

Erfolgsstrategien von Führungsfrauen in Umwelt und Technik

Ulla Hendrix, Bergische Universität Wuppertal

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

Abschlusskonferenz
„Veränderungspotenziale von Führungsfrauen
in Umwelt und Technik“

Bergische Universität Wuppertal, 16./17.01.2012

Zur Fragestellung: Erfolgsstrategien als Gestaltungspotenziale von Führungsfrauen?



- Bewertung von Erfolg im Verständnis von Führungsfrauen
 - eigene Erfolgsbilanz von Führungskräften
 - Wahrnehmung von Anerkennung durch andere
- Individuelle Ausgestaltung: Erfolgsstrategien
 - Was ist Leistung? Was erwarten Führungsfrauen von sich und MA?
 - Beispiel: Gestaltung von Arbeitszeit und Verfügbarkeit
- zwei Forschungsperspektiven:
 - Erfolg und *Geschlecht*
 - Rahmenbedingungen von Erfolg in verschiedenen *Organisationen*
- Basis: Interview-Auswertungen aus dem Teilprojekt „Geschlechtliche Organisationskultur im Management“

Datengrundlage



20 Interviews mit Frauen (kurz: F) und Männern (kurz: M)
in Führungspositionen in 4 Organisationstypen

Untersuchte Organisationen	
Unternehmen	Multinationaler Energiewirtschafts-Konzern (kurz: B)
Universität	Universität, technische Fächer und Naturwissenschaften (kurz: Uni)
Kommunale Verwaltung	Stadtverwaltung einer mittelgroßen Stadt (kurz: S)
Forschungs- institut	Außeruniversitäre Forschungseinrichtung, Institute des Bereichs Technologie (kurz: I)

Was ist Erfolg?



■ Klassische Definition von beruflichem Erfolg:

„Zusammenspiel von höheren Einkommen und Führungspositionen im Verhältnis zum Durchschnitt der untersuchten Berufsgruppe“
(Könekamp 2008: 227).

beinhaltet:

- hohes Gehalt
- hohe Position
- Führungsverantwortung

■ Unsere Frage an Führungsfrauen und -männer zielte auf die eigene Definition: Was sehen Sie als Ihre Erfolge in Ihrer jetzigen Position?

Literatur: Könekamp, Bärbel (2008): Geschlechterwissen von Führungskräften und Berufschancen von Akademikerinnen; in: Wetterer, Angelika (Hg.): Geschlechterwissen und soziale Praxis. Theoretische Zugänge – empirische Erträge; Königstein/Taunus: Ulrike Helmer Verlag, S. 224-246

Erfolg im Verständnis von Führungsfrauen und -männern (I)



- ökonomische und Management-Effizienz
 - Akquise von Projekten und Aufträgen zur Arbeitsplatzsicherung (von Frauen im Forschungsinstitut hervorgehoben)
 - Wachstum und Größe der eigenen Einheit (von Frauen und Männern an der Universität betont)
 - Trend: Ökonomisierung von Wissenschafts-Organisationen, modernisierte Führung = Forschungsmanagement
- Fachliche Erfolge / Innovationen
 - Frauen: neue Konzepte, Verfahren, Produkte entwickelt (Betrieb, Institut, Uni), neue Verfahren angeschoben (Stadt)
 - Männer betonen Alleinstellungsmerkmale und dass sie erste mit dem Thema waren (Forschung), Frauen betonen Anwendbarkeit

Erfolg im Verständnis von Führungsfrauen und -männern (II)



- Kommunikationskultur verbessern
 - Kultur des Informationsaustauschs verändert (FF, Stadt)
 - Führungsstil verändert: Ansprechbarkeit inhaltlich und organisatorisch (Führungsfrauen, Forschungsinstitut)
 - gutes Arbeitsklima schafft produktives Team (Führungsmänner, Uni und Forschungsinstitut)
- das Team / die MitarbeiterInnen arbeitsfähig machen
 - aktive Nachwuchsförderung auch für MitarbeiterInnen in persönlichen Krisensituationen (FF, Uni)
 - selbstständig arbeitende MitarbeiterInnen aufgrund gut organisierter Hierarchie und Delegation (FM, Uni)

Erfolg im Verständnis von Führungsfrauen (III)



