

Ulla Hendrix, Felizitas Sagebiel

Veränderungspotenziale von Führungsfrauen in Umwelt und Technik – erste Ergebnisse und Anregungen zum Projekt

erschienen in: magazin SoSe2011, Halbjährliches Magazin der Gleichstellungsbeauftragten der Bergischen Universität Wuppertal

Was können Frauen in Führungspositionen bewirken, welche Möglichkeiten haben sie, inhaltlich und organisatorisch zu gestalten? Wie verhält es sich mit diesen „Veränderungspotenzialen“ in Bereichen, in denen Frauen ohnehin unterrepräsentiert sind, also in naturwissenschaftlich-technischen Bereichen und im Bereich Umwelt und Nachhaltigkeit? Diese Fragen stehen im Mittelpunkt eines Forschungsprojekts, das von der Bergischen Universität (Projektleitung: apl. Prof. Dr. Felizitas Sagebiel) in Kooperation mit dem Wuppertal Institut (Projektleitung: PD Dr. Uta von Winterfeld) von April 2009 bis März 2012 durchgeführt wird.¹ Dieses Kooperationsprojekt ist eines von ganz wenigen direkten gemeinsamen Forschungsprojekten der beiden Institutionen. Gefördert wird es vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und kofinanziert vom Europäischen Sozialfonds (ESF).

In der „Halbzeit“ des Projekts im Herbst letzten Jahres war es Zeit für eine Zwischenbilanz in Form eines Fachworkshops, der am 29./30.11.2010 an der Uni Wuppertal stattfand. Ziel der Veranstaltung war es, die bis dahin vorliegenden ersten Ergebnisse mit einem Fachpublikum zu diskutieren und uns gleichzeitig Impulse von externen Expertinnen zu holen. Teilgenommen haben interessierte Wissenschaftlerinnen und Praktikerinnen, die sich mit verschiedenen Facetten von Gender, Technik und Nachhaltigkeit beschäftigen, sowie einige Teilnehmerinnen unserer Untersuchung. Wir hatten in 8 Organisationen (je 2 Unternehmen, Universitäten, Forschungsinstitute und öffentliche Organisationen) Interviews und Fokusgruppen-Diskussionen durchgeführt. Ein Ziel des Projekts besteht darin, die Ergebnisse auch an die Untersuchungs-TeilnehmerInnen zurückzukoppeln. Viele Teilnehmerinnen hatten diesen Punkt bereits von sich aus angesprochen und wollten gerne weiter informiert werden.

Der Workshop bot einen Mix aus Keynote-Vorträgen, Ergebnis-Präsentationen und moderiertem Publikums-Austausch. Den Auftakt bildete der Vortrag von Prof. Dr. Claudia von Braunmühl (FU Berlin) über „Bedingungen und Unterstützungsstrukturen für Veränderungen“. Zunächst beleuchtete sie zwei Argumentationsstränge, die zur Legitimation von Gleichberechtigung herangezogen werden: eine normative Argumentation, die sich auf Geschlechtergerechtigkeit bezieht, gegenüber einer instrumentellen Argumentation, die auf das ungenutzte ökonomische Potenzial von Frauen abhebt. In diesem Zusammenhang verweist sie auf ein frauenpolitisches Dilemma, das im Kontext der institutionalisierten, ministeriell geförderten Gleichstellungsprojekte (Gender Mainstreaming) nicht immer reflektiert wird: die aus Gesichtspunkten der Geschlechtergerechtigkeit notwendige und richtige Forderung nach Gleichstellung werde Teil eines „neoliberalen, entsolidarisierenden Elitediskurses“. Braunmühl leitet daraus die Anregung für unser Forschungsprojekt ab, Gleichstellung und Frauenpolitik zusammen zu denken. Dies bedeutet, sich nicht auf die formalen Errungenschaften von Frauen an der Spitze zu konzentrieren, sondern die Inhalte in den Blick zu nehmen, die von Frauen an der Spitze gestaltet werden, und sie daraufhin zu prüfen, inwieweit sie frauenpolitischen und nachhaltigen Zielen dienen.

