuchung zeigen in dem Zusammenhang: Der limitierende Faktor von Seite der Unternehmensziele für die Ziele im Genderprozess wird immer die Kosten-Nutzenfrage sein. So gilt es intern und als externe Organisationsberatung den Nutzen des Genderprozesses für die Organisation darzustellen.

Am Beispiel der Einrichtung von Notfallkindergärten bei allen untersuchten Unternehmen geht die Kosten-Nutzen-Rechnung auf: Kosten für die Bereitstellung einerseits, Nutzen durch weniger Fehlzeiten, höhere Motivation und Arbeitskraft der Beschäftigten andererseits. Ein positiver Aspekt beim Beispiel Notfallkindergarten, ist die direkte Messbarkeit von Nutzen und Kosten. Kosten lassen sich messen. Ebenso Nutzenfaktoren wie Fehlzeiten. Auch Motivation lässt sich in Mitarbeitendenbefragungen erheben. Der Bezug der Motivation zur Existenz des Notfallkindergartens lässt sich an diesem Beispiel auch noch gut in einer Mitarbeitendenbefragung überprüfen.

Die Problematik, die ich darstellen möchte, liegt in der Messbarkeit von weichen Faktoren allgemein und vor allem in der Messbarkeit von direkten Bezügen zu anderen weichen Varianten. Die Bezüge von einer Maßnahme im Genderprozess werden sich nicht immer direkt auf einen Nutzenfaktor beziehen lassen, da die Kausalbeziehungen auf komplexere Weise im System Organisation verknüpft sind.

Konsequenzen für die Organisationsberatung von Genderprozessen könnten sein die:

- Ø Orientierung an den Zielen der Organisation durch Nutzendarstellung des Genderprozesses für die Organisation
- Ø Begleitung eines Genderprozesses mit die Erhebung und Messung von Kosten und Nutzen
- Ø Erhebung und Messung von weichen Faktoren mit Bezügen auf den Genderprozess in anonymen Mitarbeitendenbefragungen
- Ø Messung und Darstellung der Ergebnisse des Genderprozesses

Ø Öffentlichkeitsarbeit mit dem Ergebnis des Genderprozesses

In den empirischen Ergebnissen ist zudem deutlich geworden, dass die Erfolgsfaktoren in einem Genderprozess, gleichzeitig positiv auf das Klima einer Organisation wirken, da die Umsetzung eines Genderprozesses eine offenere Kommunikations- und Konfliktkultur voraussetzt. Dies sollte sowohl in der Nutzendarstellung eines Genderprozesses bedacht werden. Als auch Einfluss nehmen, auf die Einbettung eines Genderprozesses in den Kontext einer Organisationsentwicklung, die ich im Folgenden darstellen möchte.

Einbettung des Genderprozess in die Organisationsberatung:

Bei der Bearbeitung von Genderthemen bieten sich vor dem dargestellten Hintergrund unterschiedlichste Möglichkeiten an:

- Ø Die Implementierung eines reinen Genderprozesses
- Ø Die Bearbeitung von Genderthemen als Kategorie in einem Diversityprozess
- Ø Die Bearbeitung von Genderthemen als Variablen in einem Kulturveränderungsprozess „Umgang miteinander“ oder „partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“
- Ø Die Bearbeitung von Genderthemen als Teil eines Changeprozesses

Im Zusammenhang mit den Aussagen in dieser Arbeit zum Thema Widerstand gegen Genderthemen und im Zusammenhang mit dem Nutzen von Genderprozessen für die Verbesserung von Kommunikation und Arbeitszufriedenheit insgesamt, schließt sich die Überlegung an, ob Gender als Querschnittsthema im Zusammenhang mit anderen Themen und Prozessen

- Auf weniger Widerstand stößt
- Den Zielen von Organisationen näher steht
- Als Nutzen für Organisationen besser erkennbar ist und somit besser darstellbar ist

In Auseinandersetzung mit diesen Punkten sollte im Kontext der Organisation, der Ziele und der Umweltfaktoren die jeweils passende Form der Bearbeitung des Genderthemas für eine Organisation gefunden werden.

Dabei sollten die genannten Punkte wie

- die Ziele des Genderprozesses
- die zentrale Thematik Gender gegenüber anderen Diversitythemen durch die

persönliche Betroffenheit jeder Person nicht vergessen werden.