- Die eigene Entwicklung und Karriere als Erfolg wird nur von Frauen hervorgehoben!
- Entwicklung des Eigenen als Geschichte der Diskontinuität:

„Das Fachgebiet ist neu aufgebaut ... Und ist relativ gut bekannt. Ich höre, dass andere Kollegen meine Homepage scannen ... das ist schon ein Erfolg ..., also ohne dass wir jetzt den Professor haben, dessen Nachfolge wir jetzt sind und auf dessen Flügeln wir Richtung Fortschritt oder Vision getragen werden, was ja auch bei manchen Fachgebieten so ist“ (Uni, F)

„Mein direkter Vorgänger, ... der hat sich ganz aus den inhaltlichen Dingen herausgehalten, hat mehr so außenministerartig rumgefuhrt. Das war nicht gut. Die Leute, die Bereiche, die haben einfach alle irgendwie vor sich hingemacht. ... Ein klares Profil hab ich gemacht, dass die Leute sich diesem Profil zugehörig fühlen, ihre autonomen Spielräume aber bekommen. ... es gab keine wirkliche Strategie und das habe ich geändert.“ (I, F)

erkämpfte Anerkennung: Führungsfrauen



- Führungsfrauen mussten in allen Organisationen um Anerkennung kämpfen (Beispiele aus Stadt und Betrieb):
 - „*ich habe mir dieses Anerkenntnis oder diese Position auch erkämpfen müssen. ... Auch die Kompetenz ist anerkannt. ... auch die persönliche Kompetenz. ... Das hat noch mehr Arbeit gekostet ... da steht eine Frau, die erzählt mir jetzt, wie hier die Bauarbeiten zu gehen haben.*“ (S, F)
 - „*Und erst einmal komme ich als Frau als Projektleiterin: Was will die denn und die hat ja noch nicht einmal einen Bauingenieur. Sie haben mich dann aber respektiert und es war eine tolle Zusammenarbeit, weil ich das wichtigste gemacht habe, das Geld reingeholt und eben auch meinen Kopf hingehalten habe in vielen Dingen. ... Und ich ihnen auch den Rücken freigehalten habe. ... Und damit war ich hochakzeptiert*“ (S, F)
 - „*Im Bereich der anderen Führungskräfte ... ist das Thema ja so ein bisschen ein abseitiges oder belächeltes. Ich glaube aber trotzdem, dass man mir in vielen Fällen Anerkennung zollt, da, also immer noch da zu sein, ... mit diesem Ausdauernd-Sein da auch ein Stück Anerkennung zu erfahren.*“ (B, F)

Selbstverständliche Anerkennung (Führungsmänner)



- Natürlicher Anfangsbonus als Chef trotz Unsicherheit
 - „Also, man hat natürlich, wenn man eine Chefrolle hat, zunächst mal einen gewissen Bonus, weil, man ist ja qua Definition Chef. Also, als ich angefangen habe, habe ich mir das anders vorgestellt. Da habe ich gedacht, ich müsste mir das erst mühselig erkämpfen. Das ist aber erst anders herum. Man kriegt das erst mal und dann muss man das einlösen.“ (S, M)
 - „Ich fühle mich halbwegs akzeptiert, nicht geliebt, ... aber halbwegs akzeptiert. Das ist bei mir nicht ganz so einfach gewesen, auch weil ich ja ... schon mal hier war. D.h. von vor vielen Jahren kenne ich ja einige, deren Chef ich jetzt bin, aber das hat auch sehr gut funktioniert, also das war mir nicht so ganz klar, wie das laufen würde“ (I, M)

Was ist Leistung?



■ Klassische Definition von Leistung:

„sozial als nützlich und wertvoll definierte Beiträge zu ‚instrumentellen Sozialbeziehungen‘ .. , die dem intendierten, selbst verantworteten und willentlich kontrollierten Handeln eines Akteurs in Anwendung seiner eigenen Eigenschaften, Talente und Fähigkeiten zweifelsfrei zurechenbar sind (vgl. [Miller 1999] S. 133 ff., 148 f.).“ (Neckel/Dröge 2002: 110)

beinhaltet:

- Beitrag = Aufwand aber auch Ergebnis
- willentlich: Zurechenbarkeit zu einzelnen Handelnden
- Nützlichkeit des Ergebnisses (nach gesellschaftlichem Verständnis)

