Arbeitnehmerinnen im Betriebsrat – eine Ausnahme?

Hemmnisse für Frauen auf dem Weg ins Betriebsratsgremium und die Umsetzung des § 15 Abs. 2 BetrVG bezogen auf Arbeitnehmerinnen in ausgewählten Branchen in Schleswig-Holstein

Dissertation
zur Erlangung des Grades
Doktor der Wirtschaftswissenschaften
Dr. rer. pol. der Universität Flensburg

Vorgelegt von Antje Mohr

Gutachter:
Prof. Dr. Wenzel Matiaske,
Helmut-Schmidt-Universität Hamburg

Prof. Dr. Gerd Grözinger,
Universität Flensburg

Antje Mohr, MBA, Cand. Merc. Int.
Lehmberg 17
24361 Groß Wittensee
Tel: 0177/ 77 80 230
E-Mail: antje.mohr@gmx.net

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis III
Tabellenverzeichnis V
Abkürzungsverzeichnis .....

Teil I: Theoretischer Teil

1 Einleitung 1
1.1 Grundlagen und Problemstellung 1
1.2 Gang der Arbeit 3

2 Das System der Arbeitsbeziehungen in Deutschland 5
2.1 Industrielle Beziehungen – ein Mehrebenensystem 5
2.2 Novellierung des BetrVG im Jahr 2001 9
2.3 Die Entstehung der Geschlechtergleichstellungsquote 17
2.3.1 Die Umsetzung in der Praxis 20
2.3.2 Ein ausgewähltes Problemfeld: der Listensprung 24
2.4 Stellung, Themen und Arbeitsaufwand des Betriebsrates 27
2.5 Einschätzung und Perspektiven 40

3 Frauen in der deutschen Wirtschaft, in Führungspositionen und in Betriebsratsgremien 43
3.1 Frauen auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland und Schleswig-Holstein 43
3.1.1 Frauen in Führungspositionen in der Deutschen Wirtschaft 81
3.1.2 Frauen in Aufsichtsratsgremien 90
3.1.3 Frauen in Betriebsratsgremien 101
3.1.4 Frauen in Gewerkschaften 114
3.2 Überblick und Zwischenergebnis 122

4 Erklärungsansätze zur Unterrepräsentanz von Frauen in Betriebsratsgremien – Forschungsstand und Literaturlage 139
4.1 Potenzielle individuelle bzw. dem Individuum zugewiesene Barrieren 140
4.1.1 Selbstbewusstsein, Selbstwertgefühl, Leistungsinszenierung 141
4.1.2 Token Women – die Frau als Exotin 173
4.1.3 Berufliche Segregation 177
4.1.4 Persönliche Rahmenbedingungen: Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit, Familie, Pflege und Privatleben 185
4.1.5 Ehrenamtliches außer- oder innerbetriebliches, moralisch gutes Wirken 221
4.1.5.1 Ehrenamtliche Tätigkeit und Frauen 221
4.1.5.2 Extrarollenverhalten und Betriebsratstätigkeit 237
4.1.5.3 BR-Arbeit als moralisch, unverwerfliches Verhalten 263
4.2 Potenzielle, durch die Gruppe verursachte oder der Gruppe zugewiesene Barrieren 271
4.2.1 Frauen und Männer: Potenziale 271
4.2.2 Geschlechterstereotype 276
4.2.3 Männerbund – Old Boys Networks – Männerbund Management 289
4.2.3.1 Glass Ceiling – die Gläserne Decke 307
4.2.3.2 Manager sind männlich [Punkt] 311
4.2.4 Netzwerke 326
4.3 Potenzielle, organisational verursachte Barrieren 344
4.3.1 Diversity Management 345
4.3.2 Gender Mainstreaming 355
4.3.3 Total E-Quality Management 364
4.3.4 Die Quote 367
4.3.5 Mentoring 376
4.3.6 Coaching 385
4.3.7 Präsenzkultur/ Arbeitszeit 392
4.3.8 Überbetriebliche und betriebliche Gestaltungsmöglichkeiten 412
4.4 Ergebnisse und Perspektiven 422

5 Schlussbetrachtungen Teil I 443
5.1 Frauen und Männer in der deutschen Wirtschaft 443
5.2 Barrieren für Frauen auf dem Weg in oder in Führungspositionen 449
5.3 Barrieren und Hindernisse für (Führungs-)Frauen in Ehrenämtern 454
5.4 Hemmnisse für Frauen auf dem Weg in Betriebsratsgremien oder in den Gremien selbst 455
5.5 Ausblick 462

Teil II: Empirischer Teil

6 Leitfragen der Untersuchung 463

7 Hemmende und fördernde Faktoren der BR-Mitarbeit von Frauen: eine Sekundäranalyse 471
7.1 Die WSI-Betriebsrätebefragung 2008 471
7.2 Empirische Befunde aus den Sekundäranalysen der WSI-Befragung 473
7.2.1 Ergebnisse der deskriptiven Analyse 473
7.2.2 Ergebnisse der Regressionsanalyse 484
7.3 Fazit aus der Auswertung der Sekundärdaten 489

8 Zielsetzung, Konzeption und Verlauf der Untersuchung 499
8.1. Qualitative Sozialforschung - Das Problemzentrierte Interview 499
8.2 Die qualitative Untersuchung 506
8.2.1 Design der genutzten Erhebungsinstrumente 506
8.2.2 Vorbereitung und Durchführung der Problemzentrierten Interviews 509
8.2.3 Datenaufbereitung, Dokumentation und Auswertung 516
8.3 Gütekriterien und Beurteilung des Projektablaufs 516
8.3.1 Methodische Gütekriterien 517
8.3.2 Weitere Problemfelder 519

9 Empirische Ergebnisse 523
9.1 Zur Sozio-Demographie der Probandinnen 523
9.2 Elemente der Kandidatinnenfindung 528
9.3 Erfolgsfaktoren für Führungskräfte im Betriebsratsgremium 536
9.4 Karrieregestaltung und Aufstiegsorientierung im Betriebsratsgremium 549
9.5 Management by Networking 561
9.6 Frauenförderungsmaßnahmen gegen die Unterrepräsentanz 569
9.7 Work-Life-Balance: mit und ohne BR-Arbeit 581
9.8 Freistellung, Voll- und Teilfreistellung 599
9.9 Stand der Dinge und zukünftige Entwicklungen… 601
9.9.1 Individuelle Gründe gegen eine Kandidatur für den BR 601
9.9.2 Der Gruppe zugewiesene Gründe gegen eine Kandidatur für den BR 608
9.9.3 Organisational verursachte Gründe gegen eine Kandidatur für den BR 610
9.9.4 *Vierundzwanzig* Wege für Frauen zu einer BR-Kandidatur zu finden 617

10 Schlussbetrachtungen 623
10.1 Ergebnisse, Diskussion, Handlungsmöglichkeiten 623
10.1.1 Die individuelle Perspektive 624
10.1.2 Die gruppenspezifische Perspektive 635
10.1.3 Die organisationale Perspektive 639
10.2 Kritische Würdigung 654
10.3 Weiterer Forschungsbedarf 657

Literaturverzeichnis 663
Anhang (Band II) 697

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 201	Industrielle Beziehungen als ein Organisations- und Institutionensystem zwischen Kapital und Arbeit	6
Abbildung 202	Die Mikroebene nach dem BetrVG	8
Abbildung 401	Einschätzung der Selbstvermarktungskompetenz von Frauen	145
Abbildung 402	Inhalte der Geschlechtsstereotype und der Geschlechtsrollen	152
Abbildung 403	Die Klassifizierung der sozialen Rolle in zwei Dimensionen erweitert um Beispiele aus der Arbeit des BR	240
Abbildung 404	Zusammenstellung von Beurteilungskriterien: Prägung von Leistungskritrien durch Geschlechterstereotype	324
Abbildung 405	Abgestufte Rechte des Betriebsrates und Beispiele für Regelungsinhalte	417
Abbildung 801	Kurzfragebogen inklusive Postskriptum (Formular)	508
Abbildung 802	Informationen zu den Unternehmen und den Betriebsräten in denen die Probandinnen beschäftigt sind	512

Tabellenverzeichnis

Tabelle 203	Anteil der Beschäftigten mit einem Betriebs- oder Personalrat	8
Tabelle 204	Neuerungen nach der Reform 2001 - ein Ausschnitt relevanter Inhalte	11
Tabelle 205	Einhaltung der Geschlechterquote nach Betriebsgrößenklassen (2002)	14
Tabelle 206	Anteil der weiblichen Betriebsratsmitglieder und Vorsitzenden von 1975 bis 2002	15
Tabelle 207	Berechnung der Sitze für das Minderheitengeschlecht nach d'Hondt, vereinfachtes Wahlverfahren (30 Männer, 19 Frauen)	21
Tabelle 208	Berechnung der Sitze für das Minderheitengeschlecht nach d'Hondt (85 Männer, 15 Frauen)	22
Tabelle 209	Mehrheits- und Verhältniswahl i. V. m. § 15 Abs. 2 BetrVG	23
Tabelle 210	Wohin tendiert die Auffassung des Arbeitgebers und der leitenden Angestellten über die betriebliche Mitwirkung und Mitbestimmung?	28
Tabelle 211	Themen der Zusammenarbeit zwischen BR und Arbeitgeber (1998)	30
Tabelle 212	Häufige Diskussionsthemen zwischen BR und Arbeitgeber	31
Tabelle 213	Zahl und Dauer der BR-Sitzungen (1998)	32
Tabelle 214	Tagungszeitpunkt i. d. R. während der Arbeitszeit	32
Tabelle 215	Ausschüsse des Betriebsrates (1998)	33
Tabelle 216	Häufigkeit der Wortmeldungen von Teilnehmergruppen während einer Betriebsversammlung	36
Tabelle 217	Schulungstage der Betriebsräte gem. § 37 Abs. 6 und 7 BetrVG	37
Tabelle 218	Bewertung der Schwierigkeiten und Verbesserungspotenziale aus Arbeitgeber- und Betriebsratssicht (1998)	39
Tabelle 301	Die Anzahl der Frauen in Deutschland und Schleswig-Holstein (2008)	43
Tabelle 302	Frauen auf dem deutschen Arbeitsmarkt (2008)	44
Tabelle 303	Frauenerwerbsquoten der Frauen in Deutschland nach Familienstand (2008)	45
Tabelle 304	Schulabgängerinnen und Schulabgänger allgemeinbildender Schulen 2007/2008	46
Tabelle 305	Weiblich dominierte Berufe in den Jahren 2008 und 2009	49
Tabelle 306	Erwerbstätige Männer und Frauen nach Wirtschafts-bereichen (2008)	50
Tabelle 307	Die 20 von männlichen und weiblichen Studierenden am häufigsten besetzten Studienfächer im Wintersemester 2003/2004 (in %)	51
Tabelle 308	Normalarbeitsverhältnisse und atypische Beschäftigung von Männern und Frauen in Deutschland und Schleswig-Holstein (2008)	52
Tabelle 309	Allgemeine Daten von Frauen und Männern zu Arbeitszeiten und Arbeitszeitlagen in Deutschland (2008)	54
Tabelle 310	Teilzeitbeschäftigung von Männern und Frauen und Gründe dafür nach Wirtschaftsunterbereichen in Deutschland (2008)	56
Tabelle 311	Befristete Beschäftigungsverhältnisse nach Altergruppen und Geschlecht (ohne Personen in Bildung oder Ausbildung), 1999 und 2009	58

Tabelle 312	Bruttojahresverdienste von Frauen und Männern in Deutschland (2008)	64
Tabelle 313	Erwerbshaushalte in Deutschland mit mindestens einer Frau (2007)	74
Tabelle 314	Erwerbstätige Frauen nach Familienstand, tatsächlich in der Berichtswoche geleisteten Arbeitsstunden in Deutschland (2008)	75
Tabelle 315	Normalerweise geleistete Arbeitszeit pro Woche von abhängig Beschäftigten in ausgewählten Wirtschaftsunterabschnitten in Deutschland (2008)	76
Tabelle 316	Besondere Arbeitszeitlagen für Männer und Frauen nach ausgewählten Wirtschaftsunterbereichen in Deutschland (2008)	78
Tabelle 317	Anzahl und Anteil der Frauen in Vorständen von Wirtschaftsunternehmen in Deutschland	83
Tabelle 318	Frauen und Männer im Topmanagement und im Mittleren Management	84
Tabelle 319	Die Entwicklung des Anteils von Frauen im Management 1995-2010	85
Tabelle 320	Anzahl und Anteil der Frauen in Aufsichtsräten von Wirtschaftsunternehmen in Deutschland	91
Tabelle 321	Anzahl und Anteil von Frauen und Männer in Aufsichtsgremien (2010)	92
Tabelle 322	Anteil von Frauen an BR-Gremien und an der Belegschaft (1998/2002)	102
Tabelle 323	Frauen als Betriebsratsvorsitzende	103
Tabelle 324	Änderungen des § 38 Freistellungen bei der Novellierung des BetrVG 2001	109
Tabelle 325	Freistellungen von Betriebsratsvorsitzenden nach Geschlecht	111
Tabelle 326	Gewerkschaftlich nicht organisierte BR-Mitglieder (1975-1998)	112
Tabelle 327	Mitgliederentwicklung des DGB von 1998 bis 2009 bzw. 2010	117
Tabelle 328	Mitgliederentwicklung in ver.di 2001 bis 2009 bzw. 2010	118
Tabelle 704	Anteil Frauen im Betriebsratsgremium, klassifiziert	474
Tabelle 705	Geschlecht der bzw. des Betriebsratsvorsitzenden	474
Tabelle 708	Teilfreistellung, klassifiziert	475
Tabelle 709	Vollständige Freistellung, klassifiziert	475
Tabelle 711	Entwicklungen und Probleme, die der BR seit 2005 behandelte	478
Tabelle 714	Leistung bezahlter Mehrarbeit über tarifliche/ betriebsübliche Arbeitszeit hinaus	479
Tabelle 716	Leistung bezahlter Mehrarbeit in Abhängigkeit vom Frauenanteil an der Belegschaft	480
Tabelle 718	Forderung Arbeitszeitverlängerung spielt eine Rolle	480
Tabelle 719	Forderung Arbeitszeitverkürzung spielt eine Rolle	481
Tabelle 729	Welche Unterstützung leisten die Gewerkschaften und ihre Vertreterinnen und Vertreter dem Betriebsrat?	482
Tabelle 732	Heranziehung von sachkundigen Beschäftigten für BR-Arbeit	483
Tabelle 733	Bearbeitung von Projektthemen im BR-Gremium unter Zuhilfenahme sachkundiger Beschäftigter	484
Tabelle 735	Ergebnis der multivariaten Regressionsanalyse bzgl. der Einflussfaktoren auf den Anteil der Frauen im Betriebsrat (schrittweises Einschlussverfahren)	488

Tabelle 701A*	Betriebsgrößen der Studie, klassifiziert	749
Tabelle 702A	Anteil der Frauen an der Beschäftigtenzahl, klassifiziert	749
Tabelle 703A	Größe des Betriebsratsgremiums, klassifiziert	749
Tabelle 706A	Gewerkschaftliche Organisation von BR-Mitgliedern	750
Tabelle 707A	Anteil der in DGB Gewerkschaften organisierten Betriebsräte, klassifiziert	750
Tabelle 710A	Ausschöpfung des Freistellungsanspruchs	750
Tabelle 711A	Bearbeitung von Projektthemen unter Zuhilfenahme sachkundiger Beschäftigter im BR-Gremium	751
Tabelle 712A	Entwicklungen und Probleme, die der BR seit 2005 behandelte und ihre Intensität	751
Tabelle 713A	Ergebnisse zu Tabelle 712A (Entwicklungen und Probleme, die der BR seit 2005 behandelte und die Intensität)	753
Tabelle 715A	Bezahlte und unbezahlte Mehrarbeitsstunden pro Beschäftigten pro Woche, klassifiziert	754
Tabelle 717A	Häufigkeit unbezahlter Mehrarbeit in Abhängigkeit vom Frauenanteil an der Belegschaft	754
Tabelle 720A	Forderung nach Arbeitszeitverlängerung bzw. -verkürzung in Abhängigkeit vom Frauenanteil an der Belegschaft	754
Tabelle 721A	Vorhandensein von Zeitkontenregelungen in Abhängigkeit vom Frauenanteil an der Belegschaft	755
Tabelle 722A	Themen von Betriebs- und/oder Gesamtbetriebsvereinbarungen	755
Tabelle 723A	Tarifbindung des Unternehmens	756
Tabelle 724A	Vom BR genutzte Kontaktmöglichkeiten zur Belegschaft	756
Tabelle 725A	Gab es in den letzten zwei Jahren Einigungsstellenverfahren?	756
Tabelle 726A	Inhalt des Einigungsstellenverfahrens	757
Tabelle 727A	Wie sieht das Informationsverhalten des Arbeitgebers normalerweise aus?	757
Tabelle 728A	Versucht der Arbeitgeber, Mitwirkungsrechte des Betriebsrates zu verhindern?	757
Tabelle 730A	Drei wichtigste Unterstützungen seitens der Gewerkschaft	758
Tabelle 731A	Bewertung der Betreuung durch die zuständige Gewerkschaft	758
Tabelle 734A	Durch den BR wahrgenommene Schulungsmöglichkeiten	759
Tabelle 901	Alter der Interviewpartnerinnen	524
Tabelle 902	Familienstand der Interviewpartnerinnen	525
Tabelle 903	Schulabschlüsse der Interviewpartnerinnen	526
Tabelle 904	Kandidatinnenfinderinnen/Kandidatinnenfinder, Ansprache, Argumente und Unterstützung	529

*alle Tabellennummer mit einem „A“ befinden sich in Anhang 7.1

Abkürzungsverzeichnis

A	Ausschuss
Abakaba	Analytische Bewertung von Arbeitstätigkeiten nach Katz und Baitsch
Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
ADGB	Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbundes
AG	Aktiengesellschaft, Arbeitgeber
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
ALG	Arbeitslosengeld
ALG	Arbeitslosengeld
ALLBUS	Allgemeinen Bevölkerungsumfrage der Sozialwissenschaften
AR	Aufsichtsrat
ArbG	Arbeitsgericht
ARGE	Arbeitsgemeinschaften (Agentur für Arbeit)
Art.	Article, Artikel
AUB	Die unabhängige Arbeitnehmervertretung (e.V.)
AÜG	Arbeitnehmerüberlassungsgesetz
BA	Bundesagentur für Arbeit, Betriebsausschuss
BAG	Bundesarbeitsgericht
BAT	Bundesangestelltentarifvertrag
Bd.	Band
BDA	Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände
BDI	Bundesverband der deutschen Industrie
BetrVerf-ReformG	Betriebsverfassungsreformgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGBl.	Bundesgesetzblatt
BHKW	Blockheizkraftwerk
BR	Betriebsrat
BRG	Betriebsrätegesetz
BV	Betriebsvereinbarung
bzw.	beziehungsweise
CATI	Computer Assisted Telephone Interviewing
CDU	Christlich-Demokratische Union
CEV	Centre Européen du Volontariat
CGB	Christlicher Gewerkschaftsbund
CGZP	Tarifgemeinschaft Christlicher Gewerkschaften für Zeitarbeit und Personalserviceagenturen
CSI	Civil Society Infrastructure
CSU	Christlich-Soziale Union
DAG	Deutsche Angestellten Gewerkschaft
DAX	Deutscher Aktienindex
dbb	Deutscher Beamtenbund
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaft
djb	Deutscher Juristinnenbund
DPG	Deutsche Post Gewerkschaft
e.G.	eingetragene Genossenschaft
e.V.	eingetragener Verein
ebd.	ebenda
EEG	Erneuerbare Energien Gesetz
eGmbH	eingetragene Genossenschaft mit beschränkter Haftpflicht, heute e.G.
Energiew.	Energiewirtschaft

etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EVG	Eisenbahner- und Verkehrsgewerkschaft
f	folgende
F.D.P.	Freie Demokratische Partei Deutschlands
FB	Fachbereich
FES	Friedrich-Ebert-Stiftung
ff.	fortfolgende
Fidar	Frauen in die Aufsichtsräte
GBR	Gesamtbetriebsrat
GBV	Gesamtbetriebsvereinbarung
GDBA	Gewerkschaft Deutscher Bundesbahnbeamten und Anwärter
GdP	Gewerkschaft der Polizei
GEW	Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft
GG	Grundgesetz
ggf.	gegebenenfalls
GM	Gender Mainstreaming
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GMG	Gesundheitsmodernisierungsgesetz
HBS	Hans-Böckler-Stiftung
hbv	Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen
Hrsg.	Herausgeber
http	Hypertext Transfer Protocol
i. d. R.	in der Regel
i.V.m.	in Verbindung mit
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit
IG BAU	Industriegewerkschaft Bauen Agrar Umwelt
IG BCE	Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie
IG Medien	Industriegewerkschaft Medien
IG Metall	Industriegewerkschaft Metall
infas	Institut für angewandte Sozialwissenschaft GmbH
ISBN	International Standard Book Number
ISSN	International Standard Serial Number
IW	Institut der Deutschen Wirtschaft Köln
IZA	Institute of the Study of Labour
JAV	Jugend- und Auszubildendenvertretung
Jg.	Jahrgang
Jhd.	Jahrhundert
Jhds.	Jahrhunderts
KBR	Konzernbetriebsrat
KHG	Krankenhausfinanzierungsgesetz
Kita(s)	Kindertagesstätte(n)
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
Koll.	Kolleginnen, Kollegen, Kollege, Kollegin
Komba	**kom**munalen **B**eamten und **A**ngestellten (Komba Gewerkschaft)
Krankenh.	Krankenhaus
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
LAG	Landesarbeitsgericht
LB	Landesbank
li.	links
LMU	Ludwig-Maximilians-Universtität
männl.	männlich
MAV	Mitarbeitervertretung
Mio.	Millionen
NGG	Gewerkschaft Nahrung, Genuss, Gaststätten
o. ä.	oder ähnliches

o.g.	oben genannten
OCB	Organizational Citizenship Behavior
OCB-O	Organizational Citizenship Behavior-Organizational
OCB-I	Organizational Citizenship Behavior-Individual
OE	Organisationsentwicklung
ötv	Gewerkschaft öffentlicher Dienst, Transport und Verkehr
PDS	Partei des Demokratischen Sozialismus
Pf.	Pfennige
PR	Personalrat
PZI	Problemzentriertes Interview
re.	rechts
Rn.	Randnummer
S.	Seite
s.	siehe
SH	Schleswig-Holstein
Sig.	Signifikanz
SOEP	Sozio-ökonomisches Panel
SPD	Sozialdemokratische Partei Deutschlands
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TaBV	Beschwerden im Beschlussverfahren
TRANSNET	Gewerkschaft der Eisenbahner Deutschlands
TVL	Tarifvertrag der Länder
TVöD	Tarifvertrag öffentlicher Dienst
TVöD-K	Durchgeschriebene Fassung des TVöD für den Dienstleistungsbereich Krankenhäuser im Bereich der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände
TV-V	Tarifvertrag der Versorgungsbetriebe
TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz
u.a.	unter anderem
u.ä.	und ähnliches
U.S.A.	United States of America
UN	United Nations (Vereinte Nationen)
usw.	und so weiter
ver.di	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft
vgl.	vergleiche
VL	Vertrauensleute
WA	Wirtschaftsausschuss
Wahlvorst.	Wahlvorstand
weibl.	weiblich
WO	Wahlordnung
WS	Wintersemester
WSI	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung
www	World Wide Web
z. T.	zum Teil
z.B.	zum Beispiel
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen
ZHD	Zentralverband des deutschen Handwerks
Ziff.	Ziffer

Teil I:
Theoretischer Teil

1 Einleitung

1.1 Grundlagen und Problemstellung

Nicht nur das Wahlrecht für Frauen wurde Ende des 19. und zu Beginn des 20. Jahrhunderts von Frauen, Sozialdemokratinnen und Gewerkschafterinnen gefordert und 1909 ereicht, es ging ebenso um gleichen Lohn für gleiche Arbeit für Frauen und Männer, gleiche Bildungs- und Ausbildungschancen und soziale Sicherung[1]. Das Recht auf Erwerbsarbeit für Frauen, kein Konkurrenzdenken zwischen Männern und Frauen, Gleichberechtigung und die Möglichkeit für Frauen in Parteien aktiv sein zu können (wurde 1908 erreicht) standen ebenso auf der Agenda der aktiven Frauen. Am 19. März 1911 wurde auf Anregung von Clara Zetkin erstmals der Internationale Frauentag begangen.

Runde 100 Jahre später, am 8. März 2011 (Internationaler Frauentag) – adressieren Frauen und Frauen-/Organisationen, wie auch Gewerkschaften, immer noch Themen wie Entgeltgleichheit von Männern und Frauen, gute und flexible Arbeitszeiten, Gesundheitsschutz und die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Sie fordern Gleichstellung und Chancengleichheit sowie Instrumente, die dazu führen könnten, dass Frauen z.B. im Bereich der Führungspositionen häufiger vertreten sind, nämlich (Frauen-)Quoten. Seit 1911 hat es Verbesserungen im Arbeitsleben für Frauen gegeben, z.B. arbeiten „Plätterinnen“ oder Frauen in anderen Berufszweigen keinesfalls mehr 16-17 Stunden am Tag. (Anhang 3.4)

Die immer noch als verbesserungsbedürftig angesehenen Themen, werden heute von einem anderen Ausgangspunkt angesprochen als vor 100 Jahren, diskutiert, in unterschiedlichen Bereichen, wie z.B. im Bereich der Führung in Unternehmen intensiv erforscht und grundsätzlich mit dem Ziel angegangen, Defizite aufzuzeigen und weitere Verbesserungen zu erreichen.

Im Zusammenhang mit der betrieblichen Mitbestimmung zählen die tatsächliche Durchsetzung der Gleichstellung von Männern und Frauen gem. § 80 Abs. 1 Nr. 2a BetrVG und andere Themenbereiche so z.B. die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit (§ 80 Abs. 1 Nr. 2b BetrVG), die Prüfung der Einhaltung von Gesetzen (§ 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG) u.ä. Gebiete, mit denen sich ein Betriebsrat (BR) lt. Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) zu den allgemeinen Aufgaben des Gremiums, mit denen es sich auseinandersetzen muss bzw. darüber zu wachen hat. Es müsste also, in den Betrieben, in denen es BR-Gremien gibt, alles recht gut für Frauen (und Männer) geregelt sein.

Dennoch ist festzustellen, dass, trotz der Gleichstellungsvorschriften und -bemühungen Frauen in vielen BR-Gremien noch nicht einmal entsprechend ihres Anteils an der Belegschaft vertreten sind und dieses insbesondere dann nicht der Fall ist, wenn sie die Minder-

[1] vgl. Mersmann, S. (Susanne); Baumgarten, S. (Silke); Gruner + Jahr GmbH & Co. KG, Hrsg. (2010); Was Frauen verdienen – Zu bescheiden? Zu behäbig? Zu blöd? in Brigitte, S. 61

heit an der Gesamtbelegschaft stellen. Auch die Geschlechtergleichstellungsquote gem. § 15 Abs. 2 BetrVG (seit 2001) vermag das noch nicht gänzlich zu verändern.

Ähnlich verhält es sich im Bereich der Führungskräfte: Frauen mit einer guten, z.T. besseren Ausbildung als Männer, sind als Erwerbstätige in den Unternehmen vorhanden. Sie könnten Führungspositionen übernehmen und dennoch ist der Anteil von Frauen in Führungspositionen „erschreckend“[2] oder „verschwindend gering“[3]. (Holst, DIW Berlin, 2010; Holst, 2011) In großen deutschen Unternehmen werden die Spitzenpositionen von Männern dominiert. Von einem Blitz getroffen zu werden, ist für eine Frau immer noch wahrscheinlicher, als in eine Führungsposition in einem Vorstand eines großen deutschen Konzerns aufzurücken.[4] (Kapitel 3.1.1, Frauen in Führungspositionen in der deutschen Wirtschaft) In diesem Bereich läuft die Forschung nach Hemmnissen und Barrieren als auch Diskussionen seit Jahren auf Hochtouren, was die ca. 30 Studien, die dem 4. Kapitel der vorliegenden Forschungsarbeit zugrunde liegen, beweisen Diverse Ratgeberbücher für Frauen, z.B. „Wie Aschenputtel Karriere macht“[5], „Wie küsse ich einen Haifisch, wenn er bellt?“[6] oder „Die Kunst des Klüngelns“[7], in denen davon ausgegangen wird, dass „frau“ es ohne weiteres in die Führungsetage schaffen kann, wenn sie nur will und alle Schritte richtig unternimmt, und den Rat von Barbara Bierach beherzigt: „Nehmt Euch einfach die Hälfte des Himmels.“[8] zeigen ebenfalls, wie aktuell das Thema ist.

Frauen sind nicht entsprechend ihrem Anteil an den Belegschaften in Gremien der betrieblichen Mitbestimmung (BR) vertreten, und die Forschung zu Barrieren und Hemmnissen, ebenso wie intensive Diskussionen hierzu: Fehlanzeige! Es gibt nur eine Studie von Aida Bosch[9] (1997), die sich anteilig mit der Gleichstellungsproblematik und der Situation von Frauen in BR-Gremien in IG-Metall-organisierten Betrieben, beschäftigte. Die Autorin berichtet von Vereinbarkeitsproblemen als auch von „kulturellen Barrieren“ in den BR-Gremien selbst, die Frauen auf dem Weg in den BR und bei der BR-Arbeit negativ beeinflussen. (Kapitel 3.1.2, Förderung von Frauen im BR-Gremium)

Da es sich bei der BR-Arbeit und einer Kandidatur für einen BR um ein betriebliches Ehrenamt auf der Grundlage der Betriebsverfassung (BetrVG) handelt, sollten, anders als im Bereich der Führungskräfte oder auf dem Weg in Führungspositionen, keine Barrieren und

[2] Holst, E.; Wittenberg, E. (2010); Sechs Fragen an Elke Holst - „Wir brauchen einen klaren Fahrplan und Sanktionen“, S. 3, Zeile 4-8, linke Spalte
[3] Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Hrsg. (2011); „Besonders eklatant ist die Männerdominanz in der Finanzbranche“ – Sieben Fragen an Elke Holst gestellt von Erich Wittenberg, S. 11, Zeile 5-6, linke Spalte
[4] FAZ vom 19.03.1994 in Westerholt, B. (1998); Frauen können führen – Mut zur Karriere, S. 15, Zeile 34-36
[5] Broussard, C.; Bell, A. (2007); Wie Aschenputtel Karriere macht – zehn märchenhafte Strategien für kluge Frauen, Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main, ISBN 978-3-593-38421-4
[6] Hof-Glatz, M. (2002); Wie küsse ich einen Haifisch, wenn er bellt? Was Frauen wissen müssen, um Erfolg zu haben, 2. Auflage, Orell Füssli Verlag AG, Zürich, ISBN 3-280-05006-5
[7] Hausladen, A.; Laufenberg, G. (2001); Die Kunst des Klüngelns, Rowohlt Taschenbuch Verlag, 3. Auflage, Reinbek bei Hamburg, ISBN 3-499-61170-8
[8] Bierach, B. (2004); Das dämliche Geschlecht – Warum es kaum Frauen im Management gibt, Pieper Verlag GmbH, München, ISBN 3-492-23852-1, Rückseite des Taschenbuches
[9] Bosch, A.; Müller-Jentsch, W., Hrsg. (1997); Im Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität – neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat Schriftenreihe Industrielle Beziehungen, Bd. 11, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, ISBN 3-87988-195-2, ISSN 0937-6445

Hemmnisse auf dem Weg ins Gremium, insbesondere für Frauen vorhanden sein. Sollten – denn, es scheint doch Hindernisse und Barrieren zu geben, ansonsten wären Frauen in jedem BR-Gremium mindestens ihrem Anteil an der Belegschaft nach vertreten. Sie würden nicht mit Abwesenheit glänzen und ihre Plätze im Gremium und damit auch Themen, die sie besonders betreffen könnten, wie z.B. die Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder die tatsächliche Durchsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern, den Männern im BR-Gremium überlassen.

Um ins Gremium gewählt werden zu können, müssen Frauen ihren Kopf aus der Masse der Beschäftigten herausheben und kandidieren. Offensichtlich tun viele dieses nicht – warum bleiben Frauen eine Ausnahme bei den Kandierenden und dann folgerichtig auch im BR-Gremium? Dieser Kernfrage wird in der vorliegenden Arbeit anhand von Leitfragen und Annahmen (Kapitel 6) nachgegangen.

1.2 Gang der Arbeit

Nach der Einleitung in das Thema der vorliegenden Arbeit, beschäftigt sich das 2. Kapitel mit der betrieblichen Mitbestimmung (BetrVG), seiner Novellierung im Jahr 2001 und der Geschlechtergleichstellungsquote gem. § 15 Abs. 2 BetrVG. Weiterhin wird auf die Umsetzung der Männer- bzw. Frauenquote (je nach Minderheitengeschlecht an der Belegschaft) und einer Kernproblematik auf diesem Gebiet, dem Listensprung, als auch die bisher erfolgte Rechtssprechung zur Quote eingegangen.

Frauen in der deutschen Wirtschaft sind z.B. Teilzeitbeschäftigte, Leiharbeitnehmerinnen, Schülerinnen, Vollzeitbeschäftigte, Führungskräfte, Studentinnen, Mini-Jobberinnen, Auszubildende, Gewerkschaftsmitglieder, Vertrauensleute, BR-Mitglieder, segregiert in unterschiedlichen Branchen, eventuell mit „geschlechtsspezifischer“ Entlohnung, beschrieben in Kapitel 3. Wo sind Frauen zu finden, wie arbeiten sie und welche Ausbildungen haben sie – sind nur einige der Fragen, die dieses Kapitel beantwortet.

Mit Barrieren und Hemmnissen für Frauen auf dem Weg in eine Führungsposition oder in einer Führungsposition beschäftigt sich das 4. Kapitel. Ca. 30 Studien bilden die Grundlage für die Zusammenstellung dessen, was Frauen auf ihrem beruflichen Karriereweg individuell, gruppen- oder organisational bedingt mehr oder minder erfolgreich zu bremsen vermag. Ferner wird beleuchtet, was Frauen dazu bewegt, ehrenamtlich aktiv zu sein, Extrarollenverhalten zu zeigen und moralisch einwandfreie Aufgaben zu übernehmen, bevor der Theorieteil der Arbeit in Kapitel 5 zusammengefasst wird.

Die Leitfragen und Annahmen werden in Kapitel 6 hergeleitet, wonach in Kapitel 7 die Ergebnisse der Sekundäranalyse als deskriptive und Regressionsanalyse der WSI Betriebsrätebefragung 2008, dargestellt werden.

Im 9. Kapitel werden die Interviewinhalte der zwölf Probandinnen (BR-Vorsitzende, BR-Mitglieder und keine BR-Wahl-Kandidatur) aus dem Krankenhausbereich und der Energiewirtschaft aus dem Sommer 2010 dargestellt, die auf der Grundlage der Methodik in Kapitel 8 geführt wurden.

Die Ergebnisse der gesamten Forschungsarbeit nebst Handlungsmöglichkeiten für die Praxis als auch kritischen Anmerkungen und weiteren Forschungsbedarfs, sind in Kapitel 10 zusammengetragen worden.

2 Das System der Arbeitsbeziehungen in Deutschland

Seit der Industrialisierung in der Mitte des 19. Jhd. hat sich in Deutschland, mittels intensiver z. T. kämpferischer Auseinandersetzungen, das System der Arbeitsbeziehungen entwickelt.[1]

„Die Bundesrepublik Deutschland verfügt über eine umfangreiche und immer wieder reformierte Mitbestimmungsgesetzgebung (gesetzliche Institutionen), die es den Akteuren, die diese Gesetze und die darin enthaltenen Rechte erkämpft und an ihrer Entstehung mitgearbeitet haben, nun als Grundlage für ihr Handeln nutzen können, ohne immer wieder neue uni- oder bilaterale Institutionen schaffen zu müssen."[2]

Nach Auffassung von Niedenhoff[3] ist die Bundesrepublik Deutschland, im internationalen Vergleich, das Land mit den meisten Mitbestimmungsgesetzen. „Nirgendwo sonst sind die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer, der Betriebsräte und der Gewerkschaften so weitgehend geregelt wie hier."[4]

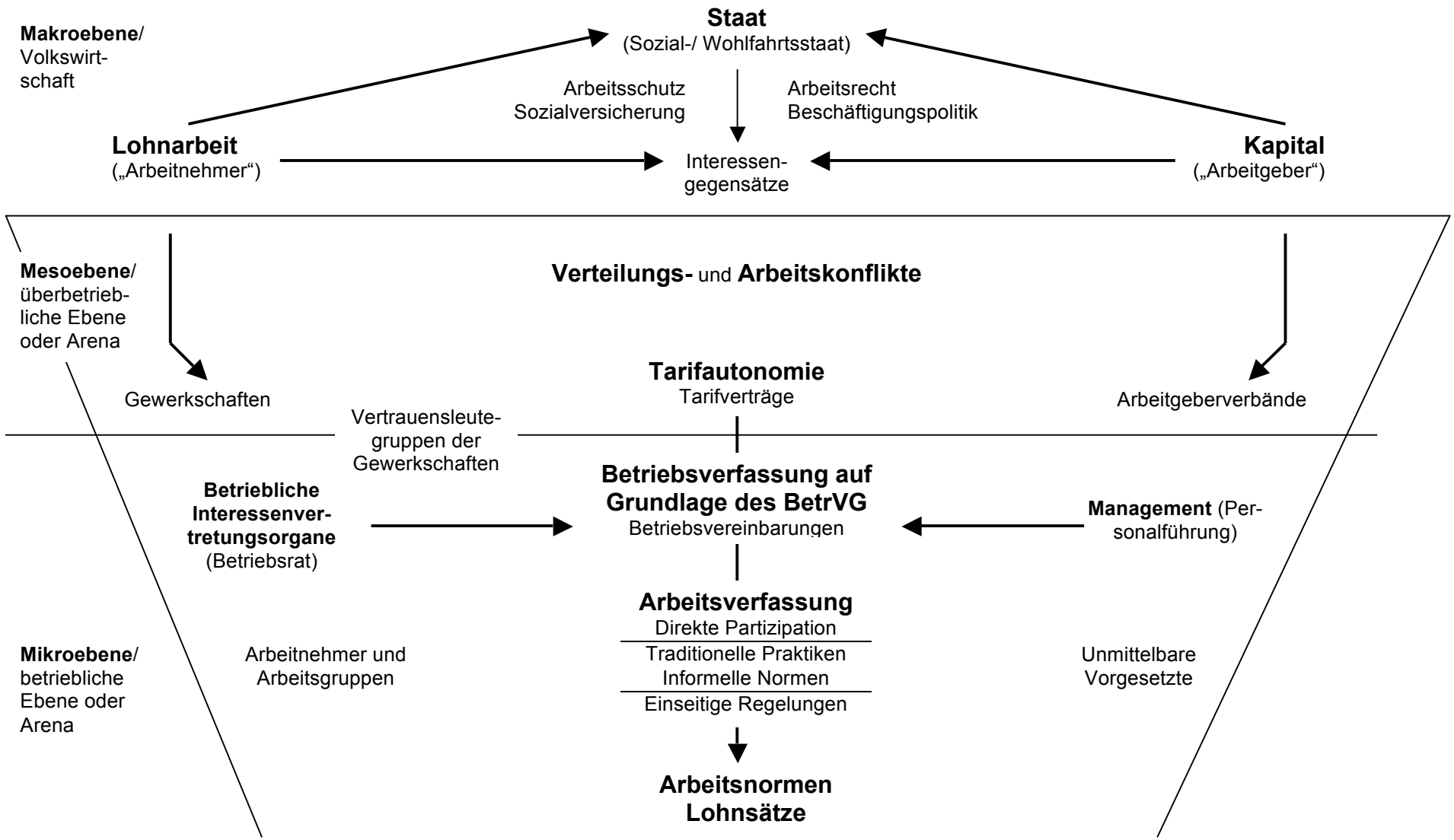
Es handelt sich um ein Mehrebenensystem, dass im Folgenden näher beschrieben wird.

2.1 Industrielle Beziehungen – ein Mehrebenensystem

Industrielle Beziehungen, die auch als Arbeitsbeziehungen, Industrial Relations, Labour Relations, Sozialpartnerschaft, Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen, Konfliktpartnerschaft, Sozial- und Arbeitsmarktparteien oder soziale Gegenspieler umschrieben werden können, definiert Müller-Jentsch[5] nach Koschnik (1984), als „die Gesamtheit der Beziehungen zwischen Arbeitern (Angestellten) und Arbeitgebern in einem konkreten Betrieb, einer Industrie, einem Industriezweig oder einem Land […] in regulierten transnationalen Wirtschaftsräumen (z.B. Europäische Union)." Als konkreter Gegenstand sind die kooperativen und konfliktiven Interaktionen zwischen Personen, Gruppen und Organisationen (Akteure) sowie die aus solchen Interaktionen resultierenden Normen, Verträge und Institutionen zu nennen.[6] Die Arbeitsverhältnisse abhängig Beschäftigter in der Privatwirtschaft, z.B. im industriellen Bereich ebenso wie im Dienstleistungssektor, im Zentrum der industriellen Beziehungen.[7] Diese sollen in diesem Kapitel schwerpunktmäßig betrachtet werden.

[1] vgl. Mohr, A. (2002); Die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001, S. 132-203
[2] vgl. Mohr, A. (2002); Die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001, S. 203, Zeile 21-25
[3] vgl. Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse eine Fallstudie aus dem Jahr 2007, S. 43
[4] Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse eine Fallstudie aus dem Jahr 2007, S. 43, Zeile 2-4
[5] Müller-Jentsch, W. (1997); Soziologie der industriellen Beziehung: eine Einführung, S. 10, Zeile 11-16
[6] vgl. Müller-Jentsch, W. (1997); Soziologie der industriellen Beziehung: eine Einführung, S. 18
[7] vgl. Müller-Jentsch, W. (1997); Soziologie der industriellen Beziehung: eine Einführung, S. 19

Abbildung 201: Industrielle Beziehungen als ein Organisations- und Institutionensystem zwischen Kapital und Arbeit



Quelle: vgl. Mohr, A. (2002); Die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001, S. 29, vgl. Müller-Jentsch, W. (1997); Soziologie der industriellen Beziehung: eine Einführung, S. 23

Die überbetriebliche Ebene oder Arena (Mesoebene) sind die handelnden, sog. überbetrieblichen Akteure, in Tarif- oder Kollektivverhandlungen, Gewerkschaften für die Arbeitnehmer und Arbeitgeberverbände für die Unternehmen. (Abb. 201) Sie regeln allg. Arbeitsbedingungen, als auch Lohn- und Gehaltserhöhungen für eine Vielzahl von Beschäftigten.[8]

Auf der betrieblichen, also der Mikroebene (Abb. 201), handelt es sich bei den industriellen Beziehungen um die vielfältigen und komplexen sozialen Beziehungen zwischen den in der Produktionseinheit Betrieb tätigen Gruppen und Individuen. In erster Linie aber um die Beziehungen zwischen Management und Arbeitnehmern bzw. deren Repräsentanten (betriebliche Akteure).[9]

„Die betriebliche Mitbestimmung hat ihren Ansatzpunkt im Direktionsrecht des Managements über die Beschäftigten. Ihr allgemeines Ziel ist der soziale Schutz der Beschäftigten, vor allem bei personenbezogenen Entscheidungen; letztlich geht es um die Einschränkung der Fremdbestimmtheit der abhängig Arbeitenden.“[10]

„[…] in der betrieblichen Auseinandersetzung manifestiert sich als zivilisatorischer Fortschritt eine Rationalisierung des industriellen Konflikts, der die Institutionalisierung von Einflusschancen und Mitwirkungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer und ihrer Repräsentanten, mit anderen Worten: der industriellen Demokratie zu verdanken ist.“[11] Die Betriebsdemokratie findet sich in der betrieblichen Mitbestimmung und Partizipation als unterste Ebene der industriellen Demokratie wieder. „Auf der untersten Ebene geht es um die Beeinflussung und Kontrolle der Anwendungsbedingungen der Arbeitskraft im betrieblichen Arbeitsprozess.“[12]

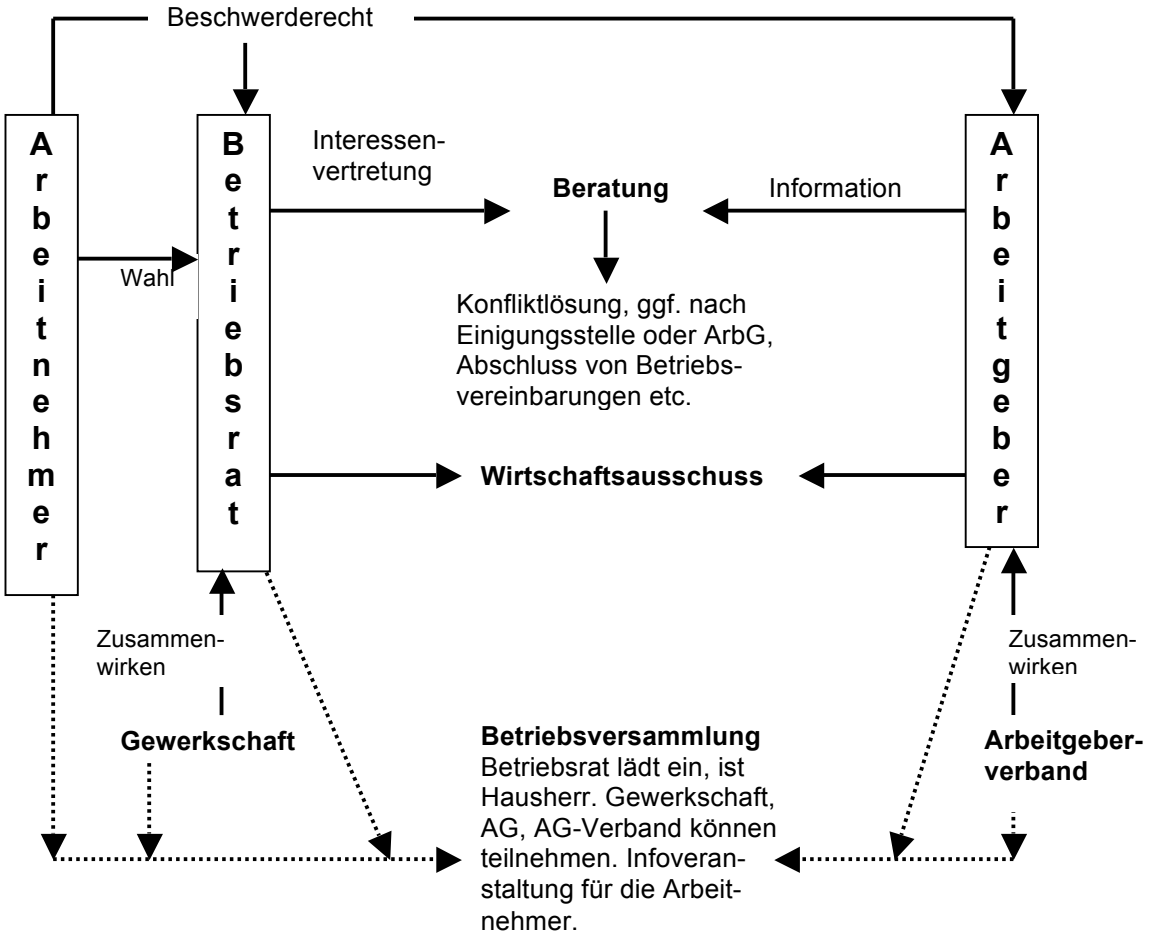
„In diesem permanenten, wenn auch meist latenten Konflikt zwischen Management und abhängig Beschäftigten, geht es letztendlich um die Gestaltung und Kontrolle der Arbeitsbedingungen und Beschäftigungsverhältnisse.“[13]

Auseinandersetzungen spielen sich in einem rechtlichen Rahmen ab, der durch vielseitige arbeitsrechtliche Regelungen, in Deutschland insbesondere durch das BetrVG gebildet wird[14], das in dieser Arbeit im Fokus steht.

Das BetrVG kann daher als „Arbeitsverfassung“[15] betrachtet werden, das Möglichkeiten bietet den Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit in Form von Verteilungs- und Arbeitskonflikten auf der betrieblichen Ebene im Rahmen formeller Normen (Betriebsvereinbarungen) zu regeln. (Abb. 202)

[8] vgl. Müller-Jentsch, W. (1997); Soziologie der industriellen Beziehung: eine Einführung, S. 17
[9] vgl. Müller-Jentsch, W. (1997); Soziologie der industriellen Beziehung: eine Einführung, S. 13
[10] Müller-Jentsch, W. (1997); Soziologie der industriellen Beziehung: eine Einführung, S. 47, Zeile 2-6
[11] Müller-Jentsch, W. (1997); Soziologie der industriellen Beziehung: eine Einführung, S. 43, Zeile 5-9
[12] Müller-Jentsch, W. (1997); Soziologie der industriellen Beziehung: eine Einführung, S. 45, Zeile 30-31
[13] Müller-Jentsch, W. (1997); Soziologie der industriellen Beziehung: eine Einführung, S. 13, Zeile 28-30
[14] vgl. Müller-Jentsch, W. (1997); Soziologie der industriellen Beziehung: eine Einführung, S. 13
[15] vgl. Müller-Jentsch, W. (1997); Soziologie der industriellen Beziehung: eine Einführung, S. 23, Übersicht 2

Abbildung 202: Die Mikroebene nach dem BetrVG



Quelle: vgl. Kittner, M. (2007); Arbeits- und Sozialordnung 2007, 32. Auflage, Bund Verlag GmbH, Frankfurt a. M., S. 451

Jeder zweite Beschäftigte arbeitet in einem Unternehmen mit Betriebsrat (BR) oder Personalrat, so die Datenlage aus der Datenkarte 2009 der HBS. (Tabelle 203)

Tabelle 203: Anteil der Beschäftigten mit einem Betriebs- oder Personalrat

Betriebe/ Beschäftigte mit BR/PR	2008	2007	2006	2005	2004
Betriebe	12,8 %	13,2 %	12,9 %	13,8 %	13,4 %
Beschäftigte	50,8 %	50,8 %	51,1 %	52,2 %	52,5 %

Quelle: eigene Darstellung; vgl. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung (2009); Datenkarte 2009 (mit den Daten aus 2008 und davor) Bundesrepublik Deutschland – Fakten für Beschäftigte Daten zur Mitbestimmung, Daten für die einzelnen Bundesländer unter www.boeckler.de/datenkarte

Die industrielle Demokratie als „Gesetzesmodell“[16]), also die gesetzliche Mitbestimmung durch gewerkschaftsunabhängige Organe (Betriebsrat) mit gesetzlich spezifizierten Rechten und Pflichten ist typisch für Deutschland, Österreich, Niederlande und Spanien.[17]

[16] Müller-Jentsch, W. (1997); Soziologie der industriellen Beziehung: eine Einführung, S. 48, Zeile 3
[17] vgl. Müller-Jentsch, W. (1997); Soziologie der industriellen Beziehung: eine Einführung, S. 47

2.2 Novellierung des BetrVG im Jahr 2001

Bevor die Inhalte der Novellierung näher dargestellt werden, hier ein kurzer Abriss zur Geschichte der Betriebsverfassung, die der Novellierung im Jahr 2001 vorausging: Im Jahr 1920 wurde das Betriebsrätegesetz (BRG) in der Weimarer Republik verabschiedet. Es handelte sich um eine Betriebsverfassung im heutigen Sinne, nach der Beschäftigte ein Recht auf einen BR in Betrieben und Verwaltungen ab 20 Beschäftigten, Mitwirkungsrechte in sozialen, personellen und wirtschaftlichen Fragen, eine Mitbestimmung im Aufsichtsrat und das Recht auf die Vorlage der Unternehmensbilanz und -verlustrechnung hatte.[18] Das Gesetz war der Sozialpartnerschaft verpflichtet: Es bestimmte, dass der Betriebsrat den Arbeitgeber und die Betriebszwecke zu unterstützen habe.[19] Betriebsräte bewährten sich als praktikables und zuverlässiges Instrument zur Regelung innerbetrieblicher Konflikte.

Mit dem „Gesetz über Betriebsvertretungen und wirtschaftliche Vereinigungen“ vom 04. April 1933[20] endeten die ersten Ansätze der Mitbestimmung kurz nach der Machtübernahme durch das nationalsozialistische Regime am 30. Januar 1933.[21] Das BRG wurde dadurch außer Kraft gesetzt.[22]

Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde die Betriebsverfassung, durch das Besatzungsrecht der Alliierten, zurückhaltend wiederhergestellt. Das alliierte Kontrollgesetz Nr. 22 vom 10. April 1946, das sich am BRG orientierte, setzte einheitliche Maßstäbe zur Bildung und Tätigkeit von BR fest.[23]

Am 11. Oktober 1952 trat das BetrVG in seiner ersten Fassung in Kraft.[24] Das BetrVG wurde durch den Akteur Staat (Bundesrepublik Deutschland) u. a. in den Jahren 1964, 1972, 1988 (Sprecherausschüsse, Montanmitbestimmung), 2001 und 2009 (Erweiterung des Arbeitnehmerbegriffs auf Beamtinnen und Beamte[25]) geändert oder novelliert. Die für diese Arbeit ausschlaggebende Gesetzesnovellierung trat am 08. August 2001 in Kraft (BGBl. I 1852).[26]

Aus Sicht der Bundesregierung war das BetrVG im Jahr 2001 u. a. zu reformieren, da Frauen vor der Reform des BetrVG in BR noch deutlich unterrepräsentiert waren. Ihr Anteil an den BR-Mitgliedern war von 1975 bis 1994 von knapp 16 % nur auf 24 % gestiegen. Der

[18] vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Hrsg. (2000); Mitbestimmung, S. 16-19
[19] vgl. Däubler, W.; Kittner, M.; Klebe, T.; Schneider, W.; Hrsg. (1992); BetrVG - Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung, S. 94-95
[20] vgl. Jacobs, R.; DGB Kreis Region Braunschweig; DGB Landesbezirk Niedersachsen/Bremen; Bildungsvereinigung Arbeit und Leben; öAG Braunschweig; Hrsg. (1995); 15 Jahre Betriebsrätegesetz – vom Betriebsrätegesetz 120 zum Europabetriebsrat 1995, S. 22
[21] vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Hrsg. (2000); Mitbestimmung, S. 19
[22] vgl. Säcker, F. J., Hrsg. (1992); Recht und Rechtslehre im Nationalsozialismus – Ringvorlesung der Rechtswissenschaften, S. 127
[23] vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Hrsg. (2000); Mitbestimmung, S. 20; vgl. Däubler, W.; Kittner, M.; Klebe, T.; Schneider, W.; Hrsg. (1992); BetrVG - Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung, S. 95-96
[24] vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Hrsg. (2000); Mitbestimmung, S. 23-24
[25] vgl. Deutscher Bundestag, Hrsg. (2009); Entwurf eines Gesetzes zur Errichtung eines Bundesaufsichtsamtes für Flugsicherung und zur Änderung und Anpassung weiterer Vorschriften, Drucksache 16/11608
[26] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2001a); Geschichte: Daten und Fakten, S. 1-3; Däubler, W.; Kittner, M.; Klebe, T.; Schneider, W.; Hrsg. (1992); BetrVG - Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung, S. 98;
vgl. Mohr, A. (2002); Die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001, S. 177-178; Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2001); Betriebsverfassungsgesetz, S. 6

Anteil der Frauen an den Beschäftigten in der deutschen Wirtschaft hingegen war im gleichen Zeitraum von knapp 38 % auf 43 % gestiegen.[27] Im April 2001 betrug der Frauenanteil in den Unternehmen 43 %, der Anteil der Frauen in den Betriebsratsgremien 25,4 %.[28] Bei Kittner ist zu lesen, dass sich im Jahr 2001 in BR-Gremien 20 % Frauen befanden obwohl sie einen Anteil von 40 % an den Beschäftigten stellen.[29] Der Frauenanteil in den BR stieg kontinuierlich an, „lag aber weiterhin unterhalb des durchschnittlichen Frauenanteils an den Belegschaften."[30]

In Betracht zu ziehen ist die immer noch vorhandene Schlechterstellung von Frauen im Arbeitsleben, die sich z.B. in der immer noch schlechteren Entlohnung von Tätigkeiten und Arbeitsfeldern und häufig schlechtere Arbeitsbedingungen und geringere Qualifikationsanforderungen auf „typischen Frauenarbeitsplätze" ausdrückt.[31] (Kapitel 3.1)

Der Gesetzgeber begründet daher in der Bundestagsdrucksache 14/5741: „Der Betriebsrat ist mit den beruflichen Problemen der Frauen unmittelbar konfrontiert und nimmt daher eine Schlüsselposition bei der Beseitigung von Nachteilen und Durchsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern ein. Die Frauen erhalten so die Möglichkeit, ihr Potenzial wirksamer in die Betriebsratsarbeit einzubringen und Einfluss insbesondere auf frauenspezifische Themen wie z.B. Förderung der Gleichberechtigung, Förderung von Familie und Erwerbstätigkeit sowie Frauenförderpläne zu nehmen."[32]

Die Gesetzesreform 2001 zielt also darauf ab, die Gleichstellung der Geschlechter und Chancengleichheit im neuen BetrVG stärker zu verankern, als dies bislang der Fall war.[33] „Es ging auch darum, die Personengruppe der Frauen selbst in entscheidender Weise in die Arbeit einzubeziehen, sie stärker und direkter an den Entscheidungsprozessen in Betrieb und Betriebsrat zu beteiligen."[34]

Böhret schreibt dazu in 2003: „Mit wenigen Worten im runderneuerten Betriebsverfassungsgesetz haben Bundesregierung und Parlament die frauenpolitische Diskussion in Betrieben und Gewerkschaften neu angefacht – und bei den Männern überwunden geglaubte Ängste ausgelöst."[35]

---

[27] vgl. Presse- und Informationsdienst der Bundesregierung, Hrsg. (2001); 55/2000 Reform des Betriebsverfassungsgesetzes – von Bundesregierung beschlossen, S. 10
[28] vgl. Gantenberg, B.; Schneider, B.; Hans Böckler Stiftung, Hrsg. (2003), Chancen für Frauen! Gleichstellung im novellierten BetrVG, S. 15
[29] vgl. Kittner, M. (2001); Arbeits- und Sozialordnung: ausgewählte und eingeleitete Gesetzestexte 2001, S. 443
[30] Wassermann, W.; Rudolph, W. (2005), Betriebsräte nach der Reform – eine empirische Untersuchung ausgewählter Effekte der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 in der Praxis, S. 120, Zeile 32-33
[31] vgl. Wassermann, W.; Rudolph, W. (2005), Betriebsräte nach der Reform – eine empirische Untersuchung ausgewählter Effekte der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 in der Praxis, S. 120
[32] Deutscher Bundestag, 14. Wahlperiode, Hrsg. (2001); Bundesdrucksache 14/5741 zum BetrVG-Reformgesetz, zu Nr. 13, § 15 Abs. 2 BetrVG, Seite 37, Zeile 46-55
[33] vgl. Wassermann, W.; Rudolph, W. (2005), Betriebsräte nach der Reform – eine empirische Untersuchung ausgewählter Effekte der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 in der Praxis, S. 120
[34] Wassermann, W.; Rudolph, W. (2005), Betriebsräte nach der Reform – eine empirische Untersuchung ausgewählter Effekte der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 in der Praxis, S. 120, Zeile 28-30
[35] Böhret, B. (2003); Sichtlicher Sprung, S. 32, Zeile 1-8

Ebenso sind die hier relevanten Novellierungsinhalte als Handlungsorientierung und somit als Angebote und Vorschriften zur Umsetzung der Gleichstellung im Betrieb, die eine Querschnittsaufgabe, die viele Aspekte der täglichen Betriebsarbeit berühren, zu verstehen.[36] Der relevante Reforminhalt stellt sich folgendermaßen dar (Tabelle 204).

Tabelle 204: Neuerungen nach der Reform 2001 - ein Ausschnitt relevanter Inhalte

§§ im BetrVG	Inhalt	Gewünscht von Akteur…
Einbeziehung neuer Beschäftigungsformen		
§ 5 Abs. 1 BetrVG	Die Klarstellung, dass Arbeitnehmer im Außendienst und in Telearbeit (z.B. „Home Office“) zur Belegschaft gehören	DGB; SPD; CDU/CSU: nur CDA; PDS*
Arbeitsmöglichkeiten des BR		
§ 9 BetrVG	Die Möglichkeit, mehr Betriebsratsmitglieder pro wahlberechtigtem Arbeitnehmer wählen zu können; Daraus ergeben sich ggf. mehr Plätze auch für Frauen, ggf. ohne dass Männer ihre Plätze räumen müssen;	DGB**
§ 38 Abs. 1 BetrVG	Freistellungen und Teilfreistellungen bereits in Betrieben ab 200 Beschäftigten; Daraus ergeben sich ggf. mehr Freistellungen ggf. auch für Frauen	DGB; SPD, Bündnis 90/Die Grünen**
§ 38 Abs. 1 Satz 3 BetrVG	Teilfreistellungen und deren Umfang, der die Mindestfreistellung nicht überschreiten darf => insbesondere gut für Teilzeitbeschäftigte, „Teilzeit ist weiblich“	Bündnis 90/Die Grünen; F.D.P.**
§ 80 Abs. 2 BetrVG	Die Zusammenarbeit des Betriebsrates mit sachkundigen Arbeitnehmern, Frauenthemen => Frauen einbeziehen!!!	DGB; SPD; CDU/CSU: nur CDA; PDS**
Beschäftigungssicherung und Qualifizierung		
§ 92 a BetrVG	Wahrnehmung des Initiativ- und Beratungsrechts zur Beschäftigungssicherung, verbunden mit einer Beratungspflicht für den Arbeitgeber Initiativen zur Förderung der Beschäftigung, z.B. flexiblere Arbeitszeitgestaltung: Abbau von Überstunden, Förderung von Teilzeitarbeit und Altersteilzeit, neue Formen der Arbeitsorganisation, Qualifizierung der Arbeitnehmer und Alternativen zur Ausgliederung von Arbeit***.***	SPD***
§ 92 Abs. 2 BetrVG	Wahrnehmung eines Initiativrechtes bei der Einführung betrieblicher Berufsbildungsmaßnahmen im Rahmen der Personalplanung, der BR bestimmt dort mit. Der BR hat bereits dann ein Initiativrecht, wenn der Arbeitgeber Maßnahmen geplant oder durchgeführt hat, die dazu führen, dass sich die Tätigkeit der betroffenen Arbeitnehmer ändert und ihre beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten nicht mehr ausreichen.***.***.	SPD; Bündnis 90/Die Grünen***
§ 99 Abs. 2 BetrVG	Das Zustimmungsverweigerungsrecht des Betriebsrates bei geplanter Einstellung von unbefristet Beschäftigten, wenn dabei gleich geeignete Bewerber, die im Betrieb beschäftigt sind, nicht berücksichtigt wurden. ***.***	DGB; PDS***
§ 95 Abs. 2 BetrVG	Der Betriebsrat hat in Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten (BetrVG 1972: 1.000) ein Mitbestimmungsrecht bei den Auswahlrichtlinien für Personal im Rahmen von Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen, Auswahlrichtlinien sind ein wichtiger Bestandteil für die Sicherung der Beschäftigung im Betrieb, weil sie Personalführung und die beruflichen	DGB***

[36] vgl. Wassermann, W.; Rudolph, W. (2005), Betriebsräte nach der Reform – eine empirische Untersuchung ausgewählter Effekte der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 in der Praxis, S. 15

	Aufstiegschancen durchschaubar machen.***.*** Hier ist dann auch gut zu sehen, welche Plätze die Frauen einnehmen.	

Einbeziehung einzelner Arbeitnehmer in die Betriebsverfassung		
§ 28 BetrVG	Die Wahrnehmung der durch den BR übertragenen Rechte im Rahmen einer Arbeitsgruppe durch einzelne Beschäftigte in Betrieben mit mehr als 100 Arbeitnehmern, hier kann verstärkt darauf geachtet werden, dass Frauen bei den sie betreffenden Inhalten, z.B. Frauenförderplänen, Arbeitszeitgestaltung direkt einbezogen werden;	DGB; PDS****
§ 80 Abs. 2 BetrVG	Unterstützung des Betriebsrates durch Arbeitnehmer z.B. in Fragen der Beschäftigungssicherung als sachkundige Auskunftsperson;	DGB; SPD; CDU/CSU: nur CDA; Bündnis 90/Die Grünen; PDS****
§ 75 Abs. 2 BetrVG	Förderung von Selbständigkeit und Eigeninitiative von Arbeitnehmern;	Bündnis 90/Die Grünen****

Förderung von Frauen		
§ 15 Abs. 2 BetrVG	Frauen werden gefördert durch eine Minderheitenvertretung des Minderheitengeschlechts im Betriebsrat, siehe auch Geschlechtergleichstellungsquote, wenn sie im Betrieb die Minderheit an den Beschäftigten stellen.	BDI/BDA; SPD***.**
§ 38 Abs. 1 BetrVG	Erweiterte Freistellungen sowie Teilfreistellungen: Teilzeitbeschäftigte und Arbeitnehmer, die den Anschluss an die berufliche Entwicklung nicht verlieren möchten, profitieren von dieser Regelung. Teilzeitbeschäftigte können freigestellt werden, ohne dass der Betriebrat einen Teil seines Freistellungskontingentes verliert. Verteilung der Freistellungen auf mehrere Mitglieder.	DGB; SPD***.**
§ 92 Abs. 2 BetrVG	Das Recht des BR, Frauenförderpläne vorzuschlagen und zum Gegenstand der Personalplanung zu machen, als auch die Gleichstellung von Mann und Frau zu fördern;*	DGB; SPD; PDS***.**
§ 37 BetrVG	Freizeitausgleich von teilzeitbeschäftigten BR-Mitgliedern bei Betriebsratstätigkeit und nach Vollzeitschulungen. Insbesondere teilzeitbeschäftigten Frauen wird es zu gute kommen, wenn künftig, wie im Entwurf vorgesehen, Freizeitausgleich für die Betriebsratsarbeit zu gewähren ist, die wegen der unterschiedlichen Arbeitszeiten nicht innerhalb der persönlichen Arbeitszeiten erfolgen kann. „Freizeitopfer“ sollen durch diese Regelung eingeschränkt werden. Die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie muss auch bei der Arbeit im BR möglich sein, damit sich Frauen verstärkt in BR engagieren.	BDI/BDA; DGB; SPD; Bündnis 90/Die Grünen***.**
§ 80 Abs. 1 Nr. 2b BetrVG	Die Aufgabe des BR, sich um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu kümmern;	SPD; CDU/CSU: nur CDA***.**

Quelle: * vgl. Mohr, A. (2002), S.557, Abb. 90;
** S. 564-569, Abb. 91;
*** S. 579, Abb. 92;
**** S. 590, Abb. 93;
***.** S. 597, Abb. 94;
. vgl. Presse- und Informationsdienst der Bundesregierung (2001), S. 3-30;
.. vgl. IG Metall, Hrsg. (2001), S. 1-2

DGB (60,3 %), SPD (80,80 %) und Bündnis 90/Die Grünen (61,50 %) haben ihre Forderungen bei der Novellierung größtenteils umgesetzt.[37] Das Gesetz zur Reform des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVerf-ReformG) trat am 28.07.2001 in Kraft.[38]

[37] vgl. Mohr, A. (2002); Die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001, S. 638, Abb. 101
[38] vgl. Richter, H. (2004); Das BetrVG-Reformgesetz – eine Zwischenbilanz in Arbeitsrecht im Betrieb, S. 154

Walter Müller-Jentsch nimmt die zu unterstützende Bewertung der Gesetzesänderung vor: „Die erneute Novellierung von 2001 brachte nur moderate Verbesserungen der Mitbestimmungsrechte. Bedeutsamer sind die neuen Regelungen, die eine Erleichterung der Wahl von Betriebsräten, eine Erhöhung der Betriebsratsmandate […] und der Freistellungen […] sowie die Einbeziehung von Randbelegschaften und Minderheiten vorsehen."[39]

Horst-Udo Niedenhoff schildert, was immerwährend von den gegensätzlichen Akteuren gewünscht bzw. bemängelt wird: „Während die Gewerkschaften die Rechte der Betriebsräte und die Größe der Betriebsratseinheiten ausweiten möchten, bemängelt die Arbeitgeberseite, dass der gesetzliche Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes vielfach zu starr sei. Unflexible bürokratische Regelungen könnten die Betriebspartnerschaft beeinträchtigen."[40] Beispielhaft führt Niedenhoff hierzu den § 9 BetrVG an, der die Zahl der BR-Mitglieder und somit dessen Größe regelt. „Mit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001 wurden vom Gesetzgeber die Schwellenwerte gesenkt. Signifikant unterschiedlich ist die Einschätzung von Arbeitgeber und Betriebsrat hinsichtlich der Größe des Betriebsrats: Ganze 81,0 Prozent der Betriebs- und Unternehmensleitungen halten ihren Betriebsrat für zu groß, um eine effiziente und kostengünstige Mitbestimmungspraxis zu haben. Demgegenüber glauben 72,7 Prozent der Betriebsräte, dass die Größe ihres Betriebsrats genau richtig ist. Hier bestehen also große Differenzen, wenn es um die Frage der Relevanz von Schwellenwerten geht."[41]

Gantenberg und Schneider (2003) formulieren, dass es nach der Novellierung in § 37 Abs. 3, 6, BetrVG eine Verbesserung bei den Teilzeitkräften gäbe, die das Amt jetzt nicht mehr teilweise als „Hobby"[42] unentgeltlich bzw. ohne Freizeitausgleich betreiben müssen. Sie heben weiterhin hervor, dass bei der Freistellung einer Teilzeitkraft nun keine Stunden mehr „verschenkt"[43] werden, da Freistellungen geteilt werden können und nicht mehr pauschal als eine Freistellung pro Kopf gehandelt werden (§ 38 Abs. 1 BetrVG).

In den nächsten Jahren stehen lt. Planung der FDP (neben CDU/CSU Regierungspartei seit 2009) neue Reformen im BetrVG an. Zum einen fordern die Freien Demokraten, dass es nur noch BR-Wahlen in Unternehmen mit mindestens 20 Beschäftigten geben soll.[44] „Betreffen würde dies rund 28.000 Firmen, stellt das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) fest. Sollten diese Pläne umgesetzt werden, stünden rund 300.000 Beschäftigte künftig

[39] Müller-Jentsch, W. (2003); Mitbestimmungspolitik, S. 465, Zeile 33-38
[40] Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse eine Fallstudie aus dem Jahr 2007, S. 11, Zeile 20-24
[41] Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse eine Fallstudie aus dem Jahr 2007, S. 19, Zeile 10-19
[42] Gantenberg, B.; Schneider, B.; Hans Böckler Stiftung, Hrsg. (2003), Chancen für Frauen! Gleichstellung im novellierten BetrVG, S. 16, Zeile 14
[43] Gantenberg, B.; Schneider, B.; Hans Böckler Stiftung, Hrsg. (2003), Chancen für Frauen! Gleichstellung im novellierten BetrVG, 2003, S. 16, Zeile 16
[44] vgl. Behrens, M.; Hans-Böckler-Stiftung, Pressestelle, Hrsg. (2009); Betriebliche Mitbestimmung: Beschäftigte in rund 28.000 betriebe würden durch FDP-Forderung ihre Betriebsräte verlieren; Wächter, S. (2009); Beschäftigte verlieren ihre Betriebsräte

ohne ihre gewählten […] Vertretungen da“.[45] „Ein weiteres Vorhaben der FDP zielt darauf, Freistellungen von Betriebsräten in Betrieben mit 200 bis 500 Beschäftigten abzuschaffen. Dadurch würden etwa 8100 voll oder teilweise freigestellte Betriebsräte wegfallen.“[46]

Der Koalitionsvertrag der schwarz-gelben Bundesregierung spricht eine Forderung der FDP aus „Darüber hinaus soll neben Aufsichtsräten und Vorständen auch ein Ehrenkodex für Betriebsräte entwickelt werden (z.B. mit einem Recht der Betriebsversammlung auf Offenlegung der gezahlten Aufwendungen an Betriebsratsmitglieder).“[47] So müssten Betriebsräte regelmäßig Rechenschaft ablegen, ob sie im Sinne des Kodexes verfahren und wenn nicht, warum nicht.[48]

Wie verhält es sich nun mit der Umsetzung der Geschlechterquote? Bei der IG Metall sind 22,91 % der insgesamt 80.310 Betriebsratsmitglieder nach den Wahlen 2002 weiblich, ein Plus von vier Prozent gegenüber 1998. „Damit liegen die Mandatsträgerinnen über ihrer Beschäftigtenquote von 21,26 %“[49] (2002). Im Organisationsbereich der IG BCE kletterte die Frauenquote von 22 auf 26,1 %.[50]

Tabelle 205 zeigt, dass durchschnittlich ca. zwei Drittel aller Betriebe die Geschlechterquote einhalten und dass die Quote eher eingehalten wird, desto größer der Betrieb ist, also je mehr Beschäftigte er hat.