Einbezug von Führungskräften als MultiplikatorInnen in den Genderprozess

Für die wichtige Rolle von Führungskräften in einem Genderprozess lassen sich aus den empirischen Ergebnissen folgende Konsequenzen für deren konsequentere Einbettung in den Genderprozess überlegen:

- Ø Sensibilisierungstrainings für Führungskräfte
- Ø Information von Führungskräften
- Ø Genderthemen in den Zielvorgaben der Führungskräfte
- Ø Verfahren mit Genderbezug bei der Nachfolgeplanung und Nachwuchsförderung
- Ø Organisationsinterne Veröffentlichung von „Frauenquoten“ in Abteilungen als belebender Anreiz

Einbezug von Männern und Frauen in den Genderprozess

Es scheint aus der Erhebung deutlich zu werden, dass sich Männer, wenn sie persönlich betroffen bzw. benachteiligt sind, indem sie Rollen oder Lebensformen leben, die nicht oder noch nicht der gesellschaftlichen Norm entsprechen wie z.B. eine aktive Vaterrolle oder eine offen gelebte Homosexualität, im Genderprozess engagieren.

Es lässt sich des Weiteren aus der Erhebung feststellen, dass Frauen betroffen und zumindest in Führungspositionen benachteiligt sind.

Die Frage, die sich hier ergibt ist: Wie lassen sich Interesse und Betroffenheit bei mehr Männern in Genderprozessen erreichen?

Nach Aussagen aus den Interviews scheint es zudem ungewohnt bis hin zu angstbesetzt, sich mit Themen zu beschäftigen, „mit denen sich ein Mann eigentlich nicht beschäftigt“.

Bei der Organisationsberatung von Genderprozessen müsste es demzufolge darum gehen, Maßnahmen an den Interessen von Männern auszurichten, um eine persönliche Betroffenheit für das Thema begreiflich zu machen. Persönliche Betroffenheit kann unterschiedlich erzeugt werden. Beispiele könnten sein:

-
- Ø gezielte Maßnahmen für Männer anbieten, die persönliche Betroffenheit erzeugen, wie z.B. Mentorings
 - Ø Bildung von Interessensnetzwerken von Beschäftigten pro aktiv unterstützen
 - Ø Sensibilisierungstrainings mit Bezug auf persönliche und eigene berufliche Situation
 - Ø genderhomogene Maßnahmen, an den Interessen der jeweiligen Zielgruppe ausgerichtet
 - Ø Zusammenführung der genderhomogenen Maßnahmen, so dass ein Dialog der Interessen und Betroffenheiten entstehen kann (um zum Ausgangszitat zurückzukehren: Ein Treffen am Höhleneingang)

7 Literatur

- Ahrens, Petra / Kletzing, Uta / Kühl, Jutta (2005):** Instrumente von Gender Mainstreaming in der Verwaltungspraxis. Reihe: Wissenstransfer Publikationen des Gender Kompetenz Zentrum. Humboldt-Universität Berlin.
- Allmendinger, Jutta / Podsiadlowski, Astrid (2001):** Segregation in Organisationen und Arbeitsgruppen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft Geschlechtersoziologie. Wiesbaden.
- Baer, Susanne / Englert, Dietrich (Hg) 2006:** Gender Mainstreaming. In der Personalentwicklung. Bielefeld.
- Baumgartner, Irene / Häfele, Walter / Schwarz, Manfred / Sohm, Kuno (2000):** OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung, 7. Auflage.
- Baur, Esther / Marti, Madelaine (2000):** Kurs auf Genderkompetenz. Basel.
- Becker, Ruth / Kortendiek, Beate (Hg) 2004:** Handbuch der Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. Wiesbaden.
- Behnke, Cornelia / Meuser, Michael (1999):** Geschlechterforschung und qualitative Methoden. Opladen.
- Berninghausen, Jutta 2004:** Gender Training zur interkulturellen Kompetenz – Überlegungen zu Gender Training, interkultureller Kommunikation und Managing Diversity. In: Geschlechterverhältnisse bewegen. Erfahrungen mit Gender Training. Königstein/Taunus
- Bendl, Regine / Hanappi-Egger, Edeltraud / Hofmann, Roswitha (2004):** Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement. Einführung in Theorie und Praxis. Wien.
- Braun, Helga (2003):** Geschlechterdemokratie wagen! In: Geschlechterdemokratie wagen. Königstein/Taunus.
- Bührer, Susanne / Schraudner, Barbara (2006):** Gender Aspekte in der Forschung. Wie können Gender Aspekte in Forschungsvorhaben

erkannt und bewertet werden? Karlsruhe.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg) 2006: Informationen für Personalverantwortliche. Familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen. Berlin.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg) 2005: 1. Datenreport zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesrepublik Deutschland. Berlin.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2003): Gender Mainstreaming - Was ist das? Broschüre. Berlin.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg) 2001: Dokumentation des Bundeswettbewerbs „Der familienfreundliche Betrieb 2000: Neue Chancen für Frauen und Männer“. Berlin.