Literatur: Neckel, Sighard u. Kai Dröge (2002): Die Verdienste und ihr Preis: Leistung in der Marktgesellschaft; in: Honneth, Axel (Hg.): Befreiung aus der Mündigkeit. Paradoxien des gegenwärtigen Kapitalismus; Frankfurt a.M. / New York: Campus, S. 93-116

Ergebnisorientierung als Maßstab für Leistung



- Ergebnisse = Projektakquise = Existenzsicherung in ökonomisierten Wissenschafts-Organisationen
- Transparenz durch neue Maßstäbe der Leistungskontrolle (Führungsfrauen, Forschungsinstitut)
 - *„bisher wurde der Output nicht gemessen und ich guck' halt jetzt drauf. Das ist so der Unterschied, was für die Mitarbeiter oft schwierig ist. ... wie steht's mit den Fördermitteln, wie steht's mit den Industriemitteln? ... ich hab jetzt eingeführt, dass alles über meinen Tisch geht, ich alle Angebote sehen möchte. Und dadurch sehe ich halt, wie viele wie viel machen und wie viel auch nicht machen.“ (I, F)*
 - *„Wir haben ja auch Möglichkeiten der finanziellen Anerkennung. Das nutze ich auch. ... wenn jemand besonders viel akquiriert, viele Projekte akquiriert. ... wie viel haben wir eingenommen in diesem Jahr, selber akquiriert, und da gibt es einen konkreten Prämiensatz bei uns, dass die Mitarbeiter auch eine Vorgabe haben und das nicht einfach von meinem Gutdünken abhängt, sondern die das dann auch selber sehen können und dann auch selber wissen warum sie eben vielleicht auch nichts bekommen.“ (I, F)*

Weitere Leistungserwartungen



- Arbeitshaltung und Persönlichkeit (Commitment)
 - Intrinsische Motivation als unabdingbare Voraussetzung für das Arbeiten in der Wissenschaft (Führungsfrauen und -männer)
 - loyale Persönlichkeit, Identifikation mit der Organisation (Betrieb)
 - Kooperation und Teamfähigkeit
 - MA sollen das ganze Institut im Blick haben und ökonomisch denken (Forschungsinstitut, Frauen und Männer)
 - Ergebnisorientierte Zusammenarbeit, Ehrlichkeit, Konflikte ansprechen (Universität, Frauen)

- Altersgrenze als umstrittenes Kriterium der Bewertung von Lebensläufen in der Universität
 - diskriminiert Frauen und andere, deren Beitrag nützlich wäre

Erfolgsstrategien von Führungskräften am Beispiel Arbeitszeit / Verfügbarkeit



- Erreichbarkeit und Verfügbarkeit über die Arbeitszeit hinaus
- Ausdehnung der Arbeitszeit
als Entgrenzungs-Strategie in der Wissenschaft
- Begrenzung der Arbeitszeit
als Regulierungs-Strategie in Stadt und Betrieb
- Flexibilitätsstrategien zwischen Beruf, Familie und
Privatleben
- Erfolgs-Barrieren

Erreichbarkeit und Verfügbarkeit über die Arbeitszeit hinaus



- ... als moderne, aber umstrittene Erfolgsstrategie von Führungskräften und -männern im Betrieb und in Forschungsinstituten:
 - „*ich bin immer erreichbar, weil ich mein Handy, mein Diensthandy, immer am Mann habe. In jeder Tages- und Nachtzeit.*“ (B, M)
 - „*Ich bin immer erreichbar. ... Aber das ist eine Geschichte, die halte ich, wenn ich in diesem Spielchen mitspielen will, und das will ich, die halte ich für selbstverständlich. Das ist nichts, was mich bedrückt.*“ (B, F)
 - „*ich finde das sehr gefährlich. Ich kann mich schlecht davon lösen, muss ich selbst zugeben, dass ich momentan eigentlich bis auf meine Schlafzeit ... durchgehend zu erreichen bin. ... weil Sie nicht in der Lage sind, abzuschalten*“ (B, F)
 - „*Ich bin immer verfügbar. Per Handy sowieso und per Email. ... Und ich glaub', das ist auch für viele schwierig zu verstehen. Viele fanden gut, dass mein Vorgänger nicht verfügbar war und dann erst mal eine Woche Ruhe war. Und bei mir gibt es immer gleich Antwort.*“ (I, F)