Tabelle 205: Einhaltung der Geschlechterquote nach Betriebsgrößenklassen (2002)

Beschäftigte	**3. WSI-Befragung 2002** (n=1.730, alle Branchen, k.A.: 14,6 %) (in %)	**Trendreport Betriebsrätewahlen 2002** (n=7.946, nur IG-Metall) (in %)
Insgesamt	69,5	66,7
Bis 50	49,2	48,2
51-100	64,7	60,9
101-200	65,7	70,8
201-500	73,7	79,3
501-1.000	72,2	./.
Mehr als 1.000	81,5	86,5

Quelle: vgl. Wassermann, W.; Rudolph, W. (2005), Betriebsräte nach der Reform – eine empirische Untersuchung ausgewählter Effekte der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 in der Praxis, Verlag Westfälisches Dampfboot, Münster, Seite 126

Im Trendreport Betriebsratswahlen 2010, der nicht mehr von Rudolph und Wassermann sondern von Prof. Kißler und seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Universität Marburg erstellt wurde, werden andere Größenklasseneinteilungen gewählt, die die Vergleichbarkeit der Werte aus Tabelle 205 nahezu unmöglich machen. Verglichen werden kann nur der Wert der Umsetzung der Quote bei bis zu 3 Mandaten bzw. 21-50 Beschäftigte. Hier

[45] Wächter, S. (2009); Beschäftigte verlieren ihre Betriebsräte, S. 1, Zeile 6-8
[46] Auswertung des WSI in Behrens, M.; Hans-Böckler-Stiftung, Pressestelle, Hrsg. (2009); Betriebliche Mitbestimmung: Beschäftigte in rund 28.000 betriebe würden durch FDP-Forderung ihre Betriebsräte verlieren, S. 1, Zeile 10-13
[47] Christlich Demokratische Union (CDU), Hrsg. (2009); Koalitionsvertrag (Bund), S. 24, Zeile 39-41
[48] vgl. Erwin, S. (2009); „Ehrenkodex“ für Betriebsräte?, S. 1
[49] Böhret, B. (2003); Sichtlicher Sprung, S. 32, Zeile 6-8
[50] vgl. Böhret, B. (2003); Sichtlicher Sprung, S. 32

ergab sich ein Prozentsatz von 52,6, der darauf hindeutet, dass immer mehr Kleinbetriebe die Geschlechterquote umsetzen.[51]

Trotz aller sich ggf. noch ergebenden Änderungen im BetrVG ist nach Wolfram Wassermann und Wolfgang Rudolph und ihrem Trendreport Betriebsrätewahlen 2006 festzustellen, dass der Anteil der weiblichen Mitglieder in BR-Gremien seit 1998 kontinuierlich zugenommen hat. Er betrug rund 23 % (1998), 2002 waren es rund 25,4 % und im Jahr 2006 waren es bereits knapp 26 %.[52]

Im Trendreport BR-Wahlen 2010 (Kißler et al., 2011) wird ein Frauenanteil von 25,79 % an (2002: 23,37 %; 2006: 23,86 %) angegeben. Auch in diesen Daten ist immer noch ein deutlicher Aufwärtstrend zu erkennen. Immer mehr Frauen kandidieren und haben nach erfolgreicher Wahl BR-Mandate inne. Allerdings scheint die Datengrundlage sich etwas geändert zu haben, da die Ergebnisse nicht mit denen von Wolfgang Rudolph und Wolfram Wassermann nicht so recht in Einklang zu bringen sind.[53]

Bei Horst-Udo Niedenhoff (2005) ist eine Aufstellung des Anteils der weiblichen BR-Mitglieder und weiblichen BR-Vorsitzenden von 1975 bis 2002 zu finden. (Tabelle 206)

Tabelle 206: Anteil der weiblichen Betriebsratsmitglieder und Vorsitzenden von 1975 bis 2002

Jahr	Weibliche BR-Mitglieder in %	Weibliche BR-Vorsitzende in %
1975	16,3	2,7
1978	20,2	12,8
1981	15,1	5,9
1984	18,7	10,8
1987	18,6	9,1
1990	18,9	10,5
1994	20,3	12,8
1998	24,0	12,9
2002	30,0	17,4

Quelle: eigene Darstellung, vgl. Niedenhoff, H.-U. (2005); Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland, 14. Auflage, Deutscher Institutsverlag, Köln, S. 207, Tabelle 12

Lt. Niedenhoff haben in 2002 „84,5 % der befragten Betriebe angegeben, dass die Minderheitengeschlechterquote sofort erfüllt wurde. […] 8,5 % der Betriebsräte erfüllten die Minderheitengeschlechterquote nicht.“[54] Der Trendreport Betriebsrätewahlen kommt für 2002 auf

[51] E-Mail von Hendrik Lange, wissenschaftlicher Mitarbeiter von Prof. Kißler, Universität Marburg vom 21.01.2011; Eine Veröffentlichung des Trendreportes war für den Herbst 2010 geplant und konnte aufgrund von Unregelmäßigkeiten in den Daten bringenden Organisationen nicht eingehalten werden.

[52] vgl. Wassermann, W.; Rudolph, W. (2006), Gestärkte Betriebsräte, S. 2; **Der „Trendreport Betriebsrätewahlen“ aus dem die Daten entnommen sind, wird vom Kasseler Büro für Sozialforschung zusammengestellt, da der DGB seit 1998 keine gewerkschaftsübergreifenden Betriebsratswahlergebnisse mehr veröffentlicht; Datengrundlage: Wahldaten aus rund 20.000 Betrieben im Organisationsbereich der IG Metall, ver.di, IG BAU, IG BCE**; vgl. Hans-Böckler-Stiftung (HBS), 2006); Betriebsratswahlen: Erfahrung gefragt, Grafik Betriebsratswahlen 2006: Mehr Frauen vertreten in Böckler impuls, Aufgabe 16/2006, 18.10.2006, S. 2

[53] E-Mail von Hendrik Lange, wissenschaftlicher Mitarbeiter von Prof. Kißler, Universität Marburg vom 19.01.2011; Eine Veröffentlichung des Trendreportes war für den Herbst 2010 geplant und konnte aufgrund von Unregelmäßigkeiten in den Daten bringenden Organisationen nicht eingehalten werden.

[54] Niedenhoff, H.-U. (2005); Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland, S. 207, Zeile 2-6

eine erfüllte Quotierung von 68 % in 10 000 untersuchten Betrieben im Organisationsbereich der IG Metall.[55] Die Entwicklung ist von Branche zu Branche sehr verschieden. Rudolf und Wassermann konstatieren für 2006: „In manchen Dienstleistungsbereichen sind Frauen im Betriebsrat in der Mehrheit. Der Anteil der Betriebe, in denen die Geschlechterquote erfüllt wird, ist von 70,5 auf 72,5 Prozent gestiegen. Damit ist die Frauenrepräsentanz ein Teil einer neuen Normalität in der Betriebsratsarbeit.“[56]

Für das Jahr 2002 haben Wolfram Wassermann und Wolfgang Rudolph (2007) festgestellt, dass Mandatszuwächse bei den Frauen, ohne Mandatsverluste bei den Männern, durch eine Vermehrung der Mandatszahlen zu verzeichnen waren. Bei der Wahl im Jahr 2006 konstatieren die Autoren, dass „Die verstärkte Präsenz von Frauen in den Betriebsräten nach den Wahlen 2006 ist offenbar als eine „neue Normalität“ der Betriebsratsarbeit zu verstehen.“[57]

„Je Größer der Betrieb, umso eher wird der Quotierung entsprochen. Bei 3- bis 5-köpfigen Betriebsräten ist dies nur in 48 % der Fall, bei 11-köpfigen immerhin bereits in 80 %.“[58] Dieses bestätigen die 3. WSI Befragung 2002 und der Trendreport Betriebsrätewahlen 2002: Je größer ein Betrieb ist, desto eher wird die Geschlechterquote erfüllt.[59] Kleine Betriebe mit einer dünnen Personaldecke beschäftigen ggf. wenige Frauen. Daher kann sich die Suche nach Kandidatinnen unter den wenigen weiblichen Beschäftigten als schwierig erweisen.[60]

Ebenso deuten die Ergebnisse darauf hin, dass in großen Teilen der Wirtschaft der Frauenanteil in den Betrieben mittlerweile über dem in den Belegschaften liegt.“[61] In der statistischen Gesamtbetrachtung wurde das im Gesetz formulierte Ziel größtenteils erfüllt. Das Argument, es gebe keine ausreichende Zahl von Kandidatinnen, ist daher teilweise in Frage zu stellen. Interessant ist in diesem Zusammenhang aber, dass die Quote weitaus häufiger in den Betrieben erfüllt wird, „in denen Männer das Minderheitengeschlecht bilden. Interessant ist auch, dass in mehr als der Hälfte der frauendominierten Betriebe, Männer stärker im Betriebsrat vertreten sind, als in der Belegschaft. Aber immerhin auch in einem Drittel der männerdominierten Betriebe gibt es mehr Frauen im Betriebsrat, als es ihrem Anteil an der Belegschaft entspricht.“[62]

Aber nicht überall wird die Geschlechterquote eingehalten. Als Gründe hierfür wurden in der 3. WSI Betriebsrätebefragung 2002 die folgenden drei identifiziert:

- Es gab keine Kandidaturen von Vertreter/innen des Minderheitengeschlechts zur Wahl.

[55] vgl. Böhret, B. (2003); Sichtlicher Sprung in Mitbestimmung, a.a.O., S. 32
[56] Wassermann, W.; Rudolph, W. (2006), Gestärkte Betriebsräte, S. 2, Zeile 29-33
[57] Wassermann, W., Rudolph, W. (2007); Das Profil der Betriebsräte 2006 – Die Ergebnisse der BR-Wahlen spiegeln Trends in der betrieblichen Mitbestimmung wieder, S. 222, Zeile 24-27, rechte Spalte
[58] Wassermann, W.; Rudolph, W. (2002), Trendreport Betriebsratswahlen 2002 erste Wahlanalyse, Seite 2/4, Zeile 25-26
[59] vgl. Wassermann, W.; Rudolph, W. (2005), Betriebsräte nach der Reform – eine empirische Untersuchung ausgewählter Effekte der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 in der Praxis, S. 126
[60] vgl. Wassermann, W.; Rudolph, W. (2005), Betriebsräte nach der Reform – eine empirische Untersuchung ausgewählter Effekte der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 in der Praxis, S. 126
[61] Wassermann, W.; Rudolph, W. (2005), Betriebsräte nach der Reform – eine empirische Untersuchung ausgewählter Effekte der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 in der Praxis, S. 126, Zeile 19-23
[62] Wassermann, W.; Rudolph, W. (2005), Betriebsräte nach der Reform – eine empirische Untersuchung ausgewählter Effekte der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 in der Praxis, S. 127, Zeile 3-8

- Der Anteil von Frauen an den Beschäftigten ist zu gering.
- Es lag kein Interesse von Vertreter/innen des Minderheitengeschlechts an der Betriebsratsarbeit vor.[63]

Wobei der letztgenannte Grund in der vorliegenden Arbeit insbesondere in den Interviews näher betrachtet werden wird. (Kapitel 8 und 9)

Ob das Ziel mittels der o.g. für diese Arbeit relevanten Inhalte der Gesetzesnovelle (Tabelle 204), wie die Gleichstellung der Geschlechter, die Änderung der Praxis des Betriebsrates bezüglich Initiativen zur Gleichstellung der Geschlechter und Regelungen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gefördert werden konnte, wird sich ebenfalls in dieser Arbeit noch zeigen.[64] Da diese Themen kaum in Betriebsratsgremien behandelt werden (Kapitel 7 und 9), gibt es auf dem Gebiet kaum Änderungen positiver Art. Auch freiwillige Verbesserungen auf dem Gebiet sind aller Wahrscheinlichkeit nach selten, da es kein Gleichstellungsgesetz für die Privatwirtschaft (Kapitel 3) und keine erzwingbaren Mitbestimmungsrechte nach dem BetrVG gibt. Diese werden vom 19. DGB Bundeskongress (2010) mit dem Antrag P 001 zu den folgenden Themen eingefordert:

- Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern;
- Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit;
- Bewertung der betrieblichen Gründe, die gegen eine Genehmigung der Teilzeitarbeit durch den Arbeitgeber sprechen (§ 8 Abs. 4 TzBfG);
- Klärungsrecht bezüglich der zeitlichen Lage des Urlaubs;

Ggf. könnten Verbesserungen in den zuvor genannten Punkten erreicht werden, wenn mehr Frauen im BR-Gremium sind und dort auch Führungs- oder wichtige Gremienfunktionen bekleiden. Der 19. DGB Bundeskongress hat für die Arbeit des DGB in den nächsten Jahren beschlossen, dass dieser beauftragt wird, die folgenden Forderungen zur Weiterentwicklung des BetrVG an die Bundesregierung heranzutragen: Frauen sollen mindestens entsprechend ihrem Anteil am BR-Gremium im Betriebs- und Wirtschaftsausschuss vertreten sein und Freistellungen erhalten. Hierdurch soll auch der Anteil der Frauen in Führungspositionen im BR erhöht werden, so der DGB Bundeskongress weiter.[65]

2.3 Die Entstehung der Geschlechtergleichstellungsquote

Bis zur Novellierung im Jahr 2001 gab es im BetrVG 1972 zu den Geschlechteranteilen im Betriebsrat eine „Soll-Vorschrift“: *„Die Geschlechter sollen entsprechend ihrem zahlenmäßi-*

[63] vgl. Wassermann, W.; Rudolph, W. (2005), Betriebsräte nach der Reform – eine empirische Untersuchung ausgewählter Effekte der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 in der Praxis, S. 126
[64] vgl. Wassermann, W.; Rudolph, W. (2005), Betriebsräte nach der Reform – eine empirische Untersuchung ausgewählter Effekte der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 in der Praxis, S. 14
[65] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2010); Bundesfrauenkongress (Januar 2010): beschlossener Antrag P 001, S. 2, Punkt 2

gen Verhältnis vertreten sein[66]*“* Die Nichteinhaltung hatte keinerlei Einfluss auf die Gültigkeit der BR-Wahl.[67] „Mit dem Hinweis, dass die Geschlechter entsprechend ihrem zahlenmäßigen Verhältnis berücksichtigt werden sollen, will die Vorschrift dem Gedanken des Gleichberechtigungsgrundsatzes des Art. 3 Abs. 2 GG Rechnung tragen.“[68]

Während des Gesetzgebungsverfahrens im Jahr 2001 war dann zunächst eine „starre Geschlechterquote“[69] geplant, die das Ziel der Frauenförderung ggf. verfehlt oder sogar „konterkariert“[70] hätte. „Die nach § 9 zu vergebenden Betriebsratssitze wären danach entsprechend dem zahlenmäßigen Verhältnis der Frauen und Männer im Betrieb zwingend auf die Geschlechter verteilt worden.“[71] Eine „starre“ Quote mit „Fußangeln“.[72]

Zum einen hätte man den Anteil der Sitze des Minderheitengeschlechts im Betriebsrat von Anfang an begrenzt. In den Fällen, in den das Minderheitengeschlecht mehr Sitze im Verhältnis des Anteils an der Belegschaft inne gehabt hätte, wäre ein Sitzverlust hinzunehmen gewesen.[73]

Der Anteil der weiblichen Mitglieder war zunächst lt. Kabinettsbeschluss vom 14.02.2001 so geregelt, das er dem Anteil der weiblichen Belegschaftsmitglieder entsprechen muss.[74] Darauf hin wurde die Diskussion in dieser Sache weitergeführt, bis die rot-grüne Koalition sich entschloss, die geplante Frauenquote nachzubessern. Eine modifizierte Geschlechterquote soll den Bundestag passieren, wonach die Regel nur noch in den Betrieben gelten soll, in denen Frauen in der Minderheit sind.[75]

In der 2. und 3. Lesung des Bundestages wurde der Gesetzentwurf mit einer sog. „Geschlechtergleichstellungsquote“ statt einer „starren“ Quote, wonach das Geschlecht, das in der Belegschaft in der Minderheit ist, mindestens entsprechend seinem zahlenmäßigen Verhältnis im Betriebsrat bzw. der Jugend- und Auszubildendenvertretung vertreten sein muss, wenn dieses Gremium aus mindestens 3 Mitgliedern besteht.[76] Es handelt sich also nicht um eine „Frauenquote“, auch wenn Frauen in Betrieben mehrheitlich in der Minderheit sind und daher davon profitieren.[77] „Die erfolgte Neufassung zielte auf die Repräsentanz der Ge-

[66] Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Referat Öffentlichkeitsarbeit, Hrsg. (1989); Betriebsverfassungsgesetz, S. 20, Zeile 15-16
[67] vgl. Fabricius, F. (1987), Betriebsverfassungsgesetz: Gemeinschaftskommentar, S. 359
[68] Gnade, A; Kehrmann, K.; Schneider, W.; Klebe, T. (2000); Betriebsverfassungsgesetz – Basiskommentar mit Wahlordnung, S. 131, Zeile 29-33
[69] Däubler, W.; Kittner, M.; Klebe, Thomas; Hrsg. (2006); BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung und EBR-Gesetz, Rn. 5, Seite 475, Zeile 45
[70] Däubler, W.; Kittner, M.; Klebe, Thomas; Hrsg. (2006); BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung und EBR-Gesetz, Rn. 5, Seite 475, Zeile 47
[71] Däubler, W.; Kittner, M.; Klebe, Thomas; Hrsg. (2006); BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung und EBR-Gesetz, Rn. 5, Seite 475, Zeile 41-43
[72] Schneider, W. (2002), Betriebsratswahlen 2002: Mindestmandate für das Geschlecht in der Minderheit – Eine systematische Darstellung des § 15 Abs. 2 BetrVG, Seite 74, Zeile 26, mittlere Spalte
[73] vgl. Däubler, W.; Kittner, M.; Klebe, Thomas; Hrsg. (2006); BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung und EBR-Gesetz, Rn. 6, Seite 475-476
[74] vgl. Presse- und Informationsdienst der Bundesregierung, Hrsg. (2001); 55/2000 Reform des Betriebsverfassungsgesetzes – von Bundesregierung beschlossen, S. 23
[75] vgl. Augstein, R.; Hrsg. (2001); Betriebsräte: Sieg der Frauen, S. 19
[76] vgl. IG Metall, Hrsg. (2001); Reform in der 1. und 2. Lesung – Betriebsverfassung – Beschluss des Bundestages, S.1-2
[77] vgl. Wassermann, W.; Rudolph, W. (2005), Betriebsräte nach der Reform – eine empirische Untersuchung ausgewählter Effekte der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 in der Praxis, S. 121; Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg.

schlechter entsprechend ihrem Gewicht im Betrieb und hatte damit im Sinn, die Gruppe der Frauen hinsichtlich der Zahl ihrer Mandate im Betriebsrat zu stärken, da in der Mehrzahl der Betriebe Frauen das Minderheitengeschlecht sind."[78] Es handelt sich bei der Quote demnach um eine „Minderheitengeschlechterquote", so Dietmar Hexel, DGB-Bundesvorstandsmitglied.[79]

Der aktuelle Gesetzestext des § 15 Abs. 2 BetrVG, von dem man sich seitens des Gesetzgebers und der Gewerkschaften verspricht, dass er dazu führt, dass mehr Frauen in die Betriebsratsgremien gelangen werden lautet folgendermaßen: ***„Das Geschlecht, das in der Belegschaft in der Minderheit ist, muss mindestens entsprechend einem zahlenmäßigen Verhältnis im Betriebsrat vertreten sein, wenn dieser aus mindestens drei Mitgliedern besteht."***

In Verbindung mit diesem Paragraphen ist § 15 Abs. 5 Nr. 1-5 WO BetrVG zu sehen. Zunächst werden die zu vergebenden Sitze mit den Mitgliedern des Geschlechts in der Minderheit besetzt. „Verfügt keine andere Vorschlagsliste über Angehörige des Geschlechts in der Minderheit, verbleibt der Sitz bei der Vorschlagsliste, die zuletzt ihren Sitz zu Gunsten des Geschlechts in der Minderheit nach Nummer 1 hätte abgeben müssen." D.h. sind noch Sitze an Mitglieder des Minderheitengeschlechts zu vergeben, es gibt aber auf den Vorschlagslisten keine Kandidatinnen oder Kandidaten des Minderheitengeschlechts mehr, dann muss eine Kandidatin oder ein Kandidat des andren Geschlechts den Sitz erhalten. „Für den Fall, dass ein Geschlecht nicht genügend wählbare Arbeitnehmer hat oder sich nicht genügend Arbeitnehmer eines Geschlechts zur Übernahme des Betriebsratsamtes bereit erklären, ist in der Wahlordnung vorzusehen, dass die dadurch nicht gemäß § 15 Abs. 2 bzw. § 62 Abs. 3 zu besetzenden Betriebsratssitze auf das andere Geschlecht übergehen."[80] Niedenhoff merkte an „Um eine Repräsentanz des Minderheitengeschlechts im Betriebsrat zu erlangen, ist vorgesehen, dass entweder das Minderheitengeschlecht auf der Liste nachrückt, oder dass eine Liste, die zu wenig Minderheitenvertreter enthält, Sitze im Betriebsrat verliert, auch wenn sie mehr Stimmen als die Konkurrenz erhalten hat. In diesem Fall wird listenübergreifend (Listensprung) der Vertreter der Minderheit aus der anderen Liste genommen."[81]

Dieser Gesetzestext hat den folgenden Ansatz: Er „geht von einem Mindestsockel an Betriebsratsmandaten für dieses Geschlecht aus, ohne auszuschließen, dass das Minderheitengeschlecht durch das Wahlergebnis einen über die Mindestsitze hinausgehenden Anteil

(2001b); Gesetz zur Reform des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVerf-Reformgesetz) – Synopse des alten und neuen Rechts mit ersten Erläuterungen, Seite 21

[78] Wassermann, W.; Rudolph, W. (2005), Betriebsräte nach der Reform – eine empirische Untersuchung ausgewählter Effekte der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 in der Praxis, Seite 121, Zeile 5-9

[79] Hexel, D.; Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2010); Betriebsratswahlen 2010: Mehr Frauen in die Betriebsräte gewählt, S. 1, Zeile 14

[80] Deutscher Bundestag, 14. Wahlperiode, Hrsg. (2001); Bundesdrucksache 14/5741 zum BetrVG-Reformgesetz, zu Nr. 81, § 126 Nr. 5a, Seite 53, Zeile 20-26

[81] Niedenhoff, H.-U. (2005); Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland, S. 206, Zeile 32-36, S. 207, Zeile 1-2

von Betriebsratssitzen erhält."[82] Es war also „keine Zwangskandidatur" vorgesehen.[83] Im Jahr 2005 stellt das BAG folgendes heraus „Durch die Mindestquote soll eine stärkere Repräsentanz der Frauen dort gewährleistet werden, wo sie in den Betrieben in der Minderheit sind."[84] und es soll sichergestellt werden, dass überall dort, wo sie bereits auf Grund ihres starken Engagements in den Betriebsräten zahlenmäßig überrepräsentiert sind, dies auch in Zukunft möglich bleibt.[85]

2.3.1 Die Umsetzung in der Praxis

Durch das Inkrafttreten der Geschlechtergleichstellungsquote musste im Jahr 2002 zum ersten Mal das geänderte Wahlverfahren angewendet werden.[86] Hier ein grober Überblick über dessen Ablauf und die dabei aufgetretenen Probleme:

Feststellung des Minderheitengeschlechts

Gem. § 15 Abs. 2 BetrVG „[…] verkörpert die Anzahl der Arbeitnehmer, die innerhalb dieser arbeitsorganisatorischen Einheit „Betrieb" vorhanden ist und aus deren Mitte die betriebliche Arbeitnehmervertretung gewählt wird."[87] (Belegschaft) Der hier gewählte Arbeitnehmerbegriff umfasst alle, in der „arbeitsorganisatorischen Einheit im Sinne der Rechtssprechung des Bundesarbeitsgerichts" (Betrieb), Beschäftigten jeden Alters (Arbeitnehmerzahl) am Tag des Erlasses des Wahlausschreibens. (§ 5 WO BetrVG) Hiernach können die reinen Anzahlen von Frauen und Männern an der Belegschaft festgestellt werden und somit auch, welches Geschlecht zahlenmäßig in der Mehr- bzw. in der Minderheit ist. „Mitzuzählen sind aber auch die Arbeitnehmer, die in den Betrieb eingegliedert sind und dem Betriebszweck dienen, zum Betriebsinhaber (Beschäftigungs-Arbeitgeber) aber in keinen vertragsrechtlichen Beziehungen stehen, sondern diesem von einem andren Arbeitgeber zur Arbeitsleistung überlassen worden sind."[88] Nicht einzubeziehen sind Beschäftigte, die nicht gewerbsmäßig oder im Wege einer sog. Konzernleihe gem. § 1 Abs. 3 Nr. 2 AÜG einem Dritten zur Arbeitsleistung überlassen werden. Sie sind keine Arbeitnehmer des Entleiherbetriebs im Sinne von

[82] Däubler, W.; Kittner, M.; Klebe, Thomas; Hrsg. (2006); BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung und EBR-Gesetz, Rn. 7, Seite 476, Zeile 13-16
[83] Deutscher Bundestag, 14. Wahlperiode, Hrsg. (2001); Bundesdrucksache 14/5741 zum BetrVG-Reformgesetz, zu Nr. 81, § 126 Nr. 5a, Seite 53, Zeile 12
[84] Juris, 2009e, BAG 7. Senat, 16.03.2005, 7 ARB 40/04, Rn. 40, Seite 9/12, Zeile 22-23
[85] vgl. Juris, 2009e, BAG 7. Senat, 16.03.2005, 7 ARB 40/04, Rn. 40, Seite 9/12
[86] vgl. Abel, K.; Kummert, N., Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2005); Wahlleitfaden vereinfachtes Wahlverfahren – Arbeitshilfe für Wahlvorstände; vgl. Abel, K.; Kummert, N., Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft e.V. (ver.di), Hrsg. (2002); Leitfaden für Betriebsratswahlen – Wahlhilfe für Wahlvorstände zum vereinfachten Wahlverfahren; vgl. Carlson, S. B.; Kummert, N.; Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2009); Wahlleitfaden vereinfachtes Wahlverfahren – Arbeitshilfe für Wahlvorstände; **Alle Wahlleitfäden zum vereinfachten Wahlverfahren sind bei ver.di auch zum normalen Wahlverfahren erhältlich als auch auf CD mit allen Formularen.**
[87] Schneider, W. (2002), Betriebsratswahlen 2002: Mindestmandate für das Geschlecht in der Minderheit – Eine systematische Darstellung des § 15 Abs. 2 BetrVG, S. 75, Zeile 5-10, mittlere Spalte
[88] Rn. 11, Seite 477, Zeile 16-19 in Juris, 2009c; LAG Hamm (Westfahlen) 10 TaBV 137/07, 17.12.2008; Klebe, T.; Ratyczak, J.; Heilmann, M.; Spoo, S. (2003); Betriebsverfassungsgesetz – Basiskommentar mit Wahlordnung, Rn. 5, Seite 149, Zeile 32-36

§ 9 BetrVG.[89] Es kann auf die Beschäftigtenzahlen entsprechend der Wählerliste abgestellt werden[90] Unberücksichtigt bleiben die Beschäftigen nach § 5 Abs. 2 und 3 BetrVG.[91] Dieses Verfahren „ist offensichtlich darauf zurückzuführen, dass die Ermittlung des zahlenmäßigen Anteils der Geschlechter nicht mit größeren Schwierigkeiten und Unwägbarkeiten verbunden werden soll.“[92]

Errechnung der Sitze des Minderheitengeschlechts nach d'Hondt

Sitze für das Minderheitengeschlecht werden erst dann ermittelt, wenn der Betrieb mehr als 20 Beschäftigte hat und der BR somit eine Größe von 3 Mitgliedern und mehr haben muss. (§ 9 BetrVG i.V.m. § 15 Abs. 2 BetrVG i.V.m. § 3 Abs. 2 Nr. 4 WO BetrVG)

Die Sitze des Minderheitengeschlechts werden gem. § 5 WO BetrVG nach dem d'Hondthschen Höchstzahlensystem ermittelt. Es werden so viele Höchstzahlen, wie BR-Mitglieder zu wählen sind (§ 9 BetrVG). „Daraus ergibt sich, wie viele Sitze das Minderheitengeschlecht erhält.“[93] (Tabelle 207)

Tabelle 207: **Berechnung der Sitze für das Minderheitengeschlecht nach d'Hondt, vereinfachtes Wahlverfahren (30 Männer, 19 Frauen)**

30 Männer	19 Frauen
30: 1 = 30 (1)	19 : 1 = 19 (2)
30 : 2 = 15 (3)	19 : 2 = 9,5
30 : 3 = 10	19 : 3 = 6,33

Quelle: vgl. **Abel, K.; Kummert, N., Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft e.V. (ver.di), Hrsg.** (2002); Leitfaden für Betriebsratswahlen – Wahlhilfe für Wahlvorstände zum vereinfachten Wahlverfahren, S. 31; vgl. (2005); Wahlleitfaden Vereinfachtes Wahlverfahren – Arbeitshilfe für Vorstände, Bestellnummer, Seite 29

„Ausschlaggebend für die Anzahl der Mandate des Minderheitengeschlechts ist das Verhältnis der Geschlechter zum Zeitpunkt der Wahl. Die über die Mindestquote hinausgehenden Sitze des Minderheitengeschlechts müssen bei Ersatzmitgliedern jedoch nicht beachtet werden.“[94] (§ 25 Abs. 2 BetrVG i.V.m. § 5 WO BetrVG)

Erlass des Wahlausschreibens

Steht fest, wie viele Sitze das Minderheitengeschlecht mindestens erhält, hat der Wahlvorstand dieses im Wahlausschreiben (§ 3 Abs. 2 Nr. 5 WO) bekannt zu geben.[95]

---

[89] vgl. Juris, 2009d, BAG 7. Senat, 1 ARB 49/03, 10.03.2004
[90] vgl. Däubler, W.; Kittner, M.; Klebe, Thomas; Hrsg. (2006); BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung und EBR-Gesetz, Rn. 2, Seite 2062
[91] vgl. Däubler, W.; Kittner, M.; Klebe, Thomas; Hrsg. (2006); BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung und EBR-Gesetz, Rn. 1, Seite 2062
[92] Däubler, W.; Kittner, M.; Klebe, Thomas; Hrsg. (2006); BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung und EBR-Gesetz, Rn. 13, Seite 477, Zeile 38-40
[93] Schneider, W. (2002), Betriebsratswahlen 2002: Mindestmandate für das Geschlecht in der Minderheit – Eine systematische Darstellung des § 15 Abs. 2 BetrVG, S. 76, Zeile 10-12, mittlere Spalte
[94] Gantenberg, B.; Schneider, B.; Hans Böckler Stiftung, Hrsg. (2003), Chancen für Frauen! Gleichstellung im novellierten BetrVG, S. 15, Zeile 32-33, S. 16, Zeile 1-2
[95] vgl. Schneider, W. (2002), Betriebsratswahlen 2002: Mindestmandate für das Geschlecht in der Minderheit – Eine systematische Darstellung des § 15 Abs. 2 BetrVG, S. 76

„Gemäß § 3 Abs. 2 Nr. 5 WO hat der Wahlvorst. im Wahlausschreiben neben der Anzahl der zu wählenden BR-Mitglieder auch die Zahl der auf das Geschlecht der Minderheit entfallenden Mindestsitze im BR anzugeben."[96]

Keine Anwendung von § 15 Abs. 2 BetrVG

Auch wenn das Minderheitengeschlecht keinen Mindestanteil nach § 15 Ab. 2 BetrVG erhält ist das im Wahlausschreiben bekannt zu geben. Eine Ausschlussmöglichkeit ist dann gegeben, wenn es keine Kandidatinnen oder Kandidaten aus der Gruppe des Minderheitengeschlechts gibt. Zum anderen gibt es die Möglichkeit, dass die Belegschaft aus 85 Männer und 15 Frauen besteht. dann fallen alle 5 Sitze an die Männer (§ 9 BetrVG).[97] (Tabelle 208)

Tabelle 208: Berechnung der Sitze für das Minderheitengeschlecht nach d'Hondt (85 Männer, 15 Frauen)

85 Männer		15 Frauen
85 : 1 = 85	(1)	15 : 1 = 15
85 : 2 = 42,5	(2)	15 : 2 = 7,5
85 : 3 = 28,33	(3)	15 : 3 = 5
85 : 4 = 21,25	(4)	15 : 4 = 3,75
85 : 5 = 17	(5)	15 : 5 = 3
85 : 6 = 14,17		15 : 6 = 2,5

Quelle: eigene Darstellung und Berechnung; vgl. Schneider, W. (2002); Betriebsratswahlen 2002: Mindestmandate für das Geschlecht in der Minderheit – Eine systematische Darstellung des § 15 Abs. 2 BetrVG in Arbeitsrecht im Betrieb, 2/2002, „Arbeitsrecht im Betrieb" Verlagsgesellschaft mbH, Köln, S. 76

Mindestanteil und Aufstellung von Vorschlagslisten

Innerhalb von zwei Wochen nach der Veröffentlichung des Wahlausschreibens müssen die Vorschlagslisten eingereicht werden (§ 6 Abs. 1 Satz 2 WO). Bei der Aufstellung der Kandidatinnen und Kandidaten ist keine Bindung an § 15 Abs. 2 BetrVG durch eine bestimmte Anzahl von Wahlvorschlägen für das Minderheitengeschlecht vorgeschrieben: „Eine Verpflichtung, die bei der Aufstellung der Wahlvorschläge zu berücksichtigen ist, besteht nicht. Damit wird dem elementaren Grundsatz des Wahlrechts, dass die Wähler ihre Kandidaten frei und ohne Vorgaben aufstellen und wählen können, Rechnung getragen."[98] Stützunterschriften für Kandidatinnen und Kandidaten bzw. die Listen (§ 14 Abs. 4 BetrVG) können von Männern und Frauen geleistet werden, auch hier gibt es keine Bindung an eine Quote resultierend aus § 15. Abs. 2 BetrVG.

[96] Fitting, K., Engels, G.; Schmidt, I.; Trebinger, Y.; Linsenmaier, W. (2006); Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung – Handkommentar, Rn. 14, Seite 328, Zeile 55, Seite 329, Zeile 1-3
[97] vgl. Schneider, W. (2002), Betriebsratswahlen 2002: Mindestmandate für das Geschlecht in der Minderheit – Eine systematische Darstellung des § 15 Abs. 2 BetrVG, S. 76
[98] Fitting, K., Engels, G.; Schmidt, I.; Trebinger, Y.; Linsenmaier, W. (2006); Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung – Handkommentar, Rn. 14, Seite 328, Zeile 48-51

Mehrheitswahl oder Verhältniswahl

Tabelle 209 zeigt in einer Übersicht die Unterschiede zwischen der Mehrheits- und der Verhältniswahl bezogen auf § 15 Abs. 2 BetrVG.

Tabelle 209: Mehrheits- und Verhältniswahl i.V.m. § 15 Abs. 2 BetrVG

Mehrheitswahl	Verhältniswahl
Geringer Anteil des Minderheitengeschlechts auf der Vorschlagsliste kann dazu führen, dass bei der Feststellung des Wahlergebnisses der Mindestanteil des Minderheitengeschlechts nicht erreicht wird.	Eine Vorschlagsliste, die nicht genügend Kandidatinnen und Kandidaten des Minderheitengeschlechts aufgestellt hat, kann nach der Wahl Betriebsratssitze nicht erhalten, die ihr eigentlich zustehen, da sich dann bei der Auszählung in einer anderen Liste bedient wird.
Wahl der Bewerberinnen und Bewerber unmittelbar als Personen (Personenwahl) wenn, • Gesetzlich vorgeschrieben, nur eine Person zu wählen ist oder • beim vereinfachten Wahlverfahren (§ 14a BetrVG) nur ein gültiger Wahlvorschlag vorliegt. Die Bewerberinnen und Bewerber werden unmittelbar gewählt und der Wähler kann so viele Stimmen vergeben, wie BR-Mitglieder zu wählen sind.	Listenwahl, wenn • nach dem normalen Wahlverfahren, mehrere BR-Mitglieder zu wählen sind und • es zwei oder mehr gültige Vorschlagslisten gibt Jeder Wähler/jede Wählerin hat nur eine Stimme. Er oder sie wählt eine Liste.
Wahlergebnis Mehrheitswahl	**Wahlergebnis Verhältniswahl**
§ 22 (1) und (2) WO: 1. Verteilung der Sitze an das Minderheitengeschlecht und 2. Verteilung der weiteren Sitze	Die Stimmen, die auf die Listen entfallen werden nach d'Hondt „ausgezählt" Durch die Teilung der abgegebenen Stimmen entstehen Zahlen, die über alle Listen hinweg durchnummeriert werden und daraus ergibt sich die Reihenfolge der Listen, deren Sitze von oben abgearbeitet werden. Hieraus ergibt sich die Zusammensetzung des neuen Gremiums.

Quelle: eigene Darstellung; vgl. Schneider, W. (2002), Betriebsratswahlen 2002: Mindestmandate für das Geschlecht in der Minderheit – Eine systematische Darstellung des § 15 Abs. 2 BetrVG in Arbeitsrecht im Betrieb, 2/2002, „Arbeitsrecht im Betrieb" Verlagsgesellschaft mbH, Köln, S. 76-80

Zum gesamten hier beschriebenen Verfahren merkt Schneider skeptisch an: „Gleichwohl wirft die Konzeption des § 15 Abs. 2 BetrVG nicht nur wahltechnische Fragen auf. Sie bringt auch in mitbestimmungspolitischer und verfassungsrechtlicher Hinsicht durchaus erhebliche Problemstellungen mit sich."[99] Schneider sah das BetrVG und hier insbesondere den § 15 Abs. 2 BetrVG „vor einer großen Bewährungsprobe – bei den Betriebsratswahlen 2002!"[100] „…ob der gesetzlich gewählte Weg mitbestimmungspolitisch und möglicherweise auch verfassungsrechtlich abgesichert ist" ist hier ferner die Frage.[101]

[99] Schneider, W. (2002), Betriebsratswahlen 2002: Mindestmandate für das Geschlecht in der Minderheit – Eine systematische Darstellung des § 15 Abs. 2 BetrVG, S. 75, Zeile 21-27
[100] Schneider, W. (2002), Betriebsratswahlen 2002: Mindestmandate für das Geschlecht in der Minderheit – Eine systematische Darstellung des § 15 Abs. 2 BetrVG, S. 81, Zeile 25-27, rechte Spalte
[101] Schneider, W. (2002), Betriebsratswahlen 2002: Mindestmandate für das Geschlecht in der Minderheit – Eine systematische Darstellung des § 15 Abs. 2 BetrVG, S. 81, Zeile 9-12, rechte Spalte

2.3.2 Ein ausgewähltes Problemfeld: Der Listensprung

„Am Wahlabend gab es nach der Auszählung viele lange Gesichter. ‚Undemokratisch' war zu hören und ‚Das entspricht nicht dem Wählerwillen'. Auch riet man der Kollegin, ihr Amt nicht anzutreten. Sie habe sich ja eigentlich gar nicht interessiert und sei zudem nicht genügend qualifiziert. Man müsse unbedingt Seminare besuchen – und sie, mit ihrer Familie, das ginge doch wohl sehr schlecht. Deshalb sei es nur konsequent, wenn sie ablehnen würde." So ein Erfahrungsbericht einer Betriebsrätin beim Automobilzulieferer Pierburg GmbH in Neuss, Gaby Dorsten.[102]

Eines der renommiertesten Probleme im Zusammenhang mit der Geschlechterquote des BetrVG, der Listensprung, soll hier nun erläutert und der Stand der Rechtssprechung in ausgewählten Bereichen dargestellt werden.

Grundsätzlich gilt, dass die Sitze des Minderheitengeschlechts immer als erste vergeben werden, danach erst folgt die Vergabe der Sitze für das Geschlecht in der Mehrheit.

Das Problem tritt bei der Mehrheitswahl in einer anderen Form auf, als bei der Verhältniswahl.

Bei der Mehrheitswahl kann es dazu kommen, dass ein Sitz eines gewählten Wahlbewerbers oder einer -bewerberin auf einen nicht gewählten Kandidaten oder eine Kandidatin übergeht. (Tabelle 209)

Niedenhoff schreibt zum Listensprung im Rahmen der Verhältniswahl:„Um eine Repräsentanz des Minderheitengeschlechts im Betriebsrat zu erlangen, ist vorgesehen, dass entweder das Minderheitengeschlecht auf der Liste nachrückt, oder dass eine Liste, die zu wenig Minderheitenvertreter enthält, Sitze im Betriebsrat verliert, auch wenn sie mehr Stimmen als die Konkurrenz erhalten hat. In diesem Fall wird listenübergreifend (Listensprung) der Vertreter der Minderheit aus der anderen Liste genommen."[103] Der sog. Listensprung ergibt sich also immer dann, wenn in der Liste mit den höchsten Zahlen nach der Auszählung (d'Hondt) keine Kandidatinnen oder Kandidaten aus dem Minderheitengeschlecht vorhanden sind, aber noch Minderheitensitze zu vergeben sind. Nun wird die Liste mit der nächst niedrigeren Höchstzahl herangezogen und Sitze an Kandidatinnen oder Kandidaten des Minderheitengeschlechts vergeben, obgleich diese Liste ohne die Geschlechterquote nicht an der Reihe gewesen wäre. Hierdurch kann es vorkommen, dass Vertreterinnen oder Vertreter des Mehrheitsgeschlechts nicht in den BR gewählt werden. Das BAG, 7. Senat, veröffentlicht dazu „Danach tritt an die Stelle der auf der Vorschlagsliste mit der niedrigsten Höchstzahl benannten Person, die nicht dem Geschlecht in der Minderheit angehört, die in derselben Vorschlagsliste nach ihr benannte, nicht berücksichtigte Person des Geschlechts in der Minderheit (§ 15 Abs. 5 Nr. 1 WO). Enthält diese Vorschlagsliste keine Person des Geschlechts

[102] Dorsten, G. (2003); Die Frauenquote, S. 33, Zeile 9-17
[103] Niedenhoff, H.-U. (2005); Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland, S. 206, Zeile 32-36, S. 207, Zeile 1-2

in der Minderheit, geht der Sitz auf die Vorschlagsliste mit der folgenden, noch nicht berücksichtigten Höchstzahl und mit Angehörigen des Geschlechts in der Minderheit über (§ 15 Abs. 5 Nr. 2 Satz 1 WO BetrVG)“[104]

Hierdurch erfolgt die Verschiebung eines Teils des Stimmgewichts, und damit das Gewicht des Wählerauftrags von einer Gruppierung auf eine andere Gruppierung, die in diesem Umfang der betrieblichen Interessenvertretung der Arbeitnehmer nicht beauftragt worden ist. „Damit ist festzustellen: nicht das Prinzip der höheren erreichten Stimmenzahl entscheidet über die Zuteilung eines Mandats, sondern trotz geringerer erreichter Stimmenzahl die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Geschlecht.“[105] Bei gleicher Wahl, gleichem Zählwert und gleichem Erfolgswert (Zuteilung des Mandats, Prinzip der höheren Stimmenzahl) kann das „Wahlgleichheitsprinzip“ verletzt werden. Mitbestimmungspolitisch und verfassungsrechtlich stuft Schneider dieses Vorgehen als „Unterlaufen des Wählerwillens“ ein. „Der Wählerauftrag wird geradezu in sein Gegenteil verkehrt!“[106] Es ist also problematisch, wenn das Wahlergebnis korrigiert werden muss. „Die Frage, ob die jetzige gesetzgeberische Konzeption durch die Rechtssprechung ihre Bestätigung findet, ist durchaus offen.“[107]

Das ArbG Bonn[108] und der 7. Senat des BAG[109] stufen die Geschlechterquote (§ 15 Abs. 2 BetrVG und § 15 Abs. 5 Ziff. 2 WO BetrVG) als verfassungsgemäß ein.

Aus Sicht der 4. Kammer des ArbG Bonn hat der Gesetzgeber mit der Einführung der Quotenregelung einem weiteren Grundrecht zur Geltung verholfen.[110] Gem. Art. 3 Abs. 2 GG: Der Staat hat die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern zu fördern und auf die Beseitigung bestehender Nachteile hinzuwirken. Bei der Problematik des Listensprungs treffen zwei Grundrechte aufeinander. Der Gesetzgeber muss im Wege der praktischen Konkordanz einen Ausgleich schaffen. Er hat dabei einen Ermessensspielraum. „Dem Gericht ist nicht erkennbar, inwiefern der Gesetzgeber mit der Anordnung einer Sitzverschiebung bei Nichterreichen der Quote diesen Spielraum überschritten hat.“[111] „Die Chancengleichheit bei der Wahl muss jedoch nicht nur zwischen den Listen ausgewogen sein, sondern auch zwischen den einzelnen Kandidaten.“[112]

Der 7. Senat des BAG schreibt in seinem Leitsatz: „Die Anordnung in § 15 Abs. 2 BetrVG, dass das Geschlecht, das in der Belegschaft in der Minderheit ist, mindestens entsprechend seinem zahlenmäßigen Verhältnis im Betriebsrat vertreten sein muss, und der in § 15 Abs. 5

[104] Juris, 2009e, BAG 7. Senat, 16.03.2005, 7 ARB 40/04, Rn. 29, Seite 7/12, Zeile 6-13
[105] Schneider, W. (2002), Betriebsratswahlen 2002: Mindestmandate für das Geschlecht in der Minderheit – Eine systematische Darstellung des § 15 Abs. 2 BetrVG, S. 80, Zeile 29-34, rechte Spalte
[106] Schneider, W. (2002), Betriebsratswahlen 2002: Mindestmandate für das Geschlecht in der Minderheit – Eine systematische Darstellung des § 15 Abs. 2 BetrVG, S. 81, Zeile17-18, mittlere Spalte
[107] Schneider, W. (2002), Betriebsratswahlen 2002: Mindestmandate für das Geschlecht in der Minderheit – Eine systematische Darstellung des § 15 Abs. 2 BetrVG, S. 81, Zeile 21-24, rechte Spalte
[108] vgl. Juris, 2009b, ArbG Bonn, 4 BV 51/02, 16.10.2002, 1. Leitsatz
[109] vgl. Juris, 2009e, BAG 7. Senat, 16.03.2005, 7 ARB 40/04
[110] Juris, 2009b, ArbG Bonn, 4 BV 51/02, 16.10.2002, Rn. 15, S. 4/4, Zeile 14-16
[111] Juris, 2009b, ArbG Bonn, 4 BV 51/02, 16.10.2002, Rn. 15, S. 4/4, Zeile 20-23
[112] Juris, 2009b, ArbG Bonn, 4 BV 51/02, 16.10.2002, Rn. 16, S. 4/4, Zeile 35-37

Satz 1 WO bestimmte Listensprung verstoßen weder gegen den aus Art. 3 Abs. 1 GG resultierenden Grundsatz der Wahlrechtsgleichheit, noch verletzen sie das durch Art. 9 Abs. 3 GG geschützte Recht der Gewerkschaften auf Gewährung gleicher Wettbewerbschancen bei Betriebsratswahlen."[113] Ferner wird angegeben, dass auch die Umsetzung der Regelung in § 15 Abs. 5 Nr. 2 WO BetrVG mittels des Listensprungs als verfassungsgemäß beurteilt wird.[114]

Die Bestimmungen aus § 15 Abs. 2 BetrVG „verstoßen weder gegen Art. 3 GG und die Richtlinie 76/207/EWG des Rates vom 9. Februar 1976 zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen hinsichtlich des Zugangs zur Beschäftigung, zur Berufsbildung und zum beruflichen Aufstieg sowie in Bezug auf die Arbeitsbedingungen, noch verletzen sie die durch Art. 9 Abs. 3 GG garantierte Koalitionsfreiheit."[115]

Allerdings räumt das BAG ein, dass es sich beim Listensprung um einen Eingriff in der passive Wahlrecht der hiervon Betroffenen handelt. Es gehe nicht um die Beeinflussung des aktiven Wahlrechts, durch die Beeinträchtigung der Erfolgswertgleichheit der abgegebenen Stimmen, sondern lediglich eine Korrektur des Wahlergebnisses;[116] „Die Regelung über die Mindestquote für das Geschlecht in der Minderheit dient dazu, den Zugang von Frauen zum Betriebsrat nicht nur zu erleichtern, sondern auch tatsächlich durchzusetzen."[117] „Diese Regelung ist aus Sicht des Gesetzgebers geboten, weil der Betriebsrat mit den beruflichen Problemen von Frauen unmittelbar konfrontiert ist und er deshalb eine Schlüsselposition bei der Beseitigung von Nachteilen und der Durchsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern einnimmt."[118] Weiterhin formuliert das BAG:„Durch die Festlegung der Mindestquote für das Geschlecht in der Minderheit sollen Frauen die Möglichkeit erhalten, ihr Potenzial wirksamer in die Betriebsratsarbeit einzubringen und Einfluss insbesondere auf frauenspezifische Themen, wie z.B. Förderung der Gleichberechtigung, Förderung von Familie und Erwerbstätigkeit sowie Frauenförderpläne, zu nehmen."[119]

Die Regelung des § 15 Abs. 5 Nr. 2 WO BetrVG trägt diesem Umstand dadurch Rechnung, dass aufgrund des vorgesehenen Listensprungs Druck auf die Träger von Wahlvorschlägen ausgeübt wird, die Vorschlagslisten zur Vermeidung von Nachteilen bei der Sitzverteilung den Vorgaben des § 15 Abs. 2 BetrVG anzupassen.[120] Der Listensprung stellt keinen unverhältnismäßigen Eingriff in den Grundsatz der Wahlgleichheit da.[121] Das BAG äußert, dass

[113] Juris, 2009e, BAG 7. Senat, 16.03.2005, 7 ARB 40/04, Leitsatz, S. 1/12, Zeile 4-10
[114] vgl. Juris, 2009e, BAG 7. Senat, 16.03.2005, 7 ARB 40/04, Rn. 28, Seite 6/12
[115] Juris, 2009e, BAG 7. Senat, 16.03.2005, 7 ARB 40/04, Rn. 32, Seite 7/12, Zeile 33-38
[116] vgl. Juris, 2009e, BAG 7. Senat, 16.03.2005, 7 ARB 40/04, Rn. 46, Seite 10/12
[117] Juris, 2009e, BAG 7. Senat, 16.03.2005, 7 ARB 40/04, Rn. 48, Seite 10/12, Zeile 45-47
[118] Juris, 2009e, BAG 7. Senat, 16.03.2005, 7 ARB 40/04, Rn. 40, Seite 9/12, Zeile 26-30
[119] Juris, 2009e, BAG 7. Senat, 16.03.2005, 7 ARB 40/04, Rn. 40, Seite 9/12, Zeile 30-34
[120] vgl. Juris, 2009e, BAG 7. Senat, 16.03.2005, 7 ARB 40/04,Rn. 48, Seite 10/12
[121] vgl. Juris, 2009e, BAG 7. Senat, 16.03.2005, 7 ARB 40/04, Rn. 41, Seite 9/12

man durch den Eingriff etwas Wesentliches gewinnt: „Frauen und Männer sind durch diese Wahlvorschriften gleichberechtigt, so wie es Artikel 3 Abs. 2 GG vorsieht."[122]

Weitere Rechtssprechung zum § 15 Abs. 2 BetrVG ist dem Anhang 2.1 dieser Arbeit in aufbereiteter Form zu entnehmen.

2.4 Stellung, Themen und Arbeitsaufwand des Betriebsrates

In den Jahren 1999[123], 2005 und 2007[124] hat Niedenhoff unterschiedliche Publikationen u. a. zur Stellung, zum Arbeitsaufwand und den Themen des Betriebsrates auf den Markt gebracht, die in diesem Kapitel in erster Linie Erwähnung finden. Grundsätzlich zu sagen ist, dass es sich bei der BR-Arbeit von BR-Mitgliedern um ein Ehrenamt unter Freistellung von der vertraglich vereinbarten Arbeitstätigkeit bei Weiterzahlung der Bezüge handelt. (§ 37 Abs. 1 BetrVG)

Die Stellung des Betriebsrates und Themen der Zusammenarbeit zwischen BR und Arbeitgeber

Gem. § 2 Abs. 1 BetrVG arbeiten Betriebsrat und Arbeitgeber, z.B. Management, unter Beachtung der geltenden Tarifverträge vertrauensvoll und im Zusammenwirken mit den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften und Arbeitgebervereinigungen zum Wohle der Arbeitnehmer und des Betriebs zusammen.[125] Der Betriebsrat verfügt über Initiativ-; Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte. Mittels letzterer kann er Entscheidungen des Arbeitgebers aufhalten, z.B. § 99 BetrVG über sog. „Personelle Angelegenheiten": Widerspruch gegen eine Einstellung eines oder einer neuen Beschäftigten. Er hat Informationsrechte und unterschiedliche Pflichten.

„Eine […] Untersuchung aus dem Jahre 1994 […] macht die hervorgehobene Stellung des Betriebsrats in den Augen des Managements deutlich. 79,7 Prozent der Befragten waren

---

[122] AiB Verlag, Hrsg. (2005), Geschlechterquote ist verfassungsgemäß, S. 2, Zeile 43-45; vgl. Bundesarbeitsgericht, Hrsg. (2005); Geschlechterquote bei Betriebsratswahlen verfassungskonform, S. 1

[123] **Studie aus dem Jahr 1998: 15.000 Fragebögen verschickt vom Institut der Deutschen Wirtschaft Köln über die Verbände, die ihre Mitgliedsfirmen anschrieben. Fragebögen wurden so oft kopiert, dass alle Betriebsratsfähigen Teile einen zum Ausfüllen bekamen. „So kamen in manchen Fällen mehr Fragebögen an das Institut zurück, als vom Verband versendet worden waren."** (Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung: Zusammenarbeit von Betriebsrat und Arbeitgeber, Kosten des Betriebsverfassungsgesetzes, Betriebsrats- und Sprecherausschusswahlen, S. 18, Zeile 4-6)
Die hier vorliegende Untersuchung macht eine Aussage aufgrund der Daten von 68.586 Betriebsratsmitgliedern in 13.659 Betrieben. Dabei war das Verhältnis zwischen den gewerblichen und den Angestelltenvertretern nahezu gleich. Und eine weitere Untersuchung zur Zusammenarbeit Zwischen BR und Arbeitgeber (300 Unternehmensrückläufe (davon 64,7 % ausgefüllt von Arbeitgebern und 35,6 % von BR-Mitgliedern, sowie Berichte von Praktikern. (Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung: Zusammenarbeit von Betriebsrat und Arbeitgeber, Kosten des Betriebsverfassungsgesetzes, Betriebsrats- und Sprecherausschusswahlen, S. 17)

[124] **Fallstudie zur Frage „Wie die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung aussieht und welche Verbesserungsmöglichkeiten sowohl die Betriebsleitungen als auch die BR sehen? etc. aus dem Jahr 2007; BDA und IW erstellten einen Fragebogen, der von Firmen und BR auszufüllen war; Befragungszeitraum: April bis Mai 2007; Rückläufe von 126 Unternehmen und 766 BR-Einheiten mit 719.957 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern.** (Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse eine Fallstudie aus dem Jahr 2007, S. 11-12)

[125] Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2009); Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), Seite 5

überzeugt, dass nicht über das „Ob, sondern über das „Wie“ bei der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat nachzudenken sei. Unternehmerisches Handeln bedeute, das Organ Betriebsrat zu akzeptieren und die konkrete Gestaltung der vertrauensvollen Zusammenarbeit voranzutreiben.“[126] Die überwiegende Mehrzahl der empirischen Untersuchungen belegt, dass der Betriebsrat ein wichtiges Mitentscheidungsorgan im Unternehmen ist.“[127] Es werden Vor- und Nachteile seitens des Arbeitgebers und der leitenden Angestellten formuliert, wobei die Vorteile deutlich überwiegen. (Tabelle 210)

Tabelle 210: Wohin tendiert die Auffassung des Arbeitgebers und der leitenden Angestellten über die betriebliche Mitwirkung und Mitbestimmung?

Waagschale der Betriebsverfassungskultur	
Nachteile • hoher Zeitaufwand • Einfluss der Gewerkschaften • Häufig keine Einbindung betrieblicher Interessen • Verfolgung von Zielen außerhalb des Betriebes • Schwerfälligkeit bei Entscheidungsprozessen • Politische Einflüsse • Rechtssprechung einseitig • Vertrauensvollen Zusammenarbeit ein leeres Wort • Gewerkschaftliches Machtinstrument • Einschränkung der Flexibilität	**Vorteile** • Koordination Unternehmer/Arbeitnehmer • Sprachrohr der Belegschaft • Interessenvertretung • Geordnetes Miteinander • Kompensation von Überreaktionen • Korrektes Behandeln von beiden Seiten • Institutionalisierte Mitbestimmung der Arbeitnehmer • Kontrolle • Andere Sichtweisen • Mittler zum Mitarbeiter • Mitverantwortung • Organisierte Mitsprache des Mitarbeiters • Klare Regelungen • Definierte Ansprechpartner • Gesunde Opposition • Es werden mehr Gesichtspunkte durchleuchtet • Gewährleistung, gesetzeskonform zu sein • Blick für den Mitarbeiter wird geschärft • Konfliktbewältigung • Konsens mit dauerhaften Lösungen • Frühzeitige Lokalisation von Problemen • Stimmungsbarometer

Quelle: eigne Darstellung; vgl. Niedenhoff, 1999, Seite 28, Abbildung 1

Aufgrund der in Tabelle 210 genannten Vorteile kann geschlossen werden, dass davon auszugehen ist, dass der Betriebsrat als Produktionsfaktor – im positiven Sinne – zu betrachten ist. „Von einer qualifizierten und vertrauensvollen Zusammenarbeit der Betriebspartner, Betriebsrat und Arbeitgeber, hängt der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens in hohem

[126] Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung: Zusammenarbeit von Betriebsrat und Arbeitgeber, Kosten des Betriebsverfassungsgesetzes, Betriebsrats- und Sprecherausschusswahlen, S. 25, Zeile 6-13; vgl. Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse eine Fallstudie aus dem Jahr 2007, S. 11

[127] Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse eine Fallstudie aus dem Jahr 2007, Seite 11, Zeile 4-6

Maße ab. Für den Standort Deutschland ist somit eine funktionierende Betriebspartnerschaft ein Kernelement der Wettbewerbsfähigkeit."[128]

Gem. § 74 Abs. 2 BetrVG 1972: tarifpolitische, sozialpolitische und wirtschaftliche Themen sind zwischen AG und BR zu beraten. Hier Themen, die in der Erhebung von Niedenhoff (1998) vom Arbeitgeber, dem BR oder beiden Akteuren genannt wurden. (Tabelle 211)

[128] Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse eine Fallstudie aus dem Jahr 2007, Seite 11, Zeile 15-18

Tabelle 211: Themen der Zusammenarbeit zwischen BR und Arbeitgeber (1998)

<table>
<tr><th colspan="3">Themen genannt von…</th></tr>
<tr><th>AG</th><th>AG und BR</th><th>BR</th></tr>
<tr><td>Einstellungen</td><td rowspan="2">Arbeitszeitänderungen
• Mehrarbeit
• Gleitzeit
• Arbeitszeitauslastung
• Ausweitung von Produktionszeiten
• Flexiblere Arbeitszeiten
• Urlaubsregelungen
• Etc.</td><td rowspan="2">Arbeitsbedingungen, Arbeitsorganisation
• Verbesserungsvorschläge
• Arbeitsabläufe
• Rationalisierungsschutzmaßnahmen
• Schichtanmeldung
• Schichtpläne
• Neue Technologien</td></tr>
<tr><td>Unternehmenskultur</td></tr>
<tr><td>Mitarbeitermotivation</td><td>Entlassungen, Kündigung</td><td>Mitarbeiterführung</td></tr>
<tr><td>Arbeitsplatzgestaltungsmaßnahmen</td><td>Versetzung</td><td>Aus- und Weiterbildung</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Eingruppierung, Umgruppierung</td><td>Wirtschaftliche Lage und Entwicklung</td><td rowspan="2">Tarifpolitik
• Tarifrecht
• Tarifsituation
• Tarifvertrag</td></tr>
<tr><td>Disziplinarangelegenheiten</td></tr>
<tr><td>Krankenstand, Mitarbeiterfehlzeiten</td><td rowspan="2">Entlohnungsfragen
• Entlohnungsgrundsätze
• Gehaltsstrukturen
• Prämiensysteme
• Etc.</td><td>Datenschutz,
technische Kontrolleinrichtungen</td></tr>
<tr><td>Personelle Einzelfälle
• Verwarnungen
• Abmahnungen
• Etc.</td><td>Sozialpläne</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Bildungsmaßnahmen
• Teilnahme an Seminaren
• Reisekosten
• Seminarinhalte
• etc.</td><td rowspan="2">Essen- und Kantinenfragen, Sozialeinrichtungen</td><td>Leistungsbeurteilung</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Einzelprobleme
• Abfindungen, Beschwerden
• Heimarbeit
• Lohnanhebung
• Lohnabrechnung
• Lohneingruppierung
• Soziale Problemfälle
• Vertragsänderungen
• etc.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Kommunikationswege</td><td>Sicherheitsfragen, Arbeitsplatzsicherheit</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Betriebsklima</td><td rowspan="2">Auszubildendenfragen
• Ausbildung
• Seminare
• Übernahme
• etc.</td></tr>
<tr><td>Problemfälle zwischen Beschäftigter und Vorgesetzter</td></tr>
</table>

Quelle: eigene Darstellung; vgl. Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung: Zusammenarbeit von Betriebsrat und Arbeitgeber, Kosten des Betriebsverfassungsgesetzes, Betriebsrats- und Sprecherausschusswahlen, Deutscher Institutsverlag, Köln, S. 42-45

Im Jahr 2007 wurden die Themen, die in Tabelle 212 aufgeführt sind, in der Umfrage von Niedenhoff von mehr als 30 % der Befragten als solche für eine Diskussion zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat benannt.

Tabelle 212: Häufige Diskussionsthemen zwischen BR und Arbeitgeber

Thema	Genannt von der Betriebsleitung	Genannt vom Betriebsrat
Personalplanung (§ 92 BetrVG)	32,1 %	34,4 %
Einstellungen und Versetzungen (§ 99 BetrVG)	35,9 %	25,8 %
Arbeitszeitmodelle (§ 87 (1) Satz 2 BetrVG)	37,2 %	25,0 %
Überstunden (§ 87 (1) Satz 3 BetrVG)	55,0 %	54,9 %
Anhörung bei Kündigung (§ 102 BetrVG)	30,8 %	32,3 %
Allgemeine politische Ziele (z.B. **Gleichstellung von Frau und Mann, Familie und Erwerbstätigkeit,** Umweltschutz etc.) (§ 80 (1) BetrVG)	häufig 11,8 % selten 31,6 % nie 56,6 %	häufig 0,0 % selten 44,0 % nie 56,0 %

Quelle: eigene Darstellung; Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse eine Fallstudie aus dem Jahr 2007, Deutscher Institutsverlag, Köln, S. 30, Tabelle 20

Allgemeinpolitische Mitbestimmungselemente, wie z.B. Chancengleichheit, werden von Betriebsleitung und Betriebsrat als „problemlos“ eingestuft und sind, so Niedenhoff, „missverständlich und daher auch nicht rechtssicher anwendbar. Es könnte auf sie verzichtet werden.“[129]

1979, 1994 und 1998 waren Personalfragen, Arbeitszeitfragen/ Arbeitszeitmodelle und Lohn- und Gehaltsfragen die häufigsten Themen zwischen BR und Arbeitgeber.[130]

Zeitlicher und inhaltlicher Arbeitsaufwand des Betriebsrates – ein Überblick

Aufgrund einiger untersuchter Aktivitäten kann ermessen werden, wie groß der Zeitaufwand für die BR-Arbeit für unterschiedliche Aufgaben und Aktivitäten des/der Vorsitzenden und der anderen BR-Mitglieder ist.[131] Nun folgt eine Auswahl einiger von Niedenhoff z.B. auf Anzahl, Dauer, Häufigkeit untersuchter Aktivitäten und Aufgaben des BR.

Anzahl, Dauer, Häufigkeit und Zeitpunkt der BR-Sitzungen

BR-Sitzungen sind nicht öffentlich und finden i. d. R. während der Arbeitszeit statt, mit Rücksichtnahme auf betriebliche Notwendigkeiten (§§ 29 und 30 BetrVG). Auf Anfragen von einem Viertel der BR-Mitglieder oder der Mehrheit einer Gruppe können Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertreter teilnehmen.[132]

[129] Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse eine Fallstudie aus dem Jahr 2007, S. 33, Zeile 11-12
[130] vgl. Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung, S. 49
[131] vgl. Niedenhoff, H.-U. (2005); Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland, Seite 117
[132] vgl. Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung, Seite 118-119

Im Allgemeinen werden 7,6 Sitzungen/Quartal, 1,5 Sitzungen/Woche mit einer Dauer von durchschnittlich jeweils 2,7 Stunden durchgeführt. Im Dienstleistungsbereich liegt die Anzahl der Sitzungen mit 7,8 Sitzungen/Quartal etwas höher, die Dauer verändert sich nicht.[133]

Tabelle 213: Anzahl und Dauer der BR-Sitzungen (1998)

Betriebe mit…	Anzahl in Sitzungen/Quartal	Dauer in Std.
<500 ständig Beschäftigte	7,8	2,6
>500 ständig Beschäftigten	7,8	3,2

Quelle: eigene Darstellung; vgl. Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung: Zusammenarbeit von Betriebsrat und Arbeitgeber, Kosten des Betriebsverfassungsgesetzes, Betriebsrats- und Sprecherausschusswahlen, Deutscher Institutsverlag, Köln, S. 35

Die durchschnittliche Dauer von BR-Sitzungen lag im Jahr 2007 bei 3 Stunden 33,9 %, gefolgt von 2 Stunden mit 28,8 % und 4 Stunden (18,6 %).[134]

Die meisten Betriebsräte gaben 1998 und 2007 an, wöchentlich (33,2 %; 41,3 %) oder alle zwei Wochen (20,0 %; 40,4 %) oder monatlich (14,4 %; 17,4 %) zu tagen.[135] Getagt wird vorzugsweise morgens oder am Nachmittag. (Tabelle 214)

Tabelle 214: Tagungszeitpunkt i. d. R. während der Arbeitszeit

Tageszeit	Anteil in %
Morgens	56,6
Nachmittags	32,0
Keine Angaben	5,4
Mittags	4,2
Abends und außerhalb der Arbeitszeit	1,8

Quelle: eigene Darstellung; vgl. Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung: Zusammenarbeit von Betriebsrat und Arbeitgeber, Kosten des Betriebsverfassungsgesetzes, Betriebsrats- und Sprecherausschusswahlen, Deutscher Institutsverlag, Köln, S. 39, Tabelle 2

BR-Sitzungen finden Vorzugsweise dienstags (31,3 %), donnerstags (30,7 %) oder mittwochs (29,3 %) statt. Auch montags (16,0 %) und freitags (2,7 %) wird getagt. Lt. Niedenhoffs Untersuchung aus dem Jahr 2007 finden an Wochenenden keine Sitzungen statt.[136]

Organisation einer BR-Sitzung

Die Organisation der Sitzung obliegt lt. § 29 BetrVG in erster Linie der oder dem Vorsitzenden. Die Einladung unter Mitteilung der Tagesordnung ist zu versenden, die Sitzung ist also vorzubereiten. Die/der Vorsitzende hat die Sitzungsleitung inne und unterzeichnet im Nachgang der Sitzung das Protokoll (§ 34 BetrVG). Der Schriftführer oder die Schriftführerin hat während der Sitzung gut zu tun: die Sitzungsniederschrift muss mind. mit dem Wortlaut der

[133] vgl. Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung, Seite 38
[134] vgl. Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse eine Fallstudie aus dem Jahr 2007, S. 17, Tabelle 11
[135] vgl. Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung, S. 38, Tabelle 1; Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse eine Fallstudie aus dem Jahr 2007, S. 17, Tabelle 10
[136] vgl. Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse eine Fallstudie aus dem Jahr 2007, S. 17, Tabelle 10

gefassten Beschlüsse und dem dazugehörigen Abstimmungsergebnis ist zu erstellen (§ 34 BetrVG), eine Anwesenheitsliste ist zu führen und die Unterzeichnungspflicht des Protokolls ist zu beachten.

Alle anderen BR-Mitglieder, Gewerkschaftsbeauftragte (§ 31 BetrVG), Schwerbehindertenvertreter, JAV-Vertreterinnen und -Vertreter (JAV-Vorsitzender immer) und sonstige Gäste, die mit Einverständnis des Gremiums geladen wurden, nehmen teil.[137]

Zusammensetzung und Tagungshäufigkeit der Ausschüsse des BR und des WA

Gem. § 27 BetrVG ist die Bildung eines Betriebsausschusses (BA) vorgesehen, wenn der BR neun oder mehr Mitglieder hat. Der BA besteht aus dem oder der BR-Vorsitzenden, dem Stellvertreter oder der Stellvertreterin und drei weiteren BR-Mitgliedern. Er tagt i.d.R. 14-tägig mit einer durchschnittlichen Sitzungsdauer von 1,5 Stunden. Der BA führt die aktuellen Geschäfte des BR. Dieser kann in Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten (§ 28 Abs. 1 BetrVG) dem BA Aufgaben zur eigenen Beschlussfassung übergeben (keine Betriebsvereinbarungen). Wenn es einen BA gibt, dann ist die Gründung weiterer Ausschüsse des BR möglich (§ 28 BetrVG).[138] Aus Tabelle 215 ist zu entnehmen, dass der BA und der Personalausschuss am häufigsten und durchschnittlich am längsten tagen.

Tabelle 215: Ausschüsse des Betriebsrates (1998)

Ausschuss (A)	Mitgliederzahl		Tagungshäufigkeit/Monat		Durchschnittliche Dauer in Stunden	
	Ø	Dienstleistungsbereich	Ø	Dienstleistungsbereich	Ø	Dienstleistungsbereich
BetriebsA	4,3	3,5	2,1	1,6	1,4	1,5
PersonalA	3,0	2,2	1,0	0,3	1,1	1,1
ArbeitszeitA	1,5	0,6	0,4	0,2	0,6	0,4
SicherheitsA	3,4	2,5	0,6	0,3	0,9	0,8
DatenschutzA	1,6	1,0	0,2	0,1	0,5	0,2
KantinenA	2,4	2,3	0,3	0,4	0,7	0,8

Quelle: eigene Darstellung; vgl. Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung: Zusammenarbeit von Betriebsrat und Arbeitgeber, Kosten des Betriebsverfassungsgesetzes, Betriebsrats- und Sprecherausschusswahlen, Deutscher Institutsverlag, Köln, S. 41, Tabelle 3

Der Wirtschaftsausschuss (WA) ist in allen Unternehmen mit i. d. R. mehr als 100 ständig Beschäftigten gem. § 106 BetrVG zu bilden. Der BR oder der GBR kann mit der Mehrheit der Stimmen seiner Mitglieder die Aufgaben des WA einem Ausschuss des BR übertragen und bestellt WA-Mitglieder für die Dauer der Amtszeit des BR oder GBR. Der WA hingegen unterrichtet den BR/GBR über die Beratungen wirtschaftlicher Angelegenheiten, dazu zählt auch die Erläuterung des Jahresabschlusses durch den Arbeitgeber. Der WA hat mindestens 3 aber höchstens 7 Mitglieder aus dem Unternehmen (auch leitende Angestellte) und mindestens ein BR-Mitglied in seinen Reihen. Der Unternehmer oder dessen Vertreter hat an

[137] vgl. Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung, S. 37, Übersicht 6
[138] vgl. Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung, S. 39

den Sitzungen teilzunehmen. Er kann sachkundige Arbeitnehmer des Unternehmens einschließlich leitender Angestellter hinzuziehen. Die Sitzungen finden monatlich statt.[139]

Der WA tagt am häufigsten einmal pro Quartal (46,9 %), monatlich (24,0 %) oder alle zwei Monate (11,5 %), größere Tagungsabstände kommen seltener vor.[140] „Die Fallstudie zeigt die Tendenz auf, dass Betriebs- und Unternehmensleitungen eher einmal im Quartal eine WA-Sitzung abhalten würden, während demgegenüber Betriebsräte die monatliche Tagungsweise bevorzugen."[141]

Das Monatsgespräch: Anzahl, Dauer, Häufigkeit und Zeitpunkt der Sitzung

Betriebsrat und Arbeitgeber treffen sich, gesetzlich vorgeschrieben, optimaler Weise einmal monatlich (§ 74 BetrVG). Niedenhoff stellt in seiner Studie von 1998 fest, dass im Allgemeinen durchschnittlich 3,4 Monatsgespräche pro Quartal stattfinden, die durchschnittlich 1,7 Stunden dauern. Auch im Dienstleistungsbereich oder bei Betrieben mit weniger als 500 oder mehr als 500 ständig Beschäftigten variieren diese Zahlen kaum.[142] Die Erhebung aus dem Jahr 2007 weist kaum Durchschnittswerte aus. Hier liegt die durchschnittliche Dauer des Monatsgesprächs bei zwei Stunden (46,5 %) gefolgt von drei Stunden (22,8 %) und 4 Stunden (11,4 %).[143]

Wie gesetzlich vorgeschrieben, finden die Gespräche zwischen BR und Arbeitgeber monatlich statt (47,3 %) oder einmal pro Quartal (24,5 %) oder sogar wöchentlich (12,7 %). Es wird bei Niedenhoff auch angegeben, dass Sitzungen dieser Art alle zwei Wochen (8,2 %) oder alle zwei Monate (7,3 %) stattfinden.[144]

Monatsgespräche werden vorzugsweise dienstags (31,0 %), donnerstags (28,5 %), montags (26,6 %) oder auch mittwochs (14,3 %) abgehalten.[145]

Die Betriebsversammlung: Anzahl, Dauer, Häufigkeit und Zeitpunkt der Versammlung

Die Betriebsversammlung findet gesetzlich vorgeschrieben ein Mal pro Quartal statt (§ 43 BetrVG). Der Arbeitgeber ist unter Nennung der Tagesordnung einzuladen. Er kann Vertreter des Arbeitgeberverbandes hinzuziehen. Gewerkschaften können teilnehmen (§ 46 BetrVG

[139] vgl. Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse eine Fallstudie aus dem Jahr 2007, S. 40, Abbildung 11
[140] vgl. Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse eine Fallstudie aus dem Jahr 2007, S. 40, Tabelle 31
[141] vgl. Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse eine Fallstudie aus dem Jahr 2007, S. 41, Zeile 7-14
[142] vgl. Niedenhoff, 1998, S. 42
[143] vgl. Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse eine Fallstudie aus dem Jahr 2007, S. 11, Tabelle 11
[144] vgl. Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse eine Fallstudie aus dem Jahr 2007, S. 17, Tabelle 10
[145] vgl. Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse eine Fallstudie aus dem Jahr 2007, S. 17, Tabelle 10

1972) Einladung und Tagesordnung sind ihnen schriftlich rechtzeitig mitzuteilen. Der oder die BR-Vorsitzende leitet die Versammlung (§ 42 BetrVG).[146]

Die durchschnittliche Dauer hat sich von 1998 (1,7 Stunden)[147] bis 2007 (2 Stunden, 45,9 %; 3 Stunden, 33,3 %) geringfügig erhöht.[148]

1979 führten Betriebsräte in 51,6 % der Fälle ein Mal pro Quartal und 46,5 % eine Betriebsversammlung nach Bedarf durch. In 1998 gab es durchschnittlich 3,5 Sitzungen pro Jahr[149] und 2007 wurden drei Sitzungen/Jahr (36,0 %), zwei Sitzungen/Jahr (24,6 %), vier Sitzungen/Jahr (19,3 %) oder eine Sitzung/Jahr (20,1 %) abgehalten.[150] „Interessant ist die Einschätzung sowohl der Betriebsleitung als auch des Betriebsrats, was wohl eine ausreichende Zahl von Betriebsversammlungen pro Jahr wäre. Hier bahnt sich eine Übereinstimmung zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung an. 56,4 Prozent der Betriebsleitungen sind der Meinung, dass zweimal im Jahr ausreichend sei. Bei den Betriebsräten sind des immerhin 48,5 Prozent.“[151] Sie finden vornehmlich vormittags statt: 85,2 %. So hat man einen zeitlichen „Puffer“ zur Verfügung.[152] Beliebtester Tag für die Durchführung einer Betriebsversammlung ist der Dienstag (46,6 %), gefolgt von Mittwoch (22,2 %) und Donnerstag (17,1 %).[153] Im Dienstleistungsbereich finden „hin und wieder“[154] Versammlungen am Sonntag statt (11,3 %).[155] Durchschnittlich 88,1 % der Betriebsversammlungen werden innerhalb des Betriebsgeländes abgehalten.[156]

Nach Ansicht vieler ist die Betriebsversammlung ein Selbstdarstellungsorgan. „Es gibt keine Organisation der Mitbestimmung, wo so viele Arbeitnehmer zur gleichen Zeit am gleichen Ort sind wie auf einer Betriebsversammlung. Hier können die Betriebsräte den Mitarbeitern vermitteln, dass sie zu Recht gewählt worden sind. Durch interessante Betriebsversammlungen und eine geschickte Selbstdarstellung kann auch die Wiederwahl gefördert werden.“[157]

Gewerkschaften schätzen dieses Mitbestimmungsorgan für die Erreichung ihrer Ziele ganz besonders (61,9 % (1998)[158], 75,5 % (2007)[159] nutzen das Rederecht).[160] „Je größer der Betrieb, das heißt, je mehr Menschen auf einer Betriebsversammlung erscheinen, desto interessanter ist für die Gewerkschaften die Teilnahme und die Möglichkeit Referate zu halten

[146] vgl. Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung, S. 50
[147] vgl. Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung, S. 50
[148] vgl. Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse eine Fallstudie aus dem Jahr 2007, S. 28, Tabelle 18
[149] vgl. Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung, S. 50
[150] vgl. Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse eine Fallstudie aus dem Jahr 2007, S. 26, Tabelle 14
[151] Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse eine Fallstudie aus dem Jahr 2007, S. 26, Zeile 8-14
[152] vgl. Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung, S. 53
[153] vgl. Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung, S. 53
[154] vgl. Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung, S. 55, Zeile 5-6
[155] vgl. Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung, S. 55
[156] vgl. Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung, S. 54
[157] Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung, S. 52, Zeile 7-14
[158] vgl. Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung, S. 55
[159] vgl. Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse eine Fallstudie aus dem Jahr 2007, S. 27, Tabelle 16
[160] vgl. Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung, S. 50 und S. 53

oder Wortbeiträge zu geben."[161] „Sie nutzen das Organ Betriebsversammlung in hohem Maße zur Selbstdarstellung der Gewerkschaften und zur Gewerkschaftswerbung."[162] „In allen Bereichen melden sich Vertreter der Arbeitgeberseite oder sonstige Gäste relativ selten zu Wort."[163] (Tabelle 216)

Tabelle 216: Häufigkeit der Wortmeldungen von Teilnehmergruppen während einer Betriebsversammlung

	nie	selten	oft	regelmäßig
Arbeitgeber (Vorstand, GF)	1,9 %	12,1 %	5,6 %	80,4 %
Betriebsleitung	3,4 %	18,4 %	18,3 %	64,4 %
Leitende Angestellte	25,3 %	50,5 %	16,8 %	7,4 %
Betriebsratsmitglieder	0,9 %	10,9 %	14,5 %	73,3 %
Beauftragte der Gewerkschaften	9,2 %	15,3 %	21,4 %	54,1 %
Beauftragte des AG-Verbandes	85,7 %	9,5 %	4,8 %	0,0 %
Arbeitnehmer im Betrieb	3,8 %	73,1 %	11,5 %	11,6 %
Leiharbeitnehmer	71,3 %	22,7 %	1,5 %	4,5 %

Quelle: eigene Darstellung; Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse einer Fallstudie aus dem Jahr 2007, Deutscher Institutsverlag, Köln, S. 27, Tabelle 17

Schulungs- und Bildungsveranstaltungen

BR-Mitglieder steht die Teilnahme an Schulungsveranstaltungen, die für die BR-Arbeit Kenntnisse vermitteln, die nützlich, sinnvoll und geeignet sind, offen. (§ 37 Abs. 6 und 7 BetrVG) In der ersten Amtsperiode können bis zu vier Wochen Freistellung und in jeder weiteren Amtsperiode bis zu jeweils drei Wochen Freistellung in Anspruch genommen werden. „Es besteht insofern ein individueller Anspruch des einzelnen Betriebsratsmitglieds."[164]

Vor der Weiterbildungsteilnahme muss ein Entsendungsbeschluss hierfür im BR gefasst werden. (§ 37 Abs. 6 BetrVG) Der Arbeitgeber übernimmt die Kosten für die Schulungsveranstaltung und muss das BR-Mitglied freistellen. (§ 37 Abs. 6 BetrVG i. V. m. § 40 BetrVG)

Nach § 37 Abs. 7 BetrVG können auch Schulungen in Anspruch genommen werden. Hier aber besteht keine Verpflichtung des Arbeitgebers zur Freistellung oder/und Kostenübernahme.[165] Im Falle der Freistellung nach § 37 Abs. 6 BetrVG wurden durchschnittlich 2,9 Schulungstage/Jahr in Anspruch genommen, im Falle des § 37 Abs. 7 BetrVG nur 1 Tag/Jahr. Über alle Schulungen betrug die durchschnittliche Dauer 2,1 Tage (1998).[166]

[161] vgl. Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung, S. 55, Zeile 26-30
[162] Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse eine Fallstudie aus dem Jahr 2007, S. 57, Zeile 3-4
[163] Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse eine Fallstudie aus dem Jahr 2007, S. 57, Zeile 3-4
[164] Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung, S. 57, Zeile 29-30
[165] vgl. Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung, S. 58
[166] vgl. Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung, S. 58

Im Jahr 2007 war die Dauer der Schulungstage kaum verändert. (Tabelle 217) Schulungen finden in erster Linie in der Arbeitszeit statt (84,3 %)[167]

Tabelle 217: Schulungstage der Betriebsräte gem. § 37 Abs. 6 und 7 BetrVG

Schulungstage	§ 37 Abs. 6 BetrVG (in %)	§ 37 Abs. 7 BetrVG (in %)
1-2	7,7	**36,6**
3-4	**24,8**	**28,0**
5-6	**23,9**	**20,4**
7-8	**10,3**	3,2
9-10	**12,8**	5,4
11-12	2,6	3,2
13-14	9,4	0,0
15-20	3,4	2,2
3-4 Wochen	3,4	1,0
mehr als 4 Wochen	1,7	-*

*keine Angabe

Quelle: eigene Darstellung; Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse einer Fallstudie aus dem Jahr 2007, Deutscher Institutsverlag, Köln, S. 21, Tabelle 12

„In der Regel sind in der heutigen betrieblichen Praxis Mitglieder des Betriebsrats zeitweilig oft nicht in der Lage, zum Beispiel an Betriebsratssitzungen teilzunehmen. Deshalb rücken sehr häufig die ersten, zweiten oder dritten Ersatzmitglieder nach, damit Betriebseinheiten ordnungsgemäß arbeiten können. Dies hat zur Folge, dass diese Betriebsratsmitglieder Kenntnisse über die Paragraphen des Betriebsverfassungsgesetzes haben sollten. Aus diesem Grunde werden immer häufiger auch Ersatzmitglieder geschult, in dieser Fallstudie in 54 Prozent der Betriebseinheiten.“[168] Im Jahr 1998 boten die Gewerkschaften mit 91,5 %[169] die meisten Schulungen an. In 2007 ist das immer noch so (81,0 %), die Konkurrenz anderer Anbieter, z.B. private Anbieter, Bildungswerke der deutschen Wirtschaft und kirchlichen Institutionen, hat zugenommen.[170]

Einigungsstellenverfahren und Gerichtsverfahren

Zur Beilegung von Meinungsverschiedenheiten in mitbestimmungspflichtigen Angelegenheiten zwischen Arbeitgeber und BR wird die Einigungsstelle angerufen. (§ 76 BetrVG) Ein Gerichtsverfahren kann sich anschließen oder aus anderen Gründen erfolgen.

Im Jahr 1998 gab es durchschnittlich 0,1 Einigungsstellenverfahren/Jahr und 0,3 Gerichtsverfahren/Jahr.[171] 1998 erkannte Niedenhoff folgendes:„Aus diesen Ergebnissen kann ge-

[167] vgl. Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse eine Fallstudie aus dem Jahr 2007, S. 21
[168] Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse eine Fallstudie aus dem Jahr 2007, S. 21, Zeile 18-25
[169] vgl. Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung, S. 59-60
[170] vgl. Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse eine Fallstudie aus dem Jahr 2007, S. 21, Tabelle 13
[171] vgl. Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung, S. 60

schlossen werden, dass sich Betriebsrat und Arbeitgeber beziehungsweise Betriebsleitung heute durch gegenseitiges Argumentieren und Überzeugen zu verständigen suchen."[172]

Ein bis drei Einigungsstellenverfahren/Jahr (1: 9,0 %; 2: 8,0 %; 3: 5,0 %) ergaben sich durchschnittlich aus der Studie Niedenhoffs im Jahr 2007.[173] Die meisten Verfahren dauern 4 Wochen. In 2007 hat die Anzahl der Einigungsstellenverfahren wesentlich zugenommen. „Arbeitgeber und Betriebsrat sind nach den bisherigen Erfahrungen aber bemüht, anfallende Konflikte betrieblich zu regeln und Streitigkeiten selbst beizulegen."[174] „Die Einigungsstelle ist sozusagen die Ultima Ratio, die letzte Möglichkeit eine interne Einigung herbeizuführen."[175]

Die Dauer von Gerichtsverfahren hingegen beträgt länger als ein halbes Jahr (44,8 %), drei Monate (17,2 %) gefolgt von sechs Monaten (13,8 %). „Sehr kurze Verfahren über wenige Monate sind eine Seltenheit."[176] Die Verhandlungsdauer bei Mitbestimmungsverfahren beträgt meistens eine Woche (23,5 %), vier Wochen (21,6 %), 8 Wochen (17,6 %), 2-3 Wochen (11,8 %) oder weniger.[177]

Einstellungen zur Zusammenarbeit und Beurteilung des Organs BR aus Arbeitgeber- und BR-Sicht

Aus der Erhebung von 1998 geht hervor, dass BR und Arbeitgeber ihre Zusammenarbeit als „gut" (AG: 61,5 % und BR: 62,0 %) und 76,1 % der Arbeitgeber und 70 % der BR die diese als „gut" bis „sehr gut" beurteilen.[178] Ebenso wird dem BR-Organ im Betrieb eine „hohe" (AG: 63,5 % und BR: 54,0 %) oder sogar „hohe" und „sehr hohe" (AG: 83,4 % und BR: 64 %) Bedeutung eingeräumt.[179]

Aus der Studie von 2007 geht hervor, dass Präventivmaßnahmen, z.B. Arbeitsgruppen, Runde Tische, „Montags- und Freitagsgespräche", Lenkungskreise, Ad-hoc-Projektteams, Paritätische Kommissionen etc. zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat stattfinden. Präventivmaßnahmen „sorgen dafür, dass beim täglichen Ablauf erst gar keine Konflikte entstehen oder diese schon im Ansatz erkannt und dadurch schnell vernünftige Lösungen gefunden werden."[180] Auch in den ausgewählten Thesen zur Zusammenarbeit von BR und Management wird dieses angesprochen: „In der betrieblichen Praxis haben sich Präventivmaßnahmen als sehr erfolgreich herausgestellt. Hier werden betriebliche Maßnahmen durch Arbeits-

[172] Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung, S. 61, Zeile 27-30
[173] vgl. Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse eine Fallstudie aus dem Jahr 2007, S. 36, Tabelle 23
[174] Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse eine Fallstudie aus dem Jahr 2007, S. 36, Zeile 26-27
[175] Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse eine Fallstudie aus dem Jahr 2007, S. 36, Zeile 15-19
[176] Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse eine Fallstudie aus dem Jahr 2007, S. 37, Zeile 31-33
[177] vgl. Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse eine Fallstudie aus dem Jahr 2007, S. 34, Tabelle 21
[178] vgl. Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung, S. 65, Tabelle 12 und 13
[179] vgl. Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung, S. 64, Tabelle 10 und 11
[180] Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse eine Fallstudie aus dem Jahr 2007, S. 38, Zeile 15-20 und S. 39, Zeile 1-3

gruppen oder Steuerkreise ständig begleitet, um Konflikte schon im Keim zu erkennen und zu lösen."[181] Ad-hoc-Projektteams sind bei Betriebsräten (5,9 %) als gewünschte Präventivmaßnahmen nicht so beliebt, wie auf Arbeitgeberseite (17,1 %). Paritätische Kommissionen und Runde Tische sind bei Betriebsräten und insbesondere bei der Arbeitgeberseite beliebt, um Konflikte erst gar nicht aufkommen zu lassen oder rechtzeitig zu lösen. Verbindungsleute zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber (8,5 %) werden nur durch den Betriebsrat eindeutig (23,5 %) bevorzugt.[182]

Tabelle 218: Bewertung der Schwierigkeiten und Verbesserungspotenziale aus Arbeitgeber- und Betriebsratssicht (1998)

Arbeitgebersicht	Betriebsratssicht
Schwierigkeiten werden (Seite 66) • in der persönlichen Einstellung des BR zur Betriebsleitung, • in der fachlichen Kompetenz, • in der ständigen Auseinandersetzung zu Einzelfragen gesehen.	**Schwierigkeiten werden (Seite 103)** • in Terminschwierigkeiten der Arbeitgeberseite, • in dem uneinheitlichen Auftreten der GL, • in den fehlenden Konzepte der Zusammenarbeit mit dem BR, • in den mangelnden Kenntnissen im BetrVG gesehen.
Einzelprobleme (Seite 65-67): • **Arbeitszeit**: kundenorientierte Zeitsouveränität, flexible Arbeitszeitmodelle bei Umstrukturierung, Personalabbau, Öffnungszeiten „Der Betriebsrat reagiert in den meisten Fällen zu unflexibel. Er hält an alten Zöpfen fest." • **Personalprobleme**: Personalplanung, Personalabbau,. Personalgespräche, ideologisch betrachtet, „Der Betriebsrat tut sich schwer, unpopuläre Gespräche mitzutragen." • **Betriebsverfassungsgesetz**: falsch interpretiert, „Paragraphenreiterei" (Seite 66, Zeile 34), mangelnde Sachkompetenz, völlige Gewerkschaftsorientierung, Fremdbestimmung durch Gewerkschaften, Gewerkschaftsabhängigkeit (von 50 % genannt), „oft zu formal, zu bürokratisch, zu lange Gespräche" • **Sachkompetenz**: „Oftmals werden persönliche vor betriebliche Interessen gesetzt. Betriebliche Probleme erhalten dann einen niedrigeren Stellenwert.", „Fehlendes Verständnis für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge."	**Einzelprobleme (Seite 103-104)** • Akzeptanz: „Der Betriebsrat wird von der Geschäftsleitung nicht akzeptiert." (Seite 103, Zeile 27), teilweise Ignoranz gegenüber dem BR • **Informationspolitik**: BR wird nicht einbezogen oder informiert, „Da keine rechtzeitigen Informationen, hat sich über die Jahre ein sehr misstrauisches Verhältnis aufgebaut." (Seite 103, Zeile 31-32) • **Grundsätzlicher Interessenkonflikt**: „Das der Arbeitgeber das Beste für seine Firma will und der Betriebsrat das Beste für die Mitarbeiter." (Seite 104, Zeile 8-10) • **Fehlender offener Umgang**: mangelnde rechtzeitige und umfassende Information, „Angst" (Seite 104, Zeile 20) der Mitarbeiter z. B. vor Umstrukturierungen und Outsourcing
Verbesserungsvorschläge: • Informationspolitik zwischen AG und BR • „Die Betriebsratsmitglieder sollten mit der Geschäftsführung nicht nur zum Wohle der Mitarbeiter, sondern **auch zum Wohle des**	**Verbesserungsvorschläge:** • **„besserer Informationsaustausch"** (Seite 104, Zeile 27-28) immer wieder „mehr Offenheit" gefordert (Seite 105, Zeile 11-12) • **Qualifikation**: „Arbeitgeber nachhaltiger

[181] Niedenhoff, H.-U. (2005); Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland, S. 262, Zeile 19-22
[182] vgl. Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse eine Fallstudie aus dem Jahr 2007, S. 39, Tabelle 29

Betriebes vertrauensvoll zusammenarbeiten.“ (Seite 68, Zeile 10-13) • **Qualifikation**: Schulungen durch den Arbeitgeber zum besseren Verständnis „wirtschaftlicher Notwendigkeiten“ (Seite 68, Zeile 18) • **Verringerung der Gewerkschaftsabhängigkeit**: „Die Betriebsräte müßten sich vom 'Gängelband der Gewerkschaft lösen', dies würde zu mehr firmenspezifischen Lösungen führen.“ (Seite 68, Zeile 21-23) • „So heißt es unter anderem, daß das Betriebsverfassungsgesetz veraltet sei oder aber die künftigen Herausforderungen nach **einem praxisnahen Betriebsverfassungsgesetz** verlangen.“ (Seite 69, Zeile 8-9)	und besser schulen.“ (Seite 104, Zeile 29-30) gemeinsame Bildungsveranstaltungen von BR und AG • „Es wäre besser, wenn der Arbeitgeber nicht immer den Betriebsrat automatisch als 'Feind' und 'Bedrohung' sähe, sondern Vorschläge so neutral wie möglich betrachtete, um sie dann sachlich (nicht emotional) auszudiskutieren.“ (Seite 105, Zeile 5-8)
Kritik an der AG-Seite: • **Fehlende Kenntnisse zum BetrVG** auf der AG-Seite – so in Fragebögen bei Niedenhoff geäußert.	Kritik an der BR-Seite: • „Der Betriebsrat sollte seine **Rolle auch als Managementaufgabe** verstehen, das heißt professioneller, technologieoffener und mit wirtschaftlichem Selbstverständnis arbeiten.“ (Seite 105, Zeile 14-17) • Nicht nur externe Berater einbeziehen, sondern **„muss mehr auf die Mitarbeitermeinung eingehen.“** (Seite 105, Zeile 19) • Die meisten Betriebsräte betrachten sich als Partner der Betriebsleitung und würden „gerne mehr in die Verantwortung hineingenommen werden durch rechtzeitige und umfassende Information.“ (Seite 105, Zeile 23-24)

Quelle: eigene Darstellung; vgl. Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung: Zusammenarbeit von Betriebsrat und Arbeitgeber, Kosten des Betriebsverfassungsgesetzes, Betriebsrats- und Sprecherausschusswahlen, Deutscher Institutsverlag, Köln, S. 65-69 und S. 103-105

2.5 Einschätzung und Perspektiven

Das BetrVG und damit der BR als Gremium ist in ein komplexes System der industriellen Beziehungen auf der betrieblichen Ebene eingebettet.

Die letzte tiefgreifendere Reform des BetrVG im Jahr 2001 hat unterschiedliche Neuerungen mit sich gebracht, die, auch wenn es sich um indirekte Instrumente handelt, für Frauen besonders entgegenkommend und vorteilhaft sind. Sie ermöglichen die bessere Einbindung von Frauen, die durch Familie oder/und Pflege und Erwerbstätigkeit mehrfach belastet sind. Die Erhöhung des Frauenanteils im BR war u. a. auch die Zielsetzung des Gesetzgebers, da Frauen in BR-Gremien, bis auf Ausnahmen, mehrheitlich immer noch unterrepräsentiert sind. „Diese Regelung ist aus Sicht des Gesetzgebers geboten, weil der Betriebsrat mit den beruflichen Problemen von Frauen unmittelbar konfrontiert ist und er deshalb eine Schlüsselposi-

tion bei der Beseitigung von Nachteilen und der Durchsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern einnimmt“, so das BAG, 7. Senat.[183]

Frauen sind, wie alle Beschäftigten im Betrieb zunächst einmal von allen Themen ganz direkt, oder zumindest indirekt betroffen. Arbeitszeit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Chancengleichheit etc. – Themen, die insbesondere Frauen bewegen sollten.

Erstaunlich ist in diesem Zusammenhang, dass Niedenhoff 1998 herausfand, dass gleichstellungs- und vereinbarkeitspolitische Themen aus Sicht des BR und des Arbeitgebers selten bis nie eine Rolle spielen. (Tabelle 212) Auch vor der Novellierung von 2001 gab es, wenn auch unterrepräsentiert, Frauen in den BR-Gremien. In diesem Zusammenhang sei die Frage erlaubt, ob Frauen wirklich für sich, also Frauen, sorgen oder ob sie ihre Interessen denen der Männer im Gremium anpassen oder sich einfach nicht gegen die männlichen BR-Mitglieder durchsetzen konnten?

„Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass in der zahlenmäßigen Relation der Geschlechter in den Betrieben zueinander erheblich weniger Frauen für den Betriebsrat kandidieren als Männer. Das hat gesellschaftliche und familienpolitische Gründe, die auch durch § 15 Abs. 2 BetrVG nicht beseitigt werden“[184]

Seit der Reform des BetrVG im Jahre 2001 gibt es im § 15 Abs. 2 BetrVG eine sog. „Geschlechterquote“ oder „Geschlechtergleichstellungsquote“. Wenn man diese Quote, die für Männer als auch Frauen als Minderheitengeschlecht in einem Betrieb gilt, auf Frauen bezieht, dann wird es „wesentlich darauf ankommen, ob genügend Frauen bereit sind, für die Betriebsräte zu kandidieren. Je geringer der Frauenanteil bei den Wahlbewerbern im Verhältnis zu dem Anteil der Männer ist, umso größer ist die Gefahr, dass § 15 Abs. 2 BetrVG entweder ins Leere läuft oder zu einer Verfälschung des Wählerwillens führt.“[185] Das BAG hat die Verfassungsmäßigkeit der Quote als auch den Listensprung als gut und sinnvoll beurteilt.[186]

Es kommt also nur noch darauf an, ob in den Unternehmen in denen Frauen in der Minderheit sind, genügend Frauen kandidieren, um die Minderheitensitze auszufüllen oder ggf. sogar mehr Sitze für ihre Gruppe zu erreichen. Werden Frauen vor dem Hintergrund der in diesem Kapitel dargestellten hohen, zeit- und arbeitsintensiven Anforderungen kandidieren? „Untersuchungen, wie die regelmäßige WSI-Betriebsrätebefragung zeigen, dass gerade in den vergangenen Jahren der Professionalisierungsdruck auf Betriebsräte gestiegen ist.“[187]

[183] Juris, 2009e, BAG 7. Senat, 16.03.2005, 7 ARB 40/04, Rn. 40, Seite 9/12, Zeile 26-30
[184] Schneider, W. (2002), Betriebsratswahlen 2002: Mindestmandate für das Geschlecht in der Minderheit – Eine systematische Darstellung des § 15 Abs. 2 BetrVG, S. 81, Zeile 22-29 mittlere Spalte
[185] Schneider, W. (2002), Betriebsratswahlen 2002: Mindestmandate für das Geschlecht in der Minderheit – Eine systematische Darstellung des § 15 Abs. 2 BetrVG, S. 81, Zeile 13-21, rechte Spalte
[186] vgl. Juris, 2009e, BAG 7. Senat, 16.03.2005, 7 ARB 40/04
[187] Behrens, M.; Hans-Böckler-Stiftung, Pressestelle, Hrsg. (2009); Betriebliche Mitbestimmung: Beschäftigte in rund 28.000 betriebe würden durch FDP-Forderung ihre Betriebsräte verlieren, Seite 1, Zeile 42-44

Als Gründe nennt Behrens die massive Ausweitung des Aufgabenspektrums, die Dezentralisierung der Tarifpolitik, den Ausbau betrieblicher Rentenversicherungssysteme und die Begleitung von betrieblichen Restrukturierungsmaßnahmen.

Hieraus ergibt sich eine erhebliche Mehrbelastung für die BR-Mitglieder in der BR-Arbeit, neben ihrer normalen Arbeit und neben dem Privatleben.

Die in Kapitel 2.2 erwähnte und von der FDP geforderte Einschränkung der Mitbestimmung wirkt hier kontraproduktiv und widersprüchlich „Man kann nicht gleichzeitig immer mehr Aufgaben auf die betriebliche Ebene verlagern und einen radikalen Abbau bei denen in die Wege leiten, die diese Aufgabe zu schultern haben“, so Martin Behrens.[188]

Ebenso ist es kein Geheimnis, dass nicht alle Betriebsleiter und Betriebsleiterinnen oder Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen erpicht darauf sind, einen BR in ihrem Betrieb zu haben und mit ihm zusammenarbeiten zu müssen. Sie sehen darin einen persönlichen Angriff, Machtverlust und wittern Schwierigkeiten in ihrem eigenen, selbständigen Agieren. „Je kleiner der Betrieb ist, desto größer der Einfluss der Geschäftsführung auf diejenigen, die sich zur Wahl stellen“[189], so Manfred Meyer, Gewerkschaftssekretär der IG BAU in Essen. Teilweise wird von ihnen, mit allen möglichen (subtilen) Mitteln versucht, die BR-Wahlen zu blocken und damit zu erreichen, dass viele Beschäftigte sich nicht trauen sich aufstellen zu lassen, weil sie gesetzeswidriger Weise (§ 119 BetrVG) Repressalien fürchten müssen, schlimmstenfalls mit einer Kündigung aus einem ganz anderen Grund und dann mit immensen negativen Auswirkungen auf das Privatleben. Kandidaturen werden aus Angst oder Vorsicht zurückgezogen. „Da werde Druck ausgeübt, so Meyer. ‚Wir können das aber nicht beweisen, sondern immer nur vermuten.’“[190]

Diese Hemmnisse könnten u.a. dazu führen, dass Frauen bisher häufig nicht für den BR kandidiert haben und zukünftig auch davor zurückschrecken werden, sich zu engagieren und sich „Extraarbeit“ ggf. mit „viel Amt und wenig Ehre“ als auch „viel Ärger, der nicht sein muss/ darf“ zuzumuten. (s. Kapitel 4)

Die nächsten BR-Wahlen im Jahr 2014 werden zeigen, wie sich die Umsetzung der Geschlechtergleichstellungsquote in den Betrieben und die Frauenanteile in den BR weiterentwickeln.

[188] Behrens, M.; Hans-Böckler-Stiftung, Pressestelle, Hrsg. (2009); Betriebliche Mitbestimmung: Beschäftigte in rund 28.000 betriebe würden durch FDP-Forderung ihre Betriebsräte verlieren, Seite 1, Zeile 49-51
[189] Mulitze, C. (2004); „Verschwindet mit eurem Sozialistenkasten“, S. 23, Zeile 12-14
[190] Mulitze, C. (2004); „Verschwindet mit eurem Sozialistenkasten“, S. 23, Zeile 16-18

3 Frauen in der deutschen Wirtschaft, in Führungspositionen und in Betriebsratsgremien

Wie in den „Fakten zum Tag der Frau“ des Statistischen Bundesamtes (Destatis) vom 02.03.2010 zu lesen ist, machen Frauen den größeren Teil der deutschen Bevölkerung aus. (Tabelle 301) „Über die Hälfte der insgesamt 82,0 Millionen Menschen, die Ende 2008 in Deutschland lebten, waren Mädchen und Frauen (51 % beziehungsweise 41,8 Millionen).“[1] In Schleswig-Holstein ist das Geschlechterverhältnis von Frauen und Männern fast identisch.

Tabelle 301: Die Anzahl der Frauen in Deutschland und Schleswig-Holstein (2008)

Frauen	Deutschland*	SH**
Bevölkerung insgesamt	82.135.000	2.834.260
Frauen insgesamt	41.904.000	1.446.462
Frauenanteil an der Gesamtbevölkerung	51,02 %	51,03 %

Quelle: *Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2009b); Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Mikrozensus, Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit, Fachserie 1 Reihe 4.1.1, Bd. 2: Deutschland 2008, Erscheinungsfolge: jährlich, erschienen am 29. Juli 2009, korrigiert am 17. August 2009 (Tabelle 5.6), Wiesbaden, Artikelnummer: 2010411087424 in https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1024311 vom 02.05.2010, Seite 30, Tabelle 1.3 (Bevölkerung, Erwerbspersonen sowie Erwerbsquoten nach Altersgruppen und Familienstand, Jahr 2008, Durchschnitt)
**Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung (2009); Datenkarte 2009 (mit den Daten aus 2008 und davor) Bundesrepublik Deutschland – Fakten für Beschäftige Daten zur Mitbestimmung, Daten für die einzelnen Bundesländer unter http://www.boeckler.de/pdf/pub_datenkarte_brd_2009.pdf (Bundesrepublik Deutschland)

Das Geschlechterverhältnis hat sich lt. Statistischem Bundesamt immer mehr angeglichen, auf 1.000 Männer kommen Ende 2008 noch 1.041 Frauen (1961: 1.127 Frauen kamen auf 1000 Männer).[2]

Wo ist ein Teil dieser 41,8 Mio. Frauen in der deutschen und z.T. auch in der schleswig-holsteinischen Wirtschaft wiederzufinden? Allgemein und zu welchen Bedingungen, mit dem gelegentlichen Fokus auf Schleswig-Holstein und die Energie- und Wasserversorgung, als auch den Bereich der öffentlichen und privaten Dienstleistungen (ohne öffentliche Verwaltung)? In Führungspositionen? In Aufsichtsräten? Arbeiten sie in Betriebsräten mit? Sind sie Gewerkschaftsmitglieder?

Das vorliegende Kapitel vermittelt einen Überblick über Daten und Fakten und ermöglicht somit Antworten auf die o. g. Fragen.

3.1 Frauen auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland

Von den ca. 41 Mio. Erwerbspersonen sind fast 19 Mio. Frauen, d.h., dass Frauen rund 45,5 % aller Erwerbstätigen im Alter von 15 bis 65 Jahren ausmachen.

[1] Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2009a); Zahl der Woche Nr. 009 vom 02.03.2010, Fakten zum Tag der Frau, S. 1, Zeile 1-3
[2] vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2009a); Zahl der Woche Nr. 009 vom 02.03.2010, Fakten zum Tag der Frau, S. 1

Tabelle 302: **Frauen auf dem deutschen Arbeitsmarkt (2008)**

Frauen	Deutschland
Anzahl aller Erwerbspersonen	41.226.000
Anzahl der Frauen in Deutschland 15 bis 65 Jahre	26.936.000
davon Erwerbspersonen (15 bis 65 Jahre)	18.754.000
Frauenanteil an allen Erwerbstätigen*	45,49 %
Erwerbsquote der Frauen**	69,6 %

*selbst ermittelte Zahl

**Die weibliche Erwerbsquote errechnet sich aus der Anzahl der erwerbstätigen Frauen im Alter zwischen 15 und 65 Jahren dividiert durch die weibliche Gesamtbevölkerung derselben Altersklasse.[3]

Quelle: eigene Darstellung, vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2009b); Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Mikrozensus, Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit, Fachserie 1 Reihe 4.1.1, Bd. 2: Deutschland 2008, Erscheinungsfolge: jährlich, erschienen am 29. Juli 2009, korrigiert am 17. August 2009 (Tabelle 5.6), Wiesbaden, Artikelnummer: 2010411087424 in https://wwwec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1024311 vom 02.05.2010, Seite 30, Tabelle 1.3 (Bevölkerung, Erwerbspersonen sowie Erwerbsquoten nach Altersgruppen und Familienstand, Jahr 2008, Durchschnitt)

Gut zwei Drittel der Bevölkerung im arbeitsfähigen Alter geht einer Beschäftigung nach. Die Erwerbsquote aller Männer, im Alter von 15 bis 65 Jahren (insgesamt, Deutschland) beträgt 81,8 %[4] (SH: 81,9 %[5]). Sie liegt traditionell[6] also über der der Frauen (69,6 %; auch SH: 69,6 %[7]). Dieses ist auch der Fall, wenn die Erwerbsquoten, wie in Tabelle 303, nach Familienstand gestaffelt verglichen werden. Männer haben, wie dort zu sehen ist, durchgehend höhere Erwerbsquoten als Frauen.

[3] **Erwerbsquote: Prozentualer Anteil der Erwerbspersonen (Erwerbstätige und Erwerbslose) an der Bevölkerung. In vielen Fällen erfolgt der Ausweis von Erwerbsquoten ausschließlich für Personen im erwerbsfähigen Alter von 15 bis unter 65 Jahren.** Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2009d); Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Mikrozensus, Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit, Fachserie 1 Reihe 4.1.1, Bd. 1, S. 21

[4] Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2009b); Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Mikrozensus, Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit, Fachserie 1 Reihe 4.1.1, Bd. 2: Deutschland 2008, Erscheinungsfolge, S. 30, Tabelle 1.3 (Bevölkerung, Erwerbspersonen sowie Erwerbsquoten nach Altersgruppen und Familienstand, Jahr 2008, Durchschnitt)

[5] Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2009b); Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Mikrozensus, Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit, Fachserie 1 Reihe 4.1.1, Bd. 2: Deutschland 2008, S. 110, Tabelle 4.5 (Erwerbsquoten nach Altersgruppen und Ländern)

[6] Bundesagentur für Arbeit/Regionaldirektion Nord, Hrsg. (2009); Genderbericht – Mehr Chancen für Frauen und Männer auf dem norddeutschen Arbeitsmarkt, S. 4, Zeile 7

[7] Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2009b); Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Mikrozensus, Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit, Fachserie 1 Reihe 4.1.1, Bd. 2, S. 111, Tabelle 4.5 (Erwerbsquoten nach Altersgruppen und Ländern)

Tabelle 303: Frauenerwerbsquoten der Frauen in Deutschland nach Familienstand (2008)

Familienstand	Weibliche Bevölkerung	Weibliche Erwerbspersonen*	Erwerbsquoten	
			Frauen	Männer
ledig	8.994.000	6.167.000	68,6 %	74,3 %
verheiratet	14.756.000	10.189.000	69,0 %	88,4 %
geschieden/ verwitwet	3.185.000	2.399.000	75,3 %	82,2 %

*Erwerbstätige[8] und Erwerbslose

Quelle: eigene Darstellung, vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2009b); Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Mikrozensus, Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit, Fachserie 1 Reihe 4.1.1, Bd. 2: Deutschland 2008, a.a.O., Seite 30, Tabelle 1.3 (Bevölkerung, Erwerbspersonen sowie Erwerbsquoten nach Altersgruppen und Familienstand, Jahr 2008, Durchschnitt)

In den letzten Jahren ist eine steigende Erwerbsquote von Frauen zu beobachten. Im Jahr 2005 betrugt die durchschnittliche Frauenerwerbsquote noch 60,6 % (Männer: 71,3 %). Neben der allgemeinen konjunkturellen Entwicklung werden unterschiedliche Aspekte hinsichtlich der steigenden Frauenbeschäftigung diskutiert: „Zum einen ist die expandierende Teilzeitbeschäftigung eine Domäne der Frauen. Über 80 % der Teilzeitbeschäftigten sind weiblichen Geschlechts.“[9] (Kapitel 3.1, Atypische Beschäftigung: Teilzeitbeschäftigung) Zum anderen sind Frauen überwiegend in Dienstleistungen beschäftigt. Diese konnten vom sektoralen Strukturwandel besonders profitieren, was einen positiven Effekt auf die Beschäftigung und Arbeitslosigkeit der Frauen ausgeübt hat. Drittens zeigen auch bessere Qualifikationen, insbesondere der jüngeren Frauen, Auswirkungen auf die Beschäftigung von Frauen. „So ist beispielsweise der Anteil der Schul- und Ausbildungsabbrecher unter den Frauen deutlich niedriger als bei den Männern. Auch bei den Akademikern (Studienanfänger und -absolventen) konnten Frauen ihre Position in den letzten Jahren stark verbessern.“[10]

[8] **Erwerbstätige sind Personen im Alter von 15 und mehr Jahren, die im Berichtszeitraum wenigstens 1 Stunde für Lohn oder sonstiges Entgelt irgendeiner beruflichen Tätigkeit nachgehen bzw. in einem Arbeitsverhältnis stehen (einschl. Soldaten und Soldatinnen sowie mithelfender Familienangehöriger), selbstständig ein Gewerbe oder eine Landwirtschaft betreiben oder einen Freien Beruf ausüben. Die in dieser Veröffentlichung dargestellten Ergebnisse beziehen sich bei Vorliegen einer oder mehrerer Tätigkeiten auf die Haupterwerbstätigkeit. Nach diesem Konzept gelten auch alle Personen mit einer „geringfügigen Beschäftigung“ im Sinne der Sozialversicherungsregelungen als erwerbstätig. Die Versicherungspflicht dieser Beschäftigungsverhältnisse ist geregelt in § 7 SGB V. Wann eine geringfügige Tätigkeit vorliegt, ergibt sich aus § 8 SGB IV (u .a. bei einer Arbeitszeit von längstens zwei Monaten oder 50 Arbeitstagen innerhalb eines Kalenderjahres und einem Einkommen, das einen monatlichen Höchstbetrag nicht überschreitet). Die Geringfügigkeitsgrenze des monatlichen Arbeitsentgeltes ist seit dem 1. April 2003 für das gesamte Bundesgebiet einheitlich in Höhe von 400 EUR festgeschrieben.**
Nach der Stellung im Beruf werden Erwerbstätige in Selbstständige, mithelfende Familienangehörige und abhängig Beschäftigte gegliedert. Abhängig Beschäftigte sind Beamte und Beamtinnen, Angestellte, Arbeiter und Arbeiterinnen sowie Auszubildende. Abhängig Beschäftigte üben ihre Haupttätigkeit auf vertraglicher Basis für einen Arbeitgeber in einem abhängigen Arbeitsverhältnis aus und erhalten hierfür eine Vergütung (Arbeitnehmerentgelt: Lohn bzw. Gehalt). Ein Arbeitsverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist gegeben, wenn zwischen beiden ein förmlicher oder auch formloser Vertrag besteht, der normalerweise von beiden Parteien freiwillig abgeschlossen worden ist und demzufolge der Arbeitnehmer für den Arbeitgeber gegen eine Geld- oder Sachvergütung arbeitet. Als abhängig Beschäftigte gelten auch Personen, die vorübergehend nicht arbeiten, sofern sie formell mit ihrem Arbeitsplatz verbunden sind (z. B. Urlauber, Kranke, Streikende, Ausgesperrte, Mutterschafts- und Elternurlauber, Schlechtwettergeldempfänger usw.).
Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2009d); Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Mikrozensus, Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit, S. 20, 21

[9] Bundesagentur für Arbeit/Regionaldirektion Nord, Hrsg. (2009); Genderbericht – Mehr Chancen für Frauen und Männer auf dem norddeutschen Arbeitsmarkt, S. 4, Zeile 12-14

[10] Bundesagentur für Arbeit/Regionaldirektion Nord, Hrsg. (2009); Genderbericht – Mehr Chancen für Frauen und Männer auf dem norddeutschen Arbeitsmarkt, S. 4, Zeile 20-23

Schulausbildung, Studienanfänger/-abschlüsse, berufliche Bildungsabschlüsse

Im Jahrgang 2007/2008 zeigen die bundesweiten Schulabgängerinnern- und Schulabgängerzahlen, dass in dem betreffenden Jahrgang mehr Männer als Frauen gänzlich ohne Schulabschluss einer allgemeinbildenden Schule bleiben (Frauen: 5,40 %; Männer: 8,56 %), auch machen mehr Männer als Frauen ein Hauptschulabschluss. Bei der Fachhochschulreife, dem Realschulabschluss und der Hochschulreife bzw. dem Abitur machen die Frauen den größeren Anteil an den Schulabgängerinnen und Schulabgängern aus. Beim Abitur erreichen

7,65 % mehr Frauen diesen Abschluss als Männer.[11] (Tabelle 304) Auch im Jahr 2003 (Gender Datenreport) zeichnete sich diese Tendenz ab.[12] (BMFSFJ, 2004)

Tabelle 304: Schulabgängerinnen und Schulabgänger allgemeinbildender Schulen 2007/2008

	Differenz aus Warte der Frauen	**Frauen**		**Männer**	
Ohne Hauptschulabschluss	-3,16 %	25.037	5,40 %	39.872	**8,56 %**
Hauptschulabschluss	-5,9 %	87.473	19,20 %	116.950	**25,10 %**
Realschulabschluss	+2,04 %	186.178	**40,88 %**	185.656	39,84 %
Fachhochschulreife	+0,28 %	7.593	**1,67 %**	6.480	1,39 %
Hochschulreife	+7,65 %	149.199	**32,76 %**	117.032	25,11 %
Gesamt	./.	455.480	100,00 %	465.990	100,00 %

Quelle: eigene Darstellung und eigene Berechnungen; Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2008); Absolventen/Abgänger: Bundesländer, Schuljahr, Geschlecht, Schulabschlüsse – Statistik der allgemeinbildenden Schulen 2007/2008, Wiesbaden, in https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?sequenz=tabelleErgebnis&selectionname=21111-0014&sprache=de vom 20.01.2011, S. 1-3

Männer und Frauen im Alter zwischen 15 und 65 Jahren haben zu knapp unter 60 % und um die 60 % eine Berufsausbildung absolviert. „Allerdings verfügen die Frauen der jüngsten dargestellten Kohorte [25-35 Jahre] häufiger als die gleichaltrigen Männer über höher qualifizierte berufliche Abschlüsse.“[13] (BMFSFJ, 2004; Daten aus 2004)

„Die jungen Frauen konnten seit 1980 ihre Studienbeteiligung [im Verhältnis zur altersspezifischen Bevölkerung] verdoppeln, bei den jungen Männern steigt sie fast um die Hälfte an. Im Studienjahr 2002/2003 stellten junge Frauen erstmals mehr als die Hälfte aller Studienanfängerinnen und Studienanfänger. Im Studienjahr 2004/2005 lagen bei den Studienanfängerinnen und Studienanfängern die jungen Männer mit 51,4 % vorne. Diese Zahlen zeigen,

[11] **Eigene Berechnungen mit den Daten** aus Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2008); Absolventen/Abgänger: Bundesländer, Schuljahr, Geschlecht, Schulabschlüsse – Statistik der allgemeinbildenden Schulen 2007/2008, S. 1-3
[12] vgl. Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Hrsg. (2004); 1.4.3 Schulabschlüsse in Gender Datenreport, S. 1
[13] Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Hrsg. (2004); 1.8 Berufliche Bildungsabschlüsse in Gender Datenreport, S. 2, Zeile 16-18

dass in den letzten Jahren beide Geschlechter annähernd gleich häufig ein Studium aufnehmen."[14]

In der Altersgruppe der 25-30-Jährigen besitzen etwa gleich viele Frauen wie Männer einen Fachhochschulabschluss. Bei den 30-35-jährigen Männern steigt der Anteil noch an und bleibt dann relativ konstant. Bei den Frauen liegt der Anteil bis zum 45. Lebensjahr bei 5-6 % um danach abzufallen.[15] (BMFSFJ, 2004; Daten aus 2004)

Hochschulabschlüsse werden von Frauen und Männern der jüngeren Altersgruppe ähnlich häufig erreicht. „Frauen erreichten diese Abschlüsse im Durchschnitt in jüngeren Jahren als Männer, wie bei der Altersgruppe der 25 bis 35-Jährigen abzulesen ist. In dieser Altersgruppe haben 8,8 Prozent der Frauen im Gegensatz zu 5,5 Prozent der Männer einen Hochschulabschluss erlangt, und 0,6 Prozent der Frauen und 0,4 % der Männer haben schon eine Promotion erfolgreich abgeschlossen."[16] (BMFSFJ, 2004; Daten aus 2004)

Frauen und Männer liegen im Alter von 30 bis 35 Jahren bezüglich ihrer Hochschulabschlüsse fast gleich auf. Der Anteil der Männer ist in den höheren Altersgruppen etwas größer. Einen deutlich sichtbaren Unterschied gibt es ab dem Alter von 50 Jahren und bei den 60-65-Jährigen. Hier verfügen 4,8 % der Frauen und 10,4 % der Männer über einen Hochschulabschluss oder haben promoviert.[17] (BMFSFJ, 2004; Daten aus 2004)

Beschäftigung nach (Ausbildungs-) Berufen und Wirtschaftsunterbereichen und Studienfachwahl

Die Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit stellt fest, dass es nach wie vor deutliche Unterschiede in der Geschlechtsverteilung bei den ausgeübten Berufen gibt. „Mehr als ein Drittel aller sozialversicherungspflichtig beschäftigten Frauen sind auf die drei Berufsordnungen Bürofachkräfte, Verkauf und Krankenpflege konzentriert (Bezugsraum Deutschland, Stichtag: 30.09.2008). Erweitert man diese Berufsgruppen noch um die Sprechstundenhelferinnen, Gebäudereinigerinnen, Kindergärtnerinnen, Sozialarbeiterinnen und Bankfachleute, so sind bereits mehr als die Hälfte der beschäftigten Frauen erfasst. Bei den Männern ist das Spektrum der ausgeübten Berufe deutlich breiter. Männer sind zudem nicht so stark auf den Dienstleistungsbereich konzentriert, sondern ebenso häufig im Handwerk und in industriellen Fertigungsberufen tätig. Diese geschlechtsspezifischen Berufsmuster gelten auch für Nord-

[14] Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Hrsg. (2004); 1.7.1 Anteile der Studienanfängerinnen und Studienanfänger in Gender Datenreport, S. 1, Zeile 6-11
[15] vgl. Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Hrsg. (2004); 1.8 Berufliche Bildungsabschlüsse in Gender Datenreport, S. 2
[16] Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Hrsg. (2004); 1.8 Berufliche Bildungsabschlüsse in Gender Datenreport, S. 2, Zeile 24-28
[17] vgl. Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Hrsg. (2004); 1.8 Berufliche Bildungsabschlüsse in Gender Datenreport, S. 2

deutschland."[18] In Schleswig-Holstein haben die personenbezogenen Dienstleistungen und Berufe im Bereich Tourismus eine hohe Bedeutung.

Diese Ergebnisse werden schon für die Ausbildungsplatz- bzw. Berufswahl durch die repräsentative und signifikante Studie „Geschlechterspezifische Unterschiede in der Bewertung der Ausbildung" im Rahmen des Ausbildungsreportes 2009 des DGB (Bereich Jugend) aus dem Jahr 2009 bestätigt.[19]

Jungen und Mädchen haben ein unterschiedliches Berufswahlverhalten. Die der jungen Frauen sind in Tabelle 305 auf Grundlage des Ausbildungsreports des DGB 2009 und 2010 mit Daten aus den Jahren 2008 und 2009 dargestellt.

[18] Bundesagentur für Arbeit/Regionaldirektion Nord, Hrsg. (2009); Genderbericht – Mehr Chancen für Frauen und Männer auf dem norddeutschen Arbeitsmarkt, S. 7, Zeile 28-38

[19] **Ausbildungsreport 2009, DGB Jugend: Angaben von 6.920 Azubis in betrieblichen Ausbildungsverhältnissen (duales System) aus den 25 meistfrequentierten Ausbildungsberufen (Bundesinstitut für Berufsbildung) konnten in die Auswertung aufgenommen werden. Schriftliche, überwiegend klassenweise Befragung (Fragebogen) im Rahmen der Bildungsarbeit der Gewerkschaften an Oberstufenzentren bzw. Berufsschulen vor Ort; Zeitraum: September 2008 bis Mai 2009; „Durch die regionale Streuung und die unterschiedliche Zusammensetzung der Berufsschulklassen sind maßgebliche Aspekte, wie etwa Betriebsgröße, Tarifbindung, städtische/ländliche Lage in der Stichprobe zufällig verteilt."** vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Bereich Jugend Hrsg. (2009); Geschlechterspezifische Unterschiede in der Bewertung der Ausbildung in Ausbildungsreport 2009, S. 41-50; S. 51, Zeile 4-3

Tabelle 305: Weiblich dominierte Berufe in den Jahren 2008 und 2009

2008: Berufswahl der Frauen (in %)					2009: Berufswahl der Frauen (in %)			
♀ sind mit mehr als 80 % vertreten	1	Zahnmedizinische Fachangestellte	99,7		♀ sind mit mehr als80 % vertreten	1	Medizinische Fachangestellte	98,0
	2	Medizinische Fachangestellte	97,7			2	Zahnmedizinische Fachangestellte	97,5
	3	Fachverkäuferin Lebensmittelhandwerk	96,0			3	Fachverkäuferin Lebensmittelhandwerk	90,5
	4	Friseurin	92,1			4	Friseurin	87,9
	5	Hotelfachfrau	80,4			5	Kauffrau für Bürokommunikation	81,7
♀ mit 20 % und mehr vertreten	6	Bürokauffrau	75,3		♀ mit 20 % und mehr vertreten	6	Hotelfachfrau	78,1
	7	Kauffrau für Bürokommunikation	74,3			7	Bürokauffrau	73,1
	8	Restaurantfachfrau	73,9			8	Restaurantfachfrau	67,9
	9	Verkäuferin	69,0			9	Verkäuferin	66,7
	10	Bankkauffrau	65,5			10	Bankkauffrau	65,1
	11	Industriekauffrau	62,6			11	Industriekauffrau	62,4
	12	Kauffrau im Einzelhandel	60,8			12	Kauffrau im Einzelhandel	54,0
	13	Kauffrau im Groß- und Außenhandel	48,9			13	Kauffrau im Groß- und Außenhandel	41,7
	14	Köchin	24,0			14	Köchin	25,1
♀ mit bis zu 20 % vertreten	15	Gärtnerin	19,7			15	Gärtnerin	23,8
	16	Fachkraft für Lagerlogistik	12,5		♀ mit bis zu 20 % vertreten	16	Fachkraft für Lagerlogistik	14,7
	17	Tischlerin	9,1			17	Malerin/ Lackiererin	11,0
	18	Fachinformatikerin	7,3			18	Tischlerin	8,6
	19	Industriemechanikerin	7,1			19	Industriemechanikerin	7,7
	20	Malerin/ Lackiererin	7,1			20	Fachinformatikerin	4,7
	21	Mechatronikerin	6,8			21	Mechatronikerin	3,2
	22	KFZ-Mechatronikerin	4,2			22	KFZ-Mechatronikerin	3,2
	23	Elektronikerin	3,4			23	Metallbauerin	2,3
	24	Anlagenmechanikerin	2,4			24	Elektronikerin	2,1
	25	Metallbauerin	2,1			25	Anlagenmechanikerin	2,0

Quelle: eigene Darstellung; vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Bereich Jugend Hrsg. (2009); Geschlechterspezifische Unterschiede in der Bewertung der Ausbildung in Ausbildungsreport 2009 – Studie, Berlin, in http://www.dgb-jugend.de/ausbildung/meldungen/ausbildungsreport_2009 vom 01.11.2009, Seite 42, Abbildung 21; vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Bereich Jugend (2010); Ausbildungsreport 2010, Berlin in http://www.dgb-jugend.de/neue_downloads/data/ausbildungsreport-2010_dgb-jugend.pdf vom 12.01.2011, S. 42, Abbildung 23

Es gibt eindeutig weiblich dominierte Berufsgruppen mit mehr als 80 % weiblichen Auszubildenden. (Tabelle 305) Die von jungen Männern gewählten Berufe ließen sich genau spiegelbildlich darstellen, da der Männeranteil immer den Anteil ausmacht, der die 100 % an Auszubildenden in einem Ausbildungsberuf erreichen lässt. Männlich geprägt (mit mehr als 80 % Männeranteil) sind technische Berufe. In der Wahl der Frauen haben Berufe im Dienstleistungssektor eine hohe Priorität. Von 2008 bis 2009 haben sich keine gravierenden Veränderungen ergeben. Die Aufteilung der typischen Frauen- und Männerberufe hat sich nicht verändert. (Mehr dazu auch unter Durchschnittliche Einkommen von Frauen, geschlechterbezogene Entgeltungleichheit in diesem Kapitel.)

Die Berufswahl und spätere -ausübung bildet sich dann auch in den Wirtschaftsunterbereichen und der Zuordnung von Frauen und Männern als Erwerbstätige zu diesen ab. (Kapitel 4.1.3)

Tabelle 306: **Erwerbstätige Männer und Frauen nach Wirtschaftsbereichen (2008)**

Arbeitsbereiche von Frauen und Männern	**Deutschland**		**SH**	
	Anzahl (in 1000)		**Anzahl (in 1000)**	
	Frauen	**Männer**	**Frauen**	**Männer**
Land und Forstwirtschaft; Fischerei	282	391	12	32
Bergbau und verarbeitendes Gewerbe	2393	6232	53	143
Energie- und Wasserversorgung*	***79*** ***22,83 %***	***267*** ***77,17 %***	***2*** ***18,18 %***	***9*** ***81,82 %***
Baugewerbe	305	2216	11	74
Handel und Gastgewerbe	3622	3126	131	128
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	593	1553	23	63
Kredit- und Versicherungsgewerbe	659	642	22	25
Grundstückswesen, Vermietung, wirtschaftliche Dienstleistungen	1949	2222	70	71
Öffentliche Verwaltung u.ä.	1311	1557	46	73
Öffentliche und private Dienstleistungen (ohne öffentliche Verwaltung)*	***6352*** ***69,55 %***	***2781*** ***30,45 %***	***233*** ***68,52 %***	***107*** ***31,48 %***
Insgesamt	17546	21188	607	727

*Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2003 (WZ 2003) Fassung für den Mikrozensus ist unter dem Buchstaben E die Energie- und Wasserversorgung (Strom, Gas, Wasser, Fernwärme) und unter N das Gesundheitswesen im Wirtschaftszweig öffentliche und private Dienstleistungen (ohne öffentliche Verwaltung) zusammengefasst[20]

Quelle: eigene Darstellung und eigene Berechnungen inkl. Kursivstellung, Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2009b); Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Mikrozensus, Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit, Fachserie 1 Reihe 4.1.1, Bd. 2: Deutschland 2008, S. 39, Tabelle 2.4 (2 Erwerbstätige 2.4 Erwerbstätige nach Wirtschaftsbereichen und Stellung im Beruf, Jahr 2008, Durchschnitt) und Seite 172, Tabelle 5.7 (5 Lange Reihen, 5.7 Erwerbstätige nach Wirtschaftsunterbereichen und Ländern)

In der oben angeführten Tabelle 306 liegt der Focus auf dem Verhältnis von erwerbstätigen Männern und Frauen in der Energie- und Wasserversorgung und den öffentlichen und privaten Dienstleistungen (ohne öffentliche Verwaltung), denen auch die Krankenhausbranche zuzuordnen ist. Dieser Schwerpunkt wurde gewählt, da die Betriebe, in denen die Interviews für diese Arbeit geführt wurden, Krankenhäuser und Stadtwerke in Schleswig-Holstein sind (Kapitel 8 und 9).

Im Energie- und Wasserversorgungsbereich sind in Deutschland zu 22,83 % und zu 77,17 % Männer beschäftigt. Der Unterschied ist in Schleswig-Holstein noch deutlicher. Hier gibt es einen Frauenanteil von 18,18 % und einen Anteil an Männern in Höhe von 81,82 %.

Der Bereich der öffentlichen und privaten Dienstleistungen weist einen Frauenanteil an den Erwerbstätigen in diesem Bereich insgesamt in Deutschland 69,55 % und in Schleswig-Holstein einen Anteil von 68,52 % aus. Der Männeranteil beläuft sich auf 30,45 % in Deutschland (SH: Männer: 31,48 %).

[20] vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2009e); Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Mikrozensus, Beruf, Ausbildung und Arbeitsbedingungen der Erwerbstätigen, Fachserie 1 Reihe 4.1.2, Bd. 1, S. 85

Beide Wirtschaftsbereiche verhalten sich bezüglich ihres Geschlechteranteils wie schon bei den gewählten Ausbildungsberufen zu sehen, spiegelbildlich.

Die vom Statistischen Bundesamt veröffentlichten Zahlen zur Studienfachwahl (Wintersemester 2003/2004) geben die in Tabelle 307 aufgezeigte Struktur ab.[21]

Tabelle 307: Die 20 von männlichen und weiblichen Studierenden am häufigsten besetzten Studienfächer im Wintersemester 2003/2004 (in %)

Studienfachwahl der Frauen (in %)		
1	Betriebswirtschaftslehre	7,5
2	Germanistik/ Deutsch	6,9
3	Rechtswissenschaft	5,1
4	Medizin (Allg.-Medizin)	5,0
5	Pädagogik	4,1
6	Anglistik/Englisch	3,6
7	Wirtschaftswissenschaften	3,3
8	Biologie	3,0
9	Psychologie	2,8
10	Sozialwesen	2,6
11	Mathematik	2,4
12	Architektur	2,1
13	Soziologie	1,5
14	Geschichte	1,3
15	Sozialarbeit/-hilfe	1,2
16	Chemie	1,2
17	Geographie/ Erdkunde	1,2
18	Politikwissenschaft/ Politologie	1,2
19	Sozialpädagogik	1,1
20	Kunstgeschichte/ Kunstwissenschaft	1,1
	Gesamt	58,2

Studienfachwahl der Männer (in %)		
1	Betriebswirtschaftslehre	8,5
2	Informatik	6,5
3	Maschinenbau/-wesen	6,0
4	Rechtswissenschaft	4,9
5	Wirtschaftswissenschaften	4,7
6	Elektrotechnik/Elektronik	4,4
7	Wirtschaftsingenieurwesen	3,4
8	Medizin (Allg.-Medizin)	3,2
9	Bauingenieurwesen/ Ingenieurbau	2,7
10	Physik	2,4
11	Mathematik	2,2
12	Wirtschaftsinformatik	2,2
13	Architektur	2,1
14	Germanistik/ Deutsch	2,0
15	Politikwissenschaften/ Politologie	1,8
16	Biologie	1,7
17	Chemie	1,7
18	Volkswirtschaftslehre	1,6
19	Geschichte	1,6
20	Geographie/ Erdkunde	1,3
	Gesamt	64,5

Quelle: eigene Darstellung; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2005); Gender Datenreport – kommentierter Datenreport zur Gleichstellung von Männern und Frauen in der Bundesrepublik Deutschland in http://www.bmfsfj.de/Publikationen/genderreport/1-Bildung-ausbildung-und-weiterbildung/1-7-Studium/1-7-2-stuienfachwahl.html vom 28.07.2010, S. 2-3

Das Fach Betriebswirtschaftslehre steht bei beiden Geschlechtern an erster Stelle. „Ansonsten studieren deutlich mehr Männer Informatik, Maschinenbau/ -wesen und Elektrotechnik und deutlich mehr Frauen Germanistik, Anglistik sowie Erziehungswissenschaft und andere sozialwissenschaftliche Fächer.“[22] Als relativ ausgeglichen können die Zahlen im Bereich Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft als auch in den Wirtschaftswissenschaften angesehen werden. Frauen studieren Mathematik und Architektur ähnlich häufig wie Männer.[23]

[21] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2005); Gender Datenreport – kommentierter Datenreport zur Gleichstellung von Männern und Frauen in der Bundesrepublik Deutschland

[22] BMFSFJ, Hrsg. (2005); Gender Datenreport – kommentierter Datenreport zur Gleichstellung von Männern und Frauen in der Bundesrepublik Deutschland, S. 3, Zeile 5-7

[23] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2005); Gender Datenreport – kommentierter Datenreport zur Gleichstellung von Männern und Frauen in der Bundesrepublik Deutschland, S. 3

Qualität der Beschäftigung: Normalarbeitsverhältnis oder atypische Beschäftigung

Erwerbstätige in einem Normalarbeitsverhältnis sind in die sozialen Sicherungssysteme integriert, also: sozialversicherungspflichtig. Neben diesem Kriterium sind noch die folgenden erfüllt: eine Vollzeittätigkeit oder eine Teilzeittätigkeit mit mindestens der Hälfte der üblichen vollen Wochenarbeitszeit wird gearbeitet, ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis liegt vor und das Arbeits- und Beschäftigungsverhältnis sind identisch miteinander.[24]

Unter atypischer Beschäftigung werden alle abhängigen Beschäftigungsverhältnisse verstanden,

- die einer Befristung unterliegen,
- eine Teilzeitbeschäftigung mit 20 und weniger Stunden bedeuten,
- als Zeitarbeits-/Leiharbeitsverhältnisse oder
- geringfügige Beschäftigung[25], z.B. 400-€-Job,

vertraglich begründet sind.

Die Zahlen gestalten sich in Deutschland und Schleswig-Holstein wie in Tabelle 308 beschrieben.

Tabelle 308: **Normalarbeitsverhältnisse und atypische Beschäftigung von Männern und Frauen in Deutschland und Schleswig-Holstein (2008)**

	Deutschland		SH*
	Ost	West	
Sozialversicherungspflichtig beschäftigte insgesamt	5.218.896	22.238.819	813.047
Frauen	2.582.569	9.811.556	381.279
Männer	2.636.327	12.427.263	431.768
Atypische Beschäftigung			
Insgesamt	1.995.178	10.785.788	249.616
Frauen	1.345.377	7.565.099	159.673
Männer	649.801	3.220.689	89.943
Geringfügig Beschäftigte			
Insgesamt	892.151	6.185.874	175.278
Frauen	524.863	4.008.434	59.655
Männer	367.288	2.177.440	115.623

Quelle: eigene Darstellung, vgl. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung (2009); Datenkarte 2009 (mit den Daten aus 2008 und davor) Bundesrepublik Deutschland – Fakten für Beschäftige Daten zur Mitbestimmung, Daten für die einzelnen Bundesländer unter http://www.boeckler.de/pdf/pub_datenkarte_brd_2009.pdf (Bundesrepublik Deutschland) und http://www.boeckler.de/pdf/pub_datenkarte_schlesw_holst_2009.pdf (Schleswig-Holstein) vom 12.12.2009;
*Bundesagentur für Arbeit/Regionaldirektion Nord, Hrsg. (2009); Genderbericht – Mehr Chancen für Frauen und Männer auf dem norddeutschen Arbeitsmarkt, Kiel, Juni 2009, in http://www.arbeitsagentur.de/nn_8462/Dienststellen/RD-N/RD-N/A10-Fachdienste/Publikation/Genderbericht-2008.pdf vom 09.05.2010, S. 18, Tabelle Eckewerte des Arbeitsmarktes, Schleswig-Holstein

In Deutschland befinden sich mehr Männer als Frauen in einem sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnis. Im Westen sind deutlich mehr Männer so beschäftigt als Frauen. In Schleswig-Holstein halten sich die Zahlen ungefähr die Waage.

[24] Statistisches Bundesamt, Gruppe ID, Pressestelle, in Zusammenarbeit mit der Gruppe III D Arbeitsmarkt, Hrsg. (2008); Atypische Beschäftigung auf dem Deutschen Arbeitsmarkt, S. 6
[25] Statistisches Bundesamt, Gruppe ID, Pressestelle, in Zusammenarbeit mit der Gruppe III D Arbeitsmarkt, Hrsg. (2008); Atypische Beschäftigung auf dem Deutschen Arbeitsmarkt, S. 6

„Allgemein hat sich die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung der Frauen in den letzten Jahren positiver entwickelt als die der Männer. Zwischen Juni 1999 und Juni 2008 ist die Beschäftigung der Frauen deutschlandweit um 2,8 % gestiegen, während bei den Männern ein Rückgang von 2,3 % zu verzeichnen war.“[26] Dieses Muster findet sich auch in Schleswig-Holstein wieder, wo die Zahl der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Frauen ebenfalls um 2,8 % zunahm (Männer: -1,3 %).

Bei der atypischen Beschäftigung ergibt sich hingegen ein ganz anderes Bild: hier sind in erster Linie Frauen als Zuverdienerinnen, Alleinerziehende, Berufsrückkehrerinnen, die Rente aufbessernde oder hauptberuflich in diesen Formen Arbeitende u.ä., betroffen. 71 % aller atypisch Beschäftigten in Deutschland sind Frauen (Männer: 29,%).[27] Ein Grund für das große Ungleichgewicht ist der hohe Anteil von Frauen in einer Teilzeitbeschäftigung. Es sind 30,2 % der Frauen mit einer Wochenstundenzahl von 20 und weniger Stunden.[28]

Es ist zu bedenken, dass atypische Beschäftigung häufig mit prekärer Beschäftigung einhergehen kann. Sie ist mit dieser aber nicht zwingend gleichzusetzen. „Working Poor ist kein Fremdwort mehr in Deutschland“[29], dieses hat weitreichende Folgen für die Betroffenen, deren Familien und insbesondere deren Kinder. Schuld daran sind u.a. prekäre Beschäftigungsverhältnisse, die nicht geeignet sind, auf Dauer den Lebensunterhalt einer Person sicherzustellen und/oder deren soziale Sicherung zu gewährleisten.[30] Die soziale und rechtliche Absicherung sind eingeschränkt oder gar nicht vorhanden.[31] Bei der Einstufung als prekär sind auch persönliche Lebensumstände des Arbeitnehmers oder der Arbeitnehmerin, wie bisheriger Verlauf des Arbeitslebens und Haushaltskontext, zu beachten.[32] Die persönlichen Lebensumstände werden einbezogen, wenn Beschäftigte ihre Existenz nicht durch ihr Einkommen sichern können, sondern sich eines Kombilohnes bedienen und „aufstocken“ müssen und dazu Hartz IV/ALG II beantragen.

---

[26] Bundesagentur für Arbeit/Regionaldirektion Nord, Hrsg. (2009); Genderbericht – Mehr Chancen für Frauen und Männer auf dem norddeutschen Arbeitsmarkt, S. 4, Zeile 38-41

[27] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund, Hrsg. (DGB), Frauen und Gleichstellungspolitik (2008); Zweieinhalb mal mehr Frauen atypisch beschäftigt, S. 1

[28] vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2008); Atypische Beschäftigung auf dem deutschen Arbeitsmarkt – Begleitmaterial zum Pressegespräch am 09.09.2008 in Frankfurt am Main, S. 15

[29] Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Bundesvorstand, Hrsg. (2008); Kein Kind zurücklassen – Kinderarmut bekämpfen der AG „Kinderarmut“ vom 27.05.2008, S. 1, Zeile 22-23

[30] Statistisches Bundesamt, Gruppe ID, Pressestelle, in Zusammenarbeit mit der Gruppe III D Arbeitsmarkt, Hrsg. (2008); Atypische Beschäftigung auf dem Deutschen Arbeitsmarkt, S. 6; **Abgrenzung atypischer Beschäftigung im Mikrozensus: Der Mikrozensus erfragt nur zur Haupterwerbstätigkeit so detaillierte Merkmale, dass atypische Beschäftigungsverhältnisse identifiziert werden können. Personen, die nur in einer Nebenerwerbstätigkeit einer atypischen Beschäftigung nachgehen, können als solche nicht gezählt werden. Gehen sie in ihrer Haupterwerbstätigkeit einer Normalbeschäftigung nach, werden sie als Normalarbeitnehmer gezählt. In ihrer Haupttätigkeit atypisch beschäftigte Personen werden nur hinsichtlich dieser Beschäftigung berücksichtigt.** vgl. Statistisches Bundesamt, Gruppe ID, Pressestelle, in Zusammenarbeit mit der Gruppe III D Arbeitsmarkt, Hrsg. (2008); Atypische Beschäftigung auf dem Deutschen Arbeitsmarkt, S. 6

[31] vgl. Schwendler, K.; ver.di Landesbezirk Niedersachsen-Bremen, Bereich Frauen- und Gleichstellungspolitik, Hrsg. (2008); Denkart – Themen, die Frauen bewegen…, S. 2

[32] Statistisches Bundesamt, Gruppe ID, Pressestelle, in Zusammenarbeit mit der Gruppe III D Arbeitsmarkt, Hrsg. (2008); Atypische Beschäftigung auf dem Deutschen Arbeitsmarkt, S. 6; **Abgrenzung atypischer Beschäftigung im Mikrozensus: Der Mikrozensus erfragt nur zur Haupterwerbstätigkeit so detaillierte Merkmale, dass atypische Beschäftigungsverhältnisse identifiziert werden können. Personen, die nur in einer Nebenerwerbstätigkeit einer atypischen Beschäftigung nachgehen, können als solche nicht gezählt werden. Gehen sie in ihrer Haupterwerbstätigkeit einer Normalbeschäftigung nach, werden sie als Normalarbeitnehmer gezählt. In ihrer Haupttätigkeit atypisch beschäftigte Personen werden nur hinsichtlich dieser Beschäftigung berücksichtigt.** vgl. Statistisches Bundesamt, Gruppe ID, Pressestelle, in Zusammenarbeit mit der Gruppe III D Arbeitsmarkt, Hrsg. (2008); Atypische Beschäftigung auf dem Deutschen Arbeitsmarkt, S. 6

Im Jahr 2007 schätzte die Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), dass über 5 Mio. Menschen, rund 15 % der Beschäftigten, in sog. prekären Arbeitsverhältnissen beschäftigt waren: ohne existenzsicherndes Einkommen[33], mit marginalsten Ansprüchen in der Sozialversicherung, ohne Interessenvertretung und mit Schwierigkeiten der Durchsetzung arbeitsrechtlicher Ansprüche (Verstoß z.B. gegen § 4 Diskriminierungsverbot TzBfG).[34] Die Zahl der Mini-Jobber war damals auf 6,6 Mio. Menschen gestiegen.[35] Altersarmut, in erster Linie von Frauen, wird zukünftig eine Folge von prekärer Beschäftigung sein. „Atypische Beschäftigung kann zu einer dramatischen Reduzierung der Rentenhöhe führen."[36]

Atypische Beschäftigung: Teilzeitbeschäftigung

„Teilzeitarbeit ist mengenmäßig die bedeutsamste atypische Beschäftigungsform, in der besonders Frauen angestellt werden. Allein über 30 Prozent aller abhängig beschäftigten Frauen arbeiten in Teilzeit".[37] (DGB, 2008) In Deutschland ist Teilzeitbeschäftigung nach wie vor eine Domäne der Frauen, dieses zeigen auch die Werte in Tabelle 309. Nur jeder sechste Teilzeitbeschäftigte in Deutschland ist männlich, bei den Frauen hingegen sind 83,6 % in Teilzeit angestellt. Im Norden sieht die Situation ähnlich aus: Der Frauenanteil der Teilzeitbeschäftigten beträgt in Schleswig-Holstein 83,7 %. Als Hauptursache nennt die Regionaldirektion Nord der Bundesagentur für Arbeit, dass Frauen in den westlichen Bundesländern im Jahr 2004 zu 63 % persönliche oder familiäre Verpflichtungen angaben. Bei den Männern hingegen waren es nur 13 %.[38]

Tabelle 309: Allgemeine Daten von Frauen und Männern zu Arbeitszeiten und Arbeitszeitlagen in Deutschland (2008)

	Ost	West	SH*
Teilzeitbeschäftigte			
Insgesamt	963.620	4.039.172	168.871
Frauen	783.986	3.396.529	141.266
Männer	179.634	642.643	27.605

*Bundesagentur für Arbeit/Regionaldirektion Nord, Hrsg. (2009); Genderbericht – Mehr Chancen für Frauen und Männer auf dem norddeutschen Arbeitsmarkt, S. 18, Tabelle Eckwerte des Arbeitsmarktes, Schleswig-Holstein

Quelle: eigene Darstellung, vgl. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung (2009); Datenkarte 2009 (mit den Daten aus 2008 und davor) Bundesrepublik Deutschland – Fakten für Beschäftige Daten zur Mitbestimmung, Daten für die einzelnen Bundesländer unter http://www.boeckler.de/pdf/pub_datenkarte_brd_2009.pdf (Bundesrepublik Deutschland);

Die Befragung von 16.000 Betrieben in ganz Deutschland, die repräsentativ für alle Betriebe mit mindestens einem oder einer sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ist – das IAB-

[33] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2007); Atypische und prekäre Beschäftigung, S. 3
[34] Huschke, J. (2008); Prekäre Beschäftigung aus gleichstellungspolitischer Perspektive, Folie 16
[35] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2007); Atypische und prekäre Beschäftigung, S. 3
[36] Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2009): Ratgeber atypische Beschäftigung, S. 18, Zeile 4-5
[37] **Nach Daten des Statistischen Bundesamtes aus dem Jahr 2007**; vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund, Hrsg. (DGB), Frauen und Gleichstellungspolitik (2008); Zweieinhalb mal mehr Frauen atypisch beschäftigt, S. 1, Zeile 20-23
[38] vgl. Bundesagentur für Arbeit/Regionaldirektion Nord, Hrsg. (2009); Genderbericht – Mehr Chancen für Frauen und Männer auf dem norddeutschen Arbeitsmarkt, S. 7

Betriebspanel 2009 – hat ermittelt, dass Teilzeitbeschäftigung eine „Frauendomäne“[39] darstellt. Im Jahr 2008 und in den Vorjahren stellten Frauen mit einem Anteil von 80 % an allen Teilzeitbeschäftigten deutlich die Mehrzahl. 44 % aller erwerbstätigen Frauen (Frauenanteil an Gesamtbeschäftigten) sind teilzeitbeschäftigt, aber nur 9 % der erwerbstätigen Männer (Männeranteil an Gesamtbeschäftigten).[40]

Als Gründe hierfür wird die Übernahme familiärer Pflichten angegeben, da die überwiegende Verantwortung für die Erziehung der Kinder bei den Frauen angesiedelt ist.

Der Wunsch nach Teilzeitbeschäftigung kann bei Männern und Frauen auch unabhängig vom Thema Familie erwachsen. Zu bedenken ist, wie bei prekärer Beschäftigung, dass Teilzeitbeschäftigung auf lange Sicht negative Auswirkungen auf das Einkommen und damit auf die finanzielle Sicherung im Alter hat.[41]

In den Wirtschaftsunterbereichen Energie- und Wasserversorgung als auch öffentliche und private Dienstleistungen (ohne öffentliche Verwaltung) sind es die Frauen, die zu mehr als 80 % in Teilzeit beschäftigt sind. Das Statistische Bundesamt hat herausgearbeitet, dass Frauen gerade im letztgenannten Wirtschaftsunterbereich aufgrund persönlicher oder familiärer Verpflichtungen oder weil eine Vollzeittätigkeit aus anderen Gründen nicht gewünscht war, in Teilzeit arbeiten.

Allerdings darf nicht vernachlässigt werden, dass viele Frauen und Männer auch in Teilzeit arbeiten, weil eine Vollzeitbeschäftigung nicht zu finden war: sog. „Zwangsteilzeit“. (Tabelle 310)

Aus einer Antwort der Bundesregierung (Drs. 17/189) auf eine Kleine Anfrage der Linksfraktion im Bundestag (Drs. 17/64) geht hervor, dass sozialversicherungspflichtige Vollzeitstellen ab- und Teilzeitstellen zunehmen.

Von Juni 1999 bis Juni 2008 sanken die Beschäftigungsverhältnisse in Vollzeit von 23,8 Mio. auf 22,44 Mio., was einen Rückgang von 5,7 % entspricht. Im gleichen Zeitraum erreichte dagegen die sozialversicherungspflichtige Teilzeitbeschäftigung die 5 Mio.-Marke – ein Anstieg von 36 %.

