

Spitzenfrauen in technischen und umweltbezogenen Berufen – überwiegen die Potenziale oder Barrieren?

erschienen in: *Journal Netzwerk Frauen- und Geschlechterforschung NRW* 28/2011; S. 29-30

Die Karrieren von Frauen in Führungspositionen sind in den letzten Jahren in den Blickpunkt der öffentlichen Aufmerksamkeit gerückt. „Frauen an der Spitze“ und das, was sie bewirken können, wenn sie dort angekommen sind, stehen im Fokus dieses Forschungsprojektes, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds von April 2009 bis März 2012 gefördert wird. Das Ziel dieser Untersuchung ist es, Gestaltungspotenziale im Hinblick auf Technik und Nachhaltigkeit sowie den Einfluss von Führungsfrauen auf die Organisationskultur auszuloten, aber auch die Hindernisse, auf die sie stoßen, in den Blick zu nehmen. Das Kooperationsprojekt gliedert sich in zwei Teilprojekte. Mit Spitzenfrauen und -männern in technischen Berufen befasst sich das Teilprojekt 1: Frauen und Organisationskultur¹ an der Bergischen Universität Wuppertal. Mit Macht und Veränderungspotenzialen im Bereich Nachhaltigkeit und nachhaltiger Entwicklung befasst sich Teilprojekt 2: Frauen und Macht – Frauen an der Spitze von Umweltberufen² am Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie.

Mit 40 Naturwissenschaftler/innen und Ingenieur/innen (Frauen und Männern), die als Führungskräfte in den Berufsfeldern Umwelt und Technik arbeiten und 16 Schlüsselpersonen aus der Personalentwicklung, der Gleichstellungsstelle oder der Diversity-Abteilung wurden leitfadengestützte qualitative Interviews durchgeführt. Dabei wird der Status „Führungskraft“ definiert als Position mit umfassenden Führungsaufgaben wie beispielsweise Geschäftsführer/innen, Betriebsleiter/innen, Abteilungsleiter/innen, Professor/innen. Die untersuchten acht Organisationen sind je zwei Unternehmen, Forschungsinstitute, Universitäten und politische Institutionen. Ein wichtiges Auswahlkriterium war die ausreichende Präsenz von Frauen in technischen Berufen bzw. Bereichen, die gleichzeitig in Führungspositionen tätig sind. Dazu kamen 16 nach Frauen und Männern getrennte Fokusgruppendifkussionen. Außerdem wurde die Website jeder untersuchten Organisation mit einem Kriterienraster analysiert.

In den *Interviews* mit Führungskräften ging es zum einen um Arbeitsinhalte, wobei es in den untersuchten Berufsfeldern schwerpunktmäßig um Nachhaltigkeit und Technik ging. Die Interview-Fragen beziehen sich auf die Expertin oder den Experten als Subjekte, als Personen, die eine eigene Geschichte und Entwicklung haben. Insofern haben die Interviews ein narratives und biographisches Element, damit Schilderungen zu fachlichen Entwicklungen und Sachverhalten auf Personen bezogen sind und von diesen getragen werden. Den Fragen zur Vergangenheit und zur persönlichen Entwicklung liegt die Annahme zugrunde, dass sich Inhalte in den Bereichen Umwelt und Nachhaltigkeit verändern, das heißt hier wurden Prozesse und Entwicklungen von Debatten reflektiert. Die Erfahrungen mit der Fachkultur (z.B. in den Ingenieurwissenschaften) und der Arbeitsteilung zwischen Frauen und Männern im Fachgebiet wurden thematisiert. Zum anderen wurde die Möglichkeit von Führungsfrauen, die Organisationskultur zu verändern, ausgelotet. Wie definieren und gestalten Führungsfrauen ihre Macht, welchen persönlichen Führungsstil verwirklichen sie, welche Art von Teamarbeit und welche Entscheidungspraktiken bevorzugen sie? Welche Bedeutung haben Personalentwicklung und Nachwuchsförderung? Was sind die Kriterien für die Bewertung von Leistung, die Erwartungen an Verfügbarkeit und Präsenz, welche Arbeitszeitmodelle

¹ Das Teilprojekt an der Bergischen Universität wird unter der Leitung von Prof. Dr. Felizitas Sagebiel von Ulla Hendrix und Christine T. Schrettenbrunner bearbeitet.

² Das Teilprojekt am Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie wird von PD Dr. Uta von Winterfeld geleitet und von ihr und Selly Wane bearbeitet.

werden genutzt, auch für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie? Wie sind die Möglichkeiten und Grenzen von Netzwerken für Frauen beschaffen, wie die alltäglichen Rituale des Netzwerkens, die Ausschluss-Erfahrungen von Frauen, aber auch mögliche Unterstützungskonstellationen geprägt? Die abschließenden Fragen thematisieren die Einschätzung der Veränderungspotenziale von Frauen, die eigene Haltung zu Macht und schließlich eine persönliche Bilanz zu bisherigen Erfolgen und Misserfolgen. Die Vertreter/innen der Personalabteilung und für Gleichstellungs- bzw. Diversity-Beauftragte beantworteten Fragen nach der Personalentwicklung und Nachwuchsförderung, nach Weiterbildung sowie zu speziellen Gleichstellungs-Maßnahmen in der Organisation (z.B. Mentoring-Programmen).