Entgrenzte Ausdehnung der Arbeitszeit (Wissenschafts-Organisationen)



- ... als Strategie besonders von Führungsfrauen
 - „ich hab sehr viel gearbeitet. Also das war außer der Minimalzeit an Schlafen, manchmal weniger, war nichts mehr. ... was ich bis vor einem halben Jahr ... gemacht [habe], also wirklich von morgens bis nachts zu arbeiten und am Wochenende auch.“ (Uni, F)
 - „Und dann lieber mal vier Wochen rund um die Uhr. Also ich habe noch nie so viel gearbeitet wie in diesen Monaten. ... auch Weihnachten haben wir voll durchgearbeitet, aber da hat nicht das Führungsteam durchgearbeitet. Das blieb bei mir hängen.“ (I, F)
 - „man hat ja 2 Jobs, 2 volle Jobs. Man hat eine volle Professur, ... und ein kleines mittelständisches Unternehmen zu führen, nämlich das Institut ... zwischen 70 und 80 Stunden, das ist einfach so der Rahmen, anders geht das gar nicht. ... das ist natürlich von morgens bis abends bis nachts, wenn man unterwegs ist, Wochenende ist klar, hat man wenig Zeit. (I,F)
 - „Ich arbeite quasi fast immer. Ich arbeite so, wie es halt sein muss. ... Mir nimmt ja niemand die Arbeit ab, ich muss sie ja einfach machen. Insofern ist das eine Frage, wie ich mir das dann selber organisiere.“ (I, F)

Begrenzte Ausdehnung der Arbeitszeit



- ... als Strategie besonders von Führungsmännern, verbunden mit reservierter Zeit für Privates:
 - *„ich kriege es halbwegs ... vom Arbeitspensum in den Griff, war eine große Sorge. Ich muss ja auch ein bisschen auf die Familie achten ... ich bin früh morgens um acht da und gehe abends um acht raus, ungefähr. ... Montag bis Freitag. Da mache ich sonst auch nur noch Blödsinn, also das ist so die Grenze, habe ich festgestellt, danach baut man dermaßen ab. Dafür versuche ich ..., jetzt nicht die Wochenenden auch noch komplett zu belegen ... da bin ich persönlich stolz drauf, dass ich das hingekriegt habe. Aber vielleicht mache ich ja nicht genug, das kann natürlich auch sein [Lachen], aber das wird sich herausstellen.“ (I, M)*
 - *„In der Regel [ist das Wochenende privat], ab und zu macht man doch irgendwie was fertig. Wenn meine Frau was arbeiten muss, dann setz ich mich ja dann auch dahin, aber wenn meine Frau nicht arbeiten muss, dann mach ich das nicht.“ (Uni, M)*
 - *„Das Wochenende habe ich meistens für mich, außer dass ich vielleicht meine E-Mails abarbeite. Aber es ist sicherlich im Rahmen. Es ist zu schaffen. Ich würde sagen, es ist nicht über 50 Stunden.“ (B, M)*

Ausdehnung der Arbeitszeit als Erwartung an MitarbeiterInnen in der Wissenschaft



- Transparenz von Anfang an (Führungsfrauen und -männer):
 - „Ich hab die Erwartung, dass jeder, auch wenn er nicht voll finanziert ist, voll arbeitet. Das ist schon mal ein Punkt, der immer wieder zu großen Diskussionen führt. ... und was ich auch immer gleich sag, ist, dass 40 Stunden nicht langt ... Weil ich einfach weiß, dass es sonst superschwierig wird für den Durchschnitt.“ (Uni, F)
 - Also ich sag den Leuten beim Einstellungsgespräch immer, Achtung, Warnung, offizielle Arbeitszeit sind, ... 39 Stunden, ... das wird in der Praxis bedeuten, dass ihr mehr macht. Ohne dass jemand danach fragt.“ (I, M)
 - „Sie tun das aus ... einem Eigenantrieb auch heraus. Sie wollen was erreichen. Die Promovierenden, die Doktoranden sowieso, ... die müssen einfach. Da erwarte ich, dass sie dann am Wochenende oder nachts oder wann auch immer arbeiten. Das gehört einfach so dazu.“ (I, F)
 - „dann erwarte ich schon, dass die Leute das zu dem fokalen Punkt ihres Lebens machen, ... wenn ich das Gefühl habe, jemand möchte hier wirklich morgens um 9 kommen, um 5 gehen, und zwar nicht, weil er um 5 fertig ist, sondern weil es 5 Uhr ist, das würde mit mir zum Konflikt führen.“ (Uni, M)