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit/ Nationale Koordinierungsstelle EQUAL (Hrsg.) 2003: Gender Mainstreaming. Grundlagen und Strategien im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL. Bonn.

bundesrecht.juris.de/bundesrecht/agg/gesamt.pdf

Burbach, Christiane / Schlottau (Hg) 2001: Abenteuer Fairness. Ein Arbeitsbuch zum Gender Training. Göttingen.

Busch, Carola / Engelbrech, Gerhard (2000): „Wir brauchen die Besten!“ Warum und mit welchem Erfolg fördern Unternehmen Chancengleichheit. Endbericht zum Projekt „Evaluation TOTAL EQUALITY – Entwicklung einer Kosten-Nutzen-Analyse“. Bad Bocklet.

Cordes, Mechthild (2004): „Gleichstellungspolitiken: Von der Frauenförderung zum Gender Mainstreaming. In: Handbuch der Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. Wiesbaden.

datenschutz-berlin.de/recht/de/gg/gg1_de.htm#art3

DAV Panorama (Heft 1/2006): Von Nusskuchen und Chancengleichheit. Frauen und Männer auf neuen Wegen im DAV - Gender Mainstreaming als Zukunftsstrategie für den Verein.

-
- Doppler, Klaus / Lauterburg, Christoph (2000):** Change-Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt a.M. 9. Auflage.
- Döge, Peter (2002):** Auf dem Weg zum Managing Diversity – Gender Mainstreaming und Cultural Mainstreaming als gemeinsame Lernprozesse in Organisationen. Vortrag / Tagung „Von Förderprogrammen zu Mainstreamingstrategien“ der Friedrich Ebert Stiftung
- Döge, Peter (2002)** Gender Mainstreaming als Modernisierung von Organisationen. Ein Leitfaden für Frauen und Männer. Berlin. Schriftenreihe des IAIZ, Band 2, 2. Auflage
- Döge, Peter (2002)** „Managing Gender“. Gender Mainstreaming als Gestaltung von Geschlechterverhältnissen. Aufsatz. Download unter http://www.bpb.de/publikationen/JN7BVI,0,0,Managing_Gender.html
- Duden (1989):** Das Herkunftswörterbuch. Mannheim.
- Dzalakowski, Ingrid (1995):** GenderWorking – Männer und Frauen im Team: Synergien nutzen, Potentiale erschließen. Wiesbaden.
- Engelhard, Hans Dietrich / Graf, Pedro / Schwarz, Gotthard (2000):** Organisationsentwicklung. Augsburg, 2. Auflage.
- Europäische Kommission (Hg) 2005:** Geschäftsnutzen von Vielfalt. Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz.
- Frauenbüro der Stadt Wien (Hg) 2003** Zur Verankerung der Gender Mainstreaming Strategie in der Europäischen Union und in Österreich. In: Leitfaden Gender Mainstreaming. Wien, 2. Auflage, S 16-28
- Frey, Regina (2004):** Gender Mainstreaming. Geschlechtertheorie und –praxis im internationalen Diskurs. Königstein/Taunus.
- Frey, Regina / Dingler, Johannes (2004):** Wie Theorien Geschlechter konstruieren. In: Alles Gender? Oder was? Theoretische Ansätze zur Konstruktion von Geschlecht(ern) und ihre Relevanz für die Praxis in Bildung, Beratung und Politik. Schriften zur Geschlechterdemokratie, Nr. 1. Berlin.
- Funken, Christiane (2004):** Zu Chancen und Risiken von (in)formellen

Organisationsstrukturen für die Karrieren von Frauen und Männern.
In: Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender. Frankfurt a.M.

Genderdax.de, Einträge zu den befragten Unternehmen.

Gender Kompetenz Zentrum an der Humboldt Universität zu Berlin (Hg)

2006: Die Rolle der Gleichstellungsbeauftragten bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming. Informationen. Berlin.

Gender Kompetenz Zentrum an der Humboldt Universität zu Berlin (Hg)

2005: Gender – Aspekte in der Personalgewinnung. Informationen. Berlin.

Gender Kompetenz Zentrum an der Humboldt Universität zu Berlin (Hg)

2005: Gender – Aspekte in der Personalauswahl. Informationen. Berlin.

Gender Kompetenz Zentrum an der Humboldt Universität zu Berlin (Hg)

2005: Berichtswesen. Informationen. Berlin.

Gender Kompetenz Zentrum an der Humboldt Universität zu Berlin (Hg)

2005: Gender Mainstreaming in der Fortbildung. Informationen. Berlin.

Grasenick, Karin / Witech, Birgit (2003): Die Bedeutung statistischer

Grundlagen und kultureller Analysen für die Implementierung von Gender Mainstreaming. In: Pasero, Ursula (Hg): Gender – from costs to benefits. Wiesbaden.

Haselier, Jörg / Thiel, Mark (2005): Diversity Management. Unternehmerische

Stärke durch personelle Vielfalt. Frankfurt a.M.

Hans Böckler Stiftung (Hg) 2006: Frauen Daten Report 2005. Handbuch zur

wirtschaftlichen und sozialen Situation von Frauen.

Heinrich Böll Stiftung (Hg) 2006: Mehr Qualität durch Gender Kompetenz.

Königstein/Taunus.

Heinrich Böll Stiftung (Hg) 2005: Gender Mainstreaming Praxis. Arbeitshilfen

zur Anwendung der Analysekatgorie „Gender“ in Gender Mainstreaming Prozessen. Schriften zur Geschlechterdemokratie, Nr. 12. Berlin.

-
- Heinrich Böll Stiftung (Hg) 2004:** Alles Gender? Oder was? Theoretische Ansätze zur Konstruktion von Geschlecht(ern) und ihre Relevanz für die Praxis in Bildung, Beratung und Politik. Schriften zur Geschlechterdemokratie, Nr. 1. Berlin.
- Heinrich Böll Stiftung (Hg) 2004:** Akteure des Wandels. Männer im Gender Mainstreaming. Dokumentation einer Fachtagung. Schriften zur Geschlechterdemokratie, Nr. 9. Berlin.
- Heinrich Böll Stiftung (Hg) 2004:** Wege zu Gender Kompetenz. Gender Mainstreaming mit Gender Training umsetzen. 2. Auflage. Berlin.
- Heinrich Böll Stiftung (Hg) 2004:** Management – Karrieren – Geschlecht. Schriften des feministischen Instituts, Nr. 8. Berlin.
- Heinrich Böll Stiftung (Hg) 2003:** Geschlechterdemokratie wagen. Königstein/Taunus.
- Heinrich Böll Stiftung (Hg) 2002:** Die Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie in der Heinrich Böll Stiftung. Berlin.
- Heinrich Böll Stiftung (Hg) 2002:** Beispiele zur Umsetzung von Geschlechterdemokratie und Gender Mainstreaming in Organisationen. Schriften zur Geschlechterdemokratie, Nr. 3. Berlin.
- Heinrich Böll Stiftung (Hg) 2001:** Geschlechterdemokratie. Vielfalt der Visionen – Visionen der Vielfalt. Berlin.
- Holst, Elke (2001):** Frauen in Führungspositionen – Zur Situation der Frauen in Deutschland. In: Symposium Frauen in Führungspositionen. Japanisch Deutsches Zentrum Berlin.
- Jansen, Mechthild / Röming, Angelika / Rohde, Marianne (2003):** Gender Mainstreaming. Herausforderung für den Dialog der Geschlechter. München.
- Jung, Dörte / Küpper, Gunhild (2001):** Gender Mainstreaming und betriebliche Veränderungsprozesse. Bielefeld.
- Kampmann, Sabine / Karrentzos, Alexandra / Küpper, Thomas(Hg) 2004:** Genderstudies und Systemtheorie. Studien zu einem Theorietransfer. Bielefeld

-
- Königswieser, Roswita / Hillebrand, Martin (2005):** Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg.
- Konrad, Alison M. (2006):** Cases in Gender and Diversity in Organisations. The Ivey Case Book Series. Thousand Oaks.
- Krell, Gertraude / Riegger, Kristina (2005):** Gender Mainstreaming, oder Managing Diversity In: Zeitschrift für Frauen und Geschlechterforschung. Themenschwerpunkt Gender Mainstreaming und Managing Diversity: Zur Diversifizierung der Handlungsfelder, Heft 3/2005. Bielefeld.
- Krell, Gertraude / Trebesch, Karsten (2003):** Die Frauenfabrik von Mollerussa. Eine Expedition in die Umbrüche der Geschlechterordnung. In: Organisationsentwicklung, Heft 2/2003.
- Krull, Petra / Stepanek, Brigitte (2003):** Gleichstellung + Gender Mainstreaming. Ein Handbuch. Schwerin.
- Krumpholz, Doris (2004):** Einsame Spitze. Frauen in Organisationen. Wiesbaden.
- Lamnek, Siegfried (1988):** Qualitative Sozialforschung – Methodologie, Band 1. München.
- Lamnek, Siegfried (1995):** Qualitative Sozialforschung – Methoden und Techniken, Band 2. München.
- Lange, Ralf (1998):** Geschlechterverhältnisse im Management von Organisationen. München.
- Lange, Ralf (2003):** Management, Männlichkeit und Geschlechterdemokratie. In: Geschlechterdemokratie wagen. Königstein/Taunus.
- Lange, Ralf (2006):** Gender Kompetenz für das Change Management. Wien.
- Lauterburg, Christoph (2000):** Der falsche Mann: Das Drama des überforderten Managers. In: Trebesch, Karsten (Hg), 2000: Organisationsentwicklung. Stuttgart.
- Liebig, Brigitte (2000):** Organisationskultur und Geschlechtergleichstellung. Eine Typologie betrieblicher Geschlechterkulturen. In: Zeitschrift für

Frauen und Geschlechterforschung, Heft 3/2000. Bielefeld.

Luhmann, Niklas (1988): Frauen, Männer und George Spencer Brown. In: Pasero, Ursula / Weinbach, Christine (Hg): Frauen, Männer, Gender Trouble. Frankfurt a.M..

Martini, Silke (2007): Der unbenannte Widerstand gegen GM. In: Gleichstellung in der Praxis, Heft 3/2006.

Meuser, Michael (2005): Gender Matters – zur Entdeckung von Geschlecht in Organisationen. In: Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien. Heft 3/2005.

Neubauer, Walter (2003): Organisationskultur. Stuttgart.

Neuberger, Oswald (2002): Führen und führen lassen. Stuttgart.

Nentwich, Julia (2004): Die Gleichzeitigkeit von Differenz und Gleichheit. Neue Wege für die Gleichstellungsarbeit. Königstein/Taunus.

Netzwerk Gender Training (Hg) 2004: Geschlechterverhältnisse bewegen. Erfahrungen mit Gender Training. Königstein/Taunus

Nicolai, Alexander / Kieser, Alfred (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit. Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. Erfolgsfaktoren, Managementforschung, Methoden, Praxisrelevanz. <http://dialog-erfolgsfaktorenforschung.de/Erfolgsfaktorenforschung>

Pasero, Ursula / Priddat, Birger P. (Hg) 2004: Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender. Frankfurt a.M.

Pasero, Ursula (2004): Gender Trouble in Organisationen und die Erreichbarkeit von Führung. In: Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender. Frankfurt a.M.

Pasero, Ursula (2004): Systemtheorie: Perspektiven in der Genderforschung. In: Handbuch der Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. Wiesbaden.

Pasero, Ursula / Weinbach, Christine (Hg) 2003: Frauen, Männer, Gender Trouble. Frankfurt a.M..

Pasero, Ursula (2003): Gender, Individualität, Diversity. In: Frauen, Männer,

Gender Trouble. Frankfurt a.M..

- Petterson, Gisela (2004):** Das Seh-die-Welt-real-Programm. Oder: Was Sie schon immer über Gender Mainstreaming wissen wollten. In: Lang, Klaus / Mönig-Raane, Margret / Petterson, Gisela / Sommer, Michael: Die kleine große Revolution. Gender Mainstreaming – Erfahrungen, Beispiele, Strategien aus Schweden und Deutschland.
- Raschke, Christian (2005):** Gender Mainstreaming als Organisationsentwicklung. Zwischen hohem Anspruch und den Mühen der Ebenen. In: Supervision, Heft 2/2005.
- Rastetter, Daniela (1994):** Sexualität in Organisationen. Eine geschlechtervergleichende Analyse. Opladen.
- Ridgeway, Cecilia L. (2001):** Interaktion und die Hartnäckigkeit der Geschlechter-Ungleichheit in der Arbeitswelt. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft Geschlechtersoziologie. Wiesbaden.
- Roggen, Anita (2003):** Personalentwicklung und Geschlechterdemokratie. In: Geschlechterdemokratie wagen. Königstein/Taunus.
- Sauerborn, Werner (2003):** Von der Frauenpolitik zur integrierten Geschlechterpolitik. In: Geschlechterdemokratie wagen. Königstein/Taunus.
- Schacherl, Ingrid (Hg) 2003:** Gender Mainstreaming. Kritische Reflexionen. Tagungsdokumentation. Sozial- und kulturwissenschaftliche Studientexte, Band 8. Innsbruck
- Scheffler, Sabine (2000):** Supervision und Geschlecht – kritische Anmerkungen aus sozialpsychologischer Sicht. In: Pühl, Harald (Hg): Supervision und Organisationsentwicklung. Opladen, S. 181-195
- Schein, Edgar H.(2003):** Organisationskultur.
- Schlippe , Arist von/ Schweitzer, Jochen (2000):** Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen, 7. Auflage.
- Senge, Peter (2003):** Die fünfte Disziplin. Göttingen, 9. Auflage.

-
- Senge, Peter / Kleiner, Art / Smith, Bryan / Roberts, Charlotte / Ross, Richard (2000):** Das Fieldbook zur fünften Disziplin. Stuttgart, 4. Auflage.
- Stiegler, Barbara (2006):** Gender Mainstreaming – Die Strategie, die am weitesten zielt.... In: Infobrief Gender Diversity, März 2006. Fachverband für genderkompetente Bildung und Beratung.
- Stiegler, Barbara (2005):** Gender Mainstreaming, Frauenförderung, Diversity oder Antidiskriminierungspolitik. Was führt zu Chancengleichheit? In: Zeitschrift für Frauen und Geschlechterforschung. Themenschwerpunkt Gender Mainstreaming und Managing Diversity: Zur Diversifizierung der Handlungsfelder, Heft 3/2005. Bielefeld.
- Stiegler, Barbara (2004):** Geschlechter in Verhältnissen. Denkanstöße für die Arbeit in Gender Mainstreaming Prozessen. Friedrich Ebert Stiftung.
- Stiegler, Barbara (2004):** Gender Mainstreaming. Postmoderner Schmusekurs oder geschlechterpolitische Chance? Argumente zur Diskussion. Bonn
- Stiegler, Barbara (2002):** Wie Gender in den Mainstream kommt. Konzepte, Argumente und Praxisbeispiele zur EU-Strategie des Gender Mainstreaming. In: Bothfeld, Silke / Gronbach, Sigrid / Riedmüller, Barbara (Hg): Gender Mainstreaming – eine Innovation in der Gleichstellungspolitik. Frankfurt a.M.
- Stuber, Michael (2004):** Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. München.
- Tenschert Itta (Hg) 2004:** Verändern durch Gendern? Tagungsdokumentation. Innsbruck
- Tillmann, Klaus-Jürgen (1991):** Sozialisierungstheorien. Hamburg.
- Total E-Quality (2000):** „Wir brauchen die besten!“ Warum und mit welchem Erfolg fördern Unternehmen Chancengleichheit? Endbericht zum Projekt „Evaluation Total E-Quality – Entwicklung einer Kosten-Nutzen-Analyse. Frankfurt a.M.
- Von Barga, Henning / Schambach, Gabriele (2003):** Geschlechterdemokratie in der Praxis. In: Geschlechterdemokratie wagen. Königstein/Taunus.

-
- Weinbach, Christine (2004):** Systemtheorie und Gender. Das Geschlecht im Netz der Systeme.
- Weinbach, Christine (2003):** Die systemische Alternative zum Sex-Gender-Konzept: Gender als geschlechtsstereotypisierte Form „Person“. In: Frauen, Männer, Gender Trouble. Frankfurt a.M..
- Weinbach, Heike / Gries, Pia / Nohr, Barbara / Schunter-Kleemann, Susanne (Hg) 2001:** Alles Gute kommt von oben? Gender Mainstreaming in der Diskussion. In: Forum Wissenschaft. Heft 2/2001. Marburg
- Welp, Ingelore / Schmeck, Mareike (2007):** Lernwiderstände in Organisationen gegenüber dem Genderthema. In: Gleichstellung in der Praxis, Heft 3/2006.
- wikipedia.org/wiki/**, verschiedene Einträge.
- Willke, Helmut (2004):** Einführung in das systemische Wissensmanagement. Heidelberg.
- Wilz, Sylvia (2004):** Relevanz, Kontext und Kontingenz. Zur neuen Unübersichtlichkeit in der Gendered Organization. In: Pasero, Ursula / Priddat, Birger: Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender. Wiesbaden.
- Wilz, Sylvia (2004):** Organisation: Die Debatte um gendered organizations. In: Handbuch der Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. Wiesbaden.
- Wimmer, Rudolf (2000):** Die Zukunft von Führung. In: Trebesch, Karsten (Hg), 2000: Organisationsentwicklung. Stuttgart.
- Wolfram, Hans Joachim / Mohr, Gisela / Schyns, Birgit (2007):** Professional respect for female and male leaders: influential gender-relevant factors. In: Women in Management, Vol.22, No.1, 2007.
- Zeit Wissen (1/2007):** Frauen sind auch nur Männer. Warum es die angeblichen Unterschiede zwischen den Geschlechtern gar nicht gibt. In: Heft 1/2007. Hamburg.

Zeitschrift für Frauen und Geschlechterforschung (3/2005):

Themenschwerpunkt Gender Mainstreaming und Managing Diversity:

Zur Diversifizierung der Handlungsfelder, Heft 3/2005. Bielefeld.

8 Dank

Ich möchte mich bedanken, bei allen, die mich direkt oder indirekt bei der Umsetzung der Arbeit unterstützt haben:

Den drei Unternehmen, die mir Einblick in ihre good practice gewährt haben und Zeit in die Organisation und Teilnahme an den Interviewterminen zur Verfügung gestellt haben. In alphabetischer Reihenfolge danke ich für diese Unterstützung herzlich

- Der Commerzbank AG
- Den Ford Werken GmbH
- Der Fraport AG

Besonders möchte ich hier auch den interviewten Führungskräften für ihre Offenheit und damit ihrem Beitrag für die Qualität dieser Arbeit danken.

Zudem bedanke ich mich herzlich bei:

- der Organisation, die mich in der Recherche für die Arbeit in besonderer Art und Weise unterstützt hat, der Genderbibliothek der Humboldt Universität in Berlin.
- meinem Korrektor, der durch seine kompetente Beratung und seine kritischen Korrekturen und Anregungen zur Qualität und Wissenschaftlichkeit der Arbeit beigetragen hat.
- den Menschen, die mich beim Transkribieren der Interviews, bei Computerleiden und durch die Versorgung mit Bildmaterial unterstützt haben.
- den Kolleginnen und Kollegen, die mir durch inhaltliche Hinweise und kritisches Nachfragen, viele wertvolle Anregungen gegeben haben, die meine Arbeit reicher gemacht haben.
- allen Freundinnen und Freunden, die mich auf vielfältige Weise in der Zeit der Arbeit an der Masterthesis unterstützt haben.

Vielen Dank dafür.

Zum guten Schluss: Auch diese Masterthesis ist nicht ohne die Auffälligkeit einiger Genderaspekte zustande gekommen, die mich wiederholt zum Schmunzeln gebracht haben. Durch:

- Wertvolle inhaltliche Beiträge durch kritisches und provokantes Nachfragen von Männern
- Wertvolle inhaltliche Beiträge durch wohlwollendes Nachfragen von Frauen
- Geduldige Beratungen von Frauen und Männern
- Korrekturlesen und wertvolle Verbesserungsvorschläge von Männern und Frauen
- Die konsequente Computerunterstützung durch einen Mann
- Das transkribieren aller Interviews von einer Frau
- Die Übersetzung der Summary von einer Frau

9 Anhang

9.1 Interviewleitfaden Interne ExpertInnen (EI)

- Ø Einleitung Interviews
- Ø Informationen zur interviewten Person bezüglich Rolle und Zielen im Genderprozess
- Ø Einschätzung über Erfolgsfaktoren im Genderprozess
- Ø Einschätzung von erfolgreichem (im Sinne von wirkungsvollem) Verhalten im Gender Prozess
- Ø Abschluss

Einleitung Interviews

- ü Begrüßung
- ü Dank für Beteiligung
- ü Vorstellung meiner Person und des Forschungsvorhabens, Raum für Fragen danach
- ü Hinweis auf Freiwilligkeit zur Beantwortung der einzelnen Fragen
- ü Absprache über Darstellung des Unternehmens (Öffentlichkeitsarbeit) und Anonymität
- ü Tonbandaufnahme
- ü Information über zeitlichen Rahmen
- ü Rückfragen

Informationen zur interviewten Person bezüglich Rolle und Zielen im Genderprozess

Eckdaten

- ü Geschlecht
- ü Position in der Organisation
- ü Seit wann in der Position?
- ü Betriebszugehörigkeit seit?
- ü Rolle im Genderprozess
- ü Ziele im Genderprozess

Leitfragen

Welche Form von Genderprozess wird im Unternehmen umgesetzt?

Seit wann?

Mit welchen personellen Ressourcen?

Durch welche Strategien / Maßnahmen / Programme?

Wer ist für Fragen von Chancengleichheit / Diversity im Unternehmen zuständig?

Auf welcher Ebene? An welcher Stelle im Unternehmen?

Welche Ziele haben Sie im Genderprozess?

Einschätzung über Erfolgsfaktoren im Genderprozess

Eckdaten

- ü Einschätzung über Wichtigkeit des Chancengleichheitsprozesses für verschiedene Personengruppen
- ü Rollen im Chancengleichheitsprozess

Leitfragen

Welche Erfolge, Erfahrungen gibt es mit dem Genderprozess?

Wer spielt die zentralste Rolle beim Genderprozess?

Andere wichtige Rollen

Wie würden unterschiedliche Personengruppen im Unternehmen Ihrer Meinung nach die Wichtigkeit von Chancengleichheit / Diversity beschreiben?

- Vorstand / Management
- Eine Führungskraft, die eher positiv eingestellt ist
- Eine Führungskraft, die durchschnittlich eingestellt ist
- Eine Führungskraft, die eher negativ eingestellt ist
- Ein einfacher Mitarbeiter
- Eine einfache Mitarbeiterin

Einschätzung von erfolgreichem (im Sinne von wirkungsvollem) Verhalten von Führungskräften im Gender Prozess

Eckdaten

- ü Einschätzung erfolgreiches Führungsverhalten
- ü Wahrnehmung erfolgreichen Führungsverhaltens

Leitfragen

Was zeichnet erfolgreiches Verhalten seitens der Führungskräfte aus?

Wie merken Sie, dass eine Führungskraft sich erfolgreich verhalten hat?

Wie merkt sie es selbst?

Was genau trägt zum Erfolg bei?

Wie und durch was wird der Genderprozess ihrer Einschätzung nach von Führungskräften positiv beeinflusst?

Abschluss**Eckdaten**

- ü Ende des Interviews
- ü Dank
- ü Absprachen Anonymität
- ü Absprachen über Veröffentlichung

Leitfragen

Gibt es aus Ihrer Sicht noch wichtige Ergänzungen?

Was würden Sie als die 3 wichtigsten Erfolgsfaktoren im Verhalten einer Führungskraft im Genderprozess beschreiben?

9.2 Interviewleitfaden Führungskräfte (FI)

- Ø Einleitung Interviews
- Ø Informationen zur interviewten Person bezüglich Rolle im Genderprozess
- Ø Einstellung zum im Unternehmen implementierten Gender Prozess
- Ø Einschätzung von erfolgreichem (im Sinne von wirkungsvollem) Verhalten im Gender Prozess
- Ø Abschluss

Einleitung Interviews

Eckdaten

- ü Begrüßung
- ü Dank für Beteiligung
- ü Vorstellung meiner Person und des Forschungsvorhabens, Raum für Fragen danach
- ü Hinweis auf Freiwilligkeit zur Beantwortung der einzelnen Fragen
- ü Absprache über Anonymität
- ü Tonbandaufnahme
- ü Information über zeitlichen Rahmen
- ü Rückfragen

Informationen zur interviewten Person bezüglich Rolle im Genderprozess

Eckdaten

- ü Geschlecht
- ü Führungsaufgabe in der Organisation
- ü Seit wann in der Position?
- ü Betriebszugehörigkeit seit?
- ü Rolle im Genderprozess

Leitfragen

Wie lang sind Sie beim Unternehmen?

Wann ist Ihnen das Thema Chancengleichheit zum ersten Mal begegnet?

An welchen Maßnahmen im Genderprozess haben Sie bereits teilgenommen?

Was kennzeichnet Ihre Rolle im Genderprozess im Unternehmen?

Welche Aufgaben / Verantwortungen übernehmen Sie / bekommen Sie zugewiesen?

Einstellung zum im Unternehmen implementierten Genderprozess**Eckdaten**

- ü persönliche Einstellung zum Genderprozesses
- ü erster Eindruck
- ü Eigene Ziele

Leitfragen

Was ist Ihre persönliche Einstellung zum Thema Chancengleichheit?

Erinnern Sie sich an Ihren ersten Eindruck zum Chancengleichheitsprozess im Unternehmen?

Wie würden Sie ihn beschreiben?

Wie ist er zustande gekommen?

Hat er sich verändert / gefestigt? Wie?

Welche Ziele verfolgen Sie im Hinblick auf Chancengleichheit im Unternehmen?

Einschätzung von eigenem erfolgreichem (im Sinne von wirkungsvollem) Verhalten im Genderprozess

Eckdaten

- ü Einschätzung erfolgreiches Führungsverhalten
- ü Wahrnehmung erfolgreichen Führungsverhaltens
- ü Führungskräfteentwicklung
- ü Welches Verhalten wirkt positiv?

Leitfragen

Wie wichtig ist Ihrer Einschätzung nach Ihre Rolle als Führungskraft im Genderprozess?

Was erleben Sie als erfolgreich im Umgang mit Chancengleichheit?

Wenn Sie sich in die Perspektive Ihrer

- Mitarbeitenden
- KollegInnen
- Vorgesetzten

versetzen, wie würden die Ihr Engagement für den Genderprozess wahrnehmen und bewerten?

Glauben Sie, dass Frauen und Männer Sie im Bezug auf Ihren Umgang mit Chancengleichheit unterschiedlich einschätzen? Wie?

Abschluss**Eckdaten**

- ü Ende des Interviews
- ü Dank
- ü Zusicherung Anonymität
- ü Absprachen über Veröffentlichung

Leitfragen

Gibt es aus Ihrer Sicht noch wichtige Ergänzungen?

Was würden Sie als die 3 wichtigsten Erfolgsfaktoren im Verhalten einer Führungskraft im Genderprozess beschreiben?

10 Eidesstattliche Erklärung

Name: Dittmann
Vorname: Dagmar
Geboren: 14.04.1971

Erklärung

Ich erkläre, dass die vorliegende Masterthesis / Abschlussarbeit von mir selbst verfasst wurde und ich keine anderen als die angeführten Behelfe verwendet bzw. mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.

Ich versichere, dass ich dieses Thema der Arbeit bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Weiters versichere ich, dass die von mir eingereichten Exemplare (ausgedruckte und das elektronische) identisch sind.

Datum Unterschrift