Fokusgruppendifkussionen wurden als eine Möglichkeit genutzt, kontroverse Meinungen und verdeckte Elemente der Arbeits- und Organisationskultur zu erheben. In jeder der acht untersuchten Organisationen äußerten sich Führungskräfte (jeweils getrennt nach Frauen und Männern) zu Fragen über Machtstrukturen und Führungsstile, Arbeitszeit-Arrangements, zur Arbeitsatmosphäre und zum Einfluss von Führungskräften auf diese Aspekte der Organisationskultur. Sie diskutierten über Netzwerke, Genderbewusstsein und Erfahrungen mit Diversity- und Gender-Mainstreaming-Programmen.

Die inhaltlichen und auf die Bildsprache bezogenen *Websiteanalysen* geben einen Einblick in die formelle nach außen dargestellte geschlechtliche Macht- und Organisationskultur der untersuchten Organisationen. Sie reflektieren Informationen für Frauen über berufliche Voraussetzungen und Karrieremöglichkeiten, über Mentoring, Netzwerke, Kinderbetreuungsangebote, Möglichkeiten flexibler Arbeitszeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten, Stellungnahmen zur Work-life-balance und explizite Programme zu Gender Mainstreaming oder Diversity.

Die vorgestellten ersten Ergebnisse sind als vorläufige Einschätzungen zu verstehen. In den Interviews schlägt sich die Ambivalenz der Macht empirisch in den Aussagen von Führungsfrauen nieder: das Spektrum reicht vom Pragmatismus (eine Spitzenposition *ist* eine Machtposition) bis hin zur Ablehnung (Macht stört und verhindert sachliche Auseinandersetzungen). Dennoch zeichnet sich ein neues Verständnis von Macht bei den Leiterinnen der Organisationen ab: Es ist kooperativer angelegt und weniger autoritär. So wird nach unseren ersten Erkenntnissen die mit der Führung verbundene Beziehungsarbeit von den interviewten Spitzenfrauen sehr bewusst als Teil ihrer Arbeit gehandhabt. Eine Teamkultur, die eine gemeinsame Entscheidungsfindung, einen offenen Umgang mit Fehlern und Konflikten umfasst, ist Teil eines innovativen Führungskonzepts, das von vielen befragten Frauen bevorzugt wird. Hier allerdings von einem „weiblichen“ Führungsstil zu sprechen, wäre verfrüht, da in den Interviews mit Männern auch Aspekte dieser modernisierten Führungskultur sichtbar geworden sind.

Den Bereich der Nachhaltigkeit betreffend zeigen die bisherigen Auswertungen erstens, dass der Begriff an Bekanntheit und Bedeutung deutlich gewonnen hat, zweitens jedoch aufgrund seiner Tendenz zur Leerformel stets erneut geprüft und auf den Bedarf der jeweiligen Organisation zugeschnitten werden muss. Drittens könnte ein spezifischer Zugang von Frauen zu Nachhaltigkeit im Bereich der Sorge, Vorsorge und Fürsorge liegen.

Das „Netzwerken“ spielt für Frauen wie für Männer eine entscheidende Rolle, bildet aber gerade für Frauen noch häufig eine Barriere. Spitzenfrauen schildern ihre Erfahrungen von Ausschluss und Marginalisierung in Männer-Netzwerken, erweisen sich gleichzeitig aber auch als machtbewusste Netzwerkerinnen, die sowohl informelle Netzwerke innerhalb und außerhalb ihrer Organisation als auch Frauennetzwerke für ihre Zwecke zu nutzen wissen. Netzwerken muss in einer längeren Zeitperspektive betrachtet werden: Frauen berichten von einer mangelnden Einführung in Netzwerke durch ihre eigenen ehemaligen Vorgesetzten, während Männer häufig Geschichten der Kontinuität erzählen. Gerade diese Diskontinuität bei Frauen, die Unmöglichkeit, in vorhandene Fußstapfen zu treten, erweist sich jedoch auf der anderen Seite als Möglichkeit von Innovationen: Frauen entfalten ihre Veränderungs-

tenziale gerade dort, wo sie nicht an vorhandene Traditionen anknüpfen. Damit lässt sich eine erste, vorsichtig optimistisch stimmende Schlussfolgerung treffen: Die Potenziale von Spitzenfrauen zeigen sich sehr deutlich, obwohl Barrieren offensichtlich vorhanden sind und auch von ihnen zur Kenntnis genommen werden.

Die Ergebnisse werden nicht nur als wissenschaftliche Publikationen, sondern auch in Form von Broschüren für eine breitere Zielgruppe aufbereitet, die die Themen „Netzwerke und Unterstützungsstrukturen“, „Verfügbarkeit und Entgrenzung“ und „Macht für Nachhaltigkeit“ behandeln. Im Rahmen einer Konferenz am Ende der Projektlaufzeit im Winter 2011/2012 werden die Projektergebnisse einem breiten Fachpublikum vorgestellt. Mit einem im kommenden Frühsommer verbreiteten call for papers sollen Forschungen auf ähnlichem Gebiet eingebracht und diskutiert werden. Die Konferenzmaterialien werden in einer Dokumentation veröffentlicht.

Homepage: www.spitzenfrauen.uni-wuppertal.de