Umgang mit Überstunden: Unterschiedliche Akzente im Betrieb



- Überstunden als legitime Erwartung, weil durch Sozialleistungen und Gehalt abgedeckt (Führungsmann)
 - *Es ist meine Erwartungshaltung, dass die Mitarbeiter Überstunden machen oder auch außerhalb der Dienstzeit zur Verfügung stehen. Es gibt natürlich auch eine Betriebsvereinbarung ... Wir haben ein dermaßen gutes Geflecht an sozialen Leistungen, an Gehaltsstrukturen ..., da erwarte ich, dass die Mitarbeiter zur Verfügung stehen.“ (B, M)*
- Begrenzung von Überstunden als Verantwortung der Führungsfrau
 - *„mein persönlicher Arbeitseinsatz ist sehr hoch, das erwarte ich nicht zwingend von meinen Mitarbeitern. ... für mich ist wichtig, dass das Thema Work-Life-Balance gelebt wird und dass es eben nicht nur eine Wordhülse ist ... Es ist schön, wenn wir, eben in schweren Zeiten, alle zusammenstehen und jeder abends bis um 8 arbeitet. Das sollte aber nicht die Regel werden.“ (B, F)*

Begrenzung und Ausgleich der Arbeitszeit (Stadt)



- Ausgleich nach Phasen der Mehrarbeit ist möglich (Führungsfrauen, Stadt)
 - *„Ich bin tendenziell selbstausbeuterisch gewesen. Aber bekomme es dann immer noch hin, dass ich dann eine Phase habe, jetzt machst du mal nur einen 6-Stunden-Tag und pflegst dich. Ich gehe auch häufig freitags mal um 13 Uhr. ... Oder ich komme erst um 10 Uhr. Diese Freiräume hole ich mir dann wieder. Aber das ist eben ein Phasengeschäft und in der Hochphase ... Das ist dann oft zu viel.“ (S, F)*
 - *„es ist aber sehr saisonabhängig. Das kann man auch schon einmal ausgleichen. Es hängt damit zusammen, wie aktuell verschiedene Projekte sind. ... wenn ich Überstunden habe, die kann ich über Ausgleichszeiten wieder wettmachen.“ (S, F)*
- Selbstregulierung von Teams im Rahmen der Zeiterfassung (Stadt)
 - *„so lange Plus-Minuten da sind ... dann ist das überhaupt kein Problem. Da ist auch immer Teamarbeit gefragt. Also bei uns gibt es eine oberste Regel die heißt, das Team regelt das erst mal alleine und nur wenn das nicht geht, muss ich eingreifen.“ (S, F)*

Flexibilität zwischen Beruf und Familie



- früher gehen und zuhause weiterarbeiten als moderne Erfolgsstrategie in Wissenschafts-Organisationen (Führungsfrauen und -männer)
 - „Anwesenheitspflicht? Eigentlich eher nicht ... Viele gehen nachmittags nach Hause, weil sie die Kinder abholen müssen, arbeiten dann abends wieder. Also das ist recht flexibel“ (I, F)
 - „zum Teil ist das auch so organisiert, dass die dann zum Beispiel auch mal um 6 gehen ... und sich dann abends vielleicht einfach noch mal 1, 2 Stunden zu Hause hinsetzen. Wo die Arbeit gemacht wird, ist ja letztendlich völlig egal. ... jemand, der nur über irgendwas nachdenkt, ist ja nicht zwingend hier an den Punkt gebunden.“ (Uni, M)
 - „Ich erwarte von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern allemal, dass sie auch mal Nächte durcharbeiten und allein schon halt, weil es sie treibt. Das heißt jetzt aber nicht, dass sie deswegen jetzt ihre Kinder nicht betreuen können. Wir haben ja Väter und Mütter, die zu bestimmten Zeiten gehen.“ (Uni, F)

Familie: traditionelle Arbeitskultur im Betrieb



- Vorurteile gegenüber Home Office der Führungsfrau
 - „Die [männlichen Kollegen] beneiden mich sogar drum und die, die ich kenne, die haben nicht den Mumm zu fragen. Weil sie meinen, sie vergeben sich dadurch etwas. Keine Ahnung, ob die denken, dass ich zu Hause bügele oder mit meiner Tochter spiele oder dass die das Gefühl hätten, dann würden die Kollegen denken, sie würden an ihrem Haus basteln. Aber es ist eine ganz andere Denke, ja, das ist es!“ (B, F)
- Traditionelle Arbeitsteilung bei männlichen Führungskräften
 - „meine Frau ist auch Diplom-Ingenieurin. Wir hatten uns mit der Geburt der Kinder die Frage gestellt, wer geht den Weg, wer versucht, die Brötchen zu verdienen und da ist die gemeinsame Entscheidung gefallen, dass ich das sein werde.“ (B, M)

Erfolgs-Barrieren bei der Gestaltung der Arbeitszeit nach Wahrnehmung von Führungsfrauen und -männern



- mangelnde Erreichbarkeit der MitarbeiterInnen (Forschungsinstitut)
 - *„das ist voll der Konflikt mit vielen der Mitarbeiter. Die gehen in den Urlaub und lassen das Handy und den Computer zuhause und Pech. Dann läuft da mal ein Projekt schlecht und die merken es nicht.“ (I, F)*
- traditionelle Präsenzkultur ermöglicht kein Home Office (Betrieb):
 - *„ich kann meine Arbeit auch in vier Tagen machen, aber dann bricht hier eine Welt zusammen. ... wenn ich dann am fünften Tag zuhause mal meinen PC einschalte und nachsehe ob irgendetwas ist ... Aber das dürfte ich nie sagen. Man ist ja nur wichtig, wenn man genau das nicht kann.“ (B, M)*
- Stempelkarte als Zeichen ineffizienter Arbeitskultur
 - *„ich habe einen, da kriege ich schon immer ein Hörnchen, wenn ich diese Stempelkarte sehe und da ist jeden Tag um 15:00 Uhr gestempelt.“ (S, F)*
 - *„mir ist ja eigentlich egal, wie lange die Leute an etwas arbeiten, wenn das Arbeitsergebnis dem entspricht, was ich möchte. Also diese komischen Stempelkarten finde ich sowieso albern.“ (S, M)*

Schlussfolgerungen: Erfolgsstrategien haben kein Geschlecht



- traditionelle Arbeitstugenden als Erfolgsstrategie:
 - Loyalität als Verpflichtung auf Zusammenhalt im Betrieb
 - intrinsische Motivation in der Wissenschaft
- Entgrenzung von Arbeitszeit als modernisierte Erfolgsstrategie:
 - Ausdehnung und Flexibilisierung der Arbeitszeit und ständige Erreichbarkeit über die Arbeitszeit hinaus als Ausdruck eines modernisierten Führungsverständnisses von Frauen wie Männern
 - Hintergrund: ökonomisches Denken auch der MitarbeiterInnen als Verpflichtung auf Ergebnisse, Delegation von Verantwortung
- Vereinbarkeit von Arbeit und Familie:
 - Leistungseinbußen durch Familienpflichten sind nicht mehr akzeptabel.
 - Familie ist eine Frage der Arbeitsorganisation. Vorreiter: Wissenschafts-Organisationen

Hinweis: Die hier vorgestellten Schlussfolgerungen geben den derzeitigen Stand der Auswertungen wieder.

Schlussfolgerungen: Erfolg hat ein Geschlecht



- Fachliche Erfolge: Frauen betonen stärker die Nutzbarkeit ihrer Ergebnisse durch andere
- Ökonomische Effizienz – von Frauen stärker herausgestellt
 - aber: geschlechterübergreifender Trend der Ökonomisierung von Wissenschafts-Organisationen
- Arbeitskultur: Frauen betonen die Transparenz der Kommunikation, Männer das gute Arbeitsklima
- Erfolgsgeschichten von Frauen als Geschichten der Diskontinuität
 - Abgrenzung vom Vorgänger
 - Frauen müssen mehr um Anerkennung von anderen kämpfen und bekommen sie später als Männer

Hinweis: Die hier vorgestellten Schlussfolgerungen geben den derzeitigen Stand der Auswertungen wieder.