Anschließend stellte PD Dr. Uta von Winterfeld (Wuppertal Institut) erste Ergebnisse des Projekts in Bezug auf Macht vor. Führungsfrauen haben ein widersprüchliches bis distanzierendes Verhältnis zur Macht. Sie lehnen Macht in ihrer traditionellen Form ab, d.h. sie wollen Entscheidungen nicht gegen den Widerstand anderer durchsetzen. Andererseits sehen sie jedoch die Möglichkeiten, die ihre höhere Position bietet, und interpretieren Macht als Gestalt-

¹Projekt „Veränderungspotenziale von Führungsfrauen in Umwelt und Technik“, wissenschaftliche Mitarbeiterinnen: Selly Wane (WI), Christine Schrettenbrunner und Ulla Hendrix (BUW)

tungsfreiheit, auch im Sinne von Agendasetting. Kurz: Sie wollen Macht nicht über jemanden haben, sondern für etwas nutzen. Neben diesen Selbstaussagen konnten auch Einblicke in die Fremdwahrnehmung gewonnen werden. Dabei zeigt sich, dass Führungsfrauen in einem Setting agieren, in dem sie immer noch „die anderen“ sind und an von Männern geprägten Maßstäben gemessen werden. Sie treffen auf widersprüchliche Erwartungen seitens ihrer MitarbeiterInnen und von außen: sie sollen einerseits mütterlich sein, andererseits genauso agieren wie ihre männlichen Vorgänger.

Die Projektergebnisse zum Thema „Neue Führungskulturen“ wurden von Prof. Dr. Felizitas Sagebiel (BUW) vorgestellt. Führungsfrauen in technischen Bereichen zeigen eine sehr starke Leistungs- und Ergebnisorientierung, die häufig mit dem Einsatz neuer Management-Methoden (Zielvereinbarungen, MitarbeiterInnengespräche) verbunden wird. Ein kollegialer, kommunikationsorientierter Führungsstil steht ebenfalls im Dienst ihrer Zielorientierung. Auch hier wurde der Status der „anderen“ herausgestellt, diesmal jedoch von den Frauen selbst: Führungsfrauen grenzen sich auffallend häufig von ihren (männlichen) Vorgängern ab, sowohl in fachlicher als auch organisationskultureller Hinsicht. So ersetzen sie die traditionelle, von Männern geprägte Präsenzkultur durch flexible Modelle medialer Erreichbarkeit. Gleichzeitig sind sie machtbewusste Netzwerkerinnen, die sowohl vorhandene, meist männerdominierte Netzwerke nutzen als auch Frauennetzwerke gründen und pflegen. Frauen entwickeln häufig erst im Laufe ihrer Karriere ein Bewusstsein für die Nützlichkeit von Frauennetzwerken und rufen dann auch neue Strukturen ins Leben.

Die Rückmeldungen der Teilnehmerinnen auf die vorgestellten Ergebnisse bezogen sich sehr stark auf den Aspekt der Gestaltungsmacht. Auf der inhaltlichen Seite wurde die Frage gestellt, welche Ziele Führungsfrauen verfolgen und ob nicht gerade diejenigen Frauen hoch kommen, die die androzentrischen, d.h. männerzentrierten Spielregeln nicht in Frage stellen. Auf der anderen Seite wurde zu Bedenken gegeben, dass Frauen oft stark fachlich orientiert sind und dabei die Machtverhältnisse außer Acht lassen, was ihre Gestaltungsmöglichkeiten, auch ihre kritischen Potenziale, einschränkt. Was die Organisationskultur betrifft, löst die auch von Führungsfrauen vorangetriebene neue Entgrenzung der Arbeitszeiten bei den meisten Diskutierenden zwiespältige bis ablehnende Reaktionen aus.

Dr. Andrea Wolfram (RWTH Aachen) machte mit ihrem Vortrag einen Input zu „Genderaspekte(n) in den Ingenieurwissenschaften. Zur beständigen Unterrepräsentanz von Frauen in den Ingenieurwissenschaften durch komplexe Ausschlussmechanismen in Technikwissen, -praxis und -kultur“. Damit konzentrierte sich ihr inhaltlicher Schwerpunkt auf die Fragestellung des Teilprojektes der BUW „Geschlechtliche Organisationskultur im Management – Frauen an der Spitze in technischen Berufen“. Der Vortrag beschäftigte sich einerseits mit der Geschichte der Forschung zu Frauen in den Ingenieurwissenschaften, andererseits mit den damit einhergehenden Stereotypisierungen und Dichotomien zwischen Konstruktion von Geschlecht und Technik, die sich in Fremd- und Selbstzuschreibungen spiegeln. In der Diskussion wurde teilweise die Wirksamkeit der symbolischen Ebene der Dichotomien infrage gestellt. Frauen könnten etwas dagegen tun. Die gleichfalls thematisierten strukturellen Ausschlussmechanismen wurden demgegenüber nicht diskutiert. In der Diskussion schien die die Technikkritik der 70er Jahre feministisch gefärbt fortzuwirken. Spitzenfrauen müssten die Technik auch inhaltlich transformieren weg von dem „Zerstörerischen“.

In der zweiten Workshop-Einheit zu den Projektergebnissen wurden diese noch einmal gezielt auf die inhaltlichen und organisatorischen Veränderungspotenziale der Führungsfrauen hin gebündelt. Die dazu komplementäre Frage lautete, auf welche Barrieren Führungsfrauen stoßen. Selly Wane und Uta von Winterfeld (Wuppertal Institut) beleuchteten die widersprüchlichen Potenziale in Bezug auf Macht und Nachhaltigkeit. Einerseits nehmen auch in der Selbstwahrnehmung von Spitzenfrauen die Gestaltungspotenziale zu, andererseits sehen sie sich verstärkten äußeren Zwängen durch die höhere Position, z.B. politischen Vorgaben oder der Notwendigkeit der wirtschaftlichen Existenzsicherung ihrer Organisation, ausgesetzt. Bezüglich des mitunter schwer zu erfassenden Themas „Nachhaltigkeit“ leisten die interviewten Führungsfrauen innovative Beiträge. Frauen denken eher in langfristigen Zeithorizonten und haben ein stärker ausgeprägtes systemisches Bewusstsein.

Ulla Hendrix (BUW) stellte die Ergebnisse zu den Veränderungspotenzialen in Bezug auf Technik und Organisationskultur vor. Die eigenen Veränderungsmöglichkeiten und die damit verbundene Macht wurden von Führungsfrauen häufig im Zusammenhang mit gesellschaftlicher Verantwortung thematisiert. So wird Technik in Verbindung mit Menschen und mit ihrem konkreten Anwendungsbezug gedacht. Was die organisationskulturellen Gestaltungsmöglichkeiten betrifft, erweisen sich Führungsfrauen häufig als Agentinnen der Modernisierung, die sowohl moderne Motivationsstrategien anwenden (Delegation von Verantwortung, systematische Personalentwicklung) als auch moderne Sanktionierungs-Strategien (Controlling und Degradierung von „low performers“). Sie nehmen Unterstützungsstrukturen in Anspruch (Mentoring, Frauennetzwerke) und fordern sie selbstbewusst ein (Quoten). Gleichzeitig stoßen sie an Grenzen, wo sie keinen Zugang zu informellen Männernetzwerken haben, die oft eine lange Tradition der Förderung von Mann zu Mann aufweisen.

Die anschließende Diskussion der Zwischenergebnisse fokussierte zunächst darauf, dass der Begriff Veränderungspotenziale noch einmal differenziert werden muss: Ist „Veränderung“ an sich etwas Positives? Oder ist es nicht sogar gefährlich, jede Veränderung durch eine Frau als begrüßenswert hinzustellen? Die Untersuchungsbereiche Technik und Nachhaltigkeit sollten kritisch daraufhin betrachtet werden, in welche Richtung Frauen ihre Gestaltungsmacht nutzen. Zum anderen ging es auch um methodische Fragen: Wie lässt sich ein „Potenzial“ als etwas mögliches, aber noch nicht realisiertes überhaupt erfassen?

Den dritten externen Impuls gab Dr. Susanne Achterberg (BUW), die die „Grounded Theory“ als Auswertungsmethode vorstellte. Die Besonderheit dieses mehrstufigen, von Anselm Strauss und Barney Glaser entwickelten qualitativen Verfahrens besteht darin, von eigenen Selbstverständlichkeiten Abstand zu nehmen, indem in den ersten Auswertungsschritten Fragen an die Daten gestellt und scheinbar abwegige Vergleiche gezogen werden. Im weiteren Verlauf der Forschung werden anfänglich gebildete Kategorien systematisch verfeinert und in Beziehung gesetzt, so dass schließlich die in den Daten liegende Theorie herausgearbeitet werden kann. Erste Schritte der Methode wurden im Anschluss an den Vortrag in einer gemeinsamen „Werkstatt“ am Beispiel eines Interview-Zitates erprobt. Die Chancen der Methode liegen in einer tieferen Durchdringung des Materials und in der Möglichkeit, auf diesem Weg auch zu überraschenden Einsichten zu gelangen.

Zum Abschluss des Fachworkshops wurden von Uta von Winterfeld und Felizitas Sagebiel Überlegungen vorgestellt, wie das Projekt in der zweiten Phase weitergehen könnte. Thematische Vertiefungen wurden angedacht bezüglich der Unterstützungsstrukturen für Veränderungen, neuer Machtvorstellungen und Führungsstile sowie inhaltlicher Veränderungsanliegen. So wurden Netzwerke sowohl als Frauennetzwerke in ihren gegenstrukturellen Potenzialen thematisiert als auch die in ihrer Informalität ausschließenden Männernetzwerke als „emanzipationsfreie Räume“. Der letzte Schwerpunkt bot noch einmal die Gelegenheit, eine feministische Technikkritik von Frauen an der Spitze von Umwelt und Technik einzufordern. Insofern sollte auch anstatt von Veränderungs- von Gestaltungspotenzialen gesprochen werden. Unklar blieb aber, wer und in welcher Weise normative Setzungen vornehmen dürfte. Ist es akzeptabel, dass Forscherinnen hier eine Norm setzen? Oder geht es darum zu erkunden, welche Maßstäbe Spitzenfrauen setzen? Untersucht werden sollte auch, ob es Organisationsunterschiede bezüglich der Gestaltungspotenziale gibt und ob nicht auch Gleichstellungsmaßnahmen gleichgeordnet mit Technik und Nachhaltigkeit als Fokus von Veränderungen infrage kommen: In welcher Form nutzen Spitzenfrauen ihre Position, um andere Frauen zu unterstützen und zu fördern?

Insgesamt stellte sich heraus, dass die Projekt-Halbzeit der richtige Zeitpunkt für die Vorstellung erster Ergebnisse war, da die damit verbundenen Anregungen nun in die folgende zweite empirische Phase integriert werden können. Abschließend soll noch einmal zusammenfassend dargestellt werden, auf welchen Feldern wir Impulse für die weiteren Forschungsschritte erhalten haben und welche offenen Fragen sich dadurch ergeben.

Der erste Komplex von Anregungen betrifft den Begriff „Veränderungspotenziale“. Wir sollten noch einmal genauer definieren, was wir damit meinen: Veränderung ganz allgemein oder Gestaltung im positiven Sinne? Geht es um eine Einschätzung, in welche Richtung die Ver-

änderungen gehen oder in welche sie gehen *sollen*? Wenn letzteres: Wer definiert dann, was eine positive Veränderung ist? Anknüpfend an die Frage nach den Gegenständen und Zielen von Veränderung geht es darum, den Bereich feministischer Technikkritik neu zu reflektieren. Die Technikkritik der 1970er Jahre hat, so eine im Workshop vertretene These, einen mangelnden Bezug zwischen Technik- und Sozialwissenschaften hinterlassen. Sollen Führungsfrauen in den Ingenieur- und Naturwissenschaften jetzt die Aufgabe übernehmen, das Zerstörerische in der Technik zu eliminieren und eine sozial- und naturverträgliche Technik zu etablieren? Wird durch mehr Frauen in technischen Führungspositionen auch der Androzentrismus in der Technik überwunden? Dazu bietet es sich an, die Ergebnisse noch einmal daraufhin zu analysieren, welches Technikverständnis wir bei den Frauen vorgefunden haben und ob es Unterschiede zu den befragten Männern gibt. Wichtig ist es jedoch, dabei die Möglichkeit im Blick zu behalten, dass Trennungslinien gar nicht zwischen den Geschlechtern verlaufen, sondern zwischen Typen von Organisationen und ihren Zielen, z.B. Naturschutz-Behörde vs. Energiewirtschafts-Unternehmen.

Der Aspekt, dass die Untersuchung womöglich eine künstliche Trennungslinie zwischen Führungsmännern und -frauen zieht, zog sich durch die gesamten Workshop-Diskussionen. Angesichts einer Fülle neuerer geschlechtertheoretischer Debatten zum Thema „Unterschiede unter Frauen“ stellt sich die Frage, ob es überhaupt noch legitim ist, von einer monolithischen Kategorie *Frauen* auszugehen und sie *Männern* gegenüberzustellen. Es stellt sich die Frage, ob hier nicht ein essentialistischer Diskurs über Frauen, d.h. über „Weiblichkeit“ im naturerhaltenden Sinn, bedient wird. Interessant wäre es, der Frage nachzugehen, wie solche Dichotomien entstehen – und wie sie auch im Kontext von Technik und Nachhaltigkeit fortentwickelt und legitimiert werden. Unter dem Stichwort „Intersektionalität“, d.h. der Überschneidung verschiedener Kategorien sozialer Ungleichheit, wäre in der weiteren Auswertung und in der Vertiefungsphase zu fragen, welche soziodemografischen Unterschiede unter Führungsfrauen bzw. -männern sich auf ihre Gestaltungspotenziale auswirken. Welchen Einfluss haben beispielsweise die soziale und ethnische Herkunft und weitere biografische Merkmale? Wie kann „Diversity“ in diesem Sinne in das Forschungsvorhaben integriert werden?

Neben dieser genaueren Betrachtung der Führungsfrauen bzw. -männer stellt sich auch die Frage nach den Kontexten, die sie vorfinden und in denen sie agieren: Welche Rolle spielen beispielsweise Organisationsunterschiede? Gibt es verschiedene Milieus, die den Organisationstypen zugeordnet werden können? Welche weiteren gesellschaftlichen Kontexte müssen berücksichtigt werden, z.B. politische und ökonomische Rahmenbedingungen? Wie werden Spielräume interpretiert – und wo werden sie vielleicht nicht genutzt?