Im März 2009 sanken die Vollzeitstellen auf 22,22 Mio., während die Teilzeitstellen auf 5,1 Mio. kletterten. Zu diesem Zeitpunkt waren 63 % der Vollzeitbeschäftigten Männer (Frauen: 37 %).

[39] Fischer, G.; Dahms, V.; Bechmann, S.; Frei, M.; Leber, U.; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Hrsg. (2009); Gleich und doch nicht gleich: Frauenbeschäftigung in deutschen Betrieben – Auswertung des IAB-Betriebspanels 2008, S. 10, Zeile 12

[40] vgl. Fischer, G.; Dahms, V.; Bechmann, S.; Frei, M.; Leber, U.; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Hrsg. (2009); Gleich und doch nicht gleich: Frauenbeschäftigung in deutschen Betrieben – Auswertung des IAB-Betriebspanels 2008, S. 10, S. 11, Abbildung 3: Entwicklung des Frauenanteils bei der Teilzeitbeschäftigung 2000 bis 2008

[41] vgl. Fischer, G.; Dahms, V.; Bechmann, S.; Frei, M.; Leber, U.; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Hrsg. (2009); Gleich und doch nicht gleich: Frauenbeschäftigung in deutschen Betrieben – Auswertung des IAB-Betriebspanels 2008, S. 11

Umgekehrt überwogen Frauen in Teilzeit (84 %), der Anteil der männlichen Teilzeitbeschäftigten lag dagegen nur bei 16 %.[42]

Tabelle 310: Teilzeitbeschäftigung von Männern und Frauen und Gründe dafür nach Wirtschaftsunterbereichen in Deutschland (2008)

Wirtschaftsunterbereich Teilzeitbeschäftigung	Energie- und Wasserversorgung			Öffentliche und private Dienstleistungen (ohne öffentliche Verwaltung)		
	Gesamt (in 1000)	Männer (in 1000)	Frauen (in 1000)	Gesamt (in 1000)	Männer (in 1000)	Frauen (in 1000)
Teilzeitbeschäftigte zusammen	27 100,00 %	6 22,22 %	22 **81,48 %**	3679 100,00 %	560 15,22 %	3119 **84,78 %**
davon:						
…weil Vollzeitbeschäftigung nicht zu finden	./.*	./.	./.	780	165	**615**
…wegen Ausbildung	./.	./.	./.	353	155	198
…wegen Krankheit	./.	./.	./.	215	43	82
…wegen persönlicher oder familiärer Verpflichtungen	16	./.	**15**	1555	49	**1507**
…weil Vollzeittätigkeit aus anderen Gründen nicht gewünscht	6	./.	./.	838	142	**695**
Ohne Angabe des Grundes	./.	./.	./.	28	6	22

*./. kein Zahlenwert, da nicht sicher genug[43]

Quelle: eigene Darstellung, vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2009); Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Mikrozensus, Beruf, Ausbildung und Arbeitsbedingungen der Erwerbstätigen, Fachserie 1 Reihe 4.1.2, Bd. 2: Deutschland 2008, Erscheinungsfolge: jährlich, erschienen ab 29. Juli 2009, Tabelle 5.1.1, 5.2.2, 5.3.2-5.5.2 korrigiert am 02. November 2009, Wiesbaden, Artikelnummer: 2010412087424 in https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1024313 vom 02.05.2010, S. 146-148, Tabelle 4.5 Erwerbstätige nach Erwerbsform, Arbeitssuche, Berufswechsel im letzten Jahr, Betriebsgröße und Wirtschaftsunterbereichen

Männer und Frauen, die in Führungspositionen arbeiten, sind dort intensiv gefordert. Arbeitszeiten zu besonderen Zeiten fallen häufig an. Führungspositionen in Teilzeit sind allerdings selten. Nur etwa jede zehnte Führungskraft ist teilzeitbeschäftigt, so das DIW (2006). Diese Beschäftigungsform wird auch hier vor allem von Frauen wahrgenommen (Männer: 4 %; Frauen: 28 %). Die Stundenanzahl beläuft sich in diesen Fällen bei Frauen auf 29 Stunden und bei Männern 23 Stunden pro Woche.[44]

Die IAB Führungskräftestudie von 2005 kommt zu dem Ergebnis, dass nur 2 % der Männer und 7 % der Frauen in Führungspositionen der Privatwirtschaft in Teilzeit arbeiten.[45]

Atypische Beschäftigung: Geringfügige Beschäftigung

Als ein Strukturmuster für einen geschlechtsspezifischen Arbeitsmarkt bewertet die Regionaldirektion Nord der Bundesagentur für Arbeit die Inanspruchnahme von geringfügiger Be-

[42] Lühring, M., Hrsg. (2010a); Aus dem Bundestag: Vollzeitbeschäftigung im Sinkflug
[43] vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2009); Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Mikrozensus, Beruf, Ausbildung und Arbeitsbedingungen der Erwerbstätigen, Fachserie 1 Reihe 4.1.2, Bd. 1, S. 5
[44] vgl. Holst, E.; Schrooten, M.; Deutsches Institut für Wirtschaft (DIW), Hrsg. (2006); Führungspositionen: Frauen geringer entlohnt und nach wie vor seltener vertreten, S. 366
[45] vgl. Die Bundesregierung, Hrsg. (2008); 3. Bilanz Chancengleichheit – Europa im Blick, S. 30

schäftigung, einer Art Teilzeitbeschäftigung. Zwei Drittel aller „Mini-Jobber“ (bis 400 €/Monat) in Deutschland sind Frauen (64,0 %). In Schleswig-Holstein betrug der Frauenanteil im Jahr 2008 63,9 %.[46]

ver.di konstatiert, dass die Zunahme atypischer und prekärer Beschäftigung kein Zufall ist: „Das 2003 in Kraft getretene Zweite Hartz-Gesetz (Zweites Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt vom 23. Dezember 2002 – BGBL. I 2002, 4607 und 4621) hat die Verdienstgrenze für Mini-Jobs von 325 € auf 400 € angehoben und die 15 Stundengrenze abgeschafft. Die Versicherungspflicht in Nebenjobs wurde aufgehoben, die Sozialversicherungsbeiträge für die Arbeitgeber wurden auf 25 % festgelegt und Mitte 2006 auf 28 % angehoben.“[47]

Wenn der Mini- oder Midi-Job (Mini-Job/400-€-Job oder im sog. Midi-Job in der Gleitzone 400-800 € mit weiteren Kriterien[48]) die einzige Beschäftigung ist oder mehrere solche Arbeitsverhältnisse parallel geschlossen werden, kann das in der Realität zu großen Problemen führen. Nicht nur die Vereinbarkeit solcher Arbeitsverhältnisse gestaltet sich häufig als schwierig, auch das erarbeitete Entgelt reicht häufig nicht aus, um ein Auskommen mit dem Einkommen realisieren zu können. Daher, aufgrund der langfristig zu sehenden Folgen, die „bestehen insbesondere in der Erosion der sozialen Sicherungssysteme mit hohen gesamtgesellschaftlichen Folgekosten bei gleichzeitig sinkenden Steuereinnahmen und der fachlichen Dequalifikation ganzer Berufsgruppen und Ausnutzung hochqualifizierter Arbeitnehmer/innen“[49], fordert der Deutsche Frauenrat e.V. in einem Positionspapier (2010) die deutliche Eingrenzung von Mini-Jobs (nicht mehr als 50 Arbeitsstunden im Monat) als auch „die Abschaffung der Geringfügigkeitsgrenze“[50] und somit der „Sozialversicherungspflicht ab dem ersten Euro“[51].

Ganz besonders häufig in atypischer Beschäftigung, z.B. Teilzeitbeschäftigung und Mini- oder Midi-Jobs, findet man alleinerziehende Frauen, die 90 % der Alleinerziehenden stellen (alleinerziehende Väter: 10 %).[52] (Statistisches Bundesamt, 2009) Sie würden vornehmlich gerne halbtags oder in Vollzeit arbeiten, was aber aufgrund der massiven Probleme bezüglich der Kinderbetreuungszeiten kaum zu realisieren ist.[53]

---

[46] vgl. Bundesagentur für Arbeit/Regionaldirektion Nord, Hrsg. (2009); Genderbericht – Mehr Chancen für Frauen und Männer auf dem norddeutschen Arbeitsmarkt, S. 7

[47] Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2009): Ratgeber atypische Beschäftigung, S. 15, Zeile 6-10

[48] vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Referat Information, Publikation, Redaktion Hrsg. (2009); Geringfügige Beschäftigung und Beschäftigung in der Gleitzone

[49] Deutscher Frauenrat e.V., Hrsg. (2010); Minijobs – Wege in die Armut. Kann sich unsere Gesellschaft Minijobs leisten?, Positionspapier, S. 3, Zeile 12-15

[50] Deutscher Frauenrat e.V., Hrsg. (2010); Minijobs – Wege in die Armut. Kann sich unsere Gesellschaft Minijobs leisten?, Positionspapier, S. 6, Zeile 2

[51] Deutscher Frauenrat e.V., Hrsg. (2010); Minijobs – Wege in die Armut. Kann sich unsere Gesellschaft Minijobs leisten?, Positionspapier 1, S. 6, Zeile 2-3

[52] vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2010); Pressekonferenz „Alleinerziehende in Deutschland - Ergebnisse Mikrozensus 2009“, 29. Juli 2010 in Berlin, Statement von Präsident Roderich Egeler, S. 6

[53] vgl. Dietz, M.; Müller, G.; Trappmann, M.; Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB), Hrsg. (2009); Bedarfsgemeinschaften im SGB II – Warum Aufstocker trotz Arbeit bedürftig bleiben, S. 7

Atypische Beschäftigung: Befristete Beschäftigung

Ähnlich verhält es sich befristeten Beschäftigungsverhältnisse. Sie sind nach Angaben des DGB auf dem Vormarsch und vor allem junge Frauen sind davor betroffen.[54] Jung, (ledig), befristet, weiblich….sucht immer wieder eine neue Stelle und lebt in dauernder Ungewissheit, wie lange das Arbeitsverhältnis andauern wird – max. eigentlich nur zwei Jahre gem. § 14 TzBfG, es sei denn es wird immer wieder aufgrund eines sachlichen Grundes befristet, z.B. Schwangerschaftsvertretung oder die Abhängigkeit der Stelle von Projektgeldern (Drittmitteln), oder Frau zieht das ganz große Los und die Festanstellung folgt. Ledig: eine Zukunfts- oder Familienplanung ist auf der Grundlage weder für Männer noch für Frauen möglich. Ebenso ist davon auszugehen, dass eine befristete Stelle kaum eine Vergütungsperspektive bietet: Beschäftigte fangen auf neuen Stellen immer wieder „unten" in der Eingruppierungstabelle auf den ersten Stufen an, eventuell unter Anrechnung von Erfahrung. Eine Vergütungsentwicklung, wie bei langjährig Festangestellten ist hier nicht zu erwarten.

Tabelle 311: Befristete Beschäftigungsverhältnisse nach Altergruppen und Geschlecht (ohne Personen in Bildung oder Ausbildung), 1999 und 2009

Alter	1999		2009	
	Frauen	Männer	Frauen	Männer
15-25	**18,9 %**	18,4 %	**27,9 %**	24,0 %
25-35	**9,2 %**	8,1 %	**14,2 %**	11,8 %
35-45	6,6 %	4,6 %	**7,0 %**	4,9 %
45-55	4,6 %	3,6 %	**5,3 %**	3,9 %
55-65	4,0 %	3,5 %	3,8 %	3,7 %

Quelle: eigene Darstellung; Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2010); DGB-Analyse "arbeitsmarktaktuell": Situation junger Frauen am Arbeitsmarkt: Gut qualifiziert, aber oft schlecht bezahlt, Heft 18/2010 in http://www.einblick.dgb.de/hintergrund/2010/index_html/ vom 15.01.2011, Übersicht 6, S. 6-7

„Während 1999 der Anteil befristeter beschäftigter Frauen in der Altersgruppe der 15- bis 25-jährigen nur knapp über dem der gleichaltrigen Männer lag, stieg dieser Wert bis zum Jahr 2009 auf knapp 29 Prozent an und liegt damit um vier Prozent höher als bei den Männern. Auch in der Altersgruppe der 25- bis 35-Jährigen liegen die befristeten Arbeitnehmerinnen mit 14,2 Prozent deutlich vor den Männern."[55]

[54] **Berechrungen des DGB nach Daten des Statistischen Bundesamtes**; vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) (2010); Jung, befristet, weiblich – befristete Beschäftigungsverhältnisse von jungen Männer und Frauen im Zehnjahresvergleich (in Prozent), 1999-2009, S. 2; **Ausführliche Hintergrundinformationen:** Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2010); **DGB-Analyse "arbeitsmarktaktuell": Situation junger Frauen am Arbeitsmarkt: Gut qualifiziert, aber oft schlecht bezahlt,** Heft 18/2010 in http://www.einblick.dgb.de/hintergrund/2010/index_html/ vom 15.01.2011, 18 Seiten, **hier insbesondere Übersicht 6: Beschäftigungsverhältnisse nach Altersgruppen und Geschlecht im Zehnjahresvergleich (ohne Personen in Bildung oder Ausbildung), in Prozent**, S. 6

[55] Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2010); Jung, befristet, weiblich – befristete Beschäftigungsverhältnisse von jungen Männer und Frauen im Zehnjahresvergleich (in Prozent), 1999-2009, S. 2, Zeile 3-9

Atypische Beschäftigung: Leiharbeit

Die Zeit- oder Leiharbeitsbranche[56] erlebte im Jahr 2010 eine große Ausweitung. „Zum Jahreswechsel gab es bereits fast eine Million LeiharbeiterInnen."[57]

Für die Ausweitung der Leiharbeitsverhältnisse dürfte lt. IAB Kurzbericht 14/2006 die stufenweise Deregulierung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) sein, das seit 1972 besteht. Mit der Reform von 2002 z.B. wurde der Gleichbehandlungsgrundsatz ab dem 13. Monat der maximal 24-monatigen Beschäftigung von Leiharbeitnehmern und Leiharbeitnehmerinnen in Kraft gesetzt, was die Kosten bei längeren Einsätzen in die Höhe trieb, aber ein Lichtblick für die Beschäftigten darstellte. Die Reform von 2003 brachte dann den Gleichbehandlungsgrundsatz vom ersten Tag des Verleihs an. Allerdings können Zeitarbeitsfirmen davon abweichen, indem sie einen Branchentarifvertrag anwenden. Davon wurden in der Folge viele, u.a. zwei durch den DGB[58] mit dem Ziel der Entwicklung eines neuen Tarifbereiches ohne „Lohndumping"[59] und ohne „Ausbeutung"[60] geschlossen. Somit gilt der Gleichbehandlungsgrundsatz für viele Beschäftigte nicht.

Da im Jahr 2003 die Überlassungshöchstdauer und das Wiedereinstellungsverbot wegfielen, können sich Zeitarbeitsfirmen nun leichter von ihren Beschäftigten trennen. Kürzere Einsätze (sinkende Beschäftigungsdauern) und wiederholte Einstellungen (Kettenarbeitsverträge) sind zu beobachten.[61] Die Umsetzung einer EU-Richtlinie 2008/104/EG bis spätestens 05. Dezember 2011 steht noch aus. In großen Teilen ist sie aber durch den im AÜG geregelten Gleichbehandlungsgrundsatz bereits umgesetzt.[62]

In Leiharbeitsverhältnisse werden vor allem Männer, Ausländer, Jugendliche und Geringqualifizierte eingestellt. Immer mehr Arbeitslose erhalten für kurze Zeit die Gelegenheit zur Erwerbstätigkeit in dieser Branche.[63] Der Anteil der Frauen in dieser Branche ist vom

---

[56] **„Zeitarbeit" ist die Bezeichnung, die in der Branche genutzt wird und ist nicht zu verwechseln mit einer Beschäftigung auf Zeit im Rahmen einer Befristung. „Leiharbeit" und „Arbeitnehmerüberlassung" sind die Begriffe aus der Gesetzgebung. Von „Leihe" kann eigentlich nicht die Rede sein, da es sich hierbei genau genommen um die unentgeltliche Überlassung einer Sache handelt.** vgl. Antoni, M.; Jahn, E. J.; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB), Hrsg. (2006); Arbeitnehmerüberlassung – Boomende Branche mit hoher Fluktuation, S. 1, Fußnote 1

[57] Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2011); Arbeitsmarkt 2010: Leiharbeit ersetzt reguläre Jobs, Die DGB Grafik in DGB einblick, Heft 1/2011, S. 8, Zeile 14-15

[58] **Informationen zu den DGB-Tarifverträgen mit dem Interessenverband Zeitarbeit (iGZ) und dem Bundesverband Zeitarbeit und Personal-Dienstleistungen (BZA) inklusive aller Tariftexte und Ergänzungen zum Runterladen** unter: vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2010); Tarifverträge Zeitarbeit iGZ und BZA vom 22.03.2010 in http://www.dgb.de/themen/++co++cf65a22e-35bb-11df-7c29-00188b4dc422 vom 18.01.2011

[59] **Die Zeitarbeit wurde nicht nur dazu genutzt, um Auftragsspitzen abzudecken, sondern auch, um Tarifstandards zu unterwandern und Stammbeschäftigte zu ersetzen. Tarifverträge und die Kampagne „Gleiche Arbeit – Gleiches Geld" gehörten und gehören zur Doppelstrategie des DGB gegen das „Lohndumping" und die Ungleichbehandlung der Leiharbeitskräfte, die in einer sehr schwachen Position sind und sich kaum ohne existenziell bedrohliche persönliche Folgen gegen gesetzeswidrige Entlohnungs- und andere Arbeitsbedingungen wehren könnten und können.**

[60] Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Bundesvorstand, Hrsg. (2009); Stellungnahme des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) zum geplanten Elften Leiharbeitsbericht der Bundesregierung, S. 2, Zeile 11

[61] **Eine sehr genaue tabellarische Darstellung der Regelungsinhalte als auch eine Beschreibung finden sich bei** Antoni, M.; Jahn, E. J.; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB), Hrsg. (2006); Arbeitnehmerüberlassung – Boomende Branche mit hoher Fluktuation, S. 2-3

[62] vgl. Deutscher Bundestag, Hrsg. (2010); Elfter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes, S. 7

[63] vgl. Antoni, M.; Jahn, E. J.; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB), Hrsg. (2006); Arbeitnehmerüberlassung – Boomende Branche mit hoher Fluktuation, S. 1

31.12.2004 bis zum 31.12.2008 von 24,9 auf 28,4 % gestiegen.[64] „Zwar gewinnt damit die Beschäftigung von Frauen auch in der Zeitarbeitsbranche an Bedeutung, trotzdem sind Frauen in dieser Branche nach wie vor deutlich unterrepräsentiert."[65] Erklärend wird hinzugefügt, dass Frauen eher in Teilzeitarbeitsverhältnissen zu finden sind. Hier ist die Leiharbeit seltener. Und die Zeitarbeitsbranche bedient eher von Männern gewählte Berufsfelder.[66] In erster Linie erfolgen Einsätze von Leiharbeitnehmerinnen und Leitharbeitnehmern in der Dienstleistungsbranche (31,0 %), gefolgt vom Hilfspersonal ohne nähere Tätigkeitsbeschreibung (29,6 %) und den Metall- und Elektroberufen (23,5 %). Frauen sind hier insbesondere in den Gesundheitsdienstberufen (Frauen: 78,6 %), den Organisations-, Verwaltungs-, Büroberufen (Frauen: 65,6 %) und bei den Warenkaufleuten (Frauen: 61,8 %) anzutreffen. „Der Anstieg des Frauenanteils an den Zeitarbeitskräften ist damit zum einen auf den Bedeutungsgewinn der Dienstleistungsberufe und zum anderen auf den Umstand, dass in diesen Berufen mittlerweile mehr Frauen als Männer als Zeitarbeitskräfte eingesetzt werden, zurückzuführen."[67] Ferner werden Frauen vermehrt auch als Hilfspersonal ohne nähere Tätigkeitsangabe eingesetzt.

Die Beschäftigungsdauer beträgt bei mehr als der Hälfte der Zeitarbeitsverhältnisse weniger als drei Monate. Geschlechtsspezifisch betrachtet ergibt sich folgendes Bild: Frauen sind häufiger als Männer in sehr kurzen Zeiträumen von häufig weniger als drei Monaten oder länger beschäftigt. 50 % aller im zweiten Halbjahr 2008 beendeten Zeitarbeitsverhältnisse mit Männern dauerten mindestens drei Monate. Bei den Frauen waren es nur 46,1 %. Hingegen war jede zehnte Frau (10,5 %) kürzer als eine Woche bei einer Zeitarbeitsfirma unter Vertrag (Männer: 7,9 %).[68] (IAB, 2010, Drucksache 17/464)

Leiharbeit hat sich nicht als echtes Sprungbrett in ein befristet- oder festangestelltes Arbeitsleben erwiesen: Vorher arbeitslos waren 42,8 % und nachher wieder 33,8 % (vorher beschäftigt: 36,7 %; nachher beschäftigt: 46,7 %)."Jeder vierte Zeitarbeiter war vorher arbeitslos – und jeder dritte auch nachher." Den sog. „Klebeeffekt" beziffert das IAB (Kurzbericht 14/2006) im Jahr 2003 mit 15 %, die Zeitarbeitsbranche gibt 30 % als Anteil der entliehenen Beschäftigten an, die sozusagen an ihrem Zeitarbeitsplatz „kleben bleiben" und dort eine Anstellung beim entleihenden Arbeitgeber erhalten.[69] (DGB, 2007) Die Studie des IAB (Drucksache 17/464) hat ergeben, dass im ersten Halbjahr 2003 7 % (22.000) aller Neuein-

[64] **Die Studie: Untersuchung des IAB nutze 16:000 Betriebe aller Branchen und Grüßen aus dem Betriebspanel des IAB; 1. Befragungswelle 2002 bis 2008 zur Nutzung von Zeitarbeit und Vertiefung der Fragestellungen in den Wellen 2003 und 2008** ; vgl. Deutscher Bundestag, Hrsg. (2010); Elfter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes, S. 6

[65] Deutscher Bundestag, Hrsg. (2010); Elfter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes, S. 22, Zeile 38-42

[66] vgl. Deutscher Bundestag, Hrsg. (2010); Elfter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes, S. 22

[67] Deutscher Bundestag, Hrsg. (2010); Elfter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes, S. 23, Zeile 27-32

[68] vgl. Deutscher Bundestag, Hrsg. (2010); Elfter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes, S. 24

[69] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2007); Zeitarbeit – Gewerkschaften fahren Doppelstrategie, Kein echtes Sprungbrett (Grafik) in DGB einblick – gewerkschaftlicher Info-Service vom 19.03.2007, Heft 5/07, S. 5

stellungen in den Entleihbetrieben ehemalige Zeitarbeitskräfte waren. In 2008 (Vergleichszeitraum) waren es 12 % (90.000). Leiharbeitnehmerinnen und Leiharbeitnehmer. Sie spielen in 2008 bei der Einstellungspraxis der Unternehmen bei einem breiteren Auswahlpool an Übernahmekandidatinnen und -kandidaten aufgrund des erhöhten Einsatzes von Leiharbeitskräften eine größere Rolle als fünf Jahre zuvor, eher ein „Übernahme-" als ein „Klebeeffekt".[70]

Nachteilig für die Leiharbeitskräfte ist immer noch, dass sie nicht zur Stammbelegschaft gehören, je nach wirtschaftlicher Lage des Unternehmens, wie in der Wirtschaftskrise 2009/2010 erlebt, als erste „still und heimlich" abgebaut werden.[71] (Lohrum, 2010; IAB, 2010) Aus der Warte der Unternehmen handelt es sich hierbei um einen Belegschaftsanteil auf Zeit als Dauerzustand. Aus der Warte der Leiharbeitnehmerinnen und Leiharbeitnehmer andererseits fasst der DGB in 10 Thesen die dramatische Lage in Worte:

1. Leiharbeit ist eine mitbestimmungsfreie Zone: unter bestimmten Umständen dürfen Leiharbeitskräfte zwar den BR im entleihenden Betrieb mitwählen, aber bei der Größe des BR zählen sie nicht mit, werden aber von ihm betreut, was zur Arbeitsverdichtung beim BR führt. Der BR in der Zeitarbeitsfirma ist „weit weg", wenn es ihn denn gibt.[72]

   Die Unfallhäufigkeit ist entgegen dem langfristigen Trend sinkender Zahlen im Leiharbeitnehmerbereich angestiegen – angemessene Einweisungen und Unterrichtungen über Gefahren am Arbeitsplatz unterbleiben, dadurch erhöhen sich das Unfallrisiko, die Gesundheitsgefahren und die Folgekosten für die betroffenen Beschäftigten, das entleihende Unternehmen, die Zeitarbeitsfirma und die volkswirtschaftlichen Kosten.[73]
2. Leiharbeit hat in den letzten Jahren dramatisch zugenommen.
3. Leiharbeit ist keine „sichere" Arbeit: jedes dritte Arbeitsverhältnis endet, weil der Arbeitgeber es kündigt[74] – hierbei werden häufig keine Kündigungsfristen eingehalten[75]. Es gibt eine bereits beschriebene hohe Fluktuation in der Branche und ein Einsatz in einem Unternehmen dauert durchschnittlich drei Monate.[76]
4. Leiharbeit wird intensiv genutzt insbesondere von großen Unternehmen, die dadurch vermutlich eine Strategie zur Senkung der Lohnkosten verfolgen. „Bedenklich ist der Anteil derjenigen Betriebe gestiegen, in denen mehr als 20 % Leiharbeitnehmer beschäftigt

[70] vgl. Deutscher Bundestag, Hrsg. (2010); Elfter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes, S. 27-28
[71] Lohrum, B., Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), FB 13, Gerstenkorn, P., Hrsg. (2010); Die Randbelegschaft, S. 4, Zeile 9, linke Spalte; vgl. Deutscher Bundestag, Hrsg. (2010); Elfter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes, S. 22
[72] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Bundesvorstand, Bereich Mitbestimmung und Unternehmenspolitik, Hrsg. (2008); Zehn Thesen zur Leiharbeit, S. 1
[73] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Bundesvorstand, Hrsg. (2009); Stellungnahme des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) zum geplanten Elften Leiharbeitsbericht der Bundesregierung, S. 10
[74] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Bundesvorstand, Bereich Mitbestimmung und Unternehmenspolitik, Hrsg. (2008); Zehn Thesen zur Leiharbeit, S. 1
[75] Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Bundesvorstand, Hrsg. (2009); Stellungnahme des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) zum geplanten Elften Leiharbeitsbericht der Bundesregierung, S. 2, Zeile 11
[76] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Bundesvorstand, Bereich Mitbestimmung und Unternehmenspolitik, Hrsg. (2008); Zehn Thesen zur Leiharbeit, S. 1

sind (Intensivnutzer). Ab einer Betriebsgröße von 150 Beschäftigten wurde Leiharbeit im Jahre 2002 nur zu 2,2 % intensiv genutzt. 2006 hatte sich der Anteil fast verfünffacht (10,4 %)."[77]

5. Leiharbeit etabliert das Minimum als Maßstab: unbegrenzter Einsatz in einem Bereich im entleihenden Betrieb bei formeller Gleichstellung (mit Ausnahme der Anwendung tarifvertraglicher Regelungen). Auch „christliche Gewerkschaften" haben parallel zum DGB Tarifverträge für die Branche abgeschlossen, die unter den Regelungen des DGB lagen. Nachdem das BAG (AZ 1ABR19/10 vom 14.12.2010) auf Antrag von ver.di und des Landes Berlin die Tarifunfähigkeit der Tarifgemeinschaft Christlicher Gewerkschaften für Zeitarbeit und Personalserviceagenturen (CGZP) festgestellt hat, können Leiharbeitskräfte ihre Gleichbehandlung, auch rückwirkend, einklagen.[78]
6. Leiharbeit verdrängt reguläre Arbeitsstellen und reduziert dadurch die Stammbelegschaft von Unternehmen – in rund einem Viertel der entleihenden Unternehmen ist das der Fall.
7. Leiharbeit ist nicht weniger produktiv: zu 64 % werden Personen mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung eingesetzt, die i.d.R. verzahnt mit den Festangestellten im Unternehmen arbeiten.
8. Leiharbeit ist nur manchmal eine Brücke in den Beruf (die Situation hat sich bereits etwas verbessert).
9. Leiharbeit ist schlechter bezahlt: sie erhalten rund 30-50 % weniger Gehalt als Beschäftigte der Stammbelegschaft (das Gleichstellungsgebot wird nicht eingehalten), daraus resultieren geringere Arbeitslosengeld- und Rentenansprüche.[79] Gehaltsdefizite resultieren ggf. aus einer falschen Eingruppierung als Hilfskraft. Fahrtkosten werden trotz eines gesetzlichen Anspruchs aus § 670 BGB nicht erstattet. Entgelte werden in Verpflegungsmehraufwand umgerechnet – der Arbeitgeber spart an der Vergütung und den Sozialversicherungsbeiträgen. Urlaubstage werden vorenthalten.[80]
10. Leiharbeit ist keine Arbeit wie jede andere: immer neue Situationen prägen das Bild, neue Einsatzorte, neue Aufgaben, neue Kolleginnen und Kollegen, etc.; auch das Privatleben der Beschäftigten leidet darunter. Es gibt kaum eine Zukunftsperspektive oder Qualifikationsangebote.[81]

Die Frauen, die unter solchen Arbeitsbedingungen in der Dienstleistungs-, Pflege- oder Handelsbranche beschäftigt sind, und Männer, die mittels Leiharbeit ihr Auskommen bestreiten,

[77] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Bundesvorstand, Bereich Mitbestimmung und Unternehmenspolitik, Hrsg. (2008); Zehn Thesen zur Leiharbeit, S. 1, Zeile 29-33

[78] vgl. Denzel, G.; Trümmer, M.; Stern, S.; Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Gerstenkorn, P.; Hrsg. (2011); Rote Karte für die CGZP, S. 2; **Diese Ausgabe enthält hilfreiche Geltendmachungsvordrucke und Informationen für Betroffene.**

[79] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Bundesvorstand, Bereich Mitbestimmung und Unternehmenspolitik, Hrsg. (2008); Zehn Thesen zur Leiharbeit, S. 2

[80] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Bundesvorstand, Hrsg. (2009); Stellungnahme des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) zum geplanten Elften Leiharbeitsbericht der Bundesregierung, S. 10

[81] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Bundesvorstand, Bereich Mitbestimmung und Unternehmenspolitik, Hrsg. (2008); Zehn Thesen zur Leiharbeit, S. 2

werden vielfach noch benachteiligt und der Staat ist in der Pflicht hier Abhilfe zu schaffen, die nicht darin bestehen kann für die Gehaltsaufstockung nach Arbeitslosengeld II (ALG II)[82] zu sorgen.

Menschen in atypischen Beschäftigungsverhältnissen arbeiten im bundesweiten Durchschnitt unter deutlich schlechteren Bedingungen als ihre nicht so beschäftigten Kolleginnen und Kollegen. Die Repräsentativ-Umfrage zum Gender-Index 2009 hat ergeben, dass Beschäftigte in diesen Beschäftigungsverhältnisse bessere Arbeitsbedingungen angeben, wenn ihr Unternehmen einen Betriebsrat hat, der sich auch um ihre Belange kümmert. In Unternehmen mit einer betrieblichen Interessenvertretung nach dem BetrVG gibt es etwas weniger atypisch oder/und prekär Beschäftigte (5 %) als in denen ohne Betriebsrat (8 %).[83] Ver.di unterstützt die BR, ohne die ein Einsatz von Leiharbeitnehmerinnen und Leiharbeitnehmern nicht erfolgen kann (§ 99 BetrVG)[84], mit Informationsmaterialien, z.B. aus der Kampagne „(Un)Gleich Korrigieren! – Hunderprozent*ich*“ mit Handlungshilfen[85] zum Umgang mit Leiharbeit im Unternehmen, einer Musterbetriebsvereinbarung[86] und Tipps für Leiharbeitnehmer[87] etc.. (ver.di, 2009)

Durchschnittliche Einkommen von Frauen, geschlechterbezogene Entgeltungleichheit

„Warum hier zuletzt die Rede vom Geld ist? Weil die monetäre Gratifikation Ausdruck von Anerkennung und Wertschätzung ist.“[88] (Bischoff, 2005) …und diese Punkte sind Frauen gegenüber offenbar nicht so ausgeprägt, dass sie sich in Entgeltgleichheit ausdrücken.

Das durchschnittliche Einkommen von Frauen und Männern in Deutschland liegt, wie in **Tabelle 312** zu sehen, insgesamt bei 63.857 bzw. 77.475 € pro Jahr. Frauen erhalten im Jahresdurchschnitt in Deutschland 17,58 % weniger Bruttojahresgehalt als Männer (Westen: 24,06 % weniger; Osten: 1,85 % weniger). Im Westen sind die Jahresdurchschnittsgehälter von Frauen und Männern insgesamt höher als im Osten.

---

[82] **11,5 % der Leiharbeitnehmerinnen und Leiharbeitnehmer mussten im März 2011 ihr Gehalt mittels ALG II aufstocken, so eine Analyse des Instituts Arbeit und Qualifikation (IAQ). Es handelte sich um 531 Mio. Euro.** in Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) (2001); Leiharbeit: Elf Prozent stocken auf in einblick – gewerkschaftlicher Info-Service vom 11.04.2011, Nr. 7/11, S. 8

[83] vgl. DGB-Index Gute Arbeit GmbH, Hrsg. (2010); Ergebnisse der Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit unter den Beschäftigten in Deutschland – Bessere Arbeitsbedingungen in Betrieben mit Belegschaftsvertretungen – so urteilen die Beschäftigten, S. 9

[84] vgl. Fuchs, T.; Thomas, C.; Große-Kock, A.; Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), FB Handel, Mönig-Raane, M. (2009): Prekäre Beschäftigung eindämmen – Leiharbeit, was tun?, S. 59, Punkt 3.3.6

[85] vgl. Hayen, R.-P., Siebens, F.; Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Gerstenkorn, P., Hrsg. (2009); Ausgestaltung der Leiharbeit (gewerbsmässige Arbeitnehmerüberlassung), Ausgabe#1, Berlin, Januar 2009, W-2737-04-1208;

[86] vgl. Zumbeck, C.; Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Gerstenkorn, P., Hrsg. (2009); Kommentierte Muster-Betriebsvereinbarung zum Einsatz von Leiharbeitnehmer/innen, Ausgabe#3, Berlin, Oktober 2009, W-2737-40-0909

[87] vgl. Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Ressort 11, Hrsg.(2009); Tipps für Leiharbeitnehmerinnen und Leiharbeitnehmer, Flyer mit dem Hinweis auf die Internetseite www.hunderprozentich.de, W-2737-02-1208

[88] Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 313, Zeile 24-25

Tabelle 312: Bruttojahresverdienste von Frauen und Männern in Deutschland (2008)

Bruttojahresverdienst (in €)*	Deutschland		
	gesamt	Ost	West
Frauen	63.857	28.557	35.300
Männer	77.475	30.990	46.485

*Arbeitnehmerverdienste im Produzierenden Gewerbe, Handel, Gastgewerbe, Verkehr- und Nachrichtenübermittlung sowie Kredit- und Versicherungsgewerbe (inklusive Sonderzahlungen); West inkl. Berlin, Ost ohne Berlin

Quelle: eigene Darstellung, vgl. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung (2009); Datenkarte 2009 (mit den Daten aus 2008 und davor) Bundesrepublik Deutschland – Fakten für Beschäftige Daten zur Mitbestimmung, Daten für die einzelnen Bundesländer unter http://www.boeckler.de/pdf/pub_datenkarte_brd_2009.pdf (Bundesrepublik Deutschland)

Blickt man auf den durchschnittlichen Bruttostundenverdienst von Männern und Frauen (Gender Pay Gap), dann ist festzustellen, dass der Unterschied in Deutschland in 2008 bei 23,2 %[89] lag und somit in diesem Jahr deutlich über dem Durchschnitt der EU von 18,0 %. In Deutschland ist der Gender Pay Gap in den Jahren 2006 bis 2008 um 0,5 %-Punkte gestiegen, anstatt sich zu verringern. (2006: 22,7%; 2007: 23,0 %)[90] Auch im Jahr 2010 hat sich der Gap bei 23 % gehalten. „Wie die bundesweiten Ergebnisse für den unbereinigten Gender Pay Gap, zeigen auch die Ergebnisse für Ost- beziehungsweise Westdeutschland keine nennenswerten Veränderungen gegenüber den Vorjahren auf: Im früheren Bundesgebiet lag der geschlechtsspezifische Verdienstunterschied im Jahr 2010 bei 25 % und in den neuen Ländern bei 6 %.“[91]

Der Spiegel (2010) bezeichnet das in seiner Online-Ausgabe als „alarmierend“: „Trotz regelmäßiger Proteste, trotz vieler Initiativen und trotz des Antidiskriminierungsgesetzes: Die Unterschiede in der Bezahlung von Männer und Frauen werden immer größer und zwar zum Nachteil der Frauen.“[92]

Dabei gilt zum gleichen Entgelt unverändert folgender Grundsatz: „Bei gleicher Arbeit oder bei einer Arbeit, die als gleichwertig anerkannt wird, wird mittelbare und unmittelbare Diskriminierung aufgrund des Geschlechts in Bezug auf sämtliche Entgeltbestandteile und -bedingungen beseitigt.“ (Artikel 4 RL 2006/54/EG) Entgeltsysteme müssen darüber hinaus

[89] **Gender Pay Gap: Bei der Interpretation des Wertes sollte berücksichtigt werden, dass es sich um den unbereinigten Gender Pay Gap handelt. Aussagen zum Unterschied in den Verdiensten von weiblichen und männlichen Beschäftigten mit gleichem Beruf, vergleichbarer Tätigkeit und äquivalentem Bildungsabschluss sind damit nicht möglich. Der Gender Pay Gap wird auf Basis der nationalen Verdienststrukturerhebungen ermittelt. Da es sich bei dieser Datengrundlage um eine in vierjährigen Abständen durchgeführte Erhebung handelt, die zuletzt für das Jahr 2006 stattfand, werden die Ergebnisse für die Jahre zwischen den Erhebungen jeweils mit nationalen Quellen fortgeschätzt. Für Deutschland wird hierzu die vierteljährliche Verdiensterhebung genutzt.**

[90] vgl. Statistisches Bundesamt, Hrsg. (2010f); Gender Pay Gap 2008, S. 1

[91] Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2011); 2010: Verdienstunterschiede von Frauen und Männern bleiben bestehen, Pressemitteilung Nr. 120 vom 24.03.2011 in http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2011/03/PD11__120__621,templateId=renderPrint.psml vom 18.04.2011, Seite 1, Zeile 22-25; **Unbereinigter Gender Pay Gap: Durchschnittsverdienstes aller Arbeitnehmer bez. Arbeitnehmerinnen in allgemeiner Form miteinander. Dadurch wird auch der Teil des Verdienstunterschieds erfasst, der durch schlechtere Zugangschancen von Frauen hinsichtlich bestimmter Berufe oder Karrierestufen verursacht wird, die eventuell auch das Ergebnis benachteiligender Strukturen sind.** in Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2011); 2010: Verdienstunterschiede von Frauen und Männern bleiben bestehen, S. 2

[92] Spiegel Online (Hrsg.) (2010); Einkommen in Deutschland – Gehälterkluft zwischen Männern und Frauen wächst, S. 1, Zeile 7-9

auf „für männliche und weibliche Arbeitnehmer gemeinsamen Kriterien beruhen und so beschaffen sein, dass Diskriminierungen aufgrund des Geschlechts ausgeschlossen sind."[93]

Die scharfe Kritik der EU-Kommissarin für Justiz und Grundrechte, Viviane Reding, fiel gegenüber Deutschland für den hohen Gender Pay Gap entsprechend aus. Die Gehaltsunterschiede seien „inakzeptabel". „Deutschland ist eines der wirtschaftlich am weitesten entwickelten Länder und sollte mit gutem Beispiel vorangehen, anstatt Nachzügler zu sein. Ich erwarte mehr Ambitionen und mehr Tatendrang." Und weiter „Zusammen mit den Mitgliedstaaten werde ich mich bemühen, die geschlechtsspezifischen Lohnunterschiede in der EU bis zum Ende meiner Amtszeit in dieser Kommission deutlich zu verringern."[94] Hierbei wird sie von Gewerkschaften, mit der Forderung nach gleicher Entlohnung für gleiche und gleichwertige Arbeit, und den Business Professional Women dauerhaft und insbesondere am Equal Pay Day (z.B. 25. März 2011) unterstützt.

Zu den wesentlichen Ursachen für das Lohngefälle halten die Bundesregierung und ihre Kooperationspartner in der 3. Bilanz Chancengleichheit (2008) die folgenden Punkte für ausschlaggebend:

- Geschlechtsspezifische Trennlinien auf dem Arbeitsmarkt, vor allem verursacht durch die Berufswahl, die über künftige Aufstiegschancen mitentscheidet;
- Geschlechtsspezifische Arbeitsteilung bei der Kindererziehung und mangelnde Infrastruktur zur Unterstützung von Familien, was zu langen Erwerbsunterbrechungen und einem hohen Anteil an Teilzeitbeschäftigung führt;
- Häufigere Berufsunterbrechungen von Frauen: Um eine berufliche Entwicklung zu machen, ist es wichtig, nicht über mehrere Jahre aus dem Berufsleben auszusteigen. Kontinuität und der Ausbau von Qualifikationen werden als Schlüssel gesehen.
- Gem. der Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit haben Frauen eine durchschnittliche Betriebszugehörigkeit von 8,5 Jahren und Männer von 10,6 Jahren. Diese fließt häufig in die Lohngestaltung („Senioritätsprinzip") mit ein. Männer profitieren daher aufgrund ihrer längeren Betriebszugehörigkeitszeiten.
- Ältere Frauen sind geringer qualifiziert. In den letzten Jahren sind die formalen Bildungsabschlüsse von Frauen kontinuierlich gestiegen. Wesentlich mehr junge Frauen haben, im Gegensatz zu vor 20 Jahren, sehr gute Qualifikationen. Dennoch wirken sich die vormals niedrigeren Bildungsabschlüsse statistisch gesehen weiterhin auf die Durchschnittslöhne aus.
- Vergütungsunterschiede in typischen Frauen bzw. Männerberufen.[95]

[93] Tondorf, K.; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2007); Fair P(l)ay – Entgeltgleichheit für Frauen und Männer, S.20, Zeile 14-23
[94] Spiegel Online (Hrsg.) (2010); Einkommen in Deutschland – Gehälterkluft zwischen Männern und Frauen wächst, S. 1, 31-39
[95] vgl. Die Bundesregierung, Hrsg. (2008); 3. Bilanz Chancengleichheit – Europa im Blick, S. 33

DGB Ausbildungsreport 2009: „Trotz vieler Fortschritte gestaltet sich das Berufswahlverhalten junger Frauen und Männer nach wie vor nach alten Rollenbildern und stereotypen Zuschreibungen an die jeweiligen Berufe."[96] „Hier manifestiert sich zum einen erstmals der gender pay gap, da traditionell weibliche Ausbildungsberufe geringer vergütet sind als männlich."[97] Der Ausbildungsreport 2009 belegt anhand von Daten aus dem Jahr 2008, dass männlich dominierte Berufe zu einer durchschnittlichen Ausbildungsvergütung von 577 € und weiblich dominierte Berufe zu einer Bruttoausbildungsvergütung von durchschnittlich 475 € führen.[98] Frauen erhalten also bereits in der Ausbildung eine um durchschnittlich 17,68 % (102 €) geringere Ausbildungsvergütung (brutto) als Männer.[99]

Im Jahr 2009 (Ausbildungsreport 2010) wird dargestellt, dass die Ausbildungsvergütung in männlich dominierten Berufen durchschnittlich bei 601 € und bei von Frauen bevorzugten Berufen bei 489 € liegt (durchschnittliche Differenz: 112 € das entspricht 18,6 %). „Erst im dritten Lehrjahr erreichen die Auszubildenden in den weiblich dominierten Berufen das Niveau des ersten Lehrjahrs in den ‚Männerberufen'."[100] Die geschlechterspezifisch ungleiche Bezahlung durch die Ergreifung typischer Männer- und Frauenberufe, die dazu wurden, weil junge Menschen sie aufgrund ihrer Sozialisation (Familie, Kindergarten, Schule als langer Arm der Gesellschaft) setzt sich damit weiter fort und die Schere zwischen den durchschnittlichen Ausbildungsvergütungen ist sogar noch angewachsen. (siehe hierzu auch Kapitel 4.1.3, Berufliche Segregation)

Als Maßnahmen werden vom DGB die Erweiterung des Berufswahlspektrums, die Erhöhung der Attraktivität der weiblich dominierten Berufe in den Bereichen Gesundheit, Erziehung und soziale Dienste vorgeschlagen. Damit verbunden sollen die Reduzierung der Unterschiede bei Bezahlung, Arbeits- und Urlaubszeiten, gesellschaftliche Anerkennung, und die angemessene Honorierung der Leistungen der Angestellten erfolgen.[101]

Auf die Wahl des Ausbildungsberufes (und ggf. auch die Wahl des späteren Studienfaches) wird schon seit etwas mehr als 10 Jahren jährlich der Girl's Day[102] organisiert. Ziel ist es, mehr junge Mädchen und junge Frauen für typische Männerberufe zu begeistern (Tabelle 305, Tabelle 307). „Man brauche die Frauen nicht, weil zu wenig männliche Ingenieure verfügbar seien, sondern weil die Mitarbeit von Frauen in technischen Berufen zu kreativeren

[96] Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Bereich Jugend Hrsg. (2009); Geschlechterspezifische Unterschiede in der Bewertung der Ausbildung in Ausbildungsreport 2009, S. 50, Zeile 3-5
[97] Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Bereich Jugend Hrsg. (2009); Geschlechterspezifische Unterschiede in der Bewertung der Ausbildung in Ausbildungsreport 2009, S. 50, Zeile 10-12
[98] Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Bereich Jugend Hrsg. (2009); Geschlechterspezifische Unterschiede in der Bewertung der Ausbildung in Ausbildungsreport 2009, S. 48
[99] **Weibliche Auszubildende erhalten weniger Urlaubstage (Männer: 28,17 und Frauen: 25,15) und Auszubildende aus weiblich dominierten Berufen geben an, sich eher Probleme zu haben, sich in ihrer Freizeit von ihrem Beruf zu erholen (selten bzw. nie Probleme mit der Erholung, männlich dominierte Berufe: 54,6 % und weiblich dominierte Berufe: 35,0 %).**
[100] Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Bereich Jugend (2010); Ausbildungsreport 2010, S. 47, Zeile 18-19
[101] Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Bereich Jugend Hrsg. (2009); Geschlechterspezifische Unterschiede in der Bewertung der Ausbildung in Ausbildungsreport 2009, S. 50
[102] **Mehr Informationen unter http://www.girls-day.de/ und http://www.girls-day.de/News/Girls_Day/Girls_Day_2011 mit Informationen für die Aktion im jeweiligen Jahr, hier 2011** vom 16.01.2011

und effizienteren Lösungen führe."[103] (Prof. Dr. Burghilde Wieneke-Toutaoui, Beuth Hochschule für Technik, Berlin) Sicherlich ist das ein Grund, ein anderer ist aber auch, dass nur durch eine ausgeglichenere Berufswahl die geschlechterspezifischen Gehaltsunterschiede sich allmählich auflösen werden, die Frage ist nur, ob sich die Angleichung nach oben, zu den Gehältern der Männer hin oder in Richtung der Gehälter der Frauen, vollziehen wird. Vermutlich ist leider letzteres der Fall, es sei denn, die Frauen setzen sich für sich intensiv ein und letztendlich auch durch. Das wäre wünschenswert, denn es geht um die weibliche Existenzsicherung einschließlich der Rente – bereits bei der Wahl des Ausbildungsberufes und somit schon lange vor der ersten Renteninformation und dem Rentenantrag/-bescheid.

Der Girl's Day wird vermutlich noch sehr langfristig immer wieder durchgeführt werden müssen, damit Veränderungen z.B. im jährlichen Ausbildungsreport des DGB oder im Berufsbildungsbericht der Bundesregierung wirklich sichtbar werden. Seit dem Jahr 2011 gibt es auch einen Boy's Day, nach dem Modell des Girl's Day, der Jungen neugierig auf typische Frauenberufe machen soll.

Leuze und Strauß (2009) haben festgestellt, dass, trotz der sehr guten Qualifikationen, junge Frauen gleich nach dem Studium schlechter bezahlt werden als ihre männlichen Kollegen. Fünf Jahre nach Studienende, so die Untersuchung des HIS-Absolventenpanels des Jahrgangs 1997 erhalten Akademikerinnen in Vollzeit ein durchschnittliches Monatsgehalt von 3.074 € und verdienen damit brutto 20 % weniger als die männlichen Hochqualifizierten desselben Jahrgangs (3.838 €).[104] „In aller Kürze: Akademikerinnen verdienen weniger aufgrund ihrer Erwerbsverläufe – dies gilt jedoch für alle Frauen gleichermaßen und ist in der Literatur gut dokumentiert. Hinzu kommt, und das wurde bislang kaum untersucht, dass frauendominierte Studienfächer bzw. die entsprechenden Berufe schlechter bezahlt werden."[105] Die Erwerbsverläufe erklären die Einkommensunterschiede 5 Jahre nach Beendigung des Studiums schon zu 55 %.[106]

Ziegler, Gartner und Tondorf (2010) stellen ausführlich dar, dass insbesondere mittelbare Diskriminierungen[107] bezüglich des Entgelts in den Bereichen des Grundentgeltes, der Stufenzulagen beim Grundentgelt sowie dem Leistungsentgelt vorkommen können. Je nach Entgeltbestandteil gibt es unterschiedliche Einfallstore für Ungleichbehandlungen von Frauen

[103] Bundesweite Koordinierungsstelle Girl's Day, Hrsg. (2010); Talkrunde 2: Girl's Day – Erfolge, Ergebnisse, Chancen des Aktionstags in Unternehmen und Organisationen, S. 5, Zeile 16-18
[104] vgl. Leuze, K.; Strauß, S. (2009); Mit zweierlei Maß – Studium zahlt sich für Frauen weniger aus, S. 1
[105] Leuze, K.; Strauß, S. (2009); Mit zweierlei Maß – Studium zahlt sich für Frauen weniger aus, S. 1, Zeile 22-25
[106] vgl. Leuze, K.; Strauß, S. (2009); Mit zweierlei Maß – Studium zahlt sich für Frauen weniger aus, S. 2
[107] **„Mittelbare Diskriminierung liegt dann vor, wenn dem Anschein nach neutrale Vorschriften oder Verfahren in der Wirkung einen wesentlich höheren Anteil eines Geschlechts benachteiligen, es sei denn, die Vorschriften, Kriterien oder Verfahren sind angemessen und notwendig und nicht durch auf das Geschlecht bezogene sachliche Gründe gerechtfertigt."** Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Bereich Frauen- und Gleichstellungspolitik, Hrsg. (2009); Diskriminierungsfreiheit und Entgeltgleichheit – aus der Sicht der Praxis, Folie 9, Zeile 5-11

und Männern. Das Grundentgelt z.B. wird üblicherweise nach der Bewertung der Anforderungen an die Tätigkeit im betrieblichen Entgeltgefüge bestimmt.[108]

Die folgenden aus Sicht von Ziegler, Gartner und Tondorf (2010) für mittelbare Diskriminierung bei der Ermittlung der Eingruppierungshöhe des Grundentgeltes wesentlichen Mechanismen, sind nachfolgend aufgelistet:

- Die an frauendominierten Arbeitsplätzen auftretenden Anforderungen, z.B. soziale Kompetenz, werden nicht bewertet.
- Unterschiedliche Kriterien werden bei der Bewertung von frauen- und männerdominierten Tätigkeiten verwendet, z.B. bei frauendominierten Angestelltentätigkeiten werden ausschließlich Kenntnisse und Fertigkeiten, bei männerdominierten Tätigkeiten aber zusätzlich körperliche Belastungen in Kriterien gefasst und bewertet.
- Die doppelte oder mehrfache Erfassung und Bewertung von Kriterien, die ähnliche Sachverhalte erfassen, z.B. Kenntnisse und Denken, und männerdominierte Gruppen begünstigen.
- Verantwortung wird nur dann bewertet, wenn sie als Führungsverantwortung auftritt, gleichwohl auch andersartige Verantwortung im Rahmen der Tätigkeit abverlangt wird.
- Kriterien, die nicht eindeutig definiert sind oder fehlen und die zu Lasten von frauendominierten Tätigkeit ausgelegt werden können, wie z.B. das Kriterium „Belastungen unterschiedlicher Art".
- Das Verbinden mehrerer Kriterien, wie z.B. das Zugestehen „besonderer Verantwortung" nur dann, wenn „gründliche, umfassende Fachkenntnisse und selbstständige Leistungen" erfüllt sind, wirkt diskriminierend.
- Muskelkraft z.B. ist ein Kriterium, das eine unverhältnismäßig hohe Gewichtung bei männlich dominierten Tätigkeiten findet.
- Anspruchvolle Tätigkeiten erfahren erst dann eine Bewertung, wenn sie einen bestimmten Zeitanteil, z.B. von 50 % der Arbeitszeit erreichen.
- Die Verwendung verschiedener Bewertungslogiken bezüglich des Status der oder des Beschäftigten, z.B. für Arbeiterinnen, Arbeiter und Angestellte;
- Durch die willkürliche Zuordnung von Tätigkeiten zu Entgeltgruppen werden Verfahrensregeln gebrochen, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen.[109]

Zur Bewertung des Grundentgeltes gibt es zwei gängige Möglichkeiten der Bewertung: die summarische oder die analytische Arbeitsbewertung.[110]

Sie summarische Arbeitsbewertung ist in Deutschland vorherrschend. „Hierbei wird die Wertigkeit einer Arbeitstätigkeit pauschal eingeschätzt, d.h. die gewählten Kriterien, z.B. Ausbil-

[108] vgl. Ziegler, A.; Gartner, H.; Tondorf, K. (2010); Entgeltdifferenzen und Vergütungspraxis, S. 312-321
[109] vgl. Ziegler, A.; Gartner, H.; Tondorf, K. (2010); Entgeltdifferenzen und Vergütungspraxis, S. 314
[110] vgl. Ziegler, A.; Gartner, H.; Tondorf, K. (2010); Entgeltdifferenzen und Vergütungspraxis, S. 312-321

dungsanforderungen, Verantwortung und Belastungen, werden ‚in der Summe', d.h. nicht jeweils für sich abgeschätzt. Die so bewerteten Tätigkeiten werden dann den vorab definierten Entgeltgruppen zugeordnet."[111] Diese Art der Arbeitsbewertung ist nicht in der Lage, die ggf. vielen unterschiedlichen Aspekte einer komplexen Tätigkeit gleichzeitig angemessen zu berücksichtigen. Ein Entgeltsystem muss auf Kriterien beruhen, die für männliche und weibliche Arbeitnehmer gleich sind (RL 75/117/EWG). Da eine pauschale Bewertung stattfindet, ist das aber nicht möglich und auch die Transparenz kommt zu kurz, da nicht ersichtlich ist, wo die einzelnen Kriterien im Gesamtsystem anzusiedeln sind.[112]

Bei der analytischen Arbeitsbewertung hingegen wird zunächst für jedes Kriterium eine gesonderte Betrachtung und Bewertung vorgenommen. Die so ermittelten Teilarbeitswerte werden zu einem Gesamtarbeitswert addiert, der die Eingruppierung bestimmt. Nun folgt die Gewichtung der Anforderungskriterien. Dadurch wird nachvollziehbar, welche Bedeutung den einzelnen Anforderungen in der Gesamtbetrachtung zugemessen wird.[113] Von ver.di wird auf Abakaba, die analytische Bewertung von Arbeitstätigkeiten nach Katz und Baitsch[114] verwiesen, da dieses Verfahren neben den körperlichen und geistigen auch psycho-soziale Arbeitsanforderungen berücksichtigt.[115]

Eine mittelbare Diskriminierung ist auch durch analytische Arbeitsbewertung möglich. Eine Vernachlässigung von Kriterien, die für die Bewertung von Bedeutung sind, verfälscht das Bewertungsergebnis. Außerdem sind objektive Bewertungskriterien anzulegen, die an „die Art der in Frage stehenden Tätigkeit" gebunden sind, so der Europäische Gerichtshof, und „das Wesen" der tatsächlich zu verrichtenden Arbeit muss sich im Katalog der Kriterien widerspiegeln.[116]

Die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft stellt in unterschiedlichen Veröffentlichungen dar, dass das Ziel bei der Gestaltung von Tarifverträgen Diskriminierungsfreiheit sein muss. Exemplarisch sei hier die Broschüre „Eckpunkte für tarifvertragliche Regelungen im Bereich des Gesundheitswesens, der Kirchen und der Wohlfahrtsverbände" herangezogen. Trotz der oben dargestellten negativen Seiten der summarischen Arbeitsbewertung, wird diese hier präferiert, soll genutzt und weiterentwickelt werden. Als Vorteil wird herausgestrichen, dass die bisher gesammelten Erfahrungen der Interessenvertretungen mit dieser Art der Arbeitsbewertung der Angestelltentätigkeit ein wichtiger Grund sei, bei dem Verfahren zu bleiben

[111] Ziegler, A.; Gartner, H.; Tondorf, K. (2010); Entgeltdifferenzen und Vergütungspraxis, S. 313, Zeile 29-33
[112] vgl. Ziegler, A.; Gartner, H.; Tondorf, K. (2010); Entgeltdifferenzen und Vergütungspraxis, S. 315
[113] vgl. Ziegler, A.; Gartner, H.; Tondorf, K. (2010); Entgeltdifferenzen und Vergütungspraxis, S. 314
[114] **Eine ausführliche Beschreibung des Arbeitsanalyse und -bewertungsverfahrens (S. 31-50) findet sich in Katz, C. P.; Baitsch, C. (2006); Arbeit bewerten – Personal beurteilen – Lohnsysteme mit Abakaba (Grundlagen, Anwendung, Praxisberichte)**, Arbeitswelt Bd. 23 (Schriftenreihe, Baitsch, C., Hrsg.), vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, ISBN 3-7281-3052-4
[115] vgl. Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Ressort 13, Hrsg. (2001); Eckpunkte für tarifvertragliche Regelungen im Bereich des Gesundheitswesens, der Kirchen und der Wohlfahrtsverbände beschlossen vom ver.di Bundesvorstand im Juli 2001, Berlin, S. 13
[116] Ziegler, A.; Gartner, H.; Tondorf, K. (2010); Entgeltdifferenzen und Vergütungspraxis, S. 315, Zeile 28-34

und es zu einem diskriminierungsfreien Entgeltsystem weiterzuentwickeln.[117] „Jedoch ist auch in allen Mantelfragen auf die Vermeidung mittelbarer Diskriminierung zu achten, u.a. bei Arbeitszeitgestaltung, Teilzeitregelungen, Freistellungen, Anerkennung von Berufs- und Beschäftigungszeiten.“[118] Grundsätzlich ist das Ziel, diskriminierungsfreie Tarifverträge auszuhandeln, ein Weg in die richtige Richtung. „Gewerkschaften, die auf diskriminierungsfreie Tarifverträge achten, signalisieren damit, dass sie die Interessen ihrer weiblichen Mitglieder konsequent wahrnehmen“[119], so Tondorf (2007).

Diskriminierungen gibt es auch aufgrund anderer Faktoren. Heintz, Nadai, Fischer und Ummel (1997) haben herausgefunden, dass verheiratete Männer tendenziell höhere Einkommen haben als unverheiratete Frauen. Bei den Frauen ist das Gegenteil der Fall, d.h., es sind die verheirateten Frauen, die am stärksten von der geschlechtsspezifischen Einkommensungleichheit betroffen sind. Auch wenn die unterschiedlichen Ausbildungsgänge und die i. d. R. kürzere Arbeitszeit der Frauen berücksichtigt wird, bleibt immer noch eine Einkommensdifferenz von gut 25 % bestehen.

D.h. 40 bis 50 % der Einkommensdiskrepanz zwischen Männern und Frauen lässt sich nicht über Ausstattungsdifferenzen, z.B. Ausbildung, Berufserfahrung, Arbeitszeit, erklären. Eine Aussage darüber, ob diese Differenz auf direkte Diskriminierung zurückzuführen ist, beziehungsweise inwieweit sie mit der in der Untersuchung nicht berücksichtigten beruflichen Segregation zusammenhängt, kann auf der Basis der vorliegenden Daten nicht schlüssig beantwortet werden.[120]

Das BMFSFJ setzt zur Kontrolle der Entgeltgleichheit bzw. der Entgeltungleichheit auf das Software-Programm auf Excel-Basis: Logib-D[121]. Nach einer Pilotphase im Jahr 2009 steht es seit dem Frühjahr 2010 im Internet und kann von Unternehmen (Zielgruppe: Arbeitgeber[122]) freiwillig genutzt werden. „Logib ist ein auf der Regressionsanalyse basierendes Kontrollinstrument zur Überprüfung der Entgeltgleichheit zwischen Frauen und Männern.“[123] Es wurde in der Schweiz von Silvia Strub entwickelt und auf deutsche Verhältnisse angepasst. Kritisiert werden

- die Freiwilligkeit der Nutzung des Entgelttests in Deutschland (in der Schweiz herrschen andere Rahmenbedingungen);

[117] vgl. Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Ressort 13, Hrsg. (2001); Eckpunkte für tarifvertragliche Regelungen im Bereich des Gesundheitswesens, der Kirchen und der Wohlfahrtsverbände beschlossen vom ver.di Bundesvorstand im Juli 2001, Berlin, S. 11-13
[118] vgl. Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Ressort 13, Hrsg. (2001); Eckpunkte für tarifvertragliche Regelungen im Bereich des Gesundheitswesens, der Kirchen und der Wohlfahrtsverbände beschlossen vom ver.di Bundesvorstand im Juli 2001, Berlin, S. 13, Zeile 12-16, rechte Spalte
[119] vgl. Tondorf, K.; BMFSFJ, Hrsg. (2007); Fair P(l)ay – Entgeltgleichheit für Frauen und Männer – Leitfaden zur Durchsetzung des Grundsatzes des gleichen Entgelts bei gleicher und gleichwertiger Arbeit, S. 8, Zeile 27-29
[120] Heintz, B.; Nadai, E.; Fischer, R.; Ummel, H. (1997); Ungleich unter Gleichen, S. 23
[121] **Zu finden unter www.logib-d.de**
[122] Ganser, P.; Jerchel, K., Jochmann-Döll, A., Tondorf, K.; Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Mönig-Raane, M., Herzberg, G. Hrsg. (2011) PraxisHandbuch Gleichbehandlung, S. 38, Abbildung 4
[123] Klenner, C.; Ziegler, A., Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI), Hrsg. (2010); Mit Logib-D zur Überwindung der geschlechtsspezifischen Entgeltlücke?, S. 3, Zeile 27-28

- das Einfließen lassen bestehender Arbeitsbewertungen aus Tarifverträgen und betrieblichen Entgeltsystemen, die häufig nicht diskriminierungsfrei sind,
- fünf Anforderungsniveaus der deutschen Verdienststruktur, die somit sehr grob angesetzt sind und nicht prüfen, ob innerhalb der Niveaus Diskriminierungen stattfinden.

Bisher erscheint Logib-D nach Aussage von Klenner und Ziegler (2010) „bestenfalls als ‚zahnloser Tiger', denn es ist ausschließlich ein Selbstevaluationstool für Arbeitgeber, das diese auf freiwilliger Basis nutzen können."[124]

Die HBS hat daher die Entwicklung eines eigenen Testverfahrens durch Karin Tondorf und Andrea Jochmann-Döll unterstützt[125], das seit März 2010 im Internet als Testversion zur Verfügung steht und alle Akteure und Akteurinnen der betrieblichen Ebene, also auch die Betroffenen Beschäftigten, als potenzielle Nutzer und Nutzerinnen einlädt: eg-check[126]. Zielgruppe des Instruments sind Betriebs- und Personalräte, Arbeitgeber, Organisationen, Arbeitsgerichte, Betroffene und Gleichstellungsbeauftrage.[127] Die Forscherinnen vertreten die Auffassung, dass es notwendig ist, die Entgeltbestandteile einzeln zu prüfen, da sie jeweils eine eigene Bewertungslogik haben. Geprüft werden hier mittels dreier Instrumente (Statistiken[128], Regelungs-Checks[129] und Paarvergleichen[130])

- das anforderungsbezogene Grundentgelt,
- Stufensteigerungen beim Grundentgelt,
- Leistungsvergütungen,
- Überstundenvergütungen und
- Erschwerniszuschläge.[131]

Beide Instrumente im groben Vergleich: Ein Nachteil ist, dass Logib-D auf der Humankapitaltheorie beruht, da es sich am Humankapital, also z.B. der Ausbildung, dem Dienstalter, der potenziellen Erwerbserfahrung orientiert und nicht auf gleiche oder gleichwertige Arbeit an sich gesehen und daraufhin eine Prüfung stattfindet (eg-check, s.u.). Auf der Basis ökonomisch statistischer Verfahren und, je nach Ergebnis, vertiefenden Analysen, wird nur eine betriebliche Entgeltdifferenz ermittelt. Einzelne Entgeltbestandteile und an Männer und Frauen gezahlte Entgelte werden nicht betrachtet (eg-check, s.u.). Als Konsequenz bei der Entgeltdiskriminierung wird durch die Nutzung von Logib-D ein höheres Entgelt für „höheres

[124] Klenner, C.; Ziegler, A., Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI), Hrsg. (2010); Mit Logib-D zur Überwindung der geschlechtsspezifischen Entgeltlücke?, S. 8, Zeile 27-29
[125] vgl. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI), Hrsg. (2010); Gehaltsunterschiede zwischen Frauen und Männern – Neues Prüfinstrument gegen Entgeltdiskriminierung, S. 1
[126] **Zu finden unter www.eg-check.de**
[127] Ganser, P.; Jerchel, K., Jochmann-Döll, A., Tondorf, K.; Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Mönig-Raane, M., Herzberg, G. Hrsg. (2011) PraxisHandbuch Gleichbehandlung, S. 38, Abbildung 4
[128] **Prüfung anonymisierter Entgeltdaten des Unternehmens, differenziert nach Geschlechtern und weiteren für die Prüfung relevanten Kriterien, kann Hinweise auf eine mögliche Benachteiligung ergeben;**
[129] **Macht diskriminierende Bestimmungen in entgeltrelevanten Regelungen sichtbar: Betriebs-, Dienstvereinbarungen oder/und Tarifverträgen;**
[130] **Hier wird die individuelle Bezahlung einer weiblichen Beschäftigten mit der eines männlichen Beschäftigten verglei-chen.**
[131] vgl. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI), Hrsg. (2010); Gehaltsunterschiede zwischen Frauen und Männern – Neues Prüfinstrument gegen Entgeltdiskriminierung, S. 2-3

Humankapital“, z.B. längere Beschäftigungszeiten, die Frauen durch Unterbrechungsphasen nicht immer möglich sind, und beim eg-check ein höheres Entgelt für gleiche und gleichwertige Arbeit als auch gleichwertiger Berufserfahrung ermittelt.[132]

Grundsätzlich wird von der HBS die Freiwilligkeit des Tests der Entgeltgleichheit als problematisch eingestuft und ein Gleichstellungsgesetz für die Privatwirtschaft gefordert.[133] So auch von der DGB Bundesfrauenkonferenz (2010).[134] Eckpunkte hierzu hat der DGB bereits formuliert.[135]

Bischoff (2005) gibt jungen Frauen den grundlegenden Tipp, bei Gehaltsverhandlungen nicht zu zaghaft vorzugehen, da sie die Differenz zu den Männern kaum noch einholen könnten. „Frauen sollten darauf achten, dass das Einstiegsgehalt so hoch wie möglich ist. Einkommensverzicht am Anfang der Karriere ist kaum aufholbar, da Männer, - trotz im Zeitablauf gesunkener Einkommen – immer noch einen ‚Altersbonus' bekommen, Frauen dagegen nicht.“[136]

Häufig ist gutes Verhandeln allein allerdings nicht zielführend. Der Betriebsrat hat auf der Basis unterschiedlicher Bestimmungen im BetrVG und nach AGG die Möglichkeit bzw. die Pflicht, sich für Entgeltgleichheit einzusetzen. § 17 Abs. 1 AGG fordert den BR auf, sich mitwirkend an der Umsetzung des Grundsatzes der Gleichberechtigung zu beteiligen. Gemäß § 75 Abs. 1 BetrVG hat er die Aufgabe darüber zu wachen, dass keine Diskriminierung im Betrieb stattfindet. § 80 Abs. 2 Satz 2 BetrVG berechtigt ihn dazu, die Bruttogehaltslisten zu erhalten. Klagen kann der BR nur bei groben Pflichtverstößen (§ 17 Abs. 2 AGG). Bei der Anwendung von Logib-D oder dem eg-check ist der BR nicht einzubeziehen. Ursachenanalysen und Handlungsschritte kann er zwar aufgrund der Ergebnisse eines Entgelttests äußern, aber nicht betriebsverfassungsrechtlich fundiert anmahnen, so Klenner und Ziegler (2010).[137]

„Eine spezifische Handlungsaufforderung in Bezug auf Entgeltungleichheit ist gesetzlich nicht formuliert, auch die unterhalb der Klageschwelle liegenden Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates geben ihm keinerlei Handlungsmöglichkeit in Bezug auf das Erreichen von Entgeltgleichheit. Eine Erweiterung der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates wäre daher notwendig, damit dieser effektiv an Maßnahmen zur Erreichung der Lohngleichheit auf der

[132] Ganser, P.; Jerchel, K., Jochmann-Döll, A., Tondorf, K.; Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Mönig-Raane, M., Herzberg, G. Hrsg. (2011) PraxisHandbuch Gleichbehandlung, S. 38, Abbildung 4
[133] vgl. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI), Hrsg. (2010); Gehaltsunterschiede zwischen Frauen und Männern – Neues Prüfinstrument gegen Entgeltdiskriminierung, S. 3
[134] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) (2010); Bundesfrauenkongress (Januar 2010): beschlossener Antrag P 001, Beschluss des DGB Bundeskongresses, angenommen in geänderter Fassung, S. 1, Punkt 1
[135] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2005 und 2010); DGB-Eckpunkte für ein Gleichstellungsgesetz für die private Wirtschaft, S. 1-4
[136] Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 313, Zeile 16-19
[137] vgl. Klenner, C.; Ziegler, A., Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI), Hrsg. (2010); Mit Logib-D zur Überwindung der geschlechtsspezifischen Entgeltlücke?, S. 8

Basis genutzter Lohntests mitwirken könnte."[138] Die DGB Bundesfrauenkonferenz hat daher die Forderung beschlossen, aus Informationsrechten erzwingbare Mitbestimmungsrechte werden zu lassen und das BetrVG dahingehend zu ändern.[139]

Frauen als Hauptverdienerinnen/ Familienernährerinnen

„Die Zeiten, in denen es selbstverständlich war, dass der Mann die Familie ernährt, sind ohne Zweifel vorbei"[140], so Ingrid Sehrbrock, stellvertretende DGB-Vorsitzende am 14. Januar 2010 auf der Fachkonferenz „Wer ernährt die Familie".

Aus existenziellen Gründen, häufig aus einer familiären Notsituation (alleinerziehend, Partner/in prekär beschäftigt oder arbeitslos)[141] heraus, wird es für Frauen immer wichtiger zu arbeiten. Ihnen fällt die Rolle der Familienernährerin zu, und sie müssen nun das Familieneinkommen oder einen Großteil dessen erwirtschaften. Bisher waren traditionell mehrheitlich Männer die Hauptverdiener und somit die Familienernährer und die Frauen wurden als „Zuverdienerinnen" gesehen, die häufig im Rahmen einer Teilzeitbeschäftigung etwas zum Familieneinkommen beitrugen. Dieses wurde und wird seit den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts durch das Ehegattensplitting[142] begünstigt. Der finanzielle Vorteil bei der gemeinsamen steuerlichen Veranlagung von Ehepaaren ist hierdurch umso höher, je ungleicher die Eheleute zum Haushaltseinkommen beitragen. Die repräsentative „2000 ALLBUS-Umfrage" in der deutschen Bevölkerung zur Zustimmung zur Hausfrauen-Ehe, die durch das Ehegattensplitting vielfach begünstigt wird, hat ergeben, dass im Westen der Bundesrepublik Deutschland insgesamt 49 % und im Osten 31 % der Befragten für die Hausfrauen-Ehe sind. Bei den unter 30-jährigen Frauen hingegen fallen die Werte wesentlich geringer aus. (West: 29%;
Ost: 21 %). Bei den Befragten, die älter als 65 Jahre sind, ist die Hausfrauen-Ehe im Westen mit 78 % als absolute Präferenz anzusehen, wohingegen im Osten der Republik nur oder 46 % dafür sind.

Je nachdem für welchen Anteil an Erwerbsarbeit sich Frauen entscheiden, also welche Abstufungen zwischen Hausfrauen-, Teilzeit-, oder Vollzeitengagements von Müttern vorgenommen werden, bleiben reale Planungsdilemmata jenseits von individuellen Wünschen bestehen: die eigene Existenzabsicherung, die Dauer der Partnerschaft (Abhängigkeit) und die Karriereentwicklung des Mannes. All diese Punkte haben erhebliche Effekte auf den

[138] Klenner, C.; Ziegler, A., Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI), Hrsg. (2010); Mit Logib-D zur Überwindung der geschlechtsspezifischen Entgeltlücke?, S. 7, Zeile 34-40, S. 8, Zeile 1
[139] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) (2010); Bundesfrauenkongress (Januar 2010): beschlossener Antrag P 001, Beschluss des DGB Bundeskongresses, angenommen in geänderter Fassung, S. 2, Punkt 3
[140] Ingrid Sehrbrock, stellv. DGB-Vorsitzende am 14. Januar 2010 auf der Fachkonferenz „Wer ernährt die Familie", S. 15
[141] Lühring, M., Hrsg. (2010); DGB-Fachkonferenz: Bedeutung des weiblichen Familieneinkommens wächst, S. 15
[142] **Für eine genaue Darstellung der Problematik zum Ehegattensplitting** vgl. Färber, C.; Spangenberg, U.; Stiegler, B.; Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik, Hrsg. (2008); Umsteuern – Gute Gründe für ein Ende des Ehegattensplittings, S. 1-4

Rentenanspruch der Frau.[143] Die ALLBUS-Umfrage hat sehr deutlich ergeben, dass weniger als ein Drittel der Befragten in Ost und West die Hausfrauen-Ehe nicht mehr präferieren und sie sicherlich auch aufgrund der o.g. Auswirkungen ein Auslaufmodell darstellt.

Im Rahmen der Bundesfrauenkonferenz des DGB, Mitte Januar 2010, wurde auch der Startschuss für das gemeinsame Projekt „Familienernährerinnen" von DGB und Bundesfrauenministerium gegeben.[144] Der Hintergrund des Projektes[145] ist folgender: bereits in jedem fünften Mehrpersonenhaushalt sind Frauen die Hauptverdienerinnen und damit die „Ernährerinnen der Familie" – etwas die Hälfte von ihnen allein erziehend. Bei den anderen handelt es sich überwiegend um Frauen, deren Partner nicht erwerbstätig sind oder deutlich weniger verdienen. (Tabelle 313) Frauen sind also immer seltener „Zuverdienerinnen".

Tabelle 313: Erwerbshaushalte in Deutschland mit mindestens einer Frau (2007)

Erwerbshaushalte	Frauenanteil
Paar-Haushalte mit männlichem Hauptverdiener	48 %
Paar-Haushalte: beide verdienen gleich	16 %
Ein-Personen-Haushalte	16 %
Paar-Haushalte mit weiblicher Hauptverdienerin	10 %
Weibliche Alleinerziehende	8 %
Andere Kombinationen	2 %

Quelle: eigene Darstellung, vgl. Sozioökonomisches Penel (SOEP), Brehmer/Klammer/Klenner 2009 in Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2010); Wer ernährt die Familie? in DGB-Einblick – gewerkschaftlicher Infoservice vom 25.01.2010, Ausgabe 1/2010, Seite 5

Forschungsergebnisse der HBS zeigen, dass mittlerweile in zwei von fünf Haushalten Frauen den wesentlichen Einkommensbeitrag leisten, rund 18 % sind Familienernährerinnen. Das heißt, sie zahlen mehr als 60 % in die Familienkasse ein oder sie sind allein erziehend.

Trotz dieser eindeutigen Fakten hält sich das Bild von den Frauen als „Zuverdienerinnen" hartnäckig. Weder sozial- noch steuerrechtlich wird dieses Bild den neuen Realitäten gerecht. Ziel des Projektes ist es, Handlungsempfehlungen vor allem für die Politik zu entwickeln.[146]

Das Projekt ist, so Eva Maria Welskop-Deffaa, Leiterin der Abteilung Gleichstellung im Bundesfrauenministerium „exemplarisch für eine moderne Frauenpolitik in der Lebenslaufperspektive". Insbesondere vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise würden neue gleichstellungspolitische Handlungsansätze an Bedeutung gewinnen. Sie rechnet damit, dass infolge

[143] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 78
[144] Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2010); Wer ernährt die Familie?, S. 5; **Das Projekt ist zu erreichen unter www.familienernaehrerin.de.**
[145] **Leiterin des Forschungsprojektes ist Christina Klenner. Kooperationsprojekt von DGB, HBS und Bundesfrauenministerium. Ziel: politische Bewertung zum Thema „flexible Familienernährerinnen" und Aufstellung von Handlungsansätzen für Arbeitsmarkreformen.** vgl. Lühring, M., Hrsg. (2010); DGB-Fachkonferenz: Bedeutung des weiblichen Familieneinkommens wächst, S. 15
[146] Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2010); Wer ernährt die Familie?, S. 5

der Finanzkrise vor allem Männer ihren Job verlieren und dadurch immer mehr Frauen mit Teilzeitjobs zur Familienernährerin werden.[147]

Arbeitszeit: Normalerweise und tatsächlich geleistete Arbeitsstunden

Tabelle 314 zeigt, dass verheiratete Erwerbstätige, einige mit Kindern unter 10 Jahren, im Verhältnis zu anderen erwerbstätigen Frauen mit einem anderen Familienstand diejenigen waren, die in der Berichtswoche weniger als die normalerweise geleisteten Arbeitsstunden anteilig mit 37,24 % am häufigsten weniger arbeiteten. Aus der Tabelle 2.13 des Statistischen Bundesamtes geht hervor, dass diese weniger geleistete Arbeit aufgrund von Kur, Heilstättenbehandlung, Arbeitsschutzbestimmungen, (Sonder-) Urlaub, Dienstbefreiung gefolgt von Elternzeit/ Erziehungsurlaub und Krankheit und Unfall begründet werden kann.

Tabelle 314: Erwerbstätige Frauen nach Familienstand, tatsächlich in der Berichtswoche geleisteten Arbeitsstunden* in Deutschland (2008)

Familienstand	Niedriger als die normalerweise geleisteten Arbeitsstunden (in 1000)	Gleich den normalerweise geleisteten Arbeitsstunden (in 1000)	Höher als die normalerweise geleisteten Arbeitsstunden (in 1000)
ledig	1.035 -28,93 %	3.577 100,00 %	1.072 **+29,96 %**
verheiratet	1.812 -27,25 %	6.569 100,00 %	1.268 +11,93 %
verheiratet, darunter mit Kindern unter 10 Jahren	527 **-37,24 %**	1.415 100,00 %	255 +15,90 %
geschieden/ verwitwet	409 -28,66 %	1.427 100,00 %	376 **+26,35 %**
Zusammen	3.256 -28,13 %	11.574 100,00 %	2.716 +23,47 %

*Die tatsächlich geleistete Arbeitszeit in der Berichtswoche enthält z. B. auch unregelmäßig geleistete Überstunden, jedoch keine urlaubs- oder krankheitsbedingten Abwesenheiten. Die in dieser Veröffentlichung dargestellten Ergebnisse beziehen sich nur auf tatsächlich geleistete Arbeitszeiten aus der einzigen bzw. Haupterwerbstätigkeit.

Quelle: eigene Darstellung und z.T. eigene Berechnungen, Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2009); Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Mikrozensus, Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit, Fachserie 1 Reihe 4.1.1, Bd. 2: Deutschland 2008, S. 68-69, Tabelle 2.13 Erwerbstätige nach Familienstand, tatsächlich in der Berichtswoche geleistete Arbeitsstunden und Gründe für Mehr- bzw. Minderarbeit in der Berichtswoche

Sieht man sich nun an, wie die Anzahl derer ist, die tatsächlich in der Berichtswoche Arbeitsstunden leisteten und in welcher Höhe, dann fällt ins Auge, dass die Anzahl der ledigen Frauen, die in der Berichtswoche mehr als die normalerweise geleisteten Arbeitsstunden erbrachten bei 29,96 % liegt. Allerdings liegt die Anzahl der ledigen Frauen, die weniger als die normalerweise zu leistenden Stunden erbrachte in einer sehr ähnlichen Höhe.

Geschiedene oder verwitwete Frauen leisten zu 26,35 % mehr als die normalerweise geleisteten Arbeitsstunden. Im Verhältnis aller vier Gruppen nach Familienstand handelt es sich hier um die zweithöchste Prozentzahl. Es ist in diesem Zusammenhang auch zu berücksich-

[147] Lühring, M., Hrsg. (2010); DGB-Fachkonferenz: Bedeutung des weiblichen Familieneinkommens wächst, S. 15

tigen, dass diese Gruppe zu 28,66 % weniger Stunden leistete als normalerweise an Arbeitsstunden geleistet wurde.

Die insbesondere von ledigen und geschiedenen/verwitweten erwerbstätigen Frauen mehr geleistete Arbeit, die über die normalerweise in der Berichtswoche zu leisten gewesen wäre, ergibt sich aufgrund von Überstunden.[148]

Frauen in Führungspositionen arbeiten lt. IAB-Führungskräftestudie 2005 in der Privatwirtschaft wöchentlich durchschnittlich 39 Stunden (Männer: 43 Stunden).[149] Durch diese hohe zeitliche Beanspruchung haben Frauen und Männer kaum Zeit für die Erfüllung ihrer familiären Aufgaben. Insbesondere für Frauen ergibt sich hier ein Problem, da das „vorherrschende Rollenverständnis in unserer Gesellschaft vor allem ihnen die Familienarbeit zuordnet."[150]

Auch in den Wirtschaftsunterbereichen Energie- und Wasserversorgung als auch im Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen sind es die Frauen, die in Teilzeit bis 35 Stunden arbeiten (Tabelle 315). In der Energie- und Wasserversorgung gibt es nahezu keine Männer, die in Teilzeit arbeiten, im Sozialbereich schon eher aber bei weitem nicht in dem Ausmaß, in dem Frauen es tun.

Tabelle 315: Normalerweise geleistete Arbeitszeit pro Woche von abhängig Beschäftigten in ausgewählten Wirtschaftsunterabschnitten in Deutschland (2008)**

Wirtschaftsunterabschnitt	Erwerbstätige (in 1000)	Abhängige (in 1000)						
		insgesamt	Davon mit…normalerweise geleisteten Arbeitsstunden					
			bis 20	21-31	32-35	36-39	40-44	45 und mehr
Energie- und Wasserversorgung								
Männer	267	262	./.*	./.	7	124	105	20
Frauen	79	79	11	11	./.	30	22	./.
Insgesamt	346	341	14	12	11	154	127	22
Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen								
Männer	1.108	929	88	79	58	300	322	82
Frauen	3.407	3.170	879	605	174	711	743	59
Insgesamt	4.515	4.099	967	683	232	1.010	1.066	141

*Bei der normalerweise geleisteten Arbeitszeit je Woche werden gelegentliche oder einmalige Abweichungen nicht berücksichtigt (z. B. Urlaub, Krankheit, gelegentlich geleistete Überstunden). Die „normale" Arbeitszeit kann von der tariflich vereinbarten Arbeitszeit abweichen, wenn regelmäßig wöchentlich Überstunden geleistet werden. Die in dieser Veröffentlichung dargestellten Ergebnisse beziehen sich nur auf normalerweise oder tatsächlich geleistete Arbeitszeiten aus der einzigen bzw. Haupterwerbstätigkeit.[151]
**./. kein Zahlenwert, da nicht sicher genug[152]

Quelle: eigene Darstellung und z.T. eigene Berechnungen, Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2009b); Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Mikrozensus, Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit, Fachserie 1 Reihe

[148] vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2009); Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Mikrozensus, Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit, Fachserie 1 Reihe 4.1.1, Bd. 2, S. 68-69, Tabelle 2.13 (Erwerbstätige nach Familienstand, tatsächlich in der Berichtswoche geleistete Arbeitsstunden und Gründe für Mehr- bzw. Minderarbeit in der Berichtswoche)
[149] vgl. Die Bundesregierung, Hrsg. (2008); 3. Bilanz Chancengleichheit – Europa im Blick, S. 29
[150] Holst, E.; Schrooten, M.; Deutsches Institut für Wirtschaft, Hrsg. (2006); Führungspositionen: Frauen geringer entlohnt und nach wie vor seltener vertreten, S. 366, Zeile 15-17
[151] vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2009); Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Mikrozensus, Beruf, Ausbildung und Arbeitsbedingungen der Erwerbstätigen, Fachserie 1 Reihe 4.1.2, Bd. 1, S. 21
[152] vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2009); Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Mikrozensus, Beruf, Ausbildung und Arbeitsbedingungen der Erwerbstätigen, Fachserie 1 Reihe 4.1.2, Bd. 1, S. 5

4.1.1, Bd. 2: Deutschland 2008, S. 57, Tabelle 2.9 Erwerbstätige nach Wirtschaftsunterabschnitten, Stellung im Beruf sowie abhängig Erwerbstätige nach normalerweise je Woche geleisteten Arbeitsstunden

Arbeitszeit: Besondere Lage der Arbeitszeit

Die Zusammenstellung der besonderen Arbeitszeitlagen für Männer und Frauen, nach den Wirtschaftsunterbereichen Energie- und Wasserversorgung und öffentliche und private Dienstleistungen, ergibt für den erstgenannten Bereich die Information, dass es für Frauen in diesem Bereich mehrheitlich keine besonderen Arbeitszeitlagen gibt, mit Ausnahme von Samstagsarbeit und Abendarbeit, und in wenigen Fällen Sonn- und Feiertagsarbeit. (Tabelle 316) Das mag daran liegen, dass nur wenige Frauen im technischen Unternehmensbereich beschäftigt sind und daher Störungseinsätze, die zu allen Tageszeiten auftreten können und durch Rufbereitschaft oder wie in Schalteinrichtungen, rund um die Uhr, im Arbeitsalltag vorhanden sind. Arbeit an Sonnabenden und abends könnte z.B. in Kundenzentren zu leisten sein, die sich an den normalen Ladenöffnungszeiten des Handels orientieren.

Tabelle 316: Besondere Arbeitszeitlagen für Männer und Frauen nach ausgewählten Wirtschaftsunterbereichen in Deutschland (2008)

Wirtschaftsunterbereich Lage der Arbeitszeit	Energie- und Wasserversorgung			Öffentliche und private Dienstleistungen (ohne öffentliche Verwaltung)		
	Gesamt (in 1000)	Männer (in 1000)	Frauen (in 1000)	Gesamt (in 1000)	Männer (in 1000)	Frauen (in 1000)
Samstagsarbeit						
ständig	6	5	./.**	417	152	265
regelmäßig	36	34	./.	1.853	**500**	**1.353**
gelegentlich	74	67	6	1.463	**546**	**917**
zusammen	115	107	9	3.733	1.198	2.536
Sonn- und/oder Feiertagsarbeit						
ständig	./.	./.	./.	235	98	136
regelmäßig	31	31	./.	1.618	**434**	**1.184**
gelegentlich	54	50	./.	1.179	**447**	**732**
zusammen	89	83	6	3.032	979	2.053
Abendarbeit						
ständig	9	8	./.	431	160	271
regelmäßig	41	37	./.	1.821	**524**	**1.298**
gelegentlich	84	74	10	1.457	**533**	**924**
zusammen	134	120	14	3.709	1.216	2.493
Nachtarbeit						
ständig	./.	./.	./.	93	30	63
regelmäßig	27	26	-*	658	**201**	**457**
gelegentlich	32	31	./.	497	**226**	**271**
zusammen	61	59	./.	1.249	457	791
Wechselschicht						
ständig	19	18	./.	758	**182**	**576**
regelmäßig	14	13	./.	556	**128**	**428**
gelegentlich	./.	./.	./.	120	38	82
zusammen	38	36	./.	1433	348	1086

*- nicht vorhanden
**./. kein Zahlenwert, da nicht sicher genug[153]

Quelle: eigene Darstellung, vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2009); Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Mikrozensus, Beruf, Ausbildung und Arbeitsbedingungen der Erwerbstätigen, Fachserie 1 Reihe 4.1.2, Bd. 2: Deutschland 2008, Erscheinungsfolge: jährlich, erschienen ab 29. Juli 2009, Tabelle 5.1.1, 5.2.2, 5.3.2-5.5.2 korrigiert am 02. November 2009, Wiesbaden, Artikelnummer: 2010412087424 in https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1024313 vom 02.05.2010, S. 137-142, Tabelle 4.3 Erwerbstätige nach Häufigkeit von Samstags-, Sonn- und/oder Feiertags-, Abend-, Nacht- und Schichtarbeit und anderen ausgewählten Merkmalen

Im Wirtschaftsunterbereich der öffentlichen und privaten Dienstleistung hingegen sieht die Lage anders aus. Hier sind, wie oben bereits festgestellt (Tabelle 306) und auch hier ersichtlich, mehrheitlich Frauen beschäftigt, die alle besonderen Arbeitszeitlagen in Kauf nehmen müssen. Den männlichen Erwerbstätigen geht es hier ebenso. (Tabelle 316)

Elternzeit, Berufsrückkehr, Erwerbstätigkeit von Müttern

Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes (Destatis) endete für insgesamt 223.750 Männer und Frauen die Elternzeit und somit auch der Elterngeldbezug im 3. Quartal 2009 in Deutschland. Der Frauenanteil derer in Elternzeit betrug hierbei 79,3 % (177.458). Es befan-

[153] vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2009); Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Mikrozensus, Beruf, Ausbildung und Arbeitsbedingungen der Erwerbstätigen, Fachserie 1 Reihe 4.1.2, Bd. 1, S. 5

den sich 46.292 Männer in Elternzeit (20,7 %). In Schleswig-Holstein waren 1.177 Männer (17,22 %) und 5.658 Frauen (82,78 %) in Elternzeit. (Daten aus Leistungsbezügen, die im dritten Quartal 2009 endeten)[154]

Am häufigsten bleiben Eltern 3-9 Monate (814.553) zuhause, gefolgt von 10-12 Monaten (167.624) bis zu 2 Monaten (37.343) und 13-14 Monaten (4.230).[155] Hierbei ist anzumerken, dass Väter immer noch deutlich kürzere Zeitspannen für den Elterngeldbezug nutzen als Mütter. Neun von zehn Müttern bezogen Elterngeld für 10-12 Monate. Eine zweimonatige Bezugdauer belief sich bei ihnen auf weniger als 1 % (1.400). Bei drei von vier Vätern hingegen ist diese Bezugsdauer von zwei Monaten vorherrschend (73 %, 26.000) und einen zwölfmonatigen Bezug nahmen nur 8 % beziehungsweise 2.900 Väter in Anspruch. (Daten aus dem Elterngeldbezug, der im zweiten Quartal 2009 endete)[156]

„Unterschiede zeigen sich auch in der Höhe des Elterngeldanspruchs. Mehr als die Hälfte der Mütter (54 % beziehungsweise 90 000) hatte einen Elterngeldanspruch von unter 500 Euro, dagegen erhielt nur jeder vierte Vater (9 000) weniger als 500 Euro Elterngeld. Mehr als 1 000 Euro Elterngeld bezogen 16 % der Mütter (26 000) und die Hälfte der Väter (50 % beziehungsweise 17 700).“[157] Eltern, die im ersten Quartal 2010 den Elterngeldbezug beendeten, hatten einen bundesdurchschnittlichen Anspruch auf 699 Euro. Mütter bezogen 632 Euro und Väter durchschnittlich 967 Euro. In den Durchschnittswerten spiegeln sich die individuellen Entscheidungen zur Inanspruchnahme des Elterngeldbezuges als auch die Unterschiede in der Erwerbsbeteiligung der Eltern wider. Rund 81% der Männer (acht von zehn Vätern) und 58 % der Frauen (sechs von zehn Müttern) waren vor der Geburt des Kindes erwerbstätig.[158] „Der durchschnittliche Elterngeldanspruch lag bei erwerbstätigen Vätern im ersten Bezugsmonat im Schnitt bei 1 114 Euro monatlich, für erwerbstätige Mütter hingegen bei 855 Euro. Bei sozialversicherungspflichtig beschäftigten Müttern wird das Mutterschaftsgeld (in der Regel in den ersten beiden Monaten nach der Geburt gezahlt) auf den Elterngeldanspruch angerechnet.“[159]

Im Zusammenhang mit der Elternzeit bzw. der Geburt von Kindern stehen häufig zunächst die Aufgabe der beruflichen Tätigkeit und später die Berufsrückkehr.

Die mit Abstand wichtigsten Gründe für die Aufgabe der Berufstätigkeit sind in Westdeutschland bei Frauen zwischen 30 und 59 Jahren persönliche und familiäre Gründe (56,2 %, gegenüber 13,8 % in den östlichen Bundesländern). Altersspezifisch betrachtet geben Frauen zwischen 30-45 Jahren aus familiären und persönlichen Gründen ihre Berufstätigkeit auf,

[154] vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis) (2010); Sozialleistungen – Elterngeld, Erziehungsgeld; Gemeldete beendete Leistungsbezüge, 3. Quartal 2009 – Länder, Geschlecht der Beziehenden, Bezugsdauer, Anteile in Prozent, S. 2-3
[155] vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis) (2010); Sozialleistungen – Elterngeld, Erziehungsgeld; Gemeldete beendete Leistungsbezüge, 3. Quartal 2009 – Länder, Geschlecht der Beziehenden, Bezugsdauer, Anteile in Prozent, S. 2
[156] vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2009); Die meisten Väter beziehen weiterhin zwei Monate Elterngeld, S. 1
[157] Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2009); Die meisten Väter beziehen weiterhin zwei Monate Elterngeld, S. 1, Zeile 9-12
[158] vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2010h); Elterngeld beträgt im Schnitt 699 Euro im Monat, S. 1
[159] Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2010h); Elterngeld beträgt im Schnitt 699 Euro im Monat, S. 1, Zeile 8-12

wobei 46- bis 60-jährige Frauen eher gesundheitliche Gründe angeben.[160] Die Rückkehr aus der Elternzeit oder anders begründeten Umständen ist nicht immer leicht, was sich auch darin widerspiegelt, dass im Jahr 2008 122.215, also 7,7% der als arbeitslos gemeldeten Frauen insgesamt und 1.696 Männer, also 0,1% der als arbeitslos gemeldeten Männer insgesamt als Berufsrückkehrer arbeitslos gemeldet waren.[161]

Die weiblichen Berufsrückkehrerinnen bestreiten ihren überwiegenden Lebensunterhalt zu drei Vierteln (73,2%) aus Unterstützungen von ihren Partnern, Eltern oder Angehörigen.

Die Erwerbstätigenquoten von Müttern nach Alter des jüngsten Kindes im Jahr 2005 fallen folgendermaßen aus:

- jüngstes Kind unter 3 Jahren: 33%;
- jüngstes Kind zw. 3 – 5 Jahren: 56%;
- jüngstes Kind zw. 6 – 9 Jahren: 65%;
- jüngstes Kind zw. 10 – 14 Jahren: 71%.[162]

16% der Frauen mit Kindern unter 18 Jahren sind Vollzeit erwerbstätig (90% der Männer). 26% der Mütter mit einjährigem Kind und 77% der Mütter, deren jüngstes Kind im Haushalt über 10 Jahre alt ist, sind berufstätig.[163]

„Einstellung der Bevölkerung zum Wiedereinstieg:

- 93% der Bevölkerung sind der Ansicht, dass eine Frau in den ersten Lebensmonaten eines Kindes zu Hause bleiben sollte – für Männer gilt das nur zu 20%
- 91% der Bevölkerung meinen, dass eine Frau die Berufstätigkeit reduzieren sollte, solange die Kinder noch klein sind
- 34% der Bevölkerung stellen diese Erwartung auch an Männer.“[164]

In der Bevölkerung vertreten 20% die Auffassung, dass Männer in den ersten Lebensmonaten ihres Kindes zu Hause bleiben sollten, 34%, dass Männer ihre Berufstätigkeit reduzieren sollten, solange die Kinder noch klein sind und 79% sind der Auffassung, dass der Mann seiner berufstätigen Frau den Rücken freihalten sollte.

Auf die Frage „Wären Sie gerne berufstätig, oder sind Sie zufrieden, so wie die Situation jetzt ist?" an nicht berufstätige Mütter von Kindern unter 18 Jahren, gaben diese zu 56 % die Antwort: sie wäre gerne berufstätig. Weiterhin ist zur Einstellung von potenziellen Berufsrück-

[160] vgl. Campus Berufsbildung e.V., Hrsg. (2010); Zahlen zum Thema „Berufsrückkehr“, S. 1-2;
Datenquellen: Mikrozensus (SUF) 2005, Analyse des Arbeitsmarktes für Frauen und Männer von der Bundesagentur für Arbeit, Januar 2008, Statistisches Bundesamt 2006-10-1397, SINUS-Sociovision 2008, Allensbach Familienmonitor 2008;
[161] vgl. Campus Berufsbildung e.V., Hrsg. (2010); Zahlen zum Thema „Berufsrückkehr“, S. 1;
Datenquellen: Mikrozensus (SUF) 2005, Analyse des Arbeitsmarktes für Frauen und Männer von der Bundesagentur für Arbeit, Januar 2008, Statistisches Bundesamt 2006-10-1397, SINUS-Sociovision 2008, Allensbach Familienmonitor 2008;
[162] vgl. Campus Berufsbildung e.V., Hrsg. (2010); Zahlen zum Thema „Berufsrückkehr“ S. 1;
Datenquellen: Mikrozensus (SUF) 2005, Analyse des Arbeitsmarktes für Frauen und Männer von der Bundesagentur für Arbeit, Januar 2008, Statistisches Bundesamt 2006-10-1397, SINUS-Sociovision 2008, Allensbach Familienmonitor 2008;
[163] vgl. Campus Berufsbildung e.V., Hrsg. (2010); Zahlen zum Thema „Berufsrückkehr“, S. 2;
Datenquellen: Mikrozensus (SUF) 2005, Analyse des Arbeitsmarktes für Frauen und Männer von der Bundesagentur für Arbeit, Januar 2008, Statistisches Bundesamt 2006-10-1397, SINUS-Sociovision 2008, Allensbach Familienmonitor 2008;
[164] Campus Berufsbildung e.V., Hrsg. (2010); Zahlen zum Thema „Berufsrückkehr“, S. 2, Zeile 1-6;
Datenquellen: Mikrozensus (SUF) 2005, Analyse des Arbeitsmarktes für Frauen und Männer von der Bundesagentur für Arbeit, Januar 2008, Statistisches Bundesamt 2006-10-1397, SINUS-Sociovision 2008, Allensbach Familienmonitor 2008;

kehrerinnen anzumerken, dass sie am liebsten weniger als 20 Stunden (46 %), 20-30 Stunden (30 %) oder 30 Stunden und mehr (16 %) arbeiten würden.[165]

In einer besonderen Lage sind alleinerziehende Väter (10 %) und vor allem Mütter (90 %). Alleinerziehen ist somit „Frauensache“[166] und bezieht sich beim Zusammenleben mit der Mutter in erster Linie auf jüngere Kinder im Krippen- oder Vorschulalter von unter sechs Jahren. „Alleinerziehende bilden eine feste Größe unter den Familien Deutschlands. Im Jahr 2009 war nahezu jede fünfte (19%) der 8,2 Millionen Familien mit minderjährigen Kindern eine Familie einer alleinerziehenden Mutter oder eines alleinerziehenden Vaters. […] 2009 betreuten 36% der alleinerziehenden Väter Kinder im Alter von 15 bis 17 Jahren.“[167] (Statistisches Bundesamt, 2010; Daten aus 2009)

Ein Studienergebnis des IAB (2009) stellt heraus, dass es 197.000 Bedarfsgemeinschaften (Hartz IV/ALG II) gibt. Dabei handelt es sich zu 95,6 % um Frauen mit Kindern. 157.000 Personen, Elternteile mit mindestens einem Kind unter 18 Jahren, die weniger als 35 Stunden pro Woche arbeiten, haben im Untersuchungszeitraum Arbeit gesucht: 40,2 % hätten gerne eine Vollzeitstelle und 55,9 % mindestens eine Halbtagsstelle. Sie suchen eine (neue) Beschäftigung über die ARGE, sind häufig „Aufstockerinnen“ oder „Aufstocker“ und nur 2,6 % wurde eine Kinderbetreuungsmöglichkeit angeboten, die die Berufstätigkeit erleichtern könnte. Ein großes Defizit liegt in der Nachmittagsbetreuung für Schulkinder, die für ein Viertel der Kinder nicht gegeben ist. Wird das/ein Kind krank, dann sind Pflegetätigkeiten erforderlich, die bei Alleinerziehenden mit 13,7 % doppelt so häufig eine Rolle spielen, wie im Bevölkerungsdurchschnitt. Alleinerziehende sind gering weniger qualifiziert als der Bevölkerungsdurchschnitt und meistens noch recht jung, sie unterscheiden sich auch nicht bezüglich ihrer Arbeitsmarktressourcen und -hemmnisse. Das Problem liegt eindeutig in der mangelhaften Betreuungssituation der Kinder.[168] „In der jungen und gut ausgebildeten Gruppe [der Alleinerziehenden (mehrheitlich Frauen)] besteht durchaus ein hohes Potenzial, die Bedürftigkeit zu überwinden.“[169]

3.1.1 Frauen in Führungspositionen in der Deutschen Wirtschaft

Führungskräfte und Managementhandeln sind von Veith (1998) wie folgt definiert worden: „Inhaber/innen von Vorgesetztenpositionen mit direkter Anweisungsbefugnis gegenüber Untergebenen“ und das damit verbundene „Managementhandeln bezieht sich entsprechend auf

[165] vgl. Campus Berufsbildung e.V., Hrsg. (2010); Zahlen zum Thema „Berufsrückkehr“, S. 2;
Datenquellen: Mikrozensus (SUF) 2005, Analyse des Arbeitsmarktes für Frauen und Männer von der Bundesagentur für Arbeit, Januar 2008, Statistisches Bundesamt 2006-10-1397, SINUS-Sociovision 2008, Allensbach Familienmonitor 2008;
[166] Dietz, M.; Müller, G.; Trappmann, M.; Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB), Hrsg. (2009); Bedarfsgemeinschaften im SGB II – Warum Aufstocker trotz Arbeit bedürftig bleiben, S. 7, Zeile 3
[167] Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2010); Pressekonferenz „Alleinerziehende in Deutschland - Ergebnisse Mikrozensus 2009“, 29. Juli 2010 in Berlin, Statement von Präsident Roderich Egeler, S. 2, 15-18
[168] vgl. Dietz, M.; Müller, G.; Trappmann, M.; Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB), Hrsg. (2009); Bedarfsgemeinschaften im SGB II – Warum Aufstocker trotz Arbeit bedürftig bleiben, S. 7
[169] Dietz, M.; Müller, G.; Trappmann, M.; Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB), Hrsg. (2009); Bedarfsgemeinschaften im SGB II – Warum Aufstocker trotz Arbeit bedürftig bleiben, S. 7, Zeile 9-11

den Komplex der formalisierten Erwartungen, die an die Ausübung von Führungsrollen geknüpft sind."[170]

Eine weitere Definition für Führungskräfte nach dem SOEP umfasst Personen ab 18 Jahren, die im SOEP angaben, als Angestellte in der Privatwirtschaft in Funktion mit umfassenden Führungsaufgaben, z.B. Direktorinnen und Direktoren, Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer oder auch Vorstände größerer Betriebe und Verbände; sonstigen Leitungsfunktionen oder hoch qualifizierten Tätigkeiten, z.B. Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter, wissenschaftliche Angestellte, Ingenieurinnen und Ingenieure tätig zu sein.[171]

„Damit werden also unter den Begriff ‚Führungskräfte' sowohl Personen in Leitungsfunktionen als auch hochqualifizierte Fachkräfte gefasst. Die von dieser Kategorisierung ebenfalls abweichenden Definitionen in anderen Studien werden an entsprechender Stelle aufgeführt."[172]

In diesem Unterkapitel soll dargestellt werden wo und zu welchen Anteilen Frauen den Weg in Führungspositionen als Führungskraft in die Privatwirtschaft (ohne Finanzsektor) gefunden haben.

„Es gibt immer noch viel zu wenig Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten, der Anteil ist sogar erschreckend gering. Die Spitzenpositionen in den großen Deutschen Unternehmen werden eindeutig von Männern dominiert", so Holst (DIW Berlin) in einem Interview im Januar 2010.[173] Diese Aussage resultiert möglicherweise aus dem Ergebnis einer Studie von Holst und Wiemer (2010). Im Januar 2011 macht Elke Holst eine ähnliche Aussage: „Der Anteil von Frauen in Führungsetagen in Deutschland ist verschwindend gering."[174] „Noch immer ist es für eine Frau wahrscheinlicher, vom Blitz erschlagen zu werden, als in den Vorstand eines deutschen Großkonzerns aufzurücken."[175]

Die Vorstände der 200 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland (außerhalb des Finanzsektors) sind im Jahr 2009 nahezu ausschließlich von Männern besetzt. Von 833 Vorstandsmitgliedern sind nur 21 Frauen (2,5 %). Von ihnen ist *eine* Vorstandsvorsitzende: Petra Hesser (IKEA).[176] Im Jahr 2010 gibt es bei den Top 200 immerhin schon *zwei* Vorstandsvorsitzende: Isabell Remus bei Sandoz International und immer noch Petra Hesser (IKEA).[177]

---

[170] Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen – Netzwerke als Beitrag zur beruflichen Förderung von Frauen, S. 41, Fußnote 146

[171] BMFSFJ, Hrsg. (2009); Führungskräfte-Monitor 2001-2006, Autorin: Holst, E. (DIW-Berlin) und Mitarbeiter/innen, S. 26, Zeile 17-20

[172] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2009); Führungskräfte-Monitor 2001-2006, Autorin: Holst, E. (DIW-Berlin) und Mitarbeiter/innen, S. 26

[173] Holst, E.; Wittenberg, E. (2010); Sechs Fragen an Elke Holst - „Wir brauchen einen klaren Fahrplan und Sanktionen", S. 3, Zeile 4-8, linke Spalte

[174] Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Hrsg. (2011); „Besonders eklatant ist die Männerdominanz in der Finanzbranche" – Sieben Fragen an Elke Holst gestellt von Erich Wittenberg, S. 11, Zeile 5-6, linke Spalte

[175] **FAZ vom 19.03.1994** in Westerholt, B. (1998); Frauen können führen – Mut zur Karriere, S. 15, Zeile 34-36

[176] vgl. Holst, E.; Wiemer, A. (2010); Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert, S. 2-4
Die Studie: Das DIW untersucht regelmäßig die Repräsentation von Frauen in Vorständen/Geschäftsführungen und Aufsichts- bzw. Verwaltungsräten der größten Wirtschaftsunternehmen, Banken, Sparkassen sowie Versicherungen in Deutschland.
Untersuchungssample: 200 Wirtschaftsunternehmen außerhalb des Finanzsektors werden einbezogen: 100 Banken und Sparkassen sowie 62 Versicherungen
Die Angaben wurden den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, den Geschäftsberichten, den Jahresabschlüssen 2008 entnommen sowie durch Anfragen bei den Unternehmen gewonnen. Finanzssektor nach Bilanzsumme und Wirtschaftsunternehmen nach Umsatz 2008; Top-100-Banken und Sparkassen; Top 100 der deutschen Kreditwirt-

In den Top-100-Wirtschaftsunternehmen liegt der Frauenanteil in den Vorständen unter der Ein-Prozent-Marke: bei 441 Vorstandsmitgliedern sind nur 4 Frauen (0,9 %) im Vorstand.

In den 50 größten Unternehmen gibt es dann nur noch *eine* Vorstandsfrau: Babara Kux, Supply Chain Management, Siemens.[178] Im Jahr 2010 gibt es in diesen Unternehmen *keine* Frau mehr, die einem Vorstand der Top-100-Wirtschaftsunternehmen vorsteht.[179] (Tabelle 317)

Tabelle 317: Anzahl und Anteil der Frauen in Vorständen von Wirtschaftsunternehmen in Deutschland (Holst/Wiemer, 2009/2010; Holst/Schimeta, 2010/2011)

Wirtschaftsunternehmen	Jahr	Anzahl aller Vorstands-posten	…davon Vor-standsposten, die Frauen inne haben	Veränderung zum Vorjahr (2009 zu 2010)
Top-200-Unternehmen	2009	833	21 2,5 %	
	2010	906	29 3,2 %	+ 0,7 %*
Top-100-Unternehmen	2009	441	4 **0,9 %**	
	2010	490	11 2,2 %	+ 0,3 %

*"Rund ein Zentel der Top-200-Unternehmen sind 2010 neu gelistet, unter ihnen zum Bespiel auch die HAVI Global Logistics GmbH (Rang 163), die citiworks AG (Rank 176), die Tchibo GmbH (Rang 189) und die Dirk Rossmann GmbH (Rank 192), die jeweils eine Frau im Vorstand vorweisen können." (Holst, E.; Schimeta, J. (2011); 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen, S. 3, Zeile 22-25, linke Spalte, Zeile 1-3, rechte Spalte)

Quelle: eigene Darstellung; vgl. Holst, E.; Wiemer, A. (2010); Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert in Wochenbericht des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (Hrsg.), Nr. 4/2010, 77. Jg., Berlin, 27. Januar 2010, Seite 2-10, www.diw.de, Stichwort Wochenbericht 4/2010, im März 2010, S. 2-4; vgl. Holst, E.; Schimeta, J. (2011); 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen in Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) (Hrsg.), Berlin 2011, Wochenbericht, Nr. 3/2011, 78. Jg., 18. Januar 2011 in http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.366823.de/11-3.pdf vom 26.02.2011, S. 2-10

Elke Holst und Julia Schimeta (2011) schließen aus den Forschungserkenntnissen, dass der Anteil der Männer in den Vorständen nur in „homöopathischen Dosen"[180] abnimmt. Auch im Jahr 2010 besetzten Männer mit 96,8 % aller Posten in den Vorstandsgremien.[181]

Die Hoppenstedt-Analyse „Frauen im Management" 2010, in der die Firmendatenbank mit 300.000 größten deutschen Unternehmen mit über 1 Mio. Ansprechpartnern der 1. und 2. Führungsebene als Grundlage diente[182], hat die folgenden Werte für Frauen in Toppositionen in Wirtschaftsunternehmen ermittelt (Tabelle 318).

---

schaft; Versicherungsauswahl nach Beitragseinnahmen 2008; Untersuchungszeitraum: November 2009 bis Anfang Januar 2010.

[177] vgl. Holst, E.; Schimeta, J. (2011); 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen, S. 3

[178] vgl. Holst, E.; Wiemer, A. (2010); Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert, S. 2-4

[179] vgl. Holst, E.; Schimeta, J. (2011); 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen, S. 3

[180] Holst, E.; Schimeta, J. (2011); 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen, S. 3, Zeile 5-6, rechte Spalte

[181] vgl. Holst, E.; Schimeta, J. (2011); 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen, S. 3

[182] vgl. Hoppenstedt Firmeninformationen GmbH, Hrsg. (2010); Analyse Frauen im Management (Zahlen aus 2010), Havelstraße 9, 64295 Darmstadt, Telefon: (06151) / 380 - 381, E-Mail: schleicher@hoppenstedt.de, www.firmendatenbank.de, Stand: Januar 2010, in http://www.hoppenstedt.de/xist4c/web/Frauen-im-Management_id_567_.htm vom 09.05.2010

Tabelle 318: Frauen und Männer im Topmanagement und im Mittleren Management (Hoppenstedt, Januar 2010)

	Gesamt	Männer	Frauen	Anteil Frauen
Topmanagement*				
Großunternehmen**	53.970	50.788	3.182	5,90 %
Mittelständische Unternehmen***	191.287	170.422	20.865	10,91 %
Sehr große Unternehmen****	2.995	2.890	105	3,51 %
Summe	**248.252**	**224.100**	**24.152**	**20,32 %**
Mittleres Management***				
Großunternehmen	116.600	95.286	21.314	18,28 %
Mittelständische Unternehmen	207.081	141.665	65.416	31,59 %
Sehr große Unternehmen	6.391	5.727	664	10,39 %
Summe	**330.072**	**242.678**	**87.394**	**60,26 %**

*__Topmanagement__: Management der 1. Führungsebene (Vorstände, Geschäftsführer oder vergleichbar)
**__Großunternehmen__: Mehr als 20 Mio. € Umsatz oder 200 Beschäftigte
***__Mittelständische Unternehmen__: 2 bis 20 Mio. € Umsatz oder 20-200 Beschäftigte
****__Sehr große Unternehmen__: Mehr als 1 Mrd. € Umsatz
*****__Mittleres Management__: der 2. Führungsebene und Stabstellen

Quelle: eigene Darstellung; vgl. Hoppenstedt Firmeninformationen GmbH, Hrsg. (2010); Analyse Frauen im Management (Zahlen aus 2010), Havelstraße 9, 64295 Darmstadt, Telefon: (06151) / 380 - 381, E-Mail: schleicher@hoppenstedt.de, www.firmendatenbank.de, Stand: Januar 2010, in http://www.hoppenstedt.de/xist4c/web/Frauen-im-Management_id_567_.htm vom 09.05.2010

Für das Jahr 2010 beziffert der Anbieter von Firmeninformationen, Hoppenstedt, den Anteil der Frauen im Topmanagement mit insgesamt 20,32 %. Davon arbeiten ca. 6 % in Großunternehmen, 11 % in mittelständischen Unternehmen und 3,5 % in sehr großen Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 1 Mrd. € pro Jahr.

Im mittleren Management hingegen sind in allen drei Bereichen (Großunternehmen, Mittelständisches Unternehmen, sehr große Unternehmen) anteilig wesentlich mehr Frauen vertreten. In mittelständischen Unternehmen machen Frauen im mittleren Management fast ein Drittel der Führungskräfte aus (31,59 %). (Tabelle 318)

Der Frauenanteil im Management insgesamt hat sich in den Jahren von 1995-2010 mehr als verdoppelt und ist von 8,17 % in 1995 auf 19,56 % in 2010 langsam aber stetig[183] gestiegen. Besonders auffällig ist, dass im Jahr 2007 der Frauenanteil im Topmanagement von Großunternehmen bei 7,46 % lag und sich dann in den Folgejahren (bis 2010) auf dem Niveau von 1999-2002 also zwischen 5,45 bis 5,90 % bewegt. (Tabelle 319)

[183] Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 27, Zeile 2-3

Tabelle 319: Die Entwicklung des Anteils von Frauen im Management 1995-2010 (Hoppenstedt)

Entwicklung von 1995-2010 (in %)	1995	1999	2002	2004	2007	2008	2009	5/2009	2010
Frauenanteil insgesamt	8,17	9,20	9,98	12,77	15,40	17,48	18,07	18,96	19,56
Davon: Großunternehmen* **	4,77	6,35	7,29	9,35	11,84	12,83	13,29	14,04	14,36
Topmanagement**	3,20	5,03	5,97	6,82	**7,46**	5,45	5,70	5,73	5,90
Mittleres Management******	5,80	7,98	9,01	12,58	15,95	16,81	17,20	18,09	18,28
Davon: Mittelständische Unternehmen** **	11,04	10,85	11,37	13,69	17,16	19,61	19,96	20,82	21,66
Topmanagement	8,08	8,04	8,39	9,10	9,36	10,32	10,58	10,73	10,91
Mittleres Management	16,28	15,77	16,69	21,63	26,79	30,71	31,01	31,59	31,59
Davon: sehr große Unternehmen*** **	-*	-	-	-	-	-	-	8,19	8,19
Topmanagement	-	-	-	-	-	-	-	3,41	3,51
Mittleres Management	-	-	-	-	-	-	-	10,40	10,39

*- keine Zahlen vorhanden
****Topmanagement**: Management der 1. Führungsebene (Vorstände, Geschäftsführer oder vergleichbar)
*****Großunternehmen**: Mehr als 20 Mio. € Umsatz oder 200 Beschäftigte
******Mittelständische Unternehmen**: 2 bis 20 Mio. € Umsatz oder 20-200 Beschäftigte
*******Sehr große Unternehmen**: Mehr als 1 Mrd. € Umsatz
********Mittleres Management**: der 2. Führungsebene und Stabstellen

Quelle: eigene Darstellung; vgl. Hoppenstedt Firmeninformationen GmbH, Hrsg. (2010); Analyse Frauen im Management (Zahlen aus 2010), Havelstraße 9, 64295 Darmstadt, Telefon: (06151) / 380 - 381, E-Mail: schleicher@hoppenstedt.de, www.firmendatenbank.de, Stand: Januar 2010, in http://www.hoppenstedt.de/xist4c/web/Frauen-im-Management_id_567_.htm vom 09.05.2010

Der Frauenanteil im oberen Management von mittelständischen Unternehmen ist traditionell höher.[184] Im Topmanagement ist hier ein Wachstum über 15 Jahre von ca. 3 % zu verzeichnen, im mittleren Management haben sich die Anteile fast verdoppelt (16,28 auf 31,59 %).
Die offensichtlich von Hoppenstedt erst seit Mai 2009 erhobenen Daten für sehr große Unternehmen bestätigen, dass Frauen im Topmanagement solcher Unternehmen eher selten zu finden sind und sich ausgeprägter auf der 2. Führungsebene und in Stabsstellen wiederfinden.
Holst und Schrooten (2006) machen Angaben zum Durchschnittsalter von Führungskräften aufgrund der Datengrundlage des SOEP. Es liegt bei 44,2 Jahren (Frauen: 42,6 Jahre; Männer: 47,9 Jahre). Männer sind durchschnittlich fast fünf Jahre älter als Frauen, wenn sie mit umfassenden Führungsaufgaben betraut werden. Die Frauen weisen häufiger höhere Bildungsabschlüsse auf als die Männer.[185]
Die im Jahr 2001 geschlossene Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft, die durch die freiwillige Selbstverpflichtung der

[184] vgl. Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 27
[185] Holst, E.; Schrooten, M.; Deutsches Institut für Wirtschaft, Hrsg. (2006); Führungspositionen: Frauen geringer entlohnt und nach wie vor seltener vertreten, S. 366

Privatwirtschaft die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen[186] erbringen sollte, wird von Holst und Wiemer im Januar 2010 als gescheitert beurteilt.[187] Im Januar des Folgejahres schreiben Holst und Schimeta hierzu: „Die enttäuschenden Erfahrungen mit der freiwilligen Vereinbarung zwischen Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft legen nahe, dass ein höheres Maß an Verbindlichkeit, die Konkretisierung und Messbarkeit von Zielvorgaben sowie ein konsequentes Controlling zur Zielerreichung dringend erforderlich ist, wenn signifikante Fortschritte in einem angemessenen Zeitraum gemacht werden sollen."[188]

Im März 2010 brachten SPD (17/821) und Die Linke (17/891) je einen Antrag im Ausschuss für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zur Quote. Beide Anträge wurden mit den Stimmen von CDU/CSU und FDP gegen die Stimmen der Oppositionsparteien abgelehnt. Dennoch sprachen sich alle Fraktionen für die Verbesserung der Situation von Frauen im Erwerbsleben aus.[189] Die Begründungen im Einzelnen:

CDU/CSU: Man kann nicht zufrieden sein mit immer noch bestehenden Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern im Arbeitsleben.
„Aber nicht alles kann vom Staat und durch Gesetze geregelt werden."[190]
Sowohl was die Entgeltungleichheit zwischen Frauen und Männern als auch die schwache Präsenz von Frauen in Führungspositionen angehe, bedürfe es vielmehr eines „partnerschaftlichen Konzeptes aller Beteiligten"[191]
Kleine Unternehmen benötigen Existenzgründer und Förderprogramme, die auch Frauen zu gute kommen.
Große Unternehmen unterliegen Berichtspflichten und Selbstverpflichtungen: „Wir werden nicht ewig abwarten und zusehen. Wenn diese Mittel partout nicht ausreichen, dann liegt auch eine Quotenregelung im Bereich des Möglichen."[192]

SPD „Es ist beschämend, dass wir in den letzten 10 Jahren von großen internationalen Organisationen immer wieder bescheinigt bekommen, in der Gleichstellungspolitik hinten an zu stehen."[193] Die Schere der Verdienstungleichheit sei sogar größer geworden und Freiwilligkeit nicht mehr der richtige Weg.
Forderung eines Gleichstellungsgesetzes für die Privatwirtschaft im Rahmen des Antrages der SPD und eine Weiterentwicklung des AGG (Ausstattung mit

[186] **Die Vereinbarung vom 02.07.2001 ist zu finden unter**: Deutscher Industrie und Handelskammertag (DIHK), Hrsg. (2001); Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft in www.dihk.de/ressourcen/downloads/chancengleichheit.pdf vom 26.02.2011, 6 Seiten
[187] vgl. Holst, E.; Wiemer, A. (2010); Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert, S. 10
[188] Holst, E.; Schimeta, J. (2011); 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen, S. 10, Zeile 28-36
[189] Deutscher Bundestag, Hrsg. (2010a); 2. Stärkung der Situation von Frauen im Erwerbsleben gefordert, S. 2
[190] Deutscher Bundestag, Hrsg. (2010a); 2. Stärkung der Situation von Frauen im Erwerbsleben gefordert, S. 3, Zeile 4-5
[191] Deutscher Bundestag, Hrsg. (2010a); 2. Stärkung der Situation von Frauen im Erwerbsleben gefordert, S. 3, Zeile 6
[192] Deutscher Bundestag, Hrsg. (2010a); 2. Stärkung der Situation von Frauen im Erwerbsleben gefordert, S. 3, Zeile 8-9
[193] Deutscher Bundestag, Hrsg. (2010a); 2. Stärkung der Situation von Frauen im Erwerbsleben gefordert, S. 3, Zeile 10-11

	besseren Sanktionierungsmöglichkeiten) „Zu Frauen in Führungspositionen stellte die Fraktion fest: ‚Wir brauchen eine Quote, damit qualifizierte Frauen eine Chance bekommen.'“[194]
Die Linke	…die Forderung des Gleichstellungsgesetzes für die Privatwirtschaft und Reform des AGG und Abbau der Subventionen für Minijobs. Der Niedriglohnsektor hat Entgeltungleichheit verschlimmert; Forderung: 10 € Mindestlohn flächendeckend.
FDP	Skeptisch gegenüber gesetzlichen Regelungen; „Es müsse vielmehr darum gehen, Stereotype aufzubrechen und auch die Männer ‚mit ins Boot zu holen'. ‚Wir müssen die Köpfe und die Herzen gewinnen, um das gesellschaftliche Klima zu verändern. Das geht nicht mit Gesetzen.'“[195]
Bündnis90/ Die Grünen	Freiwillige Vereinbarungen hätten „nichts gebracht“, in den letzten Jahren viel zu wenig erreicht. „Um mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, ‚brauchen wir andere Hebel und da ist die Quote ein Hebel'.“[196]

Die Unternehmen haben sich z.T. dem Deutscher Corporate Governance (DCGK)[197], freiwillig und selbstverpflichtend für die deutsche Wirtschaft, angeschlossen, um den Frauenanteil in Vorständen und Aufsichtsräten (Kapitel 3.1.2) zu erhöhen. Im Text des Kodex heißt es bezüglich der Zusammensetzung des Unternehmensvorstands: „Der Aufsichtsrat bestellt und entlässt die Mitglieder des Vorstands. *Bei der Zusammensetzung des Vorstands soll der Aufsichtsrat auch auf Vielfalt (Diversity) achten und dabei insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen anstreben*. Er soll gemeinsam mit dem Vorstand für eine langfristige Nachfolgeplanung sorgen.“[198] (mehr dazu in Kapitel 3.1.2)

Holst und Schimeta (2011) führen an, dass Deutschland im internationalen Vergleich im Mittelfeld (Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen in Europa), oder auf dem vorletzten Platz (von elf Ländern) zu finden ist.[199]

Wenn kaum Frauen in den Vorständen vorhanden sind, werden Chancen auf Verbesserungen in den Unternehmen und ihrer Wirtschaftlichkeit, insgesamt dem Unternehmenserfolg, vergeben. „Dabei geht es etwa um die Eigenkapital- und Anlagenrendite oder auch um Aktienpreis von Unternehmen, der mit der Ernennung einer Frau als Geschäftsführerin steigt. Auch wurde ermittelt, dass die Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten [siehe unten in Kapitel 3.1.2] und Vorständen betriebswirtschaftlich für eine effektivere Ausschöpfung der im

[194] Deutscher Bundestag, Hrsg. (2010a); 2. Stärkung der Situation von Frauen im Erwerbsleben gefordert, S. 3, Zeile 15-16
[195] Deutscher Bundestag, Hrsg. (2010a); 2. Stärkung der Situation von Frauen im Erwerbsleben gefordert, S. 3, Zeile 22-24
[196] Deutscher Bundestag, Hrsg. (2010a); 2. Stärkung der Situation von Frauen im Erwerbsleben gefordert, S. 3, Zeile 26-27
[197] **Der Text des Kodex findet sich in**: Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2011); Textfassung des Corporate Governance Kodex, Kapitel 1-7, in http://www.corporate-governance-code.de/ger/kodex/1.html vom 26.02.2011 (eine Internetseite pro Kapitel)
[198] Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2011); Textfassung des Corporate Governance Kodex, Kapitel 5.1.2, in http://www.corporate-governance-code.de/ger/kodex/5.html vom 26.02.2011, Kursivstellung durch die Autorin der vorliegenden Arbeit
[199] vgl. Holst, E.; Schimeta, J. (2011); 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen, S. 8, S. 9 Tabelle 5 und Abbildung 4

Unternehmen und auf dem Arbeitsmarkt vorhandenen Potenziale spricht."[200] Von Männern und Frauen, also diversifiziert geführte Unternehmensgremien, bringen kreativere und ausgewogenere Entscheidungen hervor. Und, kurz gesagt, wenn Frauen mitentscheiden ist die Legitimation des Ergebnisses größer und es fühlen sich mehr Beschäftigte, Auftraggeberinnen, Kundinnen oder Investorinnen vertreten. Um diese Legitimation auch im internationalen Bereich zu bekommen, ist es nach Elke Holst und Julia Schimeta (2011) ebenfalls erforderlich, mehr Frauen für die Unternehmensvorstände zu gewinnen,[201] die dann auch nicht schlechter bezahlt werden dürfen, als ihre männlichen Mitstreiter: weibliche Führungskräfte erhalten zwischen 14,8 und 21,1 % (durchschnittlich ca. 20 %) weniger Bruttoeinkommen.[202]

Exkurs: Quoten für Frauen bei der Deutschen Telekom AG

Im Jahr 1991 schrieb das damalige Vorstandsmitglied Wilhelm Freundlieb der Deutschen Bundespost TELEKOM „Auch die Verantwortlichen der Deutschen Bundespost TELEKOM müssen sich überlegen, wie sie Frauen für Führungsverantwortung gewinnen. Aus diesem Grund sollten sich alle, die Personal zu führen haben, rechtzeitig mit Themen wie ‚Karriereplanung für Frauen', ‚Flexible Arbeitszeiten' und ‚Frauenfördermaßnahmen' vertraut machen."[203] Damals gab es aus Sicht von Freundlieb zwei wesentliche Gründe hierfür. Zum einen würden Frauen ihre Rolle nicht mehr ausschließlich im Haus und in der Familie sehen und drängten zunehmend in qualifizierte Berufe und zum anderen sei der Bedarf an Führungskräften und an „Höherqualifizierten", rapide gewachsen und zwänge die Unternehmen daher, das noch weitgehend unerschlossene Potenzial der Frauen zu erschließen.[204]

Fast 20 Jahre später, am 16. März 2010 titelt die Welt Kompakt „Frauen an die Macht – Telekom führt als erster Dax-Konzern Frauenquote für Spitzenposten ein"[205] Gemäß Vorstandsbeschluss sollten bis 2015 30 % der Führungspositionen im mittleren und im Top-Management mit Frauen besetzt werden. „Die Frauenquote sei keine Gleichmacherei, betonte Konzernchef René Obermann, sondern ein Gebot der Fairness und eine Notwendigkeit für den Erfolg."[206] „Mit Frauen an der Spitze werden wir einfach besser."[207]

Programme zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sollen in diesem Zusammenhang ausgebaut werden: Elternzeitmodelle, Teilzeitmodelle für Führungskräfte, flexible Arbeitszeitmodelle, Kinderbetreuungsangebote und praktische Unterstützungsleistungen im Alltag,

---

[200] Holst, E.; Schimeta, J. (2011); 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen, S. 8, Zeile 21-22, rechte Spalte, S. 9, Zeile 1-4, linke Spalte, Zeile 1-3, rechte Spalte

[201] vgl. Holst, E.; Schimeta, J. (2011); 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen, S. 9

[202] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2011); Entgeltgleichheit für Frauen – Doppelte Diskriminierung in DGB einblick, Nr. 5/2011, S. 5, Abbildung: Weibliche Führungskräfte bekommen weniger, Quelle: WSI

[203] Ihlefeld, H.; Hofmann, S.; Hrsg. (1991), Frauen sollen führen – Frauenförderung bei der Deutschen Bundespost TELEKOM, S. V, Zeile 18-22

[204] Ihlefeld, H.; Hofmann, S.; Hrsg. (1991), Frauen sollen führen – Frauenförderung bei der Deutschen Bundespost TELEKOM, S. V

[205] vgl. Grabitz, I.; (2010); Frauen an die Macht, S. 20

[206] Spiegel Online (2010); Neue Konzernstrategie – Telekom will Frauenquote einführen, S. 1, Zeile 8-9

[207] **René Obermann ist der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Telekom AG**; Spiegel Online (2010); Neue Konzernstrategie – Telekom will Frauenquote einführen, S. 1;

z.B. Hilfe bei der Pflegeorganisation, sollen den Beschäftigten angeboten werden, damit sie in Führungspositionen gehen können.

Die Implementierung der Frauenquote setzt beim Nachwuchs an: Hier sollen mindestens 50 %[208] Absolventinnen dualer Studiengänge und Hochschulabsolventinnen eingestellt werden und der Anteil von Frauen an internen Successionspools, Talent Pools und Talent Spaces (Nachfolgemanagement) soll mindestens 30 % betragen. Der nächste Schritt bezieht sich auf eine, nach Unternehmensaussage, konsequente Weiterentwicklung der männlichen und weiblichen Beschäftigten. Der Anteil der Frauen an den Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen soll bis Ende 2010 30 % und bis Ende 2012 40 % betragen. Im dritten Schritt ist vorgesehen, dass bei der Stellenbesetzung auf einen faire Bewerberinnenanteil geachtet wird, d.h. der Anteil der Frauen an Assessment Centern und Management Audits soll mindestens 30 % und der Anteil der Frauen auf der Shortlist für Besetzungen in mittleren & oberen Management Executive-Funktionen soll mindestens 30 % betragen.[209]

„Das ist eine klare Aussage, mit der wir eine Vorreiterfunktion übernehmen," so Thomas Sattelberger (Personalvorstand), „Unternehmen mit einem höheren Frauenanteil in Führungspositionen sind erfolgreicher."[210]

Im Rahmen des geschilderten Verfahrens soll es parallel zur Einhaltung der selbst gesetzten Quote, bei der Besetzung jeder Position, weiterhin auf die Qualifikation ankommen und nicht auf das Geschlecht. Wenn Frauen aber gleich gut qualifiziert sind wie ihre männlichen Mitbewerber, dann soll bei der Neubesetzung die Frau Berücksichtigung finden.[211]

„Männerzirkus? – Kein Interesse."[212], so weit so gut. Dagegen stehen aber bedenklicherweise Aussagen, die von einer frauenfeindlichen Telekom sprechen, bei der Standortschließungen (insbes. im Bereich der Callcenter), Umstrukturierungen, miserablen Arbeitszeitregelungen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für die Frauen nahezu unmöglich machen und in psychische Not und daraus folgende Krankheit stürzen. Weiterhin gibt es (noch) keine Aufsichtsrätinnen auf der Seite der Anteilseigner und es gab noch nie eine Frau im Vorstand.[213]

---

[208] **In technischen und naturwissenschaftlichen Studiengängen mindestens doppelt so hoch wie der Frauenanteil im jeweiligen Abschluss.**

[209] vgl. Deutsche Telekom AG, Hrsg. (2010a); Implementierungsplan Frauenquote, S. 1

[210] Deutsche Telekom AG, Hrsg. (2010b); „Müssen stärker auf weibliche Talente setzen", vom 15.03.2010, S. 1, Zeile 5 und 12-13

[211] Deutsche Telekom AG, Hrsg. (2010b); „Müssen stärker auf weibliche Talente setzen", vom 15.03.2010, S. 2; **Die Bundesfrauenministerin, Kristina Schröder (CDU), begrüßt den Schritt der Telekom für mehr weibliche Spitzenkräfte als „gutes freiwilliges Beispiel" und will eine gesetzliche Quotenregelung derzeit nicht in Angriff nehmen, obwohl auch sie erkannt hat, dass sie unterschätzte, wie subtil und beharrlich Vorurteile und Stereotype sein könnten und nun bemerkt, dass ihr Ansicht „Wir wollten durch unsere Leistung nach oben kommen, nicht durch Quoten." nicht unbedingt zum Erfolg führt(e).** vgl. Lühring, M. (Hrsg.) (2010); Sozialisation der jungen Bundesfrauenministerin „Wir wollten durch Leistung nach oben, nicht durch Quoten", S. 3

[212] Grabitz, I. (2010); Männerzirkus? – Kein Interesse in Die Welt – 30 Topmanagerinnen diskutieren mit Telekom-Vorstand Thomas Sattelberger über den Sinn einer Frauenquote. Fast alle hatten es auf ihrem Weg mit Chauvis zu tun, 31. Mai 2010, S. 14

[213] vgl. Becker, Susanne, Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2010); Frauenfeindliche Telekom und Internationaler Frauentag 2010 in Bayern-Times, S. 1-2

„Denn dort [in den Callcenter-Standorten] wurden in weit überproportionalem Maße Frauen Möglichkeiten und Chancen genommen, beruflich tätig zu sein, sie wurden gar in die Abfindung gedrängt. Diese und andere Entscheidungen werden wir künftig auch an dem veröffentlichten Anspruch des Unternehmens an Geschlechterdemokratie spiegeln und eventuelle Verstöße zum Ausdruck bringen. Die Entscheidung eine Frauenquote einzuführen, bedarf der Umsetzung, darauf werden wir drängen“[214], so Lothar Schröder, Leiter des Ressorts 13 (Fachbereich 9 – Telekommunikation) im ver.di Bundesvorstand im Mai 2010.

Ob die äußerst kritischen Stimmen aus der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) in den nächsten Jahren verstummen können und werden und ob das Projekt der Deutschen Telekom AG mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, im Unternehmen selbst wirklich umsetzbar ist und ggf. in anderen Unternehmen, die dem bisher sehr kritisch gegenüberstehen, Schule macht, wird sich zeigen…

Im Januar 2011 benennt Elke Holst in einem Interview die Telekom als Beispiel für ein Unternehmen, dass sich freiwillig eine für sich selbst verbindliche Frauenquote gesetzt hat. „Schon innerhalb des ersten halben Jahres hat sie mehr Frauen in Führungspositionen gebracht.“[215] Durch die Quote zeigt sich nach Holst und Schimeta (2011) „das Potenzial für Image und Öffentlichkeitswirkung einer an Chancengleichheit orientierten Unternehmenspolitik.“[216]

3.1.2 Frauen in Aufsichtsratsgremien

„Erst kürzlich ermittelte die Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz, dass die mächtigsten zehn Aufsichtsräte Deutschlands – ausschließlich Männer – zusammen 32 Aufsichtsratsmandate in 18 Dax-Unternehmen halten.“[217]

„Ich will und kann einfach nicht akzeptieren, dass ein Land wie Deutschland es nicht schafft, einen angemessenen Anteil von Frauen in Aufsichtsräten zu haben“[218], so Klaus-Peter Müller. Wobei noch zu klären wäre, was er für angemessen hält. Hat selbst doch sieben Mandate inne: Commerzbank mit Vorsitz, Fesenius, Linde, Fraport, Assicurazioni, Generali, Parker Hannifin und ist im Rahmen dieser Aufgaben in fünf Ausschüssen vertreten[219]. Möglicherweise würde sein Ziel, mehr Frauen in Aufsichtsräten zu sehen, für ihn bedeuten, selbst Mandate niederlegen und abgeben zu müssen.

---

[214] Schröder, L. (2010); Sonderschreiben Nr. 1/2010 – Frauenquote bei der Deutschen Telekom, S. 2, Zeile 15-20

[215] Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Hrsg. (2011); „Besonders eklatant ist die Männerdominanz in der Finanzbranche“ – Sieben Fragen an Elke Holst gestellt von Erich Wittenberg, S. 11, Zeile 37-38, rechte Spalte

[216] Holst, E.; Schimeta, J. (2011); 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen, S. 9, Ziele 17-19

[217] Holst, E.; Wiemer, A. (2010); Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert, S. 9, Zeile 2-7, rechte Spalte

[218] **Klaus-Peter Müller ist Aufsichtsratsvorsitzender bei der Commerzbank AG und in anderen Aufsichtsräten Mitglied.** Financial Times Deutschland, Hrsg. (2010); Gleichberechtigung: Unternehmen müssen mehr weibliche Aufseher holen, S. 1, Zeile 21-23

[219] Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (2009); Top-Aufsichtsräte 2009 in DSW-Aufsichtsratsstudie 2009, S. 1-4

Aber nun von den Männern zu den Frauen, wie steht es um ihre Vertretung in den Aufsichtsräten in Deutschland?

In der Studie von Holst und Wiemer (2010), nach der Frauen in Aufsichtsratsgremien großer Unternehmen immer noch massiv unterrepräsentiert sind, ist nachzulesen, dass von Seiten der Kapitalgeber kaum Frauen in Aufsichtsräte entsandt werden.[220] Elke Holst und Julie Schimeta veröffentlichen auch in 2011 solch eine Studie mit Daten zu Frauen in Aufsichtsräten, die zeigt, dass es hier kaum Veränderungen gegeben hat.[221] (Tabelle 320)

Tabelle 320: Anzahl und Anteil der Frauen in Aufsichtsräten von Wirtschaftsunternehmen in Deutschland (Holst/Wiemer, 2009/2010; Holst/Schimeta, 2010/2011)

Wirtschaftsunternehmen	Jahr	Anteil der Frauen im Aufsichtsrat	Veränderung zum Vorjahr (2009 zu 2010)
Top-200-Unternehmen	2009	9,8 %	
	2010	10,6 %	+ 0,8 %
Top-100-Unternehmen	2009	10,1 %	
	2010	9,6 %	- 0,5 %

Quelle: eigene Darstellung; vgl. Holst, E.; Wiemer, A. (2010); Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert in Wochenbericht des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (Hrsg.), Nr. 4/2010, 77. Jg., Berlin, 27. Januar 2010, Seite 2-10, www.diw.de, Stichwort Wochenbericht 4/2010, im März 2010; vgl. Holst, E.; Schimeta, J. (2011); 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen in Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) (Hrsg.), Berlin 2011, Wochenbericht, Nr. 3/2011, 78. Jg., 18. Januar 2011 in http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.366823.de/11-3.pdf vom 26.02.2011,
S. 4, Tabelle 1

In den Top-200-Unternehmen hat sich der Anteil von 10 % zum Vorjahr (2008 auf 2009) kaum erhöht, dabei liegt in 19 dieser Unternehmen der Frauenanteil unter den Arbeitnehmerinnen bei mindestens einem Fünftel. Die Anzahl der dort arbeitenden Frauen spiegelt sich in ihrem Anteil an der Belegschaft nicht wider.[222]

Holst und Wiemer (2010) fanden auch heraus, dass in mehr als einem Viertel aller Unternehmen nicht eine einzige Frau im Aufsichtsrat sitzt, so z.B. bei der Robert Bosch GmbH, der Audi AG und der HOCHTIEF AG.[223] Für das Jahr 2010 nennen Holst und Schimeta z.B. die Porsche Automobil Holding SE, die E.ON Energy Trading SE und wieder die Robert Bosch GmbH. „Ein Drittel der Unternehmen haben noch immer keine Frauen im Aufsichtsrat.“[224]

Die meisten Frauen wurden in den Jahren 2009 und 2010 wieder von Arbeitnehmervertretungen in die Aufsichtsräte entsandt: Top-100-Unternehmen: 76 % (2009); 73,3 % (2010); Top-200-Unternehmen: 71,6 % (2009); 71,9 (2010).[225] Frauen auf Seiten der Kapitalgeber nehmen ihre Mandate häufig aufgrund ihrer Zugehörigkeit zur Eigentümerfamilie ein und

[220] vgl. Holst, E.; Wiemer, A. (2010); Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert, S. 4
[221] vgl. Holst, E.; Schimeta, J. (2011); 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen, S. 2-3
[222] vgl. Holst, E.; Wiemer, A. (2010); Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert, S. 4
[223] vgl. Holst, E.; Wiemer, A. (2010); Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert, S. 4
[224] Holst, E.; Schimeta, J. (2011); 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen, S. 3, Zeile 16-17
[225] vgl. Holst, E.; Wiemer, A. (2010); Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert, S. 4; vgl. Holst, E.; Schimeta, J. (2011); 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen, S. 4, Tabelle 1

wahr. (2009 und 2010) „Von ihnen haben zwei den Aufsichtsratsvorsitz inne: Dr. Simone Bagel-Trah (Henke KGaA) und Bettina Würth (Würth-Gruppe).“[226]

Der Anbieter von Firmeninformationen Hoppenstedt ermittelt für den Anfang des Jahres 2010 einen Gesamtanteil der Frauen in Aufsichtsratsgremien von 11,59 % (Männer: 88,41 %).

Tabelle 321: Anzahl und Anteil von Frauen und Männer in Aufsichtsgremien (2010)

	Gesamt	Männer	Frauen	Anteil Frauen
Aufsichtsgremien*				
Alle Unternehmen	68.407	60.477	7.930	11,59%
Kleinunternehmen**	5.830	5.109	721	12,37%
Mittelständische Unternehmen***	22.157	19.879	2.278	10,28%
Großunternehmen****	40.139	35.247	4.892	12,19%
Sehr große Unternehmen*****	5.478	4.905	573	10,46%
DAX-Unternehmen******	1.593	1.434	159	9,98%
Summe				

*__Aufsichtsgremien:__ Mitglieder von Aufsichtsrat, Verwaltungsrat oder vergleichbaren Gremien
**__Kleinunternehmen__: bis 2 Mio. € Umsatz oder bis 20 Beschäftigte
***__Mittelständische Unternehmen__: 2 bis 20 Mio. € Umsatz oder 20-200 Beschäftigte
****__Großunternehmen__: Mehr als 20 Mio. € Umsatz oder 200 Beschäftigte
*****__Sehr große Unternehmen__: Mehr als 1 Mrd. € Umsatz
******__DAX-Unternehmen:__ Deutsche Unternehmen in DAX30, MDAX, SDAX oder TecDAX

Quelle: Hoppenstedt Firmeninformationen GmbH, Hrsg. (2010); Analyse Frauen im Management (Zahlen aus 2010), Havelstraße 9, 64295 Darmstadt, Telefon: (06151) / 380 - 381, E-Mail: schleicher@hoppenstedt.de, www.firmendatenbank.de, Stand: Januar 2010, in http://www.hoppenstedt.de/xist4c/web/Frauen-im-Management_id_567_.htm vom 09.05.2010

Auffällig ist, dass Männer in allen Unternehmensgrößen zwischen 87,36 und 89,54 % der Aufsichtsräte stellen. Nur in den DAX-Unternehmen sind es noch mehr, nämlich 90,02 %. Diese Studie bestätigt die Ergebnisse von Holst und Wiemer (2010).

Die Hans-Böckler-Stiftung bestätigt dieses Ergebnis in einer Veröffentlichung im Magazin Mitbestimmung zu einer Studie, in der Peters (2005)[227] DAX 30- und MDAX- Unternehmen als auch die im TecDAX untersucht hat und differenziert etwas mehr als Hoppenstedt: „In Deutschland leisten es sich die Kapitalgeber der großen Unternehmen, in den Aufsichtsräten so gut wie ohne Frauen auszukommen. […] Danach liegt der Frauenanteil auf der Anteilseignerseite bei gerade einmal drei Prozent, während er auf der Arbeitnehmerseite immerhin mehr als 20 Prozent beträgt.“[228] Im Durchschnitt liegt der Frauenanteil in den deutschen Aufsichtsräten bei 11 %. Von den insgesamt 129 in der Erhebung identifizierten Aufsichtsrätinnen wurden 110 von der Arbeitnehmerseite gewählt, und nur 19 kommen von der Anteilseignerseite.[229] Die HBS beantwortet die Frage, warum gerade auf der Shareholderseite so wenige Frauen vertreten sind damit, dass Aufsichtsratsmitglieder vor allem aus der ersten Füh-

[226] vgl. Holst, E.; Wiemer, A. (2010); Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert, S. 4; Holst, E.; Schimeta, J. (2011); 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen, S. 4, Zeile 7, rechte Spalte, S. 5, Zeile 1-2 linke Spalte
[227] Peters, Birgit (2005); Defizite in der Unternehmenskontrolle durch den Aufsichtsrat und Anätze zu ihrer Bewältigung, Dissertation
[228] Mielke, B. K.; Hans-Böckler-Stiftung (HBS), Hrsg. (2005); Frauen in Aufsichtsräten, S. 1, Zeile 10-15
[229] Mielke, B. K.; Hans-Böckler-Stiftung (HBS), Hrsg. (2005); Frauen in Aufsichtsräten, S. 1, Zeile 10-15

rungsebene rekrutiert werden, auf der Frauen aber nur schwach vertreten sind, so dass sie gar nicht erst in die Auswahl kommen.[230]

In einer weiteren Studie der HBS aus dem Jahr 2009 ergab die Auswertung der Unternehmensbefragung von 160 DAX 30-, MDAX-, SDAX- und TecDAX-Unternehmen im Februar/März 2009, dass 10,2 % (Vorjahr: 9,3 %) der Aufsichtsratsmitglieder weiblich und 89,8 % (Vorjahr: 90,7 %) männlich sind. Bei den Frauen ist eine leichte Steigerung der Anteile zu verzeichnen, bei den Männern ist es das Gegenteil.[231]

Exkurs: Frauenquote im Aufsichtsrat

In den Jahren 2009 und 2010 nahm eine intensive Diskussion ihren Lauf, die sich mit der in Norwegen seit Januar 2008 eingeführten Frauenquote von 40 % für Aufsichtsratsgremien beschäftigte. Bierach und Greive (2009) schreiben dazu: „Die Norweger erzwingen die offenbar nötige kritische Masse seit Januar 2008 mit der Brechstange: Seither kann die Regierung börsennotierte Unternehmen mit schweren Strafen belegen oder gar auflösen, wenn nicht auf 40 Prozent der Aufsichtsratsposten Frauen sitzen. Im Ergebnis mussten norwegische Unternehmen innerhalb von zwei Jahren 1000 Damen finden, die willens und in der Lage sind, eine Position als Aufsichtsrätin auch auszufüllen.“[232] Eine Quote, die weniger auf politische Korrektheit als auch auf den betriebswirtschaftlichen Erkenntnisstand zurückgeht: Unternehmen mit gemischgeschlechtlicher Führung erweisen sich in manchen Studien als erfolgreicher, sie erzielen höhere Profite.[233]

Auch in Frankreich tat sich etwas: Am 20.01.2010 hat die Nationalversammlung in erster Lesung den Gesetzesvorschlag über eine verbindliche Quotenregelung zum Ausgleich des Frauen- und Männeranteils in Aufsichts- und Verwaltungsräten der Privatwirtschaft und zur Gleichberechtigung am Arbeitsplatz in Höhe von mindestens 40 % innerhalb von 6 Jahren angenommen.[234] „In einer ersten Phase in den nächsten drei Jahren solle eine Quote von 20 Prozent erreicht werden.“[235] Sanktionen gibt es allerdings erst nach sechs Jahren, wenn die Schwelle von 40 % ab dem 1. Januar 2016 nicht erreicht wird. In Aufsichtsratsgremien, die weniger als neun Mitglieder haben, darf der Unterschied des Frauen-Männer-Anteils nicht höher als 2 % sein.[236] Die Nichteinhaltung der Vorgaben würde zu Sanktionen führen: werden die für Frauen vorgegebenen Quoten nicht eingehalten sind die Ernennungen (mit Ausnahme der der Frauen) ungültig. Ein Nachtrag der Nationalversammlung sieht außerdem

[230] Mielke, B. K.; Hans-Böckler-Stiftung (HBS), Hrsg. (2005); Frauen in Aufsichtsräten, S. 2
[231] vgl. Weckes, Marion; Hans-Böckler-Stiftung, Hrsg. (2009); Geschlechterverteilung in Vorständen und Aufsichtsräten, S. 9
[232] Bierach, B.; Greive, M.; (2009); Karriere – Wie dümmere Männer schlauere Frauen überholen, S. 3, Zeile 2-5
[233] vgl. Demmer, U.; Gatterburg, A.; Hipp, D.; Knöfel, U.; Mohr, R.; Schmidt, C.; Serocka, N.; Theile, M.; Weingarten, S.; Wolf, M. (2008); Halbe Männer, ganze Frauen, S. 47, rechte Spalte
[234] Lühring, M., Hrsg. (2010); Nationalversammlung stimmt über Frauenquote ab – „Elektroschocktherapie“ für börsennotierte Unternehmen, S. 16
[235] Zeit online, Hrsg. (2010); Französischer Senat stimmt für Frauenquote in http://www.zeit.de/karriere/2010-10/frauenquote-aufsichtsrat-frankreich vom 26.02.2011, S. 1, Zeile 12-13
[236] Lühring, M., Hrsg. (2010); Nationalversammlung stimmt über Frauenquote ab – „Elektroschocktherapie“ für börsennotierte Unternehmen, S. 16

vor, dass bei Nichteinhaltung der Quoten die Beratungen der Gremien gegenstandslos sind.[237] Außerdem führt eine mit dem Geschlecht begründbare Fehlbesetzung im Aufsichtsrat dazu, dass Sitzungsgelder gekürzt werden.[238] „Wir brauchen einen Elektroschock in der Welt der Unternehmen“[239], so François Copé, Fraktionsvorsitzender der konservativen Regierungspartei von Nicolas Sarkozy (UMP). Das Gesetz diene dazu, die Ausgrenzung der Frauen zu durchbrechen.

In Deutschland hingegen spielen „große Namen“ und „gute Kontakte“ eine Rolle bei der Besetzung von Aufsichtsratsposten auf der Arbeitgeberseite. „Eine Möglichkeit, zumindest in den Aufsichtsräten die Entwicklung zu mehr Chancengleichheit zu beschleunigen, könnte ähnlich wie in Norwegen in der Einführung einer Frauenquote liegen.“[240]

Im Koalitionsvertrag von CDU/CSU und FDP aus dem Jahr 2009 wurde ein Stufenplan zu Erhöhung des Anteils von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten vereinbart. In der ersten Stufe wird auf verbindliche Berichtspflichten und transparente Selbstverpflichtungen gesetzt.[241] „Der Anteil von Frauen in Führungspositionen in der Wirtschaft und im öffentlichen Dienst soll maßgeblich erhöht werden. Dazu wird ein Stufenplan, insbesondere zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten vorgelegt. Der Stufenplan setzt in einer ersten Stufe auf verbindliche Berichtspflichten und transparente Selbstverpflichtungen.“[242]

Im Januar 2010 scheiterte die Eingabe einer Frau an den Petitionsausschuss des Deutschen Bundestages. Die Petentin hatte gefordert, spätestens zum Jahr 2010 eine gesetzlich vorgeschriebene Frauenquote von 50 % in Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen einzuführen. Bei Nichtbefolgen sollte den Unternehmen die Börsenzulassung entzogen werden. Der Petitionsausschuss hat sich am 20.01.2010 mehrheitlich gegen die Einführung einer gesetzlichen Frauenquote von 50 % in Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen einzuführen. Das Anliegen, mehr Spitzenfunktionen in der Wirtschaft mit Frauen zu besetzen, sei zwar wichtig, argumentieren die Koalition CDU/CSU und FDP, eine gesetzliche Regelung sei jedoch nicht zweckmäßig und zudem nach Europarecht unzulässig. SPD, Die Linke und Bündnis 90/Die Grünen stimmten für die Vorlage. Der Ausschuss beschloss dennoch, die Eingabe unter anderem dem Frauenministerium und dem Justizministerium als Material zu

[237] vgl. Französische Botschaft in Deutschland, Hrsg. (2010); Nationalversammlung verabschiedet Gesetz zur Frauenquote in Aufsichts- und Verwaltungsräten in http://www.botschaft-frankreich.de/spip.php?article4547_ vom 26.01.2010; Gesetzestext in französischer Sprache: http://www.assemblee-nationale.fr/13/ta/ta0394.asp_

[238] vgl. Zeit online, Hrsg. (2010); Französischer Senat stimmt für Frauenquote in http://www.zeit.de/karriere/2010-10/frauenquote-aufsichtsrat-frankreich vom 26.02.2011, S. 1

[239] Lühig, M., Hrsg. (2010); Nationalversammlung stimmt über Frauenquote ab – „Elektroschoktherapie“ für börsennotierte Unternehmen, S. 16

[240] vgl. Holst, E.; Wiemer, A. (2010); Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert, S. 10

[241] vgl. Holst, E.; Wiemer, A. (2010); Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert, S. 10

[242] BMFSFJ, Hrsg. (2009); Auszüge aus dem Koalitionsvertrag: Wachstum, Bildung und Zusammenhalt, S. 3, Zeile 24-28

überweisen. Damit soll sichergestellt werden, dass der Vorschlag in die Vorbereitung von Gesetzentwürfen einbezogen wird.[243]

Mit den Stimmen von CDU/CSU und FDP hat der Rechtausschuss im März 2010 die Einführung einer Frauenquote für die Aufsichtsräte börsennotierter Gremien abgelehnt. Das Abstimmungsverhalten wurde folgendermaßen begründet:

Bündnis 90/ Die Grünen	…stimmte dafür. Der Antrag kam von ihnen. Ziel: Verankerung einer Frauenquote von 40 % im Börsengesetz; Sanktionen falls die Quote bis 2017 nicht erreicht sein würde, bis hin zur Entziehung der Börsenzulassung.
Die Linke	…hätte eine Quote von 50 % gewollt, da Frauen mehr als die Hälfte der Menschheit repräsentierten. Enthaltung.
CDU/CSU	…teilt das Ziel, mehr Frauen in die AR zu bekommen, im Interesse der Frauen und der Wirtschaft - für verbindliche Quote zu früh.
FDP:	Eine starre Quote ist nicht hilfreich, da nach einem Bericht, nicht genügend geeignete Frauen/Bewerberinnen für die Aufsichtsratsämter zur Verfügung stünden.
SPD:	Der Antrag bezog sich nur auf AR und nicht auch auf einflussreiche Vorstandsposten; Greift nicht das Thema Entgeltungleichheit auf. Enthaltung.[244]

Am 3. Dezember 2010 machte die Politik einen neuen Vorstoß in Richtung einer Frauenquote in Aufsichtsräten. Es fand die erste Lesung eines Gesetzentwurfes zu Einführung einer gesetzlichen Frauenquote bei Aufsichtsräten (17/3296)[245] inklusive der Änderung des Aktiengesetzes[246] statt, den Bündnis 90/ Die Grünen einbrachten.

Bündnis 90/ Die Grünen …argumentierten für ihren Gesetzentwurf.

Ziele:

- Verankerung einer Frauenmindestquote von 40 % ab 2017 und zuvor eine von 30 % ab 2015 u.a. für börsennotierte AG, KGaA, GmbH und e.G. einzuführen, kleine und nicht börsennotierte Unternehmen sollen zunächst ausgenommen werden[247];
- Bei Verstößen, waren Sanktionen geplant, z.B. die Nichtigkeit von

[243] vgl. Deutscher Bundestag, Hrsg. (2009); hib – heute im bundestag Nr. 012, S. 1-5
[244] vgl. Deutscher Bundestag, Hrsg. (2010); 1. Rechtsausschuss lehnt Frauenquote für Aufsichtsräte ab, S. 2-3
[245] **Der Gesetzentwurf befindet sich hier**: Deutscher Bundestag, Hrsg. (2010); Entwurf eines Gesetzes zur geschlechtergerechten Besetzung von Aufsichtsräten, Drs. 17/3296, 17. Wahlperiode, Berlin, 13.10.2010 in http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/17/032/1703296.pdf vom 26.02.2011, 12 Seiten
[246] Deutscher Bundestag, Hrsg. (2010); „Frauen sind deutliche unterrepräsentiert" – Die Grünen fordern eine Frauenquote für Aufsichtsräte in http://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2010/31924303_sp_kw48_frauenquote/index.html vom 26.11.2011, S. 1
[247] Deutscher Bundestag, Hrsg. (2010); „Frauen sind deutliche unterrepräsentiert" – Die Grünen fordern eine Frauenquote für Aufsichtsräte in http://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2010/31924303_sp_kw48_frauenquote/index.html vom 26.11.2011, S. 1

Hauptversammlungsbeschlüssen.

Die Linke	…signalisierten Zustimmung zum Gesetzesentwurf, möchten aber eine Quote von 50 % erreichen; kündigen einen Antrag für das Frühjahr 2011 hierzu an;
CDU/CSU	…stimmen den Grünen im Änderungsbedarf zu, würden lieber mit der Wirtschaft kooperieren; gestehen ein, dass die Selbstverpflichtung „Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ nichts gebracht habe: „gläserne Decke“ weiterhin vorhanden und wirksam; Setzen auf Berichtspflichten und Rankings der Unternehmen; Quote ja, wenn bis 2013 keine Verbesserung in Sicht sei.
FDP:	Komplette Ablehnung der Quote „Evergreen“[248] der Grünen und „Irrweg“[249]; die Quote als ein „unterkomplexes Instrument für komplexe Fragestellungen“[250]; ersetz bestehender Seilschaften durch neue Seilschaften; In Norwegen habe die Quote dafür gesorgt, „dass eine Elite von 70 Managerinnen nun über 300 Mandate in Aufsichtsräten verfüge“[251].
SPD:	Der Antrag bezog sich nur auf AR und nicht auch auf einflussreiche Vorstandsposten; Greift nicht das Thema Entgeltungleichheit auf. Enthaltung.[252]

Der Gesetzentwurf wurde nach der Debatte zur „federführenden Beratung an den Rechtsausschuss überwiesen“.[253]

Im Frühjahr 2011 nahm die Quotendebatte kurzfristig wieder Fahrt auf. Allerdings muss an dieser Stelle erwähnt werden, dass es hier nicht nur um die Besetzung von Aufsichtsratsposten sondern auch um die Besetzung von Führungspositionen mit Frauen (Kapitel 3.1.1) geht. Es wird keine sauber getrennte Diskussion für die Einzelbereiche geführt. Hier nun einige Eckpunkte des Diskussionsverlaufs:

Nachdem sich Kristina Schröder (Familienministerin, CDU) im Sommer 2010 noch eine Quote von 20 % vorstellen konnte und deren Erreichung bis zum Jahr 2015 für machbar hielt[254], schien die Diskussion in der Öffentlichkeit zu pausieren, bis sie am 22.01.2011 wieder entfachte.

[248] Deutscher Bundestag, Hrsg. (2010); Frauenquote bei Aufsichtsratsmandaten umstritten – die Grünen fordern eine Frauenquote für Aufsichtsräte, S. 1, Zeile 37
[249] Deutscher Bundestag, Hrsg. (2010); Frauenquote bei Aufsichtsratsmandaten umstritten – die Grünen fordern eine Frauenquote für Aufsichtsräte, S. 1, Zeile 38
[250] Deutscher Bundestag, Hrsg. (2010); Frauenquote bei Aufsichtsratsmandaten umstritten – die Grünen fordern eine Frauenquote für Aufsichtsräte, S. 1, Zeile 39
[251] Deutscher Bundestag, Hrsg. (2010); Frauenquote bei Aufsichtsratsmandaten umstritten – die Grünen fordern eine Frauenquote für Aufsichtsräte, S. 2, Zeile 1-2
[252] vgl. Deutscher Bundestag, Hrsg. (2010); Frauenquote bei Aufsichtsratsmandaten umstritten – die Grünen fordern eine Frauenquote für Aufsichtsräte, S. 1-2
[253] Deutscher Bundestag, Hrsg. (2010); Frauenquote bei Aufsichtsratsmandaten umstritten – die Grünen fordern eine Frauenquote für Aufsichtsräte, S. 1, Zeile 5
[254] Gillmann, B.; Handelsblatt (Online), Hrsg. (2010); Exklusiv-Interview „Frauenquote von 20 Prozent ist machbar, S. 1-2

Ursula von der Leyen (Arbeitsministerin, CDU) brachte die gesetzliche Frauenquote ins Gespräch. „Angesichts der nur mit der Lupe erkennbaren Fortschritte der vergangenen zehn Jahre [aufgrund der freiwilligen Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft] schließe ich eine gesetzliche Regelung über einen Mindestanteil von Frauen in Führungspositionen von Unternehmen nicht mehr aus. Unter 25 bis 30 Prozent Frauenanteil in Führungspositionen würde sie gar nicht erst anfangen zu verhandeln."[255] „Diese Vereinbarung ist krachend gescheitert, für die Frauen hat sich kaum etwas bewegt."[256] Alternative zur gesetzlichen Frauenquote könnte nach Ansicht von Ursula von der Leyen nur eine „zügige, verbindliche und öffentlich nachvollziehbare Selbstverpflichtung der Wirtschaft"[257] sein. „Ich sehe keine Lösung mehr, die ohne Gesetze auskommt. Manchmal muss man die Leute zu ihrem Glück zwingen" [258], so Dorothee Bär, Frauenpolitische Sprecherin der Unionsfraktion in Der Spiegel im Januar 2011.

Ministerin Schröder spricht sich Ende Januar 2011 für einen Stufenplan inklusive einer (notfalls) gesetzlichen Selbstverpflichtung der Wirtschaft zur Erhöhung des Frauenanteils in den Aufsichtsräten und Vorständen bis 2013 aus. Dort, wo der Frauenanteil unter 30 % liegt, sollen Unternehmen ab einer bestimmten Größe, die jeweils selbst auferlegte Quote, in zwei Jahren erreichen. Eine gesetzliche Einheitsquote lehnt die Ministerin ab. „Die Einheitsquote sei kein taugliches Mittel gegen die ‚männliche Monokultur in den Unternehmen' und zudem verfassungsrechtlich bedenklich."[259] „Ja zur flexiblen Quote und damit zur Quotenvielfalt" und „Nein zur Einheitsquote" – diese Aussagen prägen den Stufenplan.[260]

Die Diskussion erfährt einen spontanen Abbruch als die Bundeskanzlerin, Angela Merkel (CDU) am 02.02.2011 erklären lässt, dass die gesetzliche Frauenquote in Unternehmen so schnell nicht kommen werde. Regierungssprecher Steffen Seibert teilte mit, dass den Unternehmen noch eine Chance eingeräumt werden soll, in absehbarer Zeit ihren Frauenanteil in Führungspositionen in Eigenregie zu erhöhen. Begründet wurde dieser Schritt damit, dass eine Quote in der schwarz-gelben Koalition nicht durchsetzbar wäre.[261]

---

[255] Gillmann, B.; Handelsblatt (Online), Hrsg. (2010); Exklusiv-Interview „Frauenquote von 20 Prozent ist machbar, S. 2, Zeile 10-16

[256] Hautkapp, D.; Der Westen (online), Hrsg. (2011); Von der Leyen will im Alleingang zur Frauenquote, S. 1, Zeile 6-7

[257] Gillmann, B.; Handelsblatt (Online), Hrsg. (2010); Exklusiv-Interview „Frauenquote von 20 Prozent ist machbar, S. 2, Zeile 17-19

[258] Beyer, S.; Voigt, C. (2011); Die Machtfrage in Augstein, R. (Hrsg.); Warum Deutschland die FrauenQuote braucht in Der Spiegel, Heft 5/2011, 31.01.2011, S. 59, Text zum mittleren Bild in der oberen Reihe

[259] Sopacua, N.; Deutscher Frauenrat e.V., Hrsg. (2011); Wirtschaft hält nichts von Schröders Flexiquote, 28.01.2011, S. 1, Zeile 20-22

[260] Kieler Nachrichten, Hrsg. (2011); Schröder will mehr Frauen an der Spitze – Stufenplan der Familienministerin sieht Quote für weibliche Führungskräfte vor in Kieler Nachrichten, Nr. 24, 29.01.2011, S. 6, Zeile 16-19, zweite Spalte

[261] **…und in Baden-Württemberg und anderen Bundesländern stehen Landtagswahlen an („Superwahljahr 2011"). Eine innerparteiliche Diskussion bzw. ein Streit zwischen zwei Ministerinnen könnte sich negativ auf das Wählerverhalten auswirken.** vgl. Freudenreich, D.; Der Westen (online), Hrsg. (2011); Merkel kassiert von der Leyens Frauenquoten-Vorstoß, 02.02.2011, S. 1

Die Haltung der FDP in dieser Frage ist folgende: Die Aufstockung von Kinderbetreuungsplätzen und Ganztagsschulen wäre ausreichend, um den Weg von Frauen in Unternehmen zu ebnen (Rainer Brüderle, Wirtschaftsminister, FDP).[262]

Die SPD (Opposition) kritisierte daraufhin die Absage der Kanzlerin massiv: die Kanzlerin habe „von den Realitäten keine Ahnung" (Manuela Schwesig, stellv. Parteivorsitzende der SPD) und es sein ein „Armutszeugnis und eine bittere Enttäuschung" (Hannelore Kraft, Ministerpräsidentin in Nordrhein-Westfalen, SPD).[263]

So bleibt der EU-Kommissarin Viviane Reding nur die Drohung mit der Frauenquote als Vorgabe aus Brüssel, wenn bis zum Jahresende 2011 keine konkreten Pläne vorliegen sollten.[264] „Ich habe in den vergangenen Jahren leider feststellen müssen, dass die Mitwirkung von Frauen in Führungspositionen kaum Fortschritte gemacht hat. Es gibt sie noch, die berühmte gläserne Decke, an die Frauen auf dem Weg nach oben stoßen"[265], so Viviane Reding bereits Ende 2010.

Unterstützung aus Brüssel erhält Ursula von der Leyen für ihre Planungen auch von Michel Barnier (EU-Binnenkommissar): „Ich stehe der Idee aufgeschlossen gegenüber, europaweit Frauenquoten einzuführen, beispielsweise in den Vorständen der großen börsennotierten Unternehmen"[266].

Auch der DIHK-Präsident, Hans Heinrich Driftmann, lehnt eine Quote, welcher Art auch immer ab, da es den Unternehmen überlassen bleiben müssen, geeignete Menschen unabhängig von deren Geschlecht in Positionen zu bringen.[267]

Immerhin führt die Diskussionssituation dazu, dass Unternehmen sich dazu veranlasst sehen, es der Telekom (März 2010) gleich zu tun, und sich schnell noch selbst Quotenziele zu setzen. Es steht – aufgrund der freiwilligen Verpflichtung der Wirtschaft – auch ihre Glaubwürdigkeit und damit die Qualität ihres Images auf dem Spiel. Bei der E.ON Energie AG hat dieses Ziel noch den „Webfehler", dass kein Zeitraum angegeben wird, der aber in den nächsten Wochen behoben werden soll[268], in dem der Frauenanteil an den Führungskräften von mehr als 22 % erreicht sein soll.[269] Jetzt beträgt der Frauenanteil bei der E.ON Energie

[262] vgl. Zeit Online, Hrsg. (2011); Schwarz-Gelb streitet über Frauenquote, 22.01.2011, 19:28 Uhr, S. 1
[263] Stauber-Klein, B.; Schumacher, T.; Der Westen (online), Hrsg. (2011); „Merkel hat von Frauen-Realitäten keine Ahnung" vom 03.02.2011, S. 1, Zeilen 5, 6-7, 10
[264] vgl. Herzog, M.; Der Westen (online), Hrsg. (2011); EU-Kommissarin droht Deutschland mit Frauenquote vom 01.02.2011, S. 1-2
[265] Spiegel online, Hrsg. (2011); EU will Konzerne mit Frauenquote bändigen, 17.09.2010, 8:08 Uhr, S. 1, Zeile 14-16
[266] Hautkapp, D.; Boldt, G.; Der Westen (online), Hrsg. (2011); Europa will Frauenquote in Unternehmen festschreiben, 31.01.2011, S. 1, Zeile 7-8
[267] Sopacua, N.; Deutscher Frauenrat e.V., Hrsg. (2011); Wirtschaft hält nichts von Schröders Flexiquote, 28.01.2011, S. 2
[268] vgl. Kieler Nachrichten, Hrsg. (2011); Bei E.on sollen mehr Frauen Top-Positionen übernehmen, Nr. 29, 04.02.2011, S. 6
[269] vgl. Pranke, S.; Köhler, P.; Afhüppe, S.; Kewes, T.; Handelsblatt (online), Hrsg. (2011); Kampf um die Frauenquote spaltet die Wirtschaft, 04.02.2011, 10:04 Uhr, S. 1-2

AG 11-12 %.[270] Andere Unternehmen, wie z.B. Daimler und BMW wollen 20 bzw. 15-17 % bis 2020 erreichen und Bosch bis Ende 2012 15 %.[271]

Nach einer Umfrage der Frankfurter Rundschau bei den 30 Dax-Konzernen, hält nur die Allianz eine gesetzliche Quote für mehr Frauen in Führungspositionen für einen gangbaren Weg. Alle anderen sagen „Nein" (22 Unternehmen), machen „keine Angabe" (6) oder zeigen eine ablehnende Haltung (1 Unternehmen: RWE).[272]

„Eine Woche Theaterdonner – und alles wieder vorbei? Nach Merkels ‚Machtwort' zur Frauenquote scheint das Thema vorerst wieder vom Tisch."[273] Vorerst. Allein Aufgrund dessen, dass die EU nach 10 Jahren des Hintergrunddiskurses[274] nun auch ein Augenmerk auf die Besetzung von Führungspositionen und Aufsichtsratsposten mit Frauen legt, wie die Diskussion in Deutschland immer wieder wellenartig anfachen. Auch die zweite und dritte Lesung des Gesetzentwurfes, der durch Bündnis 90/Die Grünen eingebracht wurde, steht noch aus.

Die Arbeitgeberseite, wird den Anteil von Frauen in ihren Aufsichtsräten drastisch erhöhen müssen, so sieht es die Financial Times Deutschland (2010). Dazu wird die Regierungskommission für gute Unternehmensführung (Deutscher Corporate Governance, DCGK[275]) den Kodex für die deutsche Wirtschaft ändern.[276] Beim Corporate Governance Kodex handelt es sich um eine freiwillige Selbstverpflichtung der Wirtschaft (1. Fassung vom 26. Februar 2002), die, bis vor kurzem, noch keine Hinweise oder Vorschriften auf Geschlechter und immer noch keine konkrete Mandatsverteilung nach Geschlechtern vorsieht.[277] Allerdings hat sie „sich den Argumenten für eine größere Diversifizierung der Führungsgremien nicht verschlossen. Im DCGK wird seit Juni 2010 explizit eine ‚angemessene Berücksichtigung von Frauen' in Aufsichtsräten und Vorständen [siehe oben, Frauen in Führungspositionen in Kapitel 3.1.1] empfohlen. Unternehmen, die dieser Forderung nicht nachkommen, müssen sich öffentlich erklären (‚Comply or explain'-Prinzip)."[278]

---

[270] vgl. Spiegel Online, Hrsg. (2010); E.on will mehr Frauen als Chefs, 14.06,2010, S. 1; vgl. Kieler Nachrichten, Hrsg. (2011); Bei E.on sollen mehr Frauen Top-Positionen übernehmen, Nr. 29, 04.02.2011, S. 6

[271] vgl. Pranke, S.; Köhler, P.; Afhüppe, S.; Kewes, T.; Handelsblatt (online), Hrsg. (2011); Kampf um die Frauenquote spaltet die Wirtschaft, 04.02.2011, 10:04 Uhr, S. 1-2

[272] vgl. Baumann, D.; Frankfurter Rundschau (2011); Argumente gegen die Quote – Dax-Firmen wehren sich gegen Vorgaben, S. 2-3

[273] Gesterkamp, T.; Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2011); Gleichstellungspolitik – geschickte Inszenierung in DGB einblick – gewerkschaftlicher Info-Service vom 14.02.2011, Nr. 3/11, S. 7, Zeile 1-4

[274] **Zehn Jahre „Basta!" Schon 2001 wollte Familienministerin Christine Bergmann (SPD) eine Frauenquote in der Privatwirtschaft einführen. Das geplante Gleichstellungsgesetz scheiterte am damaligen Kanzler Gerhard Schröder (SPD). Ein Jahrzehnt später kommt selbst CDU-Politikerinnen zu dem Fazit, dass die freiwilligen Vereinbarungen mit der Wirtschaft ins Leere gelaufen sind.** in Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2011); Zehn Jahre „Basta!" in DGB einblick – gewerkschaftlicher Info-Service vom 14.02.2011, Nr. 3/11, S. 7, Zeile 1-16, rechter roter Rand

[275] **Der Text des Kodex findet sich in**: Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2011); Textfassung des Corporate Governance Kodex, Kapitel 1-7, in http://www.corporate-governance-code.de/ger/kodex/1.html vom 26.02.2011 (eine Internetseite pro Kapitel)

[276] vgl. Financial Times Deutschland, Hrsg. (2010); Gleichberechtigung: Unternehmen müssen mehr weibliche Aufseher holen, S. 1

[277] vgl. Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, Hrsg. (2009); Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 18. Juni 2009, in http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/kodex_2009/D_CorGov_Endfassung_Juni_2009.pdf vom 10.04.2009, 16 Seiten

[278] Holst, E.; Schimeta, J. (2011); 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen, S. 10, Zeile 4-11, linke Spalte
Im Text des Kodexes heißt es bezüglich der Zusammensetzung des Aufsichtsrates: „Der Aufsichtsrat ist so zusammenzusetzen, dass seine Mitglieder insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderli-

Klaus-Peter Müller sagt: „Wir wollen eine angemessene Berücksichtigung von Frauen auch auf der Anteilseignerseite des Aufsichtsrats. Die Kommission wird weitergehende Empfehlungen aussprechen, wohl schon nach der nächsten Sitzung im Mai.“[279]

Auf der Arbeitnehmerseite in Deutschland gibt es Vorgaben wie z.B. bei ver.di, die besagen:

„Die Geschlechter sind entsprechend der organisationspolitischen Grundsätze bei der Zusammensetzung von Wahlkommissionen, der Nominierungsversammlung und der Nominierung der Kandidatinnen und Kandidaten zur berücksichtigen.“[280], d.h. „Frauen müssen in allen Organen, Beschlussgremien und bei Delegiertenwahlen mindestens entsprechend ihrem Anteil an der jeweils repräsentierten Mitgliedschaft vertreten sein.“[281] (ver.di-Richtlinie AR-Wahlen, Ziffer 7 i.V.m. § 20 (3) Satz 1) Diese Regelungen zeigen, wie in der Unterrichtungsvorlage nachzulesen ist, Wirkung. „Es ist eine positive Tendenz zu einem Anstieg des Anteils von Frauen unter den MandatsträgerInnen auf Beschäftigtenseite in Aufsichtsräten erkennbar. Insgesamt lag der Frauenanteil im Jahr 2005 bei 22,8 % (360 von 1579 Mandaten), während er 2008 bei 26,31 % (446 von 1695 Mandaten) lag.“ [282]

Die Veränderung wird besonders deutlich, wenn man die Gruppe der Gewerkschaftsvertreterinnen ansieht. Hier lag die Mandatszahl nach Angaben von ver.di im Jahr 2005 bei 608 Mandaten, im Jahr 2008 bei 636 Mandaten. Innerhalb von knapp drei Jahren ist der Anteil der von Frauen wahrgenommenen Mandate um 4,15 Prozentpunkte gestiegen (von 27.30 auf

31,45 %), d.h., er hat sich relativ um immerhin 15,2 % erhöht.[283] Der Bundesvorstand hinterfragt „männerlastige“ Wahlvorschläge, damit die Nominierung und Besetzung der Mandate mit Frauen erfolgt.

---

chen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen. Der Aufsichtsrat soll für seine Zusammensetzung konkrete Ziele benennen, die unter Beachtung der unternehmensspezifischen Situation die internationale Tätigkeit des Unternehmens, potenzielle Interessenskonflikte, eine festzulegende Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder und Vielfalt (Diversity) berücksichtigen. Diese konkreten Ziele sollen insbesondere eine angemessene Beteiligung von Frauen vorsehen.“ Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2011); Textfassung des Corporate Governance Kodex, Kapitel 5.4.1, in http://www.corporate-governance-code.de/ger/kodex/5.html vom 26.02.2011

Das „Comply or explain“-Prinzip bezüglich der Zusammensetzung der Geschlechter im Aufsichtsrat findet sich im Abschnitt 5.4.1 des DGCK wider: „Vorschläge des Aufsichtsrates an die zuständigen Wahlgremien sollen diese Ziele berücksichtigen. Die Zielsetzung des Aufsichtsrats und der Stand der Umsetzung sollen im Corporate Governance Bericht veröffentlicht werden.“ Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2011); Textfassung des Corporate Governance Kodex, Kapitel 5.4.1, in http://www.corporate-governance-code.de/ger/kodex/5.html vom 26.02.2011, Kursivstellung durch die Autorin der vorliegenden Arbeit

[279] vgl. Financial Times Deutschland, Hrsg. (2010); Gleichberechtigung: Unternehmen müssen mehr weibliche Aufseher holen, S. 1, Zeile 9-11

[280] ver.di Bundesvorstand, Ressort 14, Mitbestimmung, Hrsg. (2009); Unterrichtungsvorlage, Betreff: Geschlechteranteile in Aufsichtsräten nach dem Mitbestimmungsgesetz in den Jahren 2005 bis 2008, 16.03.2009, S. 3, Zeile 9-11

[281] Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2008); Satzung, Ausgabe März 2008, S. 17, § 20 (3) Satz 1

[282] ver.di Bundesvorstand, Ressort 14, Mitbestimmung, Hrsg. (2009); Unterrichtungsvorlage, Betreff: Geschlechteranteile in Aufsichtsräten nach dem Mitbestimmungsgesetz in den Jahren 2005 bis 2008, 16.03.2009, Seite 2, Zeile 10-13

[283] vgl. ver.di Bundesvorstand, Ressort 14, Mitbestimmung, Hrsg. (2009); Unterrichtungsvorlage, Betreff: Geschlechteranteile in Aufsichtsräten nach dem Mitbestimmungsgesetz in den Jahren 2005 bis 2008, 16.03.2009, Seite 2,

Die Bundesfrauenkonferenz des DGB forderte Mitte Januar 2010 eine verbindliche gesetzliche Frauenquote in Aufsichtsräten von mindestens 40 % aller Mandate, die mit Frauen zu besetzen sind.[284]

Der Deutsche Juristinnenbund (djb) hat die Aktion „Aktionärinnen fordern ein“ gestartet. Djb-Mitglieder, die gleichzeitig Aktionärinnen von deutschen Aktiengesellschaften sind, werden auf den Hauptversammlungen der Unternehmen von ihrem „aktienrechtlichen Auskunftsrecht“ Gebraucht machen. Vorstand und Aufsichtsrat der Arbeitgeberseite konfrontieren sie dann mit der Frage, warum sich, trotz der Vorgaben im zuvor angesprochenen Deutschen Corporate Governance Kodex, der Frauenanteil der Anteilseigner immer noch nicht wesentlich erhöht hat. 70 Hauptversammlungen sollen besucht werden.[285]

Der Verein FidAR fordert, weniger weit gehend als andere Verbände, eine sanktionierbare Frauenquote für die Aufsichtsräte von 25 % im Deutschen Corporate Governance Kodex ein. Ebenso wird das Ziel, eine wirksame gesetzliche Quotenregelung für die Anteilseigner- und die Arbeitnehmerseite in den Aufsichtsräten, verfolgt.[286]

Die DGB Bundesfrauenkonferenz hat im Januar 2010 die Forderung beschlossen, dass die Bezugsgröße für die Arbeitnehmervertreterinnen im Aufsichtsrat stets der Anteil der Frauen und Männer an der Belegschaft des Unternehmens sein sollte. Auf Seiten der Kapitaleigner hingegen sollte eine Frauenquote im Aktiengesetz eingeführt werden, wenn die Deutschen Unternehmen den Frauenanteil in den Aufsichtsräten in den kommenden Jahren nicht signifikant auf freiwilliger Grundlage erhöhen.[287] Im Antrag P 001 wird von den DGB-Frauen gefordert, dass es einen Mindestfrauenanteil von 40 % in Aufsichtsratsgremien geben soll.[288] Beide Anträge wurden im Nachgang vom 19. DGB Bundeskongress beschlossen.

3.1.3 Frauen in Betriebsratsgremien

Wie in Kapitel 2 beschrieben, gibt es seit 2001 eine sog. Geschlechtergleichstellungs-, Geschlechter- oder Minderheitengeschlechtsquote, die keine pure Frauenquote, sondern je nach Beschäftigtenanteilen im Betrieb auch eine „Männerquote“ sein kann. Sie kam das erste Mal während der BR-Wahlen im Zeitraum März bis Mai 2002 zur Entfaltung.

Der Anteil der Frauen an BR-Gremien ist in allen Bereichen kontinuierlich angewachsen (Tabelle 322). Während der ersten BR-Wahl nach der Reform des BetrVG im Jahr 2001 ist ein deutlicher Anstieg, variierend von Studie zu Studie, zwischen 0,7 bis hin zu 6 % zu erkennen. Dies bedeutet eine durchschnittliche Zunahme des Frauenanteils im BR von 4,16 %.

[284] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2010); DGB-Bundesfrauenkonferenz – Für Frauenquote in Aufsichtsräten, S. 5
[285] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2010b); Aufsichtsräte – Frauen fragen Vorstände, S. 2
[286] vgl. FidAR e.V., Hrsg. (2010); FidAR – die Initiative für mehr Frauen in die Aufsichtsräte, S. 1
[287] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) (2010); Bundesfrauenkongress (Januar 2010): beschlossener Antrag J 001, Beschluss des 19. DGB Bundeskongresses, angenommen in geänderter Fassung des Änderungsantrages Ä 001, S. 3, Punkt 3.4
[288] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) (2010); Bundesfrauenkongress (Januar 2010): beschlossener Antrag P 001, Beschluss des DGB Bundeskongresses, angenommen in geänderter Fassung, S. 3, Punkt 5

„Die Repräsentanz der Frauen in der Interessenvertretung ist deutlich gestiegen, die der Angestellten ist entsprechend dem Anteil in den Belegschaften weiter gewachsen. Damit vollziehen die Betriebsräte den Strukturwandel in den Belegschaften mit.“[289]

Tabelle 322: Anteil von Frauen an BR-Gremien und an der Belegschaft (1998/2002)

Untersuchung	Anteil Frauen in BR-Gremien nach den Wahlen 1998 und 2002 (in %)		Anteil Frauen an der Belegschaft 1998 und 2002 (in %)	
	1998	2002	1998	2002
Trendreport Betriebsrätewahlen 2002	18,2 *18,3	22,9 *22,7	20,6 *21,1	20,7 *20,8
Wahlauswertung IG Metall	18,6	22,9	./.	./.
NGG	29,5	34,9	./.	41,8
IG BCE	24,5	25,2	./.	./.
WSI Betriebs- und Personalräte-befragung	27,0	30,6	./.	./.
Analyse BR-Wahlen Institut der deutschen Wirtschaft (WI)	24	30	./.	40

Quelle: eigene Darstellung, vgl. Wassermann, W.; Rudolph, W. (2005), Betriebsräte nach der Reform – eine empirische Untersuchung ausgewählter Effekte der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 in der Praxis, Verlag Westfälisches Dampfboot, Münster, Seite 123-124; vgl. *Wassermann, W.; Rudolph, W. (2002), Trendreport Betriebsratswahlen 2002 erste Wahlanalyse in http://www.dgb.de/themen/themen_a_z/abisz-Doks/t/Trendreport_erste_Wahlanalyse/ vom 03.04.2009, Seite 2/4

„Fast 70 Prozent der Betriebe haben jetzt einen Betriebsrat, in dem Frauen und Männer gemäß ihren Anteilen in der Belegschaft vertreten sind. In 44 Prozent der Betriebe gibt es mehr, in 10 Prozent weniger Frauen, als vor der Quote.“[290] Der Zuwachs der ersten BR-Wahl nach der Novellierung im Jahr 2002 ging, so die HBS (2005) nicht auf Kosten der Sitze von Männern, sondern während der ersten Wahl mit der Quote haben Frauen hauptsächlich Mandate abgeschöpft, die es wegen der neuen Wahlbestimmungen zusätzlich gab. Unter dem Strich ging der Gewinn also nicht auf Kosten der Männer.[291]

Obgleich sich die Frauenanteile erhöht haben, erreichen sie noch nicht in allen untersuchten Bereichen, z.B. NGG und der Studie des WI; mindestens die entsprechenden Anteile an der Belegschaft. Dass das BetrVG in diesen Fällen nicht vollständig ausgeschöpft wurde führen Wassermann und Rudolph (2002) auf die Betriebsgröße (dünne Personaldecke und wenige Frauen führen zu wenigen weiblichen Kandidaturen) und auf die Mehrheitsverhältnisse in den Belegschaften zurück. „In Betrieben mit größeren weiblichen Arbeitnehmergruppen ist die Suche nach weiblichen Kandidaten offenbar wenig problematisch. In den 390 Betrieben unserer Datengrundlage, in denen der Frauenanteil in der Belegschaft über 50 % liegt, beträgt der Frauenanteil im Betriebsrat ebenfalls mehr als 50 %, das gilt dann auch für kleine Betriebe.“[292]

[289] vgl. Wassermann, W., (2003); Gewerkschaftliche Betriebspolitik in Die Gewerkschaften, S. 412, Zeile 31-34
[290] vgl. Hans-Böckler-Stiftung (HBS), Hrsg. (2005); Frauen im Betriebsrat, S. 2
[291] vgl. Hans-Böckler-Stiftung (HBS), Hrsg. (2005); Frauen im Betriebsrat, S. 1
[292] Wassermann, W.; Rudolph, W. (2002), Trendreport Betriebsratswahlen 2002 erste Wahlanalyse, S. 2, Zeile 33-36

Der Trendreport BR-Wahlen 2010 gibt einen Frauenanteil von 25,79 % an (2002: 23,37 %; 2006: 23,86 %). Es ist immer noch ein deutlicher Aufwärtstrend zu erkennen. Immer mehr Frauen kandidieren und haben nach erfolgreicher Wahl BR-Mandate inne.[293]

Stellenausschreibungen für BR-Mandate und Motivationsseminare von Gewerkschaften, z.B. ver.di und IG-Metall, werden von Gantenberg und Schneider (2003) zur Verbesserung der Kandidatinnenfindung als positive Maßnahmen angeführt. Sie gehen davon aus, dass „Frauen sich häufig nicht so viel trauen wie Männer, auch wenn sie gleich gut oder sogar noch besser qualifiziert sind."[294]

Ebenso wie bei der Erfüllung der Geschlechtergleichstellungsquote gem. § 15 (2) BetrVG, die umso besser ist, je größer ein Betrieb ist (s. Kapitel 2), verhält es sich lt. der 3. WSI-Studie bei dem Anteil der Frauen im Betriebsratsvorsitz: „Je höher der weibliche Beschäftigtenanteil ist, desto höher ist auch der Anteil weiblicher Vorsitzender im Betriebsrat."[295]

Tabelle 323: Frauen als Betriebsratsvorsitzende

	1998	2002*	2006**
Angaben aus dem Trendreport Betriebsrätewahlen 2006 (in %)			
Betriebsratsvorsitzende	11,2****	11,9***** 12,1 ****	13,2*****
stellv. Betriebsratsvorsitzende	16,6****	18,4***** 18,1 ****	17,3*****
Angaben aus der 3. WSI-Befragung* ** (in %)			
Betriebsratsvorsitzende	19	18,9	-

*ausgezählte Wahldaten aus ca. 4.000 Betrieben aus dem Organisationsbereich der IG-Metall, das entspricht 10 % der Betriebe der für die gesamte Wirtschaft des Bundesgebiets zu erwartende Zahl von Betriebsräten
**Angaben aus ca. 9.000 Betrieben
***branchenübergreifende Untersuchung, keine Angaben zu den stellv. BR-Vorsitzenden

Quelle: eigene Darstellung; ******vgl. Wassermann, W., Rudolph, W. (2007); Das Profil der Betriebsräte 2006 – Die Ergebnisse der BR-Wahlen spiegeln Trends in der betrieblichen Mitbestimmung wieder in Arbeitsrecht im Betrieb, 4 2007, 28. Jg., Seite 127-128; ****vgl. Wassermann, W.; Rudolph, W. (2002), Trendreport Betriebsratswahlen 2002 erste Wahlanalyse in http://www.dgb.de/themen/themen_a_z/abisz-Doks/t/Trendreport_erste_Wahlanalyse/... am 03.04.2009, Seite 2

In den Betriebsratsspitzen hat sich die Position der Frauen leicht verbessert: 1998 auf 2002.[296]

Aus den Werten von 1998 und 2002 und den Werten aus dem Jahr 2002 auf 2006 kann die Vermutung abgeleitet werden, dass stellvertretende BR-Vorsitzende zu Betriebsratsvorsitzenden gewählt wurden. Wassermann und Rudolph (2007) stellen hierzu fest: „Hier hat also

[293] E-Mail von Hendrik Lange, wissenschaftlicher Mitarbeiter von Prof. Kißler, Universität Marburg vom 19.01.2011; Eine Veröffentlichung des Trendreportes war für den Herbst 2010 geplant und konnte aufgrund von Unregelmäßigkeiten in den Daten bringenden Organisationen nicht eingehalten werden. Sie ist nun für das erste Halbjahr 2011 geplant.
[294] Gantenberg, B.; Schneider, B.; Hans Böckler Stiftung, Hrsg. (2003), Chancen für Frauen! Gleichstellung im novellierten BetrVG, S. 20, Zeile 18-19, S. 21, Zeile 1
[295] Wassermann, W.; Rudolph, W. (2005), Betriebsräte nach der Reform – eine empirische Untersuchung ausgewählter Effekte der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001, S. 127, Zeile 34-35
[296] vgl. Wassermann, W.; Rudolph, W. (2002), Trendreport Betriebsratswahlen 2002 erste Wahlanalyse, S. 2

möglicherweise nicht selten ein Austausch zwischen den beiden Positionen stattgefunden. Frauen sind hier aus der „zweiten Reihe“ in die Spitze vorgerückt.“[297]

„Weibliche Doppelpärchen“ in der Betriebsratsspitze sind im Jahr 1998 noch um 6 % seltener anzutreffen als im Jahr 2002 (300 Fälle von fast 8.000 Betrieben).[298]

Männer behalten also die Spitzenpositionen mehrheitlich inne. Auch bei mehrheitlich weiblicher Belegschaft: Den Vorsitz sichern sich weiterhin meist Männer, Stellvertreterinnen sind zu finden und nicht ausgeschlossen.[299]

Aus der 3. WSI-Betriebsrätebefragung ist zu entnehmen, dass Frauen häufiger in den Wirtschaftszweigen Betriebsratsvorsitzende sind, in denen auch ihr Beschäftigtenanteil hoch ist, etwa im Handel, im Kredit- und Versicherungsgewerbe und bei den sonstigen Dienstleistungen.[300]

Förderung von Frauen im BR-Gremium

Wie in Kapitel 2 beschrieben, stehen den BR-Mitgliedern, insbesondere den Neugewählten, Schulungszeiten und eine damit verbundene Freistellung zu. Qualifizierung ist dringend erforderlich, um im Betriebsratsalltag, z.B. in Verhandlungen und Gesprächen mit der Arbeitgeberseite und bei der Beratung von Beschäftigten, bestehen zu können. Betriebsräten kommt eine, in vieler Hinsicht, dominante Rolle in der alltäglichen betrieblichen Praxis zu.[301] Diese neue Rolle muss gefunden werden und funktioniert nicht immer auf Anhieb.

„Oft ist für Männer in der Betriebsratsspitze das Thema [neue weibliche Mitglieder für den BR zu finden] damit erledigt, dass man nach zusätzlichen Kandidatinnen Ausschau hielt und die Zahl der weiblichen Mandate tatsächlich erhöhen konnte.“[302]

Man(n) und auch Frau verspricht sich von Frauen im BR-Gremium eine Klimaverbesserung, etwas mehr Ruhe im Gremium und denkt wenig an emanzipatorische Ansprüche der Frauen z.B. aus gewerkschaftlichen Kampagnen. Sucherinnen und Sucher bzw. Finderinnen und Finder von Kandidatinnen erhalten nach Aida Boschs Veröffentlichung aus dem Jahr 1997 diverse Absagen mit typischen Begründungen: Doppelbelastung durch Familienarbeiten und Beruf und ein dadurch sehr eingeschränktes Zeitbudget von Frauen.

Es gibt aber auch „kulturelle Barrieren“, die die Frauen von der BR-Arbeit abhalten: die männlichen Facharbeiter werden (zumindest in Betrieben der IG Metall) als „Normalarbeiter“

[297] Wassermann, W., Rudolph, W. (2007); Das Profil der Betriebsräte 2006 – Die Ergebnisse der BR-Wahlen spiegeln Trends, S. 220-224, S. 222, Zeile 44-47, rechte Spalte
[298] vgl. Wassermann, W.; Rudolph, W. (2005), Betriebsräte nach der Reform – eine empirische Untersuchung ausgewählter Effekte der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001, S. 127
[299] vgl. Hans-Böckler-Stiftung (HBS), Hrsg. (2005); Frauen im Betriebsrat, S. 2
[300] Klenner/Lindecke (2003) in Wassermann, W.; Rudolph, W. (2005), Betriebsräte nach der Reform – eine empirische Untersuchung ausgewählter Effekte der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 in der Praxis, S. 127, Zeile 36-37, 128, Zeile 1-2
[301] vgl. Wassermann, W., (2003); Gewerkschaftliche Betriebspolitik, S. 410
[302] vgl. Hans-Böckler-Stiftung (HBS), Hrsg. (2005); Frauen im Betriebsrat, S. 1, Zeile 9-11

vertreten (hier gibt es nur wenige Frauen), deren spezifische Kommunikations- und Kooperationsformen sind wenig kompatibel mit weiblichen BR-Mitgliedern, was dazu führt, dass Frauen z.B. nicht richtig in die formellen und informellen Kommunikationswege einbezogen werden. Sie werden im Küchen- und Kantinenausschuss, nicht aber im Wirtschaftsausschuss eingesetzt und fühlen sich, nicht zu Unrecht, falsch eingeschätzt und abgeschoben. Eine Ablehnung dieser Aufgaben durch die Frauen wirkt wie ein Verstoß gegen ein gesellschaftliches Ritual und führt zu negativen sozialen Sanktionen und purem Unverständnis.[303] „Von informellen Informations- und Meinungsbildungs-‚Kanälen', die häufig für die Entscheidungsfindung ebenso bedeutsam sind wie die formalen Abläufe im Gremium, bleiben Frauen offenbar vielerorts ausgeschlossen."[304] (Bosch, 1997)

Mangelnde Akzeptanz von Frauen seitens ihrer männlichen BR-Kollegen im BR-Gremium führt dazu, dass Rücktritte von Frauen erklärt werden, ganze Frauenabteilungen „wegbrechen" und diese Frauen kaum dafür zu gewinnen sind, in den Folgejahren wieder zu kandidieren und sich zu engagieren. In Betrieben aber, in denen einige engagierte Frauen unter den freigestellten BR-Mitgliedern sind, kandidieren Frauen nach und nach in größerer Zahl für ein BR-Amt, es ziehen immer mehr Frauen nach. Sie eifern ihrem männlichen oder ihren weiblichen Vorbildern nach. Einen immensen Dämpfer erfahren die gewählten Frauen dann, wenn sie aufgrund ihrer Stimmen auf die „vordersten Plätze" gewählt wurden und damit dann nicht notwendigerweise eine entsprechende Platzierung bei der Konstituierung des BR-Gremiums verbunden ist, die Vergabe einer Führungsposition (Vorsitzende, stellvertretende Vorsitzende) oder eine (anteilige) Freistellung nicht damit verbunden ist, stellt Aida Bosch 1997 heraus.[305]

Man(n) erwartet Dankbarkeit für seinen Werbeeinsatz für neue Kandidatinnen. Wenn die Neuen aber stattdessen im BR eigene Ansprüche formulieren und neue Sichtweisen einbringen, neigt der alte Kern eher dazu, ihnen mangelnde Befähigung vorzuwerfen, als die tradierten Strukturen zu hinterfragen. Frust auf beiden Seiten bleibt dann nicht aus. Häufig bringen die „alten Hasen" den Neuen nur geringe Akzeptanz entgegen und stellen ihre Schwachpunkte heraus. Und die neuen Frauen selbst wollen keine „Quotenfrauen" sein. Unterstützung und die Erhöhung des Bekanntheitsgrades sind in der Stimmenzahl abzulesen, die ihnen zugedacht wird[306], und nach der Wahl heißt es sich zurechtzufinden, zu lernen und gute Arbeit zu leisten. Das Finden von Kandidatinnen und ggf. auch von Kandidaten und die Wahlen sind eine Kraftanstrengung für alle Beteiligten. „Je mehr Belegschaftsteile im Betriebsrat präsent sind, desto mehr verschiedene Interessenstandpunkte und Arbeitsstile müssen innerhalb der Institution ausbalanciert werden, desto dynamischer kann die Kultur

[303] vgl. Bosch, A.; Müller-Jentsch, W., Hrsg. (1997); Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität, S. 118-119
[304] Bosch, A.; Müller-Jentsch, W., Hrsg. (1997); Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität, S. 119, Zeile 12-15
[305] vgl. Bosch, A.; Müller-Jentsch, W., Hrsg. (1997); Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität, S. 119-120
[306] vgl. Hans-Böckler-Stiftung, Hrsg. (2005); Frauen im Betriebsrat, S. 1

sein“[307] (Bosch, 1997) – und umgekehrt. Der wichtigste Schritt kommt aber erst danach.[308] (HBS, 2005)

Kompetenz ist der entscheidende Faktor erfolgreicher Interessenvertretungspolitik, um diese sinnvoll ausfüllen zu können. Sie entsteht durch Qualifikation und Erfahrungen.

Köster (2003) schreibt, dass BR die Beschäftigten nur dann angemessen vertreten können, wenn sie:

- Klarheit über ihre rechtliche Position gegenüber dem Arbeitgeber, dem Betriebsrat und den Kolleginnen und Kollegen im Betrieb besitzen,
- Wissen, welche Mitwirkungs- und Handlungsmöglichkeiten sie überhaupt haben,
- Soziale Kompetenz und
- Rede- und Verhandlungsgeschick,
- Effektive Planung und Organisierung,
- Beherrschung von Präsentationstechniken,
- Strategie,
- Durchsetzungsvermögen

sind auch wichtig. Daher rät die Autorin, dringend zu einer systematischen Einarbeitung und Nachwuchsförderung, insbesondere von Frauen. Alleinerziehende müssen ebenfalls die Möglichkeit haben, kostenneutral an Schulungen teilnehmen zu können, was aufgrund eines BAG Urteils aus dem Jahr 2009 nun rechtlich gesichert ist.[309]

Köster spricht sich gegen freundliche Zurückhaltung von Frauen im BR-Gremium wegen „Unwissenheit“ aus und rät dazu nicht „Durchwursteln“, sondern „Durchstarten“ als Devise zu wählen. Als Expertin in einigen bestimmten Themen Fuß zu fassen und dadurch sichtbar zu werden. Frauen müssen Themen besser besetzen können, die zu den „harten“ Themen zählen. Dies führt inhaltlich über die durchaus wichtigen, aber letztlich klassischen Frauenthemen wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf hinaus. Gezielte Einarbeitung, auf ein oder wenige Themengebiete, ist notwendig. Arbeit muss sichtbar werden. Frauen lassen sich leicht in Gebiete und Arbeitsfelder abdrängen, die mit weniger sichtbarem Aufwand verbun-

[307] Bosch, A.; Müller-Jentsch, W., Hrsg. (1997); Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität, S. 116, Zeile 11-13
[308] vgl. Hans-Böckler-Stiftung, Hrsg. (2005); Frauen im Betriebsrat, S. 1
[309] **Die BAG-Richter stellten ganz klar fest, dass ein Arbeitgeber „im erforderlichen Umfang“ die Kosten tragen muss, die einem alleinerziehenden Betriebsratsmitglied während einer mehrtägigen auswärtigen Betriebsratstätigkeit durch die Fremdbetreuung seiner minderjährigen Kinder entstehen. Auch wenn es andere Betreuungspersonen (ältere Schwester) gibt, muss der Arbeitgeber zahlen. Denn es handelt sich hier nicht um Aufwendungen, die der persönlichen Lebensführung zuzuordnen sind (und die dann nicht erstattbar sind), sondern um Kosten, die ja nur dadurch entstehen, dass der entsprechende alleinerziehende Arbeitnehmer sich als Betriebsrat betätigt.** (BAG Beschluss vom 23. Juni 2010 - 7 ABR 103/08 - Vorinstanz: Landesarbeitsgericht Nürnberg, Beschluss vom 27. November 2008 - 5 TaBV 79/07 – http://juris.bundesarbeitsgericht.de/cgi-bin/rechtsprechung/document.py?Gericht=bag&Art=pm&Datum=2010&nr=14426&pos=0&anz=47 ; in DGB Bildungswerk e.V., Hrsg. (2010); Arbeitgeber muss Kinderbetreuungskosten eines alleinerziehenden Betriebsratsmitglieds erstatten, Düsseldorf, http://www.betriebsratsqualifizierung.de/news/arbeitgeber-muss-kinderbetreuungskosten-eines-alleinerziehenden-betriebsratsmitglieds-erstatten vom 22.01.2011

den sind. Aus Rücksicht gegenüber den männlichen Kollegen tun sie viel Gutes, reden aber nicht darüber.[310]

Auch Netzwerkarbeit zu anderen Betriebsrätinnen sollte zur Qualifizierung dazugehören. Der Austausch über Inhalte als auch die Stärkung in der Art und Weise des Umgangs mit männlichen Betriebsratsmitgliedern kann hilfreich sein. „Nach wie vor gibt es einen engen Zusammenhalt der Männer auch im Betriebsrat. Einige Gremien waren bis zur BR-Wahl im Frühjahr des Jahres 2002 rein männlich besetzt. Wer da mitspielen wollte und will, musste auch zukünftig selbst Kontakte, am besten ganze Informations- und Unterstützungsnetzwerke, aufbauen. Dazu will das Netzwerk der IG Metall beitragen – mit kontinuierlich Informationen, der Möglichkeit, sich bei gleich gesinnten Kolleginnen Hilfestellungen zu holen und eigene Stärken zu entwickeln.“[311]

Auch vom Bereich Frauen- und Gleichstellungspolitik der ver.di gibt es ein solches Angebot. Zum einen ist das Netzwerk virtuell als „Betriebsräte/Personalräte aktiv für Chancengleichheit“ (www.br-pr-aktiv.verdi.de) präsent und nutzbar[312], zum anderen finden jährliche Netzwerktreffen statt.[313] Ziele sind bei der virtuellen und der realen Ausprägung des Netzwerkes die Vernetzung und den strategischer Erfahrungsaustausch von Frauen und Männern in BR/PR zu ermöglichen, zu aktuellen gleichstellungspolitischen Themen, rechtlichen Entwicklungen und betrieblichen Strategien zu informieren und damit die Unterstützung und ein Orientierungsangebot für die Ausschüsse und Arbeitskreise mit dem Themenschwerpunkt zu Chancengleichheit und Gleichstellungspolitik in Unternehmen. Themenbereiche sind: Chancengleichheit, Gleichstellung, Frauenförderung, Work-Life-Balance, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Entgeltgleichheit.[314]

Bei einem Betriebsratsgremium handelt es sich um eine aus dem Arbeits- und Unternehmensalltag herausgestellte Gruppe, welche intern anscheinend ähnliche Verhaltensweisen aufweist, wie eine Gruppe von Führungskräften, in der sich Frauen ebenfalls im Arbeitsleben bewegen und beweisen müssen. Parallelen bezüglich der Fortbildungen als auch der Netz-

[310] **Dianne Köster ist Referentin für Frauen- und Gleichstellungspolitik beim IG-Metall-Vorstand in Frankfurt am Main** vgl. Köster, D. (2003); Durchstarten statt durchwursteln – Kompetent im Betriebsrat S. 62

[311] Köster, D. (2003); Durchstarten statt durchwursteln – Kompetent im Betriebsrat, S. 62, Zeile 45-50, linke Spalte, Zeile 1-10, mittlere Spalte**; IG-Metall-Netzwerk für Betriebsrätinnen in KMU: Das Netzwerk bietet Beratung und zeigt Weiterbildungsmöglichkeiten auf. Es unterstützt neu gewählte Betriebsrätinnen aus Unternehmen unter 300 Beschäftigten beim Einstieg in die Betriebsratsarbeit. Neu gewählte Betriebsrätinnen sollen von den Kenntnissen der schon erfahrenen profitieren. Um auf die besonderen Bedürfnisse von Frauen im BR reagieren zu können, hat die IG Metall Bildungsangebote speziell von Frauen für Frauen entwickelt. Die Auftaktveranstaltung war im Oktober 2002. Der Funktionsbereich Frauen- und Gleichstellungspolitik vom Vorstand der IG Metall koordiniert das Netzwerk in enger Kooperation mit der IG-Metall-Bildungsstätte Bad Orb. Ein jährliches Netzwerk-Seminar soll die Betriebsrätinnen kontinuierlich weiterqualifizieren und motivieren, ihren Aufgaben in der Interessenvertretung mit Sachkenntnis und Freude nachzugehen.** vgl. Köster, D. (2003); Durchstarten statt durchwursteln – Kompetent im Betriebsrat, S. 61

[312] vgl. Buls, H.; Wolfstädter, A.; Brutzki, U.; Bereich Frauen- und Gleichstellungspolitik, Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) Hrsg. (2009); Netzwerk br-pr-aktiv.verdi.de für mehr Chancengleichheit im Betrieb (Flugblatt), S. 1-2

[313] vgl. Buls, H.; Wolfstädter, A.; Brutzki, U.; Bereich Frauen- und Gleichstellungspolitik, Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) Hrsg. (2009); Netzwerk br-pr-aktiv.verdi.de für mehr Chancengleichheit im Betrieb: 2. Netzwerkkonferenz (Flugblatt), S. 1-2

[314] vgl. Buls, H.; Wolfstädter, A.; Brutzki, U.; Bereich Frauen- und Gleichstellungspolitik, Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) Hrsg. (2009); Netzwerk br-pr-aktiv.verdi.de für mehr Chancengleichheit im Betrieb (Flugblatt), S. 1-2

werkbildung, z.B. von Coaching von Frauen in Führungspositionen, sind hier festzustellen. (s. Kapitel 4.2.4; 4.3.5; 4.3.6)

Damit Frauen sich einmischen und mitmischen können, werden die folgenden Maßnahmen, Vorgehensweisen und Instrumente empfohlen:

Qualifizierung	…von Selbstsicherheitstrainings, über Rhetorik bis hin zu harten Fakten, Fach- und Spezialwissen;
Mentoring:	mit dem Grundkonzept: erfahrene Betriebsrätinnen (Mentorinnen) fördern angehende und neu gewählte Betriebsrätinnen als ihre Mentees, „Schützlinge“;
Netzwerke	…und zielgerichtete Kontakte;
Expertenwissen, Themenbesetzung	…im BR-Gremium;
Ziele	…setzen und konsequent verfolgen;
positive Lebens- und Arbeitseinstellung	…und den Versuch auch dann ein „sonniges Gemüt“ zu bewahren, wenn es Gegenwind gibt;
Fehler, Misserfolge, Rückschläge	…gehören auch dazu, diese dürfen aber nicht dazu führen, dass sich Entmutigung breit macht, sollten mit Humor und Gelassenheit genommen werden;[315]

Nach Gantenberg und Schneider (2003) ist es ebenso erforderlich, Frauen zur Übernahme von Führungsaufgaben im BR-Gremium vorzubereiten. Als Führungsfunktionen gelten hier der BR-Vorsitz und dessen Stellvertreterposition. Sie gehen davon aus, dass die bewusste Förderung von Frauen im Betriebsrat gegen Unterrepräsentanz von Frauen im Gremium und für mehr Frauen im Vorsitz erforderlich ist. Genau wie Köster (2003) halten die beiden Autorinnen u.a. Mentoringprogramme zur Vorbereitung auf eine Führungsposition im Gremium für vorteilhaft.[316] Grundsätzlich sollte das chinesische Sprichwort „Wenn wir unsere Richtung nicht ändern, werden wir wahrscheinlich dort landen, wo wir hinmaschieren“[317] bei allem, was in diesem Zusammenhang überdacht, angefasst und verändert wird, nicht außer Acht gelassen werden. Es gilt sehr genau zu prüfen, was Frauen den Weg in den BR ebnen könnte.

Weibliche BR-Mitglieder, Freistellung und Freizeitausgleich

„BR-Arbeit [muss] in der Regel neben der Arbeit [...] erfolgen. Viele engagierte Betriebsrätinnen müssen sich mit ihren Mehrfachbelastungen arrangieren. Ein Balanceakt, der gelernt

[315] vgl. Köster, D. (2003); Durchstarten statt durchwursteln – Kompetent im Betriebsrat, S. 61
[316] vgl. Gantenberg, B.; Schneider, B.; Hans Böckler Stiftung, Hrsg. (2003), Chancen für Frauen! Gleichstellung im novellierten BetrVG, S. 21 (Verweis auf eine Broschüre der IG Metall: IG Metall, Hrsg. (2002), „Frauen in den Betriebsrat – Arbeitshilfe mit Tipps und Praxisbeispielen, Union Druckerei, Frankfurt am Main)
[317] vgl. Wulfmeyer, M. (2003); Netzwerke: Strukturen, Strategien, Zufälle, S. 101

sein will."[318] Ca. drei Viertel aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland arbeiten in kleinen und mittleren Betrieben mit bis zu 500 Beschäftigten. Sie kommen aufgrund der geringen Beschäftigtenzahlen in KMU meist nicht in den Genuss von Freistellungen.[319]

In allen Betrieben, die 200 und mehr Beschäftigte verzeichnen, besteht das Recht BR-Mitglieder nach der Wahl freizustellen. Die volle oder die Teil-Freistellung erfolgt gem. § 38 BetrVG.

Die Schwellenwerte für Freistellungsmandate veränderten sich, und die Absenkung der Freistellungsgrenze von 300 auf 200 Beschäftigte erfolgte mit der Reform des BetrVG im Jahr 2001. (s. Kapitel 2.2, Tabelle 324)

Tabelle 324: Änderungen des § 38 Freistellungen bei der Novellierung des BetrVG 2001

BetrVG 1972 i.d.F. von 1988			**§ 38 BetrVG 2001**	
Arbeitnehmern	Freigestellte Betriebsrats-mitglieder		Arbeitnehmern	Freigestellte Betriebsrats-mitglieder
300 bis 600	ein		200 bis 500	ein
601 bis 1.000	2		501 bis 900	2
1.001 bis 2.000	3		901 bis 1.500	3
2.001 bis 3.000	4		1.501 bis 2.000	4
3.001 bis 4.000	5		2.001 bis 3.000	5
4.001 bis 5.000	6		3.001 bis 4.000	6
5.001 bis 6.000	7		4.001 bis 5.000	7
6.001 bis 7.000	8		5.001 bis 6.000	8
7.001 bis 8.000	9		6.001 bis 7.000	9
8.001 bis 9.000	10		7.001 bis 8.000	10
9.001 bis 10.000	11		8.001 bis 9.000	11
			9.001 bis 10.000	12
In Betrieben mit über 10.000 Arbeitnehmern ist für je angefangene weitere 2.000 Arbeitnehmer ein weiteres Betriebsratsmitglied freizustellen. Durch Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung können anderweitige Regelungen über die Freistellung vereinbart werden.			In Betrieben mit über 10.000 Arbeitnehmern ist für je angefangene weitere 2.000 Arbeitnehmer ein weiteres Betriebsratsmitglied freizustellen. Freistellungen können auch in Form von Teilfreistellungen erfolgen. Diese dürfen zusammengenommen nicht den Umfang der Freistellungen nach den Sätzen 1 und 2 überschreiten. Durch Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung können anderweitige Regelungen über die Freistellung vereinbart werden.	

Quelle: eigene Darstellung; Felser Rechtsanwälte und Fachanwälte, Hrsg. (2011); Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG 1972) vom 15. Januar 1972; In der Fassung der Bekanntmachung vom 23. Dezember 1988 (BGBl. I 1989 S. 1 ber. S. 902) in http://www.felser.de/juracity.de/db_arbeitsrecht/downloads/betriebsverfassungsgesetz%201972%20(betrvg%201972).pdf vom 27.02.2011; Bund-Verlag, Hrsg. (2006); Betriebsverfassungsgesetz – Textausgabe mit Wahlordnung und Umwandlungsgesetz (Auszug), 8. Auflage, Bund-Verlag GmbH, Frankfurt am Main, S. 28-29

[318] Köster, D. (2003); Durchstarten statt durchwursteln – Kompetent im Betriebsrat, S. 61, Zeile 35-38 linke Spalte, Zeile 1-2, mittlere Spalte
[319] Köster, D. (2003); Durchstarten statt durchwursteln – Kompetent im Betriebsrat, S. 60-61

Zusätzlich ist es gem. § 38 Abs. 1 BetrVG möglich, Freistellungen auch in Form von Teilfreistellungen zu realisieren. (s. Tabelle 324) Hierdurch ist die Teilung von Freistellungsanteilen möglich. Eine ganze Stelle kann in zwei Halbe oder anderweitig, so wie es am praktikabelsten ist, aufgeteilt werden.

Das bringt, wie in Kapitel 2.2 dargestellt, insbesondere Vorteile für Teilzeitbeschäftigte mit sich, die nun auch freigestellt werden können, ohne dass Freistellungsanteile für das BR-Gremium verloren gehen. Hiervon profitieren in erster Linie Frauen, da sie diejenigen sind, die mehrheitlich in Teilzeit beschäftigt sind (s. Tabelle 312 und 313 in Kapitel 3).

Auch zwei Vollzeitbeschäftigte können sich, beispielsweise jeweils zur Hälfte ihrer Arbeitszeit, freistellen lassen. So kann der Freistellungsanspruch auf mehrere BR-Mitglieder verteilt werden. Das hat den Vorteil der Arbeitsteilung und der Anschluss zur eigentlichen Tätigkeit im Betrieb geht nicht verloren.

Eine weitere Möglichkeit, die nach der Reform 2001 besteht, ist der Freizeitausgleich gem. § 37 Abs. 3 und 6 BetrVG. Sie besagt, wie in Kapitel 2.2 dargestellt, dass Teilzeitkräfte ihre Arbeitzeit verlegen können, wenn z.B. die Betriebsratssitzung länger andauert als ihre normalen, täglichen Arbeitsstunden. Auf diesem Wege wird ausgeschlossen, dass das Ehrenamt geleistet wird, ohne dass eine Vergütung[320] oder Verlegung[321] der normal zu leistenden Arbeitszeit erfolgt und das BR-Mitglied Nachteile davonträgt.

„Bei der Repräsentanz der Frauen in den Betriebsräten haben sich statistisch nachvollziehbare Verbesserungen für das weibliche Geschlecht vollzogen. Daran, dass Betriebsratsvorsitzende zumeist Männer sind, hat sich wenig geändert. Nicht verändert hat sich auch, dass Frauen seltener eine Freistellung in Anspruch nehmen, als Männer. Frauen sind in den Führungsstrukturen der Betriebsräte noch unterrepräsentiert.“[322] Wassermann und Rudolph vermuten, dass sich diese Entwicklung in der „Führungsstruktur“ erst mit der Zeit ergeben wird.

Tabelle 319 zeigt, dass im Vergleich von 1998 und 2002 mehr Freistellungen in Anspruch genommen wurden, was vermutlich im Zusammenhang mit der Herabsetzung des Schwellenwertes von 300 (1998) auf 200 (2002) Beschäftigte für die erste Freistellung in Höhe einer vollen Stelle zu sehen ist.

[320] vgl. Gantenberg, B.; Schneider, B.; Hans Böckler Stiftung, Hrsg. (2003), Chancen für Frauen! Gleichstellung im novellierten BetrVG, S. 16
[321] vgl. Gantenberg, B.; Schneider, B.; Hans Böckler Stiftung, Hrsg. (2003), Chancen für Frauen! Gleichstellung im novellierten BetrVG, S. 16
[322] Wassermann, W.; Rudolph, W. (2005), Betriebsräte nach der Reform – eine empirische Untersuchung ausgewählter Effekte der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 in der Praxis, S. 129, Zeile 15-20

Tabelle 325: Freistellungen von Betriebsratsvorsitzenden nach Geschlecht

Freistellungen (in %)		Freistellungen 1998	Freistellungen 2002	Vollfreistel-lungen 2002	Teilfreistel-lungen 2002
Betriebsgröße: ab Freistel-lungsgrenze*	männl. BR-Vorsitzende	57,3	60,2	57,0	3,2
	weibl. BR-Vorsitzende	51,8	57,1	52,8	4,3
Betriebsgröße: > 500 Be-schäftigte	männl. BR-Vorsitzende	65,2	75,7	74,8	0,9
	weibl. BR-Vorsitzende	61,2	72,2	70,4	1,9

*Betriebe mit mehr als 199 Beschäftigten in 2002 und mit mehr als 299 Beschäftigen in 1998

Quelle: eigene Darstellung; vgl. Wassermann, W., Rudolph, W. (2007); Das Profil der Betriebsräte 2006 – Die Ergebnisse der BR-Wahlen spiegeln Trends in der betrieblichen Mitbestimmung wieder in Arbeitsrecht im Betrieb, 4/2007, 28. Jg., Seite 128

Nachzuvollziehen ist auch, dass Teilfreistellungen, wenn auch in geringerem Maße, insgesamt von Männern, aber auch von Frauen in höherem Maße genutzt wurden. In Betrieben mit bis zu 500 Beschäftigten werden mehr Teilfreistellungen wahrgenommen, als in Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten.

Betriebsrat und Gewerkschaft

Wie sich im Unterabschnitt „Förderung von Frauen im BR-Gremium“ gezeigt hat, sind es zu einem guten Anteil die Gewerkschaften, die durch Qualifizierungs- und Beratungsangebote für Betriebsräte, auch ganz bewusst Frauen mit besonderen, für sie zugeschnittenen Angeboten in ihrer BR-Arbeit unterstützen. „Die enge Verbindung zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften ist entscheidend für die volle Ausschöpfung des BetrVG. Das Gesetz selbst bietet mit einer Reihe von Vorschriften Ansatzpunkte hierzu, z.B. § 2, § 16 Abs. 2, § 31, § 119 Abs. 2.“[323]

Auch für die Gewerkschaften ist der gute Kontakt zu den Betriebsrätinnen und Betriebsräten und damit die Nutzung des BetrVG existenzielle Notwendigkeit, um in den Betrieben voll wirksam werden zu können. „So bemühen sich die Gewerkschaften um den Aufbau gewerkschaftlicher Vertrauensleutekörper und die Einbindung der Betriebsrätetätigkeit in die gewerkschaftliche Betriebspolitik, um den Tendenzen des Betriebsverfassungsgesetzes, die Gewerkschaften aus dem Spannungsfeld des Betriebes zu verdrängen, entgegenzuwirken.“[324] Sie bemühen sich darum, dass mehr Frauen für BR-Gremien bei den BR-Wahlen kandidieren (Anhang 3.1: Flyer zum 99. Internationalen Frauentag und zur BR-Wahl 2010).

Müller-Jentsch (2003) spricht in diesem Zusammenhang von einer Symbiose von Betriebsräten und Gewerkschaften: „Auf der einen Seite finden die Betriebsräte in den Gewerkschaften Unterstützung und Beratung, die sie für ihre Tätigkeit benötigen, auf der anderen Seite tra-

[323] Kittner, M. (2007); Arbeits- und Sozialordnung 2007, S. 442, Zeile 33-36
[324] Kittner, M. (2007); Arbeits- und Sozialordnung 2007, S. 442, Zeile 39-43

gen die Betriebsräte zur Organisationssicherung bei, da in den Betrieben die Gewerkschaftsmitglieder geworben und an die Organisation gebunden werden. Diese Funktion macht Betriebsräte für die Gewerkschaften unentbehrlich und verschafft ihnen eine relativ eigenständige Machtposition gegenüber dem hauptamtlichen Gewerkschaftsapparat, die indessen dadurch wiederum relativiert wird, dadurch dass ihre Wiederwahl häufig über Gewerkschaftslisten erfolgt. Auch die gewerkschaftliche Präsenz im Betrieb hängt entscheidend von den Betriebsräten ab, da sie die Handlungsspielräume der Vertrauensleute und die Zugangsmöglichkeiten von Gewerkschaftsvertretern, positiv wie negativ beeinflussen können. Aufgrund dieser wechselseitigen Interessenlage lernten die Gewerkschaften, eine Betriebsvertretung zu akzeptieren, die nicht integrierter Teil ihrer Organisation ist und ihre eigene Wählerbasis hat."[325]

Obwohl die BR-Mitglieder Vorteile aus der Gewerkschaftsmitgliedschaft und dem Kontakt zu Gewerkschaften ziehen können, ist nach Niedenhoff (1999) festzustellen, dass die Anzahl der nicht organisierten BR-Mitglieder stetig ansteigt.

Tabelle 326: Gewerkschaftlich nicht organisierte BR-Mitglieder (1975-1998)

Jahre	1975	1978	1981	1984	1987	1990	1994	1998
Anteil der nicht organisierten BR-Mitglieder (in %)	17,5	23,3	23,3	25,4	27,5	25,2	26,5	33,3

Quelle: eigene Darstellung; vgl. Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung: Zusammenarbeit von Betriebsrat und Arbeitgeber, Kosten des Betriebsverfassungsgesetzes, Betriebsrats- und Sprecherausschusswahlen, Deutscher Institutsverlag, Köln, S. 159

Bei den Betriebsräten bestimmen die DGB-Gewerkschaften und die freien und unabhängigen Betriebsräte das Leben und Arbeiten. Betriebsratsvorsitzende (inkl. Frauen) sind gegen Ende der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts im Dienstleistungsbereich und im verarbeitenden Gewerbe folgendermaßen organisiert:

- 78,1 % sind Mitglied in einer Gewerkschaft,
- 73,2 % in DGB Gewerkschaften
- 21,9 % ohne Gewerkschaftsmitgliedschaft
- 3 % in der DAG (seit Sommer 2001 ein Teil von ver.di)
- Alle anderen Gewerkschaften oder Gruppen sind bedeutungslos.[326]

2007 schreibt Kittner, dass die Zahl der gewerkschaftlich organisierten Betriebsratsvorsitzenden bei 95 % liegt.[327]

Niedenhoff (1999) gibt an, geltend für Männer und Frauen im Betrieb:„Der Organisationsgrad steigt […] mit der Betriebsgröße […]: Je größer der Betrieb, je anonymer die Mitarbeiter, desto höher ist tendenziell der Organisationsgrad. In Betriebsgrößen mit 5 bis 300 Mitarbeitern

[325] Müller-Jentsch, Walter (2003); Mitbestimmung in Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland – ein Handbuch, S. 461, Zeile 31, Seite 462, Zeile 1-2
[326] vgl. Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung: Zusammenarbeit von Betriebsrat und Arbeitgeber, Kosten des Betriebsverfassungsgesetzes, Betriebsrats- und Sprecherausschusswahlen, S. 159
[327] vgl. Kittner, M. (2007); Arbeits- und Sozialordnung 2007, S. 443

haben wir seit 1998 einen durchschnittlichen Organisationsgrad von 56 %. In Betrieben mit über 10 000 Arbeitnehmern liegt der Organisationsgrad ca. 10 Prozentpunkte höher. Die gleiche Aussage gilt auch für die Betriebsratsvorsitzenden. Die Spanne liegt zwischen 63,2 Prozent (Betriebsgröße 5 bis 300) und 79,4 Prozent bei Betrieben mit über 10.000 wahlberechtigten Arbeitnehmern."[328]

Die Betriebsgröße ist offensichtlich ein wichtiges Kriterium bei der Einbindung von Frauen in Betriebsratsgremien: Je größer der Betrieb, desto eher ist die Geschlechterquote erfüllt, desto mehr Frauen sind im Betriebsratsgremium, desto eher haben Frauen den BR-Vorsitz oder die Stellvertretung inne und desto größer ist tendenziell der gewerkschaftliche Organisationsgrad – auch im BR-Gremium.

Aus Sicht der gewerkschaftlichen Betriebspolitik stehen die Betriebsräte im Zentrum, so Wassermann (2003). „Die gewerkschaftliche organisierten Mitglieder der Betriebsräte gelten in aller Regel als die legitimierten gewerkschaftlichen Sprecher gegenüber Management und Unternehmensleitungen."[329] „In den Augen der Beschäftigten sind sie gewissermaßen die „*Gewerkschaft im Betrieb*"."[330] „Sie vermitteln zwischen Beschäftigten in den Betrieben und dem außerbetrieblichen/ überbetrieblichen gewerkschaftlichen Zusammenhang."[331] Betriebsratsmitglieder haben in der Regel wichtige Positionen in Tarifkommissionen sowie in den innergewerkschaftlichen Gremien der Verwaltung und Fachgruppen auf örtlicher und regionaler Ebene.[332] „Gewerkschaftlich organisierte Betriebsratsmitglieder bilden damit im Großen und Ganzen die personelle Basis für die ehrenamtliche Arbeit in den Gewerkschaften. Ihnen kommt damit ein Schlüsselstellung bei der Entwicklung gewerkschaftlicher Praxis auf allen Ebenen zu." [333]

Der BR achtet auf die Umsetzung von Gesetzen und geltenden Tarifverträgen, den einzelne BR-Mitglieder in der gewerkschaftlichen Funktion als Mitglieder einer Tarifkommission für die Branche oder das Haus aushandelten. Sie haben eine Art Doppelfunktion inne. „Auch im Verhältnis zur Gewerkschaft verändert sich die Rolle des Betriebsrats. Dies lässt sich an der „Verbetrieblichung der Tarifpolitik" und den sich ändernden Interaktionen zwischen Betriebsrat und gewerkschaftlicher Organisation verdeutlichen."[334] Bis in die jüngste Vergangenheit gab es eine klare Trennung der Politikarenen. Seitdem nun aber vermehrt Tarifverträge mit Korridorlösungen und Öffnungsklauseln vereinbart werden, ist die Situation eine völlig andere. „Mit der Dezentralisierung der Tarifpolitik und den betrieblichen „Bündnissen für Arbeit" erweitert sich das Aufgabenspektrum der Betriebsräte; ihnen wachsen mehr und mehr tarif-

[328] Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung: Zusammenarbeit von Betriebsrat und Arbeitgeber, Kosten des Betriebsverfassungsgesetzes, Betriebsrats- und Sprecherausschusswahlen, S. 160, Zeile 11-13, Seite 161, Zeile 1-8
[329] Wassermann, W., (2003); Gewerkschaftliche Betriebspolitik, S. 410, Zeile 4-7
[330] Wassermann, W., (2003); Gewerkschaftliche Betriebspolitik, S. 410, Zeile 7-8
[331] Wassermann, W., (2003); Gewerkschaftliche Betriebspolitik, S. 410, Zeile 8-9
[332] vgl. Wassermann, W., (2003); Gewerkschaftliche Betriebspolitik, S. 410
[333] Wassermann, W., (2003); Gewerkschaftliche Betriebspolitik, S. 410, Zeile 13-16
[334] Müller-Jentsch, Walter (2003); Mitbestimmung, S. 468, Zeile 9-12

politische Kompetenzen zu."[335] Die Unterstützung durch die Gewerkschaft wird im Betriebsratsalltag unerlässlich: „Angesichts der erhöhten Komplexität der Betriebsratsaufgaben erwarten und fordern Betriebsräte verständlicherweise erweiterte Serviceleistungen von ihrer Gewerkschaft, die sich, pointiert formuliert, stärker als bisher zum Dienstleister für den „Kunden" Betriebsrat mausern müsste. Jedenfalls melden Betriebsräte einen hohen Bedarf an Unterstützung durch die Gewerkschaft an."[336]

Außerdem verschafft die Schlüsselstellung der BR-Mitglieder im Betrieb ihnen eine erhebliche Machtposition innerhalb der Gewerkschaftsarbeit.[337] Wo BR-Mitglieder den Zusammenhang zwischen Gewerkschafts- und BR-Arbeit nicht sehen und nicht als ein „Element einer betriebsübergreifenden, gewerkschaftlichen Politik"[338] verstehen, sich nicht an dem Austausch zwischen Betrieb und Organisation beteiligen, entstehen mehr oder weniger offensichtliche Konstellationen separatistischer Betriebsratspraxis, z.T. auch mit antigewerkschaftlichem Charakter, was u.a. für die Gewerkschaften, die herrschenden Arbeitsbedingungen und damit ganz direkt für die Beschäftigten im Betrieb, von Nachteil ist. Nachteilig ist auch, dass vielfach Unternehmensstrukturwandel stattfinden, die zur Erosion von Betriebs- und Unternehmensstrukturen führen, dann entstehen sog. „weiße Flecken" auf der Mitbestimmungslandkarte.[339]

„Betriebsräte gelten zu Recht gewissermaßen als das „Erfolgsmodell" der industriellen Beziehungen. Sie haben sich als äußerst stabile und erfolgreiche Institution der Interessenvertretung der Arbeitnehmer erwiesen."[340] Das verdanken sie dem BetrVG, den Qualifikationen und dem Engagement der ehrenamtlich vertretenen Beschäftigten, als auch den beratenden und unterstützend wirkenden Gewerkschaften, die sie wiederum als Kontaktpersonen im Betrieb und somit als Expertinnen und Experten für ihre Angebote an ihre Mitglieder benötigen. (s. Kapitel 3.1.3)

3.1.4 Frauen in Gewerkschaften

Luise Otto, Emma Ihrer, Clara Zetkin, Ida Altmann, Gertrud Hanna – Frauen der ersten Stunde der „weiblichen" Arbeiterbewegung – Sie waren in der Zeit von 1865 bis 1933 gemeinsam oder nacheinander aktiv. Luise Otto z.B. gründete 1865 den Allgemeinen Deutschen Frauenverein, eine Organisation der Arbeiterinnen, die mit den Sozialistinnen kooperierte. Ziele waren die Gründung von Bildungsvereinen, Gesundheits- und Arbeitsschutzgesetze. Eine zentrale Forderung war die Verbesserung sozialer Umstände.[341] (s. Anhänge 3.2

[335] Müller-Jentsch, Walter (2003); Mitbestimmung, S. 468, Zeile 16-19
[336] Müller-Jentsch, Walter (2003); Mitbestimmung, S. 468, Zeile 33-37
[337] vgl. Wassermann, W., (2003); Gewerkschaftliche Betriebspolitik, S. 410
[338] Wassermann, W., (2003); Gewerkschaftliche Betriebspolitik, S. 410, Zeile 28-29
[339] vgl. Wassermann, W., (2003); Gewerkschaftliche Betriebspolitik, S. 412
[340] Wassermann, W., (2003); Gewerkschaftliche Betriebspolitik, S. 411, Zeile 1-3
[341] vgl. Eberhardt, B. (2006); Meilensteine und zähes Ringen in Engelen-Kefer, U.; Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg.; Frau geht vor: Gleich gestellt. Doppelt stark! Sonderausgabe und Reader zum Internationalen Frauentag 2006, S. 16

und 3.3) Die damals so bezeichnete Proletarische[342] Frauenbewegung existierte seit Mitte des 19 Jahrhunderts und dem Beginn des 20. Jahrhunderts. Bis zur Aufhebung des preußischen Vereinsgesetzes von 1908, das vorsah, dass Frauen jede Beteiligung an politischen Versammlungen und Vereinen verboten war, die Aktivitäten also unter besonders schwierigen Bedingungen stattfanden.[343]

„Eine besondere Problematik der proletarischen Frauenbewegung liegt – im Gegensatz zur bürgerlichen – in der ideologischen Prämisse, keine von der Arbeiterbewegung unabhängigen Frauenorganisationen gründen zu wollen."[344] Die proletarische Frauenbewegung verstand sich als ein Teil der Arbeiterbewegung – „Für sie war die Befreiung der Arbeiter unmittelbar mit der Befreiung der Frau verbunden"[345]

Clara Zetkin lehnte, wie auch andere führende Theoretikerinnen der proletarischen Frauenbewegung, eigenständige Organisationen für Frauen kategorisch ab. Die Frauen in der Arbeiterbewegung kämpften an verschiedenen Fronten: zum einen waren die frauenspezifischen Interessen in Staat und Öffentlichkeit zu vertreten und parallel dazu diese Ziele in Partei und Gewerkschaft umzusetzen – wo Frauen in den meisten Fällen nur pro forma oder oftmals überhaupt nicht berücksichtigt wurden.[346]

Ein Schluss, der aus den Anhängen 3.2 und 3.3 gezogen werden kann ist, dass diese dort aufgeführten Frauen und sicherlich noch viele bekannte und unbekannte mehr mit vielen der Themen befasst waren, die Gewerkschafterinnen, Sozialpolitikerinnen und Frauen heute noch – unter anderen Vorzeichen und erreichten Etappenzielen – immer noch bewegen, als da wären Entgeltgleichheit, kürzere und flexiblere Arbeitszeiten, gute bzw. bessere Arbeitsbedingungen, Gesundheitsschutz, Gleichstellung, Chancengleichheit. (Anhang 3.4)

Nach 1945 wurde meistens nicht mehr von einer proletarischen Frauenbewegung gesprochen. Es versuchten neu und wieder gegründete Frauenverbände an die 1933 abgebrochene Tradition anzuknüpfen. Die Interessenvertretung der Arbeiterinnen lag weiterhin in den Gewerkschaften und den linken Parteien, z.B. SPD. „Und hier standen die Frauen vor demselben Problem, wie schon vor dem Krieg, dass sie aus ideologischen Überlegungen heraus keine unabhängigen Organisationen bilden wollten."[347] Die Bildung eigener Frauenabteilungen in Gewerkschaften und SPD, Organisation und Vertretung von Frauen war nicht ihr primäres Ziel.

---

[342] **„proletarisch" wurde gleich gesetzt mit sozialistischer, sozialdemokratischer, parteipolitischer (SPD, KPD oder sozialistischen Splittergruppen), gewerkschaftlicher Organisation**

[343] vgl. Boltzendahl, S.; Fischer, I.; Friedrich-Ebert-Stiftung, Hrsg. (2003); Organisierung von Frauen in der deutschen Arbeiterbewegung, S 77

[344] Boltzendahl, S.; Fischer, I.; Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), Hrsg. (2003); Organisierung von Frauen in der deutschen Arbeiterbewegung, S. 77, Zeile 32-34

[345] Boltzendahl, S.; Fischer, I.; Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), Hrsg. (2003); Organisierung von Frauen in der deutschen Arbeiterbewegung, S. 77, Zeile 36-37

[346] vgl. Boltzendahl, S.; Fischer, I.; Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), Hrsg. (2003); Organisierung von Frauen in der deutschen Arbeiterbewegung, S. 77-78

[347] Boltzendahl, S.; Fischer, I.; Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), Hrsg. (2003); Organisierung von Frauen in der deutschen Arbeiterbewegung, S. 78, Zeile 16-18

In den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts bildete sich eine „neue“ Frauenbewegung, die ein neues Selbstverständnis der Frauen und offensivere Frauenpolitik auch in Parteien (z.B. SPD) und Gewerkschaften hineintrugen.[348] Heute gibt es in Parteien und in den Gewerkschaften eigene Frauenabteilungen, die frauenpolitische Ziele verfolgen. Nach diesem kurzen, geschichtlichen Abriss wird nun der Bogen ins hier und jetzt geschlagen.

Mitgliederstruktur und Frauen im DGB

Gem. Art. 9 Abs. 3 GG gibt es in Deutschland die sogenannte Koalitionsfreiheit, d.h. dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die Möglichkeit bzw. die Freiheit haben, sich in Gewerkschaften oder Berufsverbänden zusammenzuschließen, um gemeinsam für ihre Rechte einzutreten. „Das Recht, zur Wahrung und Förderung der Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen Vereinigungen zu bilden, ist für jedermann und für alle Berufe gewährleistet. Maßnahmen nach den Artikeln 12a, 35 Abs. 2 und 3, Artikel 87a Abs. 4 und Artikel 91 [GG] dürfen sich nicht gegen Arbeitskämpfe richten, die zur Wahrung und Förderung der Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen von Vereinigungen im Sinne des Satzes 1 geführt werden.“[349]

Der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB), als Dachverband von acht Einzelgewerkschaften (IG BAU, IG Metall, ver.di, GdP, EVG[350], GEW, IG BCE, NGG), hat in den letzten zwölf Jahren etwas mehr als 2,1 Mio. bzw. 25,48 %, also mehr als ein Viertel seiner Mitglieder verloren. 20,75 % waren Frauen (Männer: 27,55 %). (Tabelle 327)

[348] vgl. Boltzendahl, S.; Fischer, I.; Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), Hrsg. (2003); Organisierung von Frauen in der deutschen Arbeiterbewegung, S. 78

[349] Wilhelm Goldmann Verlag, Hrsg. (1974); Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, S. 24, Zeile 31-38

[350] **Die Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG) gibt es seit dem 30. November 2010. An jenem Tag hat die Gewerkschaft TRANSNET ihre Satzung und ihren Namen geändert und ist mit der Verkehrsgewerkschaft GDBA zur EVG verschmolzen. Ein Schritt, der in der deutschen Gewerkschaftsgeschichte einmalig ist. Erstmals vereinigten sich eine DGB- und eine dbb-Gewerkschaft zu einer neuen, schlagkräftigen Organisation.** in Eisenbahner- und Verkehrsgewerkschaft (EVG), Hrsg. (2010); Wir über uns in http://www.evg-online.org/EVG/wir/index_html/ vom 16.01.2011

Tabelle 327: Mitgliederentwicklung des DGB von 1998 bis 2009 bzw. 2010

Jahre	insgesamt	weiblich	männlich
1998	8.310.783	2.534.063	5.776.720
1999	8.036.687	2.444.606	5.592.081
2000	7.772.795	2.369.560	5.403.265
2001*	7.899.009	2.503.110	5.395.899
2002	7.699.903	2.447.286	5.252.617
2003	7.363.147	2.342.246	4.983.280
2004	7.013.037	2.237.666	4.775.371
2005	6.778.428	2.158.064	4.620.365
2006	6.585.774	2.099.643	4.486.131
2007	6.441.045	2.053.372	4.387.673
2008	6.371.475	2.038.823	4.332.652
2009	6.264.923	2.027.002	4.237.921
2010	6.193.252	2.008.049	4.185.203
Diff. 1998 bis 2010	**-2.117.531**	**-526.014**	**-1.591.517**
Veränderung 1998 zu 2010 in %	**-25,48**	**-20,75**	**-27,55**
Diff. 2001* bis 2010	**-1.705.757**	**-495.061**	**-1.210.696**
Veränderung 2001* zu 2010 in %	**-21,60**	**-19,78**	**-22,44**

*Ab 2001 mit den Daten von ver.di (IG Medien, Deutsche Postgewerkschaft, Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen und Gewerkschaft Öffentlicher Dienst Transport und Verkehr und mit der Deutschen Angestellten Gewerkschaft, die vor der ver.di Gründung keine DGB-Gewerkschaft mehr war).

Quelle: eigene Berechnungen und eigene Darstellung; Deutscher Gewerkschaftsbund, DGB; Hrsg. (2009); Mitgliederentwicklung von 1998 bis 2008 in http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen/2000-2009 vom 15.05.2010; Deutscher Gewerkschaftsbund, DGB, Hrsg. (2011); DGB Mitgliederzahlen für 2010 – Gesamtübersicht der Mitglieder der DGB-Gewerkschaften ab dem Jahr 2010. Die detaillierte Aufschlüsselung nach Einzelgewerkschaften, ArbeiterInnen/Angestellten und Beamten folgt in Kürze in http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen/2010 vom 19.02.2011 und 15.04.2011, S. 1

In den letzten neun Jahren, seit dem es die Einzelgewerkschaft ver.di gibt, in der sich die Einzelgewerkschaften IG Medien, ötv, DPG und hbv, DAG zusammenschlossen, verlor der DGB 21,60 % seiner Mitglieder. (Tabelle 327) Hieran hat der Mitgliederrückgang der Gewerkschaft ver.di einen beträchtlichen Anteil. Bei dieser Einzelgewerkschaft im DGB sieht die Situation den Anteilen nach sehr ähnlich aus, allerdings erstreckt sich die Zeit nicht auf zwölf (1998 bis 2010), sondern nur auf neun (!) Jahre (2001 bis 2010) in denen ebenfalls etwas mehr als 25 % die Mitgliedschaft beendeten, zu anderen Gewerkschaften wechselten oder verstarben.

Frank Bsirske, Vorsitzender der Gewerkschaft ver.di, sagt in einem Interview zum 10-jährigen Bestehen der Gewerkschaft im Jahr 2011 „Als wir mit ver.di starteten, lautete das Motto unseres Gründungskongresses ‚Mehr bewegen' und ‚Wegen Umbau geöffnet'. Wenn man heute zurückblickt, sind rund 1,1 Millionen Menschen dieser Einladung gefolgt und neu Mitglied in ver.di geworden. Über die Hälfte unserer Mitglieder ist also nach der Gründung

eingetreten. Die Organisation, die in den letzten 10 Jahren 1,1 Millionen neue Mitglieder hat gewinnen können, die muss man mir erst einmal zeigen in der Bundesrepublik. Das ist natürlich ein großer Erfolg, den man würdigen muss.“[351] Der in Tabelle 328 aufgezeigte und oben beschriebene Mitgliederverlust, u.a. aufgrund massiven Personalabbaus in unterschiedlichen traditionell gut organisierten Branchen (Telekommunikations- und Energiewirtschaftsbranche[352]) konnte bisher, trotz intensiver Werbebemühungen und -erfolge, nicht ausgeglichen werden.

Vergleicht man die DGB Jahre 2001 bis 2010, mit den Jahren, in denen ver.di bisher bestand, ist festzustellen, dass 41,74 % der dem DGB ausgetretenen oder verstorbenen Mitglieder ver.di-Mitglieder waren. Mehr als zwei Drittel von ihnen waren weiblichen Geschlechts.

Tabelle 328: Mitgliederentwicklung in ver.di 2001 bis 2009 bzw. 2010

Mitglieder Jahre	insgesamt	weiblich	Anteil Frauen in %	männlich	Anteil Männer in %
ver.di 2001	2.806.496	1.385.697	49,4	1.420.799	**50,6**
ver.di 2009	2.138.200	1.077.285	**50,4**	1.060.915	49,6
ver.di 2010	2.094.455	1.058.554	**50,5**	1.035.901	49,4
ver.di Diff. 2001 bis 2009	**-668.296**	-308.412	46,1	-359.884	53,9
ver.di Veränderung 2001 zu 2009 in %	**-23,81**	-22,26	./.	25,33	./.
ver.di Diff. 2001 bis 2010	**-712.041**	-327.143	45,9	-384.898	54,06
ver.di Veränderung 2001 zu 2010 in %	**-25,37**	-23,61	./.	-27,09	./.
DGB Diff. 2001 bis 2009	-1.634.086	-476.108	29,1	-1.157.978	70,9
DGB Veränderung 2001 zu 2009 in %	-20,69	-19,02	./.	-21,46	./.
DGB Diff. 2001 bis 2010	-1.705.757	-495.061	29,0	-1.210.696	80,0
DGB Veränderung 2001 zu 2010	-21,60 %	-19,78	./.	-22,44	./.
Anteil am DGB-Mitgliederverlust durch von ver.di verlorene Mitglieder 2001-2009 in %	**-40,90**	**64,78**	./.	31,08	./.
Anteil am DGB-Mitgliederverlust durch von ver.di verlorene Mitglieder 2001-2010 in %	**-41,74**	**66,08**	./.	31,79	./.

Quelle: eigene Berechnungen und eigene Darstellung; Deutscher Gewerkschaftsbund, DGB; Hrsg. (2009); Mitgliederentwicklung von 1998 bis 2008 in http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen/2000-2009 vom 15.05.2010; Deutscher Gewerkschaftsbund, DGB, Hrsg. (2011); DGB Mitgliederzahlen für 2010 – Gesamtübersicht der Mitglieder der DGB-Gewerkschaften ab dem Jahr 2010. Die detaillierte Aufschlüsselung nach Einzelgewerkschaften, ArbeiterInnen/Angestellten und Beamten folgt in Kürze in http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen/2010 vom 19.02.2010 und 15.04.2011, S. 1

[351] Bsirske, F.; Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2011); Klingt banal, ist revolutionär
Der Zusammenschluss von fünf Einzelgewerkschaften vor 10 Jahren hat die Gewerkschaft gestärkt. Der ver.di-Vorsitzende Frank Bsirske im Gespräch; Mitgliedernetz/ver.di-Intranet in https://publik.verdi.de/2011/ausgabe-03/spezial/10-jahre-ver.di/seite-17/A0 vom 15.04.2011

[352] vgl. Bsirske, F.; Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2011); Klingt banal, ist revolutionär
Der Zusammenschluss von fünf Einzelgewerkschaften vor 10 Jahren hat die Gewerkschaft gestärkt. Der ver.di-Vorsitzende Frank Bsirske im Gespräch; Mitgliedernetz/ver.di-Intranet in https://publik.verdi.de/2011/ausgabe-03/spezial/10-jahre-ver.di/seite-17/A0 vom 15.04.2011

In 2001 waren etwas mehr als die Hälfte der ver.di-Mitglieder Männer (50,6 %) in 2009 und 2010 sind es die Frauen, die mehr als die Hälfte der Mitglieder stellen (50,4 %; 50,5 %), was dem Rechnung trägt, dass im Dienstleistungsbereich insbesondere in den Branchen Handel, Gesundheitswesen (Gesundheit, soziale Dienste, Kirchen und Wohlfahrt) mehrheitlich Frauen beschäftigt sind. Auch die ver.di Kampagne „Wir machen die Hälfte voll“ aus dem Jahr 2009 konnte dazu beitragen, die Mitgliederentwicklung bewusst in diese Richtung zu bewegen, so dass in dem betreffenden Jahr die 50 %-Hürde überschritten werden konnte.[353]

Aufgrund des massiven Mitgliederschwundes, sind die Gewerkschaften unbedingt auf die Frauen als ihre (neuen) Mitglieder angewiesen. Für die Vertretung der Fraueninteressen ist nach Sabine Blaschke (2008), das Aktivitätsniveau der gewerkschaftlich organisierten Frauen wichtig. „Bei niedriger Aktivität der Frauenstruktur sind Fraueninteressen in der Satzung sowie in Forderung und Programmatiken weniger präsent, bei höherer Aktivität bekennt sich die Gewerkschaft eher zu Gender Mainstreaming.“[354] (Blaschke, 2008) Ebenso gilt, je höher das durchschnittliche Qualifikationsniveau der Gewerkschaftsmitglieder ist, desto mehr wirkt sich dieses förderlich auf die gewerkschaftliche Frauenarbeit aus, sowie auf die Integration von Frauen und ihrer Interessen in die Arbeit der Gewerkschaft. Die Frauen in den Gewerkschaften kümmern sich um ihre Themen, z.B. die Problematik der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (steht mit Abstand an der Spitze inkl. Wiedereingliederung, Teilzeitarbeit, weitere Arbeitszeitfragen im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Privatleben etc.). Am zweithäufigsten wurde der Problembereich der Diskriminierung beim Entgelt genannt. Dabei geht es um Tarifverträge, die gegen das Prinzip des gleichen Entgelts für gleichwertige Arbeit verstoßen und um Probleme bei der Eingruppierung als auch um die niedrigen Einkommen in weiblich dominierten Tätigkeiten. Auch die mangelhafte soziale Absicherung von Mini-/Midi-Jobberinnen und die daraus folgende mangelhafte Alterssicherung werden bearbeitet. Weiterhin stellt Blaschke (2008) fest, dass Frauen heute Diskriminierungserfahrungen erst später im Berufsleben machen und Frauenpolitik daher zunächst nicht als notwendig betrachten und sich daher zunächst gar nicht und somit erst später engagieren.[355] (Blaschke, 2008)

Mitgliederwerbung und ein Überdenken der Angebote der Gewerkschaft ist angezeigt, damit sie nicht kontinuierlich und anscheinend unaufhaltsam ihrem Ende entgegen geht und auch in Zukunft die Beratung der BR und die Vertretung der Arbeitnehmer, z.B. in Betriebsvereinbarungs- und/oder Tarifverhandlungen organisiert und gesichert ist.

---

[353] vgl. Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Bereich Frauen- und Gleichstellungspolitik, Hrsg.(2009); "Wir machen die Hälfte voll" Eine Werbeaktion von ver.di-Bundesfrauenrat und aktiven Frauen- und Gleichstellungspolitiker/innen, Berlin, 2009 in http://frauen.verdi.de/frauen_verdi/werbeaktion vom 15.05.2010

[354] Blaschke, S. (2008); Frauen in Gewerkschaften – Zur Situation in Österreich und Deutschland aus organisationssoziologischer Perspektive, S. 260, Zeile 4-9

[355] vgl. Blaschke, S. (2008); Frauen in Gewerkschaften – Zur Situation in Österreich und Deutschland aus organisationssoziologischer Perspektive, S. 257-258

Wolfram Wassermann (2003) merkt z.B. an, dass Gewerkschaften sich untereinander verständigen müssen oder sogar fusionieren, damit sie den veränderten Anforderungen, die sich aufgrund von Fusionen von Betrieben und andere betriebliche und sogar branchenübergreifende Neuerungen ergeben. „Schließlich wird gewerkschaftliche Betriebspolitik ihren Aufgaben nur dann gerecht, wenn eine organisationsübergreifende Gewerkschaftskooperation gelingt. Dort, wo infolge von Unternehmensspaltung, Outsourcing und Verschmelzungen Unternehmen mit branchenübergreifenden Strukturen entstehen, wo Betriebe und Belegschaften aus unterschiedlichen Tarifbereichen zusammengeführt werden, ist das bewährte Industrieprinzip (‚Ein Betrieb – eine Gewerkschaft') nicht unverändert aufrecht zu erhalten."[356]

In solchen Veränderungsprozessen sind besonders intensive Beratungen mit großer Übersicht und viel Feingefühl notwendig, damit die Betriebsräte auch auf diesem für sie meist neuen Gebiet eine gute Figur machen, auf Augenhöhe verhandeln und dabei eigene Ideen einbringen können. „Die Rolle des Co-Management weist den Betriebsratsspitzen eine zusätzliche Arbeits- und Handlungsebene zu. Sie sitzen gewissermaßen „auf oberster Politikebene im Betrieb mit am Tisch der Spitzenmanager".[357] (Kotthoff, 1995)

Ebenso sind innergewerkschaftlich Weichen hierzu zu stellen: Für die Steuerung und Vermittlung einer die beteiligten Politikfelder und Handlungsebenen umfassenden Betriebspolitik sind jedoch Organisationsstrukturen (Gewerkschaftsstrukturen) notwendig, die die traditionelle Betreuung „vor Ort" (Verwaltungsstellen bzw. andere örtliche bzw. regionale Organisationsebenen) durch übergreifende, auf die spezifische Organisationsstruktur der Unternehmen und Unternehmensnetzwerke antwortende Organisations- und Vermittlungsinstanzen ergänzen.[358] Damit sind Zusammenarbeit und Austausch zwischen den örtlichen Verwaltungsstellen, eindeutige Abstimmungen in der gewerkschaftlichen Konzernbetreuung sowie die Arbeit spezieller intermediärer Gremien, die für eine brachenspezifische unternehmensübergreifende Koordination der gewerkschaftlichen Aktion sorgen ebenfalls Elemente einer den neuen wirtschaftlichen Strukturen angemessenen gewerkschaftlichen Betriebspolitik.[359]

„Die gewerkschaftliche Betriebspolitik sollte deshalb nicht nur betriebs- und unternehmensübergreifend, sondern auch kooperativ zwischen den zuständigen Einzelgewerkschaften entwickelt werden."[360]

[356] Wassermann, W., (2003); Gewerkschaftliche Betriebspolitik in Die Gewerkschaften, S. 425, Zeile 7-13
[357] Wassermann, W., (2003); Gewerkschaftliche Betriebspolitik in Die Gewerkschaften, S. 418, Zeile 38-39, Seite 419, Zeile 1
[358] vgl. Wassermann, W., (2003); Gewerkschaftliche Betriebspolitik in Die Gewerkschaften, S. 424
[359] vgl. Wassermann, W., (2003); Gewerkschaftliche Betriebspolitik in Die Gewerkschaften, S. 424-425
[360] Wassermann, W., (2003); Gewerkschaftliche Betriebspolitik in Die Gewerkschaften, S. 425, Zeile 22-24

Frauen bei den gewerkschaftlichen Vertrauensleuten

Eine DGB-Gewerkschaft, wie ver.di oder die IG Metall, ist bestrebt, in Betrieben Vertrauensleute zu haben, also Mitglieder, die von Gewerkschaftsmitgliedern im betreffenden Betrieb in diese Funktion gewählt wurden. Vertrauensleute haben keine an spezielle Gesetze gebundenen Rechte und Pflichten. Sie ergeben sich aus dem Art. 9 Abs. 3 GG. Vertrauensleute sind nicht, wie der BR, an das Betriebswohl gebunden, unterliegen also nicht der absoluten Friedenspflicht des § 74 Abs. 2 BetrVG oder einem anderen Paragraphen aus dem BetrVG.[361]

In den 70er Jahren gab es nach Wassermann (2003) „Sternstunden" der Vertrauensleute, denn „gewerkschaftliche Vertrauensleute übernahmen damals eine wichtige Rolle bei der Mobilisierung der Belegschaften im Zusammenhang mit Streiks und Urabstimmungen."[362]

Die Begleitung von Tarifverhandlungen und die Vorbereitung zu Arbeitskämpfen zählen auch heute noch zu ihren Kernaufgaben. Sie dürfen Informationen zu den Tarifverhandlungen und, wenn es notwendig sein sollte, Streikaufrufe der Gewerkschaft im Betrieb verteilen – außerhalb ihrer Arbeitszeit. Vertrauensleute haben nicht den Kündigungsschutz, von dem BR-Mitglieder profitieren. Eine Absicherung kann ggf. tariflich verhandelt und abgeschlossen werden.[363]

Vertrauensleute bilden demzufolge das Verbindungsglied zwischen Betrieb und Gewerkschaft, sind eigentlich als zweite Säule neben dem Betriebsrat angesiedelt, in der Realität aber gibt es häufig Beschäftigte, die zugleich BR-Mitglied als auch Vertrauensmann oder -frau, in Doppelfunktion tätig sind. „Gewerkschaftliche Vertrauensleutegruppen bestehen heute häufig – entgegen der klassischen Vorstellung einer ‚zweiten Säule' neben dem Betriebsrat – gewissermaßen als ‚gewerkschaftliches Umfeld' der Betriebsräte, die das organisatorische und strukturelle Zentrum der betriebsverfassungsrechtlichen Mitbestimmung und der Gewerkschaftsarbeit im Betrieb bilden."[364] Wassermann (2003) nennt das „organisatorischen Dualismus"[365] zwischen BR und Vertrauensleutegremium, zwischen betriebsverfassungsrechtlicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung im Betrieb.

Durch die Vertrauensleute als Expertinnen und Experten für ihren Betrieb ist eine „betriebsnahe Bildungsarbeit" und eine „betriebsnahe Tarifpolitik" [366] möglich.

Wassermann gibt auch zu bedenken, dass „sie […], im Allgemeinen das Nachwuchsreservoir für die Besetzung der Betriebsratsmandate [bilden], ein Teil von ihnen gehört zu den

[361] vgl. Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2010); Aktive im Betrieb – Rechte nutzen: welche Rechte und Pflichten haben Vertrauensleute, S. 1
[362] Wassermann, W., (2003); Gewerkschaftliche Betriebspolitik in Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland – Ein Handbuch, S. 413, Zeile 4-6
[363] vgl. Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2010); Aktive im Betrieb – Rechte nutzen: welche Rechte und Pflichten haben Vertrauensleute?, S. 1
[364] Wassermann, W., (2003); Gewerkschaftliche Betriebspolitik, S. 417, Zeile 13-18
[365] Wassermann, W., (2003); Gewerkschaftliche Betriebspolitik, S. 412, Zeile 41
[366] Wassermann, W., (2003); Gewerkschaftliche Betriebspolitik, S. 413, Zeile 15

sog. ‚Ersatzmitgliedern' der Betriebsräte, die im Falle des Ausscheidens von BR-Mitgliedern in die freigewordenen Mandate ‚nachrücken'."[367]

In VL-Gruppen nehmen Führungswechsel und personelle Neubesetzungen im BR häufig ihren Anfang. Somit ist die gewerkschaftliche Funktion der Vertrauensfrau im Betrieb auch für eine Frau, die ggf. später in den Betriebrat gehen möchte oder würde eine gute Basis, um bekannt zu werden und Erfahrungen mit der Sozialpartnerschaft, wenn auch auf kollektiver und nicht direkt betriebsverfassungsrechtlicher Ebene zu sammeln.

In ver.di werden alle vier Jahre alle ehrenamtlichen Funktionen, Gremien, z.B. Tarifkommissionen, Vertrauensleutekörper, Gremien auf der örtlichen, der Bezirks-, der Landes- und der Bundesebene und Wahlfunktionen, z.B. Landesleitungen und Bundesvorstandsmitglieder, in der Organisation neu gewählt und besetzt, so auch im Jahr 2010. Eine ver.di-interne Auswertung aus dem Mai 2010 hat ergeben, dass es ca. 55.000 Vertrauensleute in ver.di gibt. Hiervon sind ca. 21.000 Frauen (38,18 %), davon ca. 400 mit der Sprecher-/Vorsitzendenfunktion (0,72 % aller Vertrauensleute und 1,90 % der weiblichen Vertrauensleute).[368]

3.2 Überblick und Zwischenergebnis

Frauen stellen 51,02 % an der Gesamtbevölkerung in der Bundesrepublik Deutschland und 45,49 % aller Erwerbstätigen. Ihre Erwerbsquote liegt bei 69.6 % (2008). (Tabelle 301 und 302) Die Frauenerwerbsquote ist in den letzten Jahren angestiegen. (Tabelle 303) Sie arbeiten in Teilzeit, im Dienstleistungsbereich, der sich durch den sektoralen Wandel ausweitet und sie sind vielfach besser qualifiziert als männliche Beschäftigte.

Schulausbildung, Studienanfänger, berufliche Bildungsabschlüsse

Es gibt im Jahrgang 2007/2008 mehr Männer mit und ohne Hauptschulabschluss als Frauen und mehr Frauen als Männer mit einem Realschul- (2,04 % mehr), einem Fachhochschulabschluss (0,28 % mehr) oder einer Hochschulreife (7,65 % mehr) als Männer. Am häufigsten machten Frauen in dem Jahrgang einen Realschulabschluss gefolgt vom Abitur.

Ca. 60 % aller Frauen und Männer (15-65 Jahre) haben eine abgeschlossene Berufsausbildung. (Daten aus 2004) (Tabelle 304)

Im Jahrgang 2002/2003 stellten Frauen erstmals mehr als die Hälfte der Studienanfängerinnen und -anfänger. Im Folgejahr ging die Zahl leicht zurück (Männer: 51,4 %). Männer und Frauen nehmen annähernd gleich häufig ein Studium auf. (Daten aus 2004)

[367] Wassermann, W., (2003); Gewerkschaftliche Betriebspolitik, S.417, Zeile 21-24

[368] **Die Auswertung wurde von Peter Schrader, ver.di Abteilung Ressortkoordination/ Vertrauensleute auf Nachfrage in der MIBS gefahren. Die Zahlen sind insofern einzuschränken, als dass es Bereiche in ver.di gibt, die ihre Vertrauensleute ggf. nicht auf dem neuesten Stand in der EDV eingepflegt haben. (E-Mail vom 27.05.2010)**

Einen Fachhochschulabschluss haben ungefähr gleich viele Männer und Frauen (25-30-Jährige). Diese Ausgewogenheit geht erst in höheren Altersgruppen um die 60 bis 65 Jahre verloren, hier haben die Männer häufiger solch einen Abschluss. (Daten aus 2004)

Hochschulabschlüsse können von Männern und Frauen gleichermaßen vorgewiesen werden (jüngere Altersgruppe). Frauen erreichen ihren Studienabschluss etwas früher als Männer. Sie liegen aber im Alter von 25-30 Jahren ungefähr gleich auf. Ab dem Alter von 50 Jahren und zwischen den 60-65-Jährigen zeigt sich ein deutlich zu erkennender Unterschied bei Hochschulabschluss oder Promotion (Frauen 4,8 %; Männer 10,4 %). (Daten aus 2004)

Berufliche Segregation

Bereits bei den weiblichen Auszubildenden und ihrer Berufswahl zeichnet sich eine eingeengte Berufswahl ab: Zahnmedizinische Fachangestellte, Medizinische Fachangestellte, Fachverkäuferin im Lebensmittelhandwerk und Friseurin sind die Ausbildungsberufe, die in den Jahren 2008 und 2009 mit fast 90 % und bis zu nahezu 100 % die unangefochtenen Spitzenreiter der „Damenwahl“ sind. Männer erwählen sich eher technische Berufe. (Tabelle 305)

Bei der Studienfachwahl (2003/2004) sind die Fächer BWL und Rechtswissenschaft recht ausgeglichen bezüglich der Belegung durch weibliche und männliche Studierende. Frauen favorisieren ansonsten die technikfernen Fächer Germanistik, Medizin (Allgemeine Medizin), Pädagogik, Englisch, etc.. (Tabelle 307)

Mehr als die Hälfte der berufstätigen Frauen arbeiten als Bürofachkräfte, in Verkauf und Krankenpflege[369] als Sprechstundenhelferinnen Gebäudereinigerinnen, Kindergärtnerinnen, Sozialarbeiterinnen und Bankfachleute. Männer sind breiter gefächert in unterschiedlichen (meist technisch orientierten) Berufen zu finden. (Tabelle 306)

Atypische Beschäftigung

Bei den atypischen Beschäftigungen sind (alleinerziehende) Frauen als befristet Beschäftigte, Leiharbeitnehmerinnen, Teilzeitbeschäftigte (20 Stunden und weniger), Mini-Joberinnen (bis 400 €/Monat) oder Midi-Joberinnen mit einem Gehalt von mehr als 400-800 €/Monat (64,0 % Frauen, Anzahl steigend), anzutreffen. (Tabelle 308)

Häufig sind diese Beschäftigungsverhältnisse gleichzeitig auch prekär, d.h. sie sind nicht dazu geeignet, auf Dauer den Lebensunterhalt einer Person sicherzustellen und/oder deren soziale Sicherung zu gewährleisten, z.B. bei einer atypischen Beschäftigung als Hauptbeschäftigung zur Sicherung des Lebensunterhaltes. Nach einer Schätzung der FES waren im

[369] **Bezugsraum Deutschland, Stichtag: 30.09.2008; vgl.** Bundesagentur für Arbeit/Regionaldirektion Nord, Hrsg. (2009); Genderbericht – Mehr Chancen für Frauen und Männer auf dem norddeutschen Arbeitsmarkt, S. 7, Zeile 28-38

Jahr 2007 mehr als 5 Mio. Menschen (ca. 15 % aller Beschäftigten) in solchen Arbeitsverhältnissen zuhause. Ihnen droht die tägliche Armut und die Altersarmut ist ebenfalls kaum abzuwenden.

Frauen bilden in Zeiten sinkender Vollzeitarbeitsverhältnisse zu ca. 84 % die Gruppe der Teilzeitbeschäftigten (Bundesrepublik Deutschland und Schleswig-Holstein). Lt. IAB Betriebspanel 2009 handelt es sich hier um eine „Frauendomäne“[370]. (Tabelle 310) Die Hauptursache hierfür sind zu mehr als 60 % persönliche oder familiäre Verpflichtungen. Frauen obliegt die überwiegende Verantwortung für die Erziehung der Kinder. Männer hingegen geben diese Gründe nur zu 13 % an.[371] Auf lange Sicht muss bei einer Teilzeitbeschäftigung mit negativen Auswirkungen auf das Einkommen, begrenzte Aufstiegs- oder Entwicklungsmöglichkeiten und somit auf negative Auswirkungen auf die Alterssicherung gerechnet werden. (atypische und ggf. prekäre Beschäftigung)

Schwierig ist die Situation der alleinerziehenden Mütter (90 %) und Väter (10 %), die gerne halbtags oder in Vollzeit arbeiten würden, was aber aufgrund der ungenügenden Kinderbetreuungsmöglichkeiten gerade im Krippen- und Vorschulalter von Kindern unter sechs Jahren kaum möglich ist.[372] (Statistisches Bundesamt, 2009) Vornehmlich Mütter leben in dieser Altersgruppe, sind jung, gut qualifiziert und in ihrer beruflichen Entwicklung absolut gehemmt, arbeiten (zwangsweise) in unterhälftiger Teilzeit und erleiden so auch Nachteile bei der Altersversorgung. Spätestens bei solchen Bedingungen wird ein Kind zum Armutsrisiko und erhält keine guten Startchancen für sein Leben.

Verheiratete Frauen sind immer seltener „Zuverdienerinnen“, häufig in Teilzeit oder als Midi-/Mini-Job, und die Zustimmung zur Hausfrauen-Ehe, gefördert durch das Ehegattensplitting, ist umso niedriger, je jünger die Befragten sind. (< 30-Jährige, West: 29 %; Ost: 21 % für eine Hausfrauen-Ehe)

Befristete Beschäftigungsverhältnisse werden vor allem von Frauen zwischen 15-25 Jahren zu 27.9 % (2009) ausgefüllt. Im Alter von 25-35 Jahren, also in der Familiengründungsphase sind 14,2 % (2009) der Frauen befristet beschäftigt. Bei Männern ist der Anteil etwas geringer, aber dennoch ist er fast so groß wie der der Frauen. (Tabelle 311) Es sind also junge Frauen, die unter den z.T. desolaten Arbeitsbedingungen, die mit den befristeten Beschäftigungsverhältnissen i.d.R. verbunden sind, betroffen. Besonders problematisch an diesen verschiedenen, sich bei verschiedenen Arbeitgebern aneinanderreihenden, befristeten Beschäftigungsverhältnissen ist, dass die jungen Frauen (und jungen Männer) in den Eingruppierungstabellen immer wieder in den ersten Stufen der Entgeltgruppen eingruppiert werden

[370] Fischer, G.; Dahms, V.; Bechmann, S.; Frei, M.; Leber, U.; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Hrsg. (2009); Gleich und doch nicht gleich: Frauenbeschäftigung in deutschen Betrieben – Auswertung des IAB-Betriebspanels 2008, S. 10, Zeile 12

[371] vgl. Bundesagentur für Arbeit/Regionaldirektion Nord, Hrsg. (2009); Genderbericht – Mehr Chancen für Frauen und Männer auf dem norddeutschen Arbeitsmarkt, S. 7

[372] vgl. Dietz, M.; Müller, G.; Trappmann, M.; Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB), Hrsg. (2009); Bedarfsgemeinschaften im SGB II – Warum Aufstocker trotz Arbeit bedürftig bleiben, S. 7

und kaum darüber hinaus kommen können, es sei denn, es können Erfahrungswerte angerechnet werden. Zukunfts- und Familienplanungen bleiben dann zwangsläufig auf der Strecke oder werden zumindest erschwert.

Im Jahr 2010 wurde fast 1 Mio. Leiharbeitnehmerinnen und Leiharbeitnehmer registriert, die trotz AÜG und tarifvertraglicher Regelungen mit ihren Arbeitsbedingungen, den häufig wechselnden Arbeitgebern und Arbeitsumfeldern zu kämpfen haben (s. auch 10 Thesen des DGB[373]). Der Anteil der Frauen in diesem Bereich betrug bundesweit 28,4 % (2008). Frauen sind in erster Linie in den Gesundheitsdienstberufen (Frauen: 78,6 %), den Organisations-, Verwaltungs-, Büroberufen (Frauen: 65,6 %) und bei den Warenkaufleuten (Frauen: 61,8 %) anzutreffen. Die wachsende Bedeutung des Dienstleistungssektors in Deutschland macht sich hier bemerkbar.[374] Frauen werden vermehrt als Hilfspersonal ohne nähere Tätigkeitsangabe eingesetzt. Die Beschäftigungszeiten von Frauen betragen häufiger weniger als 3 Monate. Leiharbeitskräfte spielen im Jahr 2008 im Vergleich zu den Vorjahren eine größere Rolle bei der Personalrekrutierung. Zu bedenken ist dabei aber, dass ihre Anzahl wesentlich zugenommen hat und somit der Auswahlpool der Unternehmen recht breit gefächert ist. Mittlerweile kann dennoch eher von einem „Übernahme-“ als von einem „Klebeeffekt“ (am Zeitarbeitsunternehmen) gesprochen werden.[375] In Krisenzeiten von entleihenden Unternehmen werden als erste die Leiharbeitskräfte still leise abgebaut – ein Nachteil, wenn man nicht zur Stammbelegschaft gehört. Die Unfallverhütung, Einarbeitung, Mitbestimmung, die Eingruppierung u.a. Arbeitsbedingungen kommen ggf. zu kurz.[376] Auf Dauer handelt es sich nicht um gute Voraussetzungen, um das Arbeitsleben so zu bestreiten.

Ist ein BR im Unternehmen vorhanden, dann ist dieser aber anscheinend in der Lage die z.T. dürftigen Arbeitsbedingungen atypisch Beschäftigter abzumildern und somit zu helfen, sie erträglicher zu gestalten.[377] (DGB-Index Gute Arbeit 2009)

Geschlechtsspezifische Einkommensunterschiede

Der Gender Pay Gap[378] des Jahres 2008 für Deutschland lag bei 23,2 % (2006: 22,7%; 2007: 23,0 %)[379] und damit hatte er sich zum einen erhöht statt zu sinken und liegt deutlich über dem Durchschnittswert der EU von 18.0 %. Die EU-Kommissarin für Justiz und Grund-

[373] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Bundesvorstand, Bereich Mitbestimmung und Unternehmenspolitik, Hrsg. (2008); Zehn Thesen zur Leiharbeit, S. 1-2
[374] vgl. Deutscher Bundestag, Hrsg. (2010); Elfter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes, S. 23
[375] vgl. Deutscher Bundestag, Hrsg. (2010); Elfter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes, S. 27-28
[376] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Bundesvorstand, Hrsg. (2009); Stellungnahme des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) zum geplanten Elften Leiharbeitsbericht der Bundesregierung, S. 10
[377] vgl. DGB-Index Gute Arbeit GmbH, Hrsg. (2010); Ergebnisse der Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit unter den Beschäftigten in Deutschland – Bessere Arbeitsbedingungen in Betrieben mit Belegschaftsvertretungen – so urteilen die Beschäftigten, S. 9
[378] **Gender Pay Gap: durchschnittlicher Bruttostundenverdienst von Männern und Frauen in der gesamten (hier: deutschen) Volkswirtschaft**
[379] vgl. Statistisches Bundesamt, Hrsg. (2010f); Gender Pay Gap 2008, S. 1

rechte, Viviane Reding, bezeichnete diesen Wert als „inakzeptabel“. Als wesentliche Ursachen für das Lohngefälle sind unterschiedliche Kriterien zu nennen: die geschlechtsspezifische Berufswahl von Frauen, Erwerbsunterbrechungen, Teilzeitbeschäftigungen, Stellen mit schlechteren Aufstiegschancen, wenig kontinuierliche Erwerbsverläufe und darauf nicht angepasste Eingruppierungsregelungen („Senioritätsprinzip“), die geringere Qualifikationen älterer Frauen, und allgemeine Vergütungsunterschiede in den typischen Männer und Frauenberufen genannt werden.[380]

Schon in der Berufsausbildung erhalten Frauen in den von ihnen gewählten Berufen (Tabelle 304)[381] eine um durchschnittlich 18 % (102 €) geringere Bruttoausbildungsvergütung als Männer (2008, Ausbildungsreport des DGB 2009). Im Jahr 2009 erhöht sich die Differenz noch: 112 € brutto weniger, das entspricht 18,6 %. Die Schere zwischen den durchschnittlichen Ausbildungsvergütungen ist sogar noch angewachsen!

Auch bei den ehemaligen Studierenden klaffen Gehaltsunterschiede auf: Fünf Jahre nach dem Studienende, erhalten Akademikerinnen in Vollzeit ein durchschnittliches Monatsgehalt von 3.074 € und verdienen damit brutto 20 % weniger als die männlichen Hochqualifizierten desselben Jahrgangs (3.838 €).[382] Die unterschiedlichen Erwerbsverläufe von Frauen und Männern erklären die Einkommensunterschiede 5 Jahre nach Beendigung des Studiums schon zu 55 %.[383]

Im Gegensatz zu unverheirateten Frauen haben verheiratete Männer tendenziell höhere Einkommen. Der traditionelle Gedanke dahinter mag sein, dass Männer dann eine Familie „zu versorgen“ haben und Single-Frauen „nur“ sich selbst mit weniger hohen Ansprüchen.

Die der Einkommensdiskrepanz zwischen Männern und Frauen lässt sich zu 40 bis 50 % nicht über Ausstattungsdifferenzen, z.B. Ausbildung, Berufserfahrung, Arbeitszeit, erklären.

Insbesondere mittelbare Diskriminierungen bezüglich des Grundentgelts, der Stufenzuordnung und des Leistungsentgeltes können vermieden werden, wenn die analytische Arbeitsbewertung Anwendung findet.[384] Hierbei werden unterschiedliche Kriterien bewertet und einer sehr genauen gesonderten Betrachtung und Bewertung unterzogen. Hierbei muss sehr sorgsam vorgegangen werden, damit mögliche mittelbare Diskriminierungen unterbleiben, die das Bewertungsergebnis verfälschten. Es sind objektive Bewertungskriterien anzulegen, die an „die Art der in Frage stehenden Tätigkeit“ gebunden sind, sagt der Europäische Gerichtshof, und „das Wesen“ der tatsächlich zu verrichtenden Arbeit muss sich im Katalog der

[380] vgl. Die Bundesregierung, Hrsg. (2008); 3. Bilanz Chancengleichheit – Europa im Blick, S. 33
[381] **Um Mädchen und junge Frauen für technische und weniger von Frauen präferierte Berufe zu interessieren gibt es seit 10 Jahren den Girl’s Day. Er wird vermutlich noch sehr langfristig immer wieder durchgeführt werden müssen, damit Veränderungen z.B. im jährlichen Ausbildungsreport des DGB oder im Berufsbildungsbericht der Bundesregierung wirklich sichtbar werden.**
[382] **Untersuchung des HIS-Absolventenpanels des Jahrgangs 1997**; vgl. Leuze, K.; Strauß, S. (2009); Mit zweierlei Maß – Studium zahlt sich für Frauen weniger aus, S. 1
[383] vgl. Leuze, K.; Strauß, S. (2009); Mit zweierlei Maß – Studium zahlt sich für Frauen weniger aus, S. 2
[384] vgl. Ziegler, A.; Gartner, H.; Tondorf, K. (2010); Entgeltdifferenzen und Vergütungspraxis, S. 312-321

Kriterien widerspiegeln.[385] Daraufhin werden Teilarbeitswerte zu einem Gesamtarbeitswert zusammengerechnet. Eine Zurechnung der Bedeutung einzelner Anforderungen wird in der Gesamtbetrachtung ermöglicht. Auch das ABAKABA-Verfahren (Analytische Bewertung von Arbeitstätigkeiten nach Katz und Baitsch) kann genutzt werden, da dieses Verfahren neben den körperlichen und geistigen auch psycho-soziale Arbeitsanforderungen berücksichtigt.[386]

Tarifverträge und deren Eingruppierungsregelungen sollen grundsätzlich diskriminierungsfrei sein, was eine konsequente Wahrnehmung der Interessen vorzugsweise weiblicher Mitglieder bedeutete.

Seit 2010 sind Unternehmen aufgerufen *freiwillig* die Entgeltgleichheit in ihrem Unternehmen zu überprüfen. Die Einbeziehung des BR ist nicht vorgeschrieben. Die HBS schlägt den eg-check als Prüfinstrument vor (es gibt eine Vielzahl von Nachteilen, die das sog. logib-D mit sich bringt), da dieses drei Einzelinstrumente zur Prüfung heranzieht: Statistiken[387], Regelungs-Checks[388] und Paarvergleichen[389]. So werden das anforderungsbezogene Grundentgelt, Stufensteigerungen beim Grundentgelt, Leistungsvergütungen, Überstundenvergütungen und Erschwerniszuschläge geprüft.[390] Die HBS schätzt die Freiwilligkeit des Tests der Entgeltgleichheit als problematisch ein. Der DGB und die HBS fordern ein Gleichstellungsgesetz für die Privatwirtschaft ein.

Frauen als Familienernäherinnen

Frauen werden immer häufiger zu sog. Familienernährerinnen oder Hauptverdienerinnen (18 %), d.h. sie erarbeiten den Großteil (mehr als 60 %) des Haushaltseinkommens. Meist geschieht dieses aus einer familiären Notsituation heraus. [391] In jedem fünften Mehrpersonenhaushalt ist das der Fall. Ca. die Hälfte der „Ernährerinnen der Familie“ ist alleinerziehend. Bei den anderen handelt es sich überwiegend um Frauen, deren Partner nicht erwerbstätig sind oder deutlich weniger verdienen. (Tabelle 313)

[385] Ziegler, A.; Gartner, H.; Tondorf, K. (2010); Entgeltdifferenzen und Vergütungspraxis, S. 315, Zeile 28-34
[386] vgl. Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Ressort 13, Hrsg. (2001); Eckpunkte für tarifvertragliche Regelungen im Bereich des Gesundheitswesens, der Kirchen und der Wohlfahrtsverbände beschlossen vom ver.di Bundesvorstand im Juli 2001, Berlin, S. 13
[387] **Prüfung anonymisierter Entgeltdaten des Unternehmens, differenziert nach Geschlechtern und weiteren für die Prüfung relevanten Kriterien, kann Hinweise auf eine mögliche Benachteiligung ergeben;**
[388] **Macht diskriminierende Bestimmungen in entgeltrelevanten Regelungen sichtbar: Betriebs-, Dienstvereinbarungen oder/und Tarifverträgen;**
[389] **Hier wird die individuelle Bezahlung einer weiblichen Beschäftigten mit der eines männlichen Beschäftigten verglei-chen.**
[390] vgl. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI), Hrsg. (2010); Gehaltsunterschiede zwischen Frauen und Männern – Neues Prüfinstrument gegen Entgeltdiskriminierung, S. 2-3
[391] vgl. Lühring, M., Hrsg. (2010); DGB-Fachkonferenz: Bedeutung des weiblichen Familieneinkommens wächst, S. 15

Tatsächlich geleistete Arbeitsstunden

Weibliche Beschäftigte mit Kindern unter 10 Jahren arbeiten im Vergleich zu anderen Beschäftigtengruppen am häufigsten weniger als die normalerweise zu leistenden Arbeitsstunden (bezogen auf die Berichtswoche). (Tabelle 314)

Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft arbeiten wöchentlich durchschnittlich 39 Stunden (Männer: 43 Stunden).[392] Dadurch haben sie ein Vereinbarkeitsproblem. Es gibt für Frauen und Männer kaum Zeit für die Erfüllung ihrer familiären Aufgaben, geschweige denn für persönliche Pausen-/Auszeiten. Insbesondere für Frauen ergibt sich hier ein Problem, da das „vorherrschende Rollenverständnis in unserer Gesellschaft vor allem ihnen die Familienarbeit zuordnet.“[393] Hier sind Männer/Väter aufgerufen, so es sich nicht um alleinerziehende Frauen handelt, ihre Partnerinnen zu unterstützen.

Elternzeit und Elterngeld

In Deutschland waren im 3. Quartal 2009 insgesamt 223.750 Männer und Frauen in Elternzeit und im Elterngeldbezug. die Elternzeit und somit auch der Elterngeldbezug. (Frauen: 177.458 (79,3 %); Männer: 46.292 (20,7 %). Am häufigsten bleiben Eltern 3-9 Monate (814.553) zuhause, gefolgt von 10-12 Monaten (167.624) bis zu 2 Monaten (37.343) und 13-14 Monaten (4.230).[394] Väter sind immer noch wesentlich kürzere Zeiten in Elterngeldbezug und damit in Elternzeit als Mütter. Die Mütter (54 %; 90.000; Väter: 9.000) haben mehrheitlich einen Elterngeldanspruch von unter 500 €. 16 % der Mütter (26.000) und die Hälfte der Väter (50 %, 17.000) erhielten mehr als 1.000 € Elterngeld[395], was die Einkommenssituation von Frauen und Männern widerspiegelt, da das Elterngeld nach dem Einkommen des betreuenden Elternteils berechnet wird.[396]

---

[392] **lt. IAB-Führungskräftestudie 2005**; vgl. Die Bundesregierung, Hrsg. (2008); 3. Bilanz Chancengleichheit – Europa im Blick, S. 29

[393] Holst, E.; Schrooten, M.; Deutsches Institut für Wirtschaft, Hrsg. (2006); Führungspositionen: Frauen geringer entlohnt und nach wie vor seltener vertreten, S. 366, Zeile 15-17

[394] vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis) (2010); Sozialleistungen – Elterngeld, Erziehungsgeld; Gemeldete beendete Leistungsbezüge, 3. Quartal 2009 – Länder, Geschlecht der Beziehenden, Bezugsdauer, Anteile in Prozent, S. 2

[395] vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2009); Die meisten Väter beziehen weiterhin zwei Monate Elterngeld, S. 1

[396] **Das Elterngeld soll in den Familien einen finanziellen Einbruch nach der Geburt eines Kindes vermeiden. Daher ersetzt es das entfallende Nettoeinkommen des betreuenden Elternteils. Die dafür geltende Ersatzrate ist nach der Höhe des Einkommens vor der Geburt des Kindes gestaffelt: Für Nettoeinkommen von 1.240 Euro und mehr beträgt die Ersatzrate 65 Prozent, für Nettoeinkommen von 1.220 Euro 66 Prozent, für Nettoeinkommen zwischen 1.000 Euro und 1.200 Euro 67 Prozent. Für Einkommen von weniger als 1.000 Euro steigt die Ersatzrate schrittweise bis auf 100 Prozent. Je niedriger das Einkommen, desto höer die Ersatzrate. Das Elterngeld beträgt mindestens 300 Euro und höchstens 1.800 Euro. Für Mehrkindfamilien und Familien mit Zwillingen oder Drillingen wird das Elterngeld erhöht.** BMFSFJ, Hrsg. (2010); Elterngeldrechner in http://www.bmfsfj.de/Elterngeldrechner/ vom 17.01.2011

Erwerbstätigkeit von Müttern – Rückkehr in den Beruf

26% der Mütter mit einjährigem Kind und 16% der Mütter (Väter: 90 %) mit Kindern unter 18 Jahren sind in Vollzeit erwerbstätig.[397] Die Einstellung der Bevölkerung zu diesem Thema bezüglich der Erwartungshaltungen gegenüber Müttern und Vätern und ihrer Erwerbstätigkeit spricht Bände: So sind 93 % der Bevölkerung der Ansicht, dass eine Frau in den ersten Lebensmonaten eines Kindes zu Hause bleiben sollte – für Männer gilt das nur zu 20 %. 91 % der Bevölkerung meinen, dass eine Frau die Berufstätigkeit reduzieren sollte, solange die Kinder noch klein sind und immerhin etwas mehr als ein Drittel der Bevölkerung (34 %) stellen diese Erwartung auch an Männer.[398] Durch die gesellschaftliche und somit öffentliche Meinung werden Frauen in Rechtfertigungszwang gebracht, wenn sie früher wieder anfangen zu arbeiten und die Bezeichnung „Rabenmutter" liegt dann sicherlich ungerechtfertigter Weise nahe, eine soziale Sanktionierung gegen unangepasstes Verhalten einer Frau. Männern hingegen verzeiht man großzügig, dass sie in den ersten Monaten nicht beim Kind bleiben und eine Reduzierung der Arbeitszeit wird von ihnen mehrheitlich auch nicht erwartet. So findet vermutlich keine gleichmäßig verteilte Aufgabenverteilung und Kinderbetreuung statt, wenn das Kind noch klein ist. Ist das jüngste Kind älter als 10 Jahre, dann sind 77% der Mütter wieder in den Beruf zurückgekehrt.[399]

„Alleinerziehende bilden eine feste Größe unter den Familien Deutschlands. Im Jahr 2009 war nahezu jede fünfte (19%) der 8,2 Millionen Familien mit minderjährigen Kindern eine Familie einer alleinerziehenden Mutter oder eines alleinerziehenden Vaters."[400] (Statistisches Bundesamt, 2010; Daten aus 2009) Bei alleinerziehenden Müttern (90 %) sieht die Lage so aus, dass sie, wenn irgend möglich, zurück in einen Beruf müssen, da sie auf das Geld angewiesen sind. (Väter: 10 %) Problematisch ist, dass sie jung, gut qualifiziert und auf Arbeit angewiesen sind, aber häufig ihr Gehalt durch Hartz IV bzw. ALG II aufstocken müssen, um ein Auskommen mit dem Einkommen zu haben. Die Frauen arbeiten aufgrund unpassender Kinderbetreuungsmöglichkeiten (< 6 Jahren) und fehlender Nachmittagsbetreuung für ältere Kinder häufig in unterhälftiger Teilzeit und suchen nach Beschäftigungsmöglichkeiten mit längeren Arbeitszeiten. Auch die Pflege für ihr krankes Kind müssen sie alleine regeln und haben dadurch durchschnittlich doppelt so hohe Ausfallzeiten wie der Bevölkerungsdurchschnitt (13,7 %).[401] Hier handelt es sich um ein Arbeitskräftepotenzial, dass gehoben werden

[397] vgl. Campus Berufsbildung e.V., Hrsg. (2010); Zahlen zum Thema „Berufsrückkehr", S. 2;
Datenquellen: Mikrozensus (SUF) 2005, Analyse des Arbeitsmarktes für Frauen und Männer von der Bundesagentur für Arbeit, Januar 2008, Statistisches Bundesamt 2006-10-1397, SINUS-Sociovision 2008, Allensbach Familienmonitor 2008;
[398] Campus Berufsbildung e.V., Hrsg. (2010); Zahlen zum Thema „Berufsrückkehr", S. 2, Zeile 1-6;
Datenquellen: Mikrozensus (SUF) 2005, Analyse des Arbeitsmarktes für Frauen und Männer von der Bundesagentur für Arbeit, Januar 2008, Statistisches Bundesamt 2006-10-1397, SINUS-Sociovision 2008, Allensbach Familienmonitor 2008;
[399] vgl. Campus Berufsbildung e.V., Hrsg. (2010); Zahlen zum Thema „Berufsrückkehr", S. 2;
Datenquellen: Mikrozensus (SUF) 2005, Analyse des Arbeitsmarktes für Frauen und Männer von der Bundesagentur für Arbeit, Januar 2008, Statistisches Bundesamt 2006-10-1397, SINUS-Sociovision 2008, Allensbach Familienmonitor 2008;
[400] Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2010); Pressekonferenz „Alleinerziehende in Deutschland - Ergebnisse Mikrozensus 2009", 29. Juli 2010 in Berlin, Statement von Präsident Roderich Egeler, S. 2, 15-18
[401] vgl. Dietz, M.; Müller, G.; Trappmann, M.; Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB), Hrsg. (2009); Bedarfsgemeinschaften im SGB II – Warum Aufstocker trotz Arbeit bedürftig bleiben, S. 7

könnte, wenn die Rahmenbedingungen durch staatliche Eingriffe und die Unterstützung der Unternehmen deutlich verbessert werden könnten.

Frauen in Führungspositionen

In den Vorständen der Top-100-Wirtschaftsunternehmen liegt der Frauenanteil der Vorstände im Jahr 2009 bei 0,9 %, d.h. von 441 Vorstandsmitgliedern sind nur 4 Frauen.[402] (Tabelle 317) Allerdings sind Frauen auf der zweiten Führungsebene (mittleres Management) lt. Hoppenstedt (Januar 2010) in sehr großen Unternehmen, in Großunternehmen und in mittelständigen Unternehmen anteilig wesentlich häufiger vertreten (Frauen: 31,59 %). (Tabellen 318 und 319) Änderungen für das Jahr 2010 sind kaum zu verzeichnen.[403] (Holst und Schimeta, 2011)

Das Durchschnittsalter aller nach den Daten des SOEP untersuchten Führungskräfte liegt bei 44,2 Jahren (Frauen: 42,6 Jahre; Männer: 47,9 Jahre). Männer sind durchschnittlich fast fünf Jahre älter als Frauen, wenn sie mit umfassenden Führungsaufgaben betraut werden. Dabei weisen die Frauen häufiger höhere Bildungsabschlüsse auf als die Männer.[404]

Exkurs: Frauenquote bei der Deutschen Telekom AG

Schon im Jahr 1991 hat der ehemalige Vorstand der Deutschen Bundespost TELEKOM erkannt, dass Frauen in Führungsverantwortung wertvoll für das Unternehmen sind (Potenzialerschließung) und sie über eine Karriereplanung, flexible Arbeitszeiten und Frauenfördermaßnahmen gewonnen werden könnten.[405] Da diese guten Vorsätze oder Ideen bis 2010 nicht den gewünschten Erfolg erbracht hatten, wurde eine Unternehmensinterne Frauenquote inklusive eines Programms zur Umsetzung bei der Deutschen Telekom AG eingeführt. Mehr Frauen in Führungspositionen werden auch jetzt als eine Notwendigkeit für den Erfolg und die Erhöhung der Anzahl der Frauen in Führung als ein Gebot der Fairness betrachtet.[406] Elternzeitmodelle, Teilzeitmodelle für Führungskräfte, flexible Arbeitszeitmodelle, Kinderbe-

---

[402] vgl. Holst, E.; Wiemer, A. (2010); Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert, S. 2-4
Die Studie: Das DIW untersucht regelmäßig die Repräsentation von Frauen in Vorständen/Geschäftsführungen und Aufsichts- bzw. Verwaltungsräten der größten Wirtschaftsunternehmen, Banken, Sparkassen sowie Versicherungen in Deutschland.
Untersuchungssample: 200 Wirtschaftsunternehmen außerhalb des Finanzsektors werden einbezogen: 100 Banken und Sparkassen sowie 62 Versicherungen
Die Angaben wurden den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, den Geschäftsberichten, den Jahresabschlüssen 2008 entnommen sowie durch Anfragen bei den Unternehmen gewonnen. Finanzssektor nach Bilanzsumme und Wirtschaftsunternehmen nach Umsatz 2008; Top-100-Banken und Sparkassen; Top 100 der deutschen Kreditwirtschaft; Versicherungsauswahl nach Beitragseinnahmen 2008; Untersuchungszeitraum: November 2009 bis Anfang Januar 2010.

[403] **Holst, E.; Schimeta, J.** (2011); 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen in Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) (Hrsg.), Berlin 2011, Wochenbericht, Nr. 3/2011, 78. Jg., 18. Januar 2011 in http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.366823.de/11-3.pdf vom 26.02.2011, S. 2-10

[404] vgl. Holst, E.; Schrooten, M.; Deutsches Institut für Wirtschaft, Hrsg. (2006); Führungspositionen: Frauen geringer entlohnt und nach wie vor seltener vertreten, S. 366

[405] vgl. Ihlefeld, H.; Hofmann, S.; Hrsg. (1991), Frauen sollen führen – Frauenförderung bei der Deutschen Bundespost TELEKOM, S. V

[406] vgl. Spiegel Online (2010); Neue Konzernstrategie – Telekom will Frauenquote einführen, S. 1

treuungsangebote und praktische Unterstützungsleistungen im Alltag, z.B. Hilfe bei der Pflegeorganisation, sollen den Beschäftigten angeboten werden, damit sie in Führungspositionen gehen können. Die Zukunft wird zeigen, wie erfolgreich das Programm wirklich umgesetzt werden kann.

Frauen in Aufsichtsräten und die Quotendiskussion

„Erst kürzlich ermittelte die Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz, dass die mächtigsten zehn Aufsichtsräte Deutschlands – ausschließlich Männer – zusammen 32 Aufsichtsratsmandate in 18 Dax-Unternehmen halten.“[407] Männer stellen in allen zwischen 87,36 und 89,54 % der Aufsichtsräte. (Tabelle 321) Nur in den DAX-Unternehmen sind es noch mehr, nämlich 90,02 %. Kämen mehr Frauen in die Aufsichtsräte, dann bedeutete das für einige Männer sicherlich, ihre Mandate aufgeben zu müssen, sich nicht zur Wiederwahl stellen zu können.

An den Schalthebeln der Macht in den Kontrollorganen der Unternehmen sind nur wenige Frauen zu finden. In den Top-200-Unternehmen spiegeln die Frauen im Aufsichtsrat (ca. 10 %) nicht ihren Anteil der Belegschaft wider.[408] (Tabelle 320) Und wenn sie in die Aufsichtsräte entsendet bzw. gewählt werden, dann werden sie in erster Linie von der Arbeitnehmerseite aufgestellt (2009: Top 100 Unternehmen: 76 %; Top 200 Unternehmen: 71,6 %) Frauen auf Seiten der Kapitalgeber nehmen ihre Mandate häufig aufgrund ihrer Zugehörigkeit zur Eigentümerfamilie ein und wahr.[409] Erwiesenermaßen sind in Deutschland „große Namen“ und „gute Kontakte“ hilfreich bei der Besetzung von Aufsichtsratsposten auf der Arbeitgeberseite. „Eine Möglichkeit, zumindest in den Aufsichtsräten die Entwicklung zu mehr Chancengleichheit zu beschleunigen, könnte ähnlich wie in Norwegen in der Einführung einer Frauenquote liegen.“[410] Ein Mittel, um Frauen in verlässlicher Anzahl in den Aufsichtsräten auch in Deutschland zu platzieren ist eine Frauenquote, die in 2009/2010 intensiv diskutiert wurde, da in Norwegen 40 % der Aufsichtsratsposten mit Frauen zu besetzen sind. Die Frauen zu finden, war nicht einfach, aber sie sind da.[411] Die Diskussion wurde auch in Frankreich geführt und das Gesetz mit einer Quote von 45 % wurde im Jahr 2010 verabschiedet.[412]

Bei der Quote geht es zum einen um politische Korrektheit – Frauen wird die Möglichkeit gegeben sich, ihre Ansichten und Auffassungen einzubringen – zum anderen aber auch um

[407] Holst, E.; Wiemer, A. (2010); Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert, S. 9, Zeile 2-7, rechte Spalte
[408] vgl. Holst, E.; Wiemer, A. (2010); Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert, S. 4
[409] vgl. Holst, E.; Wiemer, A. (2010); Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert, S. 4
[410] vgl. Holst, E.; Wiemer, A. (2010); Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert, S. 10
[411] vgl. Bierach, B.; Greive, M.; (2009); Karriere – Wie dümmere Männer schlauere Frauen überholen, S. 3
[412] vgl. Zeit online, Hrsg. (2010); Französischer Senat stimmt für Frauenquote in http://www.zeit.de/karriere/2010-10/frauenquote-aufsichtsrat-frankreich vom 26.02.2011, S. 1

betriebswirtschaftliche Zielsetzungen: Unternehmen mit gemischgeschlechtlicher Führung erweisen sich in machen Studien als erfolgreicher, sie erzielen höhere Profite.[413]

In Deutschland hat man sich seitens der Politik an einem „Zwischenstopp" der Diskussion wieder einmal mit einer freiwilligen Vereinbarung mit der Wirtschaft aus der Affäre gezogen (Juli 2001). Ein Stufenplan zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten wurde im Koalitionsvertrag der schwarz-gelben Regierung (seit September 2009) vereinbart. In der ersten Stufe wird auf verbindliche Berichtspflichten und transparente Selbstverpflichtungen gesetzt. Nachweisbare Veränderungen liegen noch nicht vor und Veränderungen sind noch fraglich. Selbst CDU-Ministerinnen und -Sprecherinnen bewerten die freiwillige Vereinbarung als gescheitert. Sie sehen Handlungsbedarf, wenn auch sehr unterschiedlicher Art: gesetzliche Quote vs. Freiwilligkeit und Stufenplan. Dieser Disput wird vor aller Öffentlichkeit ausgetragen.

Zwischenzeitlich wurden Anträge im Petitionsausschuss und im Rechtsausschuss abgelehnt. Ein Gesetzentwurf wurde nach erster Lesung Ende 2010 in den Rechtsausschuss zur Befassung dort weitergeleitet. Und die Diskussion nahm wieder fahrt auf. Das vorläufige Ergebnis ist wieder ein abrupter „Zwischenstopp" – wieder durch ein „Machtwort" – dieses Mal das einer Kanzlerin (Angela Merkel, CDU), auch das berühmte Wort „Basta!" kam, wie 2001 bei Gerhard Schröder (damaliger Bundeskanzler, SPD) nicht vor. Aber immerhin wird öffentlich gestritten und diskutiert, auch in Talkshows[414]. Unternehmen, die sich an den Deutschen Corporate Governance Kodex gebunden haben, sehen sich nun in der Pflicht, aus Image- oder moralischen Gründen, sich Quotenziele zu setzen und aktiv zu werden. Sie sind in der großen Mehrheit gegen eine gesetzliche Quote und argumentieren damit, ihr Personal weiterhin nach Leistungs- und Qualifikationsgesichtspunkten auswählen zu wollen und nicht nach Geschlecht auswählen zu müssen. Es ist davon auszugehen, dass die Diskussion wieder aufflammen wird. Allein aufgrund der Ankündigung der EU-Kommissarin Viviane Reding den Mitgliedsländern eine europaweite Quote vorschreiben zu wollen, so sich bis Ende 2011 keine Verbesserungen abzeichneten, dürfte dem Rechnung tragen.

Eine Quote für immer und ewig? – Vielleicht ist das gar nicht erforderlich, denn wo genügend Frauen sind, die als weibliche Vorbilder fungieren und Frauen nach sieh ziehen, ist irgendwann kein gesetzlicher Zwang mehr erforderlich. Aber zunächst einmal hat sich ein erstaunlicher Wandel gezeigt: „Ich wäre von Herzen gerne eine Quotenfrau, wenn ich damit eine

---

[413] vgl. Demmer, U.; Gatterburg, A.; Hipp, D.; Knöfel, U.; Mohr, R.; Schmidt, C.; Serocka, N.; Theile, M.; Weingarten, S.; Wolf, M. (2008); Halbe Männer, ganze Frauen, S. 47, rechte Spalte

[414] Zweites Deutsches Fernsehen, Hrsg. (2011); Maibritt Illner Talkshow, Donnerstag, 10.02.2011, 22:30 - 23:35 Uhr; Länge: 65 min, Talkshow, Deutschland, 2011 in http://maybritillner.zdf.de/ZDFde/inhalt/20/0,1872,8211028,00.html?dr=1 vom 27.02.2011 inkl. Link zur Mediathek; **Gäste: Kristina Schröder (CDU), Bundesfamilienministerin, will die "flexible Frauenquote"; Maria Furtwängler, Schauspielerin (u.a. "Schicksalsjahre" - ZDF-Verfilmung des Bestsellers von Uwe-Karsten Heye) und Ärztin, befürwortet die Quote; Kathrin Henneberger, Studentin, Feministin, Mitglied bei attac und Bündnis '90 / Die Grünen; Birgit Kelle, Vorsitzende des Vereins "Frau 2000plus e.V.", Quotengegnerin; Michael Rogowski, Manager, ehemaliger BDI-Präsident, Quotengegner; Im Publikum: Maximilian Pütz - hilft als Coach Männern dabei, ihre Angst vor Frauen zu überwinden**

Eisbrecherin wäre“[415] so Ursula von der Leyen (Arbeitsministerin, CDU). Dieser Satz birgt ein großes Bekenntnis: „Es ist kein Makel mehr, eine Quotenfrau zu sein.“[416] (Beyer und Voigt, 2011)

Frauen in der Energiewirtschaft und in Krankenhäusern

Ein immer wiederkehrender Blickpunkt in diesem Kapitel liegt auf der Beschäftigung von Frauen (und Männern) in der Energiewirtschaft[417] und in Krankenhäusern[418]. Er wurde gewählt, da die Betriebe, in denen die Interviews für diese Arbeit geführt wurden, Krankenhäuser und Stadtwerke in Schleswig-Holstein sind (Kapitel 8 und 9).

In der Energie- und Wasserwirtschaft sind zu ca. 80 % Männer und zu ca. 20 % Frauen beschäftigt. In Schleswig-Holstein gibt es einen Frauenanteil von etwas weniger als 20 % und einen Anteil an Männern an den Beschäftigten von etwas mehr als 80 %.

In der Krankenhausbranche, also dem Bereich der öffentlichen und privaten Dienstleistungen, findet sich ein Frauenanteil ca. 70 % in Deutschland als auch in Schleswig-Holstein. Der Männeranteil beläuft sich auf wenig mehr als 30 % in Deutschland, ebenso in Schleswig-Holstein. (Tabelle 306)

Frauen sind in beiden Wirtschaftsunterbereichen zu mehr als 80 % teilzeitbeschäftigt in einem Rahmen von bis zu 35 Stunden (Tabelle 315). Gerade im Bereich der Krankenhäuser arbeiten Frauen aufgrund ihrer persönlichen und familiärer Verpflichtungen oder weil eine Vollzeitbeschäftigung aus anderen Gründen unerwünscht war, in Teilzeit. Häufig ist es allerdings auch so, dass Frauen (und Männer) in „Zwangsteilzeit“ arbeiten, da es keine anderen Stellenangebote gab. In der Energie- und Wasserversorgung gibt es nahezu keine Männer, die in Teilzeit arbeiten, im Sozialbereich schon eher aber bei weitem nicht in dem Ausmaß, in dem Frauen es tun. Insgesamt gesehen sinkt der Anteil der Vollzeitarbeitsverhältnisse auch hier kontinuierlich.

Im Bereich der Energie- und Wasserwirtschaft gibt es für Frauen mehrheitlich keine besonderen Arbeitszeitlagen gibt mit Ausnahme von Samstagsarbeit und Abendarbeit und in wenigen Fällen Sonn- und Feiertagsarbeit. In Krankenhäusern, einem Teil des Wirtschaftsunterbereiches der öffentlichen und privaten Dienstleistung (ohne öffentliche Verwaltung) hingegen, sind mehrheitlich Frauen mit besonderen Arbeitszeitlagen, z.B. Wechselschicht- oder Schichtdienst inklusive Nachtschicht, beschäftigt, die sie in Kauf nehmen müssen, da ein Krankenhausbetrieb 24 Stunden pro Tag und 365 Tage im Jahr im Dauerbetrieb ist. Patien-

[415] Beyer, S.; Voigt, C. (2011); Die Machtfrage in Augstein, R. (Hrsg.); Warum Deutschland die FrauenQuote braucht in Der Spiegel, Heft 5/2011, 31.01.2011, S. 68, Zeile 47-49
[416] Beyer, S.; Voigt, C. (2011); Die Machtfrage in Augstein, R. (Hrsg.); Warum Deutschland die FrauenQuote braucht in Der Spiegel, Heft 5/2011, 31.01.2011, S. 68, Zeile 55-56
[417] **In den Statistiken der Energie- und Wasserversorgung zugeordnet.**
[418] **In den Statistiken den öffentliche und private Dienstleitungen ohne öffentliche Verwaltung zugeordnet.**

tinnen und Patienten und Pflegebedürftige müssen immerwährend versorgt werden. Den männlichen Erwerbstätigen geht es hier ebenso. (Tabelle 316)

BR: Die Geschlechtergleichstellungsquote

In den BR-Wahlen 2002 kam die im novellierten BetrVG von 2001 geregelte sog. Geschlechtergleichstellungs-, Geschlechter- oder Minderheitengeschlechtsquote (§ 15 Abs. 2 BetrVG), die keine pure Frauenquote ist, sondern je nach Beschäftigtenanteilen im Betrieb auch eine „Männerquote" sein kann, das erste Mal „zum Einsatz". (Kapitel 2) Dadurch stieg tatsächlich der Frauenanteil in den BR-Gremien und der Anteil der Frauen an den Belegschaften kann nun besser repräsentiert werden.[419] (Tabelle 322) Der Zuwachs der ersten BR-Wahl nach der Novellierung im Jahr 2002 ging nicht zu Lasten der Sitze von Männern. Vielmehr konnten während der ersten Wahl mit der Quote hauptsächlich Mandate abgeschöpft werden, die es wegen der neuen Wahlbestimmungen zusätzlich gab. Unter dem Strich ging der Gewinn also nicht auf Kosten der Männer.[420]

BR: Kandidatinnenfindung und Förderung von Frauen

Aufgrund der neuen Quote müssen sich nun die Kandidatenfinderinnen und -finder mehr um Frauen bemühen, die kandidieren möchten. Sie müssen sich lt. der Studie von Aida Bosch (1997) als typische Begründungen die Doppelbelastung durch Familienarbeiten und Beruf und ein dadurch sehr eingeschränktes Zeitbudget von Frauen, anhören. Als „kulturelle Barrieren" können spezifische Kommunikations- und Kooperationsformen, die Frauen nicht richtig in die formellen und informellen Kommunikationswege einbeziehen und eine von Stereotypen geprägte Aufgabenzuweisung im BR genannt werden (IG-Metall Betriebe). Auch wenn Frauen, trotz hoher Stimmenanzahl und einem der „vordersten Plätze" nicht in Führungspositionen (Vorsitzende, stellvertretende Vorsitzende) im BR gewählt oder eine Freistellung erhalten, erfahren sie einen empfindlichen Dämpfer.[421] Frauen fühlen sich dadurch unterschätzt, ausgegrenzt, nicht akzeptiert und werden ggf. sozial sanktioniert, wenn sie sich nicht angepasst verhalten und sich gegen den Umgang mit ihnen zur Wehr setzen. Auch ein Rückzug und somit ein Rücktritt kann dann die Folge sein.[422]

In Betrieben in denen sich engagierte freigestellte Frauen im BR finden, kandidieren Frauen nach und nach in größerer Zahl – Frauen (als Vorbilder) ziehen Frauen nach.

Die „neuen" BR-Frauen wollen keine „Quotenfrauen" sein. Unterstützung und die Erhöhung des Bekanntheitsgrades sind in der Stimmenzahl abzulesen, die ihnen zugedacht wird[423],

[419] vgl. Wassermann, W., (2003); Gewerkschaftliche Betriebspolitik in Die Gewerkschaften, S. 412
[420] vgl. Hans-Böckler-Stiftung (HBS), Hrsg. (2005); Frauen im Betriebsrat, S. 1
[421] vgl. Bosch, A.; Müller-Jentsch, W., Hrsg. (1997); Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität, S. 119-120
[422] vgl. Bosch, A.; Müller-Jentsch, W., Hrsg. (1997); Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität, S. 118-119
[423] vgl. Hans-Böckler-Stiftung, Hrsg. (2005); Frauen im Betriebsrat, S. 1

und nach der Wahl heißt es sich zurechtzufinden, zu lernen (Expertin zu werden, ggf. für „harte“ Themen im Wirtschaftsausschuss) und gute Arbeit zu leisten. Auch das Sichtbar werden gehört dazu, z.B. durch einen Vortrag während der Betriebsversammlung.[424] Qualifizierung und der Erwerb von Expertinnenwissen, Mentoring, Netzwerken, das Setzen von Zielen, die Vorbereitung oder begleitende Weiterbildung für eine Führungsposition im BR, eine positive Lebenseinstellung, der konstruktive und zukunftsgerichtete Umgang mit Rückschlägen – all das will erlernt und genutzt werden, um erfolgreiche Interessenvertretungspolitik gestalten zu können.

BR: Führungspositionen, Freistellungsmöglichkeiten, Frauen

Von 1999 auf 2002 kamen nicht nur mehr Frauen in die BR sondern in den Gremien auch mehr Frauen in die Führungsspitze, vorgerückt aus der zweiten Reihe. Trotz allem sind Frauen sind in den Führungsstrukturen der Betriebsräte noch unterrepräsentiert.[425] (Tabelle 323)

Auch wenn das rechtlich so nicht vorgesehen ist, muss die BR-Arbeit i.d.R. neben der normal zu erledigenden Arbeit getan werden, es sei denn, das BR-Mitglied ist voll freigestellt. (§ 38 BetrVG) In der Teilfreistellung (als Anteil einer vollen Freistellung) und ohne Freistellung ergeben sich Mehrfachbelastungen. (Tabelle 324) Ein Balanceakt.[426] Ca. drei Viertel aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland arbeiten in kleinen und mittleren Betrieben mit bis zu 500 Beschäftigten. Sie kommen aufgrund der geringen Beschäftigtenzahlen in KMU meist nicht in den Genuss von Freistellungen.[427] (Tabelle 325)

BR und Gewerkschaften

Für die Gewerkschaften ist der gute Kontakt zu den Betriebsrätinnen und Betriebsräten existenzielle Notwendigkeit, um in den Betrieben aktiv und wirksam werden zu können, neue Mitglieder zu werben. Die Gewerkschaften bemühen sich um den innerbetrieblichen Aufbau gewerkschaftlicher Vertrauensleutegremien und beraten die Betriebsräte bei ihrer Arbeit, bemühen sich darum, mehr Frauen zur Kandidatur zu animieren (Anhang 3.1) – eine Art Symbiose. Allgemein gilt: je größer der Betrieb, desto größer ist tendenziell der gewerkschaftliche Organisationsgrad – auch im BR-Gremium. (Tabelle 326)

BR-Mitglieder oder ganze Gremien verkörpern häufig die „Gewerkschaft im Betrieb“[428] aus der Warte der Beschäftigten. Sie vermitteln zwischen den Beschäftigten in den Betrieben

[424] **Dianne Köster ist Referentin für Frauen- und Gleichstellungspolitik beim IG-Metall-Vorstand in Frankfurt am Main;** vgl. Köster, D. (2003); Durchstarten statt durchwursteln – Kompetent im Betriebsrat S. 62
[425] vgl. Wassermann, W.; Rudolph, W. (2005), Betriebsräte nach der Reform – eine empirische Untersuchung ausgewählter Effekte der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 in der Praxis, S. 129
[426] vgl. Köster, D. (2003); Durchstarten statt durchwursteln – Kompetent im Betriebsrat, S. 61
[427] vgl. Köster, D. (2003); Durchstarten statt durchwursteln – Kompetent im Betriebsrat, S. 60-61
[428] Wassermann, W., (2003); Gewerkschaftliche Betriebspolitik, S. 410, Zeile 7-8

und dem außer- bzw. überbetrieblichen Zusammenhang, z.T. auch dadurch, dass sie i.d.R. wichtige Positionen in Tarifkommissionen sowie in innergewerkschaftlichen Gremien, z.B. Fachgruppen auf örtlicher, regionaler oder überregionaler Ebene inne haben (Netzwerke) und dadurch branchenweit sehr gut informiert sind. BR-Mitglieder bilden ggf. zeitgleich als betriebliche Vertrauensleute das Fundament der Gewerkschaft im Betrieb.

Frauen in Gewerkschaften

Noch heute beschäftigten sich Gewerkschafterinnen, Sozialpolitikerinnen und Frauen unter anderen Vorzeichen als die Frauen der „ersten Stunde“ und vor dem Hintergrund erreichter Etappenziele, immer noch mit Themenbereichen, die zu Beginn der Arbeiterinnenbewegung bereits aktuell waren. Entgeltgleichheit, kürzere und flexiblere Arbeitszeiten, gute bzw. bessere Arbeitsbedingungen, Gesundheitsschutz, Gleichstellung, Chancengleichheit stehen immer noch auf der Agenda. (Anhänge 3.2, 3.3 und insbesondere 3.4)

Der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) hat in den letzten elf Jahren etwas mehr als 2 Mio. bzw. 24,62 % (Frauen: 20,01 %; Männer: 26,63 %) als Mitglieder verloren. (Tabelle 327) ver.di, als Mitgliedsgewerkschaft im DGB, büßte in acht (!) Jahren (2001-2009) ebenfalls fast 25 % der Mitglieder ein. (Tabelle 328) Aufgrund des massiven Mitgliederschwundes insbesondere bei ver.di und der vermehrten Berufstätigkeit von Frauen, ihres Blickwinkels auf die Arbeitswelt und ihre Verknüpfung zum Privatleben (inkl. Familie und Pflege), sind die Gewerkschaften unbedingt auf die Frauen als ihre (neuen) Mitglieder angewiesen, um mit ihnen gemeinsam als „Mitmachorganisation“ Arbeitsbedingungen nach ihren Ansprüchen in Tarifverträgen und durch die Lobbyarbeit mit der Politik dort zu gestalten und zu verankern.

Je aktiver die Frauen innergewerkschaftlich sind, desto präsenter sind sie mit ihren Ideen und Ansprüche in der Organisation, der Satzung sowie in Forderungen und Programmatiken.[429] (Blaschke, 2008) Frauen kümmern sich um Themen, wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in all ihren Facetten, die Diskriminierung beim Entgelt und die Einhaltung der Diskriminierungsfreiheit von Tarifverträgen. Letzteres zielt insbesondere auf die diskriminierungsfreie Bewertung von Frauentätigkeiten und die daraus resultierende diskriminierungsfreie Eingruppierung ab: Gleiches Entgelt für gleiche und gleichwertige Arbeit.

Fusionen von Gewerkschaften (z.B. ver.di, 2001; EVG, 2009) können aus Gründen der besseren Vertretungsmöglichkeit der Mitglieder, in einer sich wandelnden Wirtschaft (von der Industrie hin zur Dienstleistung), sicherlich sinnvoll sein. Entsteht sie allerdings aus überlebenssichernden Sachzwängen heraus, dann verlängert der Zusammenschluss das Leben der Organisation, stoppt aber nicht zwingend den Abwärtstrend und den Mitgliederschwund. Was in der Gewerkschaftslandschaft noch passieren wird ist fraglich. Ganz vorne an steht,

[429] vgl. Blaschke, S. (2008); Frauen in Gewerkschaften – Zur Situation in Österreich und Deutschland aus organisationssoziologischer Perspektive, S. 260

dass die fusionierten Organisationen gemeinsam für ihre Mitglieder, Frauen und Männer, ihre Arbeit leisten, um die Arbeitsbedingungen zu erhalten und zu verbessern. Wenn Frauen, wie bei ver.di, mehr als die Hälfte aller Mitglieder stellen, haben sie recht gute Chancen sich in die Ziele und Arbeitsinhalte der Organisation einzubringen und etwas für sich, die Frauen als Gruppe und dadurch ggf. auch für sich persönlich, zu erreichen.

Betriebliche Vertrauensleute und Frauen

Bei den Vertrauensleuten, die z.B. ver.di in großer Zahl– zumeist als „zweite Säule" neben den Betriebsräten – in den Unternehmen als ihr „langer Arm und großes Ohr" dort hat und unterstützt, gibt es noch Nachholbedarf bei den Frauen. Eine ver.di-interne Auswertung aus dem Mai 2010 hat ergeben, dass es ca. 55.000 Vertrauensleute in ver.di gibt. Hiervon sind ca. 21.000 Frauen (38,18 %), davon ca. 400 mit der Sprecher-/Vorsitzendenfunktion (0,72 % aller Vertrauensleute und 1,90 % der weiblichen Vertrauensleute).[430]

Je mehr Frauen gewerkschaftlich aktiv sind, desto eher haben sie die Möglichkeit ihre Ziele durchzusetzen. Das gilt auch für die Vertrauensleutearbeit, der „betriebsnahen Bildungsarbeit" und „betriebsnahen Tarifpolitik"[431] für die sie Expertinnen sind.

Es ist davon auszugehen, dass Frauen, die durch die Geschlechtergleichstellungsquote und gute Rahmenbedingungen in BR aktiv werden, sich wählen lassen und verantwortungsvolle Positionen mit Freistellungen erfolgreich ausfüllen und parallel dazu auch als Vertrauensfrauen aktiv sind, weitere Frauen nach sich ziehen. Ein Prozess, der einige Zeit dauert: Frauen engagieren sich nur zögerlich und langsam aber dann gewaltig, intensiv, konstruktiv und zielgerichtet.

[430] **Die Auswertung wurde von Peter Schrader, ver.di Abteilung Ressortkoordination/ Vertrauensleute auf Nachfrage in der MIBS gefahren. Die Zahlen sind insofern einzuschränken, als dass es Bereiche in ver.di gibt, die ihre Vertrauensleute ggf. nicht auf dem neuesten Stand in der EDV eingepflegt haben. (E-Mail vom 27.05.2010)**

[431] Wassermann, W., (2003); Gewerkschaftliche Betriebspolitik, S. 413, Zeile 15

Unzufriedenheit ist der erste Schritt zum Erfolg
und
Fortschritt ist die Verwirklichung von Utopien.
Oscar Wilde[1]

4 Erklärungsansätze zur Unterrepräsentanz von Frauen in Betriebsratsgremien - Forschungsstand und Literaturlage

Das vorliegende 4. Kapitel bildet die theoretische Grundlage für die inhaltliche Auseinandersetzung der Autorin mit den potenziellen Hindernissen oder Barrieren für Frauen auf dem Weg in ein Betriebsratsgremium. Die Vorstellung, dass auf dem Weg in den BR oder im BR-Gremium selbst ähnliche oder die gleichen Hindernisse oder Barrieren wirken könnten, wie für Frauen auf dem Weg in oder in Führungspositionen, ist an dieser Stelle essentiell.

„Frauen in Management und Führungsfunktion" stehen bereits seit Jahren im Zentrum der Diskussion. „Und in keinem anderen Bereich des Industrie- und Wirtschaftslebens werden so viele Fragen über mögliche geschlechterspezifische Unterschiede in den Bereichen Kompetenz/Inkompetenz, Leistung, Führungsstil, Effizienz und Zufriedenheit/Unzufriedenheit von Mitarbeitern diskutiert und zum wiederholten Male erforscht wie im Führungs- und Managementbereich."[2] (Weinert, 1990)

Die Anzahl von Frauen in Führungspositionen ist *nicht* dramatisch niedrig, gibt Sonja Bischoff (1999) an und setzt den Frauenanteil in Führungspositionen (13 %) ins Verhältnis mit den vorhandenen personellen Potenzialen unter Berücksichtigung des Zeitverbrauchs einer Karriere und kommt dabei zu dem Schluss, dass die pauschale Behauptung von einer Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen „keinesfalls zutreffend" sei. „Vielmehr sei, gemessen am Potenzial, nämlich der Disproportionalität zwischen Nachfrage und weiblichem Angebot, der Frauenanteil in Führungspositionen nicht dramatisch gering."[3]

Auch der Inhalt des Zitates von Lotte Habermann-Horstmeier (2007) muss, als eines der vielen Statements aus den verwendeten Studien, einbezogen werden. Die Autorin sagt: „In Deutschland trifft der Satz für Frauen in Führungspositionen immer noch zu, der besagt, dass die Luft an der Spitze dünn ist. Nur wenige Frauen gelangen bis in die höchsten Positionen von Wirtschaft, Verwaltung, Gesundheitswesen, Forschung oder Lehre."[4]

Die Frage ist also, was lässt die Luft für Frauen je näher sie an die besagte „*Spitze*" gelanten immer dünner werden? Welche Barrieren und Hindernisse gibt es und wie kommen sie zustande und kann Abhilfe geschaffen werden?

Daher wurde im Bereich der Führungsforschung intensive Recherche betrieben (Eine Aufstellung der Studien in Anhang 4.1) und die dort diagnostizierten Hindernisse oder Barrieren

[1] **Oscar Wilde, eigentlich Oscar Fingal O' Flahertie Wills Wilde (* 16. Oktober 1854 in Dublin; † 30. November 1900 in Paris) war ein irischer Schriftsteller.** vgl. Demmer, U.; Gatterburg, A.; Hipp. D.; Knöfel, U.; Mohr, R.; Schmidt, C; Serocka, N.; Theile, M.; Weingarten, S.; Wolf, M. (2008); Halbe Männer, ganze Frauen, S. 135, Zeile 3; S. 153, Zeile 3; Daten zum Schriftsteller: Wikipedia, Hrsg. (2010); Oscar Wilde in http://de.wikipedia.org/wiki/Oscar_Wilde vom 23.02.2011
[2] vgl. Weinert, A. B. (1990); Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten, S. 38, Zeile 28-32
[3] vgl. Bischoff, S. (1999) in Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen, S. 43
[4] Habermann-Horstmeier, L. (2007); Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen, S. 6, Zeile 3-6

aufgegriffen. Es wird davon ausgegangen, dass es Hindernisse oder Barrieren gibt, die dem Individuum (Kapitel 4.1) zugewiesen werden können, der Gruppe (Kapitel 4.2) oder der Organisation (Kapitel 4.3). Nach diesen Gesichtspunkten ist das Kapitel strukturiert. In den Unterkapiteln selbst liegt der Schwerpunkt neben Erläuterungen zum Themengebiet, auf vielfältigen Studienergebnissen der letzten Jahre zu Hindernissen und Barrieren, die in diesem Bereich als Forschungsergebnisse vorliegen.

Im Bereich der individuellen Betrachtung der Fragestellung wird auch ein Blick auf inner- und außerberufliches freiwilliges Engagement und Ehrenamt gelenkt. Ebenso wird in den Focus genommen, ob moralisches gutes Verhalten Frauen in der Wahl ihres Engagements beeinflusst und ihnen auf ihrem Weg vielleicht zum Vor- oder Nachteil gerät. (Kapitel 4.1.5)

Die Studienergebnisse werden schlussendlich zusammengefasst dargestellt. Handlungsmöglichkeiten und Perspektiven, die zu Verbesserungen auf diesem Gebiet führen könnten, schließen sich an die theoretische Betrachtung an. Zu guter letzt () stellt sich auch die Frage, ob es denkbar wäre, dass die Hindernisse oder die Barrieren auf dem Weg in Führungspositionen oder in Führungspositionen auch denkbar wären für Frauen, die für den BR kandidieren könnten, und die sie davon abhalten. Hierauf wird insbesondere im Kapitel 4.4 immer wieder eingegangen.

Jump into the middle of things,
get your hands dirty,
fall flat on your face,
and then reach for the stars.
Joan L. Curcio[5]

4.1 Potenzielle, individuelle bzw. dem Individuum zugewiesene Barrieren

Die Frau muss sich mitten ins Getümmel und ins Leben stürzen, dafür möglicherweise all ihren Mut zusammennehmen, sich (ziemlich) klar sein darüber, was sie kann und was das für sie und andere wert ist und ganz besonders was und wohin sie will. Sie muss auch lernen mit der neuen Situation umzugehen, ans „Ruder“ zu gehen und sich und die Menschen um sie herum zu führen und dabei gelegentlich auch „schlechtes Wetter mit hohen Wellen bis hin zum Schiffbruch“ zu erleiden, um dann wieder „flott“ zu werden, nicht aufzugeben und an das gesteckte Ziel zu kommen.

[5] **Joan L. Curcio war die erste Professorin in der Educational Adminstration at Virginia Tech. Sie war auch leitend im Mentoring und beim Erreichen von Professionalität von Frauen im Lehramt. Ihre Karriere begann in den frühen 1970er Jahren als Lehrerin in Fairfax Countys öffentlichen Schulen. Sie forschte als Professorin an der Florida University gegen Kindesmissbrauch etc.;** vgl. Demmer, U.; Gatterburg, A.; Hipp. D.; Knöfel, U.; Mohr, R.; Schmidt, C; Serocka, N.; Theile, M.; Weingarten, S.; Wolf, M. (2008); Halbe Männer, ganze Frauen, S. 201, Zeile 3-4; Informationen über die Autorin Joan L. Curcio in http://www.oocities.com/drkaysmith/subjects/Joan.html vom 23.02.2011 (Eine korrekte Quellenangabe hierzu war leider nicht möglich.)

Selbst das erreichte Ziel, z.B. eine Führungsposition oder eine Position im Betriebsrat, werden für sie dann wieder ein neuer Weg sein, auf dem sie sich bewähren will und muss. Wichtig dabei, ist zu wissen, dass vieles, was die Frau auf dem Weg benötigt, in ihr selbst liegt. Sie muss trotz der Bewertungen und Barrieren, die ihr von ihrer Umwelt entgegengebracht werden, aber immer sie selbst bleiben und an sich arbeiten. Ein Prozess. Eine Frau kann das!

A little of what you fancy
does you good.
Marie Lloyd[6]

4.1.1 Selbstbewusstsein, Selbstwertgefühl, Leistungsinszenierung

Es heißt vielerorts: Frauen sind nicht flexibel, insbesondere dann, wenn sie unter der Doppelbelastung von Familie und Beruf leiden. Sie setzen sich nicht durch, sie sind Arbeitsbienen und delegieren nicht, Frauen sind ängstlich, scheuen das Risiko und wollen gar nicht wirklich Karriere machen, dazu fehlt ihnen der Mut und die Fähigkeit, denn sie geben sich als „Mäuschen" und trauen sich nicht viel zu. Sie arbeiten lieber in Teilzeit und sind dann sowieso fast nie da. An Leistung können sie dann nicht viel bringen. Ein Aufstieg – ausgeschlossen.

Wie steht es um all diese schon einmal irgendwo gehörten Vorurteile?

Treffen sie wirklich zu? Diesen Fragen wird im Folgenden auf den Grund gegangen.

Nur soviel vorweg: Bei all dem, was so zu hören und zu lesen ist, tut es Frauen sicherlich ganz gut, sich etwas auf sich einzubilden.

Sei wie das Veilchen im Moose,
bescheiden, sittsam und rein.
und nicht wie die stolze Rose,
die immer bewundert will sein.
Volksweisheit

Selbstmarketing und gedankliche Barrieren

Barbara Schneiders (2007) Studie „Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management"[7] legt sagt grundlegend aus: „Wenn eine Frau eine Managementkarriere einschlägt, dann ist das – wie bei Männern auch – eine ganz bewusste Entscheidung, die an verschie-

[6] **Matilda Alice Victoria Wood (* 12 Februar 1870; † 7 Oktober 1922) war eine als Marie Lloyd bekannte englische Sängerin. In ihren Vorstellungen artikulierte sie die Enttäuschungen des Lebens, besonders das der Arbeiter-Frauen.** vgl. Henn, M. (2009); Die Kunst des Aufstiegs, S. 162, Zeile 3-4

[7] **Für Informationen zur Studie siehe Anhang 4.1.**

dene Implikationen geknüpft ist“[8], die sie zu Rate zieht. Auf dem Weg in eine Führungsposition, wenn er denn eingeschlagen wird, lauern allerhand strukturelle Probleme und behindernde Gegebenheiten für Frauen, so auch verhaltens- und gedanklich bedingte Barrieren[9], wie z.B. Selbststereotypisierung und Hindernisse durch ein defizitäres oder defizitär eingeschätztes Selbstmarketing respektive eine defizitäre Leistungsinszenierung.

„Nicht nur äußere Schwierigkeiten behindern Frauen in ihrem Fortkommen, auch die eigenen typisch weiblichen Überzeugungen und die daraus resultierenden Verhaltensstile können sich nachteilig auf die Karriere auswirken.“[10] Birgit Westerholt (1998) geht in ihrem Sachbuch „Frauen können führen – Mut zur Karriere“ davon aus, dass die Interpretation der Situation dabei eine große Rolle spielt und daher das Verhalten bestimmt. Sie schreibt weiter, dass (frauenspezifische) Überzeugungen oder „Glaubenssätze“ vielfach in der Kindheit geprägt wurden und sich dann im Erwachsenenleben zeigen und zu deren Ausprägungen Ute Erhardt (1994, 1996) eigens zwei ratgebende Bücher – gegen Denkbarrieren bei Frauen - verfasste[11], als da wären:

- Ich weiß/kann nicht genug;
- Das, was ich weiß/kann, ist nichts Besonderes;
- Ich bin nicht intelligent genug.
- Als Frau habe ich wenig Einfluss; es sind die Männer, die die Welt gestalten;
- Aggressives Verhalten ist unweiblich;
- Wenn ich jemanden vor den Kopf stoße, mag der mich nicht mehr;
- Wenn ich jemanden etwas abschlage, ist der sauer auf mich;
- Ich muss immer für andere da sein;
- Ich muss für andere Verständnis aufbringen; etc.[12]

Antje Goy (2004) unterstützt diese Aussage in ihrer Studie mit dem Standpunkt, dass stereotype Vorstellungen über die eigene Geschlechtszugehörigkeit in das Selbstkonzept im Kindesalter aufgenommen werden. Dieses bringt dann eine zusätzliche Internalisierung männlicher Normen und Werte für Frauen und somit ein großes Potenzial an innerer Spannung mit sich. Frauen verfügen, auch mangels weiblicher Vorbilder, eher über eine weniger selbstverständliche Erfolgserwartung bezüglich ihres beruflichen Werdegangs als Männer, d.h. „für sie es weniger selbstverständlich, eine Führungsposition zu erreichen“.[13] Frauen verbinden Erfolg eher mit Glück als mit persönlicher Leistung.[14]

[8] Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 166, Zeile 8-10
[9] vgl. Westerholt, B. (1998); Frauen können führen – Mut zur Karriere, S. 41
[10] Westerholt, B. (1998); Frauen können führen – Mut zur Karriere, S. 41, Zeile 10-13
[11] Erhard, U. (1994); Gute Mädchen kommen in den Himmel, böse überall hin; Erhard, U. (1996); Und jeden Tag ein bisschen böser – Das Handbuch zu ‚Gute Mädchen kommen in den Himmel, böse überall hin’
[12] vgl. Westerholt, B. (1998); Frauen können führen – Mut zur Karriere, S. 42-43
[13] Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen, S. 45, Zeile 1-2
[14] Seeg (2000), S. 82; Bischoff, S. (1999), S. 123 in Goy, A. (2004), Vernetzte Frauen, S. 45

„Bereits im Kindesalter zeigt sich und setzt sich später fort", so Heidrun Friedel-Howe (2003), „dass Mädchen/Frauen deutlich ängstlicher, zögerlicher und weniger selbstvertrauend an Leistungsanforderungen herangehen als Jungen/Männer, indem sie dazu neigen, ihre persönlichen Erfolgschancen zu niedrig anzusetzen."[15] (Ausnahme: Akademikerinnen als wichtigste Quelle des Führungsnachwuchses)[16] Die Selbstunterschätzung von Frauen und die Selbstüberschätzung von Männern führt dazu, dass „Frauen [...] ihren Misserfolg eher der eigenen Inkompetenz zu[schreiben] als ihre Erfolge der eigenen Kompetenz; die Männer machen es umgekehrt und bauen damit ihr Selbstbewusstsein dort auf, wo die Frauen ihres selbst untergraben."[17]

Das gibt auch Martin Stengel (1990) an, indem er darauf verweist, dass Frauen und Männer auf unterschiedliche Art und Weise attributieren, d.h. „Ursachen für gewissen Ereignisse nicht wesentlich anders festmachen". Ursachen für Misserfolg bzw. Erfolg werden an der eigenen Leistung (internale Attribution), den gesellschaftlichen Bedingungen und dem Glück (die letzten beiden: externale Attribution) gemessen. Hierbei gibt es seiner Aussage nach keine wesentlichen Unterschiede zwischen den Geschlechtern.[18] „Festzuhalten bleibt, dass Frauen beim Einstieg in die Organisation [bzw. ein Unternehmen] das vorwegnehmen, was sie für wahrscheinlich halten [...] Frauen schätzen ihre Aufstiegschancen weit ungünstiger ein als ihre männlichen Kollegen bzw. Konkurrenten."[19] Und tatsächlich, so fand Martin Stengel (1990) heraus, dass Frauen bei gleicher Qualifikation in Organisationen auf die schlechteren Stellen kommen. Diese entsprechen weniger ihrer Ausbildung, werden schlechter bezahlt und bieten weniger Aufstiegsmöglichkeiten.[20]

Hieraus kann dann, so Westerholt (1998), resultieren, dass Frauen nicht genug Geld einfordern, sich und ihre Leistungen nicht bewusst gut darstellen, immer meinen perfekt sein zu müssen. Sie halten gute Ansätze zurück, weil sie an sich selbst und an ihren Ideen zweifeln. Sie setzen sich nicht für diese ein und reagieren harmoniebedürftig und konfliktscheu. Es ist nach Westerholt (1998) auch zu beobachten, dass Frauen Auseinandersetzungen gerne aus dem Weg gehen, weil sie vermuten, dass durch offene Kritik ihrerseits, sie als Person abgelehnt würden. Für berufliches Fortkommen ist Konfliktfähigkeit jedoch eine wichtige Voraussetzung, die Frauen erlernen müssen. Frauen neigen zu einer Opferhaltung, da sie vielfach der Überzeugung sind, die Situation nicht beeinflussen zu können und vom Wohlwollen anderer abhängig zu sein. Sie sind aber für ihre Situation selbst verantwortlich.[21]

[15] Friedel-Howe (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, S. 549, Zeile 38-41
[16] vgl. Friedel-Howe (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, S. 549
[17] Friedel-Howe (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, S. 550, Zeile 8-11
[18] vgl. Stengel, M. (1990); Karriereorientierung und Karrieremotivation: Einstieg und Aufstieg von Frauen, S. 82
[19] Stengel, M. (1990); Karriereorientierung und Karrieremotivation: Einstieg und Aufstieg von Frauen, S. 82, Zeile 10-11, S. 84, Zeile 13-14
[20] vgl. Stengel, M. (1990); Karriereorientierung und Karrieremotivation: Einstieg und Aufstieg von Frauen, S. 84
[21] vgl. Westerholt, B. (1998); Frauen können führen – Mut zur Karriere, S. 44-45

Frauen werden auch durch den „Glaubenssatz“ im Fortkommen gehindert, dass eine Frau eine gute Ehefrau und Mutter sein muss. Viele Frauen sehen es als normal an, Männern den Rücken frei zu halten und haben ein Problem damit, wenn sie die Familie für die Arbeit vernachlässigen. Kinder gehen in die Kindertagesstätte oder werden an Babysitter gegeben, das verträgt sich nicht mit dem erlernten Selbstbild von Frauen, dass nichts wichtiger ist als die Familie, so Birgit Westerholt (1998)[22] „Dies ist sicherlich auch ein Grund dafür, dass Frauen eher ganz auf Familie und Partnerschaft verzichten, als sich in die Zwickmühle ‚Karrierefrau und perfekte Mutter' zu begeben.“[23] Es gibt allerdings bereits andere Tendenzen. Gerade jüngere Frauen und Mütter wollen alles und tun ganz viel dafür, diesen Spagat zu meistern.

Vorhandene Überzeugungen wirken häufig als sich-selbt-erfüllende-Prophezeiungen[24] (Self-fulfilling Prophecy). Auch diese können bremsend auf die Karriere oder Weiterentwicklung wirken.

Weniger belastet von rollenspezifischen Werthaltungen sind nach Westerholt (1998) Frauen, die aus einer Familie der oberen Mittelschicht oder der Oberschicht stammen. In solchen Familien wird meistens weniger Wert auf rollenkonformes Verhalten gelegt. Mädchen und Jungen werden gleichermaßen gefördert. Frauen in Führungspositionen stammen häufig aus solchen Familien, in denen der Vater Unternehmer, leitender Angestellter, Beamter oder Freiberufler ist – diese Frauen müssen vielleicht nicht ganz so viele Barrieren überwinden wie andere Frauen.[25]

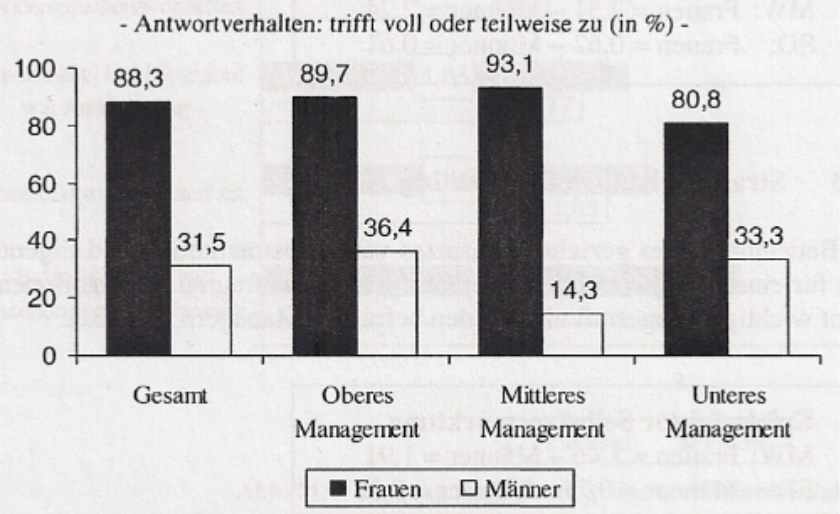
Heidrun Friedel-Howe (2003) kommt zu dem Schluss, dass Frauen dazu neigen ihre eigenen Leistungsergebnisse sehr viel kritischer zu beurteilen als andere Personen (Vorgesetze oder Kollegen) dieses täten oder tun.[26] Friedel-Howe spricht hier von Anzeichen für ein „Selbstunterschätzungssyndrom“.[27]

Dementsprechend gut bzw. ggf. auch schlecht vermarkten Frauen ihre Leistungen dann: Schneider (2007) stellt in ihrer Studie mittels einer Querschnittsbefragung weiblicher und männlicher Führungskräfte vom Führungsnachwuchs bis zum Vorstand von DAX-Konzernen die Frage, ob Frauen ihre Leistungen schlechter vermarkten können als Männer und inwieweit das zutrifft. Aus Abb. 401 geht hervor, dass weibliche Führungskräfte ihre Leistungen weniger gut zur Geltung bringen können, als männliche. „Im Durchschnitt schätzen die be-

[22] vgl. Westerholt, B. (1998); Frauen können führen – Mut zur Karriere, S. 46
[23] vgl. Westerholt, B. (1998); Frauen können führen – Mut zur Karriere, S. 46, Zeile 23-25
[24] **Wenn eine Situation in einer bestimmten Weise bewertet wird, erfolgt ein entsprechendes Verhalten durch den Bewertenden. Dieses führt zu einer Reaktion des Gegenübers. Hierdurch kann sich die Paradoxe Situation ergeben, so dass eine befürchtete Folge durch das eigene Verhalten herbeigeführt wird.** vgl. Westerholt, B. (1998); Frauen können führen – Mut zur Karriere, S. 46
[25] vgl. Bischoff (1991), S. 64 in Westerholt, B. (1998); Frauen können führen – Mut zur Karriere, S. 48
[26] vgl. Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten, S. 550
[27] vgl. Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten, S. 49, Zeile 28

fragten Managerinnen ihre Fähigkeiten zur Selbstdarstellung signifikant geringer ein, als die befragten Manager die Selbstdarstellungskompetenzen von Frauen bewerten.“[28]

Abbildung 401: Einschätzung der Selbstvermarktungskompetenz von Frauen



Quelle: Schneider, B. (2007), Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, Europäische Hochschulschriften, Reihe V: Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 3254, Peter Lang GmbH, Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main, 2007, Abb. 22, Seite 108

Barbara Schneider (2007) geht davon aus, dass die Vermutung nahe liegt, dass die den Frauen zugeschriebenen stärkeren Selbstzweifel für die Antworttendenz einstehen. Hingegen wird die Wichtigkeit von Selbstmarketing und eigener Sichtbarkeit als Erfolgsfaktor für Führungskräfte von den weiblichen signifikant höher bewertet als von den männlichen Befragten.[29]

Als weiteren zentralen Ursachenkomplex für die Unterrepräsentanz von Frauen auf Führungspositionen, sehen die befragten weiblichen Führungskräfte die Barrieren für Frauen stärker als Männer bei den Frauen selbst, wobei vor allem Eigenschaften und Verhaltensmuster, die mit Selbstmarketing und Macht zu tun haben, signifikant geschlechtsspezifische Unterschiede aufweisen. „Es bestätigt sich hier die aus der Literatur kritische Haltung von Frauen gegenüber sich selbst und anderen Frauen.“[30] Ein Ergebnis der Studie von Schneider (2007) ist, dass die schlechteren Selbstdarstellungsfähigkeiten den 4. Platz von 14 unterschiedlichen potenziellen Hemmnissen und Barrieren belegen. Ihnen wird ein maßgebliches Gewicht beigemessen. Von einer oftmals schlechten Selbstdarstellung von Frauen[31] spricht auch Lotte Habermann-Horstmeier (2007) als ein Ergebnis ihrer Studie „Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen – Ergebnisse einer empirischen Studie an 300 Frauen aus dem deutschen Mittel- und Topmanagement„[32].

[28] Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 109, Zeile 30-33
[29] vgl. Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 109-110
[30] Dick/Wunderer (1997), S. 48f in Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 102, Zeile 17-18
[31] vgl. Habermann-Horstmeier, L. (2007); Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen, S. 9
[32] **Für Informationen zur Studie siehe Anhang 4.1**

Hedwig Rudolph (2007) wird bei Gertraude Krell (2010) wiedergegeben mit der Feststellung, dass Frauen es nicht so gut gelingt, sich selbst und ihre Arbeit als förderungswürdiges „High Potenzial“ darzustellen und „sichtbar“ zu werden.[33] Monika Henn (2009) konstatiert in ihrer Studie „Die Kunst des Aufstiegs – was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet“[34], dass die Aussage „Frauen stellen ihr Licht unter den Scheffel“ den Platz 5 von 19 Items belegt. Daraus ergibt sich, dass Frauen im Bereich Selbstmarketing und Selbstvertrauen vielfach Defizite haben, die sich als Hemmschuh beim Aufstieg erweisen. Mangelndes Selbstbewusstsein, zu wenig Selbstvertrauen wird von ihr auf Platz 6 von 19 Items, also ebenfalls weit vorne, gesehen.[35] Sonja Bischoff (2005) hebt hervor, dass bei Frauen das Selbstvertrauen und gesunder Menschenverstand als sog. „besondere Führungseigenschaften“ gelten.[36] Es kann daher davon ausgegagngen werden, dass sie sehr wichtig sind.

Sonja Bischoff (2005) nimmt auch Stellung zur äußeren Erscheinung, denn sie ist es, die seit 1986 als Erfolgsfaktor die größte Zunahme an Nennungen erfahren hat.[37] Sie hat für den Einstieg an Bedeutung gewonnen als auch für den Aufstieg, insbesondere bei Männern (32 %).[38] Männer mit Spitzeneinkommen von mehr als 100.000 Euro pro Jahr führen Karriereerfolg sehr häufig auf ihre „äußere Erscheinung“ zurück (46 % und 41 %). In den Bereichen Werbung, Public Relations und Kommunikation gilt die „äußere Erscheinung“ für 38 % der Frauen, also mehr als ein Drittel der Befragten, als Karriereerfolg.[39] Selbstdarstellung ist auch auf diesem Gebiet unerlässlich.

Betrachtet man die von Bischoff dargestellten Stolpersteine auf dem Weg nach oben, dann fällt auf, dass im Umkehrschluss die „äußere Erscheinung“ kein explizit genanntes Hindernis darstellt, zieht man aber die Kommunikationstheorie zu Rate, dann wird deutlich, dass der Umkehrschluss nicht von der Hand zu weisen ist. Pauline Frederick (1883-1938) wusste vermutlich aus eigener Erfahrung als Schauspielerin am Broadway und in Hollywood zu berichten „When a man gets up to speak, people listen then look. When a woman gets up, people look; then, if they like what they see, they listen.”[40]

Die Aufmerksamkeit für eine Person richtet sich zu aller erst, also zu 55 %, auf das Äußere (Outfit, Haltung, Körperbewegung, Körpersprache, Mimik und Gestik). Wenn die „äußere Erscheinung“ angenehm oder interessant ausfällt und Stimmlage (Höhe/Tiefe), -melodie, -modulation, Lautstärke, Redetempo (Atem- und Denkpausen), Dialekt und Artikulation ansprechend oder angenehm sind (diese Inhalte machen 38 % der Wirkungsfaktoren beim Auf-

[33] Rudolph (2007), S. 112 in Krell, G. (2010), Führungspositionen, S 472
[34] **Für Informationen zur Studie siehe Anhang 4.1**
[35] vgl. Henn, M. (2009); Die Kunst des Aufstiegs – was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, S. 125-130
[36] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 104
[37] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 75
[38] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 103
[39] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 104
[40] **Pauline Frederick (August 12, 1883, Boston, Massachusetts — September 19, 1938, Beverly Hills, California) War eine führende Schauspielerin am Broadway, die später auch durch ihre Rollen in Hollywoodfilmen bekannt wurde**; Exley, H., Hrsg. (1993); The Best of Women’s Quotations, Exley Publications Great Britain and Exley Publications LLC USA, Watford/New York, 1996, S. 35

tritt eines Redners oder einer Rednerin vor Menschen aus), dann sind die Zuhöhrer und Zuhöherinnen bzw. Zuschauerinnen und Zuschauer auch bereit, sich dem Inhalt (7 %) des Gesagten zu widmen. Das alles ist dann noch in den Kontext zu setzen, in dem die Rednerin oder der Redner auftritt.[41]

Gelingt es einer Frau, eine überzeugende Mischung von Weiblichkeit und Kompetenz zu präsentieren, oder auch ihre Kompetenz unter Beweis zu stellen, dann hat sie unter Umständen einen Vorteil gegenüber männlichen Kollegen, weil man ihr einfach besser zuhört, sich intensiver mit ihren Argumenten auseinandersetzt. Friedel-Howe (2003) beschreibt hier einen Vorteil von Frauen in Verhandlungen.[42]

Zuviel gezeigte oder gelebte Weiblichkeit kann allerdings auch kontraproduktiv wirken (Kapitel 4.1.2, Token-Women – die Frau als Exotin) Bewusst gesehen und dann auch angehört zu werden, sind wesentlich für die Selbstdarstellung und auf dem Weg in eine Führungsposition und somit sicherlich als nicht zu unterschätzendes Rüstzeug zu betrachten, wenn sog. „Duftmarken" oder Eindrücke, hinterlassen werden wollen.

Ein Ergebnis der Studie von Monika Henn (2009) ist folgendes: „Frauen in Führungspositionen achten auf ihre ‚Visibility' (Sichtbarkeit im Unternehmen) und genießen dabei mitunter den Vorteil, die einzige Frau zu sein. Ihr Outfit ist immer businesslike (im Unterschied zu den Mitarbeiterinnen) und sie betreiben zum Teil Eigenmarketing."[43]

„Bescheidenheit ist eine Zier, doch weiter kommt man ohne ihr" (Volksweisheit), sollte wohl auf dem Weg in die Führungsposition von selbstbewussten Frauen, die wissen was sie wollen herangezogen werden.

Was weiblichen Karrieren unter anderem kräftig schadet,
ist ein Wust von Vorurteilen, Irrmeinungen und
Rollenstereotypen – auch bei den Frauen selbst.
Sonja Bischoff, Brigitta Gold[44]

Selbststereotypisierung

Eine Frau im Management gilt als seltenes Ereignis. Sie hebt sich vom Rest, den im Management anzutreffenden Männern, ab. Es zählt nicht zu den sozialen Normen, dass Frauen

[41] vgl. ver.di Forum Nord e.V., Hrsg. (2011); Flipchart „Wirkungsfaktoren beim Auftritt vor Menschen" in den Seminarinhalten zu den Rhetorikschulungen des ver.di Forums Nord e.V., z.B. gegeben durch Gabriele Schmidt
[42] vgl. Friedel-Howe (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, Domsch, M. E.; Regnet, E., Lutz von Rosenstiel (Hrsg.), 5. überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel, S. 553
[43] Henn, M. (2009), Die Kunst des Aufstiegs – was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, 2. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt a. M./New York, S. 141, Zeile 1-4
[44] Bischoff, S.; Gold, B. (1989); Frauen in Unternehmen – wo sie führen und wie sie führen in Buch und Bibliothek, Jg. 41, Heft 5, 1989, Seite. 434, Zeile 8-11, rechte Spalte

genau wie Männer Führungspositionen einnehmen.[45] Der Aufstiegsweg von Frauen weicht häufig von denen der Männer ab. Sie mussten härter dafür arbeiten. (Friedel Howe, 1990)[46]

Frauen neigen nach Heidrun Friedel-Howe (2003) zur sog. „Selbststereotypisierung“[47]: Obwohl objektiv vielleicht durchaus befähigt, glaubt die betreffende Frau nicht daran, dass auch sie leisten könne, was „offensichtlich“ fast nur Männer schaffen. Im Management finden sich zu 95 % Männer.[48] Es liegt nicht am mangelnden Bewusstsein für die Erfolgsfaktoren, dass so wenige Frauen in Führungspositionen sind: Wippermanns (2010) Hypothese bestätigt, dass Frauen angesichts ihrer Beobachtungen und Reflexion über die Erfolgsmuster von Männern sich selbst sehr stark unter Druck setzen und bestrebt sind, all diese Erfolgskriterien zu genügen. Das wird gestützt und gesteigert durch ihre voreingestellte Perspektive, mehr leisten zu müssen als Männer, um akzeptiert zu werden. So manifestiert sich bei Frauen ein Verhaltensmuster, das Männer als ‚überengagiert', als ‚übertrieben', als ‚Kompensationsleistung' negativ wertend beobachten – vor allem weil Männer sich selbst diesen Druck nicht machen.[49] Dennoch: Einsatz, von Engagement und Fleiß halten zwei Drittel der befragten Männer und Frauen für aufstiegsrelevant.[50] (Bischoff, 2005) Aber „gute Leistungen“ allein sind nicht unbedingt ausreichend für den Aufstieg: es müssen die „richtigen“ Leistungen zum „richtigen“ Zeitpunkt in die Aufmerksamkeit der „richtigen“ Leute gerückt werden.[51] (Friedel-Howe, 2003)

Als Befürchtung von Frauen fasst auch Carsten Wippermann (2009a, 2010) zusammen, dass sie mehr leisten müssen als ein Mann in derselben Position. Frauen sind einem vielfach höheren Erwartungsdruck ausgesetzt als Männer[52]. Eigentlich sollen sie aber ihren eigenen Ansprüchen und Interpretationen, die sie an die Position stellen, gerecht werden.[53] Wippermann zu dem Schluss, dass Frauen eine Minderheit in der Männerdomäne darstellen und aufgrund dessen z.T. einen Kampf gegen eingeschliffene, männliche Rituale führen und sich dabei aufreiben. Die Verteidigung der eigenen „anderen“ Konzepte von richtigem und erfolgreichem Management gegen die Macht der Mehrheit kostet Kraft. Angesichts der Belastungssteigerung und erhöhten Zeitknappheit in einer Führungsposition ist es noch schwieriger, Beruf und Familie zu vereinbaren.[54] Der Spagat wird noch extremer und ist noch schwerer zu bewältigen[55] „Frauen müssen ihren Mut und ihr Selbstbewusstsein zusammenneh-

[45] vgl. Friedel-Howe, H. (1990); Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften, S. 28
[46] vgl. Friedel-Howe, H. (1990); Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften, S. 29
[47] Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten, S. 548, Zeile 38
[48] vgl. Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten, S. 548
[49] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2010); Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken, S. 43
[50] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 104
[51] vgl. Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten, S. 550
[52] vgl. Wippermann, C. (2009a), Brücken und Barrieren für Frauen zu Führungspositionen, S. 2
[53] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2010); Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken, S. 44
[54] vgl. Wippermann, C. (2009a), Brücken und Barrieren für Frauen zu Führungspositionen, S. 2
[55] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2010); Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken, S. 44

men, sich einen Ruck geben und beruflich ins Unbekannte springen, sich Unsicherheiten bewusst aussetzen und Ängste ertragen. Anders geht es nicht.“[56] (Jutta Allmendinger, 2009)

Meldet eine Frau Ansprüche an, dann muss sie sich beweisen, wird aufgrund des Geschlechtes kritisch auf den Prüfstand gestellt mit einer tendenziell ablehnenden Haltung des sozialen Umfeldes der Managementkollegen und der Männer – mehr oder weniger Widerstände.[57] (Friedel-Howe, 2003) „Sie müssen ‚besser' sein als die männlichen Kollegen, um das Gleiche zu erreichen, bzw. erreichen es nicht, wenn sie ‚nur' gleiches Leisten.“[58]

Martin Stengel (1990) formuliert, dass Frauen zunächst eine zu pessimistische Sicht ihrer Einstiegschancen in Organisationen der Wirtschaft haben, daher zeigen sie eine hohe Aktivität. Die Einstiegshäufigkeiten gleichen dann denen der Männer „Allerdings sind die Positionen, in die sie gelangen, denen der Männer nicht ganz ebenbürtig.“[59]

„A woman has to be twice as good as a man to go half as far“[60] – dieser Ausspruch von Fannie Hurst bewahrheitet sich wie die Studienergebnisse beweisen, immer noch und immer wieder.

Jeder Erfolg, den wir erzielen, verschafft uns einen Feind.
Um beliebt zu sein, muss man ein unbedeutender Mensch sein.
Oscar Wilde[61]

Frauen verhindern das Fortkommen von Frauen

Auch andere Frauen im Umfeld der (potenziellen) Aufsteigerin können als Stolperstein oder Karrierehemmnis für Frauen gesehen werden (Schneider, 2007), denn auch Frauen denken diskriminierend gegenüber Frauen. Frauen gehen häufig ähnlich wie Männer davon aus, dass ihre Geschlechtsgenossinnen für Führungspositionen weniger geeignet sind, sie gelten aus Sicht der Frauen als schwierig – Männern wird in dieser Hinsicht mehr Vertrauen entgegen gebracht.[62] (Kapitel 4.2.3.2) Hinzu kommt noch, dass Frauen ihre Geschlechtsgenossinnen weitaus kritischer bewerten und betrachten als Männer dieses tun: Die weiblichen Chefs

[56] Allmendinger, J. (2009); Frauen auf dem Sprung. Wie junge Frauen heute leben wollen, S. 33, Zeile 6-10
[57] Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten, S. 556
[58] Fernandez (1981), Asplund (1988) in Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten, S. 550, Zeile 31-33
[59] Stengel, M. (1990); Karriereorientierung und Karrieremotivation: Einstieg und Aufstieg von Frauen, S. 90, Zeile 27-28
[60] **Fannie Hurst (* 19. Oktober 1889 in Hamilton, Ohio; † 23. Februar 1968 in New York City) war eine US-amerikanische Schriftstellerin und Journalistin zu Beginn des 20. Jahrhunderts**; Exley, H., Hrsg. (1993); The Best of Women's Quotations, Exley Publications Great Britain and Exley Publications LLC USA, Watford/New York, 1996, S. 35; Informationen zu den Daten der Schriftstellerin bei Wikipedia, Hrsg. (2010); Fannie Hurst in http://de.wikipedia.org/wiki/Fannie_Hurst vom 23.02.2011
[61] **Oscar Fingal O' Flahertie Wills Wilde (* 16. Oktober 1854 in Dublin; † 30. November 1900 in Paris) war ein irischer Schriftsteller**; Dudenredaktion (Hrsg.) in Zusammenarbeit mit Huth, S. A. (1994); Duden ‚Reden gut und richtig halten!': Ratgeber für Wirkungsvolles und modernes Reden, S. 548; Daten zum Schriftsteller: Wikipedia, Hrsg. (2010); Oscar Wilde in http://de.wikipedia.org/wiki/Oscar_Wilde vom 23.02.2011
[62] vgl. Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 39

träfen Entscheidungen zu häufig aus dem Bauch heraus, seien zu emotional, so Sonja Bischoff (2005).[63]

Dass Frauen als schwierig gelten, mag daran liegen, dass Frauen selten offen agieren, dafür aber umso energischer. „Vielmehr wird dem verantwortlichen Vorgesetzten durch die Blume Negatives über die entsprechende Frau erzählt oder der betreffenden Frau werden mehr oder weniger offen Vorwürfe gemacht, sich nicht als gute Frau zu verhalten, die Familie zu vernachlässigen oder eine Rabenmutter zu sein."[64]

Eine Frau mobbt[65] nach Barbara Schneider (2007) also ggf. eine Frau weil sie Angst vor Veränderung ihres Umfeldes durch das Hinwegsetzen über Konventionen, also das Betreten von unbekanntem Terrain für sich selbst sieht. Die Unsicherheit könnte als Grund angegeben werden. Die traditionelle Frauenrolle hingegen bietet Sicherheit, die dafür auch von ihr verlassen werden müsste, um sich zu entwickeln.[66]

Sonja Bischoff (2005) gibt an, dass „Neid von Kolleginnen (!) – nicht von Kollegen" und Intrigen ein Problem beim Berufseinstieg in die Karriere sind.[67]

Als weiteren Stolperstein nennen Bischoff wie Schneider das Thema „Mobbing". Auch hohe Frauenanteile in Unternehmen machen den Aufstieg nicht leichter. Bischoff warnt vor dem Trugschluss, dass Frauenkarrieren in Unternehmen mit überdurchschnittlich hohen Frauenanteilen in Führungspositionen dadurch seltener behindert werden, das Gegenteil ist der Fall.[68] (Kapitel 4.2.1, Akzeptanz von Frauen) Anja Busse (2004) zitiert eine ihrer Interviewteilnehmerinnen mit den Worten „Frauen konzentrieren sich zu sehr auf eine Schlacht, als drauf, den Krieg zu gewinnen!"[69]

Zum anderen gibt es nach Heidrun Friedel-Howe (2003) das Phänomen des sog. „Bienenkönigin"-Syndroms. Hier leistet eine Frau einer anderen Frau gegenüber keine Kooperationsbereitschaft und gibt keine Unterstützung. Informationen werden vorenthalten, die potenzielle oder tatsächliche Konkurrentin wird aus informellen Aktivitäten ausgeschlossen und eine allgemeine Distanzierung erfolgt. Dies hat eine Beeinträchtigung der Führungseffizienz, der persönlichen Befindlichkeit der betroffenen Frau, als auch die Benachteiligung bei der Allokation von Ressourcen, wie Einkommen, Macht und weiteren Aufstieg zur Folge. Das „Bienenkönigin"-Syndrom führt dazu, dass betroffene Frauen letztendlich am Aufstieg gehindert werden, damit die „Bienenkönigin" eine Ausnahme bleibt. Sie übernimmt die Haltung und die

[63] vgl. Bischoff, S. (2005) in Deutscher Gewerkschaftsbund, Bundesvorstand, Engelen-Kefer, U., Hrsg. (2005); Wer führt in die Zukunft Auszug aus der 4. Studie von Sonja Bischoff in Frau geht vor, Info-Brief Nr. 5, November 2005, Seite 19
[64] Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 39, Zeile 24-28
[65] **Bedeutung „Mobbing": planvolles Schädigen einer Person; Mobbing ist ein Straftatbestand.**
[66] vgl. Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 39
[67] Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 4. Studie, Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.), 1. Auflage 2005, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld, S. 77, Zeile 13
[68] Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 4. Studie, Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.), 1. Auflage 2005, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld, S. 109, Zeile 19-21
[69] Boldebuck, C.; Schneyink, D. (2010); Karriere? „Das tute ich mir nicht an!", S. 247, Zeile 7-8

Vorurteile der Männer gegenüber Frauen, ähnlich dem Denken und Handeln von Männern in „Old Boy Networks“ oder Männerbünden (Kapitel 4.2.3). Die Vorkommenshäufigkeit des „Bienenkönigin“-Syndroms kann lt. Friedel-Howe (2003) allerdings wissenschaftlich aufgrund fehlender Daten nicht nachgewiesen werden.[70]

Frauen warten auf die Versuchung,
Männer gehen ihr entgegen.
Cathérine Spaak[71]

Durchsetzungsvermögen

In gemischtgeschlechtlichen Arbeitsgruppen zeigt sich generell, „dass die Männer sich mit ihrem Verhaltensstil besser durchsetzen als die Frauen.“[72] Heidrung Friedel-Howe (1990) gibt als Ergebnis aus Laboruntersuchungen[73] an, dass Frauen „Beziehungsspezialistinnen“ seien, der sog. Klimapflege dienten und somit dafür sorgten, dass die Männer gut arbeiten können. Frauen neigten tendenziell zur Übernahme der unteren, bzw. weniger zentralen Positionen und brächten signifikant weniger Beiträge in die Gruppenarbeit ein. Männer hingegen hätten die Gruppenführung inne und führten die Ergebniskontrolle der Gruppenarbeit. Es zeigten sich typische Verhaltensstile von Männern und Frauen, die in Abb. 402 zu sehen sind.[74]

[70] Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, Domsch, M. E.; Regnet, E., Lutz von Rosenstiel (Hrsg.), 5. überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel, S. 557, Zeile 8

[71] **Cathérine Spaak (* 3. April 1945 in Boulogne-Billancourt bei Paris) belgisch-italienische Schauspielerin und Journalistin**; Falk, S.; Fink, S., Accenture, Hrsg. (2004); Pragmatisch. Sicherheitsbewusst. Leidenschaftslos? Frauen im Profil – eine empirische Bestandsaufnahme der Einstellungen von Hochschulabsolventinnen im Vergleich zu ihren Kommilitonen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, S.14; Informationen zu Cathérine Spaak in Wikipedia, Hrsg. (2011); Cathérine Spaak in http://de.wikipedia.org/wiki/Catherine_Spaak vom 23.02.2011

[72] Friedel-Howe, H. (1990); Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften in Weibliche Fach- und Führungskräfte, Wege zur Chancengleichheit, Stuttgart, S. 21, Zeile 7-8

[73] Die Laboruntersuchungen sind nicht näher detailliert oder datiert beschrieben worden; vgl. Friedel-Howe, H. (1990); Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften in Weibliche Fach- und Führungskräfte, Wege zur Chancengleichheit, Stuttgart, S. 24

[74] vgl. Friedel-Howe, H. (1990); Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften in Weibliche Fach- und Führungskräfte, Wege zur Chancengleichheit, Stuttgart, S. 21

Abbildung 402: Inhalte der Geschlechtsstereotype und der Geschlechtsrollen

Der typischer Mann ist…	Die typische Frau ist…
• dominant	• anpassungsbestrebt
• autonom	• abhängig
• unemotional	• emotional
• selbstsicher	• empfindlich
• rational	• intuitiv
• tatkräftig	• fürsorglich
• leistungsorientiert	• beziehungsorientiert
• konkurrenzfreudig	• kooperationsorientiert
• aktiv	• reaktiv

…dabei sind Überschneidungen und andere Verteilungen der Inhalte der Geschlechterstereotype und Geschlechtsrollen möglich.

Quelle: eigene Darstellung, vgl. Friedel-Howe, H. (1990); Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften in Weibliche Fach- und Führungskräfte, Wege zur Chancengleichheit, Stuttgart, S. 22

Als Erklärungsmodelle für das in einer Laborsituation beobachtete Verhalten von Männern und Frauen wählt sie zwei Modelle, das Persönlichkeits- und das Konformitätsmodell, die „beide […] in der Forschung Bestätigung [finden]. Sicher liegt die ‚Wahrheit' irgendwo in der Mitte, d.h. beide Ansätze tragen zur Erklärung des hier untersuchten Phänomens geschlechtsunterschiedlichen Kooperations- und Gruppendominanzverhaltens bei."[75]

Beim Persönlichkeitsmodell wird davon ausgegangen, dass sich während der Sozialisation der Geschlechter in korrespondierenden Persönlichkeitsstrukturen und Normen ergeben, die Kindern und Jugendlichen nun zugeschrieben werden und die sie internalisieren.[76] Von einer „typenreinen" Verteilung der Verhaltensbereiche auf die einzelnen Geschlechter wird dabei nicht eingegangen. Schnittmengen sind vorhanden und fallen je nach Merkmal kleiner oder größer aus.[77]

Wobei hier die Frage gestattet sei, ob es sich nicht teilweise auch um Stereotype, also Vorurteile, hier den Geschlechtern gegenüber handeln könnte, denn nicht alle Frauen und Männer sind zwingend so zu charakterisieren, wie in Abbildung 402 beschrieben. Ebenso spielen nicht alle Mädchen zwingend mit Puppen und nicht alle Jungen mit Spielzeugautos. Auch hier könnten andersartige Sozialisationsgrundlagen denkbar sein. (Kapitel 4.2.2, Geschlechterstereotype)

Damit käme man zum Gegenpol des Persönlichkeitsmodells: es ist das Konformitätsmodell, welches davon ausgeht, dass es keine Existenz persönlichkeitsverankerter und somit weitgehend „irreversibler" Geschlechtsunterschiede gibt. „Männer und Frauen verfügen im Prin-

[75] Friedel-Howe, H. (1990); Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften in Weibliche Fach- und Führungskräfte, Wege zur Chancengleichheit, Stuttgart, S. 23, Zeile 29-32
[76] vgl. Friedel-Howe, H. (1990); Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften in Weibliche Fach- und Führungskräfte, Wege zur Chancengleichheit, Stuttgart, S. 22
[77] vgl. Friedel-Howe, H. (1990); Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften in Weibliche Fach- und Führungskräfte, Wege zur Chancengleichheit, Stuttgart, S. 22

zip über die gleichen Verhaltensausprägungen und können daher auch jederzeit ‚gegengeschlechtliches' Verhalten realisieren."[78]

Geschlechtstypisches Verhalten wird mit dem Erlernen von Geschlechterrollenkonformität während des Sozialisierungsprozesses erklärt. „Verhalten nach Maßgabe der verschiedenen Geschlechtsnormen ist sozial erwünscht, z.B. weil es den Umgang erleichtert und andere gesellschaftliche ‚Funktionalitäten' sicherstellt."[79] Abweichendes Verhalten „aus der Rolle fallen"[80] wird negativ sanktioniert und daher möglichst vermieden. (Friedel-Howe, 1990)

Sonja Bischoff (2005) stellt in ihrer Untersuchung „Wer führt in (die) Zukunft? Die 4. Studie"[81] fest, dass, bezüglich der Frage nach Behinderungen beim Karrierestart bzw. Berufseinstieg und in der Aufstiegsphase, mangelnde Qualifikationen (fehlendes Studium, falsche Vorbildung, fehlende Erfahrung, zu wenig Branchenkenntnisse, fehlende Sprachkenntnisse, Führungsdefizite, fehlendes Selbstvertrauen, unsicheres Auftreten als auch fehlendes Durchsetzungsvermögen) den ersten Platz unter den erfragten Stolpersteinen belegen (Hindernisse in der Einstiegsphase (Aufstiegsphase) 2003: Männer 14 (12) %, Frauen 17 (10) %).[82]

Auch Lotte Habermann-Horstmeier (2007) bewertet die mangelnde Durchsetzungsfähigkeit von Frauen als Hindernis um in eine Führungsposition zu gelangen.[83]

Männer machen ihre Ansprüche offensiv geltend. Eine Stelle wird frei, sie sagen: „Da interessiere ich mich für, ich bin jetzt auch mal dran."[84] Die ausgeprägte Ellenbogenmentalität männlicher Kollegen wird bei 54 % der befragten Frauen genannt. Jede zweite Managerin ärgert sich darüber. Nicola Leibinger-Kammüller (Chefin bei Trumpf, schwäbischer Maschinenbauer) sagt, dass Frauen auf dem Weg in eine Führungsposition kein „Tanzstundensyndrom"[85] helfe, also ein „gefragt werden wollen", sondern „Damenwahl" sei angesagt. „Wie Frauen einst zum ersten Walzer aufgefordert wurden, wollen sie heute gebeten werden, den neuen Job zu übernehmen."[86] Es sei ein großer Moment, wenn eine Frau sich „das erste Mal für Damenwahl entscheidet und ihren Hut in den Ring wirft".[87] (Rudolf Kahlen, 2007)

---

[78] Friedel-Howe, H. (1990); Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften in Weibliche Fach- und Führungskräfte, Wege zur Chancengleichheit, Stuttgart, S. 23, Zeile 4-6

[79] Friedel-Howe, H. (1990); Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften in Weibliche Fach- und Führungskräfte, Wege zur Chancengleichheit, Stuttgart, S. 23, Zeile 8-11

[80] Friedel-Howe, H. (1990); Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften in Weibliche Fach- und Führungskräfte, Wege zur Chancengleichheit. Stuttgart, S. 23, Zeile 11

[81] **Nähere Informationen zur Studie in Anhang 4.1**

[82] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 4. Studie, Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.), 1. Auflage 2005, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld, S. 106, Tabelle 40

[83] vgl. Habermann-Horstmeier (2007); Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen – Ergebnisse einer empirischen Studie an 300 Frauen aus dem deutschen Mittel- und Topmanagement, Schriftenreihe, Bd. 1, Steinbeis Technologiezentrum (STZ) – Unternehmen & Führungskräfte und Petaurus Verlag, Villingen-Schwenningen, S. 9

[84] Kahlen, R. (2007); Generation CE-O/Frau in Capital, Heft 11/2007, 46. Jg., Gruner+Jahr AG & Co KG, Druck- und Verlagshaus Hamburg, Hamburg, S. 164, Zeile 9-10

[85] Kahlen, R. (2007); Generation CE-O/Frau in Capital, Heft 11/2007, S. 164, Zeile 13

[86] Kahlen, R. (2007); Generation CE-O/Frau in Capital, Heft 11/2007, S. 164, Zeile 13-16

[87] Kahlen, R. (2007); Generation CE-O/Frau in Capital, Heft 11/2007, S. 164, Zeile 16-18

…as one goes through life one learns that if you don't paddle your own canoe, you don't move.
Katherine Houghton Hepburn[88]

Macht

Ohne Macht verläuft keine menschliche Beziehung. Organisationen sind hierarchisch aufgebaut und sind allein aus diesem Grund untrennbar mit Macht verbunden.[89] Der Begriff Macht geht auf das aus dem althochdeutschen stammende Wort *maht* zurück (8. Jahrhundert) und bezeichnete ursprünglich „Vermögen, Körperkraft, Anstrengung, Gewalt, Vollmacht" aber auch die Begriffe „Menge und Fülle" (Pfeiffer, 1993).[90] Wie wird der heutige Begriff „Macht" in der Literatur heute umschrieben?

„Macht ist Einfluss"[91], so definiert Werner Nienhüser (2003), wie er selbst schreibt, für die alltägliche Kommunikation.

„Macht ist die Fähigkeit zu handeln"[92], formuliert Kanter (1977).

„Macht kann als das Hervorbringen beabsichtigter Wirkungen definiert werden."[93] (Bertrand Russell, 1973)

Willi Krüger (1980) sagt: „Macht ist die Möglichkeit von Personen(gruppen) auf das (die) Handlungsfeld(er) andere Personen(gruppen) einzuwirken."[94]

„Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht"[95], so Max Weber (1947).

Michel Croizier und Erhard Friedberg (1979) definieren Macht „als die Fähigkeit, das eigene Verhalten unvorhersehbar zu halten".[96] Und Macht ist ihrer Auffassung nach „…nichts weiter als das immer kontigente Ergebnis der Mobilisierung der von den Akteuren in einer gegebe-

---

[88] **Katharine Houghton Hepburn (* 12. Mai 1907 in Hartford, Connecticut; † 29. Juni 2003 in Old Saybrook, Connecticut) war eine amerikanische Schauspielerin**; Exley, H., Hrsg. (1996); In Celebration of Women, Exley Publications Great Britain and Exley Publications LLC USA, Watford/New York, 1996, Seite 66; Informationen zur Schauspielerin Katharine Houghton Hepburn in Wikipedia, Hrsg. (2011); Katharine Houghton Hepburn in http://de.wikipedia.org/wiki/Katharine_Hepburn vom 23.02.2011

[89] Crozier und Friedberg (1993), S. 17 und 39ff in Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 70

[90] Pfeiffer (1993), S. 821 in Nienhüser, W. (2003); Macht in Organizational Behaviour - Verhalten in Organisationen, Albert Martin (Hrsg.), Kohlhammer, Stuttgart, 2003, