

# Potenziale der Veränderung der Organisationskultur durch Führungsfrauen in der Technik

Prof. Dr. Felizitas Sagebiel, Fachbereich Bildungs- und Sozialwissenschaften der Bergischen Universität Wuppertal

Teilprojekt Geschlechtliche Organisationskultur im Management – Frauen an der Spitze in technischen Berufen

Abschlusskonferenz  
„Veränderungspotenziale von Führungsfrauen in Umwelt und Technik“

Gästehaus der Bergischen Universität Wuppertal, 16.-17.01.2012

# Dimensionen der Organisationskultur als Potenziale der Veränderung



- Erweitertes Technikverständnis bei Führungsfrauen
- Führungsschwerpunkte
- Kommunikationskultur
- Umgang mit Konflikten
- Umgang mit Konkurrenz
- Genderbewusstsein

# Veränderungspotenziale durch erweitertes Technikverständnis



- Technik wird von führenden Ingenieurinnen nicht losgelöst von den AnwenderInnen und ProduzentInnen gesehen:
  - „*Technik ist wichtig, das Verständnis dafür zu haben, alles klar. Aber ich wollte immer auch mit Menschen zu tun haben und ... dies ist für mich das Verständnis von Technik, also die Verbindung Mensch und Maschine oder es sind Arbeitsplätze zu gestalten, so dass der Mensch da lange dran arbeiten kann, die Rahmenbedingungen zu verändern. Immer aber ausgehend von dem technischen Hintergrund.*“ (B F)
  - „*... dass man einfach diese Technologie-Möglichkeiten tatsächlich als Enabling sieht, um den Menschen was Besseres zu geben*“ (I F)
- ganzheitliches Technikverständnis:
  - „*Ich habe mich immer interessiert und wollte nicht so eine Schmalspur, sondern immer das Ganze sehen. ... Es ist ja ein breites Spektrum, einmal Bildung und einmal technischer Betrieb.*“ (S F)

# Führungsschwerpunkte in der Technik



- SF: Viele Führungsaufgaben, d.h. **Personalarbeit, wenig technische Aufgaben**
- SM: Klarheit der Anweisungen, Rückmeldungen ernst nehmen, Verlässlichkeit und gute Arbeitsatmosphäre, **klassisch**
- BF: Führung bedeutet **Umgang mit Menschen**
- BF genaueste **Beachtung verbaler und nonverbaler Interaktionen**
  - „Und was für mich auch schwierig war, was ich unterschätzt habe, was mein Chef mir zwar gesagt hat, aber ich konnte mir das nicht vorstellen, hatte aber recht, man achtet nicht nur darauf, was sie machen, sondern enorm darauf, was sie sagen. Und zwar hat er gesagt "Was haben Sie gesagt? Wie haben Sie das gesagt? In welchem Zusammenhang haben Sie das gesagt? Wer stand im Raum, als Sie das gesagt haben?" (B F)

# Führungsschwerpunkte in der Technik



- Forschungsinstitut: **Anpassung an die Ökonomisierung der Forschung**
  - „Und da wir auch relativ viel investieren, immer wieder, muss ich halt sehen, dass ich die Grundfinanzierungsmittel, die ich habe, die ich quasi verdiene mit den anderen Mitteln, dass ich die dann immer wieder reinvestiere. Und dadurch brauche ich halt eine Menge Geld, weil wir wirklich auch stark von den Investitionen leben müssen... (I F)
- I F: **Erwartung von Zuverlässigkeit und Loyalität** (ganz traditionell).
- I F: **klare Ziele und Aufgabenverteilung**. Außerdem ist ihr wichtig: **Spaß** an der Arbeit.
- I M: Führung als **inhaltlicher Gestaltungsraum** und für interpersonelles **Arbeitsklima**

# Führungsschwerpunkte in der Technik



- In der Forschung und der Uni praktizieren Frauen auch einen direktiven Führungsstil.
- Führungspersonen in der **Universität** oder auch im **Forschungsinstitut** sind **schlechter auf Führung vorbereitet**, es sei denn sie kommen aus der Industrie!
- In jedem Fall steht die **Leistung** an erster Stelle, wenn es um Führungsziele geht
- Die Arbeit am **Organisationsklima** wird von Frauen- und Männern wahrgenommen
- Frauen beobachten sich selber mehr in der Führungsrolle
- Frauen scheinen **mehr in unsichtbare Führungsarbeit zu investieren**, z.B. in Teamarbeit und relational work (z.B. Fletcher), entsprechend häufiger ist ein kooperativer Führungsstil (aber nicht bei allen!) Beispiele dafür in allen Organisationstypen.

# Leistung, Führungsstil und Anerkennung



- **Nutzung der Hierarchie versus Nutzung der Teamarbeit** als teilweise Spiegelung eines männlichen und weiblichen Führungsstils
- MitarbeiterInnengespräche und -bewertung als Führungsinstrumente
- Die Männerdomäne Technische Forschung als bringt für Führungsfrauen bei dem vorherrschenden Leistungsdruck besondere **Schwierigkeiten der Motivation von MitarbeiterInnen**, die diverse Typen von Widerständen zeigen, diesem Druck zu folgen.
- Führungsfrauen machen die **Erfahrung, als Führungsperson nicht respektiert zu werden**. Selbst Projekterfolg scheint weniger positiven, wertschätzenden als negativen Respekt zu erzielen: ihre MitarbeiterInnen sind jetzt im Stress und fühlen sich unter Druck gesetzt.
- **Führungsfrauen scheinen sich mehr anstrengen zu müssen**, um erfolgreich zu führen und anerkannt zu werden.

# Leistung, Führungsstil und Anerkennung



- Im Betrieb sind Arbeitshaltungen (**Commitment**) und **Merkmale wie Zuverlässigkeit u.ä.** wichtige Kriterien für Anerkennung mit Geld (Gehalt) als legitime Form der Anerkennung.
- In Forschungsinstituten **Priorität der Orientierung am ökonomischen Ergebnis** unter Einbeziehung aller MitarbeiterInnen (von Führungsfrauen noch stärker betont und vorangetrieben als von -männern). **Finanzielle Anerkennungssysteme**, die von mehreren Frauen und einem Mann genutzt werden.
- Im Wissenschaftsbereich **Priorität der intrinsischen Motivation**, die Einsatz über die bezahlte Arbeit hinaus umfasst und unabdingbar ist
  - „*Da erwarte ich, dass man qualitativ hochwertige Leistung erbringt. ... ich hab keine explizite Erwartung, sondern ich erwarte, dass man zuverlässig arbeitet. Und die wissen das auch, dass ich Ergebnisse möchte, die auch ne hohe Qualität haben...*“ (IF)



# Leistung, Führungsstil und Anerkennung



- **Kulturunterschied Industrie vs. Forschungsinstitut:** Controlling-System stößt in der traditionellen Arbeitskultur der Forschungsgesellschaft auf Widerstand
  - I F: Projektakquise als ergebnisorientiertes, gut messbares und transparentes Kriterium der finanziellen Anerkennung
  - I F: Projektakquise bedeutet Existenzsicherung – der Organisation und der MitarbeiterInnen
- Als ganz wichtig wird geschlechterübergreifend das eigene Engagement und die **Leidenschaft zur Wissenschaft** als Voraussetzung für wissenschaftlichen Erfolg betrachtet
  - Intrinsische Motivation als unabdingbare Anforderung an WissenschaftlerInnen: Engagement (Uni M, Uni F) und Frustrationstoleranz (Uni M)
  - Publikationen als Möglichkeit der Anerkennung thematisiert.
  - Uni F: Teamarbeit und gute Kooperation als Kriterium der Anerkennung

# Informationsbarrieren als Widerstände



- **Führungsfrauen erleben Informationsbarrieren (Stadt)**
  - „Also ich rappel öfter mit meinem Chef zusammen, ... wenn es um seine katastrophale Informationspolitik geht. ... Da fehlt ihm aber auch jegliches Unrechtsbewusstsein, nee so, ja habe ich vergessen. Und da haben wir jetzt auch versucht regelmäßig und ich frage jetzt auch immer bla bla bla. Aber es ist eben mühsam, wo ich immer sehe, da hat er eine Informationspflicht und ich muss mir das immer mühsam erfragen.“ (SF)
- **Bremsen durch mangelndes Einbeziehen in Informationen**
  - Im Betrieb nennt eine Ingenieurin die informellen Zirkel und das Mauern der Kollegen, womit sie von Informationen abgeschnitten ist.
  - Andererseits schreibt sie es sich selbst zu, dass sie nicht die passenden Informationen bekommt, weil sie nicht ständig nachbohren möchte, d.h. weil sie nicht hartnäckig genug ist.

# Innovation in Form von Transparenz der Informationskultur (Stadt)



- Transparenz heißt, sowohl die MitarbeiterInnen **umfassend zu informieren als auch selbst alle wichtigen Informationen zu bekommen**. Gerade hier entwickeln einige ein starkes Kontrollbedürfnis.
- Die regelmäßige Informationsweitergabe an MitarbeiterInnen durch eine Führungsfrau in der Stadt wird von anderen Führungskräften als Modell kopiert.
  - „Also ich habe eingeführt, dass ich mit meinen Teamleitern, ... die die unter mir sind, mich regelmäßig zusammensetze. Wir haben montags morgens eine Besprechung, wo die Amtsleitung und die Abteilungsleiter zusammen sitzen. ... Da habe ich eingeführt, dass wir uns anschließend montags Nachmittags zusammensetzen und ich dann einfach brühwarm weitergebe was ist da besprochen worden, aber die eben auch sagen, was hat es in der Woche für Probleme gegeben was ist aufgelaufen und und und. das war für die sehr neu, aber wird jetzt intensiv genutzt.“ (SF)

# Umgang mit Informationen, Geschlecht und Organisation (Wissenschaft und Forschung)



- Größtenteils gibt es bei Frauen wie Männern sehr strukturierte Formen des Austauschs von Informationen.
- Die jüngeren Führungsfrauen haben ein **starkes Bewusstsein für den strategischen Wert von Informationen**.
- Strategische Informationskontrolle durch eine Führungsfrau in der Forschung durch gezieltes **Zurückhalten von Informationen**, z.B. bei Projektakquisen (U F, I F)
  - „Und dann gibt es natürlich Themen, die ich alleine voran treibe, die eher strategischer Art sind, wo es auch um größere Förderprojekte geht. Wo dann die Kommunikation oft vorsichtig ist, damit es nicht gleich in die Breite gestreut wird ... Also es gibt so ein paar strategische Themen, die nur bei mir hängen im Endeffekt, und wo auch die anderen nicht eingebunden sind.“ (I F)
- Ältere Führungsfrauen und die meisten Männer sind da lockerer und freuen sich eher, wenn sie durch die umfassende Informiertheit ihrer eigenen MitarbeiterInnen entlastet werden (U F, U M, I M).

# Männliche Wege?

## Nutzung der Netzwerke und Hierarchien



- Informationen beschaffen ist eine Frage der Netzwerk-Kompetenz, die für eine Führungskraft unabdingbar ist
  - „Man muss so seine Netzwerke haben, man muss seine Ansprechpartner haben, man muss seine bestimmten Leute haben, die einen informieren und wenn man das nicht kann, ist man in einer Rolle als Führungskraft falsch.“ (S M)
- Nutzung von Hierarchien und Delegation
  - „Hab regelmäßigen Austausch eben auch mit meinen Bereichsleitern, dann haben wir, wir sitzen ja regelmäßig beieinander und gehen mehr strategische Sachen an.“ (U2 M)
  - „...wo wir gesagt haben, also wir müssen noch ne andere mehr formale Ebenen noch mal einziehen, dass wir also so'n regelmäßiges Treffen von diesen Gruppenleitern durchführen. Das haben wir bisher immer so spontan gemacht. Aber ich hab da festgestellt, dass man manche Sachen dann 3-mal diskutiert, weil bestimmte dann doch relevant sind für andere Projekte auch“ (U M)

# Bewusste Gestaltung der formellen und informellen Kommunikationskultur (Forschung)



- Standardisierung der Informationspolitik zwischen Transparenz und Kontrolle
- Formelles und Informelles im Wechselspiel
  - „Und das kann sein, dass mal ein paar neue Mitarbeiter oder Projekte vorgestellt werden, dass einer mal ein bisschen zur Infrastruktur oder sonst was sagt. ... aber wird durchaus gut angenommen. Es gibt Kaffee, Kuchen, Getränke, etwas Bier, nein, wenn man Freitagnachmittag dann noch so was macht.“ (I M)
  - „Im Prinzip haben wir einmal im Monat eben Führungsteammeeting für zwei Stunden, wo eine klare Agenda feststeht, Informationen vorab geliefert werden und auch konsolidiert werden von mir und im Prinzip das Meeting auch sehr zielgerichtet und durchstrukturiert ist. Und dann haben wir praktisch zwischen diesen vier Wochen dann oft Einzelabsprachen, setzen uns zusammen, telefonieren. Also ich mache auch ganz viel telefonisch.“ (I F)

# Umgang mit Konflikten



- Es gibt ***kein allgemeines Muster des Umgangs mit Konflikten***
- Konflikte werden ausgesessen oder aktiv durch Gespräche angegangen
- ***Vermeidung von Konflikten durch eigene Prägung der Organisationskultur*** (Sicht einer Institutsleiterin)
  - „...*Manchmal kommen solche Sachen, aber normalerweise regeln die das untereinander selber aber manchmal, gibt es auch Eskalationen. Aber das sind dann oft Leute die nicht lange da sind und sich noch nicht an den Stil bei uns gewöhnt haben. Da muss man immer von vorne herein sagen, so wollen wir das hier nicht haben und dann ist das auch ausgeräumt.*“ (I F)

# Umgang mit Konflikten: Forschungsinstitut



- Im Forschungsinstitut wird wegen der Leistungsanforderungen bei Konflikten meist sehr entschieden eingegriffen
- Probleme werden aktiv angesprochen (teils in der Industrie gelernt)
  - Bei Frauen kommt es zu Konflikten aufgrund familiärer Belastungen und eingeschränkter Verfügbarkeit (I M)
  - *„Das einzige, wo ich mir immer wieder unsicher bin, ob das geschlechtsspezifisch ist, mit der derzeitigen Gesamtsituation zu tun hat oder einfach nur eine Zufälligkeit der Einzelpersonen, ist, dass, wenn es um massive persönliche Schwierigkeiten geht, die Leute miteinander haben, dass dann eigentlich fast immer eine Frau beteiligt ist.“ (I M) „Nach dem Motto, Männer kommen irgendwie besser miteinander aus als Frauen.“*
  - Bei Konflikten mit MA geht es um mangelnde Leistung, ein strukturelles Problem des Instituts als öffentlicher Dienst. Lösungen je nach Typ: Verschieben von Personen, Abmahnen oder Abwarten (I F)



# Umgang mit Konflikten: Universität



- **Frauen:** Organisationsuntypische Lösungen
- **UF:** Konflikte werden mit professioneller Unterstützung und/oder unter Nutzung moderner Management-Instrumente angegangen
  - ökonomisches Denken: Investition in relational work zur Vermeidung von Konfliktkosten
  - MitarbeiterInnengespräch als Feedback-Instrument eingeführt, und um Konflikten vorzubeugen (UF)
  - Teamentwicklung und interne Vernetzung als Strategie der Konfliktbearbeitung
- **UM:** Einführung einer Hierarchie der Betreuung und Delegation von Verantwortung
  - Im Konfliktfall sieht er sich als Vermittler, der sich jedoch nicht in alles einmischt. Das hat für ihn auch eine erzieherische Komponente: die Leute sollen zur selbstständigen Problemlösung angehalten werden.

# Umgang mit Konkurrenz: Organisationsunterschiede



- Konkurrenz ist alltäglich in der stark hierarchischen Organisation **Stadtverwaltung**. Die beiden Führungsfrauen sprechen die Probleme an und nennen als Lösung nur **Ausweichen bzw. Erdulden der Situation**
- In der hierarchischen Stadtverwaltung ist den Zwängen kaum zu entkommen, im Forschungsinstitut wird wegen der Leistungsorientierung **Konkurrenz als Mittel zum Zweck** eingesetzt.
- In der **Industrie** wird **Konkurrenz offener ausgetragen**, in der **Universität** ist sie **freundlicher verpackt**.
- Forschungsinstitut: Konkurrenz im Sinne von Wettbewerb ist etwas Normales und Gesundes. Dazu gehören auch **Machtspiele in der Universität** (Claims abstecken) oder die **Konkurrenz um Projekte** (I F).
- I F geht mit Konkurrenz offen und kämpferisch um. Sie scheut sich nicht davor, sich mit Autoritäten anzulegen und lässt sich nicht von Überlegenheitsgesten beeindrucken.

# Umgang mit Konkurrenz: Geschlechterunterschiede



- Führungsmänner schüren Konkurrenz von MA (Stadt, Forschungsinstitut) **als Führungsstil**
- sportlich-kumpelhafte Haltung zu Konkurrenz
- Konkurrenz ist eine Voraussetzung für Kooperation: man kann nur mit Leuten kooperieren, mit denen man fachliche Überschneidungen hat (I M)
- Utilitaristische Betrachtung von Kooperationen und Netzwerken, Abwägen von Kosten und Nutzen.
- Frauen spielen mit, aber es nicht genuin ihr Spiel, fühlen sich häufig hineingezogen

# Umgang mit Konkurrenz in der Universität



- U F: **Konkurrenz und Anerkennung liegen nah beieinander.**  
Anerkennung muss erst in einem Machtkampf mit Konkurrenten erworben werden
  - Sie mag lieber offene als verdeckte Konkurrenz. Konkurrenz ist etwas Sportliches, und dafür gibt es Regeln (Fairness).
  - Ausschluss-Erfahrung durch zwei Männer, die statusmäßig unter ihr stehen: ein Thema von ihr wurde von einem (ihrer?) Mitarbeiter an einen anderen Mitarbeiter weiter gegeben.
  - Konkurrenzhemmnis: Als Frau muss man immer nett sein, charmant. Eigene Strategie: diese Anforderung ignorieren. Zwar freundlich sein, aber in der Sache hart, was unterm Strich doch uncharmant ist
- U F hat **vielfältige Erfahrungen mit Konkurrenz und mangelnder Unterstützung**, sie sieht sich ständig in der Kritik und gefährdet.
- U F findet es wichtig, gerade als Frau **Konkurrenzsituationen offen anzusprechen**, weil sie sonst Gefahr laufe, dass sie übergangen werde.

# Genderbewusstsein von Führungsfrauen in der Technik



- **Deutliches Genderbewusstsein** (Stadt)
- Eine wehrt sich gegen Machosprüche mit einer Machokasse, die die zur sog. Montagsbesprechung eingeführt hat und regelmäßig mitbringt und mit der sie konsequent kassiert.
- Auf der anderen Seite wird auch die **Ambivalenz der allzu deutlichen Kooperation mit der Gleichstellungsbeauftragten** für Ingenieurinnen in einer Männerdomäne betont.
  - „...*eigentlich brauche ich diese Männerwelt, damit ich hier Karriere machen kann. Also muss ich sehen, dass ich in dieser Männerwelt und vielleicht auch deren Verhaltensweisen mit übernehme, damit ich über- und weiterleben kann. Andererseits versucht man immer sich abzugrenzen und sagt, das bist du eigentlich gar nicht und vielleicht täte es dir auch mal ganz gut, etwas anderes zu tun.*“ (S F)

# Genderbewusstsein von Führungspersonen in der Technik



- Eine Ingenieurin in dem untersuchten Unternehmen meint, die Kultur ändere sich nur, wenn sie hierarchisch in ihrer Organisation gewollt würde.
  - *„Ist klar, weil das muss von oben unterstützt werden, sonst laufen sie sich da zu Tode, es funktioniert nicht. Also es muss von oben kommen und das ist sehr, sehr von den Personen abhängig, ...das ist sehr abhängig davon, wo der Vorstand steht und wie wichtig ihm das Thema ist und wie er dazu steht und die Aktivitäten unterstützt“* (B F)
- Genderbewusstsein bei Führungsmännern zeigt sich anders
  - *„Ja, man kann Patriarchat jetzt nicht in zehn Jahren überwinden...“*(S M), sagt einer, der damit zwar deutlich macht, dass die Arbeitssituation keinesfalls geschlechtergerecht ist, der aber zugleich von einer quasi Selbstläufigkeit der Veränderung ausgeht.

# Zusammenfassung



- Das erweiterte Technikverständnis spiegelt sich in den Prioritäten von Führungsfrauen
- Kulturveränderung besteht bei Führungsfrauen darin, Bewusstsein für die Wichtigkeit der Weitergabe von Information zu schaffen
- Die bewusste Zusammenstellung geschlechtergemischter Teams verändert die Kultur, Männer gebrauchen in gemischten Teams eine andere, nichtsexistische Sprache
- Führungsmänner ziehen Hierarchien und Netzwerke zu Hilfe zur Beschaffung von Informationen und zur Lösung von Konflikten
- Konkurrenz ist Gegenstand strategischer Planung bei Führungsmännern; es ist ihr Spiel; Führungsfrauen spielen es „notgedrungenermaßen“ mit
- Offenes Genderbewusstsein ist für Führungsfrauen ambivalent in der Männerdomäne Technik

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Prof. Dr. Felizitas Sagebiel

Fachbereich Bildungswissenschaften  
Bergische Universität Wuppertal

E-Mail: [sagebiel@uni-wuppertal.de](mailto:sagebiel@uni-wuppertal.de)

Homepage: [http://www.fbg.uni-wuppertal.de/faecher/paedagogik/soz\\_sen/sagebiel\\_home](http://www.fbg.uni-wuppertal.de/faecher/paedagogik/soz_sen/sagebiel_home)