



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION

Frauenkarrieren in Unternehmen – Forschungsergebnisse und Handlungsoptionen

Dokumentation der BMBF-Tagung vom 18.–19. November 2010 in Berlin



FORSCHUNG

Ideen zünden!

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium
für Bildung und Forschung (BMBF)
Referat „Chancengerechtigkeit in Bildung und Forschung“
53170 Bonn

Bestellungen

Schriftlich an den Herausgeber
Postfach 30 02 35
53182 Bonn
oder per
Tel.: 01805 – 262 302
Fax: 01805 – 262 303
(Festnetzpreis 14 ct/min, höchstens 42 ct/min aus Mobilfunknetzen)
E-Mail: books@bmbf.bund.de
Internet: <http://www.bmbf.de>

Redaktion

Unique
Gesellschaft für Arbeitsgestaltung,
Personal- und Organisationsentwicklung mbH
Dr. Gerda Jasper
Großbeerenstraße 89
10963 Berlin

Unter Mitarbeit von:

Soziale Innovation GmbH
Deutsche Straße 10
44339 Dortmund

Gestaltung

Thomas Herbell, Berlin

Druckerei

BMBF-Druckerei

Bonn, Berlin 2011

Bildnachweis

fotolia.de (Titelbild), Stephan Haack, Haus E, Chemnitz



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Frauenkarrieren in Unternehmen – Forschungsergebnisse und Handlungsoptionen

Dokumentation der BMBF-Tagung vom 18.–19. November 2010 in Berlin


Grußwort

In den vergangenen drei Jahrzehnten haben wir in Deutschland bei der Verwirklichung der Chancengerechtigkeit von Mädchen und Frauen in Bildung, Wissenschaft und Wirtschaft viel erreicht. Inzwischen erwerben mehr Mädchen als Jungen die allgemeine Hochschulreife. Mehr Frauen als Männer beginnen ein Studium und sind darin häufig schneller und erfolgreicher als ihre Kommilitonen. Die Teilhabe von Frauen am Arbeitsmarkt ist deutlich gestiegen. Immer mehr Frauen tragen maßgeblich zum Familieneinkommen bei oder sind sogar Familiennährerinnen.

Trotz dieser positiven Entwicklungen sind Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert. Vor allem in Großunternehmen sind sie selten in den obersten Führungsetagen anzutreffen. Der Frauenanteil in den Dax-30-Vorständen liegt unter drei Prozent. Dabei zeigen wissenschaftliche Studien, dass sich ein hoher Anteil von Frauen in der Geschäftsleitung positiv auf die Unternehmensleistung auswirkt.

Die Bundesregierung hat sich das Ziel gesetzt, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) unterstützt dieses Ziel mit der Aktionslinie „Frauen an die Spitze“. Das BMBF fördert interdisziplinäre Forschungsarbeiten, die sich mit der Unterrepräsentanz von Frauen in der Wissenschaft und in Spitzenpositionen der Wirtschaft befassen und daraus Handlungskonzepte ableiten.

Die vorliegende Broschüre ist eine Dokumentation der Fachtagung „Fit für die Zukunft – Frauenkarrieren in Unternehmen“, die auf Einladung des BMBF vom 18. bis 19. November 2010 in Berlin stattgefunden hat. Während der Tagung haben Führungskräfte mit Expertinnen und Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft über die neuesten Erkenntnisse zu Barrieren und Chancen für Frauenkarrieren in Unternehmen diskutiert und Handlungsoptionen ausgelotet. Dabei hat sich gezeigt: Wir brauchen eine langfristige Strategie, die auf eine Veränderung der Unternehmens- und Arbeitskulturen hinwirkt. Ich wünsche mir, dass uns diese Veränderung gelingt und in Zukunft mehr hoch qualifizierte Frauen ihren Weg an die Spitze gehen.



Prof. Dr. Annette Schavan, MdB
Bundesministerin für Bildung und Forschung



Inhalt

ERÖFFNUNGSREDE

Ministerialrätin Christina Hadulla-Kuhlmann, Leiterin des Referats Chancengerechtigkeit in Bildung und Forschung des BMBF	3
--	----------

IMPULSREFERATE

Der Einstieg gelingt ... und der Aufstieg? Dr. Barbara Schneider – 2Competence	6
Projekt ENTER! Frauenkarrieren und Unternehmenskultur Ziele, Herangehensweise, Ergebnisse Isabel Haber – Unique GmbH, Sophie Keindorf – Soziale Innovation GmbH	12
Fit für die Spitze? Bewährungsmuster von Frauen und Männern in Toppositionen der Wissenschaft und Wirtschaft Denis Hänzi, Dr. Hildegard Matthies – Wissenschaftszentrum Berlin	20
Zur medialen Sichtbarkeit von wirtschaftlichen Spitzenkräften Dr. Tanja Maier, Prof. Dr. Margreth Lünenborg – Freie Universität Berlin	26

WORKSHOPS

Gender und Innovation in der Praxis – Erfahrungen und Good Practices aus den Unternehmen	34
Frauenkarrieren und Unternehmenskultur – eine Beziehung mit Wechselwirkung	39
Teamprozesse und Frauenkarrieren in Forschung und Entwicklung	46
Motivation und Kompetenz als Voraussetzungen für Führungskarrieren – ticken Frauen anders?	54
Strukturen und Spielregeln in modernen Unternehmen – werden die Karten für Frauen neu gemischt?	61

PODIEN

Frauen in Führungspositionen – Erfahrungen und Empfehlungen aus der Unternehmenspraxis	69
Frauen an die Spitze – Podiumsgespräch mit Vertreterinnen und Vertretern aus der Wirtschaft zum aktuellen Handlungsbedarf	74

ERGEBNISSE DER TAGUNG	78
------------------------------------	-----------

Eröffnungsrede

Ministerialrätin Christina Hadulla-Kuhlmann Leiterin des Referats Chancengerechtigkeit in Bildung und Forschung des BMBF

Meine sehr geehrten Damen und Herren, es ist erklärtes Ziel von Frau Bundesministerin Prof. Dr. Annette Schavan, Mädchen und jungen Frauen gerechte Chancen auf eine gute Ausbildung insbesondere in zukunftssträchtigen Berufen zu ermöglichen und die Karrierechancen von Frauen in Wissenschaft und Wirtschaft zu verbessern.

In diesen Punkten können wir Erfolge vermerken: Der Frauenanteil unter den Abiturienten liegt über 50 Prozent; bei den Studierenden und Hochschulabsolventinnen und -absolventen ist das Geschlechterverhältnis ausgewogen. Die Frauen von heute sind also hervorragend ausgebildet. Entsprechend ist die Erwerbstätigkeit von Frauen in den letzten Jahren kontinuierlich angestiegen; die Erwerbsbeteiligung von Frauen und Männern hat sich nahezu angeglichen.

Es gibt aber nach wie vor Bereiche, in denen Chancengerechtigkeit in unserer Gesellschaft noch nicht verwirklicht ist. Frauen sind zum Beispiel in den mathematisch-naturwissenschaftlichen Fachrichtungen an den Hochschulen und auch in den entsprechenden Berufsfeldern deutlich unterrepräsentiert. Natürlich gibt es Frauen, die den oft mühsamen Weg in die Naturwissenschaften gehen. In Deutschland haben wir mit einer Physikerin, die heute Bundeskanzlerin ist, ein hervorragendes Vorbild. Aber weniger als ein Viertel der Studienanfängerinnen und -anfänger in den Ingenieurwissenschaften ist weiblich. Der Anteil von Frauen im Ingenieurberuf liegt sogar nur bei rund zwölf Prozent.

Insgesamt betrachtet zeigt das deutsche Wissenschaftssystem eine deutliche Unterrepräsentanz von Frauen. Dies ist bedenklich. Ein besonderes Problem ist der Abbruch von Wissenschaftskarrieren nach der Promotion – die sogenannte „leaky pipeline“: Fast jede zweite Dissertation wird heute von einer Frau geschrieben, aber nur jede vierte Habilitation wird von einer Frau abgelegt. Bei den Professuren sinkt der Frauenanteil auf rund 18 Prozent, in den außeruniversitären Forschungseinrichtungen erreichen sie nur knapp zehn Prozent der Führungspositionen. Das heißt: Uns gehen zu viele Frauen auf dem Weg zu akademischen Spitzenpositionen verloren.

Das Gleiche gilt in den Vorstandsetagen von Unternehmen oder in den Spitzenpositionen der



öffentlichen Verwaltung. Zwar ist der Frauenanteil an Führungspositionen dort in den letzten Jahren erfreulicherweise angestiegen, die deutliche Unterrepräsentanz besteht aber weiterhin. So liegt in Unternehmen der Privatwirtschaft der Frauenanteil im Management nur bei rund 15 Prozent. Vorstände und Aufsichtsräte von Großkonzernen sind fast ausschließlich mit Männern besetzt.

Dabei hat die Studie „Women Matter“ der Unternehmensberatung McKinsey gezeigt, dass ein ausgewogener Anteil von Frauen in Führungspositionen zu einer messbaren Performancesteigerung führt. Die Ursachen für diesen Zusammenhang liegen auf der Hand: Heutzutage werden 70 Prozent aller Kaufentscheidungen von Frauen getroffen – und die Bedürfnisse dieser wichtigen Konsumentengruppe können die Frauen selbst noch immer am ehesten einschätzen. Darüber hinaus tragen Diversityansätze dazu bei, Unternehmen ein weltoffenes Außenbild zu geben und das Binnenklima eines Unternehmens positiv zu beeinflussen. Die Vielfalt der Perspektiven im Management ist in einer globalisierten und komplexen Weltwirtschaft notwendig, um unternehmerische Risiken zu vermeiden und Chancen zu erkennen.

Die berühmte Gehirnforscherin Louann Brizendine hat in ihren Untersuchungen festgestellt, dass die Gehirne der beiden Geschlechter auch

unterschiedlich arbeiten. Während Frauen sich auf mehrere Aspekte konzentrieren, arbeiten Männergehirne fokussierter. Nach Brizendine braucht ein Unternehmen beide Denkweisen, um erfolgreich zu sein. Auch ihre Studien haben bestätigt, dass eine kritische Masse an Frauen in Führungspositionen von rund 30 Prozent notwendig ist, um eine Änderung in der Unternehmens- und Führungskultur zu bewirken.

An dieser Stelle wird häufig die Forderung nach einer Frauenquote in Unternehmen erhoben, um diese sogenannte kritische Masse möglichst schnell zu erreichen. Die Bundesregierung setzt auch mit ihrem Stufenplan zur Chancengleichheit anstelle einer staatlich verordneten Frauenquote auf die Eigenverantwortung und Selbstverpflichtung der Wirtschaft, der Verbände, der Wissenschaft und anderer Institutionen.

Im Jahr 2001 hat sich die Privatwirtschaft Deutschlands darauf verständigt, freiwillig die Chancengleichheit von Frauen und Männern zu fördern. Über den Fortschritt der Unternehmen wird regelmäßig Bilanz gezogen. Und dabei steht eines fest: Es kann nur so lange auf eine Quote verzichtet werden, wie eine ständige Verbesserung der Partizipation von Frauen auf allen Funktionsebenen in der Wirtschaft zu erkennen ist. Wenn die Mechanismen des Marktes nicht dazu führen, dass Frauen eine angemessene Beteiligung an Führungspositionen erreichen, muss in der Zukunft auch über das Thema Quote gesprochen werden.

Mit gutem Beispiel geht die Deutsche Telekom AG mit einer selbst gesetzten Zielvorgabe voran. Als erstes Dax-30-Unternehmen will das Unternehmen bis Ende 2015 30 Prozent der oberen und mittleren Führungspositionen im Unternehmen mit Frauen besetzen – und zwar weltweit. Die Telekom hat erkannt, dass sie auf Frauen in Führungspositionen nicht verzichten kann. Die Bundesregierung geht davon aus, dass weitere Unternehmen diesem Beispiel folgen werden.

Auch in der Wissenschaft wurden freiwillige Vereinbarungen erfolgreich umgesetzt. So hat die Selbstverpflichtung der Max-Planck-Gesellschaft (MPG), den Frauenanteil in Führungspositionen von 2005 bis 2010 um einen Prozentpunkt pro Jahr zu steigern, dazu geführt, dass Anfang 2010 bei der MPG 19,6 Prozent der W3/W2-Stellen mit Frauen besetzt waren.

Diese Entwicklungen sind erfreulich. Dennoch können wir auf weitere Bemühungen nicht verzichten. Und: Gleichstellungspolitik darf nicht auf

die Frage nach der Frauenquote reduziert werden. Die Durchsetzung von Chancengerechtigkeit in Bildung, Forschung und Beruf ist eine bildungs-, forschungs- und gesellschaftspolitische Daueraufgabe mit vielen Facetten. Erforderlich sind eine langfristige Strategie und ein Bündel unterschiedlicher Maßnahmen. Das BMBF setzt in diesem Politikfeld mit Querschnittscharakter neue Impulse und ergreift innovative Maßnahmen unter Berücksichtigung des erreichten Entwicklungsstandes. Bundesministerin Prof. Dr. Annette Schavan setzt damit den im Koalitionsvertrag zum Ausdruck gebrachten Willen zu mehr Chancengerechtigkeit innerhalb ihrer Ressortzuständigkeit konsequent um.

Ein wichtiger Weg zu mehr Chancengerechtigkeit liegt in der Förderung von Frauen in den sogenannten MINT-Fächern: Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik. Dazu hat das BMBF den „Nationalen Pakt für Frauen in MINT-Berufen“ auf den Weg gebracht. Mit dem Pakt motivieren wir junge Frauen, Zukunftsberufe aus den Natur- und Ingenieurwissenschaften stärker für sich zu erschließen. Inzwischen sind es über 80 Partner aus Wissenschaft, Forschung, Unternehmen, Medien, Politik, auch Sozialpartner und Berufsverbände, die ihre Aktivitäten zur Gewinnung von weiblichen Fachkräften unter das Dach des sog. MINT-Pakts gestellt haben.

Um im Hochschulbereich eine strukturelle Signalwirkung zu erzielen, haben Bund und Länder im Jahr 2007 das mit 150 Millionen Euro gemeinsam finanzierte Professorinnenprogramm beschlossen. Die wissenschaftspolitische Zielstellung ist, bis 2012 mindestens 200 Professuren an deutschen Hochschulen mit qualifizierten und engagierten Wissenschaftlerinnen zu besetzen und zugleich die Gleichstellungsbemühungen der Hochschulen zu stärken. Im Fokus des Programms steht nicht allein die quantitative Verbesserung der Frauenanteile im Hochschulbereich, sondern eben auch eine qualitative Verbesserung in Richtung chancengerechter Strukturen. Daher konnten sich nur Hochschulen, die über systematische und verbindliche Gleichstellungskonzepte verfügen, für eine Förderung qualifizieren.

Das Professorinnenprogramm wurde mit großer Akzeptanz in den Hochschulen angenommen. Knapp die Hälfte aller staatlich anerkannten Hochschulen Deutschlands hat ihre Gleichstellungskonzepte in den ersten beiden Begutachtungsrunden eingereicht. Drei Viertel der Hochschulen waren mit ihrer Bewerbung erfolgreich. Insgesamt

konnten über die ursprüngliche Zielsetzung hinaus 260 Stellen für Professorinnen geschaffen werden. Damit ist in der deutschen Wissenschafts- und Forschungspolitik ein bedeutender Schritt hin zum chancengleichen Zugang von Frauen und Männern zu Spitzenpositionen im Wissenschaftssystem gelungen, der sich in den folgenden Jahren und Jahrzehnten noch verstetigen wird.

Die Basis für diese und weitere Maßnahmen des BMBF zur Förderung der Chancengerechtigkeit in Bildung und Forschung ist der aktuelle Kenntnisstand der Forschung zum Berufswahlverhalten von Mädchen und jungen Frauen, zu Berufs- und Karriereverläufen von Frauen und zur Wirkung von Organisationsstrukturen in Wirtschaft, Wissenschaft und Forschung. Daher fördert das BMBF mit seiner Aktionslinie „Frauen an die Spitze“ interdisziplinäre Forschungsarbeiten mit dem Ziel, die Ursachen für die unzureichende Beteiligung von Frauen in der Wissenschaft und in den Spitzenpositionen der Wirtschaft zu ergründen und daraus Handlungskonzepte abzuleiten.

Die heutige Veranstaltung ist eine Gesamtschau aller Projekte, die im Rahmen der Bekanntmachung „Frauen an die Spitze“ gefördert werden und sich mit der Entwicklung innovativer Instrumente und Strategien für mehr Chancengerechtigkeit in der Wirtschaft befassen. Wir werden daher heute noch viele spannende Erkenntnisse zu den Barrieren und Chancen für Frauenkarrieren in Unternehmen hören. Für ihren fachlichen Input danke ich dabei neben den Projektverantwortlichen auch den heute beteiligten Unternehmensreferentinnen und -referenten.

Meine sehr geehrten Damen und Herren, es gibt keinen Zweifel an der Notwendigkeit für Unternehmen, in ihrer Führung die Vielfalt von Kompetenzen und Perspektiven zu fördern und zu institutionalisieren. Dies kann auf ganz unterschiedlichen Wegen geschehen – das werden die nächsten zwei Tage zeigen. Politik setzt dafür positive Rahmenbedingungen, Wissenschaft die Grundlagen für neue Instrumente. Veränderungen lassen sich nur durch das Engagement Einzelner erzielen.

Wir alle können Beiträge dazu leisten, dass mehr ambitionierte Frauen ihren Weg an die Spitze von Wirtschaft, Wissenschaft oder Verwaltung gehen. Dass Sie dazu bereit sind, zeigt Ihre heutige Anwesenheit. Dafür danke ich im Namen des BMBF. Ich wünsche Ihnen allen daher zwei spannende und erkenntnisreiche Tage und danke für Ihre Aufmerksamkeit.

Der Einstieg gelingt ... und der Aufstieg?

Dr. Barbara Schneider¹, 2Competence

Keine Frage: Die Managementwelt hat sich für Frauen geöffnet. Wenn es aber um die Verteilung von Toppositionen geht, bleiben Frauen meistens auf der Strecke und Männer weitgehend unter sich. Vier Frauen saßen 2010 im Vorstand eines Dax-Konzerns. Das ist zwar historischer Höchststand, aber noch eine rare Ausnahme. Der Aufstieg von Frauen ins Management stellt sich als ein langwieriger und schwieriger Prozess dar, der weitaus schleppender vorankommt, als Mitte der Neunziger gedacht. Dabei ist die Hürde für Frauen nicht oder nicht mehr der Einstieg, sondern der Aufstieg in Unternehmen. Vielen Firmen und Branchen gelingt es, Frauen zu fast gleichen Teilen wie Männer zu rekrutieren. Was jedoch nicht in gleichem Maße gelingt, ist, sie im Unternehmen zu halten und zu erreichen, dass sie nicht nur die unteren Sprossen der Karriereleiter erklimmen.

Die Pipeline ist gut gefüllt

Der 15-Jahres-Vergleich (vergleiche Abbildung 1) offenbart zwei Tatbestände: Obwohl überall laut-

¹ Coach, Beraterin und Autorin des Bestsellers „Fleißige Frauen arbeiten, schlaue steigen auf“ (GABAL Verlag), www.2competence.de, www.managerintalk.de

stark Loblieder auf Frauen und ihre Fähigkeiten gesungen werden, sind Frauen vor allem an der Spitze von Unternehmen und Organisationen nach wie vor dünn gesät und die berühmt-berüchtigte gläserne Decke scheint nach wie vor aus Panzerglas zu sein.

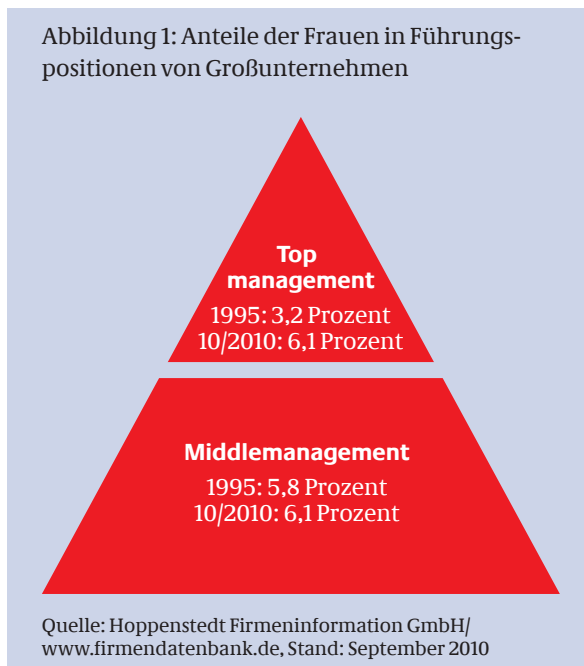
In Deutschlands Top-200-Unternehmen (die umsatzstärksten Unternehmen 2010 außerhalb des Finanzsektors) sind Frauen in Aufsichtsräten eine große Ausnahme. Nur 243 Frauen gegenüber 2.050 Männern bekleiden dieses Amt, das sind etwas mehr als zehn Prozent. Ein Drittel der Unternehmen kann noch keine Frau im Aufsichtsrat vorweisen. Noch geringer ist ihr Anteil in den Vorständen. In den Top 200 nahmen Frauen 3,2 Prozent, in den Top 100 gerade noch 2,2 Prozent der Vorstandssitze ein.

Trotz unverbindlicher Selbstverpflichtung ist der Frauenanteil in den Top-200-Unternehmen sowohl in den Vorständen als auch in den Aufsichtsräten gegenüber dem Vorjahr nur marginal, um nicht mal einen Prozentpunkt, angehoben worden. Lichtblicke sind rar. Nur ein Unternehmen (die NOWEDA eG Apothekergenossenschaft; Rang 185) kann mit mehr Frauen als Männern im Aufsichtsrat punkten.

Beim mittleren Management fällt die Entwicklung etwas erfreulicher aus: Inzwischen ist hier jede fünfte Position mit einer Frau besetzt, und auch die Basis mit dem Nachwuchspotenzial hat sich enorm erweitert. Noch nie gab es so viel qualifiziertes



weibliches Führungs- und Managementpotenzial und damit weibliches Potenzial in der Pipeline wie heute. Und dieses Potenzial wächst beständig.²



Der Anteil von Frauen in Führungspositionen mittelständischer Unternehmen³ liegt insgesamt bei etwas unter einem Fünftel. Hier sind Frauen – wie auch in den Großunternehmen – zu je einem Zehntel in den Aufsichtsgremien vertreten. Im mittleren Management konnten sich Frauen anteilig mit 32,4 Prozent etablieren. Im Topmanagement jedoch sinkt der Anteil wieder auf etwas mehr als ein Zehntel.⁴

Die Wirtschaftswelt braucht Frauen

Es ist schon lange keine Frage von Chancengleichheit oder Political Correctness mehr, ob Frauen im Management sind oder nicht. In Zeiten globalen Wettbewerbs und Führungskräftemangels ist es vielmehr wirtschaftlich zwingend notwendig, die Führungskräfte aus dem Angebot beider Geschlechter zu rekrutieren. Es geht hierbei nicht um Sieg oder Niederlage von Frauen und/oder Männern, sondern um Gewinn für alle Beteiligten.

2, 4 Quelle: Holst, E./Schimeta, J. (2011): 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen. In: Wochenbericht des DIW Berlin, Nr. 3/2011.

3 Als mittelständische Unternehmen gelten hier jene mit einem Umsatz zwischen zwei und 20 Mio. € und/oder 20 und 200 Beschäftigten.

Frauen sind längst ernst zu nehmende Konkurrenz

Trotzdem werden Männer sich nicht einfach die Butter vom Brot nehmen lassen. Die Aufstiegsmöglichkeiten wachsen nicht in den Himmel, und die Tatsache eines höheren Frauenanteils im Management bedeutet zwangsläufig, dass weniger Männer Führungspositionen besetzen können. Die weibliche Qualifizierungsoffensive der letzten Jahre hat die Startchancen der Frauen erhöht, gleichzeitig aber auch den Wettbewerb zwischen Frauen und Männern verstärkt. Und sie hat damit eine neue Situation am Arbeitsmarkt geschaffen: Männer konkurrieren nicht mehr nur mit Männern, sondern Männer konkurrieren auch mit Frauen um die gleichen Positionen. Für Männer sind diese selbstbewussten und hoch motivierten Frauen, die Karriere machen wollen, nur eine weitere Gruppe potenzieller Konkurrenten auf Augenhöhe. Frauen sollten deshalb nicht auf Wunder warten und auch nicht darauf, dass Männer ihnen die Tür zum Chefbüro weit aufhalten. Frauen, die in den Startlöchern für höhere Ämter stehen, müssen sich auf mehr Konkurrenz einstellen und Spaß am Wettbewerb entwickeln. Frauen laufen schon lange nicht mehr außer Konkurrenz, wie es früher hieß. Diese Zeiten sind vorbei, Frauen sind längst Mitbewerberinnen auf Augenhöhe. Hinzu kommt, dass alle Managementprognosen darauf verweisen, dass das Abflachen der Hierarchien weiter anhält und Unternehmen künftig mit weniger Führungskräften auskommen werden.

Was Frauen tun können

– Systematisch Selbstmarketing betreiben –

Können, Fleiß und Leistung sind die Voraussetzungen, aber nicht der Schlüssel für eine Karriere. Können und Leistung müssen auch dargestellt, kommuniziert und gut verkauft werden. Das heißt natürlich nicht, dass Kompetenz, Know-how und Spitzenleistung verzichtbar sind oder nicht von Zeit zu Zeit aufpoliert werden müssen. Lebenslanges Lernen steht außer Frage, wenn es gilt, sich jobfit zu halten. Können und Leistung sind auch heute noch unverzichtbare Komponenten für Karriere und Erfolg. Damit allein kommt frau aber im Berufsleben nicht weiter. Um in Spitzenpositionen vorzudringen, muss sie geschickte Selbstdarstellung betreiben, sich hörbar und sichtbar machen. Sonst wird sie überhört und übersehen.

Frauen arbeiten gern sach- und zielorientiert. Aber zugleich wenig spektakulär. Das stellte schon die erste weibliche Premierministerin Margaret Thatcher fest: „Wenn Sie in der Politik etwas gesagt haben wollen, wenden Sie sich an einen Mann. Wenn Sie etwas getan haben wollen, wenden Sie sich an eine Frau.“ Die meisten Männer zollen ihren Mitstreitern auch dann Anerkennung, wenn sie inhaltlich nicht viel draufhaben, aber ihrer Rolle gerecht werden.

Wie funktioniert nun Selbstmarketing? Der Schlüssel zum Erfolg ist Bewusstheit. Das heißt, sich zunächst die eigenen Kompetenzen und Erfolge bewusst zu machen und die innere Haltung einzunehmen: „Ja, ich bin gut.“ Aber das allein reicht nicht, andere müssen auch davon erfahren (siehe Abbildung 2),

Abbildung 2: Das System „Selbstmarketing“



Systematisch und **regelmäßig** gute Leistung mit guter Eigenwerbung ergänzen (nicht ersetzen)

– Mutig zugreifen, statt darauf warten, entdeckt zu werden –

Etliche Studien zeigen, dass Männer früher und häufiger Karrieresprünge machen, auch weil sie überzeugter von sich sind. Ihr Motto lautet: „Ich bin der Richtige für den Job, wer sonst.“ Frauen weichen oft erst mal zurück, wenn sie angesprochen werden: „Oh, das hab ich aber noch nie gemacht“ oder „Ich weiß gar nicht, ob ich schon so weit bin“. Da, wo der halbwegs qualifizierte Mann denkt: „Passt, 60 Prozent erfülle ich, den Rest kann ich mir ja aneignen“, zögern und zweifeln viele Frauen, selbst wenn sie an 95 Prozent der Stellenanforderungen einen Haken machen können. Oder anders: Frauen bewer-

ben sich erst, wenn sie die Stellenanforderungen hundertprozentig erfüllen, Männer bereits, wenn sie diese Anforderungen zu 60 Prozent „bedienen können“. Im Wirkungskreis von Wettbewerb und Hierarchien bringen Zögern und Zweifeln frau aber nicht weiter. Im Gegenteil, frau verunsichert damit ihr Gegenüber.

Man muss auch zugreifen, selbst wenn man glaubt, noch nicht gänzlich „gerüstet“ zu sein. Der berühmte Sprung ins kalte Wasser gehört einfach dazu. Denn kaltes Wasser hat einen enormen Vorteil gegenüber lauwarmem: Man bleibt nicht lange stehen, man bewegt sich. Karriere ist im Rückblick nicht selten eine Kette von Chancen, die mutig ergriffen wurden.

– Sich gut vernetzen –

„Kontakte sind Gold wert“, heißt es, und das Prinzip „Ich kenne da jemanden, der jemanden kennt, der jemanden sucht“ scheint in der heutigen Arbeitswelt immer wichtiger zu werden. Das bedeutet nicht, dass man sich nicht dennoch bewerben und den entsprechenden Prozess durchlaufen muss, aber man erfährt so vielleicht rechtzeitig von der frei werdenden Stelle oder jemand kann einem ein Entree verschaffen. Netzwerken ist also für den Aufstieg enorm wichtig (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3: Aufstiegsfaktor Networking



48 Prozent der Führungskräfte meinen, die Bedeutung persönlicher Kontakte im Job steige an. *Forsa-Studie, 2009*

Ein Drittel aller Jobwechsel findet bereits über persönliche Kontakte statt. *IAB, 2007*

Beim Aufbau des Firmennetzwerkes sollte zusätzlich daran gedacht werden, dass es auch immer mehrere sogenannte karriererelevante Vorgesetzte gibt, weshalb Vernetzen kreuz und quer im Unternehmen sowie Verdrahten neben dem Firmennetzwerk angezeigt sind. Auch ein persönliches Netzwerk außerhalb der Firma gilt es aufzubauen. Netzwerke sind wichtige Quellen für Informationen, Kontakte zu anderen ambitionierten Frauen beziehungsweise zu Promotorinnen und sie eröffnen vielfältige Möglichkeiten, das eigene Können sichtbar zu machen (siehe Abbildung 4).

– Karriere braucht Klarheit –

Ohne Selbsterforschung geht es nicht. Basis dessen ist: ein klares Bild von sich selbst sowie von den eigenen Zielen und Bedürfnissen.

Dieses Bild kann man auch als Vision bezeichnen. Um eine Vision umzusetzen, sind Zeit und strategisches Vorgehen nötig. Aber es braucht auch Umsetzungskonzepte, Maßnahmenprogramme und Entschlossenheit sowie Offenheit für Erweiterungen und Änderungen. Und last, but not least: Durchhaltevermögen, den langen Atem. Denn Blitzkarrieren sind selten, auch bei Männern.

– Dranbleiben! –

Es gibt keinen Fahrstuhl zum Erfolg – aber eine Treppe, und auf der kann es passieren, dass man ins Stocken oder Straucheln gerät. Gerade da, wo die Luft dünner wird, bleiben Absagen und Umwege nicht aus. Dann kann man es über Hintertüren und Nebeneingänge versuchen. Und wenn es da auch nicht klappt: Auch andere Häuser haben schöne Türen. Ein zweiter oder dritter Anlauf ist keine Schande, sondern zeugt von großem Durchhaltevermögen. Oder wie Churchill sagte: *Erfolg heißt einmal mehr aufstehen als hinfallen.*

Was Unternehmen tun können

Auch wenn vieles aktuell für den weiteren Aufstieg von Frauen spricht, allein auf das Prinzip Hoffnung zu setzen, wäre fatal. Unternehmen müssen den Prozess aktiv einleiten und konsequent gestalten. Das erfordert vor allem CEO-Commitment, also die Verpflichtung von ganz oben. Unternehmen

Abbildung 4: Der vielfältige Nutzen von Netzwerken

- **Zugang zu Regeln und Informationen erlangen**
- **Den kleinen Dienstweg beschreiten**
- **Neue Perspektiven erschließen, Wissens-/Erfahrungsaustausch nutzen; Impulse und Hinweise erhalten**
- **Netzwerke fungieren auch als Frühwarnsysteme**
- **Interessante Menschen kennenlernen, Inspiration aus anderen Branchen und Bereichen erfahren**
- **Sich einen Namen machen; Ansehen, Empfehlungen, Förderer gewinnen, Kooperationen eingehen**
- **Befürworter für den Sprung auf die nächste Ebene gewinnen**

Der Mix macht's: Vielfalt ist Bereicherung.

brauchen Führungskräfte an der Spitze, denen das Thema wirklich wichtig ist. Sonst rutscht es im Alltag schnell wieder weg. Für alles Mögliche werden Ziele festgelegt. Wieso nicht auch für Frauenanteile? Es gibt genug Beispiele – Deutsche Telekom, Siemens, Daimler, E.ON – , die zeigen, dass ein klares Ziel die Entwicklung beschleunigt. Fragt man Topmanager, ist die Mehrheit überzeugt, dass mehr Frauen in Führungspositionen gehören. Dennoch haben sie das Thema selten auf ihrer Prioritätenliste. Das altbekannte Phänomen „Zwischen Wissen und Tun liegt ein himmelweiter Unterschied“ macht auch vor Vorständen nicht halt (siehe Abbildung 5). Viele tun sich schwer, hier wirklich etwas zu verändern.

So zeigte eine Umfrage unter Topentscheidern: 62 Prozent der Männer sind überzeugt, dass mehr Frauen gut fürs Geschäft sind, aber nur 28 Prozent von ihnen haben das auf ihrer Top-10-Prioritätenliste (Quelle: McKinsey).

Abbildung 5: Was Unternehmen tun können

- **Gender-Glaubwürdigkeit demonstrieren: CEO/Top Management Commitment signalisieren; Frauenanteil auf allen Führungsebenen festlegen**
- **Zugangs- und Selektionsprogramme für Führungskräfte durchleuchten, Entscheidungskriterien verändern; Genderkompe-**

tenz und Bereitschaft zu Chancengleichheit stärken

- **Informieren und Bewusstheit schaffen über die Bedeutung von Diversity und Mixed Leadership, breite Berichterstattung**
- **Beratungsangebote von Anfang an zum Beispiel in den „Onboarding“-Prozess integrieren**
- **Vorbild sein: mehr Führungspositionen mit Frauen besetzen**

Dabei geht es längst nicht mehr nur um Chancengleichheit und Gerechtigkeit, sondern auch um Themen wie Wirtschaftlichkeit, Wachstum, Wettbewerbsvorteil und Vielfalt in der Führung, die sich positiv auf Kunden und Rendite auswirken. Aus dem Frauenthema ist längst ein Businessthema geworden. Unternehmen mit mehr als drei Frauen im Vorstand erwirtschaften eine bis zu 48 Prozent höhere Eigenkapitalrendite (*McKinsey, Women matter*).

Wo bleiben Germany's next Top-Managerinnen?

Eine Frau ist nicht genug. Damit sich eine Unternehmenskultur ändert, braucht es auch einen entsprechenden Anteil von Frauen; so sind mindestens 20 Prozent Frauen auf jeder Ebene erforderlich. Ab 30 Prozent wird die dadurch ausgelöste kulturelle Veränderung spürbar und ab 40-prozentigem Frauenanteil ist Gender „kein Thema“ mehr (*Towers Perrin, Global Workforce*).

Obwohl es gute Gründe für Frauen an der Spitze gibt (siehe Abbildung 6), scheint der Glaube an ein männliches Management so tief zu sitzen, dass sich die meisten Organisationen etwas anderes nicht vorstellen können. Die alte Garde, die glaubt, ohne sie gehe gar nichts, wird sich nicht ändern, aber sie wird abgelöst werden. Nicht von heute auf morgen und nicht ohne Zutun von Frauen und Männern.

Mängel und Lücken überall

Fachkräftemangel, Führungskräftelücke, Qualifikationslücke, Lehrlingsmangel statt Lehrstellen-

mangel – diese Situation bietet Chancen für Frauen, aber sie birgt auch Gefahren. Nämlich die, sich überqualifiziert mit Sachbearbeiterposten abspesen zu lassen, die schließlich auch besetzt werden müssen. Die Konkurrenz um Spitzenpositionen bleibt weiterhin hart, und der Mangel an männlichem Managementnachwuchs ist ein gefährlicher Mythos, auf den Frauen nicht hereinfallen sollten. Das gilt umso mehr, als die Zahl der Toppositionen aufgrund flacherer Führungsstrukturen in den vergangenen Jahren deutlich abgenommen hat. Einen Automatismus für die beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten von Frauen werden diese Entwicklungen nicht mit sich bringen.

Abbildung 6: Frauen an der Spitze – wieso?

- **Gendergemischte Managementteams bringen entscheidungsrelevante Perspektiven ein.**
- **Unternehmen, die das nicht nutzen, riskieren, die weibliche Kunden-/Marktperspektive aus dem Auge zu verlieren.**
- **Es geht nicht um Gleichheit oder Gerechtigkeit oder darum, sich gut zu fühlen („Etwas für die Damen“), sondern um Wettbewerb und Wachstum.**
- **Unternehmen verpassen es, ihren maximalen Return on Investment aus dem Potenzial von Frauen zu ziehen, die sie rekrutiert und trainiert haben.**
- **Der Führungskräftepool schrumpft im Zuge der in Rente gehenden Generation der Babyboomer.**

Ein Dax-Konzern prescht vor

Im Frühjahr 2010 verkündete die Deutsche Telekom eine Frauenquote von 30 Prozent. Ziel ist, bis Ende 2015 30 Prozent der mittleren und oberen Führungspositionen weltweit mit Frauen zu besetzen.

Die Reaktionen in der Wirtschaft sowie in den Medien waren sehr gemischt: von völlig überflüssig bis längst überfällig. Die einen meinten: Die Quote verpasse Frauen einen Makel. Die anderen konstatierten: Unternehmen sicherten sich so Toptalente. Unabhängig davon, wie man zur Quote steht: Damit ist wieder Fahrt in die Genderfrage gekommen. Diese Entwicklung übt letztendlich auch Druck auf andere Unternehmen aus.

Bei der Telekom handelt es sich um eine freiwillige Selbstverpflichtung. Für eine gesetzliche Quote, vor allem im operativen Bereich, gibt es aktuell in Deutschland weder bei weiblichen noch bei männlichen Führungskräften eine Mehrheit. Anders sieht es da bei den Kontrollgremien – den Aufsichtsräten – aus. Norwegen hat das mit der 40 Prozent-Quote für den Frauenanteil und empfindlichen Sanktionen für die Unternehmen bei Nichterfüllung vorgemacht. Weitere Länder in Europa wollen folgen (Abbildung 7).

Abbildung 7: Europa auf dem Weg zur Quote

- **Norwegen: Gesetzliche 40-Prozent-Quote für Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen > erfüllt**
- **Spanien: Gesetzliche 40-Prozent-Quote für Verwaltungsräte großer Gesellschaften bis 2015**
- **Frankreich: Gesetzliche 20-Prozent-Quote für Verwaltungs- und Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen und großer Unternehmen (Umsatz > 50 Mio. Euro/Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter > 500) bis 2014; 40-Prozent-Quote bis 2017**
- **Niederlande: Gesetzliche 30-Prozent-Quote in Aufsichtsrat und Vorstand für Firmen mit mehr als 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab 2016**

Die geschilderte Entwicklung lässt sich so zusammenfassen: Das letzte Jahrhundert war das des Einstiegs für Frauen, in diesem Jahrhundert steigen sie auf.

Projekt ENTER! Frauenkarrieren und Unternehmenskultur

Ziele, Herangehensweise, Ergebnisse

**Isabel Haber – Unique GmbH,
Sophie Keindorf – Soziale Innovation GmbH**

1. Ausgangslage: Frauen führen (noch) nicht überall

„Bei uns sollen mehr Frauen in die Führung“ – so die Aussage vieler kleiner und mittlerer Unternehmen. Die Realität aber, wie beispielsweise durch den aktuellen Führungskräftemonitor 2010⁵ belegt, zeigt folgendes Bild:

- Weniger als ein Drittel der erwerbstätigen Frauen hat eine Führungsposition inne.
- Führungsfrauen sind vor allem im unteren Management anzutreffen.
- Frauen leiten im Durchschnitt kleinere Teams als Männer.

Diese und weitere statistische Effekte sind bestens bekannt. An den Zahlen ist ablesbar, dass die geschlechtsspezifische horizontale und vertikale

⁵ Quelle: www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.358490.de/diwkompakt_2010-056.pdf; Zugriff: 10.11.2010.

Arbeitsmarktsegregation ungeachtet aller Analysen und Lösungsvorschläge fortbesteht.

Auch die Ergebnisse aus dem Forschungs- und Gestaltungsprojekt *ENTER!*, die auf der Beobachtung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) beruhen, bestätigen:

Kleine und mittlere Unternehmen wollen Frauen in Führungspositionen. Dennoch gelangen Frauen – auch bei vergleichbarer Ausgangslage im Unternehmen – im einen Fall an die Spitze, im anderen jedoch nicht.

Wo liegen die Unterschiede? Warum schaffen Frauen es hier, nicht aber dort?

Es ist zu vermuten: *Die Unternehmenskultur macht den Unterschied.* Genauer: Die Unternehmenskultur ist ein wesentliches Element bei der (Re-)Produktion von Geschlechter(un)gleichheit in Unternehmen – insbesondere beim Personalmanagement und bei der Führung von KMU.

Dieser Hypothese wurde bislang in nur wenigen Studien nachgegangen. Deshalb lag der Fokus des Projekts *ENTER!* auf dem Verlauf von Frauenkarrieren: Es galt herauszufinden, welcher Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Zugänglichkeit von Führungspositionen für Frauen in kleinen und mittleren Unternehmen besteht.



2. Projekt ENTER!: Fragestellung und Herangehensweise

Fokus und Ziel des rund zweijährigen Projekts *ENTER!* (01.12.2008–28.02.2011) waren:

- die Wechselwirkungen formeller und informeller Aspekte auf den gleichberechtigten Zugang von Frauen und Männern zu Positionen mit Personalverantwortung in KMU zu untersuchen und
- jene Unternehmenskulturen zu identifizieren, die in KMU den gleichberechtigten Zugang von Frauen und Männern zu Positionen mit Personalverantwortung besonders gut gewährleisten.

Diesem Anliegen entsprechend wählten wir im methodischen Vorgehen eine *qualitative Herangehensweise mit kriteriengesteuerter Fallauswahl*.

Die *Stichprobe* umfasste 17 Unternehmen mit Möglichkeiten zum Aufstieg in Positionen mit Personalverantwortung als erstem Auswahlkriterium. Zweites Auswahlkriterium war die Unternehmensgröße: Die Untersuchung wurde in 15 kleinen und mittleren Betrieben (30 bis 500 Mitarbeitende) sowie in zwei Betrieben mit über 500 Beschäftigten durchgeführt.

Weiterhin wurden Unternehmen verschiedener frauen- und männerdominierter *Branchen* in die Stichprobe aufgenommen, darunter zum Beispiel Metall- und Maschinenbau, IT-Dienstleistungen, Gesundheitswesen, Energiedienstleister.

Um jene Aspekte erfassen zu können, die sich begünstigend auf Frauenkarrieren auswirken, wurden solche Unternehmen einbezogen, die unabhängig von der Projektbeteiligung bereits ein *explizites Bekenntnis zur Förderung von Frauen und/oder Familienfreundlichkeit* abgegeben haben (zum Beispiel notiert bei *genderdax*, beteiligt am Audit *Beruf&Familie*) sowie Unternehmen mit einem hohen Anteil an Frauen in (allen) Führungspositionen und -ebenen.

Erhebungsgrundlage war ein *Methodenmix* aus leitfadengestützten Experteninterviews, problemzentrierten Interviews, systematisch dokumentierten Beobachtungen und Dokumentenanalysen. In zwölf Unternehmen erfolgte *eine intensive Untersuchung*; in fünf Unternehmen wurden *Kurzerhebungen* mit weniger Interviewpartnerinnen und -partnern durchgeführt. Insgesamt flossen 78 Einzelinterviews zuzüglich Gruppeninterviews in drei Unternehmen in die Auswertung ein.

Die Auswertung basierte auf *Betriebsfallstudien*, in denen die Unternehmenskultur als spezifischer organisationaler Bedeutungsrahmen herausgearbeitet und mit einer Analyse der strategischen und strukturellen Merkmale kombiniert wurde. Der Quervergleich der Unternehmen erfolgte durch das Zusammenführen wichtiger Ergebnisse (Indikatoren) aus den betrieblichen Fallstudien und das Einbeziehen weiterer Merkmale (Größe, Gesellschaftsform und Branchenzugehörigkeit).



3. Schlaglicht auf Unternehmenskultur

Für KMU gilt ebenso wie für Großunternehmen, dass die Mitglieder das Alltagsgeschehen auf die Erzielung bestimmter Wirkungen und Ergebnisse ausrichten. Dazu legen sie Strategien fest, geben sich *Strukturen*, um Aufbau, Abläufe und Prozesse festzulegen sowie Regeln zu definieren. Darüber hinaus etablieren die Unternehmensmitglieder eine *Praxis*.

Um die Bedingungen von Aufstiegskarrieren in KMU auszuloten, fokussierte die Analyse ausgewählte Bereiche des Personalmanagements und der Unternehmenskultur sowie das konkrete Führungshandeln:

- *Personalstrategien*
Diese wurden mittels schriftlich vorliegender Ziele und Leitbilder der Unternehmensführung hinsichtlich Personalarbeit sowie Gleichstellung erfasst.
- *Struktur der Personalarbeit*
Sie wurde anhand von sechs Teilbereichen des Personalmanagements – Rekrutierung, Bindung, Entwicklung von Personal, Entgelt, Feedback- sowie Anreizsystem – operationalisiert.
- *Unternehmenskultur*
Die sich im operativen Betrieb aus der Praxis bildende Unternehmenskultur umfasst gemeinsame Überzeugungen, Einstellungen, grundlegende Werte und Normen, Glaubenssätze und implizite Regeln – auch hinsichtlich Führung und Aufstieg –, die von den meisten Mitgliedern des Unternehmens bewusst oder unbewusst getragen werden. Individuelle Überzeugungen können davon abweichen, eine Mehrheit der Mitglieder eines Unternehmens ist sich aber relativ einig über eine Kernmenge von Annahmen. Die Unternehmenskultur stellt quasi den „Sinnhorizont“ für die Mitglieder der Organisation dar. Sie ist wie ein Trampelpfad, der entsteht, weil die meisten meistens denselben Weg gehen.

Aufstiegsrelevant für Frauen und Männer in Unternehmen sind außerdem grundlegende *Annahmen über das Verhältnis zwischen Frauen und Männern*. Es wird davon ausgegangen, dass die – unternehmensspezifische – Vorstellung von der Gleichstellung der Geschlechter auf jenen Überzeugungen zu Geschlecht und Geschlechterbeziehungen beruht,

die von einer Mehrheit der Mitglieder im Unternehmen geteilt wird. Damit einhergehend bilden sich Handlungs- und Erwartungsmuster bei Frauen und Männern heraus. Die Gesamtheit dieser vorherrschenden Überzeugungen und Erwartungen, bezogen auf Eigenschaften, Fähigkeiten (unter anderem auf die Eignung zur Führung) sowie die korrespondierenden Handlungsmuster, werden als *Geschlechterkultur* bezeichnet. Die unternehmensspezifische Geschlechterkultur ist ihrerseits ein konstituierender Bestandteil der Unternehmenskultur.

4. Unternehmenskultur macht Karrieren

4.1 Zentrale Befunde

Das Gesamtbild der untersuchten Betriebe ist vielfältig, mitunter widersprüchlich: Weder ist Geschlechteregalität durchgängig verankert, noch lässt sich umgekehrt einfach von einem Andauern der Geschlechterasymmetrie sprechen.

Die Analyse der *Unternehmens- und Personalstrategien* erbrachte vier zentrale Befunde:

- Die Personalarbeit in den untersuchten Betrieben ist nur vereinzelt an Leitbildern ausgerichtet und folgt überwiegend impliziten Strategien. Explizit und umfassend formulierte Personalstrategien wurden nur in wenigen Fällen (zwei mittlere, zwei große Unternehmen) konstatiert.
- Die vorgefundenen Personalstrategien zielen insbesondere auf Einsatz, Bindung und Entlohnung von Beschäftigten. Aussagen zur Identifizierung, Selektion und Qualifizierung von Führungskräftenachwuchs werden dabei meist nicht explizit getroffen.
- Chancengleichheit und/oder Gleichstellung von Frauen und Männern treten somit in den untersuchten Betrieben nur indirekt als Werte für die Personalarbeit in Erscheinung. Der Schwerpunkt liegt auf der Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit.
- Die formulierten Personalstrategien bilden demzufolge keine Grundlage für geschlechtergerechte personalbezogene Maßnahmen. Das Bekenntnis zu mehr Frauen in Führungspositionen reduziert sich also auf ein Lippenbekenntnis.

Wird die Umsetzung beziehungsweise Verankerung von Chancengleichheit an den *Instrumenten der Personalarbeit* gemessen – also auf *struktureller Ebene* betrachtet –, ergibt sich folgendes Bild:

- Die Mehrzahl der hier untersuchten KMU verfügt nur teilweise über definierte Personalprozesse. Mit Blick auf die sechs genannten Personalmanagementbereiche ist insgesamt ein hoher Grad an Informalität feststellbar, der aber nicht immer mit einer begrenzten Verbindlichkeit gleichzusetzen ist.
- Im Zuge des Wettbewerbs um Fachkräfte haben alle untersuchten Betriebe Maßnahmen zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort sowie zur besseren Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit eingeführt. Dazu zählen beispielsweise Teilzeitangebote für Führungskräfte, Jobsharing, Flexibilisierung der Arbeitsorte, Vertrauensarbeitszeit usw. Diese Angebote werden teilweise geschlechtsneutral offeriert, teilweise richten sie sich aber auch explizit an Männer/Väter.
- Eine systematische geschlechts- und statusneutrale Umsetzung der Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort ist trotzdem nur selten festzustellen.
- In Ausnahmefällen waren Personalinstrumente vorhanden, die ausdrücklich der Förderung von Geschlechtergerechtigkeit dienen, wie zum Beispiel Mentoring, Kommunikationsregeln für Meetings, gendersensible Erhebung und Auswertung von ausgewählten Kennzahlen und Mitarbeiterbefragungen.
- Einige KMU wenden sich explizit den Diskriminierungspotenzialen ihrer Personalinstrumente zu, indem sie regelmäßig ausgewählte Teilaspekte (zum Beispiel Entgelt) hinsichtlich ihres Diskriminierungspotenzials überprüfen, um so Benachteiligungen von Mitarbeitenden qua Geschlecht zu verhindern.

4.2 Zusammenspiel von Strategie und Struktur der Personalarbeit und Unternehmenskultur

Was aber sagen die Fallstudien über das *Zusammenspiel* der strategischen, strukturellen sowie kulturellen Aspekte der Personalarbeit und der Aufstiegskarrieren von Frauen in KMU aus? Zunächst wäre zu erwarten, dass der Aufstieg für Frauen dort einfacher ist, wo Prozesse standardisiert und formalisiert sind und/oder explizit Chancengleichheit angestrebt wird. Die Fallstudien zeigen jedoch ein anderes Bild:

- Frauen sind mit einem durchaus hohen Anteil in Kernprozessen und Führungspositionen in sol-

chen Unternehmen vertreten, die keine standardisierten Personalprozesse und/oder Maßnahmen für Chancengleichheit haben.

- Es gibt außerdem den umgekehrten Fall in Unternehmen *mit* formal festgelegten Prozessen und Aufstiegswegen sowie explizitem Bestreben nach Chancengleichheit, und selbst dort sind Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert.

Diesen Befunden zufolge ist der Zusammenhang zwischen den strategischen und strukturellen Elementen der Personalarbeit und der Zugänglichkeit von Führungspositionen für Frauen und Männer nur schwach ausgeprägt. Einen starken Einfluss, so wurde im Quervergleich der Fallstudien sichtbar, zeitigt jedoch die im Unternehmen vorherrschende Kultur.

In den KMU ist also die Praxis der Personalarbeit *unmittelbar* geprägt durch die kulturellen Denk- und Handlungsmuster. Aus den alltäglichen Interaktionen heraus entsteht gewissermaßen eine „Kultur der Personalpolitik“, die wesentlich beeinflusst, welche Regeln und Instrumente festgelegt werden. Auf diese Weise können die Wirkungen der Unternehmenskultur die vorhandenen personalstrategischen Vorgaben dominieren und sogar die Wirkung der strukturellen Vorgaben verändern.

Das heißt, in KMU sind die kulturellen Muster ausschlaggebend dafür, ob und wie Frauen der Aufstieg in hierarchisch hohe Positionen gelingt. Dabei zeitigen besonders folgende Aspekte eine gleichstellungsrelevante Wirkung:

- Beobachtung und Interpretation von Leistungen und Kompetenzen,
- das in die Mitarbeitenden hineinprojizierte Potenzial,
- die Unterstellung von Belastbarkeit und
- die Zuschreibung von familiären Verpflichtungen (aktuellen oder zukünftigen).

Die Wirkung dieser Faktoren schlägt sich in der Zuweisung von Arbeitsbereichen, bei der Auswahl für Stellenbesetzungen sowie in Vereinbarungen über Teilzeit, Elternzeit oder der Vereinbarkeit von Arbeit/Leben nieder.

An dieser Stelle kommt die *Geschlechterkultur* ins Spiel: Die unternehmenskulturellen Annahmen über das Verhältnis von Frauen und Männern und die Formen der Geschlechterdifferenzierung fließen in alle Entscheidungen und Handlungen der zentralen Akteurinnen und Akteure über Einstellung, Laufbahn, Personalentwicklung usw. von

Frauen ein. Ihnen kommt daher zentrale Bedeutung zu.

Und noch etwas zeichnet sich ab: In KMU können gerade Personen in herausgehobener Position, also personalverantwortliche Führungskräfte und Mitglieder der Geschäftsleitungen, die Kultur mittelfristig prägen.

5. Geschlechterkultur macht Frauenkarrieren

Zugespitzt formuliert bedeutet dies: Der entscheidende Faktor für den Aufstieg von Frauen in KMU ist die Geschlechterkultur. Die Analyse der KMU hat diesbezüglich beträchtliche Unterschiede ans Licht gebracht: So wird in einigen Unternehmen auf traditionelle Geschlechterstereotypisierungen und Rollenmuster zurückgegriffen, andere sind nahezu indifferent gegenüber geschlechtlichen Rollen.

Um diese Unterschiede zwischen den Betrieben sichtbar zu machen, wurden auf Basis des empirischen Materials die charakteristischen gleichstellungsrelevanten Merkmale zu einer Typologie verdichtet.

5.1 Typologie der Geschlechterkulturen für KMU

Mit Hilfe eines zweidimensionalen Rasters lassen sich die Merkmale von Geschlechterkulturen umreißen. Entscheidungsrelevant für die Bildung der Typen sind die Antworten auf zwei Fragen:

1. Wie explizit wird im Unternehmen über das Verhältnis der Geschlechter gesprochen?
2. Welche Auffassungen zum Verhältnis von Frauen und Männern herrschen im Unternehmen vor?

Eine Geschlechterkultur umfasst diesbezüglich die geteilten Überzeugungen und prägt ihren Ausdruck in der Praxis. Im obigen Raster (Abbildung 1) wurden solche Überzeugungen durch beispielhafte Aussagen illustriert.

Die Geschlechterkulturen in den Untersuchungsbetrieben sind also einerseits durch das „Nachdenken und Sprechen über Geschlecht“, andererseits durch die als „normal“ geltenden Überzeugungen zu Frauen, Männern und ihrer Zusammenarbeit bestimmt.

Die beiden Dimensionen lassen sich darstellen als (1) Reflexivität des Geschlechterdiskurses und (2)

dominante Normativität. Beides ist in der Praxis der Personalarbeit (Zuweisung von Arbeitsbereichen, Besetzung von Positionen, Definition von Leistung) zu beobachten.

Die folgende Abbildung (Abbildung 2) gibt eine Übersicht zu den Ausprägungen der Merkmale, die in den Untersuchungsbetrieben aufgefunden wurden.

Dimension der Reflexivität: Die aufgefundenen Merkmale in den KMU lassen sich in zwei Ausprägungen zusammenfassen – reflektiert und unreflektiert. Als *unreflektiert* wurden jene Geschlechterkulturen erfasst, in denen Chancengleichheit und das Verhältnis der Geschlechter *gar nicht* thematisiert werden (untere Hälfte des Rasters); als *reflektiert* gelten jene Geschlechterkulturen, in denen das Thema mittlere bis hohe Relevanz hat (obere Hälfte des Rasters). Beobachtbar waren diese Merkmalsausprägungen zum Beispiel in persönlichen Gesprächen zwischen Mitarbeitenden, in Sitzungen, Rundbriefen, Einladungen, Workshops und so weiter.

Dimension der dominanten Normativität: Eingeflossen sind Merkmale, die Hinweise darauf geben, was in einem Unternehmen als „normal“ gilt im Umgang mit Geschlechtern und im Geschlechterverhältnis. Zwei Aspekte erwiesen sich als ausschlaggebend:

1) Art des Genderdiskurses

Der Genderdiskurs ist die Basis für Zuschreibungen und Beurteilungen von Leistung, Potenzialen und so weiter. Diesbezüglich lassen sich traditionelle, liberal-ignorierende und egalitäre Geschlechterkulturen voneinander unterscheiden.

2) Orientierungswissen zur Gleichstellung der Geschlechter

Darunter ist die Basis – Differenz oder Gleichheit –, auf der Chancengleichheit hinsichtlich der Zugänglichkeit von Führungspositionen angestrebt wird, zu verstehen. Beobachtbar ist das jeweils an Praktiken der Personalarbeit: Wie werden Arbeitsbereiche zugewiesen – geschlechtsspezifisch, nach Eignung? Wie werden Führungspositionen besetzt? Wie wird Leistung definiert?

Im Ergebnis ließen sich drei Ausprägungen hinsichtlich Genderdiskurs und Orientierungswissen differenzieren: *restriktiv*, *liberal*, *egalitär*. In diesen Ausprägungen nimmt die Orientierung an der Norm der Gleichheit von *restriktiv* über *liberal* nach *egalitär*

Abbildung 1: Geschlechterkulturen in KMU: Exemplarische Auffassungen und Überzeugungen

Wie explizit wird bei uns über Geschlechterverhältnis gesprochen?

Über Geschlecht wird bei uns offen diskutiert.

Das Geschlecht spielt keine Rolle. Jede/-r setzt sich so durch, wie es ihrer/seiner Leistung entspricht.

Geschlecht ist bei uns kein Thema.

Das Unternehmen sorgt dafür, dass sich individuelle Fähigkeiten entfalten, das hat mit dem Geschlecht nichts zu tun.

Frauen sind Frauen und Männer sind Männer! Die Unterschiede haben schon ihre Berechtigung.

Welche Auffassungen gibt es zum Geschlechterverhältnis?

Abbildung 2: Geschlechterkulturen in KMU und ihre Ausprägungen

Reflexivität Geschlechterdiskurs	reflektiert			
	unreflektiert			
		restriktiv	liberal	egalitär
dominante Normativität				

Abbildung 3: Tabellarische Übersicht zu den Merkmalen der Geschlechterkulturtypen

Geschlechterkulturtyp	Merkmale
restriktiv	<ul style="list-style-type: none"> • Die Gleichheitsnorm fehlt. • Grundannahme ist die Geschlechterdifferenz; davon ausgehend werden traditionelle Rollenmuster und Bewertungen aufrechterhalten. • Kompetenzen werden qua Geschlecht zugeschrieben. • Die Zuweisung von Arbeitsbereichen erfolgt geschlechtsspezifisch. • Männlich konnotierte Arbeitsbereiche werden höher bewertet. • Teilzeitangebote richten sich explizit an Frauen. • Führungspositionen sind männlich dominiert.
liberal	<ul style="list-style-type: none"> • Es existiert die Ausrichtung an der Norm der Gleichheit bei gleichzeitiger Reproduktion der Geschlechterdifferenzierung. • Es besteht Sensibilisierung für Geschlechterasymmetrien. • Dennoch bleiben ungleiche Ausgangslagen und strukturelle Differenzen von Frauen und Männern unberücksichtigt. • Der Leistungsbegriff ist männlich normiert – Tätigkeiten, die Männer verrichten, erhalten höhere Wertigkeit als andere (unterstützende) Aufgabenbereiche. • Vereinbarungen über Teilzeit werden individuell getroffen. Sie sind an Frauen und Männer adressiert, werden aber eher von Frauen wahrgenommen. • Es gibt Frauen in Führungspositionen, dennoch bleiben Führungspositionen männlich dominiert.
egalitär	<ul style="list-style-type: none"> • Neutralisierung der Geschlechterdifferenz ist angestrebt beziehungsweise findet statt. • Es findet Orientierung an und weitgehende Verankerung von Geschlechteregalität statt. • Ungleiche Ausgangslagen von Frauen/Männern werden berücksichtigt, Klischees über typisch weibliche/männliche Kompetenzen vermieden. • Aufgaben und Positionen werden konsequent nach Leistung und Eignung zugewiesen. • Es besteht keine Aufwertung von technischen Fähigkeiten und männlich konnotierten Arbeitsbereichen. • Die Vollzeitnorm ist durchbrochen. • Führungspositionen sind annähernd egalitär verteilt. • Unbezahlte Familienarbeit wird Frauen <i>und</i> Männern zugewiesen.

zu, und die geschlechtliche Ungleichheit in den Geschlechterkulturen erodiert. Die folgende Abbildung (Abbildung 3) gibt eine Übersicht zu den Merkmalen.

5.2 Kulturelle Merkmale, die den Aufstieg von Frauen in KMU begünstigen

In Unternehmen, deren *Ausrichtung an der Norm der Geschlechteregalität eine Entsprechung auf*

der Ebene der Reflexivität aufweist, ist Geschlechteregalität auch auf struktureller Ebene verankert. In diesen Unternehmen ist charakteristisch, dass

- geschlechtstypisierende Zuschreibungen abgeschwächt beziehungsweise aufgelöst sind und Diversität als normal gilt;
- Chancengleichheit unter Einbeziehung struktureller Differenzen gewährt beziehungsweise angestrebt wird;

- Chancengleichheit als Querschnittsaufgabe angesehen und nicht an einzelne Fachleute delegiert wird;
- die Wahrnehmung für geschlechterstereotypisierende Sichtweisen, mit denen beispielsweise die Abwertung weiblich konnotierter Arbeitsbereiche einhergeht, geschärft ist.

Unabhängig vom Reflexionsgrad der Thematik in einem Unternehmen wirkt sich begünstigend auf die Zugänglichkeit von Führungspositionen für Frauen aus, wenn

- es einen breiten Themenkanon gibt, im Rahmen dessen sich Maßnahmen und Aktivitäten nicht allein an Frauen richten;
- Auswahl- und Beurteilungsprozesse konsequent leistungsorientiert durchgeführt werden.

In Geschlechterkulturen des *unreflektierten Typs* zeitigen besonders Vorbilder im Unternehmen eine positive Wirkung auf die Zugänglichkeit von Führungspositionen, zum Beispiel Frauen, die ganz selbstverständlich führen, also weibliche Vorbilder in der Geschäftsleitung oder in Führungspositionen, die „schon immer da“ waren; außerdem können gemischte Teams und Führungsteams Vorbildwirkung entfalten.

6. Fazit: Generalisierende Hypothesen zu gleichstellungsfreundlicher Unternehmens- und Geschlechterkultur in KMU

- Die Wirkung der gelebten Geschlechterkultur entfaltet eine größere aufstiegsförderliche Wirkung als die strukturell verankerte Personalpolitik und/oder Personalstrategie.
- Eine negativ ausgeprägte Geschlechterkultur kann die Wirkung von Instrumenten und Programmen der Frauenförderung neutralisieren.
- Personen in herausgehobener Position können die Kultur mittelfristig prägen. Wenn eine Geschäftsleitung konsequent und konsistent handelt und dabei beobachtet werden kann, dann ersetzt dies personalstrategische Vorgaben.
- In Unternehmen, die von der Geschäftsführung eindeutig leistungsorientiert und dabei genderbiasfrei geführt werden, wirkt sich die Konzentration auf Leistung förderlich auf den Aufstieg von Frauen aus. Gute Frauen setzen sich durch.

Bibliografie

Angst, Trix (2008): Frauen führen. Auch bei Ihnen? Eine Untersuchung – Ein Arbeitsinstrument. vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.

Baitsch, Christof/Nagel, Erik (2008): Organisationskultur – das verborgene Skript der Organisation, Manuskript für: Meissner, J./Wolf, P./Wimmer, R. (Hrsg.): Praktische Organisationswissenschaft. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

Funder, Maria/Dörhöfer, Steffen/Rauch, Christian (2006): Geschlechteregalität – mehr Schein als Sein. Geschlecht, Arbeit und Interessenvertretung in der Informations- und Telekommunikationsindustrie. Berlin: edition sigma.

Krell, Gertraude (2008): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Liebig, Brigitte (2000): Organisationskultur und Geschlechtergleichstellung. Eine Typologisierung betrieblicher Geschlechterkulturen. In: Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien, 18. Jahrgang, Heft 3.

Richter, Ulrike A. (2007): Fakten schaffen. Ethnographische Erkundungen zu Ir/Rationalität und Macht in einem Unternehmen. Dissertation, Marburg; im Internet unter: <http://archiv.ub.uni-marburg.de/diss/z2010/0119/> (Zugriff: 20.01.2011).

Fit für die Spitze?

Bewährungsmuster von Frauen und Männern in Toppositionen der Wissenschaft und Wirtschaft

**Denis Hänzi, Dr. Hildegard Matthies –
Wissenschaftszentrum Berlin**

Fast täglich stoßen wir in jüngerer Zeit in den verschiedensten Medien auf Problemdiagnosen und Lösungsvorschläge im Hinblick auf die nach wie vor sehr geringe Anzahl von Frauen in Spitzenpositionen. Eine Semantik, der sich dabei gerne bedient wird, ist die der *Fitness*: Die Luft an der Spitze sei dünn, wird konstatiert, weshalb sich Frauen eben fit trainieren müssten, etwa indem sie sich karrieretechnisch beraten und durch gezielte Förderprogramme fit *machen* lassen. So einleuchtend das Rezept „Fitness“ auf den ersten Blick wirken mag, so diffuser wird es bei genauerer Betrachtung. Denn was bedeutet es konkret, für eine Spitzenposition „fit“ zu sein? Wie genau kommen Frauen – und auch Männer – so „in Form“, dass ihnen beim Klettern auf der Karriereleiter nicht die Luft ausgeht, sie nicht hängen bleiben oder gar abstürzen, sondern heil zuoberst ankommen?

Diese Fragen stellen wir uns in der Studie „Exzellenz und Geschlecht in Führungspositionen der Wissenschaft und Wirtschaft“. Mittels der Analyse (berufs-)biografischer Interviews, die mit Spitzenkräften der Wissenschaft und der Wirtschaft

geführt wurden, werden in dem Forschungsprojekt berufliche *Bewährungsmuster* rekonstruiert.⁶ Es handelt sich dabei um diskursiv – wenn überhaupt – nur bedingt zugängliche Muster der Bewältigung beruflicher Anforderungen, die biografisch zur Einnahme einer Spitzenposition in den genannten Feldern geführt haben. Eine Frage, die uns prominent beschäftigt, ist die nach der vergeschlechtlichten Dimension von Spitzenkarrieren. So interessiert uns, inwieweit und in welcher Hinsicht sich frauen- und mänderspezifische berufliche Bewährungsmuster unterscheiden lassen beziehungsweise welche anderen Determinanten sich – wenn es darum geht, nach oben zu kommen und auch dort zu bleiben – gegebenenfalls als wirkmächtiger erweisen als die Geschlechtszugehörigkeit.

Nicht nur in dieser Hinsicht betreten wir mit der Studie Neuland. Die Werdegänge von Frauen und

⁶ Die Studie wird am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung durchgeführt und aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert (Laufzeit: Dezember 2008 bis März 2012). Sie basiert auf 62 Interviews mit Spitzenkräften in Wissenschaft und Wirtschaft, die gegenwärtig sequenzanalytisch nach der Methodik der Objektiven Hermeneutik (vergleiche exemplarisch Oevermann 2000) ausgewertet werden. Befunde können deshalb in diesem Beitrag noch nicht präsentiert werden.



Männern, die in der Wissenschaft oder der Wirtschaft Spitzenpositionen erreichen und sich darin bewähren, sind bisher selten Gegenstand der Forschung gewesen. Wohl existiert mittlerweile eine Fülle von Untersuchungen zu den Barrieren und androzentrismen Berufsfeldlogiken, die Frauen den beruflichen Aufstieg erschweren oder verunmöglichen (vergleiche etwa Kraus/Krumpeter 1997; Beaufaÿs 2003), doch zu konkreten Handlungsdispositionen von Akteurinnen, die sich auf oberster Managementebene bewährt haben, wurde bisher noch kaum geforscht (vergleiche Ross-Smith/Hupatz 2010: 548). Und auch die Werdegänge von Männern in Toppositionen sind bisher wenig oder methodisch insoweit unbefriedigend analysiert worden, als entsprechende Studien sich vornehmlich auf manifeste Aussagen stützen und kaum je nach latenten Mustern beruflicher Bewährung gefragt haben. Positiv nimmt sich davon die Untersuchung von Jost (1997) aus, in der die Werdegänge von Managern mittels des objektiv-hermeneutischen Verfahrens rekonstruiert werden. Studien wiederum, die auf das Habitus-Konzept Pierre Bourdieus rekurren (zuvorderst Hartmann 2002, der die Rolle des Habitus bei der Besetzung von hohen Managementpositionen in der Wirtschaft herausstreicht), mangelt es an material gesättigten Befunden insbesondere zur Frage nach der Genese und der berufsbiografischen *Tragweite* entsprechender habitueller Dispositionen, die eine Karriere so zu strukturieren vermögen, dass sie in die Einnahme einer Spitzenposition münden kann.

Zur Konzeption des Bewährungsmusters

Mit der Frage nach Mustern der beruflichen Bewährung bedienen wir uns eines Begriffs, der in der Alltagssprache unterschiedlich gefüllt ist. Zum einen hebt er auf die Legitimität eines in eine Person oder Sache gesetzten Vertrauens ab. Diese Verwendung begegnet uns insbesondere im Strafrecht, wo etwa einer straffällig gewordenen Person die Strafe auf Bewährung ausgesetzt wird, sofern sie über einen bestimmten Zeitraum keine weiteren Gesetzesverstöße begeht.⁷ Zum anderen bezeichnet der Begriff das erfolgreiche Bewältigen von bestimmten Anforderungen. So ist im Berufsleben die Bewährung in der Probezeit die Voraussetzung für eine endgültige Anstellung. Desgleichen

hat sich im Haushalt ein Verfahren oder ein Mittel in einem spezifischen Anwendungsbereich erst dann bewährt, wenn es die je spezifischen Anforderungen erfüllt: etwa Essig als Hausmittelchen zur Entkalkung von Wasserkochern. Beiden Begriffsverwendungen gemeinsam ist, dass sich etwas, sei es ein Mensch oder ein Ding, immer nur mit Blick auf eine bestimmte Problemlage bewähren kann. Diese kann allerdings unterschiedlich komplex ausfallen: vom allgemeinen Bewährungsproblem des menschlichen Individuums überhaupt⁸ hin zu vergleichsweise konkreten, zweckrational lösbaren Problemstellungen. Im Hinblick auf das Erkenntnisinteresse unserer Studie können wir die Bedeutung des Begriffs insoweit einkreisen, als es hier um die Frage nach der beruflichen Bewährung konkreter Akteurinnen und Akteure in spezifischen Tätigkeitsfeldern geht: entweder in einer wissenschaftlichen Disziplin oder in einem Unternehmen der Wirtschaft. Eine Rekonstruktion von Bewährungsmustern, die darauf abzielt, die Voraussetzungen beruflicher Spitzenkarrieren zu erhellen, bedarf daher der Berücksichtigung sowohl individueller als auch institutioneller (Ausgangs-)Bedingungen des Erfolgs.

Im Folgenden werden wir das in unserer Studie zugrunde gelegte Konzept des Bewährungsmusters in drei Punkten genauer explizieren. Erstens möchten wir verdeutlichen, dass die Frage nach der „Fitness“ von Individuen mit Blick auf das Erreichen von Spitzenpositionen soziologisch besehen eine Frage der *Passung* ist. Zweitens sollen die Besonderheiten von Bewährung an der *Spitze* erörtert und drittens Überlegungen zu der aus unserer Sicht zentralen Unterscheidung von *Leistung* und *Erfolg* angestellt werden.

Bewähren im Beruf – eine Frage der Passung

Im Zentrum unserer Studie stehen in der Hinsicht besonders erfolgreiche Individuen, als sie sich in ihrem Feld so weit zu bewähren wussten, dass sie auf der Karriereleiter die oberste Sprosse, also eine Spitzenposition erreicht haben. Es handelt sich also um Fälle, die ihre beruflichen Bewährungsprobleme sozusagen hervorragend gelöst haben. Unter dem Gesichtspunkt des Zusammenwirkens von individuellen Dispositionen und institutionellen Anfor-

⁸ Zum Problem der subjektiven Bewährung in der Endlichkeit des eigenen Lebens, deren „konkretes Eintreten nicht voraussehbar“ ist, vergleiche Oevermann (1999: 13).

⁷ Siehe etwa <http://de.wikipedia.org/wiki/Bewährung> (Deutschland).

derungen können wir mit Blick auf diese Fälle also von stimmigen Passungsverhältnissen ausgehen. Bewährungsmuster zu rekonstruieren heißt für uns daher, solche *Passungsverhältnisse* in ihren unterschiedlichen Gestalten verstehbar zu machen.

Wir gehen in der Untersuchung davon aus, dass ein jedes Individuum, das sich im Feld der Wissenschaft oder der Wirtschaft erfolgreich zu bewähren trachtet, dies als ein familial und beruflich spezifisch sozialisiertes Subjekt tut. Unser Interesse bei der Analyse der berufsbiografischen Erzählungen gilt daher ganz wesentlich den *habituellen Dispositionen* (Habitusformationen) als auf konkrete Bewährungsprobleme bezogene Handlungsorientierungen der einzelnen Erfolgsfälle. Unter Habitusformationen verstehen wir – in Anlehnung an die Konzeption Pierre Bourdieus (1993) – verinnerlichte „Systeme dauerhafter und übertragbarer Dispositionen“ (ebenda: 98), die sich in den Handlungsorientierungen von Individuen niederschlagen und in deren Praktiken zum Ausdruck kommen. Es wird davon ausgegangen, dass die je konkrete Ausprägung habitueller Dispositionen, die auch das spätere berufliche Handeln einer Person im Kern strukturiert, auf Konditionierungen beruht, deren Ausbildung bereits in der frühen Kindheit einsetzt und folglich an familiale und milieuspezifische Sozialisationsbedingungen gebunden ist.⁹ Zugleich fragen wir nach der Bedeutung von *sekundärsozialisatorischen* Instanzen und Erfahrungsräumen bei der individuellen Ausbildung und Verinnerlichung jener Wahrnehmungs- und Handlungsschemata, die sich hinsichtlich einer erfolgreichen beruflichen Positionierung an der Spitze als förderlich erweisen beziehungsweise erwiesen haben. Dies basiert auf der Annahme, dass ein Habitus immer „wirkende Präsenz der *gesamten* Vergangenheit [ist], die ihn erzeugt hat“ (ebenda: 105; Hervorhebung der Autorinnen).

Nun nehmen wir aber keineswegs an, dass eine erfolgreiche Spitzenkarriere sich allein durch das Vorfinden eines bestimmten Habitus erklären lässt. Vielmehr vermuten wir, dass die Organisationen der Wissenschaft und der Wirtschaft – gerade im Hinblick auf ihre mit der größten Verantwortung und Macht (und so weiter) verbundenen Positionen – nur solche Akteurinnen und Akteure rekrutieren, welche habituell glaubhaft machen können, dass

sie die mit ihrer Aufrechterhaltung verbundenen Anforderungen auch tatsächlich zu stemmen wissen: Eine jede Institution nämlich – heiße sie nun *Max-Planck-Institut* oder *Daimler Benz* – ist, mit Bourdieu gesprochen, „nur dann vollständig und richtig lebensfähig, wenn sie dauerhaft nicht nur in Dingen, also in der über den einzelnen Handelnden hinausreichenden Logik [...] objektiviert ist, sondern auch in Leibern, also in dauerhaften Dispositionen“ (Bourdieu 1993: 108). Mit anderen Worten: Die Akteurinnen und Akteure eines Feldes müssen, um erfolgreich ihren Beitrag zum Fortbestand von dessen Institutionen leisten zu können, die in ihm geltenden Regeln kennen und einen entsprechenden Sinn inkorporiert haben. Vor diesem Hintergrund gehen wir in der Untersuchung auch der Frage nach, inwiefern die habituellen Dispositionen der jeweiligen Spitzenkräfte zu den Strukturierungsprinzipien passen, die in den verschiedenen Handlungsfeldern der Wissenschaft und der Wirtschaft verankert sind (und umgekehrt). Mit Blick auf die von uns interviewten Inhaberinnen und Inhaber von Toppositionen heißt dies beispielsweise für die Wirtschaft: Inwiefern setzt eine Spitzenkarriere in einem marktführenden Unternehmen voraus, dass das Primat des „wettbewerblichen Erfolgs“ oder die Logik „unternehmerischen Handelns“ von der entsprechenden Person früh verinnerlicht wurde? Oder für die Wissenschaft: Inwieweit zeichnet sich die erfolgreiche Bewährung hier durch eine sozialisatorisch früh erworbene Orientierung an der Maxime der „Suche nach Wahrheit“ oder an der „Hingabe an die Sache“ aus?

Wir gehen davon aus, dass im Einzelfall ein entsprechendes Passungsverhältnis zu unterschiedlichen Graden biografisch „hergestellt“ werden muss. Mit Blick auf unsere Fälle zeigt sich beispielsweise, dass für einen Teil der Interviewees – der Tendenz nach sind es jene, die mit den Regeln und ungeschriebenen Gesetzen ihres späteren beruflichen Bewährungsfeldes schon von Kindesbeinen an vertraut gemacht wurden – von einem beinahe „zwangsläufigen“ Passungsverhältnis gesprochen werden kann (was indes im konkreten Fall wieder andere Bewährungsprobleme zeitigen kann). Demgegenüber können wir bei jenen Fällen, bei denen keine solch unmittelbare Tradierungslinie auszumachen ist, eine umso dringlichere Notwendigkeit feststellen, Passung unter (auch im alltagssprachlichen Sinne) krisenhaften Bedingungen Zug um Zug erst herstellen zu müssen. Jenseits dieser recht kruden Grunddifferenz interessieren uns in unserer Studie

⁹ Äußerst erhellend ist in dem Zusammenhang die sozialisationstheoretisch angelegte Studie von Schallberger (2004), in welcher die Motivlagen von Jungunternehmerinnen und Jungunternehmern rekonstruiert wurden.

jedoch auch die feineren Zwischentöne, nach denen sich gelungene Passungsverhältnisse unterscheiden lassen. Aus diesem Grund haben wir bei der Auswahl der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner darauf geachtet, dass neben den Divergenzlinien Herkunftsmilieu, Feld- und Geschlechtszugehörigkeit auch Kontraste mit Blick auf wissenschaftliche Disziplinen respektive Wirtschaftsbranchen sowie die Generationslagerung möglich werden.

Um die unterschiedlichen Logiken der Herstellung von Passung begreifbar machen zu können, denen die uns interessierenden Spitzenkarrieren folgen, haben wir unsere Fälle des Weiteren kontrastiv entlang des Aspekts „Aufstiegsweg“ ausgewählt. So haben wir seitens der Wirtschaft sowohl Personen im Sample, die den klassischen Aufstieg innerhalb eines Unternehmens oder einer Branche repräsentieren, als auch solche, die zunächst ein universitäres Studium absolviert haben (und teils auch noch in der Wissenschaft tätig waren), bevor sie in die Wirtschaft gewechselt sind. In der Wissenschaft unterscheiden sich die Aufstiegswegen unter anderem darin, dass die eine Gruppe eine klassische akademische Laufbahn absolviert hat, während die andere Gruppe spezifische Förderprogramme durchlaufen hat (zum Beispiel Nachwuchsgruppenprogramme der Max-Planck-Gesellschaft oder Juniorprofessuren an Universitäten). Die Kontrastierung von Einzelfällen entlang solcher Unterschiede wird nicht zuletzt dann interessant, wenn es um die Frage nach *feldspezifischen* oder *felderübergreifend* zu beobachtenden Passungsverhältnissen geht. Inwieweit zeichnen sich Spitzenkarrieren in der Wissenschaft typischerweise dadurch aus, dass die Frage der Passung wesentlich von der erfolgreichen Bewältigung formalisierter Passagen – Dissertation, Habilitation – abhängt? Und welche Logiken der Herstellung von Passung finden sich demgegenüber im Feld der Wirtschaft, in welchem Karrierewege ungleich loser an Bildungsabschlüsse gekoppelt und insgesamt weniger festgelegt sind?

„Spitze auf Bewährung“

Geht es bei den oben genannten Fragen darum, Logiken der Herstellung von Passung herauszuarbeiten, die den *Weg* in Spitzenpositionen strukturieren, so gilt ein weiteres Interesse der Studie der Art und Weise, wie sich die einzelnen Akteurinnen und Akteure der Wissenschaft und Wirtschaft an der Spitze bewähren. In Anlehnung an Dreitzel (1962)

gehen wir davon aus, dass der jeweilige Status des „Auserlesenseins“ stets neu unter Beweis zu stellen ist. Personen in Spitzenpositionen müssen, so unsere Annahme, sich prinzipiell immer wieder neu bewähren, um an der Spitze zu bleiben. Mit Blick auf die moderne Gesellschaft haben wir es bei den Spitzenkräften der Wissenschaft und Wirtschaft – der allgemeinen Auffassung nach – mit Positionseliten zu tun, die zugleich Funktioneliten sind. Das heißt, dass die berufliche Praxis der Angehörigen dieser Eliten dem Anspruch der Erfüllung einer bestimmten gesellschaftlichen Funktion zu genügen hat. Das Innehaben einer Spitzenposition bedarf daher – theoretisch besehen – unentwegt seiner eigenen Legitimierung. Setzt sich die Auffassung durch, dass die Funktion durch die berufene Person nicht mehr erfüllt wird, gerät ihre Position ins Wanken. Die Option des Scheiterns ist damit auch in Spitzenpositionen virulent, oder umgekehrt formuliert: Auch an der Spitze muss Erfolg permanent neu erarbeitet und bestätigt werden. Als ein generelles Bewährungsproblem von Spitzenkräften lässt sich damit benennen, dass die eigene Position nicht nur erreicht, sondern in besonderer Weise legitimiert werden muss. Während „Karriere machen“ in einer funktional ausdifferenzierten und prinzipiell Aufstiegsmöglichkeiten bietenden Gesellschaftsordnung vergleichsweise „normal“ und immer auch ein Stück weit relativ ist (in dem Sinne, dass die Definition dessen, was eine Karriere ist, recht breiten Interpretationsspielraum bietet), stellt die Einnahme und Verkörperung einer *Spitzenposition* etwas Außergewöhnliches dar und lässt sich gewissermaßen nur absolut bestimmen (entweder man *ist* an der Spitze oder man ist es eben *nicht*). In der Untersuchung richten wir unser Augenmerk daher auch auf die Eigenheiten der mit dem Innehaben von Spitzenpositionen verbundenen Bewährungsproblematiken: Inwieweit ist für die erfolgreiche Bewährung an der Spitze konstitutiv, über die eigene Person hinaus etwas Übergeordnetes (eine wissenschaftliche Disziplin oder ein Unternehmen, einen bestimmten Sozialtyp und so weiter) zu repräsentieren? Wie gehen die Spitzenkräfte im Einzelfall damit um, unter besonders kritischer Beobachtung zu stehen? Und trifft etwa die Diagnose, dass sich im Feld der Wirtschaft der Bewährungsdruck auf Spitzenkräfte in jüngerer Vergangenheit verstärkt hat – laut Handelsblatt (14.01.2011) ist die durchschnittliche Verweildauer auf einem Chefessel der deutschen Wirtschaft innerhalb von zehn Jahren von 8,1 auf 6,3 Jahre ge-

sunken –, gleichermaßen für die Wissenschaft zu? Kurzum: Für welche *Art* von Spitzenposition sind welche besonderen Bewährungsprobleme kennzeichnend? Zur Erörterung dieser Frage können wir uns in der Untersuchung auf die Schilderungen von Akteurinnen und Akteuren in unterschiedlichen Toppositionen stützen: In der Wissenschaft haben wir es zum einen mit Universitätsprofessuren zu tun, zum anderen mit Leitungspositionen in außeruniversitären Forschungseinrichtungen; seitens der Wirtschaft wiederum umfasst unser Sample nebst Aufsichtsrats- und Vorstandsvorsitzenden sowie -mitgliedern auch Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer (teils eigens gegründeter Firmen), Partner in Beratungsunternehmen sowie – bei Familienunternehmen – Mitglieder oder Vorsitzende in Gesellschafterausschüssen. Die von entsprechenden Einzelfällen ausgehenden Analysen werden erweisen müssen, ob und inwieweit die jeweiligen strukturellen Eigenheiten der genannten Toppositionen sich auch in entsprechend unterschiedlichen Mustern der Bewährung an der Spitze manifestieren. Für *alle* an der Spitze stehenden Personen kommt es dabei aber – so unsere Annahme – gleichermaßen darauf an, ob und wie es ihnen gelingt, die Legitimität der eigenen Sonderstellung immer wieder mit positivem Ergebnis unter Beweis zu stellen: Jede Spitzenkraft muss einen Unterschied der Art herzustellen in der Lage sein, dass sie auf Dauer – und gleichsam berechtigterweise – als außergewöhnlich angesehen wird. Es muss plausibel sein (oder zumindest erscheinen), wieso ausgerechnet *diese* Person – und nicht eine andere – im betreffenden Feld diese exzeptionelle Stellung innehat.

Erfolg als anerkannte Leistung

Folgt man dem Soziologen Peter Dreitzel (1962), so gelangen nur jene Personen in eine Spitzenposition, die sich aufgrund eines (persönlichen) Leistungswissens ausgewiesen haben (ebenda: 171). Dies setzt allerdings voraus, dass deren Leistungen im entsprechenden Feld auch wahrgenommen worden sind und Anerkennung gefunden haben. Was letztendlich eine gute Leistung ist, kann somit nicht losgelöst von der Logik eines Feldes bestimmt werden, weshalb Mannheim (1964 [1930]) und – an diesen anknüpfend – Ichheiser (1930) zwischen Leistung und Erfolg unterscheiden. Leistung bezeichnet dabei die Sachdimension und hebt auf die Leistungstüchtigkeit von Personen ab, während

der Erfolgsbegriff die Durchsetzung der Leistung zu Anerkennung bezeichnet. Ichheiser (1930) benutzt dafür den Terminus „Erfolgstüchtigkeit“.

Wenn wir den Begriff der „Erfolgstüchtigkeit“ von Ichheiser aufgreifen, grenzen wir uns jedoch von einer einseitig performanztheoretischen Betrachtung (vergleiche etwa Pfadenhauer 2003) ab. Vielmehr gehen wir mit Bourdieu davon aus, dass es sich bei den beiden Feldern Wissenschaft und Wirtschaft um ein je unterschiedlich strukturiertes „Glaubensuniversum“ handelt, in welchem die spezifische Leistung *gerade* einer Spitzenkraft erst dann als wertvolles (symbolisches) Objekt existiert, wenn sie in der Logik des Feldes – und zu variierenden Graden auch über dieses hinaus – als solche anerkannt ist. So ist davon auszugehen, dass die Kriterien, nach denen beurteilt wird, was eine „reife Leistung“ ist, in erheblichem Umfang durch mehr oder weniger feldspezifische Wertesysteme festgelegt sind: feldspezifische Spielregeln und ungeschriebene Gesetze, Normen, Erwartungen (und so weiter). Wer also befindet eigentlich darüber, wie erfolgstüchtig – oder anders gesagt: wie „fit für Erfolg“ – eine Person ist? Ein heuristisches Mittel, das in Anbetracht der Frage nach der sozialen Dimension der Herstellung von Erfolg herangezogen werden kann, ist die aus der Herrschaftssoziologie Max Webers ablösbare Analysekatgorie des Charismas. Charisma ruht – so Weber – auf „der emotionalen Überzeugung von der Wichtigkeit und dem Wert einer Manifestation religiöser, ethischer, künstlerischer, wissenschaftlicher, politischer oder welcher Art immer“ (Weber 1980 [1921]: 657). Eine Spitzenkraft nun, der daran gelegen ist, dass ihre Leistungen im jeweiligen beruflichen Bewährungsfeld als *Erfolge* „gefeiert“ werden, bedarf demnach einer *Gefolgschaft*, die vom Erfolgscharakter derselben auch tatsächlich überzeugt ist. Mit Blick auf die von uns interviewten Inhaberinnen und Inhaber von Toppositionen verfolgen wir daher auch die Frage: Welchen Anteil hat die Gefolgschaftssicherung an deren Spitzenkarrieren? Und welche Konsequenzen hat dies mit Blick auf die Frage nach der sozialen Bedeutung von Geschlecht? Wie gelingt es Frauen vor dem Hintergrund der Dominanz androzentrischer Leitbilder, im genannten Sinne erfolgreich zu sein?

Fit für die Spitze?

Vor dem Hintergrund unseres konzeptionellen Zugangs und unserer Forschungsperspektive möchten wir abschließend in drei Punkten noch einmal

kritisch auf die eingangs erwähnte Semantik der *Fitness* eingehen, die den aktuellen Diskurs um den nach wie vor krassen Mangel an Frauen in Spitzenpositionen der Wissenschaft und der Wirtschaft prägt:

1. Die Metaphorik der *Fitness* ist eng- und irreführend allein schon dadurch, dass sie ein individualistisches und tendenziell voluntaristisches Verständnis beruflicher Bewährung impliziert. Zwar mag im Fall von Spitzenkarrieren eine besondere Verführung zu dieser Betrachtungsweise bestehen, da Menschen in Toppositionen gemeinhin als Ausnahmetalente und besonders willensstarke, besonders singuläre Persönlichkeiten wahrgenommen werden. Doch dabei gerät aus dem Blickfeld, dass auch die „*Fitness*“ von Spitzenkräften sozial voraussetzungsvoll ist: Es kommt nämlich sehr darauf an, wer hier – soziologisch gesehen – am Start ist. So ist etwa zu bedenken, dass die Art und Weise, wie eine Person sich in ihrem Tätigkeitsfeld bewegt, maßgeblich von primär- und sekundärsozialisatorisch erworbenen Habitualisierungen geprägt ist. Will man in der *Fitness*-Semantik verharren, so wäre konsequenterweise nach den „*Fitness*-Trainern“ zu fragen, die jeweils für die Genese und Entwicklung dieser oder jener Habitusformation gesorgt haben.

2. „*Fit*“ zu sein heißt für sich genommen noch nichts. Denn die Frage nach der *Fitness* einer Akteurin beziehungsweise eines Akteurs ist stets eine Frage der „*Passung*“ insofern, als ein jedes Bewährungsfeld seine eigenen Spielregeln (und so weiter) kennt. In diesem Sinne heißt „*Fitness*“, dass die von einem Individuum (habituell eben so und nicht anders) erbrachte Leistung eine gewisse Aussicht haben muss, im entsprechenden Tätigkeitsfeld Anerkennung zu finden und als Erfolg verbucht zu werden. Das gilt für die Wissenschaft oder die Wirtschaft genauso wie für den Sport.

3. Ob jemand hinreichend *fit* ist beziehungsweise wann sich eine spezifische habituelle Disposition und eine spezifische Feldlogik als passend erweisen, lässt sich nicht ein für allemal bestimmen. So unterliegt jedes Feld – wie auch die Sozialisationsbedingungen der potenziell in dieses Einzug haltenden Akteurinnen und Akteure – historischen Wandlungen. Dabei können sowohl „strukturelle Lücken“ entstehen und sich neue *Passungschancen* eröffnen als auch altbewährte Passungsverhältnisse erodieren, in dessen Folge Personen, die sich bisher als *fit* erwiesen haben, vor neue Bewährungsprobleme gestellt werden. *Fitness* ist somit in mehrerlei Hinsicht relativ.

Literatur

- Beaufays, Sandra* (2003): *Wie werden Wissenschaftler gemacht?* Bielefeld: transcript.
- Bourdieu, Pierre* (1993): *Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft.* Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Dreitzel, Hans Peter* (1962): *Elitebegriff und Sozialstruktur. Eine soziologische Begriffsanalyse.* Stuttgart: Enke.
- Hartmann, Michael* (2002): *Der Mythos von den Leistungseliten.* Frankfurt/M.: Campus.
- Ichheiser, Gustav* (1930): *Kritik des Erfolges. Eine soziologische Untersuchung.* Leipzig: C.L. Hirschfeld.
- Jost, Gerhard* (1997): *Strukturen und Muster berufsbiographischer Entwicklungen von Managern.* In: *Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation*, 17. Jg., H. 3, S. 287–306.
- Krais, Beate/Krumpeter, Tanja* (1997): *Wissenskulturskultur und weibliche Karrieren.* In: *MPG-Spiegel* 3/97, S. 31–35.
- Mannheim, Karl* (1964 [1930]): *Über das Wesen und die Bedeutung des wirtschaftlichen Erfolgsstrebens. Ein Beitrag zur Wirtschaftssoziologie.* In: *Derselbe: Wissenssoziologie. Auswahl aus dem Werk.* Berlin/Neuwied: Luchterhand, S. 625–687.
- Overmann, Ulrich* (1999): *Bewährungsdynamik und Jenseitskonzepte – Konstitutionsbedingungen von Lebenspraxis.* In: *Schweidler, Walter* (Hrsg.): *Wiedergeburt und kulturelles Erbe.* Sankt Augustin: Academica, S. 289–338.
- Overmann, Ulrich* (2000): *Die Methode der Fallrekonstruktion in der Grundlagenforschung sowie der klinischen und pädagogischen Praxis.* In: *Kraimer, Klaus* (Hrsg.): *Fallrekonstruktion. Sinnverstehen in der sozialwissenschaftlichen Forschung.* Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 58–156.
- Pfadenhauer, Michaela* (2003): *Macht – Funktion – Leistung: Zur Korrespondenz von Eliten- und Professionstheorien.* In: *Mieg, Harald/Dieselbe* (Hrsg.): *Professionelle Leistung – Professional Performance.* Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft, S. 71–87.
- Ross-Smith, Anne/Huppertz, Kate* (2010): *Management, Women and Gender Capital.* In: *Gender, Work and Organization*, Vol. 17, No. 5, S. 547–566.
- Schallberger, Peter* (2004): *Junge Gründerinnen und Gründer: Motive, ökonomisches Denken und Möglichkeiten der Förderung, Schriftenreihe „Synthesis“ des Schweizerischen Nationalfonds, NFP 43 „Bildung und Beschäftigung“, Heft 10, Bern.*
- Weber, Max* (1980 [1921]): *Wirtschaft und Gesellschaft.* Tübingen: Mohr.

Zur medialen Sichtbarkeit von wirtschaftlichen Spitzenkräften

Dr. Tanja Maier, Prof. Dr. Margreth Lünenborg
– Freie Universität Berlin

„Was wir über unsere Gesellschaft, ja über die Welt, in der wir leben, wissen, wissen wir durch die Massenmedien.“ Die viel zitierten Worte Niklas Luhmanns bringen im Zusammenhang mit der öffentlichen Wahrnehmung von Spitzenpersonal in der Wirtschaft die besondere Stellung von Medien auf den Punkt. Nur die wenigsten Menschen kennen sich in der Welt der Großunternehmen und der Finanzmärkte aus, selten haben sie eigene persönliche Kontakte mit Führungskräften in diesem Bereich. Für das Gros der Bevölkerung entstehen somit Vorstellungen von und über Spitzenpersonal in der Wirtschaft auf der Grundlage der medialen Repräsentationen, die ihnen täglich zur Verfügung stehen. Die Bilder von Führungskräften in der Wirtschaft, welche die journalistische Berichterstattung dem Publikum zur Verfügung stellt, greift oftmals auf geschlechtsgebundene Skripte zurück – das „Partygirl“ (manager magazin 01.08.2008) und die „blonde Cabrio-Fahrerin“ (FAZ 23.06.2008) auf der einen Seite, der „Leitwolf im internationalen Banker-Ranking“ (SZ 30.06.2008) und das „Managerdenkmal“ (DIE ZEIT 24.04.2008) auf der anderen Seite.

Die personalisierte Berichterstattung, die das berufliche und private Individuum fokussiert, wirft

somit Fragen danach auf, in welcher Weise die Medienbilder von wirtschaftlichen Persönlichkeiten geschlechtsgebunden konstruiert sind. Bisher weiß die kommunikations- und medienwissenschaftliche Forschung nur wenig über die mediale Präsenz von Frauen und Männern in der Wirtschaft und die Art und Weise, in der medialen Repräsentationen machtvoller Spitzenpersonen Geschlechterkonstruktionen eingeschrieben sind. Neue Einsichten liefert hier das Projekt *Spitzenfrauen im Fokus der Medien*, welches im Rahmen des Programms „Frauen an die Spitze“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert wurde.¹⁰

Die quantitative Inhaltsanalyse zeigt, dass das öffentliche Bild der Wirtschaft weiterhin von männlichen Spitzenkräften dominiert ist: Nur vier Prozent der Führungskräfte in der Wirtschaft, über die in der Presse und im Fernsehen berichtet wird, sind Frauen (vergleiche Röser/Müller 2011). Neben der Erfassung

¹⁰ Es handelt sich um ein Verbundprojekt der Freien Universität Berlin und der Leuphana Universität Lüneburg, welches die mediale Repräsentation von Spitzenkräften in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft vergleichend analysiert. Ihm liegt ein Projektdesign zugrunde, welches verschiedene Dimensionen der Medienkommunikation umfasst. Im Zentrum stehen quantitative und qualitative Text- und Bildanalysen sowie Kontextanalysen, die sich mit der Produktion und der Rezeption dieser Medieninhalte und -bilder beschäftigen (vergleiche Lünenborg/Röser 2011). Weitere Informationen unter: www.spitzenfrauenindenmedien.de



der quantitativen Differenz in der medialen Sichtbarkeit stellt sich auch die Frage nach der medialen Inszenierung weiblicher und männlicher Führungskräfte. Hierfür haben wir die Berichterstattung in dreizehn Printmedien über einen Zeitraum von sechs Monaten (01. April – 30. September 2008) hinweg analysiert (vergleiche Maier/Lünenborg 2011). Als Tageszeitungen decken *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, *Süddeutsche Zeitung* und *die tageszeitung* die überregionale Qualitätspresse ab. *DIE ZEIT* ist ergänzend als politische Wochenzeitung, *Bild* als Boulevardzeitung berücksichtigt. Der Zeitschriftenmarkt mit seiner speziellen Zielgruppenorientierung ist einbezogen durch die Nachrichtenmagazine *Der Spiegel* und *Focus*, die Wirtschaftsmagazine *Capital* und *manager magazin*, die Illustrierten *Stern*, *Bunte* und *SUPERillu* sowie die Frauenzeitschrift *Brigitte*. Aufbauend auf der quantitativen Analyse haben wir die spezifischen Strategien zur Repräsentation von Geschlecht in der Wirtschaft erfasst, systematisiert und bezogen auf ihre geschlechtsgebundenen Skripte sichtbar gemacht. Wie also, so unsere Frage, wird das Verhältnis von Macht und Geschlecht in der Wirtschaft medial verhandelt, strukturiert und gestaltet?

Die qualitative Textanalyse: Vorgehensweise

Die Textanalyse orientiert sich an Verfahren der sozialwissenschaftlichen Diskursanalyse und der qualitativen Sozialforschung (vergleiche insbesondere Keller 2007; Strauss 1998). Um die medialen Formen der Sichtbarmachung von weiblichen Spitzenkräften in Relation zu ihren männlichen Kollegen erfassen zu können, wurde die personenbezogene Berichterstattung in Printmedien analysiert (vor allem Reportagen, Porträts, Interviews, Kommentare, längere Berichte). Als Spitzenpersonal in der Wirtschaft gelten alle Personen, die in verantwortlichen Leitungspositionen auf der obersten Managementebene von Konzernen, Großunternehmen, mitgliederstarken Wirtschaftsverbänden und -organisationen tätig sind. Für die Textanalyse wurden die drei männlichen Spitzenkräfte ausgewählt, die laut quantitativer Inhaltsanalyse am häufigsten in der medialen Berichterstattung gezeigt wurden. Die Liste führt hier der ehemalige Siemens-Chef Heinrich von Pierer an, gefolgt vom Bahnchef Hartmut Mehdorn und dem Vorstandssprecher der Deutschen Bank, Josef Ackermann (vergleiche Müller/Röser 2009: 3). Die Auswahl der weiblichen Spitzenkräfte wurde so weit als möglich

personenorientiert getroffen, sie richtet sich nach der Verfügbarkeit der personenbezogenen Beiträge. Neben Maria-Elisabeth Schaeffler und Margret Suckale wurden weitere relevante Beiträge über Spitzenfrauen in der Wirtschaft wie zum Beispiel über Jette Joop oder Ingrid Matthäus-Maier berücksichtigt. Im Bereich Wirtschaft wurden insgesamt 60 personenorientierte Beiträge analysiert.

In der empirischen Untersuchung haben uns verschiedene Dimensionen und Fragen, bezogen auf die mediale Berichterstattung, interessiert:

- Was sind der *Anlass* und das *Hauptthema* der Berichterstattung und welcher Handlungsrahmen spannt sich dadurch auf?
- Welche Aussagen zu *Geschlechterthemen* finden sich in der Berichterstattung?
- Spielen *Körperkonstruktionen* und *persönliche beziehungsweise private Details* aus dem Leben von Spitzenfrauen eine andere Rolle als bei ihren männlichen Kollegen?
- Wie drücken sich Macht, Status und Geschlecht in den verwendeten *Personenbezeichnungen* aus?
- Welche *Metaphern* finden sich in den Überschriften und Unterzeilen?
- Wie werden die Akteurinnen und Akteure medial charakterisiert?
- Wie werden Geschlechterkonstruktionen in Bezug auf die Thematisierung von *Leistung* und *Erfolg* wirksam?

Nachfolgend stellen wir für den Bereich Wirtschaft einige wichtige Befunde zusammenfassend und analytisch verdichtend dar.¹¹

Spannungsreiche Beziehungen: Macht und Geschlecht in der journalistischen Berichterstattung

– Keine simple Trivialisierung von Spitzenfrauen in der Wirtschaft –

Die Befunde der Textanalyse zeigen, dass die journalistische Berichterstattung Frauen auf der Führungsetage in der Wirtschaft ebenso wie Männer als kompetente, aktive, handlungsmächtige Personen sichtbar macht. Explizite Diskriminierungen, sexistisch

¹¹ Für eine systematische Auswertung entlang der einzelnen Dimensionen für die Bereiche Politik, Wirtschaft und Wissenschaft vergleiche Maier/Lünenborg 2011.

tische Abwertungen oder Verniedlichungen finden sich in der Berichterstattung allenfalls am Rande als seltene Ausnahmen (zum Beispiel Stern 24.07.2008). Die Frauen erscheinen wie die Männer als wirtschaftliche Persönlichkeiten mit Zugang zu verschiedenen Ressourcen (etwa ökonomischem Kapital, politischem Einfluss, Bildung und so weiter). Dennoch greift das Medienbild von Führungskräften immer wieder auf geschlechtsgebundene Skripte zurück. Die Studie weist nach, dass Geschlechterzuschreibungen nach wie vor eine wichtige Rolle in der Berichterstattung spielen. Exemplarisch machen wir solches Vorgehen hier sichtbar. In einer maximalen Kontrastierung beschreiben wir im Folgenden zwei Personen, die sich in ihrer medialen Darstellung stark voneinander unterscheiden. Es handelt sich hierbei um den Manager Hartmut Mehdorn, der im Untersuchungszeitraum als Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bahn AG tätig war, und die Unternehmerin Maria-Elisabeth Schaeffler, Eigentümerin und Beiratsvorsitzende des Familienunternehmens Schaeffler KG.

– Die „platinblonde Firmenpatriarchin“ und der „robuste Manager“ –

Für die Unternehmerin Maria-Elisabeth Schaeffler finden sich zahlreiche Berufs- und Funktionsbezeichnungen, also Titulierungen, die auf ihren beruflichen Status verweisen: etwa „INA-Chefin“, „Unternehmerin“ und „Eigentümerin“ (FAZ 15.07.2008). Sie gilt der Berichterstattung als „eine der mächtigsten Frauen Deutschlands“ (Stern 24.07.2008), andere küren sie zur „mächtigsten und verschwiegensten Unternehmerin Deutschlands“ (SZ 22.08.2008). Titulierungen als „Erbin“ und „Witwe“ (Spiegel 21.07.2008) reduzieren die Unternehmerin hingegen auf eine juristische Position als Ehefrau und blenden ihre eigenen beruflichen Erfolge aus. Es finden sich weiterhin Beschreibungen wie „charmante Dame“ (taz 16.07.2008), „Mama“ und „Königin“ (Stern 24.07.2008) oder „platinblonde Firmenpatriarchin“ (SZ 22.08.2008). Die Bezeichnungen als „Mama“ und „Firmenpatriarchin“ zielen auf den beschützenden Charakter ihrer machtvollen Position beziehungsweise ihres Führungsstils, sie weisen Schaeffler aber auch explizit als Frau aus, die in einer Männerdomäne „herrscht“ und „an der Spitze“ steht. Mit der Beschreibung als „Mutti“ und als „Königin“ eines Unternehmens greift die Berichterstattung auf bekannte Rollen zurück, in denen weibliche Macht denkbar ist. In der Berichterstattung ist es neben den Funktionsbezeichnungen vor

allem die Bezeichnung als „listige Witwe“, die immer wieder auftaucht (FAZ 15.07.2008; Stern 24.07.2008; SZ 22.08.2008; taz 16.07.2008). Der Begriff setzt die Unternehmerin nicht nur unentwegt in Beziehung zu ihrem 1996 verstorbenen Ehemann, er versucht auch, ihre Führungspersönlichkeit auf einen überschaubaren Ausdruck zu bringen: Sie agiere listig, also clever und raffiniert. Auf diese Weise wird eine bis dahin medial wenig bekannte Unternehmerin dem Publikum näher gebracht. Auch dadurch, dass das Wortspiel die Opernliebhaberin Schaeffler mit der Operette „Die lustige Witwe“ von Franz Lehár verbindet. Deren Sujet handelt von einer selbstbewussten Millionenerbin, die sich in einer Männerwelt durchzusetzen vermag, wobei sie einen Trick anwendet, um an ihr Ziel zu kommen.

Hartmut Mehdorn wird als Manager und Vorstandsvorsitzender der Bahn in seiner Berufsrolle etwa als „Vorstandschef“, „Boss“ (Capital 01.09.2008), „Konzernlenker“ (taz 04.06.2008) oder „robuster Manager“ (FAZ 13.09.2008) titulierte. Es handelt sich hierbei um Beschreibungen einer leitenden Persönlichkeit eines Unternehmens, in denen der Status und die Macht des Bezeichneten zum Ausdruck kommen. In einigen tendenziell abwertenden Bezeichnungen wie „Buhmann der Nation“ (Stern 25.09.2008), „Bahn-Gebietler“ (manager magazin 01.04.2008) und „unumschränkter Alleinherrscher“ (Spiegel 19.05.2008) drückt sich eine Kritik an Mehdorns autoritärem Führungsstil aus. Die Bezeichnungen verweisen aber weiterhin auf seine hierarchische Position im Unternehmen, deren Legitimation nicht infrage steht. Nur in einem Fall wird seine hierarchische Position abgeschwächt, wenn er als „Opfer“ (Spiegel 19.05.2008) der Bahnreform bezeichnet wird. In Relation zu Schaeffler tritt die Zuschreibung von Macht und Dominanz in den Personenbezeichnungen von Mehdorn allerdings meist deutlicher zutage. Die Zusammenschau zeigt zudem, dass die Personenbezeichnungen vor dem Hintergrund von verschiedenen Macht- und Geschlechterzuschreibungen entstehen.

– Die charmante Dame und der hemdsärmelige Bahngebietler –

Fasst man die zentralen Charakterisierungen zusammen, dann wird Maria-Elisabeth Schaeffler als rücksichtsvoll, gefühlvoll, kommunikativ, intuitiv, charmant, unnahbar, zurückhaltend, taktisch und führungsunwillig, aber auch als hart, durchsetzungsfähig und mutig beschrieben. In der

Frankfurter Allgemeinen Zeitung wird Schaeffler zugeschrieben, dass sie eine „absolute Verantwortung für das Wohl der Firma“ (FAZ 15.07.2008) verspüre. Der Beitrag zeichnet ein Bild von Schaeffler als „charmanter Dame“, die hart im Geschäft ist. „Manche schwärmen in den höchsten Tönen von ihrem Wiener Charme, bewundern ihren klassischen Stil und die formvollendeten Auftritte. Andere nennen sie nur ‚die listige Witwe‘. Wahrscheinlich treffen auf die Opernfreundin Maria-Elisabeth Schaeffler [...] beide Etikette irgendwie zu“ (ebenda). In einem Satz stellt der Beitrag fest, sie sei eine „knallharte Unternehmerin“, die für Gewerkschaftler ein rotes Tuch sei, weil sie Arbeitnehmerinteressen mit Füßen getreten habe. Im nächsten Satz wird die Frage gestellt: „Tut das eine Dame? Die Dame sieht das naturgemäß völlig anders, und das hat vor allem mit ihrer Herkunft zu tun“ (ebenda). In der *tageszeitung* erscheint Schaeffler ebenfalls als „charmante Dame ohne Schmusekurs“ (taz 16.07.2008). Dem *Spiegel* gilt sie vor allem als fürsorgliche Unternehmerin. Sie „kümmert sich um die Seele des Unternehmens, das die Brüder Georg und Wilhelm Schaeffler nach dem Krieg gegründet hatten“ (Spiegel 21.07.2008). Nach der feindlichen Übernahme der Kugelfischer AG versucht sie, der Belegschaft die „Furcht vor einem Ausschachten ihres Unternehmens zu nehmen“ und sie „geht auch mal vor dem Werk auf demonstrierende Arbeiter zu, um zu diskutieren“ (ebenda). Im *Stern* erscheint die Unternehmerin als „Mama“: „So funktioniert das Matriarchat: Mama sorgt für ihre Kinder, aber sie mag es nicht, wenn man ihr reinredet. Sie bolzt nicht herum, wie ihr oberster Manager Geißinger, das ist nicht ihr Stil. Maria-Elisabeth Schaeffler, die stille Königin von Herzogenaurach, droht nicht mit Abwanderung ihrer Produktion für den Fall, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aufbegehren oder weniger arbeiten wollen. Sie sagt nur leise und freundlich: ‚Ach, das wäre schade. Schade für Deutschland‘“ (Stern 24.07.2008).

Bezogen auf Hartmut Mehdorn entwirft die Berichterstattung ein ganz anderes Bild. Fasst man die zentralen Charakterisierungen zusammen, dann wird der Manager als autoritär, kontrollierend, unerschütterlich, durchsetzungsfähig, aggressiv, arrogant, großspurig, kompromisslos, konkurrenz- und kampforientiert beschrieben. Mehdorn wird nicht in jedem Fall gelassen dargestellt, sondern mitunter auch emotional. Die beschriebenen Gefühlslagen beziehen sich aber auf starke Emotionen wie Aggressivität und Wut: „Die Erregung war Hart-

mut Mehdorn (65) deutlich anzumerken. Er polterte („Ob ihr wollt oder nicht – so wird es jetzt gemacht!“), er ballte die Fäuste, er knüllte Papier und warf es in den Raum“ (manager magazin 01.04.2008). Seinen beruflichen Status hat er sich laut Berichterstattung nicht einfach nur hart erarbeitet, sondern in ständigen Auseinandersetzungen erkämpft. Mehdorn ist dabei mitunter so inszeniert, als machten ihm die Auseinandersetzung und der Wettkampf große Freude. So schreibt etwa der *Spiegel*, der „kauzige Bahn-Chef“ habe sich in der „ihm eigenen hemdsärmeligen Art“ immer wieder „hingebungsvoll mit den Berliner Politikern angelegt“ (Spiegel 19.05.2008). Sein Führungsstil, der auf Disziplin und Kontrolle ziele und ein Klima von Angst und Bedrohung schaffe, gerät in der Berichterstattung aber auch in die Kritik. So schreibt ihm das *manager magazin* in der Überschrift „Allmachtsallüren“ (manager magazin 01.04.2008) zu, der *Spiegel* kritisiert seine „Allmachtsposition“ (Spiegel 19.05.2008) bei der Bahn.

– Heteronormative Paarbeziehungen –

Mehdorn taucht in der Berichterstattung fast ausschließlich bezogen auf Sachthemen auf, wie den Börsengang der Bahn, die Übernahme der Logistiktochter Schenker, den Misserfolg beim Bedienungsschlag am Schalter sowie die Mitarbeiterbespitzelung bei der Bahn. Es finden sich nur wenige berufsferne Beschreibungen seiner Person, wie etwa der Hinweis, dass er jedes Jahr mit seiner Ehefrau in Frankreich Urlaub mache, wo er an seinem eigenen Haus in Montpellier Handwerksarbeiten erledige (Capital 01.09.2008). Mehdorn wird im beruflichen Kontext als eine Persönlichkeit beschrieben, die mit großer Macht ausgestattet ist. Laut Berichterstattung ist Mehdorn für seine Erfolge und Misserfolge selbst verantwortlich. Weder seinen beruflichen Aufstieg noch seine Macht und seinen Status verdankt er jemand anderem als sich selbst.

Anlass und Hauptthema der Berichterstattung beziehen sich zwar auch bei Schaeffler auf Sachthemen. Sie ist im Zuge einer geplanten Übernahme der Continental AG, einem DAX-Unternehmen, im Untersuchungszeitraum verstärkt in den Fokus der Presse geraten. Bezogen auf Schaeffler thematisiert die Berichterstattung auch immer wieder private Details. Zentral sind dabei die Beziehung zu ihrem Ehemann und ihre familiären Verhältnisse. So schreibt der *Spiegel*: „Die in Prag geborene Öster-

reicherin war erst 22 Jahre alt, als sie 1963 Georg Schaeffler heiratete. Sie brach ihr Medizinstudium in Wien ab und folgte ihrem 24 Jahre älteren Mann in die fränkische Provinz. 33 Jahre lang sei sie von ihm hervorragend ausgebildet worden, wird sie später sagen. Der langjährige Geschäftsführer des Unternehmens, Wolfgang Falck, erinnert sich etwas anders: Georg Schaeffler sei von früh bis nachts im Betrieb gewesen und habe ‚seine Frau eigentlich erst vom Krankenbett aus systematisch in die Firma eingeführt‘“ (Spiegel 21.07.2008). Schaeffler sei nicht aus sich heraus erfolgreich, vielmehr werden immer wieder familiäre Begründungen für ihren Erfolg, ihr ökonomisches Kapital und ihre berufliche Position gesucht und gefunden. So titelt die *Süddeutsche Zeitung*: „Das Vermögen der Witwe. Die fränkische Fabrikantin Maria-Elisabeth Schaeffler wird zu den hundert reichsten Menschen der Welt gezählt“ (SZ 15.07.2008). Mitunter ist Schaeffler auch so dargestellt, als hätte sie es aus eigener Kraft erst gar nicht an die Spitze schaffen können, da ihr mangelndes Fachwissen und mangelnde Kompetenz zugeschrieben werden. Sie wird als „Branchenfremde“ (taz 16.07.2008) bezeichnet, auch wenn ihr „ein gewisses industrielles Gespür [...] von zu Hause aus mitgegeben“ (Spiegel 21.07.2008) sei. Der *Stern* schreibt: „Im Gespräch mit dem Stern vor einigen Monaten erzählte sie, wie sie einst bei Ingenieuren und Technikern ‚Nachhilfeunterricht‘ nahm, ‚um zu erfahren, was ein Flügelzellenversteller ist‘. Die Produkte ihres Mannes, Wälzlager, sind eben nicht einfach zu begreifen“ (Stern 24.07.2008).

Schaeffler wird in der Berichterstattung nicht nur durchgängig im Verhältnis zu ihrem verstorbenen Mann in Szene gesetzt und als „Witwe“ oder „Erbin“ titulierte, die ihren Reichtum nur ihrem Mann und nicht ihren eigenen Fähigkeiten verdanke. Sie wird auch im beruflichen Kontext immer wieder als Paar in Szene gesetzt. So wird sie bezogen auf den Geschäftsleiter der Schaeffler KG – den Manager Jürgen Geißinger – als Geschäftspaar inszeniert, wobei diese Inszenierung geschlechterdifferenz entsprechend dem Konzept des heteronormativen Paares erfolgt. Bezogen auf Schaeffler und Geißinger schreibt etwa die *Süddeutsche Zeitung*: „Die beiden könnten unterschiedlicher nicht sein. Einerseits die in ihren Formulierungen vorsichtige und von einem Hauch der Unnahbarkeit umwehte Eigentümerin. Eine sozial und kulturell engagierte Frau. Andererseits der forsche, in der Wortwahl wenig zimperliche und selbstsichere Manager. Doch

die Gegensätze scheinen sich gut zu ergänzen“ (SZ 15.07.2008).

Ohne männliche Unterstützung – so sieht es der Großteil der Berichterstattung – ist Schaeffler nicht in der Lage, den Wettkampf gegen den Dax-Riesen Continental zu führen oder gar zu gewinnen.

„Gegensätzlicher könnten die Protagonisten dieses Kampfes kaum sein: auf der einen Seite Wennemer, Diplommathematiker, ein Zahlenmensch, der alles brutal auf Rendite trimmt. Auf der anderen Seite Schaeffler, eine in Prag geborene Österreicherin, die seit dem Tod ihres Mannes Georg 1996 den milliardenschweren Familienbetrieb führt, aber gerne im Verborgenen bleibt: Lieber schickt sie Geißinger vor“ (Spiegel 25.08.2008). Bereits einige Wochen zuvor war im selben Magazin zu lesen:

„Er [Geißinger] ist dabei zuständig fürs Grobe, für Übernahmen und die Gefechte mit Betriebsräten und Gewerkschaften [...]. Maria-Elisabeth Schaeffler dagegen kümmert sich um die Seele des Unternehmens“ (Spiegel 21.07.2008). Hier werden nicht nur klassische Zuschreibungen von kämpferischer Männlichkeit und umsorgender Weiblichkeit aufgerufen, die auf die Führung eines Unternehmens übertragen werden. In dem Konzept des heteronormativen Paares, auf welches in der Berichterstattung über Schaeffler immer wieder zurückgegriffen wird, dient „der andere“ dazu, die eigene Unvollständigkeit zu überwinden und zu vervollständigen. Nur zusammen mit dem Manager Geißinger, so stellt es sich in der journalistischen Berichterstattung dar, scheint sie eine „vollständige“ und eben auch „erfolgreiche“ Unternehmerin zu sein.

– Die Ausnahmefrau als Randphänomen –

Maria-Elisabeth Schaeffler wird wie anderen Frauen in der Wirtschaft immer wieder der Status des Besonderen und der Ausnahmefrau zugeschrieben. Diese Minorisierung im beruflichen Handlungsfeld tritt bei Schaeffler auch deutlich anhand der verwendeten Metaphern in den Überschriften zutage. Mittels der Metaphern weisen Teile der Berichterstattung der Unternehmerin eine Position am Rande zu. Im *Spiegel* wird eine Orientierungsmetapher verwendet, die Schaeffler in einen weiblich konnotierten Raum im Hintergrund verweist: „Heißer Reifen. Ausgerechnet der bislang unbekannte Provinz-Mittelständler Schaeffler versucht, den dreimal so großen Dax-Riesen Continental zu

übernehmen. Wer ist *die Frau hinter dem Coup?*“ (Spiegel 21.07.2008). Eine solche Orientierungsmetapher findet sich auch im *Stern*: „Weibliche Übernahme. Über sich selbst sagt die Milliardärin Maria-Elisabeth Schaeffler: ‚Ich musste Härte lernen, auch wenn’s wehtut.‘ Nun *greift* sie mit ihrem unauffälligen Familienunternehmen den Dax-Konzern *Continental aus dem Hinterhalt an*. Die Geschichte einer Frau, die neue Regeln setzt“ (Stern 24.07.2008). Und auch die *Süddeutsche Zeitung* greift auf eine Orientierungsmetapher zurück: „Die listige Witwe. Maria-Elisabeth Schaeffler *zieht im Hintergrund die Fäden*“ (SZ 22.08.2008). Vorne ist in der Öffentlichkeit, hinten ist im Verborgenen, im Privaten, also im traditionell weiblich konnotierten Raum. Mit der Verwendung solcher Metaphern gerät Schaeffler in der Berichterstattung zur Rendrepräsentation.

Die hegemoniale Männlichkeit der Manager fungiert als unmarkierte Norm, sie wird wie selbstverständlich als Maßstab gesetzt. Der nichtmarkierte Ort wird zum Ort symbolischer Autorität (vergleiche Connell 1999: 91).

Fazit

Unsere Analyse der Medienberichterstattung von Spitzenpersonal in Wirtschaft liefert Indizien dafür, dass das Bild von Spitzenfrauen in den Medien im Wandel begriffen ist. Die journalistische Berichterstattung zeigt Frauen in der Wirtschaft ebenso wie Männer als aktive, machtvolle und erfolgreiche Personen. Die Studie macht aber auch sichtbar, dass die medienöffentliche Konstruktion der Geschlechterdifferenz auf hierarchische Positionierungsmuster zurückgreift. Tradierte Vorstellungen von Weiblichkeit und Männlichkeit sind dabei nach wie vor die Folie, vor der aktuelle Bilder von Führungskräften journalistisch entworfen werden. Der Rückgriff auf tradierte und gesellschaftlich überholte Bilder und Metaphern von mütterlicher Weiblichkeit und kämpferischer Männlichkeit bietet dem Publikum schlichte, aber lebensweltlich vertraute Muster zur Interpretation fremder Welten. Die Geschlechterstrukturen im öffentlichen Raum sind zweifellos in Bewegung gekommen. Während Macht und Weiblichkeit als spannungsreiches Verhältnis dargestellt werden, bleiben Macht und Männlichkeit in der Berichterstattung über Führungskräfte als Normalität unangetastet.

Literatur

- Connell, Robert W. (1999): Der gemachte Mann. Konstruktion und Krise von Männlichkeiten. Opladen: Leske + Budrich.
- Keller, Reiner (2007): Diskursforschung. Eine Einführung für SozialwissenschaftlerInnen. Wiesbaden: VS.
- Lünenborg, Margreth/Röser, Jutta (Hrsg.): Ungleich mächtig. Das Gendering von Führungspersonen aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft in der Medienkommunikation. Bielefeld: transcript (erscheint Frühjahr 2011).
- Maier, Tanja/Lünenborg, Margreth (2011): „Kann der das überhaupt?“ Eine qualitative Textanalyse zum Wandel medialer Geschlechterrepräsentationen. In: Lünenborg, Margreth/Röser, Jutta (Hrsg.): Ungleich mächtig. Das Gendering von Führungspersonen aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft in der Medienkommunikation. Bielefeld: transcript (erscheint Frühjahr 2011).
- Müller, Kathrin F. / Jutta Röser (2009): Managerinnen und Ministerinnen ohne Bühne. Die Medienpräsenz von Spitzenfrauen aus Wirtschaft und Politik. In: FrauenRat, Themenheft: Vielfältig gebrochen. Frauenbilder in den Medien, Heft 6/09, S. 2–5.
- Röser, Jutta/Müller, Kathrin F. (2011): Merkel als ‚einsame Spitze‘. Eine quantitative Inhaltsanalyse zur medialen Präsenz von Spitzenfrauen und -männern. In: Lünenborg, Margreth/Röser, Jutta (Hrsg.): Ungleich mächtig. Das Gendering von Führungspersonen aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft in der Medienkommunikation. Bielefeld: transcript (erscheint Frühjahr 2011).
- Strauss, Anselm L. (1998): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. München: Wilhelm Fink.
- die tageszeitung vom 16.07.2008: Charmante Dame ohne Schmusekurs. S. 2.
- DIE ZEIT vom 24.4.2008: Pierer und Siemens: Im Prinzip gut. S. 1.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 23.06.2008: Töchter dringen nicht so sehr auf Macht. S. 16.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 15.07.2008: Die Überzeugungstäterin. S. 13.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 17.07.2008: Arbeiter und Strategie mit Durchsetzungskraft. S. 12.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 13.09.2008: Gegen den Protestzug verloren. S. 18.
- manager magazin vom 01.04.2008: Allmachtsallüren. S. 20.
- manager magazin vom 01.06.2008: Absturz der Superstars. S. 52–63.
- manager magazin vom 01.08.2008: Tochter-Unternehmen. S. 58–63.
- Stern vom 24.07.2008: Weibliche Übernahme. S. 82–86.
- Stern vom 25.09.2008: „Ich werde nicht dafür bezahlt, dass ich beliebt bin“. S. 148–154.
- Süddeutsche Zeitung vom 30.06.2008: Logik der großen Zahlen. S. 25.
- Süddeutsche Zeitung vom 15.07.2008: Das Vermögen der Witwe. S. 2.
- Süddeutsche Zeitung vom 22.08.2008: Die listige Witwe. S. 22.

Quellen

- Capital vom 01.09.2008: Nächster Halt: Börse. S. 138–144.
- Der Spiegel vom 19.05.2008: Im Namen der Minister. S. 92.
- Der Spiegel vom 21.07.2008: Heißer Reifen. S. 82–84.
- Der Spiegel vom 25.08.2008: Showdown am Telefon. S. 66–68.
- Der Spiegel vom 15.09.2008: Abenteuer Börsengang. S. 36.
- die tageszeitung vom 04.06.2008: Mehdorns Regiment der Angst. S. 1.



Gender und Innovation in der Praxis – Erfahrungen und Good Practices aus den Unternehmen

Workshop 1

**Leitung: Prof. Dr. Martina Schraudner,
Fraunhofer-Gesellschaft und Technische
Universität Berlin**

1. Einleitung

In den Projekten *Discover Gender, Gender Chancen* und *Gender und Diversity in Innovationsprozessen* stand die Verknüpfung von Genderaspekten mit technischen Innovationen im Vordergrund. Die Ergebnisse dieser Projekte wurden im Rahmen des Workshops „Gender und Innovation in der Praxis – Erfahrungen und Good Practices aus Unternehmen“ in drei Vorträgen von den Projektbeteiligten vorgestellt und weiterführende Hypothesen wurden entwickelt.

Nach der Präsentation der Vortragenden wurden im Auditorium zentrale Fragestellungen diskutiert und zu Handlungsempfehlungen verdichtet, die sowohl den Bedarf in der Forschung aufzeigen als auch als Anleitung für die Umsetzung in Unternehmen dienen sollen.

Im ersten Teil des Beitrags werden die wesentlichen Inhalte und Argumentationslinien der Vorträge von

- Nina Bessing: Gender und Diversity in Innovationsprozessen,
- Peter Ohlhausen: Innovationsmanagement und Diversity in KMU – Innenansichten,
- Martina Schraudner/Anna Froese: Diversity Management: Implementierung in großen Unternehmen

vorgestellt. Der zweite Teil dient der Darstellung der zentralen Ergebnisse der Diskussion mit den Workshop-Teilnehmenden. Die Workshops wurden von Martina Schraudner moderiert.

2. Projektvorstellung

2.1 Projekt: Gender und Diversity in Innovationsprozessen (Nina Bessing)

Nina Bessing präsentierte eine Teiluntersuchung des Forschungsprojekts *Gender und Diversity in*

Innovationsprozessen. Dieses Forschungsprojekt thematisiert vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung, des gesellschaftlichen Rollenwandels und der wachsenden Erwerbstätigkeit von Frauen die Relevanz von Gender und Diversity in der industriellen Forschung und Entwicklung (F&E) und im Innovationsmanagement.

Ziel des Forschungsprojekts ist es, durch die Anwendung neuester Erkenntnisse der Genderforschung und des Innovations- und Diversity-Managements die beteiligten Unternehmen dabei zu unterstützen, Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Das Projekt will erforschen, wie durch die Berücksichtigung von Gender- und Diversity-Aspekten in Forschungsteams innovative Ideen entwickelt und neue Nutzungskontexte erschlossen werden können. Dabei liegt ein besonderer Schwerpunkt auf dem direkten Austausch und der Zusammenarbeit mit den Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern in den F&E- und Innovationsabteilungen der Unternehmen. Das Projekt will auf diese Weise den Wandel hin zu mehr Inklusion und Vielfalt in industrieller Forschung in Deutschland unterstützen.

Dabei sind insbesondere folgende Fragestellungen von Interesse:

- Welche neuen Kundenbedürfnisse entstehen durch gesellschaftliche Veränderungen wie den Wandel der Geschlechterrollen und die wachsende Individualisierung?
- Wie können durch den Einbezug von Gender- und Diversity-Aspekten Kundenbedürfnisse besser erfasst werden und mit welchen Methoden können die industrielle Forschung und Entwicklung dabei unterstützend wirken?
- Mit welchen Erfahrungen und Praktiken begegnen F&E und Innovationsmanagement in Unternehmen dem Markttrend Gender und Diversity?

Das Forschungsprojekt ruht auf zwei Säulen: Erstens wurden Innovationsprojekte durchgeführt und zweitens Organisationsanalysen vorgenommen. Ziel der Innovationsprojekte ist es, Gender- und Diversity-Aspekte in Innovationsprozessen aufzudecken, zu bewerten und in marktgerechte Produkte und Dienstleistungen zu integrieren. Gegenstand der Organisationsanalyse ist eine gendersensible

Untersuchung der Organisationskulturen und -strukturen und der damit einhergehenden Personalpraktiken der beteiligten Unternehmen.

Das Projekt wird von der EAF | Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin in Kooperation mit fünf großen Unternehmen durchgeführt. Kooperationspartner sind die Daimler AG, die Porsche AG, die Deutsche Telekom AG, die IBM Deutschland GmbH und die Aesculap AG.

Ein wichtiges Ergebnis des vorgestellten Teilprojekts ist die Erkenntnis, dass der Prozess der Individualisierung und Diversifizierung von Produkten und Dienstleistungen weiter fortschreitet. Aktuell wächst die Marktmacht weiblicher und älterer Kundengruppen. Damit verbunden ist eine Auflösung traditionell weiblicher und männlicher Konsummärkte. Es lässt sich derzeit kein Trend zu geschlechtsspezifischen Produkten erkennen. Um die Innovationsfähigkeit zu erhöhen, wird es für Unternehmen wichtig sein, die Vielfalt der Geschlechter zu berücksichtigen und Erfahrungsträgerinnen und Erfahrungsträger der jeweiligen Kundengruppen in den Innovationsprozess einzubeziehen.

Es wurde herausgefunden, dass Frauen, die eine sichtbare Schlüsselfunktion in Innovationsprozessen einnehmen, als Vorbilder wirken können. Gegenwärtig gibt es jedoch zu wenig Frauen in solchen Positionen, die als „Role Models“ wirken könnten. Der Frauenmangel wird häufig vor allem als Rekrutierungsproblem gesehen.

Zusammenfassend stellte Nina Bessing fest, dass die Relevanz weiblicher und älterer Kundengruppen weiter wachsen wird. Die Integration von Gender- und Diversity-Aspekten fördert die Kundenorientierung und Innovationskraft von Unternehmen. Da die positiven Effekte der Integration bisher noch wenig untersucht sind, ist es notwendig, mehr Studien zur fachlichen Relevanz und zum erfolgreichen Management von Diversity durchzuführen.

Ein Sammelband mit verschiedenen Publikationen des Forschungsprojekts *Gender und Diversity in Innovationsprozessen* wird im Sommer 2011 erscheinen.

2.2 Projekt: Innovationsmanagement und Diversity in KMU – Innenansichten (Peter Ohlhausen)

Der Fokus des Vortrags von Peter Ohlhausen lag im Bereich der Innovationsprozesse in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Er stellte eine Teiluntersuchung des Forschungsprojekts *GenderChancen*

– *Nutzung des Potenzials von Frauen im Innovationssystem* vor.

Ziel des Forschungsprojekts *Gender Chancen* war es zu untersuchen, worin der Nutzen der Integration von Frauen im Innovationssystem besteht und welche Bedingungen zu einer verbesserten Ausschöpfung des Potenzials der Wissenschaftlerinnen führen. Dabei sollten Arbeits-, Organisations- und Entscheidungsstrukturen aufgezeigt werden, die es erlauben, das Innovationspotenzial von Gender in Universitäten, Forschungsorganisationen und Unternehmen zu nutzen.

In der vorgestellten Teiluntersuchung wurden die Rahmenbedingungen von Forschung und Entwicklung in ausgewählten kleinen und mittleren Unternehmen systematisch analysiert. Das Teilprojekt basierte auf qualitativen Interviews, für die auf Grundlage von Voruntersuchungen ein Gesprächsleitfaden zur Messung der Fähigkeit, das Potenzial einer vielfältigen Belegschaft im Innovationsprozess zu nutzen, entwickelt wurde. Der Schwerpunkt dieser Teiluntersuchung lag auf der Identifikation der Bedeutung von Diversity-Management, der verwendeten Nutzenargumente sowie dessen Effekte in kleinen und mittleren Unternehmen.

Damit Unternehmen in einer immer stärker durch Globalisierung und Internationalisierung geprägten Welt wettbewerbsfähig bleiben, muss einerseits eine Sensibilisierung gegenüber anderen Kulturen durch Steigerung deren Wahrnehmung und Wertschätzung stattfinden. Andererseits ist es wichtig, kulturelle Unterschiede zu nutzen. Das Schaffen einer von Offenheit und Respekt geprägten Unternehmenskultur erhöht die Flexibilität von Unternehmen, auf Veränderungen der Umwelt reagieren zu können sowie darauf, den Trends der globalen Welt gerecht zu werden. Diversity-Management unterstützt somit strukturelle, personelle und organisationale Wandelprozesse.

Diversity wird in den kleinen und mittleren Unternehmen häufig mit einer Diversifizierung der Kundengruppen in Verbindung gebracht. Peter Ohlhausen zeigte an zwei Beispielen, wie Diversity-Aspekte in der Produktentwicklung im Rahmen von kleinen und mittleren Unternehmen genutzt werden können. Ein Unternehmen im Bereich der Leiterfertigung, das eine vollautomatisierte Fertigungstechnologie nutzte, führte eine Differenzierung nach Kundengruppen durch, um den Absatz der Produkte in gesättigten Marktsegmenten zu erhöhen. Um eine abgestimmte Marketing- und Vertriebsstrategie entwickeln zu können, wurden



verschiedene Kundengruppen (Streuobstwiese im Schwäbischen versus Olivenhain in Süditalien) identifiziert. Im zweiten Schritt wurden Informationen über kundengruppenspezifisches Verhalten gesammelt. Hieraus wurden Anforderungen für die einzelnen Kundengruppen abgeleitet und in Form eines Lastenhefts formuliert. Die Differenzierung war mit der Einrichtung höherwertiger Arbeitsplätze in der Produktion, Logistik und Planung sowie einer Flexibilisierung der Fertigung und Fertigungslogistik verbunden. Gleichzeitig kam es zu einer Komplexitätserhöhung in der Logistikplanung und -abwicklung.

Es wurde gezeigt, dass Diversity-Aspekte im Rahmen kleiner und mittlerer Unternehmen für den Innovationsprozess nicht systematisch erfasst und eher in Einzelfällen und situationsabhängig genutzt werden. Dennoch entstehen positive Effekte heterogener Teams, die sich zum Beispiel aus der faktischen Anwesenheit von Frauen in den Teams ergaben, von denen Unternehmen profitieren. Diese resultieren unter anderem aus Unterschieden hinsichtlich der Sicht- und Arbeitsweisen und Kompetenzen. Die zentrale Frage für kleine, mittelständische sowie größere Unternehmen ist, wie es gelingen kann, das Innovationspotenzial von Diversity im Unternehmen dauerhaft zu etablieren. Ein Schlüsselement hierfür ist die Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen. Nur durch eine bewusste Berücksichtigung der Zielgruppen und

deren Segmentierung können Vorteile in gesättigten und kompetitiven Märkten erzielt werden.

Zusammenfassend stellte Peter Ohlhausen folgende *Thesen* zur Berücksichtigung von Diversity-Aspekten in kleinen und mittleren Unternehmen vor:

- Die Berücksichtigung der diversen Kundinnen- und Kundenwünsche sowie deren Bedürfnisse steigert die Innovationsfähigkeit.
- Derzeit werden die verschiedenen Kundengruppen von kleinen und mittleren Unternehmen nicht ausreichend differenziert.
- Kleine und mittlere Unternehmen werden durch die wissenschaftliche Herangehensweise und Diskussion in nicht ausreichender Form adressiert.
- Eine Institutionalisierung des Diversity-Management (Einrichten einer Stelle) können sich kleine und mittlere Unternehmen aus Ressourcengründen nicht leisten. Diversity-Aspekte müssen stärker in der universitären Ausbildung von Fach- und Führungskräften vermittelt werden.
- Kleine und mittlere Unternehmen die sich erfolgreich im globalen Wettbewerb behaupten, agieren (unbewusst) diversityorientiert. Auf diese Weise trägt Diversity zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit in hochkompetitiven Märkten bei.
- Unternehmen, die keine Produkte und Dienstleistungen für Endkunden entwickeln, sollten personelle Diversität zum Beispiel in Form interdisziplinärer Teams als Erfolgsfaktor nutzen.

2.3 Projekt: Diversity-Management: Implementierung in großen

Unternehmen (Martina Schraudner/Anna Froese)

Im Vordergrund einer Teilstudie zur Umsetzung von Diversity-Management von Martina Schraudner und Anna Froese standen die Identifikation geeigneter organisatorischer Modelle (organisationale Verankerung) sowie die Beschreibung des betriebswirtschaftlichen Nutzens von Diversity-Management-Ansätzen in großen Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Die Studie wurde ebenfalls im Rahmen des Projekts *GenderChancen* durchgeführt und stützte sich auf eine qualitative empirische Erhebung. Im Zeitraum von Oktober 2008 bis Februar 2009 wurden halbstrukturierte Experteninterviews mit den verantwortlichen Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleitern der Diversity-Abteilungen dreizehn großer Unternehmen im deutschsprachigen Raum durchgeführt.

Folgende zentrale Ergebnisse wurden herausgearbeitet:

- Die Studie zeigte, dass die untersuchten Unternehmen im deutschsprachigen Raum den internationalen Trend zur Einführung institutionalisierter Diversity-Management-Ansätze aufgegriffen und bereits vielfältige Strategien eingeführt haben. Die untersuchten Unternehmen agieren proaktiv aus einer *marktorientierten Perspektive* heraus (für 77 Prozent der Unternehmen ist die Erschließung neuer Märkte/Kundengruppen ein ausschlaggebender Faktor, 92 Prozent wollen ihre Innovationsfähigkeit erhöhen). Ebenso wichtig wie die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber ist die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation (62 Prozent). Für die Mehrheit (54 Prozent) der untersuchten Unternehmen ist die Steigerung des Unternehmenserfolgs ein relevanter Faktor. Die Motivation, rechtliche Anforderungen – zum Beispiel das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz – zu erfüllen, ist nicht ausschlaggebend für die Einführung des Diversity-Managements (15 Prozent).
- Das Thema Diversity-Management wird als *ganzheitlicher Managementansatz* verankert und adressiert als solcher Strukturen, Prozesse und die Einstellungen von Menschen. Diversity-Management wird in allen untersuchten Unternehmen als Führungsaufgabe verstanden und mit entsprechendem Commitment der Unternehmensführung versehen. In den untersuchten Unternehmen ist das Diversity-Management zu einem hohen

Grad als Querschnittsthema verankert und fest institutionalisiert, das heißt, Diversity-Aspekte sind sowohl Teil des Leitbildes als auch der Unternehmensstrategie. Bei der Implementierung hat sich ein Organisationsmodell durchgesetzt: Typischerweise existiert eine kleine Organisationsabteilung auf zentraler Ebene, die eine Koordinationsfunktion übernimmt, während die tatsächliche Umsetzung der Maßnahmen in den dezentralen Einheiten verantwortet wird. Aufgrund der parallelen Existenz von Top-down-Ansatz und Bottom-up-Strategie entstehen typischerweise eine komplexe Organisationsstruktur und Verflechtungen von verschiedenen Organisationsabteilungen, Beiräten und Netzwerken.

- Der Fokus der Diversity-Umsetzung liegt weiterhin auf dem Gender-Aspekt. Einerseits werden hier etablierte und wichtige Strukturen verändert, vertieft oder fortgeführt, wie sie aus der Gleichstellungsarbeit entstanden sind. Andererseits wird Gender-Diversity als wichtigster Ansatzpunkt auf dem Weg zu einer modernen Unternehmensführung verstanden.

Folgende zusammenfassende *Thesen* wurden auf Basis der vorgestellten Ergebnisse abgeleitet:

- Große Unternehmen führen Diversity-Management proaktiv aus einer *marktorientierten* Perspektive heraus ein.
- Das Thema Diversity-Management wird als *ganzheitlicher* Managementansatz verankert, adressiert als solcher Strukturen, Prozesse und die Einstellungen von Menschen und wird als Führungsaufgabe verstanden.
- Der Fokus des Diversity-Managements liegt weiterhin auf dem *Gender-Aspekt*.

3. Diskussion

Folgende Ideen und Vorschläge wurden in der anschließenden Diskussion debattiert:

- *Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft zur Unterstützung der Nutzenargumentation:* Es fehlen konkrete und fokussierte Studien zu spezifischen Kundengruppen, die allgemein zugänglich sind. Es ist daher von zentraler Bedeutung, Best-Practice-Beispiele zu untersuchen, um den Erfolg von Diversity-Management messbarer belegen zu können. Insbesondere Beispiele unterstützen



die Kommunikation des Nutzens von Diversity. Darüber hinaus verdeutlichen Business-Case-Studien für verschiedene Branchen die Vorteile von Diversity.

Anhand entsprechender Studien bekommen Unternehmen die Chance, von konkreten Best-Practice-Maßnahmen zu lernen und diese in ihrer Organisation anzuwenden. Dadurch ist eine ressourcenschonende Implementierung neuer Maßnahmen und Strategien möglich.

- *Beratung:* Eine anwendungsorientierte Beratung, die die spezifischen Bedarfe und Interessenlagen der kleinen und mittleren Unternehmen fokussiert, ist von hoher Bedeutung für die erfolgreiche Implementierung von Diversity-Strategien. Viele KMU sind bereits im Bereich Diversity aktiv; oft findet jedoch keine Reflexion oder Kommunikation des Umgangs mit Diversity statt. Ein wichtiger Ansatzpunkt ist daher eine Sensibilisierung für und ein Bewusstsein über bereits erreichte bzw. notwendige Maßnahmen.
- *Flankierung durch geeignete Rahmenbedingungen:* Die Maßnahmen in Unternehmen können nur wirksam sein, wenn entsprechende strukturelle Rahmenbedingungen existieren. Beispiele hierfür sind Regelungen zur Kinderbetreuung und strukturelle Regelungen zur Abwesenheit in Elternzeiten.
- *Etablieren eines Gender- und Diversity-Preises:* Durch das Etablieren eines Gender- und Diversity-Preises kann die Kommunikation nach außen gefördert und die Darstellung der Unternehmen in diesem Bereich fokussiert werden.

- *Verbesserung der Genderkompetenz:* Eine Vermittlung von Gender- und Diversity-Kompetenzen als Element von Führungskompetenz sollte in die universitäre Lehre aufgenommen werden.

4. Handlungsempfehlungen

Die Handlungsempfehlungen, die im Rahmen der Workshops von den Teilnehmenden gemeinsam erarbeitet wurden, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- *Forschung und Öffentlichkeitsarbeit:* Es ist von erfolgskritischer Bedeutung, den Nutzen von Diversity-Strategien anhand valider Studien nachzuweisen und zielgruppenspezifisch zu kommunizieren.
- *Integration in die Ausbildung:* Gender- und Diversity-Grundlagen sollten in Universitäten als ein Teil von Führungskompetenzen in allen Studiengängen gelehrt werden. Auf diese Weise entsteht ein Wissenstransfer in die Unternehmen.
- *Aufbau eines Beratungsangebots:* Es sollte ein Angebot von Förderprogrammen mit Beratungsleistungen für Unternehmen aufgebaut werden, die unter anderem kleine und mittlere Unternehmen adressieren.

Frauenkarrieren und Unternehmenskultur – eine Beziehung mit Wechselwirkung

Workshop 2

**Leitung: Prof. Dr. Christof Baitsch,
Unique GmbH**

1. Einleitende Definition zentraler Begriffe

Unternehmenskultur

Die grundlegenden, in einem Unternehmen vorherrschenden Einstellungen und Überzeugungen, basierend auf Werten und Normen, die von einer Mehrheit der Unternehmensmitglieder geteilt werden, aber nicht bewusst sein müssen.

Die Unternehmenskultur prägt die Verständigung und das manifeste Handeln der Mitglieder; sie spiegelt sich in den Strukturen, Prozessen und Regeln des Unternehmens.

Geschlechterkultur

In einem Unternehmen werden von einer Mehrheit der Mitglieder Überzeugungen über das „Wesen der Geschlechter“ geteilt, das heißt gemeinsame Muster von Erwartungen an Frauen und Männer. Das Gesamt dieser vorherrschenden Überzeugungen und Erwartungen bezüglich Eigenschaften, Fähigkeiten (unter anderem bezüglich Eignung für Führung) sowie die korrespondierenden Handlungsmuster wird als „Geschlechterkultur“ bezeichnet.

Die Geschlechterkultur ist integraler und zentraler Bestandteil der Unternehmenskultur.

2. Projektvorstellungen

2.1 Projekt: Veränderungspotenziale von Führungskräften in Umwelt und Technik

Verantwortliche Leitung: Prof. Dr. Felizitas Sagebiel (Bergische Universität Wuppertal) und PD Dr. Uta von Winterfeld (Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH)

Laufzeit: 01.04.2009–31.03.2012

Die Ausgangsfrage „Was können Frauen bewirken, wenn sie an der Spitze sind?“ wird in zwei Teilprojekten bearbeitet:

1. Was können Führungsfrauen in technischen Berufen mit Blick auf die Organisationskultur verändern? (Teilprojekt Bergische Universität Wuppertal)

2. Was können Führungsfrauen in Umweltberufen hinsichtlich Macht und Nachhaltigkeit bewirken? (Teilprojekt Wuppertal Institut)

Untersuchungsanlage

In acht Organisationen (je zwei öffentliche Institutionen, Forschungsinstitute und Universitäten sowie Unternehmen (1 KMU, 1 Großunternehmen)) werden insgesamt 56 qualitative Interviews mit Inhaberinnen und Inhabern von Führungspositionen (24 Frauen, 16 Männer) und acht Personal- und acht Gleichstellungsbeauftragten durchgeführt; zudem werden 16 Diskussionen in nach Frauen und Männern getrennten Fokusgruppen durchgeführt.

Die bisherigen Auswertungen ergeben bereits wichtige Hinweise, die sich in folgenden, noch vorläufigen ersten Thesen zusammenfassen lassen.

Veränderungspotenziale: Ob die Veränderungspotenziale von Frauen realisiert werden können, ist unter anderem abhängig von der Akzeptanz ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. So können sie durch die Klischees und Wahrnehmungen von Männern eingeschränkt werden, etwa wenn Letztere zum Beispiel einen mütterlichen Führungsstil erwarten. Auch wird bei der Beurteilung der Führungsarbeit immer noch mit zweierlei Maß gemessen. An sich jedoch bieten Spitzenpositionen inhaltliche (Beispiel systemisches versus Erfahrungswissen) und organisatorische Gestaltungsräume. Diese sind zugleich kontextabhängig (Beispiel Markt).

Netzwerke und Veränderungspotenziale: Spitzenfrauen sind machtbewusste Netzwerkerinnen. Sie nutzen sowohl informelle Netzwerke innerhalb und außerhalb ihrer Organisation als auch Frauennetzwerke, um Informationen zu bekommen und ihre Ideen zu implementieren. Allerdings werden diesbezügliche Veränderungspotenziale von Frauen durch informelle Männernetzwerke blockiert. Auch führende Frauen können ausgeschlossen oder marginalisiert werden.

Veränderte Organisationskultur durch Verpflichtung auf Nachhaltigkeit: Sind Frauen in Unterneh-

men der Umweltbranche in höheren Führungspositionen, dann wird Nachhaltigkeit im Unternehmen gestärkt. Zum Beispiel werden Abfallstoffe als Rohstoffe angesehen und zur Biogasgewinnung genutzt. Ebenso können Frauen an der Spitze Agendasetting betreiben und etwa den Naturschutz als gesellschaftliche Aufgabe voranbringen oder den rein instrumentellen Umgang mit Natur (zum Beispiel Ecosystem Services) kritisch hinterfragen.

Veränderte Organisationskultur durch andere Nutzung von Macht: Frauen in Spitzenpositionen sehen und nutzen Macht weniger als Möglichkeit, den eigenen Willen durchzusetzen. Vielmehr bietet Macht ihnen Gestaltungsmöglichkeit. Entsprechend arbeiten Führungsfrauen an einer diskursiven Kultur: Es zählt die Stärke des Arguments. Eine prototypische Aussage illustriert dies: „Man bekommt mehr, wenn alle ein bisschen Macht haben.“

Veränderung der Arbeitskultur durch „relational work“: Es zeigt sich, dass die mit der Führung verbundene Beziehungsarbeit von Führungsfrauen sehr bewusst als Teil ihrer Arbeit gehandhabt wird. Ebenso ist die gemeinsame Entscheidungsfindung und ein offener Umgang mit Fehlern und Konflikten Teil eines innovativen Führungskonzepts.

Verfügbarkeit statt Präsenz als Teil einer neuen Organisationskultur: Frauen in Führungspositionen definieren einen neuen Typus medienbasierter allzeitiger Verfügbarkeit. Damit grenzen sie sich von der traditionell männlichen Präsenzkultur ab. Dies bietet die Chance einer besseren Vereinbarkeit mit Familienaufgaben. Frauen in Führungspositionen praktizieren die Verfügbarkeit selbst, erwarten diese aber auch von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dadurch entsteht die Gefahr erhöhter Selbstaussbeutung.

Organisationskultur sowie Leistungs- und Ergebnisorientierung: Frauen in Führungspositionen setzen sich anspruchsvolle Ziele und wenden dabei verstärkt neue Management-Methoden an. Diese strenge Ergebnisorientierung führt zu einer neuen Transparenz. Andererseits ist die Leistungs- und Ergebnisorientierung mit hohen Leistungserwartungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbunden und trägt dazu bei, dass „low performers“ unter Druck geraten, weil sie die Ziele und die Reputation der Führungsfrau gefährden.



2.2 Projekt: Führungskräfteentwicklung von Frauen in Großbetrieben: Bestandsaufnahme, Problemwahrnehmung und Lösungsansätze

Verantwortliche Leitung: Dr. Alexandra Wagner und Prof. Dr. Hermann Kotthoff (FIA Forschungsteam Internationaler Arbeitsmarkt GmbH)

Laufzeit: 01.09.2009 – 30.11.2012

Das Projekt befindet sich noch im ersten Drittel seiner Laufzeit; die Ausführungen sind entsprechend als vorläufig und nicht voll gesichert zu betrachten.

Forschungsziele und Herangehensweise

Ein vertieftes Verständnis für *geschlechtsspezifische Selektionsprozesse* von Führungskräften im Bereich naturwissenschaftlicher und technischer Berufe und Tätigkeiten soll entwickelt werden. Dazu wird Wissen aufgebaut, wie *Konzepte, Programme und Instrumente* der Führungskräfteentwicklung in den Unternehmen eingesetzt und von den Adressatinnen und Adressaten und den betrieblichen Entscheiderinnen und Entscheidern wahrgenommen und bewertet werden. Ebenso wird die Wirkung der Konzepte, Programme und Instrumente insbesonde-



re im Hinblick auf die geschlechtstypische Selektivität bei der Besetzung von Führungspositionen untersucht. Schließlich geht es um die Identifikation sowohl „guter Praxis“ bei der Karriereentwicklung von Frauen bis in die Spitze, als auch der wichtigsten *Hemmnisse und Hindernisse*, auf die Frauen bei der Umsetzung ihrer Karriereaspirationen stoßen.

Die vorwiegend sozialpsychologisch und betriebswirtschaftlich orientierte Forschung soll durch einen *organisationsoziologischen und interaktionstheoretischen Ansatz*, das heißt durch Bezug auf die Strukturen und Prozesse, die selektiv auf die Karrieren der Frauen wirken, erweitert werden. Im Fokus stehen dabei die nichtreflektierten und informellen Selektionsmechanismen sowie die unternehmenskulturellen Aspekte.

Die Umsetzung dieser Forschungsinteressen geschieht über Betriebsfallstudien: Dazu werden sowohl einzelne Unternehmen untersucht als auch Vergleiche zwischen den einzelnen Unternehmen angestellt.

Methodisches Vorgehen

Der Kern der Untersuchungen besteht aus *neun umfassenden Betriebsfallstudien* in Großunternehmen. Die qualitativen Untersuchungen werden ergänzt durch eine standardisierte Onlinebefragung von Beschäftigten. Ein Vergleich der Ergebnisse aus verschiedenen Perspektiven und mit unterschiedlichen Methoden soll eine möglichst hohe Validität sicherstellen.

Jede *Betriebsfallstudie* umfasst eine Dokumentenanalyse, Interviews mit unternehmensinternen Experten und Expertinnen und mit Frauen in Führungspositionen sowie thematisch zentrierte Gruppendiskussionen. Insgesamt sind 126 Interviews mit Hochqualifizierten (14 pro Unternehmen) und neun bis 13 Gruppendiskussionen geplant.

Im Sinne von ersten Eindrücken lassen sich aus zwei Unternehmen Skizzen erstellen:

Großunternehmen A

- Die Unternehmenskultur ist stark patriarchalisch geprägt, in den oberen Positionen befinden sich nur wenige Frauen.
- Junge Frauen werden zur Karriere ermutigt. Das führt zu einem Anstieg des Frauenanteils im mittleren Management und zu hoher Zufriedenheit.
- Es bestehen große Unterschiede zwischen mittlerem und oberem Management.
- Frauen stoßen ins obere Management, ... wenn es an passenden männlichen Kandidaten mangelt, ... wenn „weibliche“ Kompetenzen als strategischer Vorteil angesehen werden (zum Beispiel bei Verhandlungen mit Kunden), ... wenn es sich um Corporate-Funktionen handelt.
- Im oberen Management dominieren „männliche Kulturen“.
- Es gibt keine Förderinstrumente für die Karriereentwicklung von Frauen.
- Der Sprecherausschuss befasste sich mit dem Thema am Rande.

Großunternehmen B

- Der Vorstand ist dem Thema gegenüber ignorant, betreibt tendenziell „wohlwollende Diskriminierung“ der Frauen.
- Frauen stoßen dann ins obere Management, ... wenn es sich um Corporate-Funktionen handelt, ... wenn sie die Heile-Welt-Sicht der Firma internalisiert haben.
- Für Frauen in Führungspositionen ist es belastend, „allein unter Männern“ zu sein;

sie berichten häufiger über Krankheitserfahrungen.

- Junge karriereorientierte Frauen verlassen die Firma oder bewerben sich gar nicht erst.
- Frauen und Männer im oberen Management sind sich einig in ihrer Ablehnung spezifischer Förderinstrumente für Frauen.
- Der Sprecherausschuss hat sich bislang mit dem Thema nicht befasst.

Als *übergreifende erste Eindrücke* kristallisieren sich beim aktuellen Projektstand heraus:

- Frauen im oberen Management sind sehr selten in strategischen oder operativen Bereichen, sie sind eher in Corporate Functions vertreten.
- Geschlechterstereotype und männliche Kulturen verhindern Karrieren von Frauen.
- Es existieren keine speziellen Förderprogramme für die Karriereentwicklung von Frauen – diese werden überwiegend abgelehnt (Mythos der Chancengleichheit, Pipelinethese).
- Entscheidende Voraussetzung für Führungsposition ist Verfügbarkeit.
- Spitzenpositionen sind für Frauen nicht unbedingt attraktiv.
- Frauen in Führungspositionen sind keine Treiber für das Thema.
- Über Karrieren entscheiden die vorgesetzten Männer in intransparenten Verfahren.
- Betriebliche Gremien haben keinen Einfluss auf Karrierechancen.

2.3 Projekt: ENTER! – Frauenkarrieren und Unternehmenskultur

Verantwortliche Leitung: UNIQUE GmbH (Dr. Gerda Jasper, Isabel Haber) und Soziale Innovation Dortmund/Berlin (Dr. Cordula Sczesny, Sophie Keindorf)

Laufzeit: 01.12.2008 – 28.02.2011

Die Hauptfrage des Projekts betrifft das Verhältnis von Personalstrategie, Strukturen und Instrumenten der Personalarbeit und Unternehmenskultur in ihrer Wirkung auf den gleichberechtigten Zugang von Frauen in Führungspositionen. Damit



wird zugleich die Frage gestellt, ob es gleichstellungsfreundliche Unternehmenskulturen gibt.

Die *Untersuchung* konzentrierte sich auf Unternehmen, die eine klare Absicht verbalisierten, Frauen in Führungspositionen bringen zu wollen *und/oder* heute schon Führungspositionen mit Frauen besetzt haben. Damit handelt es sich also um eine *Positiv-Selektion*.

Für insgesamt 17 Unternehmen wurden Fallstudien erstellt: Intensivfallstudien mit zwölf und Kurzfallstudien mit fünf Unternehmen. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick zur Zusammensetzung der Stichprobe der Unternehmen, für die Intensivfallstudien erstellt wurden.

Zentrale Merkmale der Stichprobe im Projekt ENTER!

Größenklassen der Unternehmen

Kleinunternehmen (< 50 MA)	2
Mittelgroße Unternehmen (50 – 500 MA)	8
Großunternehmen (> 500)	2

Branchenmix

- Metall-/Maschinenbau
- Software-Entwicklung
- Dienstleistung
- Energiegrundversorgung
- Bank
- Gesundheit
- Handel
- Journalismus

Geschlechterverhältnisse in den Branchen

männerdominiert	6
frauendominiert	3
ausgeglichen	3

Aus dem Quervergleich der *Intensivfallstudien* ergibt sich eine Fülle von Ergebnissen. Im Folgenden werden die zentralen Aussagen skizziert:

(1) Die real gelebte Geschlechterkultur beeinflusst in KMU die Chancen für Frauen auf Aufstieg stärker als die strukturell verankerte Personalpolitik und Personalstrategie.

(2) Traditionelle Geschlechts- und Rollenvorstellungen (Zuschreibung von Eigenschaften und Fähigkeiten) können die Wirkung von Instrumenten und Programmen zur Gleichstellung oder Frauenförderung neutralisieren.

(3) Löst sich die gelebte Geschlechterkultur von traditionellen Rollenmustern, dann steigen auch ohne spezifische Instrumente und Programme die Chancen für Frauen, hierarchisch aufzusteigen.

(4) Die Geschlechterkultur wird in KMU insbesondere durch die höheren Führungskräfte etabliert und entwickelt.

(5) Höhere Führungskräfte in KMU haben durch ihre Haltung und über ihr Handeln gegenüber Frauen kulturprägende Wirkung.

(6) Ein interner expliziter (verbaler) Diskurs

über Geschlechtsrollen scheint dazu nicht notwendig zu sein.

(7) Personalverantwortliche/-abteilungen verstärken die Wirkungsmacht der Führungskräfte durch entsprechendes Handeln; dazu empfiehlt sich eine zurückhaltende Kommunikation guter Praktiken.

3. Thesen aus den Forschungsprojekten

Die Zusammenschau der drei skizzierten Projekte erlaubt die Formulierung gemeinsamer *Hypothesen zum Verhältnis von Unternehmensrespektive Geschlechterkultur und Frauen in Führungspositionen*.

– These 1: Unternehmenskultur, Geschlechterkultur und Führung –

Der Zugang von Frauen zu Führungspositionen wird durch die Geschlechterkultur im Unternehmen erleichtert oder erschwert. Prägung und Veränderung der Geschlechterkultur in Unternehmen erfolgen zu einem wesentlichen Teil über die Führungskräfte, das heißt über eine Veränderung der Muster ihrer Führungspraxis.

Es genügt jedoch nicht, einen kooperativen Führungsstil als Chance für Frauen zu postulieren. Ein modernisierter Führungsstil impliziert zwar eine



Öffnung gegenüber bislang Frauen zugeschriebenen Tugenden (Aufwertung von Beziehungs- und Teamarbeit), bewirkt aber nicht notwendig eine Öffnung gegenüber Frauen. Daneben sind weitere Wege zu begehen.

– These 2: Strukturelle und instrumentelle Ansätze –

Mentoring-Programme erweisen sich als ein wirksames Mittel, da sie Frauen einen Zugang zu bisher verschlossenen Netzwerken eröffnen. Mentoring-Programme, einerseits als personenbezogener Ansatz aufzufassen, initiieren somit andererseits insgesamt eine Veränderung der Geschlechterkultur, indem eine neue, selbstbewusste und selbstreflexive Generation von Führungskräften (Frauen und Männer) herangezogen wird.

Quoten werden von vielen Führungsfrauen in Unternehmen mittlerweile als probates Mittel der Erhöhung des Frauenanteils beurteilt, wenn sie aus dem Unternehmen selbst heraus implementiert werden und nicht als externe Anforderung herangetragen werden.

In kleinen und mittleren Unternehmen werden umfassende personalpolitische Proklamationen und Programme zur Gleichstellung vielfach als Bevormundung und Moralisierung wahrgenommen – hier empfiehlt sich deshalb ein Verzicht auf offizielle Wegweisungen.

Unter bestimmten Umständen sind es dagegen gerade die *Anforderungen externer Organisationen* (zum Beispiel institutionelle Anforderungen der Forschungsförderung an Forschungsorganisationen), die bestimmte Frauenanteile in Konsortien erzwingen, die im Ergebnis positiv beurteilt werden.

– These 3: Personenbezogene Ansätze –

Führungskräfte wirken durch ihr Vorbild, insofern sie ihren Mitarbeitenden einen Referenzrahmen und Maßstab bieten, auch was die Übertragung von Aufgaben und Positionen an Frauen und Männer anbelangt. Frauen als Vorgesetzte wirken in besonderem Maße als potenzielle Identifikationsfiguren, sind aber auch anfällig für die Nutzung als Projektionsflächen.

– These 4: Kulturelle Innovation und Veränderungspotenziale –

Karrieren von Männern sind häufig auf Kontinuität gegründet (zum Beispiel informelles Mentoring und Netzwerke). Bei Frauen erweist sich dagegen gerade die Unmöglichkeit, in vorhandene Fußstapfen zu treten, als Chance zur Abgrenzung von Vorgängern und früheren Vorgesetzten und somit als Wegbereiterin von Innovationen: Frauen entfalten ihre (kulturellen und inhaltlichen) Veränderungspotenziale gerade dort, wo sie nicht an vorhandene Traditionen anknüpfen können.

– These 5: Schlüsselpositionen für die Gleichstellung –

Unternehmens- und Geschäftsleitungen sind in KMU als Schlüsselstellen für die Thematik Gleichstellung anzusehen. Ihre Sensibilisierung kann etwa über Best Practices und deren ökonomische Vorteile gelingen. Für die operative Umsetzung sind Personalverantwortliche die relevante Zielgruppe. Ihre Handlungsfähigkeit ist durch die Vermittlung von Wissen über (zum Beispiel) organisatorische Alternativen zu Verfügbarkeits- und Mobilitätsgeboten und so weiter zu erhöhen.

Unterstützend und beratend wirken Interessenvertretungen, das heißt Fachstellen für Diversity-Management oder Gender-Mainstreaming, Betriebsräte, Frauen-/Gleichstellungsbeauftragte. Sie können zum einen als Kanal für Gleichstellungsanforderungen von außen ans Unternehmen wirken und fungieren zum anderen als Expertinnen und Experten, die im Gleichstellungsprozess relevantes Fachwissen und Genderkompetenz bereitstellen.

4. Diskussion

Die Diskussion zeigte Differenzierungsbedarf in folgenden Dimensionen auf:

4.1 Strukturelle Bedingungen

Für den erleichterten/erschwertten Aufstieg von Frauen in hohe Führungspositionen muss zwischen Großunternehmen einerseits und Klein- und



Mittelunternehmen andererseits unterschieden werden.

Die Erreichbarkeit von unteren und mittleren Führungspositionen einerseits und hohen und höchsten Führungspositionen andererseits unterliegt unterschiedlichen Mechanismen.

Hohe und höchste Führungspositionen in den Kernprozessen eines Unternehmens sind für Frauen deutlich schwieriger erreichbar als Führungspositionen in Supportprozessen (respektive Corporate Functions). Das gilt sogar für Unternehmen in Branchen, die klassischerweise durch frauendominierte Berufe gekennzeichnet sind.

4.2 Kulturelle Effekte und Gegenkräfte

Gelangen Frauen in hohe und höchste Führungspositionen, dann sind tatsächlich qualitativ andere Praktiken mit kulturbildenden und kulturprägenden Effekten denkbar und tatsächlich zu beobachten.

Die Veränderungsansätze beziehen sich auf den Umgang mit Personal und Führung, auf den Aufbau und die Nutzung von Netzwerken sowie auf die Qualität des Einsatzes von Macht. Ebenso wird ein qualitativ anderer Umgang mit Ressourcen von Frauen in hohen und höchsten Führungspositionen praktiziert. Hier sind genauere Analysen unumgänglich.

Die kulturellen Erwartungen an Verfügbarkeit beginnen sich zu verschieben, sobald Frauen in hohe und höchste Führungspositionen gelangen:

So ist ein Wandel von einer Präsenzkultur zur Erwartung an (auch medial vermittelte) Verfügbarkeit zu beobachten. Allerdings ist dieser Wandel von der Branche, das heißt von den Aufgaben, abhängig.

Nicht betroffen ist die Erwartung an Leistung: Frauen in hohen und höchsten Führungspositionen erwarten von den Mitarbeitenden unbedingte Leistung.

Ob es tatsächlich zu kulturbildenden und kulturprägenden Effekten kommt, ist abhängig von den Gegenkräften, die sich formieren, sobald Frauen in hohe und höchste Führungspositionen gelangen. Marginalisierung und Ausschluss, aber auch bestimmte Erwartungen an „weibliche“ Verhaltensmuster von Frauen sind beobachtbare Gegentaktiken. Auch hier ist weiterer Forschungsbedarf erkennbar.

Teamprozesse und Frauenkarrieren in Forschung und Entwicklung

Workshop 3

**Leitung: Prof. Dr. Ulrike Busolt,
Hochschule Furtwangen**

1. Einleitung

Der prozentuale Anteil von Frauen in Forschung und Entwicklung ist in Deutschland immer noch zu gering. Angesichts der demografischen Entwicklung und der zunehmenden Technologieorientierten Exportwirtschaft in Deutschland sind mehr Wissenschaftlerinnen und Ingenieurinnen in Forschung und Entwicklung unbedingt erforderlich. Darüber hinaus existiert das Phänomen der „leaky pipeline“, das heißt, hoch qualifizierte Frauen gelangen nicht auf Führungspositionen. Das sogenannte „Drop-out“-Phänomen sorgt dann dafür, dass ein Teil der hoch qualifizierten Frauen den Bereich Forschung und Entwicklung verlässt und z. B. nach Kindererziehungszeiten nicht wieder einsteigt.

Um die Mechanismen, die Frauen am Einstieg und Aufstieg hindern, zu verstehen und zu beseitigen, sind insbesondere genaue Analysen der Arbeitssituation von Frauen in Forschung und Entwicklung erforderlich. Die drei an dem Workshop beteiligten Gruppen untersuchen die im Bereich Forschung und Entwicklung typische Teamarbeit. Es wird untersucht, inwieweit z. B. die Teamzusammensetzung (heterogen/homogen), verschiedene Rollenverteilungen in Teams, Kommunikation und Interaktion der Teammitglieder und andere Faktoren Einfluss auf die Effizienz, den Erfolg, die Innovativität und Kreativität des Teams haben und inwieweit sie dazu führen, dass Frauen ihr Potenzial angemessen nutzen können.

2. Projektvorstellungen

2.1 Projekt: Frauen und ihre Karriereentwicklung in naturwissenschaftlichen Forschungsteams

Ziele und methodisches Vorgehen

Das Projekt *Frauen und ihre Karriereentwicklung in naturwissenschaftlichen Forschungsteams* ist ein Projekt der Bekanntmachung „Frauen an die Spitze“ im Rahmen des Forschungsprogramms „Chan-



chengerechtigkeit in Bildung und Forschung“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF). Es wird vom Institut für Gründung und Innovation BIEM CEIP und der Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie durchgeführt. Die Laufzeit beträgt drei Jahre (9/2009–8/2012). Hintergrund des Projekts ist die Situation von Frauen in der deutschen außerhochschulischen Forschung, speziell in den Naturwissenschaften. Frauen haben sich erfolgreich die Forschung erobert – nicht aber deren Führungspositionen. Vor allem in den für den Innovationsprozess so wichtigen Naturwissenschaften sind Frauen in allen Qualifikationsstufen deutlich unterrepräsentiert. Ausschlaggebend für ihre Karriereverläufe ist dabei, neben ihrem Qualifikations- und Erfahrungshintergrund, die Forschungsumgebung, denn die Zeiten eines einsam und autark in seinem Labor tüftelnden Universalgenies sind lange vorbei: Forschung findet heute überwiegend in Forschungsteams statt. Sie sind sowohl Keimzelle des wissenschaftlichen Erfolgs als auch zukünftiger wissenschaftlicher Karrieren. Vor dem Hintergrund unterschiedlicher wissenschaftlicher Karriereverläufe von Frauen und Männern werden in dem Forschungsvorhaben konkret untersucht:

- die Organisationsstrukturen außerhochschulischer Forschungseinrichtungen mit Blick auf Karrieremöglichkeiten von Frauen,
- die Zusammensetzung von Forschungsteams, die Stellung von Frauen und Männern innerhalb der Teams, die Identifizierung von Erfolgsfaktoren und

die effiziente Gestaltung und Verbesserung von Teamprozessen und

- die Interaktion von Organisationsstruktur, Persönlichkeit und Rollenstereotype auf den Erfolg.

Das Projekt setzt sich aus mehreren Teilstudien zusammen:

Erfassung des Status quo und Untersuchung von Organisationsstrukturen in der außerhochschulischen Forschung

Im Rahmen einer Primärstudie erfolgte eine Erhebung von fächerspezifischen Personaldaten der außerhochschulischen Forschungseinrichtungen. Diese wurde mit einer Sekundärliteraturanalyse zu bisher veröffentlichten Studien im Bereich „Frauen im deutschen Wissenschaftssystem“ kombiniert und ausgewertet.

Die formalen und informellen Organisationsstrukturen der außerhochschulischen Forschungseinrichtungen, Mechanismen der Selbstevaluation sowie die „gendered substructure“ der Organisation wurden mit Hilfe von Experteninterviews untersucht. Dazu wurden 16 semistrukturierte Experteninterviews mit Vertreterinnen und Vertretern aus den Geschäftsstellen der vier außerhochschulischen Forschungseinrichtungen und Einrichtungen der Ressortforschung durchgeführt. 13 weitere Interviews wurden mit Instituts- und Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleitern von Forschungsinstituten geführt.

Deutschlandweite Onlinebefragung

Zur Untersuchung der Erfolgsfaktoren von individuellem wissenschaftlichen Karriereerfolg und dabei bestehenden Geschlechterunterschieden wurde eine deutschlandweite Onlinebefragung zur Karriereentwicklung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern außerhochschulischer Forschungseinrichtungen durchgeführt. Dazu wurden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler unterschiedlicher Fachrichtungen und Qualifikationsstufen gebeten, u. a. die Karriererelevanz und den aktuellen individuellen Erfüllungsgrad unterschiedlicher Arbeitsaufgaben bzw. -ergebnisse einzuschätzen, ihre Arbeitssituation in den Forschungsteams zu bewerten, die Zusammenarbeit mit ihrer Führungskraft zu charakterisieren,

erhaltene Unterstützung durch Mentorinnen und Mentoren zu beschreiben und berufliche Präferenzen bzw. individuelle Karriereziele anzugeben. Darüber hinaus wurde erfragt, inwieweit beide Geschlechter Ungleichbehandlungen im beruflichen Alltag erleben und unterschiedliche geschlechtsbezogene Kompetenzzuschreibungen wahrnehmen. Der Gesamtrücklauf von Fragebögen, die größtenteils vollständig ausgefüllt wurden, betrug N= 700. Von den befragten Personen waren 44,1 Prozent männlich (N= 309) und 51,6 Prozent weiblich (N= 361). Keine Angaben zu ihrem Geschlecht machten 4,3 Prozent der Befragten (N= 30).

Qualitative Interviews mit naturwissenschaftlichen Forschungsteams

Aufbauend auf den vorausgegangenen Studien werden Interviews in 20 naturwissenschaftlichen und fünf geisteswissenschaftlichen Forschungsteams geführt. Ziele der Studie sind die Untersuchung der Einflussfaktoren Organisationsstruktur, Persönlichkeit und Rollenstereotype auf den Teamerfolg.

Psychologische Intervention in 15 Forschungsteams

In diesem Schritt wird geprüft, inwieweit die erfragten Merkmale den objektiven und subjektiven Karriereerfolg für beide Geschlechter in unterschiedlichem Maße vorhersagen können. Auf Grundlage dieser empirischen Erkenntnisse werden Interventionsansätze konzipiert, implementiert und evaluiert.

Wichtige Erkenntnisse

Auf der Statustagung wurden Ausschnitte aus Experteninterviews sowie der Onlinebefragung vorgestellt. Im Kernpunkt des Inputvortrags stand die Frage, wie Individualinteressen und Teaminteressen ausgehandelt werden und inwiefern diese Prozesse Wissenschaftlerinnenkarrieren beeinflussen. Es wurde dargestellt, dass im Team Bewertungsprozesse zwischen den Teammitgliedern stattfinden, die oft geschlechterdifferenz

verlaufen. So zeigte die Befragung nach der wahrgenommenen Kompetenzzuschreibung während der Arbeit klare Geschlechterunterschiede. Die Befragten sollten unter der Berücksichtigung, wie in ihrem Team Frauen und Männer in der Arbeit wahrgenommen werden, einschätzen, „welchem Geschlecht welche Stärken in höherem Maße zugeschrieben“ werden. Aus dem Antwortverhalten lassen sich „typische männliche respektive weibliche Kompetenzen ableiten. So werden Kompetenzen wie technische Kompetenz, die Fähigkeit auf sich aufmerksam zu machen, zeitliche Verfügbarkeit, Führungsfähigkeit und Durchsetzungsvermögen eindeutig Männern und soziale Kompetenz und Teamfähigkeit eindeutig Frauen zugeschrieben. Dabei handelt es sich um Kompetenzen, denen durch Expertinnen und Experten in den außerhochschulischen Forschungseinrichtungen eine hohe Bedeutung für beruflichen Erfolg zugeschrieben wird. Ein Vergleich der Antwortgruppen Frauen/Männer zeigte weiterhin, dass es ein signifikant unterschiedliches Antwortverhalten gibt. Die geschlechtliche Kompetenzzuschreibung wird dabei vor allem durch die befragten Frauen verursacht. Die befragten Männer tendieren eher dazu, die Kompetenzen weniger den Geschlechtern zuzuschreiben.

Gleichzeitig sind Frauen diese Geschlechtsunterschiede insgesamt stärker bewusst als Männern. Frauen erleben im Gegensatz zu Männern eher

ein Organisationsklima geschlechtsbezogener Ungleichheit, wobei weniger die Diskriminierung von Frauen im Vordergrund steht als vielmehr die Bevorzugung von Männern insbesondere bei Beförderungen. Damit einher geht der Befund, dass Frauen signifikant häufiger als Männer erleben, dass ihnen bestimmte Arbeitsaufgaben aufgrund ihres Geschlechts und der damit wirksam werden Stereotype eher weniger zugewiesen werden als Männern.

Handlungsempfehlungen

Unsere Ergebnisse zeigen, dass geschlechtsspezifische Bewertungsprozesse in Forschungsteams stattfinden. Diese Bewertungsprozesse haben nicht nur Auswirkungen auf die Teameffektivität und -effizienz, sondern auch auf die einzelnen Karrieren der Wissenschaftlerinnen. Obwohl diese Prozesse auf Teamebene stattfinden, scheinen die Interviews und offenen Fragen aber anzuzeigen, dass der daraus resultierende Geschlechterkonflikt nicht auf Teamebene artikuliert wird. Stattdessen wird er der Organisation zugeschrieben und dadurch anonymisiert. Um eine nachhaltige Verbesserung der Karrierechancen von Frauen zu erreichen, muss der Konflikt um knappe Ressourcen und die geschlechtsspezifische Zuweisung von beruflichen Möglichkeiten offengelegt werden.



Des Weiteren müssen auf Organisationsebene Möglichkeiten geschaffen werden, um im Team unterschiedliche Arbeitspotenziale, aufgrund von Alter oder unterschiedlicher zeitlicher Verfügbarkeit, vereinbar zu machen. Zur geschlechter-sensiblen Gestaltung von Teamprozessen sollten Führungskräfte-schulungen integriert werden, die Geschlechterstereotypen offenlegen und bei der Entwicklung von transparenten Leistungs- und Bewertungskriterien unterstützen.

2.2 Projekt: Gender Chancen – Nutzung des Potenzials von Frauen im Innovationssystem

Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Zeitraum von 2007 bis 2009 geförderte Forschungsvorhaben *Gender Chancen* wurde unter Leitung der Fraunhofer-Gesellschaft von dem Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, der Technischen Universität Berlin, c-trains Kulturvermittlung sowie wehking pr als Projektpartnern durchgeführt.

Ziele und methodisches Vorgehen

Im Fokus der Studie „Gender Chancen – Nutzung des Potenzials von Frauen im Innovationssystem“, in deren Rahmen die Untersuchung „Frauen im Innovationssystem – im Team zum Erfolg“ entstanden ist, steht die Überlegung, unter welchen Bedingungen Frauen besonders erfolgreich sind, d. h. einen hohen Beitrag zum Innovationssystem leisten. Dieser Blickwinkel war Ausgangspunkt des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Forschungsvorhabens, das unter Leitung der Fraunhofer-Gesellschaft von dem Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, der Technischen Universität Berlin, c-trains Kulturvermittlung sowie wehking pr als Projektpartnern durchgeführt wurde. Ziel des Teilprojekts des Fraunhofer ISI ist es, Wege aufzuzeigen, welche Grundbedingungen in Organisationen dazu beitragen, dass das Potenzial von Frauen genutzt werden kann. Es ging darum, insbesondere der Frage nachzugehen, wie das kreative Potenzial, das sich in der Wissenschaft durch Publikationen und Patente



messen lässt, genutzt werden kann und welche Rahmenbedingungen dafür bedeutsam sind. Es sollen außerdem Wege aufgezeigt werden, wie Frauen verstärkt für das Innovationssystem gewonnen und gehalten und ihre Kompetenzen gezielt eingebunden werden können. In einer zweiten Publikation wurden die ermittelten Faktoren, die Frauen besonders erfolgreich machen, an den Maßnahmen gespiegelt, die derzeit in Universitäten, Forschungsorganisationen und Unternehmen durchgeführt werden.

Die ISI-Studie basierte auf ausführlichen persönlichen Interviews mit 29 sogenannten Innovationsträgerinnen und zusätzlichen 41 Gesprächen mit Personen aus deren beruflichem Umfeld. Die Innovationsträgerinnen wurden aufgrund ihrer hohen Anzahl an Patenten und Publikationen in den einschlägigen Patent- und Publikationsdatenbanken identifiziert. Die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner stammen aus den Bereichen Energietechnik, Produktionstechnik, Life Sciences mit Schwerpunkt Biotechnologie sowie der Nanotechnologie. Der zeitliche Schwerpunkt der Gespräche war von Herbst 2008 bis Frühjahr 2009. Konzeptioneller Ausgangspunkt der Studie war die Frage nach typischen fördernden und hemmenden Faktoren für innovative und kreative Leistungen unter Gender-Perspektive. Dabei haben wir differenziert nach Mikrofaktoren (Persönlichkeit, biografische Merkmale), Mesofaktoren (berufliche und soziale Netzwerke) sowie Makrofaktoren (organisatorisches Umfeld inklusive Frauenfördermaßnahmen und Diversity-Ansätzen).

Wichtige Erkenntnisse

Die Ergebnisse unserer Studie bestätigen, dass es nach wie vor spezifische Arbeitsweisen und Arbeitsstile von Frauen gibt, welche eine bestimmte Gestaltung der Arbeitsbedingungen implizieren, damit Frauen ihr Potenzial angemessen nutzen können. Zu diesen spezifischen Arbeitsbedingungen zählen vor allem eine funktionierende Teamstruktur und ein ermutigendes soziales und berufliches Umfeld. Für unsere Innovationsträgerinnen, deren Leistungsfähigkeit außer Zweifel steht, ist es äußerst wichtig, dass ihre Meinung und Leistung auch vom direkten Umfeld, d. h. den Mitgliedern der Arbeitsgruppe – inklusive Vorgesetzten –, anerkannt wird. Die große Relevanz „sozialer“ Faktoren wird nicht nur von den Innovationsträgerinnen selbst, sondern auch von den Angehörigen des beruflichen Umfeldes klar herausgestellt.

Handlungsempfehlungen

Die Studie „GenderChancen“ zeigt deutlich, dass es unabhängig von der hierarchischen Position beeindruckend leistungsfähige Frauen im Innovationssystem gibt, deren Potenzial in erster Linie dann zur Geltung kommt, wenn sie in funktionierenden Teamstrukturen arbeiten. Funktionierende Teams zeichnen sich dadurch aus, dass sie unterschiedliche Ansichten und Zugänge tatsächlich wertschätzen und ein unterstützendes motivierendes Arbeitsklima herstellen.

Zu einem förderlichen Umfeld zählt neben der echten Akzeptanz unterschiedlicher Meinungen und Perspektiven auch ein hoher Autonomiegrad hinsichtlich der Arbeitsgestaltung: Die für hohe Leistungsfähigkeit als entscheidend wahrgenommenen Entscheidungsspielräume beziehen sich sowohl auf die Themenwahl, die Arbeitszeiten als auch eine ausreichende Ausstattung mit technischen und finanziellen Ressourcen, um eigene Ideen weiterverfolgen zu können. Die große Bedeutung solcher Faktoren wurde im Übrigen auch durch Studien belegt, die explizit die Frage untersucht haben, welche Bedingungen für überdurchschnittlich kreative und hoch innovative Forschungsleistungen notwendig sind (Heinze, Thomas/Shapira, Philip/Rogers, Juan/Senker, Jacqueline (2007): *Creativity Capabilities and the Promotion of Highly Innovative Research in Europe and the United States*, Final Report. EU-NEST/CREA-511889. Karlsruhe): Hier werden auf Organisations- und Arbeitsgruppen-ebene ausdrücklich Faktoren wie die Freiheit, eigene

wissenschaftliche Interessen zu definieren und zu verfolgen, und eine flexible Forschungsförderung hervorgehoben.¹²

Als hemmend haben die Innovationsträgerinnen Strukturen wahrgenommen, die eine solche Akzeptanz und Wertschätzung nicht gewährleisten. Außerdem spielen Stereotype für Männer und Frauen und unterschiedliche Leistungserwartungen bzw. Leistungsbewertungen nach wie vor eine – im Hinblick auf die Nutzung des Potenzials von Forscherinnen im Innovationssystem – negative Rolle.

Initiativen zur Gestaltung des Arbeitsumfeldes sollten sich daher nicht in konkreten frauenpolitischen (Förder-)Maßnahmen erschöpfen, sondern vielmehr darauf achten, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem eine Vielfalt von Meinungen und Arbeitsstilen geachtet und respektiert wird. Auf diese Weise kann es gelingen, weit mehr Frauen für Forschung und Entwicklung zu gewinnen und nachhaltig ihre Potenziale in Unternehmen, Universitäten und Forschungseinrichtungen zur Geltung zu bringen, als dies bisher der Fall war.

2.3 Projekt: EFFINET: Effizienz und Innovativität von homogenen und heterogenen Forschungsteams

Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und Europäischen Sozialfonds (ESF) geförderte Forschungsvorhaben *EFFINET* (Effizienz und Innovativität von homogenen und heterogenen Teams von Erfinderinnen und Erfindern in Forschung und Entwicklung) wurde im Zeitraum von 2008 bis 2010 an der Hochschule Furtwangen University durchgeführt.

Ziele und methodisches Vorgehen

EFFINET ist ein Forschungsprojekt zum Themenschwerpunkt „Frauen an die Spitze“ im Rahmen des Förderbereichs „Strategien zur Durchsetzung von Chancengleichheit für Frauen in Bildung und Forschung“. Grundlage der EFFINET-Studie ist die

¹² Des Weiteren verweisen die Autor/-innen auf folgende Faktoren: „facilitative group leadership, small group size, an organizational context with a complementary variety of scientific skills and instrumentation, organizational arrangements that support unplanned multidisciplinary contact, the presence of a guiding research mission [...], and organizational scientific reputation and ethos“ (Heinze et al. 2007).



Erkenntnis aus dem im 6. Rahmenprogramm von der Europäischen Kommission geförderten Vorgängerprojekt ESGI (European Studies on Gender Aspects of Inventions), dass prozentual von deutschen Forscherinnen weniger EU-Patente angemeldet werden als von ihren männlichen Kollegen und deutlich weniger, als entsprechend ihrem Anteil in Forschung und Entwicklung zu erwarten wären.

Die Studie untersucht die Fragen, ob und wie sich geschlechterhomogene und geschlechterheterogene Teams in Forschung und Entwicklung patentanmeldender Unternehmen in Deutschland in ihrer Arbeitsweise und Effizienz unterscheiden und inwieweit Organisationsstrukturen, Teamprozesse und individuelle Entscheidungen die innovative Kompetenz und Erfindungsleistung von Gruppen und Individuen beeinflussen.

Zu diesem Zweck werden qualitative Experteninterviews mit Erfinderinnen und Erfindern aus Forschung und Entwicklungsteams, ein Online-Survey sowie eine detaillierte Datenbankanalyse durchgeführt. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse werden Strategien und Handlungsempfehlungen entwickelt, die darauf abzielen, das Innovationspotenzial zu erhöhen und Chancengleichheit von Frauen und Männern herzustellen.

Forschungspolitische Rahmenbedingungen des Projekts

Deutschland verfügt über eine hervorragende technologische Leistungsfähigkeit. Dies drückt

sich in der ambitionierten Zielsetzung aus, Deutschland bis zum Jahr 2020 zur forschungsfreudigsten Nation der Welt zu entwickeln. Die Innovationsleistung einer Wirtschaft bemisst sich u. a. an der Zahl angemeldeter Patente, die überwiegend von Teams entwickelt werden.

Zwar gibt es inzwischen eine Vielzahl von Studien zu Teamarbeit und zu den Bedingungen und Wirkungen homogener und heterogener Teamarbeit, jedoch liegt der Schwerpunkt auf der Managementliteratur und weniger auf der konkreten industriellen Forschungs- und Entwicklungsarbeit. Eine Erkenntnislücke besteht hinsichtlich der Effizienz und Innovativität von Erfinderinnen und Erfindern in Forschung und Entwicklung, die in geschlechterhomogenen oder -heterogenen Teams zusammenarbeiten.

Die Berücksichtigung von Genderaspekten und die Einbeziehung der vielfältigen Lebenswirklichkeiten und Bedürfnisse von Frauen und Männern gewinnen für den wirtschaftlichen Erfolg von Forschungseinrichtungen in Wirtschaft und Hochschule zunehmende Bedeutung. Deshalb hat sich das Bundesministerium für Bildung und Forschung die Förderung der Chancengerechtigkeit durch die Integration von Genderfragen in der Forschung als zentrales Ziel gesetzt.

Zielsetzung

Der Erfindungs- und Patentierungsprozess wird von einer Vielzahl struktureller und organisationaler Voraussetzungen sowie individueller Entscheidungen beeinflusst. Prozesse der Wissensgenerierung finden nicht in einem geschlechtsneutralen Umfeld statt, das heißt, die Teamzusammensetzung ist ein wichtiger Einflussfaktor im Forschungs- und Entwicklungsgeschehen.

Mit der EFFINET-Studie gehen wir der Frage nach, ob und in welcher Art und Weise sich geschlechterhomogene und -heterogene Teams in Forschung und Entwicklung in ihrer Arbeitsweise, Effizienz und Innovativität unterscheiden. Darüber werden die in der Studie gewonnenen Erkenntnisse dazu genutzt, Strategien und Handlungsempfehlungen zu entwickeln, die die Effizienz und Innovativität von Erfinderteams bei der Technologie- und Produktentwicklung und die Chancengleichheit von Frauen und Männern in Forschung und Entwicklung fördern.



Forschungsfragen

- Inwieweit beeinflussen Organisationsstrukturen, Teamstrukturen, -funktionen und -prozesse sowie individuelle Handlungsentscheidungen die Erfindungsleistung und innovative Kompetenz von Gruppen und Individuen?
- Unter welchen Bedingungen ist Teamarbeit sowohl für das Gesamtteam als auch für das Individuum gleichzeitig effizient und innovativ?
- Wie gelingt es, ein Innovationsklima im Unternehmen und im Team zu schaffen, das für Frauen und Männer gleichermaßen förderlich ist?

Methodisches Vorgehen

Da bisher noch wenige Untersuchungsergebnisse zu den uns interessierenden Forschungsfragen vorliegen, wurde eine Kombination verschiedener Erhebungsinstrumente zur Erforschung gewählt:

- Qualitative Experteninterviews mit Erfinderinnen und Erfindern aus heterogenen und homogenen Teams,
- onlinegestützte Befragung von Erfinderinnen und Erfindern von Gruppenpatenten unterschiedlicher Zusammensetzung,
- detaillierte statistische Auswertung einer Patentdatenbank für Deutschland.

Wichtige Erkenntnisse und Schwerpunkte der Diskussion

Der Einführungsvortrag des Projekts EFFINET zeigte den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Workshops zentrale Teilaspekte der EFFINET-Studie auf. Hierbei wurde im Zuge der Veranstaltung insbesondere auf die unterschiedlichen Karrierebedingungen von Frauen und Männern in Forschung und Entwicklung eingegangen. Grundlage hierfür war die Erkenntnis der Studie, dass in Deutschland prozentual weniger EU-Patente von Forscherinnen angemeldet wurden als von ihren männlichen Kollegen. Die Zahl der Erfinderinnen beträgt in Deutschland im Jahr 2003 nur sechs Prozent (100 Prozent = alle weiblichen und männlichen Erfinder), während die Frauen einen Anteil in der Forschung von zwölf Prozent aufweisen (100 Prozent = alle weiblichen und männlichen Forscher). Dies warf die Fragen auf: Warum erfinden Forscherinnen weniger als Forscher? Gibt es unterschiedliche, nicht für alle Forscherinnen und Forscher gleichermaßen nutzbare Rahmenbedingungen, die sich positiv/negativ auf das Erfindungsverhalten auswirken?

Einen klaren Unterschied zeigte dabei die Onlinebefragung der EFFINET-Studie über den Einfluss der Kinderbetreuung auf die eigene Innovativität der Erfinder: Knapp 43 Prozent aller weiblichen Erfinder sehen einen sehr starken Zusammenhang

zwischen der Möglichkeit, ihre Kinder gut betreut zu wissen, und ihrer eigenen innovativen Arbeitsleistung. Im Vergleich dazu sahen nur knapp 13 Prozent der männlichen Erfinder diesen Aspekt als sehr relevant für ihre Erfindertätigkeit an.

Die anschließende Tischrundendiskussion wurde mit einem fiktiven Fallbeispiel eingeleitet. Hierbei wurde von der Erfinderin Frau A. berichtet, die sich entschieden hat, eine einjährige Erziehungszeit zur Kinderbetreuung zu nehmen. In der Tischrunde wurden die Probleme diskutiert, die das Ausscheiden von Frau A. aus der Projektgruppe mit sich bringt, ebenso das Konfliktpotenzial während ihrer Erziehungszeit und der anschließenden Reintegrationsphase. Zur Sprache kam hierbei insbesondere die Verantwortung der Organisation und des Teams: Kommunikationshäufigkeit, Ersatzkräfte, Teamsitzungszeit, Vorhandensein von Kinderbetreuung, virtuelle Kommunikation, Informationsweitergabe und Arbeitsplanung bzw. Aufgabenplanung der wieder in den Berufsalltag einsteigenden Eltern. Außerdem wurden potenzielle Maßnahmen zum Abfedern und Verhindern dieser Probleme diskutiert.

Am Ende der Diskussion wurde den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ein kurzer Fragebogen zur Erkenntnisgewinnung aus den Vorträgen und Erfolgchancen der diskutierten Maßnahmen ausgeteilt. Diese Ergebnisse wurden zusammen mit den bisherigen Studienergebnissen zu Handlungsempfehlungen synthetisiert.

Synthese und Handlungsempfehlungen

Aus den bisherigen Forschungsergebnissen der EFFINET-Studie sowie der im Zuge der Workshops abgehaltenen Tischrundendiskussionen lassen sich die gewonnenen Erkenntnisse zu Handlungsempfehlungen synthetisieren. Ziel dieser Handlungsempfehlungen ist die nachhaltige und gezielte Förderung der Effizienz und Innovativität von Forschungs- und Entwicklungsteams und der Chancengleichheit von Frauen und Männern in Bezug auf Kinderbetreuung, Erziehungszeiten und Wiedereinstieg in den Beruf.

1) Konstante Kommunikation zu Erfinderinnen und Erfindern in Elternzeit

Um eine effiziente Reintegration nach der Elternzeit in den Berufsalltag zu erleichtern, ist es wichtig, bereits während der Elternzeit den Kon-

takt zum Forscherteam, aber auch der Abteilung zu halten. So können die Eltern trotz ihrer Abwesenheit fachliche Weiterentwicklungen verfolgen und den Kontakt zu ihrem sozialen Netzwerk innerhalb der Firma beibehalten.

2) Flexible Kommunikationsstrukturen mit Erfinderinnen und Erfindern in Eltern- oder Teilzeit

Die Kommunikation mit Erfinderinnen und Erfindern in Elternzeit muss die veränderten Lebensumstände der Eltern angepasst werden und entsprechen flexibel gestaltet werden. Hilfreich ist hierbei eine Mischung aus unterschiedlichen Kommunikationsformen: E-Mails erlauben die asynchrone Kommunikation, wenn die Kinder schlafen, sind aber nur bedingt persönlich. Um persönliche Treffen (Meetings) mit der Projektgruppe zu halten, ist es erstrebenswert, wenn auch vonseiten der Organisation die Möglichkeit zur Kinderbetreuung aktiver gestaltet wird, beispielsweise durch stundenweise Betreuung während des Meetings durch ehemalige, bereits sich im Ruhestand befindende Kolleginnen und Kollegen oder durch Zusammenarbeit mit Tagesmüttern.

3) Aktive Reintegration

Keht eine Erfinderin oder ein Erfinder aus der Elternzeit zurück, besteht Aufholbedarf sowohl fachlicher als auch persönlicher Natur (soziale Netzwerke innerhalb der Firma). Hierbei ist besonders das aktive Mitwirken der Projektgruppe oder der Teams gefragt. Es sollte in der Projektplanung ein Teil der Zeit der Kolleginnen und Kollegen mit eingeplant werden, die zum aktiven Anlernen verwendet werden kann. Ebenfalls sollte in der Projektplanung die/der sich in Elternzeit befindliche Erfinderin/Erfinder schon frühzeitig miteingebunden werden, sodass die Projektverteilung nach der Reintegration unmittelbar geklärt ist.

Motivation und Kompetenz als Voraussetzungen für Führungskarrieren – ticken Frauen anders?

Workshop 4

Leitung: Dipl.-Psych. Sabine Korek,
Universität Leipzig

1. Einleitung

Der gemeinsame Workshop der beiden Projekte *Aufstiegskompetenz von Frauen* und *Führungsmotivation im Geschlechtervergleich* betrachtet mit Kompetenz und Motivation zwei Voraussetzungen für Führungskarrieren, die auf der personalen Ebene angesiedelt sind. Es stehen somit jene Frauen und Männer im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit, die Führungskarrieren machen wollen. Betrachtet werden deren persönliche Ressourcen. Betriebliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen, aber auch Persönlichkeitseigenschaften und Erfahrungen werden als förderliche oder hinderliche Faktoren zur Entwicklung von Aufstiegskompetenz und Führungsmotivation erachtet. Beide Projekte verfolgen einen empirischen Ansatz: Es werden zunächst aus theoretischen Überlegungen die beiden persönlichen Ressourcen Aufstiegskompetenz und Führungsmotivation unter besonderer Beachtung des Genderkontextes neu konzipiert. In Befragungen von Schülerinnen und Schülern, Studentinnen und Studenten und, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

und deren Führungskräften aus verschiedenen Unternehmen und Branchen werden dann sowohl die Ausprägung beider Ressourcen als auch förderliche und hinderliche Bedingungen aus ihrer persönlichen Entwicklung (frühe Führungserfahrungen) und betriebliche Faktoren (Arbeitsbedingungen, Verhalten der Vorgesetzten) geprüft. Besondere Beachtung wird dabei Geschlechtsunterschieden geschenkt und der Frage, ob bestimmte förderliche oder hinderliche Faktoren speziell für Frauen oder Männer wirksam sind. Aus den Projektergebnissen sollen Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, die sowohl auf einer personalen als auch auf einer betrieblichen Ebene Ansatzpunkte für Interventionen zur Steigerung des Frauenanteils in (höheren) Hierarchieebenen bieten können.

2. Projektvorstellungen

2.1 Projekt: Führungsmotivation im Geschlechtervergleich

Projektansatz

Das Ziel des Projekts *Führungsmotivation im Geschlechtervergleich* ist es, ein valides Diagnoseinstrument zur Erfassung von Führungsmotivati-



on – insbesondere bei Frauen – zu entwickeln und die wichtigsten Faktoren, die Führungsmotivation fördern beziehungsweise behindern, zu erforschen. Prinzipiell ist das Instrument für den Einsatz bei Frauen und Männern geeignet. Vorrangiges Anliegen bei der Entwicklung war jedoch, frauenspezifischen Besonderheiten bei der Diagnose von Führungsmotivation angemessen Rechnung zu tragen, indem zum Beispiel Einschränkungen der Führungsmotivation bei Frauen durch Stereotype, geschlechtstypische Rollenerwartungen und so weiter vermieden werden, beziehungsweise frauenspezifische Aspekte der Führungsmotivation besondere Berücksichtigung finden.

Eine geschlechterneutrale Formulierung der Fragen stellt eine Grundvoraussetzung für die Umsetzung der sogenannten „gendersensitiven“ Messung von Führungsmotivation dar. Folgenden frauenspezifischen Besonderheiten wird im neu entwickelten Instrument ebenfalls Rechnung getragen, um konkrete Ansatzpunkte für Fördermaßnahmen identifizieren zu können: Furchtkomponenten der Motivation, Erfahrungen mit verantwortungsvollen Aufgaben, Berufs- und Lebenseinstellungen, mögliche Hindernisse, Anreize und Möglichkeiten einer Führungsposition.

Zentrale Ergebnisse

Als ein zentrales Ergebnis bisheriger Projektarbeiten stellte sich heraus, dass Frauen im Durchschnitt eine höhere Ausprägung in den *Furchtkomponenten ihrer Motivation* aufweisen. So stimmen sie im Vergleich zu Männern eher Aussagen zu wie „In einer Führungsposition hätte/habe ich die Befürchtung, den Anforderungen nicht gewachsen zu sein“ oder „Wenn andere auf mich angewiesen sind, habe ich große Bedenken, einen Fehler zu machen“.

Erfahrungen mit verantwortungsvollen und/oder führungsähnlichen Aufgaben hängen zudem positiv mit Führungsabsicht zusammen. Genau an dieser Stelle bleiben viele Frauen jedoch hinter den Männern zurück. Wenn Frauen von Führungserfahrungen berichten, dann häufig von passiv zugewiesenen Aufgaben, die sie ohne Aufforderung vielleicht nicht übernommen hätten. Art und Umfang von Führungserfahrungen werden daher ebenfalls mit dem Instrument erfasst.

Auch bestimmte typischerweise eher von Frauen gehaltene *Berufs- und Lebenseinstellungen* können als motivationale *Hindernisse* für das Erreichen von

Führungspositionen fungieren – so auch die Einstellung „Es ist mir ein großes Anliegen, dass mein Privatleben nicht durch meine Arbeit beeinträchtigt wird“. Zwar stellt diese Ansicht ein berechtigtes Bedürfnis nach einer Work-Life-Balance dar und sollte kein Hindernis für die Übernahme von Führungsaufgaben sein. Dennoch ist heutzutage weiterhin davon auszugehen, dass in den meisten Führungspositionen die normale Arbeitsstundenzahl deutlich überschritten wird und daher sehr wohl Einschränkungen im Privatleben zu erwarten sind.

Führungsaufgaben werden von Frauen jedoch nicht gänzlich abgelehnt und sind nicht ausschließlich mit Vorbehalten besetzt. Dies zeigt sich unter anderem darin, dass Frauen eher als Männer die selten berücksichtigte Möglichkeit befürworten, *Führungsaufgaben zu zweit zu übernehmen*.

Das Instrument eignet sich auch für Zielgruppen mit bislang geringem Bezug zu Führungsaufgaben. Hierzu zählen Frauen aller Altersgruppen, welche aufgrund ihrer eher seltenen Führungserfahrungen schlechter dazu in der Lage sein könnten, ihr Interesse an Führungsaufgaben realistisch einzuschätzen – aber zum Beispiel auch Jugendliche, die lediglich noch keine umfangreichen Arbeitserfahrungen sammeln konnten und mit der gleichen Schwierigkeit konfrontiert sind. Um diesem Problem zu begegnen, wurden typische *Anreize und Chancen einer Führungsposition* als Facetten der Führungsmotivation miterhoben, wie beispielsweise das Interesse am Gestalten, an Verantwortungsübernahme, an der stetigen Weiterentwicklung eigener Fähigkeiten und so weiter. Eine Passung mit dem typischen Interessenmuster von Führungskräften, welches zu Projektbeginn anhand einer großen Interviewstudie identifiziert wurde, dürfte auf eine Passung mit dem Anforderungsprofil einer typischen Führungsrolle hinweisen.

Schwerpunkte der Diskussion

Insgesamt zeichnet sich bei Frauen ein Gesamtbild ab, welches im Kontrast zu den Männern stärker durch Vorbehalte geprägt ist. Aus diesen Erkenntnissen sollten sich direkte Ansatzpunkte für die Praxis ergeben. In der Kleingruppenarbeit wurde dementsprechend zur Diskussion gestellt, *„was Unternehmen, Personalabteilungen und Führungskräfte tun können, um Frauen mit Führungsmotivation zu fördern und besonders ihre motivationalen Barrieren zu beseitigen“*.

Von den Workshopteilnehmerinnen und -teilnehmern wurden grundsätzlich zwei Herangehensweisen unterschieden, um motivationale Hürden gerade bei Frauen abzubauen: Zum einen sind Veränderungen „top-down“, von der Unternehmensleitung durchzuführen, zum anderen können Fördermaßnahmen „bottom-up“ direkt auf Mitarbeiterebene umgesetzt werden.

Auf Unternehmensebene ist vor allem der Abbau tradierter Rollenbilder und damit der „gläsernen Decke“ voranzutreiben.

Eine *Einführung der Frauenquote* wurde größtenteils befürwortet, um Frauen grundsätzlich die Möglichkeit zur Etablierung in Führungspositionen zu geben. Um Frauen auf eine mögliche Stigmatisierung als „Quotenfrau“ sowie auf Umgangsweisen mit diesem Problem vorzubereiten, wurde die Idee eines Stigmatrainings aufgeworfen.

Generell war jedoch die Übereinkunft, dass der Diversity-Prozess in Unternehmen im Sinne von *Gender-Mainstreaming* etabliert werden muss. So wurde betont, dass es kein Doppelglas geben sollte, welches Frauen oder Männer bevorzugt oder benachteiligt. Stattdessen sollten unter Berücksichtigung der weiblichen, aber auch der männlichen Perspektive alle Unternehmensmitglieder gleichberechtigt und ihren individuellen Talenten entsprechend behandelt und gefördert werden. So ist bei allen Fördermaßnahmen nicht nur auf Nachteile von Frauen einzugehen – vielmehr sind ein positiver Fokus und ein *Ausbau ihrer vorhandenen Stärken* relevant.

In diesem Zusammenhang wurde die fehlende *Transparenz* darüber bemängelt, welche Führungspositionen in Unternehmen überhaupt bestehen oder zu besetzen sind und über welche Qualifikationen und Leistungen man in sie hineingelangt. Über eines waren sich gerade die Frauen einig: Führen ja – aber nicht um jeden Preis.

Auch auf individueller Ebene wurden einige Vorschläge für Maßnahmen herausgearbeitet. Hier dient zunächst das *Erkennen und Benennen konkreter Befürchtungen und Hemmfaktoren im Motivationsprofil* als eine Basis für gezielte *Coaching-Maßnahmen*. So herrscht häufig bei Frauen die Sorge, sie könnten den Anforderungen der Stelle nicht gewachsen sein. Hierzu könnten beispielsweise konsequente *Zielvereinbarungen* mit der oder dem Vorgesetzten dienlich sein. Konkrete Leistungsrückmeldungen würden aller Voraussicht nach zu einem Abbau der für Frauen typischen Selbstunterschätzung beitragen. Ein realistisches Bild über

die eigenen Kompetenzen und Eigenschaften ist für das Einschlagen neuer Karrierepfade Voraussetzung.

Generell sollten die entsprechenden Maßnahmen möglichst früh in der Karriereentwicklung ansetzen. Optimalerweise können junge Berufseinsteigerinnen bereits vor Aufnahme ihrer Arbeitstätigkeit oder durch sogenanntes *Onboarding* gleich zu Beginn ihrer Karriere auf mögliche Schwierigkeiten vorbereitet werden. Das *Verhalten* und die *Selbstdarstellung* in Verhandlungen oder der *Aufbau beruflich nützlicher Netzwerke* könnten ebenfalls schon früh trainiert werden.

Einen Ansatzpunkt, der mit der Fortentwicklung der Karriere wichtiger wird, stellen *Mentoring-Programme* dar. Im Rahmen dieser Programme können erfahrene weibliche Führungskräfte eine beratende Vorbildfunktion einnehmen und den Spaß an Führungsverantwortung vermitteln. *Weibliche Vorbilder* wurden als besonders vielversprechend festgehalten, um die Führungsmotivation des potenziellen weiblichen Führungsnachwuchses zu steigern. Dies sollte dann bei den Frauen zu einem Ausbau und einer Steigerung der Führungskompetenzen führen. Die neuen führungskompetenten Frauen können dann wiederum selbst als positives Vorbild fungieren. So bildet sich ein langfristiger, sich selbst verstärkender Kreislauf.

Ein großes Motivationspotenzial steckt auch in der Unterstützung durch die männlichen Vorgesetzten. Trainings ihrer *Gender-/Diversity-Kompetenz* könnten helfen, die Stärken und Schwächen der weiblichen (sowie der männlichen) Mitarbeitenden vorurteilsfrei zu bewerten und entsprechend auf sie einzugehen. Geschlechtsunabhängig sollten Führungskräfte besser dazu befähigt werden, Potenziale zu erkennen, mit Ängsten umzugehen und Stärken zu fördern. So ist es auch an den direkten Vorgesetzten, Frauen gezielt Gelegenheiten zu bieten, sich „ins kalte Wasser zu werfen“ und so eine *lern- und entwicklungsförderliche Arbeitsumgebung* zu schaffen. Entsprechend sollten auch grundlegende Möglichkeiten für *positive Erfolgserlebnisse* geschaffen werden – hierzu sollten Frauen direkt angesprochen werden, da sie sich von selbst eher selten für entsprechende Positionen bewerben. Grundsätzlich werden Frauen wie Männer über *Wertschätzung* und daraus resultierender Arbeitszufriedenheit ermutigt, mehr Verantwortung zu übernehmen.

Vor dem Hintergrund der häufig bei Frauen vorhandenen familiär bedingten Doppelbelastung



wäre außerdem die Ermöglichung von *Führung in Teilzeit, Jobsharing oder Telearbeit* hilfreich. Hierzu ist es notwendig, die vermeintliche Erforderlichkeit der ständigen Präsenz und Erreichbarkeit im Rahmen der eigenen Unternehmenskultur zu hinterfragen. Nach einer Erziehungspause – unabhängig ob durch Mutter oder Vater in Anspruch genommen – sollte ein familienfreundliches Unternehmen außerdem *Angebote zur Reintegration in den Arbeitsprozess* machen. Genannt wurde unter anderem die Möglichkeit einer Summer School, welche die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter über relevante Veränderungen im Unternehmen aufklärt und die Koordination von beruflichen Aufgaben und neuen familiären Anforderungen unterstützt. Generell dienen zudem *Weiterbildungsmaßnahmen für weibliche und männliche Führungskräfte* der Selbstsicherheit in der eigenen Führungsrolle.

Abschließend sei die Thematisierung veränderter Sozialisationsbedingungen aufzuführen. Die Workshopteilnehmerinnen und Workshopteilnehmer sind der Meinung, dass eine grundsätzlich veränderte Erziehung und Bildung die langfristig größte Wirksamkeit und Nachhaltigkeit versprechen. Praktisch gesehen könnte bereits in der Ausbildung von Lehrerinnen und Lehrern die Bedeutung von Gender-Mainstreaming deutlich gemacht werden. Auch in den Lehrplänen an Universitäten und anderen Ausbildungsstätten sollte zum einen die Implementierung des Diversity-Prozesses vorangetrieben werden und zum anderen auf ein verbessertes Selbstverständnis der Frauen

hinsichtlich ihrer Fähigkeiten und Möglichkeiten Wert gelegt werden.

2.2 Projekt: Führung und Aufstiegs-kompetenz

Projektansatz

Dass Frauen – wenn sie Führungspositionen bekleiden – ähnlich erfolgreich und effektiv wie Männer führen, ist durch viele Ergebnisse aus der Führungsforschung belegt. Um aber eine Führungsposition zu erreichen, ist neben der Fachkompetenz eine spezifische Aufstiegskompetenz nötig. Eine mögliche Erklärung der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungshierarchien ist demnach, dass Frauen nicht so viel Aufstiegskompetenz besitzen wie Männer beziehungsweise ungünstigere Bedingungen zu deren Erwerb im Arbeitskontext erleben. Der Ansatz des Projekts *Aufstiegskompetenz* ist die Identifikation von Determinanten der Aufstiegskompetenz im Arbeitsleben und die Beantwortung der Frage, ob Frauen ähnliche oder andere Bedingungen wie Männer zum Erwerb dieser Kompetenz durch das Verhalten ihrer eigenen Vorgesetzten bekommen.

Unter der als Metakompetenz definierten Aufstiegskompetenz wird die emotional-motivationale und kognitive Bereitschaft und Befähigung zur beruflichen Weiterentwicklung und zur Erschließung von Führungspositionen verstanden. Oder anders gesagt: alles, was man wissen und können muss, um sich eine Führungsposition zu erschließen. Das Konzept wurde auf der Grundlage theoretischer Erkenntnisse und Ergebnisse von Interviews mit vielen Führungskräften und Personalverantwortlichen entwickelt und enthält die folgenden Teilkompetenzen:

- **Karrieremotivation:** Das Streben nach Führungspositionen und die Bereitschaft, dafür Bewährtes aufzugeben und sich neuen Herausforderungen zu stellen.
- **Soziale Kompetenzen:** Durchsetzungsstärke, die Fähigkeit zum „Netzwerken“ und zum Einsatz mikropolitischen Strategien.
- **Personale Kompetenzen:** Die Fähigkeit zum Selbstmanagement und zum eigenständigen Setzen und Verfolgen eigener Ziele.
- **Handlungsbezogene Kompetenzen:** Eigeninitiative und die Fähigkeit, sich selbst gut darzustellen.

Geht man davon aus, dass Aufstiegskompetenz hauptsächlich durch Lernprozesse während der Arbeit erworben wird, so ist neben herausfordernden Arbeitsaufgaben auch das aufstiegsförderliche Verhalten der Vorgesetzten entscheidend. Die Rolle von Vorgesetzten besteht nicht nur aus der Delegation von Aufgaben sowie der Leistungskontrolle und -rückmeldung, sie sind auch durch ihr eigenes Führungsverhalten Modell für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und gestalten maßgeblich das Klima in ihrem Team.

Eines unserer Ziele ist es, Vorgesetztenverhalten zu identifizieren, das die Karriereentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördert. Um dieses Verhalten zu erfassen, wurden zunächst Interviews mit Führungskräften, Personalverantwortlichen, Betriebsräten und Nachwuchsführungskräften zu aufstiegsförderlichem Vorgesetztenverhalten geführt. Darin wurden Fragen gestellt wie: „Welches Verhalten Ihres eigenen Vorgesetzten war rückblickend für Sie förderlich für Ihre eigene Karriereentwicklung?“ oder „Was tun Sie, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern?“ Die relevanten Aussagen wurden zu fünf Bereichen mit 29 Fragen zusammengefasst, die im Folgenden vorgestellt werden.

Fünf Dimensionen aufstiegsförderlicher

Führung

- **Delegation:** Die Vorgesetzten delegieren verantwortungsvolle Aufgaben mit Entscheidungs- und Handlungsspielraum. Diese bieten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit, in den eigenen Fähigkeiten zu wachsen und sich als Führungskraft zu erproben.
- **Flexibilität:** Vorgesetzte ermöglichen familienfreundliche Arbeitszeiten und Urlaubsplanung sowie einen reibungslosen Wiedereinstieg nach längeren Abwesenheitszeiten.
- **Vertrauen:** Vorgesetzte halten ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für kompetent, glauben an ihre Fähigkeiten und verlassen sich auf deren Aussagen.
- **Soziale Rolle:** Vorgesetzte tragen zum guten Gruppenklima bei, indem sie Kooperation und Teambildung fördern sowie konstruktives und ehrliches Feedback geben. Sie machen auch eigene Fehler transparent und übernehmen Verantwortung als Führungskraft.
- **Förderung:** Vorgesetzte informieren über Aufstiegschancen, schlagen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für höhere Positionen vor oder bringen sie mit wichtigen Leuten zusammen. Es wird Wissen über die Aufgaben einer Führungskraft vermittelt.

In der ersten Phase unserer Studie sollte untersucht werden, inwieweit aufstiegsförderliche Führung mit Aufstiegskompetenz zusammenhängt und ob Frauen und Männer unterschiedlich von aufstiegsförderlicher Führung profitieren.

Über 2.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus 16 unterschiedlichen Unternehmen verschiedener Branchen (Verlagswesen, Einzelhandel, Chemieindustrie, Energieversorgung, Abfallwirtschaft, Versicherungswesen/Krankenkassen, IT-Unternehmen, Sicherheitstechnik, Verkehrswesen) füllten Fragebögen aus, in denen sie ihre direkten Vorgesetzten hinsichtlich deren aufstiegsförderlicher Führung einschätzten und Angaben zu ihrer eigenen Aufstiegskompetenz und ihrem Berufserfolg machten.

Zentrale Ergebnisse

Im ersten Schritt wurden Frauen und Männer in ihrer Aufstiegskompetenz verglichen. Dabei fanden wir erwartungsgemäß, dass sich Männer in den meisten Kompetenzfacetten höher bewerteten als Frauen.

Weiterhin interessierte uns, wie viel aufstiegsförderliche Führung die Teilnehmerinnen und Teilnehmer von ihren Vorgesetzten wahrgenommen haben und ob es Geschlechterunterschiede gab. Der Aspekt Vertrauen wird von allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern am stärksten wahrgenommen, Delegation und Förderung dagegen am geringsten. Bezüglich der Geschlechterunterschiede fällt auf, dass Frauen generell weniger aufstiegsförderliche Führung wahrnehmen, statistisch bedeutsam sind aber nur die Unterschiede in den Dimensionen Delegation, Förderung und soziale Rolle.

Wie hängt aufstiegsförderliche Führung mit Aufstiegskompetenz und Berufserfolg zusammen? Dafür haben wir die fünf Dimensionen aufstiegsförderlicher Führung mit den Merkmalen der Aufstiegskompetenz und des Berufserfolges in Beziehung gesetzt.

Die Aspekte Delegation und Förderung hängen am stärksten mit Aufstiegskompetenz zusammen, Flexibilität und soziale Rolle wirken hingegen so-

gar leicht negativ. Mit dem Berufserfolg stehen bis auf die Flexibilität alle anderen Aspekte in einem positiven Zusammenhang. Es wurden überraschenderweise keine Geschlechterunterschiede gefunden – alle Aspekte sind für Frauen und Männer gleichermaßen wirksam.

Delegation und Förderung sind die effektivsten Aspekte aufstiegsförderlicher Führung. Gleichzeitig werden sie von allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern am geringsten wahrgenommen, und auch Frauen nehmen ein geringeres Maß dieser Aspekte im Vergleich zu Männern wahr. Als Handlungsempfehlung kann daher formuliert werden, dass Führungskräfte bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, aber besonders beim weiblichen Führungskräftenachwuchs noch stärker darauf achten sollten, verantwortungsvolle Aufgaben mit Entwicklungschancen an sie zu delegieren und sie auch direkt bei ihrem Aufstieg zu unterstützen, indem sie Kontakte herstellen, auf Aufstiegschancen aufmerksam machen und ihnen Wissen über die Aufgaben einer Führungskraft vermitteln.

Da Führung, Aufstiegskompetenz und Berufserfolg gleichzeitig erhoben wurden, stellt sich die Frage der Kausalität. Der Zusammenhang könnte auch umgekehrt sein: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit hoher Aufstiegskompetenz werden verstärkt von ihren Vorgesetzten gefördert. Um das herauszufinden, sollen alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Jahr 2011 erneut befragt werden.

Schwerpunkte der Diskussion

Zunächst wurden die Workshopteilnehmerinnen und -teilnehmer nach ihren Erfahrungen mit aufstiegsförderlicher Führung in der Praxis gefragt. Hier wurde übereinstimmend angemerkt, dass die Rahmenbedingungen im Unternehmen stimmen müssen: Wenn Nachwuchsförderung nicht von Führungskräften erwartet wird beziehungsweise nicht honoriert/gefördert wird, ist sie nur mit großem Engagement der Führungskräfte durchführbar. Noch nicht in jedem Unternehmen ist angekommen, dass Förderung und Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter explizit nicht nur Frauenförderung – eine Kernaufgabe von Führungskräften – sein sollte. Delegation und Vertrauen wurden als wesentliche Faktoren beschrieben: Eine Basisvoraussetzung zur Delegation wichtiger Aufgaben an aufstiegswillige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist für Führungskräfte

das Vertrauen. Es muss also Zeit für „Beziehungsarbeit“ und den Aufbau von Vertrauen geschaffen und sich genommen werden. Förderung heißt auch, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu „verlieren“: Gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigen möglicherweise in eine Führungsposition auf oder wechseln in ein anderes Team und stehen dem eigenen Arbeitsteam nicht mehr zur Verfügung. Dieser Verlust kann zum Beispiel dadurch wettgemacht werden, dass jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter loyale Partnerinnen und Partner im Unternehmen bleiben. Es wäre viel schlimmer, sie nicht zu fördern und sie deshalb an ein anderes Unternehmen zu verlieren, in dem bessere Bedingungen herrschen.

Nachwuchsförderung heißt auch, Nachwuchs zu rekrutieren. Durch gute und langfristige Personalpolitik (Praktika, Werkstudium, Ausbildung etc.) können neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit zukünftige Nachwuchsführungskräfte rekrutiert werden, auch das ist nach Meinung vieler Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine zentrale Führungsaufgabe.

Auch die Persönlichkeit der Führungskraft ist wichtig: Führungskräfte sollten uneigennützig fördern und entwickeln und keine Angst vor Konkurrenz haben.

Darüber hinaus wurde die Seite des Karriere nachwuchses beleuchtet: Aufstiegswillige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind selbst gefragt: Engagement und viel Eigeninitiative sind besonders von jenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefordert, die gefördert werden wollen. Dabei wurden Mentorensysteme und Rollenmodelle als besonders hilfreiche Instrumente gesehen, gerade Frauen dazu zu ermutigen.

Führungskräfte zwischen ihrem eigenen Aufstieg und der Förderung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – ist aufstiegsförderliche Führung hinderlich für die eigene Karriere?

Diese zweite Diskussionsfrage wurde ebenfalls kontrovers diskutiert mit den beiden folgenden Polen:

Ja, aufstiegsförderliche Führung ist hinderlich für die eigene Karriere, wenn Nachwuchsförderung nicht als Wert im Unternehmen verankert ist. Dann nämlich kann es Nachteile für die eigene Karriere mit sich bringen, wenn man seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Beispiel Arbeitsergebnisse des Teams präsentieren oder sich vertreten lässt. Es könnten Zweifel an der eigenen Kompetenz auftreten.

Nein, aufstiegsförderliche Führung ist nicht hinderlich für die eigene Karriere, wenn es zu den im Unternehmen implementierten Führungsaufgaben gehört, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entwickeln. Dann hätte Nachwuchsförderung positive Auswirkungen auf die eigene Karriere, man würde zum Beispiel als „Kaderschmiede“ im eigenen Unternehmen gelten und hätte einen sehr guten Ruf sowie loyale, motivierte und zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

3. Synthese und Handlungsempfehlungen

In beiden Diskussionsrunden wurden Handlungsempfehlungen erarbeitet, um die vielen guten Ideen in die Praxis im Unternehmen umzusetzen und nicht „im Sande verlaufen“ zu lassen:

- Nachwuchs- und Frauenförderung in das Bewusstsein aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte rücken: Dazu muss es von der Unternehmensleitung immer wieder kommuniziert und als Wert in der Unternehmenskultur verankert werden.
- Harte Zielkriterien definieren: Mitarbeiterförderung muss durch Zielkriterien im Aufgabenbereich einer jeden Führungskraft verankert werden, damit belohnt und bei Nichterfolgen sanktioniert werden kann.
- Mehrwert für Führungskräfte verdeutlichen: Vorteile der Nachwuchsförderung (eigene Entlastung, Ruf, Zielerreichung, Loyalität, Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) müssen kommuniziert werden.
- Coachings einsetzen: Frauen mit motivationalen Barrieren können durch Coachings möglichst früh auf ihrem Berufsweg profitieren. Dabei sollte besonders auf realistische Kompetenzeinschätzungen und den Abbau der frauentypischen Selbstunterschätzung eingegangen werden.
- Wissen vermitteln: Führungskräfte benötigen selbst Genderkompetenz und Wissen darum, wie sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern und motivieren. Sie sollten lernen, motivationale Barrieren zu erkennen und durch gezielte Aufgabenzuweisung und Leistungsrückmeldung abzubauen. Hier sind neue Ansätze in der Entwicklung und Weiterbildung von Führungskräften gefragt.
- Tradierte Rollenmodelle abbauen und „gläserne Decke“ vermeiden: Quoten sind kontrovers, werden aber dazu dienen, Frauen in Führungspositionen sichtbar zu machen und somit Rollenmodelle für den weiblichen und männlichen Führungskräftenachwuchs hervorzubringen.
- Führung flexibel gestalten: Führungspositionen sollten generell teilbar und mit flexiblen Rahmenbedingungen ausgestattet sein. Das „männliche“ Idealbild von Führung, die täglich 24 Stunden präsent ist, lässt sich mit einer gesunden Work-Life-Balance nicht vereinbaren und stellt kein Arbeitsmodell der Zukunft dar. Hier sind Veränderungen in der Organisationskultur gefragt.

Die vielen Handlungsempfehlungen lassen sich workshopübergreifend so zusammenfassen: Wissen über Führung, Motivation und Gender vermitteln, eine positive Organisationskultur schaffen und weibliche Rollenmodelle stärken.

Als Fazit beider Workshops formulierten viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer in der Abschlussrunde den Wunsch, dass das Thema Frauen in Führungspositionen noch stärker in der Öffentlichkeit wahrgenommen und diskutiert wird, sodass ein Handlungsdruck aufgebaut wird, an dem langfristig „niemand mehr vorbeikommt“. Dabei wurde die Vermittlung von aktuellen Forschungsergebnissen, wie auf den Workshops geschehen, ebenso unterstrichen wie die Präsenz weiblicher Rollenmodelle.

Strukturen und Spielregeln in modernen Unternehmen – werden die Karten für Frauen neu gemischt?

Workshop 5

Leitung: PD. Dr. Andreas Boes, ISF München

1. Einleitung

Im Mittelpunkt des Workshops „Strukturen und Spielregeln in modernen Unternehmen – werden die Karten für Frauen neu gemischt?“ stand die Frage, ob neue Entwicklungen in modernen Unternehmen die Karrierechancen für Frauen eher begünstigen oder eher verschlechtern.

2. Projektvorstellungen

2.1 Projekt: Frauen in Karriere. Chancen und Risiken für Frauen in modernen Unternehmen

Forschungspartner

ISF München (PD Dr. Andreas Boes, Dr. Tobias Kämpf, Dr. Kira Marrs); Friedrich-Alexander-Universität Erlangen Nürnberg (Anja Bultemeier, Prof. Dr. Rainer Trinczek); Projektleitung: PD Dr. Andreas Boes



Core-Partner und Transferpartner

Bosch, Postbank, SAP, Siemens, TaunusSparkasse, Telekom, VW Financial Services, IG Metall, ver.di

Ziele

Untersuchung von Chancen und Risiken neuer Arbeits- und Managementkonzepte für die Karrieremöglichkeiten von Frauen; Gestaltung von betrieblichen Karrierewegen und individuellen Karrierestrategien von qualifizierten und hoch qualifizierten Frauen und Männern

Empirisches Feld

Unternehmen aus den Branchen Bankgewerbe, elektrotechnische Industrie, IKT-Wirtschaft

Methodik und aktueller Stand

Elf Fallstudien, 193 Expertinnen- und Experten-gespräche und Tiefeninterviews

Laufzeit

36 Monate ab 1. Dezember 2008

2.2 Projekt: careers@communication

Forschungsteam

Technische Universität Berlin, Institut für Soziologie, Fachgebiet Kommunikations- und Mediensoziologie, Geschlechterforschung (Prof. Dr. Christiane Funken, Alexander Stoll M. A., Sinje Hörlin M. A.); Projektleitung: Prof. Dr. Christiane Funken

Ziele

Untersuchung der neuen mediatisierten Arbeits- und Organisationsformen in der Wissensökonomie hinsichtlich gewandelter Karrierebedingungen und -strategien. Hierbei interessierten zwei Perspektiven:

1. Sind bei der Zusammenarbeit in flexiblen und möglicherweise räumlich verteilten Strukturen neue Kommunikationsstrategien



gefordert, um sich und die eigenen Leistungen für eine Karriere sichtbar zu machen?

2. Ergeben sich Unterschiede in den kommunikativen Karriereestrategien von Frauen und Männern?

Empirisches Feld

Zwölf große Unternehmen (> 500 Beschäftigte) am Standort Deutschland (zehn Branchen)

Methodik

Expertinnen- und Experteninterviews, fokussierte Interviews mit 28 Führungskräften (mittleres Management, Personalbereich), Online-Fragebogenerhebung unter 253 Führungskräften

Laufzeit

1. Februar 2008 bis 31. März 2010

Schwerpunkte der Diskussion

Der arbeits- und arbeitsmarktsoziologische Zugriff des Projekts *Frauen in Karriere* und der organisations-, kommunikations- und mediensoziologische Zugriff des Projekts *careers@communication* ergänzten sich in idealer Weise und ermöglichten eine interdisziplinäre Zusammenarbeit mit großem Synergieeffekt.

Zwei Themen standen im Mittelpunkt:

- Was bedeutet der Wandel von Karrierebedingungen in modernen Unternehmen für die Chancen von Frauen?
- Wie wirken sich die neuen Spielregeln für Karrieren auf die Chancen von Frauen aus?

Longposter stellten zentrale, zu griffigen Thesen verdichtete Forschungsergebnisse der beiden Projekte vor: Was hat sich an Karrierebedingungen und Karrierespielregeln in modernen Unternehmen verändert? Nach einer kurzen Diskussion waren die Workshopbeteiligten gefragt: Mit Hilfe von Klebepunkten bewerteten sie auf einer Skala von minus 2 bis plus 2, wie sich dieser Wandel ihrer Ansicht nach auf die Chancen von Frauen auswirkt.

Nach einer Einschätzung der „Wahlergebnisse“ und einer Fragerunde kam es zu intensiven und fruchtbaren Diskussionen. Im Folgenden werden ausgewählte Ergebnisse dargestellt.

Karrierebedingungen in modernen Unternehmen – Chancen und Risiken für Frauen

Dieser Teil des Workshops behandelte die grundlegenden strukturellen Karrierebedingungen in modernen Unternehmen. Sechs Themenbereiche wurden vorgestellt: ein tiefgreifender Wandel in den Unternehmen (vom „Unternehmen 1.n“ zum „Unternehmen 2.n“), Auswirkungen einer neuen Qualität der Globalisierung, Diversitätsmanagement als globale Integrationsstrategie, Transformation von Führung und Ausdifferenzierung von Karrierepfaden, Zunahme von Projektförmigkeit und mediatisierter Kommunikation, Orientierung an Kompetenzmodellen in Personalbewertung und -entwicklung.

1. Hintergrund: Tiefgreifender Wandel in den Unternehmen

Das klassische Industrieunternehmen „1.n“ basiert auf wissenschaftlicher Betriebsführung (Taylorismus), professionellem Management und funktionaler Gliederung. Der typische Karriereweg ist der „Kaminaufstieg“ nach Dauer der Betriebszugehörigkeit (Seniorität). Das charakteristische Normalarbeitsverhältnis impliziert geschlechtsspe-

zifische Segregation. Das moderne informatisierte Unternehmen „2.n“ basiert auf Prozessstandardisierung und Industrialisierung der Kopfarbeit, es bringt eine neue Qualität der Globalisierung mit sich. Wege und Vorstellungen von Karrieren differenzieren sich aus. Die „Frauenfrage“ wird neu gewichtet.

Wie wirkt sich der Umbruch vom tayloristischen „Unternehmen 1.n“ zum modernen „Unternehmen 2.n“ auf die Karrierechancen von Frauen aus?

Die Teilnehmenden gaben mehrheitlich die Einschätzung ab, dass dies tendenziell *eher einen positiven Einfluss* hat. Der Tenor der Diskussion bestand in Folgendem: Die Arbeitsmarktchancen im tayloristischen Unternehmen waren sehr stark geschlechtsspezifisch verteilt; da kann es in modernen Unternehmen eigentlich nur besser werden. Doch waren auch einige skeptische Stimmen zu vernehmen, die sogar eine Verschlechterung der Chancen von Frauen annahmen.

2. Globalisierung – neue Anforderungen und Verfügbarkeitserwartungen

In modernen Unternehmen findet Arbeit in globalen Verweissystemen statt (etwa globale Teams); die Einsatzorte sind länderübergreifend definiert. Daraus ergeben sich neue Anforderungen für Karrieren: Internationale Erfahrung und Auslandsaufenthalte werden zu Voraussetzungen von Karrieren; es werden große räumliche Mobilität und Zeitonenmanagement in der globalen Kooperation erwartet. Dies kann mit weiblichen Lebensplänen und -modellen in Konflikt geraten.

Wie wirken sich neue Voraussetzungen, Anforderungen und Verfügbarkeitserwartungen im Zusammenhang mit der Globalisierung auf die Karrierechancen von Frauen aus?

Hier ergab das Voting tendenziell einen *eher negativen Einfluss*. In der Diskussion waren die Meinungen jedoch geteilt: Wesentlich für das Votum war die Beobachtung, dass für Frauen die erhöhten internationalen Mobilitätsanforderungen und Verfügbarkeitserwartungen ein Grund zum Verzicht zugunsten eines Mannes seien – hier herrschten oft noch alte Rollenbilder vor. Es wurde sogar die Vermutung geäußert, die Mobilitätsanforderungen würden deswegen so hoch angesetzt, weil sie ein Hemmnis für Frauen darstellten. Andere Teilnehmende forderten eine differenziertere Betrachtung ein: Es sei keine notwendige Folge der Globalisierung, dass der Auslandseinsatz gerade

„in die Rushhour des Lebens falle“, dies sei vielmehr durch die unternehmensspezifische Ausgestaltung von Karrieren bedingt. Auch die Gruppe der Frauen könne nicht über einen Kamm geschoren werden: Insbesondere junge Frauen seien durchaus bereit, ins Ausland zu gehen, weil sie darin eine Chance für sich sähen.

3. Managing-Diversity als globale Integrationsstrategie

Umgang mit Vielfalt wird in globalen Unternehmen zur zentralen Herausforderung. Managing-Diversity zielt auf die Nutzung des Potenzials der Vielfalt und kann als ökonomische Wettbewerbsstrategie fungieren; auch in den Führungsetagen wird globale Diversität angestrebt. Dies bietet Chancen und Risiken für Frauen: Einerseits nimmt Managing-Diversity positiv auf die Potenziale von Frauen Bezug, und Zielvorgaben für Diversity (KPI) öffnen Karrierefenster; andererseits besteht die Gefahr einer Totalisierung des Nutzenkalküls, die besondere soziale Situation von Frauen wird ausgeblendet, die Norm der Gleichstellung verliert gegenüber der Ökonomie an Bedeutung.

Wie wirkt sich ein neuer Umgang mit Vielfalt, manifestiert in Managing-Diversity, auf die Karrierechancen von Frauen aus?

Die Teilnehmenden tendierten deutlich dazu, dieser Entwicklung einen *eher positiven Einfluss* zuzuschreiben – allerdings gab es auch einige wenige Gegenstimmen. Tenor der Diskussion war: Rückten die Unternehmen von Einheitsvorstellungen ab, eröffne dies auch für Frauen Chancen, zumal sie hier nicht als „Problemfälle“ abgestempelt, sondern als potenzielle Erfolgsfaktoren thematisiert würden. Zudem nutze das Sprechen über „Diversity“ das Potenzial der Sprache – ebenfalls eher günstig für Frauen. Einwände richteten sich darauf, dass Vorstellungen von „typisch weiblichen“ Fähigkeiten im Zuge des Diversity-Managements möglicherweise sogar noch verfestigt würden. Dies könne auf Dauer doch wieder zur geschlechtsspezifischen Segmentierung und zum Ausschluss von Frauen aus bestimmten Bereichen führen.

4. Transformation von Führung und Ausdifferenzierung von Karrierepfaden

Führung wird vom individuellen kreativen Akt zur professionell strukturierten Tätigkeit. Sie differenziert sich in funktionale Teilmomente aus: People-Management, Fachexpertise, Projektmanagement. Entsprechend werden auch die

Karrierewege vielfältiger ausdifferenziert. People-Management wird zum Beziehungsmanagement mit systematischer Erschließung und Entwicklung der Humanressourcen. Dies bietet Chancen und Risiken für Frauen: Sie können an alternativen Karrierewegen partizipieren, die jedoch in der Praxis oft als „Karrieren zweiter Klasse“ gelten. Die für Beziehungsmanagement gebrauchten kommunikativen Kompetenzen werden eher Frauen zugeschrieben; doch zugleich engen sich hier die Handlungsspielräume ein (durch Prozessmanagement und Zielvorgaben).

Wie wirken sich die Professionalisierung von Führung und die Ausdifferenzierung von Karrierewegen auf die Karrierechancen von Frauen aus?

Hier ergab sich *kein eindeutiges Meinungsbild*, die Meinungen differierten interessanterweise auch an den beiden Tagen. Am ersten Tag gab es eine relativ breite Streuung der Stimmen, mit leichtem Plus für einen positiven Einfluss; am zweiten Tag tendierten die Teilnehmenden etwas stärker dazu, dass Frauen von dieser Ausdifferenzierung profitierten.

5. Projektifizierung und Virtualisierung von Organisationen

Die Herstellung wissensintensiver und kundenindividueller Produkte und Dienstleistungen bringt einen neuen Typ von Arbeit hervor: Wissensarbeit. Wissensarbeit beruht maßgeblich auf Kommunikation. Die Organisation dieser Arbeitsform verlangt zudem neue Organisationsstrukturen: Organisationale Kernkompetenzen werden durch eine Linienhierarchie abgebildet, kundenindividuelle Problemlösungsprozesse erfolgen parallel dazu in interdisziplinären Projektteams. Da die Projekte überwiegend international verteilt sind, erfolgt Kommunikation weitgehend vermittelt durch technische Medien. Diese Form der kooperativen Wissensarbeit in standortverteilten Projekten erfordert ein Höchstmaß an sozialer, personaler und medialer Kompetenz. Sogenannte Soft Skills werden erfolgskritisch und damit äußerst karrierebedeutsam.

Wie wirken sich interdisziplinäre Projektteams und medial vermittelte Kommunikation auf die Karrierechancen von Frauen aus?

Es konnte *kein eindeutiges Bild* gewonnen werden, die Ergebnisse *wichen stark voneinander ab*: Am ersten Tag votierte eine Gruppe für einen negativen Einfluss, die andere für einen positiven;

am zweiten Tag variierten die Stimmen von neutral bis deutlich positiv. Begründungen für einen negativen Einfluss konzentrierten sich darauf, dass Frauen tendenziell weniger zu Selbstdarstellung und Selbstprofilierung in der Kommunikation neigten und sie sich dieser Anforderung auch oft nicht so bewusst seien. Andererseits würden die Karrierechancen für Frauen dadurch begünstigt, dass ihnen Teamarbeit liege – und ganz pragmatisch dadurch, dass bei medial vermittelter Kommunikation ein Arbeiten von zu Hause aus leichter möglich sei.

6. Kompetenzmanagement als Instrument der Personalentwicklung

In modernen Unternehmen orientieren sich Personalbewertung und Personalentwicklung an Kompetenzmodellen statt an Qualifikationsmodellen. Kompetenzen zielen anders als Qualifikationen auf die Fähigkeit zur selbstorganisierten Kooperation und zur kollektiven Lösung neuartiger Problemstellungen. Besondere Bedeutung wird sozialen und personalen Kompetenzen beigemessen. Da Kompetenzen nicht der direkten Beobachtung zugänglich sind, müssen sie im Handeln aktiv dargestellt werden (Performanz). Diese Darstellung muss authentisch wirken. So wird „Kompetenzdarstellungskompetenz“ zur Karrieredominante.

Wie wirkt es sich auf Karrierechancen von Frauen aus, dass das Personalmanagement zunehmend zur Anwendung von Kompetenzmodellen tendiert?

Auch dieser Faktor wurde *sehr uneinheitlich* bewertet; an beiden Tagen gewichtete jeweils eine Gruppe den positiven und eine Gruppe den negativen Einfluss stärker. Erneut spielte die Vermutung eine Rolle, dass Frauen die bewusste Darstellung der eigenen Kompetenz weniger liege. Dem stand das Argument gegenüber, die Fähigkeit zur Selbstpräsentation sei bei ihnen durchaus in hohem Maß vorhanden, nicht alle wollten sich aber so in den Mittelpunkt stellen – was wiederum die Rückfrage provozierte, ob sie dann für Führungspositionen geeignet seien. Eine andere Argumentationslinie lief darauf hinaus, dass Selbstdarstellung für Frauen eine Gratwanderung darstelle, weil sie anders als bei Männern bewertet werde: „Ein Mann, der sich selbst darstellt, gilt als toll, eine Frau als eingebildet.“ Ein Resümee bestand darin, dass das Wie der weiblichen Selbstdarstellung noch ungeklärt sei.



Neue Spielregeln für Karrieren – neue Chancen für Frauen?

Bei diesem Thema standen die konkreten Spielregeln für Karrieren und die Karriereorientierungen von Frauen und Männern im Mittelpunkt. Fünf Themen wurden eingehend behandelt:

- „kommunikative Fachlichkeit“ als neue Anforderung,
- Bedeutungsgewinn zentraler professioneller Auswahlverfahren gegenüber rein personalen,
- zeitliche, örtliche und motivationale Verfügbarkeit als zentraler Karrierefaktor,
- Kooperationsideal und mediatisierte Kommunikation als neue Anforderungen für Karrieren,
- empirische Ergebnisse zu geschlechtsspezifischen Karrierestrategien.

1. Wandel der Fachlichkeit in Richtung „kommunikativer Fachlichkeit“

Neben die fachliche Expertise tritt das erfolgreiche Agieren in der Unternehmensöffentlichkeit als Karrierevoraussetzung. Diese kommunikative Kompetenz umfasst Fähigkeiten wie Überzeugungsfähigkeit, Durchsetzungskraft, Mut zum eigenen Standpunkt, politisches Geschick. Dieses Fähigkeitenbündel wird in einem komplexen System von „Rollen“ und „Bühnen“ immer wieder getestet. Da kommunikative Kompetenzen traditionell Frauen zugeschrieben werden, bietet ihnen

das neue Chancen – doch gerade das typischerweise verlangte Fähigkeitenbündel ist eher männlich konnotiert. Weil Frauen öffentliches politisches Agieren und öffentliche Bewertungssituationen tendenziell eher meiden, kann sich dies sogar zu ihrem Nachteil auswirken.

Wie wirkt es sich auf die Karrierechancen von Frauen aus, dass fachliche Expertise allein nicht mehr genügt und die kommunikative Vermittlung und das erfolgreiche Agieren in der Öffentlichkeit zentrale Anforderungen werden?

In dieser Frage lagen die Einschätzungen der Teilnehmenden in einem relativ engen Bereich um den Nullpunkt, dieser Faktor wurde also *im Wesentlichen als neutral* bewertet – mit einer leichten Tendenz zum Positiven.

2. Professionalisierung und Versachlichung der Auswahlverfahren für Karrieren

Mit Talent- und Performance-Management werden Auswahl- und Bewertungskriterien unternehmensweit vereinheitlicht und angewandt; die Auswahlentscheidungen werden kollektiv getroffen (Kalibrierungsm Meetings). Damit ergänzen oder ersetzen zentrale professionelle Verfahren rein personale Entscheidungen. Die Leistungs- und Potenzialbewertung birgt neue Risiken für Frauen, denn hier gibt es viel Raum für Genderstereotype. Die Ausgestaltung des Verfahrens eröffnet aber auch neue Chancen: Öffentlichkeit und Kollektivität bieten Raum für steuernde Einflussnahme und Reflexions- und Lernprozesse zugunsten von Frauen.

Wie wirkt es sich auf die Karrierechancen von Frauen aus, dass Karriere kandidatinnen und Karriere kandidaten zunehmend nach zentralisierten professionellen Kriterien ausgewählt werden?

Eher positiven Einfluss habe es, dass rein personale Argumente nicht mehr so oft allein den Ausschlag geben; diese Auffassung vertrat an beiden Tagen eine Mehrheit der Abstimmenden. Es gab jedoch auch vereinzelte Gegenstimmen.

3. Verfügbarkeit als zentraler individueller Karrierefaktor

Verfügbarkeit wird zum zentralen individuellen Karrierefaktor. Wer Karriere machen will, muss das permanent beweisen. Karriere soll zunehmend „selbstorganisiert“ gestaltet werden, was zusätzliche Anforderungen an Zeit- und Kraftaufwand stellt. Vor allem zeitliche Verfügbarkeit wird zum

Einstiegticket für höhere Aufgaben, Teilzeit gilt als sicherer Karrierekiller. Aber auch hohe motivationale Verfügbarkeit wird erwartet: „sich in die Themen reinbeißen“.

Wie wirkt sich die geforderte zeitliche, örtliche und motivationale Verfügbarkeit auf die Karrierechancen von Frauen aus?

Diese Frage wurde von den Teilnehmenden ungewöhnlich deutlich beantwortet: Sie sehen einen *klar negativen Einfluss* dieses Faktors.

4. Neue Karrierestrategien in modernen Organisationen

Die Veränderung der Karrierebedingungen erfordert neue Karrierestrategien: Zuschreibungen von Kompetenz erfolgen über die Beobachtung von Performanz. Performanz wird insbesondere in Projekten sichtbar, da diese für das Unternehmen erfolgskritisch sind und entsprechend im Aufmerksamkeitsfokus der Organisation stehen. Um karrierewirksam zu sein, muss die gezeigte Performanz dem propagierten Kooperationsideal von Projekten entsprechen. Darüber hinaus ist Performanz maßgeblich in Face-to-face-Situationen beobachtbar, diese sind aber zunehmend selten. Es ist daher notwendig, sowohl face-to-face als auch medial vermittelt Performanz zu zeigen und beide Wege aufeinander abzustimmen. Dabei lässt die mediale Vermittlung tendenziell die Person in den Hintergrund treten und birgt so im Prinzip das Potenzial, Geschlecht in der Kommunikation zu „neutralisieren“.

Wie wirken sich das Kooperationsideal und die mediatisierte Kommunikation auf die Karrierechancen von Frauen aus?

Insgesamt ergab sich aus den Votings ein *relativ geringer Einfluss* dieses Faktors. Die Einschätzungen streuten um den Nullpunkt, von leicht negativ bis leicht positiv.

5. Karrierestrategien von Frauen und Männern

Die empirischen Untersuchungen ergeben: Frauen orientieren ihren Karriereweg stärker als Männer an Projekten und setzen stärker als Männer auf Kooperation und mediale Erreichbarkeit. Männer hingegen orientieren ihren Aufstieg eher an der Linienhierarchie und setzen stärker als Frauen auf Konkurrenz und Anwesenheit. Frauen konzentrieren ihre Performanz auf Soft Skills, Männer ergänzen ihre Performanz um Soft Skills.

Wie wirken sich diese geschlechtsspezifischen Karrierestrategien auf die Karrierechancen von Frauen aus?

Das Ergebnis der Klebepunkt-Abstimmungen war *uneinheitlich*: Am ersten Tag überwog eine *negative* Bewertung, am zweiten Tag eine *neutrale* (Votings in der Nähe des Nullpunkts). Die skeptischen Stimmen machten sich vor allem an der stärkeren Projektorientierung von Frauen fest: Projekte seien schwieriger, weil sie „permanente Bewährung“ und größeres politisches Geschick erforderten; es sei schwierig, hier alle Stakeholder im Blick zu haben.

3. Zusammengefasste Handlungsempfehlungen und Forschungsbedarfe – Frauen in Karriere

Durch veränderte Umfeldbedingungen und einen tiefgreifenden Umbruch in den Unternehmen ist ein neuer historischer Möglichkeitsraum für die Förderung der Karrierechancen von Frauen entstanden. Dieser Umbruch hat ursächlich nichts mit den Karrierechancen von Frauen zu tun, er verändert aber den Mechanismus der Produktion von Karrierechancen und hat weitreichende Folgen für die Neukonfiguration der Aufstiegsmöglichkeiten von Frauen.

Ob dieser Möglichkeitsraum wirklich genutzt werden kann, hängt davon ab, wie dieser Umbruch in den Unternehmen letztlich ausgestaltet wird – Risiken und Chancen liegen hier eng beieinander. Es ist daher entscheidend, die Gestaltungsmöglichkeiten und „Stellschrauben“ zur Förderung der Karrierechancen für Frauen zu verstehen. Und es ist entscheidend, sie im Sinne einer *proaktiven* Gestaltung zu nutzen.

Vier dieser „Stellschrauben“ werden im Folgenden exemplarisch identifiziert und mit ihren Gestaltungsmöglichkeiten vorgestellt:

Stellschraube „Kommunikative Fachlichkeit“

Bei der „kommunikativen Fachlichkeit“ als neuer Karrierevoraussetzung zeigen sich empirisch gendeselektive Tendenzen. Die kommunikativen Kompetenzen, die im Diskurs oft als „weiblich“ präsentiert werden, werden karriererelevant nur im Kontext „harter“ Faktoren, insbesondere öffentlicher Positionierung. Diese wird in der in den Unternehmen vorgefundenen Form und „Kultur“ von Frauen eher gemieden.

Es lassen sich zwei Gestaltungsmöglichkeiten ableiten, die die Karrierechancen von Frauen verbessern könnten: erstens *Schaffung spezieller Rollen und Bühnen*, die es Frauen ermöglichen, sich öffentlich zu erproben, und zweitens eine *Veränderung der Kommunikations- und Feedbackkulturen* in den Unternehmen.

Stellschraube „Gendersensible Bewertungskriterien“

Kompetenzorientierte Bewertungssysteme legen besonderen Wert auf personale Kompetenzen – und diese sind häufig mit Geschlechtsstereotypen besetzt. In den Bewertungssystemen dominieren „männlich“ konnotierte Kompetenzen, hier ist also ein Genderbias zu befürchten.

Zwei Gestaltungsmöglichkeiten sind ableitbar, die die Karrierechancen von Frauen verbessern könnten: Erstens eine systematische *Überprüfung formaler und praxisbezogener Bewertungskriterien auf verdeckte Genderstereotype*, zweitens eine Evaluation der Arbeitspraxis zur gendersensiblen Überprüfung der Kompetenzkriterien.

Stellschraube „Verfügbarkeit“

Die zentrale Rolle der Verfügbarkeitserwartungen in der modernen Arbeitspraxis führt dazu, dass Karrieren „ausschließlich“ werden, dass also neben ihnen nichts anderes mehr „geht“. Diese Ausschließlichkeit wirkt gendertselektiv: Geschlechterarrangements weisen Frauen nach wie vor die Hauptverantwortung für Familie, Kinder und generell soziale Verpflichtungen zu, die in den Unternehmen geradezu als Gegensatz zur „ausschließlichen“ Karriere gelten.

Es ergeben sich vier Gestaltungsmöglichkeiten, die die Karrierechancen von Frauen verbessern könnten: *Schaffung flexibler Kinderbetreuungseinrichtungen* in Unternehmen; *Reduzierung der Arbeitsbelastungen in Führungspositionen*; *Ausloten der Möglichkeiten und Grenzen von „Führung in Teilzeit“*; und *Entwicklung lebensphasensensibler Karrierekonzepte* („späte Karrieren“).

Stellschraube „Transformation von Führung“

People-Management als Beziehungsmanagement gilt generell als neues Karrierefeld für Frauen; zugleich werden eher „männlich“ konnotierte Kompetenzen zur kommunikativen Aushandlung und zum öffentlichen Agieren ebenfalls aufgewertet. Dies kann zur Verstärkung des „glass ceiling“-Effekts führen: neue Chancen für Frauen im unteren Management, neue Risiken an der Grenze zum mittleren Management.

Drei Gestaltungsmöglichkeiten kristallisieren sich heraus, die die Karrierechancen von Frauen verbessern könnten: *Unterstützung von Frauen dabei, ihren eigenen Weg in politischen Aushandlungsprozessen zu finden*, etwa in Seminaren; *Veränderung der Kommunikations- und Öffentlichkeitskulturen* in den Unternehmen; *Schaffung von „Bühnen“ speziell an der Nahtstelle zum mittleren Management*.

Zusammengefasste Handlungsempfehlungen und Forschungsbedarfe – careers@communication

1. Projektkarrieren für Frauen?

Die Forschungsergebnisse des Projekts *careers@communication* verweisen auf eine hohe Relevanz von *Projekten* für die Gestaltung individueller Berufskarrieren. Auf den ersten Blick überraschend, richten vornehmlich Frauen ihre Karrierestrategie an Projekten aus, indem sie auf die neuen Angebote reagieren und sich vorzugsweise für Fach- bzw. Projektlaufbahnen entscheiden. Diese Berufsentscheidung erweist sich jedoch als Sackgasse:

- Diese Karrierepfade reichen nur bis ins mittlere Management. Der Weg in die Chefetagen ist systematisch versperrt. Diese Pfade werden entsprechend kaum von den männlichen Kollegen gewählt. Diese bevorzugen nach wie vor die klassische Führungslaufbahn, die im Prinzip bis in die Spitzen des Unternehmens reicht.
- Obgleich entschieden mehr Frauen als Männer Fach- und Projektlaufbahnen verfolgen, sind die Projektleitungen zumeist mit Männern aus der Linienhierarchie besetzt.

Damit wird offenbar, dass die neuen Fach- und Projektlaufbahnen mit einer gläsernen Decke versehen sind, die insbesondere Frauen den weiteren Aufstieg verwehrt, und dass sie keine Alternative zur Karriere in der Linienhierarchie darstellen.

Frauen mit Karriereambitionen sollten daher frühzeitig in Erfahrung bringen, ob die im Unternehmen angebotenen Karrierepfade jeweils gleiche Chancen für den unternehmerischen Aufstieg bieten und welche vertikale Reichweite mit ihnen verbunden ist. Unternehmen wiederum sollten die von ihnen angebotenen Karrierepfade (Laufbahnen) und ihre spezifischen Reichweiten klar deklarieren und hinreichend Statuspassagen zwischen den verschiedenen Laufbahnmodellen anbieten.

2. Selbstdarstellung offline oder online?

Im Zuge von Internationalisierung und Mediatisierung haben sich – so weitere Ergebnisse von *careers@communication* – die Situationen für karriererelevante Kommunikation systematisch verlagert:

- *Face-to-face-Kontakte* werden zunehmend knapper und erfahren in der Folge einen enormen Bedeutungszuwachs als Handlungsraum für das Karrieremanagement, denn: Aufgrund der körperlichen Anwesenheit der Beteiligten sind die Möglichkeiten eines karrierewirksamen *Impression Management* hier am größten. Karriererelevante Orte der persönlichen Begegnung müssen entsprechend erkannt, zielgerichtet aufgesucht und passgenau genutzt werden.
- Interaktionen, die an körperliche Präsenz gekoppelt sind, bergen jedoch auch die Gefahr von stereotypen Geschlechtsattribuierungen in sich, die sich vor allem für Frauen als Karrierehinderung darstellen, da nunmehr außerkontextuelle Zuschreibungen in Assoziation zur Genusgruppe erfolgen.

Diese Sachlage stellt für Frauen eine kaum zu bewältigende Paradoxie dar, denn einerseits müssen sie die strategisch wichtigen Orte (persönliche Begegnungen) für ihr *Impression Management* nutzen, andererseits werden genau diese *Face-to-face-Situationen* immer auch von Geschlechtsstereotypen und außerkontextuellen Zuschreibungen flankiert.

- Medial vermittelte Kommunikation gewinnt zunehmend an Bedeutung, sodass auch diese karrierestrategisch genutzt und für gezieltes *Impression Management* eingesetzt werden muss.
- Aber selbst in medial vermittelten Situationen wie Telefonkonferenzen können allein anhand stimmlicher Informationen über das Geschlecht karriererhinderliche Stereotypenaktivierungen erfolgen.

Die paradoxen Herausforderungen der *Face-to-face-Kommunikation* einerseits und der medialen Kommunikation andererseits fordern weiteren Forschungsbedarf. Es ist zu erfassen, ob und inwieweit die verschiedenen Anwendungen des Web 2.0 oder Social Web, die in vielen großen Unternehmen verfügbar sind, Möglichkeiten zur karrierestrategischen Selbstinszenierung bieten – und ob beziehungsweise inwieweit Geschlechtsattribuierungen so marginalisiert oder potenziert werden.

3. Soziale Kompetenzen als Karriere-Plus für Frauen?

Die meisten großen Unternehmen setzen heute in der Personalbewertung und -entwicklung auf sogenannte Kompetenzmodelle.

Fälschlicherweise unterstellen diese Prüfverfahren, dass Kompetenzen formal und objektiv abprüfbar seien, und zwar auch die sozialen und personalen Kompetenzen (Soft Skills), denen ein besonders hohes Gewicht beigemessen wird. Diese gelten, da wissensbasierte Projekte auf Selbstorganisation und Kooperation angewiesen sind, als Kernkompetenzen der projektifizierten Wissensökonomie.

Der Kriterienkatalog der Kompetenzmodelle basiert unter anderem auf einer Umcodierung der ehemals als störend erlebten weiblichen Sozialfaktoren hin zu erlernbaren Schlüsselkompetenzen (Soft Skills). Nunmehr müssten neue stereotypenfreie Zuschreibungen von Funktionen, Kompetenzen, Erwartungen etc. die Zielerreichung der Projekte fördern. Allerdings geraten Frauen bei der Performanz von Soft Skills ebenfalls in eine Paradoxie, da erneut außerkontextuelle Zuschreibungen erfolgen, die sie als „typische Frau“ (de-)klassieren, die dem harten Arbeitsmarkt zum Beispiel aufgrund der ungelösten Vereinbarkeitsproblematik, hoher Fluktuationsraten, geringer Produktivitätsmarge etc. nicht gewachsen ist.

Dieses Dilemma scheint für Frauen kaum lösbar, da sie im Falle einer umgekehrten Inszenierungstaktik (durchsetzungsstark, konkurrenzbetont, dominant, „männlich“) ebenfalls mit Nachteilen zu rechnen haben (Wahrnehmung als „defizitäre Frau“, unsympathisch und so weiter ...).

Podium I: Frauen in Führungspositionen – Erfahrungen und Empfehlungen aus der Unternehmenspraxis

Nachdem im Plenum und in den Workshops der Konferenz der aktuellste Stand der Forschung zum Thema *Frauen an die Spitze* vorgestellt und erörtert wurde, ging es auf Podium I um Erfahrungen und Empfehlungen von Führungsfrauen aus ihrer Praxis. Expertinnen unterschiedlichster Unternehmen und Branchen reflektierten ihre Karriere und das, was sie an Förderlichem und Hinderlichem erlebt haben. Aus sehr verschiedenen Perspektiven konnten daraus Empfehlungen für Frauen auf dem „Weg nach oben“, aber auch für Unternehmen abgeleitet werden. Es diskutierten:

- Margret Klein-Magar, Vorsitzende des Sprecher-ausschusses der leitenden Angestellten bei der SAP AG
- Alexandra Knauer, Geschäftsführerin der Wissenschaftlichen Gerätebau Dr. Ing. Herbert Knauer GmbH
- Ines Pohl, Chefredakteurin der *taz – die Tageszeitung*
- Jacqueline Tag, Mitglied des Vorstandes der InvestitionsBank des Landes Brandenburg

Judith Schulte-Loh vom WDR moderierte das Podium.

Die Teilnehmerinnen des Podiums waren sich einig: Keine von ihnen hatte ihre Karriere strin-



gent geplant. Aber sie waren alle offen für einen Aufstieg und hatten sich ihnen bietende Chancen beherzt ergriffen. Sie waren auf der Suche nach anspruchsvoller, herausfordernder Tätigkeit und nach Gestaltungsmöglichkeiten. So erklärte Margret Klein-Magar:

„Ich hatte weniger einen konkreten Plan als vielmehr Grundsätze, die mir wichtig waren. Und die meinen weiteren Lebensweg prägen sollten. Dazu gehört zum Beispiel, dass mir die Arbeit Spaß machen muss und ich Herausforderungen habe. Und wenn solche Herausforderungen da sind, dann macht man häufig auch Karriere, weil man ja immer nach der nächsten Herausforderung sucht. Begünstigend war, dass die SAP als Unternehmen sehr schnell gewachsen ist. Unter diesen Rahmenbedingungen war es zugleich schwierig, Karriere zu planen.“

Auch Alexandra Knauer hatte zunächst nicht geplant, Unternehmerin zu werden, da sie aus einer Unternehmerfamilie kommt und schon als Kind sah, dass für Familie und Freizeit eigentlich keine Zeit bleibt. Dann aber gab es einen Punkt, an dem es galt, das Lebenswerk der Eltern zu erhalten. Sie entschied sich für das Unternehmen und wurde dessen Geschäftsführerin. Dass dies nicht leicht war, hatte aus Frau Knauers Sicht mehrere Gründe:

„Ich war sehr unerfahren und wollte dennoch das Unternehmen wieder in Schwung bringen. Das erforderte meinen vollen Einsatz und das Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ich brachte neue Hoffnung. Also habe ich in Zusammenarbeit mit meinen Eltern ein Konzept entwickelt und viele Veränderungen veranlasst. Damit ich erfolgreich sein konnte, musste sich auch die Vater-Tochter-Beziehung ändern – hin zu einer Beziehung der Gleichberechtigung. Das war ein ganz schwieriger Transformationsprozess. Und ich hatte durchaus Machtkämpfe mit meinem Vater durchzustehen.“

Ines Pohl wollte nicht unbedingt Chefredakteurin werden, aber die *taz – die tageszeitung* hatte für sie natürlich „schon eine besondere Bedeutung“:

„Vor allem aber war es schon immer so, dass ich Chancen ergriffen habe, die sich mir geboten haben. Und zum Angebot der *taz* habe ich auch ziemlich schnell Ja gesagt. Eine richtige Karriereplanung in dem Sinne hatte ich nie, aber ich wollte schon immer gestalten, was in der Position der Chefredakteurin freilich eher möglich ist.“

Entscheidend für ihren Aufstieg, so Ines Pohl, sei jedoch gewesen, dass die Chefredaktion der *taz* unbedingt von einer Frau geleitet werden sollte:

„Die *taz* ist die einzige überregionale Zeitung in Deutschland mit einer Chefredakteurin. Es war klar, dass die Nachfolge von Bascha Mika definitiv eine Frau sein sollte – also eine ganz klare Quote, die in der Unternehmenskultur verankert ist.“



Jacqueline Tag bestätigte, dass auch und gerade in einer der 100 größten Banken Deutschlands der Aufstieg in den Vorstand nicht planbar sei. Allerdings habe sie durchaus selber das Heft in die Hand genommen und dabei Unterstützung durch eine „Spitzenfrau“ erfahren:

„Als ich bei der Bankenaufsicht angefangen habe, wusste ich: Ich möchte etwas erreichen, bin leistungswillig, kann mich durchsetzen und habe mir durch mein Studium ein gutes fachliches Grundwissen angeeignet. Aber das Kreditwesen war damals gänzlich männerdominiert. Eine große Ausnahme war die bundesdeutsche Bankenaufsicht, die schon zu jener Zeit von

einer Präsidentin geleitet wurde. Ich habe diese Frau bei einem Vortrag während des Studiums kennengelernt, sie hat mich mit ihrer Persönlichkeit sehr fasziniert. Bei einem späteren Gespräch wurde ich von dieser Spitzenfrau für eine Tätigkeit in der Bankenaufsicht akquiriert. Sie wollte den Frauenanteil in der Behörde langsam, aber stetig erhöhen.“

Auf dem Weg nach oben gab es immer auch Stolpersteine, wie der Verweis von Alexandra Knauer auf den schwierigen Wandel der (Führungs-)Rollen von Vater und Tochter im Familienunternehmen bereits zeigte. Das Agieren in einem stark männlich dominierten Arbeitsumfeld war und ist eine Herausforderung: Die Unternehmenskultur ist männlich geprägt. Dazu Ines Pohl:

„Mir war eine Chefredaktion in Aussicht gestellt worden, es gab eine gewisse Öffnung, aber auch in der *taz* arbeiten bis heute in der überwiegenden Mehrheit männliche leitende Redakteure und männliche Stellvertreter... Einerseits hat die *taz* spezielle Bedingungen – flache Hierarchien, offene Redaktionssitzungen – andererseits wird die Position der Chefredakteurin auch mal infrage gestellt.“

Die Diskussionsteilnehmerinnen betonten, dass man solchen Problemen nicht begegnen kann, indem man versucht, auf allen Gebieten die Fachexpertin zu sein. So erklärte Margret Klein-Magar:

„Als mein Team stark gewachsen ist und ich für Themenbereiche verantwortlich wurde, in denen ich keine Fachexpertin war, gab es die Verunsicherung ‚Kann ich das überhaupt?‘. Dann habe ich allerdings festgestellt: Führungsaufgabe ist es, Expertinnen und Experten zu managen und zu steuern, aber nicht unbedingt selbst Fachexpertin sein zu müssen. Diese Erkenntnis hat mir geholfen, eine anfängliche Verunsicherung aufzulösen.“

Ähnlich äußerte sich Alexandra Knauer:

„Ich habe auch die Erfahrung gemacht, dass man als Unternehmensleiterin nicht Expertin auf jedem Gebiet sein muss und sein kann – wie es aber bei meinem Vater noch war, der kannte jeden Arbeitsplatz. Führen heißt, gezielt Verantwortung abgeben.“



Im Widerstreit der Meinungen auf dem Podium zur Frage, was Frauenkarrieren in Unternehmen befördern kann, spiegelte sich, was zuvor in den einleitenden Referaten bereits ausgeführt worden war: Es sind vor allem strukturelle und kulturelle Bedingungen, die neben individuellen Aspekten förderlich wirken.

Mit Blick auf erforderliche individuelle Voraussetzungen angesichts eines männlich dominierten Arbeitsumfeldes verwiesen die Expertinnen insbesondere auf Durchsetzungsvermögen und die Fähigkeit, mit Konflikten bzw. Konkurrenzverhalten umgehen zu können. Letzteres gelinge umso besser, je wirkungsvoller man vernetzt sei und eine klare Strategie verfolge. Aber auch das, so Ines Pohl, kann und muss man lernen:

„Ich bin einsdreiundachtzig und habe eine laute Stimme. Das hat es wirklich erleichtert, mich durchzusetzen. Und ich habe als Frauenbeauftragte der Uni Göttingen viel gelernt über Strategie, Tapferkeit und Networking – dort habe ich die Erfahrung gemacht, dass es in einem Netzwerk möglich ist, auch innerhalb von patriarchalen Strukturen über sich selbst hinauszuwachsen.“

Aus der Sicht von Jacqueline Tag begünstigten auch die offenen, noch nicht fest gefügten Strukturen einer neu gegründeten Bank den Aufstieg von Frauen:

„Die Bank wurde 1992 neu gegründet und es bestand die Notwendigkeit, viele Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter einzustellen. Da noch keine fest gefügten Strukturen existierten, ging jede und jeder mit den gleichen Chancen an den Start. Die Besten konnten sich im Laufe der Zeit qualifizieren und das waren auch sehr viele Frauen. Sie haben sich engagiert und durchgesetzt und damit die Chance in einem Unternehmen genutzt, das neu aufgebaut wurde. Ich denke, das war eine ganz wesentliche Grundlage dafür, dass heute fast die Hälfte unserer Führungsfunktionen von Frauen wahrgenommen wird. Diese Chance ist in einem schon lange bestehenden Unternehmen wesentlich geringer, da sich hier traditionelle Strukturen und Hierarchien auf Frauenkarrieren meist hemmend auswirken.“

Für Margret Klein-Magar ist neben dem Networking und Mentoring durch und für Frauen mit Führungsambitionen noch ein weiterer Faktor entscheidend – dass „Spitzenfrauen“ sichtbar werden. Sie führte dazu bezogen auf die SAP AG aus:

„Wir haben ein allgemeines Frauennetzwerk im Unternehmen. Frauen in Führungspositionen haben bei uns zudem ein spezielles Netzwerk gegründet, um Sichtbarkeit für potenzielle weibliche Führungskräfte zu erzeugen. Bereits etablierte Führungsfrauen sind Mentorinnen für diese potenziellen. Dadurch wird viel mehr Aufmerksamkeit für das Thema erzeugt – auch bei den Männern im Unternehmen.“

Es ist wenig überraschend, dass auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie beziehungsweise die Familienfreundlichkeit von Unternehmen als wesentliche strukturelle und kulturelle Bedingung für Frauenkarrieren genannt wurden. Alexandra Knauer hat in ihrem Unternehmen diesbezüglich viel auf den Weg gebracht:

„Ich hab selber Kinder... Und wir haben eine ganze Palette familienfreundlicher Maßnahmen, um es Frauen – aber mittlerweile auch Vätern – zu ermöglichen, schnell in den Beruf zurückzukommen. Wir versuchen im Rahmen unserer Möglichkeiten, diese Vereinbarkeit herzustellen. Wir bieten Sport im Unternehmen an, wir beteiligen uns an den Kindergartenkosten. Es gibt Geld, wenn ein Kind geboren wird – und wenn jemand heiratet. Wir haben einen Kinderbetreuungsraum eingerichtet für Notfallsituationen. Da haben wir die Regelung, dass sich eine

Kollegin oder ein Kollege für eine Zwei-Stunden-Schicht findet und dann freigestellt wird für die Kinderbetreuung.“

Jacqueline Tag dagegen hatte sich, wie es nicht wenige Frauen in Führungspositionen tun, die Kindererziehung und -betreuung mit ihrem Mann geteilt – unterstützt durch eine Tagesmutter. Das funktionierte damals ganz gut. Aber in ihrer heutigen Funktion als Vorstandsmitglied einer Bank kann sie sich diese individuelle Lösung des Vereinbarkeitsproblems nur schwer vorstellen.



Lebhaft diskutiert wurde die Frage, ob und, wenn ja, wie sich der Führungsstil von Frauen und Männern unterscheidet: Frauen mit Führungsverantwortung seien sachorientierter und setzten weniger auf Konkurrenz, waren sich die Teilnehmerinnen weitgehend einig. Und sie ergänzten: Frauen würden Probleme eher offen und nicht hinter vorgehaltener Hand ansprechen.

Einschränkend merkten die Expertinnen jedoch an, dass sich die Frage nach Unterschieden im Führungsstil nicht pauschal beantworten lasse, da es innerhalb der Geschlechtergruppe auch eine große Bandbreite an Verhaltensweisen gebe. Hohe Sozialkompetenz und Empathie treffe man zwar häufiger bei Frauen an, aber auch Männer verfügten über diese Eigenschaften oder hätten sie erworben. Auffallend sei, so Margret Klein-Magar, dass Männer häufiger kämpfen, weil sie Spaß am „Spiel und am Gewinnen“ haben, während Frauen eher kämpfen, um ein konkretes

Sachziel zu erreichen. Ines Pohl bestätigte dies und ergänzte:

„Frauen legen andere Erfolgskriterien an: Wenn eine Frau ein Team führt, ist sicherlich der sachbezogene Erfolg in der Arbeit wichtig, aber vielen weiblichen Führungskräften ist es mindestens genauso wichtig, dass es den Mitarbeitenden gut geht.“

Das betonte auch Alexandra Knauer und meinte, dass sie als Geschäftsführerin einen wesentlichen Einfluss auf das Betriebsklima habe:

„Häufig heißt es, das Betriebsklima sei bei uns besonders positiv. Das ist auch wichtig. Wenn ich hier arbeite, möchte ich mich hier auch wohlfühlen. Da brauche ich keine Kampfhähne, die besonders viel Wind machen. Ich schaue bei der Personalauswahl allerdings auch nicht nur auf das Fachwissen der Bewerberinnen und Bewerber. Da bin ich mit meinem männlichen Partner in der Geschäftsführung auf der gleichen Wellenlänge.“

Daran anknüpfend stellte die Moderatorin fest, dass vieles dafür spreche, dass Frauen in der Wirtschaft Karriere machen können. Dennoch schlage sich diese Möglichkeit im Faktischen noch zu wenig nieder. Daraus leite sich die Frage ab, wie die noch vorhandenen Barrieren durchbrochen werden könnten. In ihren Antworten konzentrierten sich die Podiumsteilnehmerinnen auf die bereits diskutierten Aspekte wie das Knüpfen von Netzwerken und das Mentoring bzw. ein spezielles Coaching für (angehende) Führungsfrauen. Ines Pohl unterstrich, dass mit Networking und Mentoring früh begonnen werden müsse.

„Schon junge Frauen sollten ermutigt werden, sich zu vernetzen, sich freilich auch fachlich kompetent zu machen, aber sich vor allem gegenseitig zu stärken... Sich selbst zu ermächtigen, kann sehr bestärkend und ermutigend sein. Ich habe diesbezüglich nur positive Erfahrungen.“

Auch Jacqueline Tag betonte den Nutzen externer Netzwerke:

„Die Frauen sollten Kontakte knüpfen und pflegen und sich gegenseitig unterstützen. Durch

Netzwerke erhalten sie auch Informationen, die für die berufliche Entwicklung wichtig sind.“

Die Diskussion zur *Quote* beziehungsweise dazu, ob sie notwendig und nützlich sei, um Frauen den Aufstieg in Unternehmen zu erleichtern, war wesentlicher Bestandteil der gesamten Debatte. Die Bandbreite der Meinungen ging von „*Quote* – ja, wenn es nicht anders geht“ über eine indirekte *Quote* bis zu „Ja zur *Quote*, verbunden mit ihrer offensiven Einforderung“. So meinte Jacqueline Tag:

„Die *Quote*, na ja, ich habe immer gesagt, ich möchte eigentlich keine Quotenfrau sein – es ist eine zweiseitige Angelegenheit. Leider ist die *Quote* durch vielfältige Diskussionen auch negativ besetzt. Wenn jedoch die Gesellschaft nicht in der Lage ist sicherzustellen, dass beide Geschlechter die gleichen Aufstiegschancen haben, muss über die *Quote* nachgedacht werden beziehungsweise dann wird die *Quote* erforderlich.“

Margret Klein-Magar befürwortete das indirekte Vertreten der *Quote* beziehungsweise das Überzeugen mit Fakten:

„Ich finde es in Ordnung, mit Fakten und Zahlen zu operieren. Wenn man zehn Männer im Vorstand hat, kann man rein statistisch gesehen nicht die Besten im Vorstand haben, weil es in jedem Unternehmen hoch qualifizierte Frauen gibt. Mit diesen Zahlen lässt sich argumentieren: Das schadet dem Unternehmen, lasst uns hier was tun. Das funktioniert – zumindest bei uns im Unternehmen – besser als mit der *Quote* zu argumentieren.“

Ines Pohl trat offensiv für die *Quote* ein:

„Man darf auch keine Angst vor der *Quote* haben. Wenn jemand zu mir sagen würde, du bist eine Quotenfrau, dann würde ich sagen: Ist doch super! Wenn die Zahlen so sind, wie sie sind in Deutschland, wenn wir uns die Vorstände angucken, da kann die *Quote* helfen, die Wirklichkeit zu verbessern. Man darf keine Angst davor haben, eine Quotenfrau zu sein.“

In der Diskussion, in die das Plenum einbezogen war, ging es hauptsächlich um die Frage, wie die Expertinnen auf dem Podium die Möglichkeit

einschätzten, als Führungskraft eine Work-Life-Balance zu wahren. Übereinstimmend erklärten die gefragten „Spitzenfrauen“, dass es darauf keine allgemeingültige Antwort gebe, da auch die Vorstellungen davon, was eine Work-Life-Balance sei, sehr verschieden seien.

Resümee des Podiums I: Frauenkarrieren sind weniger planbar als Männerkarrieren und „Spitzenfrauen“ müssen sich – insbesondere in männerdominierten Arbeitsumfeldern – stärker durchkämpfen als ihre männlichen Kollegen. Um den Frauen den Aufstieg zu erleichtern, braucht es klare qualitative und quantitative Ziele für Chancengerechtigkeit auf der betrieblichen Ebene, das Aufbrechen von Rollenklischees, eine Vielfalt flexibler Arbeits(zeit)modelle für beide Geschlechter und die flankierende Unterstützung durch Mentoring sowie Netzwerke für Frauen – durch Frauen. Auch wenn die *Quote* als unterschiedlich hilfreich für Frauenkarrieren charakterisiert wurde, ging es kaum um deren generelle Ablehnung, sondern eher um das Abwägen zwischen einer flexiblen *Branchen-Quote* und einer *gesetzlichen Quote* für einen höheren Anteil von Frauen in Führungspositionen.

Podium II: Frauen an die Spitze – Podiumsgespräch mit Vertreterinnen und Vertretern aus der Wirtschaft zum aktuellen Handlungsbedarf



Im Podium II debattierten Vertreterinnen und Vertreter der Wirtschaft und der Sozialpartner. Im Zentrum stand die Frage, was in Wirtschaft und Politik getan werden soll, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen *spürbar* zu erhöhen – besonders in den Chefetagen. Dazu tauschten sich aus:

- Malte Hansen, Direktor Human Resources, Veolia Wasser GmbH
- Astrid Knüttel, Leiterin des Funktionsbereiches Frauen und Gleichstellungspolitik, Vorstand der IG Metall
- Rainer Konder, Bereichsleiter Personalentwicklung Führungskräfte, Deutsche Postbank AG, und Geschäftsführer Postbank Akademie und Service GmbH
- Mechthilde Maier, Leiterin Group Diversity-Management, Deutsche Telekom

Judith Schulte-Loh vom WDR moderierte das Podium.

Eingangs schätzten die Expertinnen und Experten auf dem Podium die Präsenz von Frauen an der Spitze von Unternehmen ein. Mechthilde Maier fasste ihre Meinung dazu mit dem Satz zusammen:

„Es gibt jede Menge gut qualifizierter Frauen, die auf dem Weg zur Spitze gewissermaßen stecken bleiben.“

Gründe dafür sah Rainer Konder neben der betrieblichen ebenso auf der gesellschaftlichen Ebene: Auch gesellschaftliche Rahmenbedingungen müssten geändert werden, damit „Frauen an die Spitze kommen können und wollen“.

Die Argumentation, ein niedriger Frauenanteil im Unternehmen führe mehr oder weniger automatisch zu einem niedrigen Anteil von Frauen in Führungspositionen, wies Astrid Knüttel zurück. Nach ihrer Auffassung ist dieses „Pipeline-Argument“ keine hinreichende Erklärung für das Stagnieren von Frauenkarrieren, es gehe um Barrieren anderer Art:

„Die Barrieren sind meines Erachtens ideologischer und struktureller Art.“

Auf die Frage der Moderatorin, wie angesichts dessen reale Veränderungen initiiert werden könnten, sprach sich Malte Hansen für den strategischen Ansatz aus. Er plädierte dafür, das Thema Diversity in der Unternehmensstrategie zu verankern, um klare

qualitative und quantitative Ziele für den Aufstieg von Frauen zu formulieren:

„Der demografische Wandel gibt genug Anlass zum Umdenken in den Geschäftsführungen. Die Personalverantwortlichen müssen das Thema heute bearbeiten, indem sie strategieorientiert Zahlen festlegen. Die Qualität ihrer Arbeit wird zukünftig daran gemessen werden, ob und wie sie das Thema Diversity bearbeitet haben.“

Zu der Frage, ob und inwieweit die *Quote* dazu beitragen könne, dass mehr Frauen der Weg an die Spitze gelingt, wurden unterschiedliche Auffassungen geäußert. Mechthilde Maier plädierte klar für eine *Quote*:

„Die Telekom hat jetzt eine Quote von 30 Prozent im mittleren und oberen Management. Diese Quote ist notwendig, nicht nur, um endlich eine Durchmischung in den Führungsetagen zu bewirken, sondern vor allem auch, um einen Kulturwandel zu bewirken. Ein ‚besser durchmischter‘ Konzern zieht auch mehr Frauen an.

Bei der Telekom fehlen heute zum Beispiel immer noch weibliche Vorbilder, das Managerbild ist männlich konnotiert. Damit stehen Frauen unter Assimilationsdruck und sehen sich einem Rollenkonflikt ausgesetzt.“

Auch Astrid Knüttel votierte für die *Quote* und begründete dies:

„Es sollte eine Quote für Frauen in Führungspositionen und Aufsichtsräten geben. Das Problem sind die Rollenstereotype in der Gesellschaft, die in die Unternehmen hineinwirken; diese müssen ‚aufgebrochen‘ werden. Die Quote würde auch die Sichtbarkeit von Frauen als potenzielle Führungskräfte erhöhen. Vor allem stimmt die Behauptung nicht, dass es nicht genug qualifizierte Frauen gibt. Denn wo immer die Quote eingeführt wurde, hat sich dieses Vorurteil nicht bewahrt. Beispiel dafür ist Norwegen, aber auch die Einführung der Minderheitenquote im Betriebsverfassungsgesetz.“

Dagegen wandte Rainer Konder ein, dass die Anzahl geeigneter Frauen für das Umsetzen einer *Quote* noch zu gering ist:

„Frauen sind nicht einmal im mittleren Management gut vertreten. Dafür müssten erst noch die Voraussetzungen geschaffen werden, das heißt mehr Maßnahmen für Familienfreundlichkeit. Frauen sollen nicht die besseren Männer werden. Sie sollen noch Kinder kriegen und Familie haben können.“

Auch Malte Hansen befand, dass die Unternehmen „noch nicht weit genug“ sind, um eine *Quote* einführen zu können. Vielmehr müsse man den verschiedenen Situationen der Unternehmen und Branchen Rechnung tragen. Deshalb schlug er die Einführung einer „realitätsnäheren *branchenspezifischen Quote*“ vor, an der sich die Unternehmen untereinander messen können.



Mit diesen Argumenten setzten sich vor allem die Frauen im Podium auseinander. Für Mechthilde Meier beruhen die Contra-Argumente auf Vorbehalten, die sich gegen ein Aufbrechen „homosozialer männerdominierter Strukturen“ richten.

Rainer Konder machte darauf aufmerksam, dass Unternehmen mit einem hohen Anteil von Frauen in Spitzenpositionen höhere Erträge erwirtschaften. Indes lasse sich der Frauenanteil jedoch nicht von heute auf morgen erhöhen, sondern sei ein langfristiges Ziel.

Anders Mechthilde Maier: Weibliche Potenziale müssten zum Nutzen der Wirtschaft erschlossen werden, weil sich gemischte Teams als erfolgreicher erwiesen haben als homogene und weil Frauen andere Fähigkeiten und Sichtweisen einbringen.

Diesen Prozess voranzutreiben bedeute, die Vielfalt des Wahrnehmens und Ausfüllens von Führungsrollen nicht nur zuzulassen, sondern auch zu fördern und die Unternehmenskultur entsprechend zu verändern:

„Wir brauchen neue Bilder von Managerinnen und Managern. Wenn ich ‚Diversity‘ erreichen will, muss ich auf homogene Kleidung verzichten und nicht alle in ‚Pinguin-Anzüge‘ stecken. Wir müssen genau hingucken, welche Rollenbilder und welches Anforderungsprofil wir vermitteln. Viele Profile für Führungspositionen sind abschreckend für weibliche Führungskräfte ... Das heißt, wir müssen auf Unternehmenskulturen einwirken, damit mehr Frauen kommen, und wir müssen gleichzeitig mehr Frauen angemessene Entwicklungsmöglichkeiten geben.“

Zudem gelte es, so Mechthilde Maier weiter, die Sichtbarkeit von weiblichen Talenten und Potenzialen zu erhöhen, denn es sei hinlänglich bekannt, dass Frauen kein oder kaum Selbstmarketing betreiben. Darauf müsse sich insbesondere die Personalgewinnung und -entwicklung einstellen und nicht nur mehr Selbstbewusstsein bei Frauen anmahnen. Ein wesentliches Moment sei in diesem Zusammenhang die Gestaltung von Suchmechanismen, die das „Erkennen der vorhandenen Talente“ ermöglichen.

Astrid Knüttel richtete den Fokus auf einen weiteren Aspekt: Zahlreiche Konzerne haben zwar in ihren Zentralen Strategien der Chancengleichheit formuliert; diese guten Strategien würden jedoch an den einzelnen Standorten unterschiedlich oder gar nicht gelebt, da sie der tatsächlich praktizierten Unternehmenskultur und -struktur zuwiderlaufen. Hinderlich seien vor allem die „herkömmlichen Rollenstereotype“, die man besonders im mittleren Management antreffen könne.

Um zu verhindern, dass Frauen bereits erklommene Sprossen der Karriereleiter wieder „verlassen“, gelte es, für die Vereinbarkeit von Familie und Karriere der althergebrachten Rollen- und Aufgabenverteilung zu Leibe zu rücken. Dazu Mechthilde Maier:

„Richtlinien zur Flexibilisierung könnten Veränderungen beschleunigen, beispielsweise Teilzeitregelungen für Führungskräfte, flexible Arbeitszeiten für Führungskräfte. Das kommt auch bei Männern gut an. So kann die Teilzeitfal-

le vermieden werden, denn je mehr Männer in Teilzeit arbeiten, umso größer wird die Akzeptanz von Teilzeitbeschäftigung.“

Auf die Frage von Malte Hansen, was aber zu tun wäre, wenn die Ressourcen für personalpolitische Neuerungen in Unternehmen knapp sind, wurde von den Diskussionsteilnehmerinnen und Diskussionsteilnehmern auf praktikable Lösungen wie Tandems aus erfahrenen Führungskräften und Nachwuchsführungskräften verwiesen. Das könne das Lernen von Führung durch Erfahrungstransfer deutlich befördern. Dann bestehe auch für eine Führungskraft die Möglichkeit, in Teilzeit zu arbeiten und die Nachwuchsführungskraft übernehme einen Teil der Aufgaben.

Resümee des Podiums II: In der Diskussion zwischen Podium und Plenum wurden bereits geäußerte Standpunkte zur Förderung von Frauenkarrieren nachdrücklich bekräftigt: so zum Beispiel die Wirksamkeit „weiblicher Vorbilder“ durch das Sichtbarmachen von Spitzenfrauen und ihren Leistungen. Wichtig fanden die Diskutantinnen und Diskutanten zugleich das Empowerment von Frauen durch Mentoring und Networking. Auch alle Versuche, Rollenstereotype aufzubrechen (wie der Equal Pay Day), seien zu begrüßen und zu „vielfältigen“. Als besonders wirksam für Frauenkarrieren wurde die Kombination personenbezogener Ansätze mit struktur- und kulturbezogenen Ansätzen erachtet. Man war sich einig: Erst mit einem solchen „kombinierten Ansatz“ kommen deutsche Firmen – auch im internationalen Vergleich – auf dem Weg zu mehr weiblicher Präsenz in den Chefetagen voran.



Ergebnisse der Tagung im Überblick

Die Konferenz vermittelte einen breiten Überblick über den aktuellen Stand der Forschung zur Karriereentwicklung von Frauen. Sie gab Aufschluss zu der Frage, welchen Weg Frauen an die Spitze deutscher Unternehmen nehmen, worin das noch zögerliche Vorankommen wurzelt und wie Frauenkarrieren künftig stärker befördert werden können.

Hervorzuheben ist, dass die Konferenz die neuesten Erkenntnisse zum Thema „Frauenkarrieren in Unternehmen“ aus den unterschiedlichsten Perspektiven zusammenführte. So diskutierten die Vertreterinnen und Vertreter aus Wissenschaft und Wirtschaft, aus Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften sowie aus Politik und Verwaltung lebhaft und kontrovers. Daraus sind die folgenden Schlussfolgerungen für das Handeln betrieblicher und überbetrieblicher Akteurinnen und Akteure sowie Konsequenzen für die weitere Forschung zu ziehen.

Was ist für die Forschung festzuhalten?

Die Präsentation und Debatte der zwölf Forschungsprojekte zu Frauenkarrieren in Unternehmen aus dem BMBF-Programm „Frauen an die Spitze“ offenbarten eine neue Qualität sowohl im Zugang der Forschung als auch in ihren Ergebnissen:

– Thematische und methodische Ausdifferenzierung –

Die Forschung differenziert sich thematisch und methodisch aus. Die Ursachen für den unbefriedigenden Stand der Repräsentanz von Frauen bereits auf der mittleren, insbesondere jedoch auf oberen und obersten Führungsebenen können dadurch detaillierter und konkreter als bisher untersucht und benannt werden. So sind die strukturellen Voraussetzungen für Frauenkarrieren in kleinen und mittleren Unternehmen in der Regel andere als in großen. Zudem verändert sich die Qualität der Laufbahnentwicklung mit der hierarchischen Ebene: Karriereschritte im unteren und mittleren Management vollziehen sich für Frauen (und Männer)

deutlich anders als solche im oberen Management und in Spitzenpositionen.

Geforscht wird mit einem breiten Spektrum qualitativer und quantitativer Methoden, die differenziert auf kleine, mittlere und größere Unternehmen zugeschnitten sind. Es liegen Instrumentarien zum Beispiel zur Diagnose betrieblicher Gleichstellungsfreundlichkeit und zur Ermittlung von Aufstiegsmotivationen vor. Auch der Vielfalt der Akteurinnen und Akteure sowie ihrer Interessenlagen wird verstärkt Rechnung getragen.

– Berücksichtigung des Zusammenspiels struktureller, kultureller und individueller Voraussetzungen –

Strukturelle, kulturelle und individuelle Voraussetzungen für Chancengerechtigkeit sind vielschichtig miteinander verwoben und werden von den Forschungsprojekten *in ihrem Zusammenspiel analysiert*. Ausschlaggebend sind dabei sowohl individuelle Voraussetzungen – wie Motivation und Kompetenz zum Aufstieg – als auch strukturelle Voraussetzungen in den Unternehmen (zum Beispiel zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, zur Organisation von Arbeit und Führung), aber auch und vor allem kulturbildende und -prägende Effekte der Führungspersonen sowie die innerbetrieblichen Machtstrukturen. Karrieren ergeben sich folglich aus einem komplizierten Geflecht unterschiedlicher Einflussfaktoren. Der entscheidende Einfluss unternehmenskultureller Gegebenheiten im Komplex der „Qualitätsfaktoren“ betrieblicher Chancengerechtigkeit tritt deutlich hervor. Es ist insbesondere das Handeln der Führungskräfte (geprägt etwa durch Rollenbilder und Führungsvorstellungen), das hier einen entscheidenden moderierenden Effekt hat. Damit wird verständlich, warum selbst bei eindeutigen personalpolitischen Entscheidungen für Gleichstellungsfreundlichkeit und trotz des Vorhandenseins entsprechender Leitlinien und Instrumente der tatsächliche Aufstieg von Frauen in Unternehmen sich noch zu selten ereignet.

– Modernisierungstrends in der Wirtschaft: Chancen und Risiken –

Modernisierungstrends in der Wirtschaft erhöhen die Chancen für Frauenkarrieren, sind aber kein Garant für ihr tatsächliches Zustandekommen.

Weder die Globalisierung noch der weitere Vormarsch moderner Kommunikationstechnologien („Unternehmen 2.0“) erleichtern per se Frauen den Weg an die Spitze. So wurden in den Workshops sowohl die Chancen, die sich für Frauen aus diesen Entwicklungstrends ergeben, als auch die damit verbundenen möglichen Gegenkräfte und Risiken benannt. Das Verständnis des komplexen und widersprüchlichen Wirkens von Modernisierungstrends auf das Bedingungsgefüge von Chancengerechtigkeit auf Unternehmensebene ist eine wichtige Voraussetzung dafür, Handlungskonzepte zur Stärkung der Chancen und zur Begrenzung der Gegenkräfte zu entwickeln.

Beispielsweise differenzieren sich vorhandene Karrieremuster aus oder stehen überhaupt erst zur Disposition; Führung wird transformiert bzw. professionalisiert und Kompetenzmanagement zu einem Instrument der Personalentwicklung. Damit gelten zunehmend neue Spielregeln für Karrieren, die aber nur dann förderlich für Frauenkarrieren sind, wenn neben den Chancen auch die Tücken und Fallstricke für den Aufstieg von Frauen benannt und Wege gezeigt werden, um Letztere zu umgehen. So können Präsenzkulturen durch flexibles und ergebnisorientiertes Arbeiten (eventuell im Home-Office) gewandelt werden.

Was ist zu tun?

Handlungserfordernisse für das spürbare Vorkommen von Frauen auf betrieblichen Karrierewegen sahen die Akteurinnen und Akteure der Konferenz struktur-, kultur- und individuumbezogen – und dies vor allem in der wechselseitigen Verflechtung der drei Ansätze.

– Aus struktureller Perspektive –

Aus struktureller Perspektive richtete sich der Fokus in den Referaten, Workshops und auf den Podien auf vielfältige und einander ergänzende Ansätze: *Mentoring-Programme* erweisen sich als ein wirksames Instrument, um Frauen den Zugang zu bisher verschlossenen Netzwerken zu eröffnen. Mentoring-Programme sind einerseits als personenbezogener Ansatz zur Förderung von weiblichen High Potentials aufzufassen; andererseits erweisen sie sich als eine Möglichkeit, die Geschlechterkultur zu entwickeln, indem eine neue, selbstbewusste und selbstre-

flexive Generation von Führungskräften (Frauen und Männern) herangezogen wird.

Quoten werden – bei allem Für und Wider – als geeignetes Mittel zur Erhöhung des Frauenanteils beurteilt. Vor allem Vertreterinnen und Vertreter aus der Wirtschaft betonen, dass solche Quoten die jeweilige Spezifik der Unternehmen (Branche und Unternehmensgröße sowie aktueller Frauenanteil) berücksichtigen sollten. Dies könnte durch eine spezielle *Beratung kleiner, mittlerer und großer Unternehmen* für ein gelingendes Diversity-Management unterstützt werden. Aber auch ein gezieltes Coaching für Frauen, die eine Stigmatisierung als „Quotenfrau“ fürchten, sollte durch Unternehmen sowie Sozialpartner angeboten werden.

Das *Training der Genderkompetenz von Führungskräften und Beschäftigten* ist ein zentraler Faktor, um sowohl strukturelle als auch kulturelle Veränderungen in Unternehmen anzustoßen und wirksame Fortschritte bei der Chancengerechtigkeit zu erreichen. Dazu gehört sowohl das Erkennen von geschlechtsspezifischen Rollenstereotypen als auch das Wahrnehmen und Reflektieren weiterer gleichstellungshinderlicher Denk- und Handlungsmuster. Letztere zu verändern, gelingt umso leichter, je mehr die positive Wirkung von Chancengerechtigkeit zum Beispiel durch Best Practices und Studien sichtbar gemacht wird.

Mehr Frauen an der Spitze von Unternehmen sind nur denkbar mit einem breiten und variablen *Angebot von Kinderbetreuung*. Das wurde auch auf dieser Konferenz immer wieder hervorgehoben – jedoch nicht als ein Akt der Frauenförderung, sondern als Ermöglichen von Eltern- und Teilzeit für Frauen und Männer. Je flexibler und/oder wissensintensiver die Tätigkeit, umso wichtiger werden auch die flexible Kommunikation mit Müttern und Vätern in Eltern- und Teilzeit sowie die aktive Reintegration nach der Elternzeit.

– Aus kultureller Perspektive –

Kulturelle Veränderungen auf betrieblicher Ebene anzustoßen und entsprechende Veränderungspotenziale deutlich umfangreicher als bisher für Chancengerechtigkeit zu erschließen, ist ein Gebot der Stunde. Daran ließen weder die Akteurinnen und Akteure noch die Teilnehmenden der Konferenz einen Zweifel und arbeiteten folgende Ansatzpunkte heraus:

Die Geschlechtsspezifika von Karrieremustern sichtbar machen und schrittweise abbauen: For-

schungsergebnisse bestätigen, dass Männer Karriere in Kernprozessen bzw. in der Linie machen. Ihre Karriere verläuft eher planmäßig und kontinuierlich. Sie steigen in klaren, hierarchischen Strukturen auf und sind an Imagegewinn interessiert. Frauen hingegen steigen häufig in Supportprozessen auf und dies eher ungeplant und diskontinuierlich. Sie haben größere Chancen, wenn sich betriebliche Strukturen neu bilden bzw. diese (noch) nicht verfestigt sind. Frauen sind eher sachorientiert und suchen anspruchsvolle, herausfordernde Aufgaben. Allerdings sind Arbeitsbedingungen in Spitzenpositionen häufig für Frauen unattraktiv, da nicht selten ständige Verfügbarkeit erwartet wird.

Führungskräfte spielen bei der Implementierung von Chancengerechtigkeit eine zentrale Rolle: Ihr Wertgefüge, ihre Einstellungen entscheiden wesentlich mit, ob gleichstellungspolitische Leitsätze im Unternehmen tatsächlich umgesetzt werden. Die Identifikation gleichstellungskritischer Einstellungen vor allem auf oberen Führungsebenen und entsprechender Merkmale der Personalarbeit (zum Beispiel die Art der Personalgewinnung, -beurteilung und -förderung) ist folglich wesentlich für die Wahl der Intervention auf kultureller Ebene, um Chancengerechtigkeit im Unternehmen zu befördern. So gilt es insbesondere, geschlechtsspezifische Bewertungsprozesse aufzudecken und dafür Kompetenzen bei Führungskräften zu entwickeln. Das kann durch klare und messbare Vorgaben für „mehr Frauen in Führung“ für alle Führungskräfte initiiert und begleitet werden. Einigkeit herrscht dahingehend: Männlich geprägte Kulturen können nur gemeinsam mit männlichen Führungskräften transformiert werden.

– Aus individueller Perspektive –

Kulturelle und strukturelle Innovationen für mehr Chancengerechtigkeit sind eng mit dem Entwickeln und Erschließen individueller Potenziale verknüpft. Forschungsergebnisse zeigen, dass Frauen für die Übernahme von Führungspositionen motiviert sind, wenn sie gestalten und Verantwortung übernehmen oder sich selbst weiterentwickeln können. Führungsstil und -organisation dürfen nicht oktroyiert werden, sondern sollten variabel sein und Führungspositionen sollten auch geteilt wahrgenommen werden können. Zudem erweist sich Coaching für Frauen mit motivationalen Barrieren als hilfreich.

Frauen auf den oberen Führungsebenen können *Vorbilder und Identifikationspersonen* für potenzielle weibliche Nachwuchskräfte sein. Dabei gilt es zu verhindern, dass diese Frauen als Projektionsfläche für tradierte Zuschreibungen fungieren und das Reproduzieren von Rollenstereotypen erleichtern.

Fazit

Die Tagung hat klargemacht: Wie immer die Anstrengungen von Wissenschaft und Praxis, Frauen verstärkt in hohe und höchste Führungspositionen zu bewegen, aussehen mögen, sie können und müssen auf wichtige Erkenntnisse bauen:

Gefordert ist die Abkehr von pauschalisierenden Annahmen über *die* Unternehmen, *die* Frauen und *die* Männer. Notwendig ist ein differenzierterer Blick zum Beispiel auf die Größenklasse des konkreten Unternehmens, die spezifische Konstellation der realen Frauen und Männer sowie die Bedingungen der jeweiligen Branche.

Gefordert ist die Abkehr von der unzulässig reduktiven Konzentration auf die Struktur oder die Strategie oder die Kultur oder die handelnden Individuen. Ansatzpunkt ist das subtile und vielschichtige Zusammenspiel der strukturellen und kulturellen Dimension, die durch die realen Akteurinnen und Akteure zum Leben erweckt werden. Denn das System besteht aus seinen Elementen und – vor allem – den Beziehungen zwischen diesen Elementen.

Die Anstrengungen können auf den (in den Unternehmen oft vorhandenen!) Willen und den Zwang bauen, das Arbeitsmarktpotenzial möglichst optimal zu erschließen und zu nutzen. Denn aus der Sicht des Unternehmens sind Frauen mit ihrer Qualifikation potenzielle und gefragte Arbeitskräfte.

Gegen die Führungskräfte geht gar nichts; sie sind – unabhängig vom Geschlecht – zwingend einzubinden. Dabei kann ihr ureigenes Interesse am Abbau von Arbeitsbelastung und ihr (auch bei Männern wachsender) Wunsch nach Rollenvielfalt und Anerkennung der Familienrolle genutzt werden.

Schließlich hat auch diese Tagung einen bekannten Effekt des wissenschaftlichen Fortschritts reproduziert: Je differenzierter das Wissen, desto weniger wahrscheinlich werden simple Rezepte. „One fits all“ – diese Hoffnung ist zu begraben. Hingegen steigt die Wahrscheinlichkeit, eine spezifische und Erfolg versprechende Intervention zu entwickeln. Allerdings: Einfacher wird es dadurch nicht.

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit vom Bundesministerium für Bildung und Forschung unentgeltlich abgegeben. Sie ist nicht zum gewerblichen Vertrieb bestimmt. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerberinnen/Wahlwerbern oder Wahlhelferinnen/Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zweck der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie für Wahlen zum Europäischen Parlament. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift der Empfängerin/dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

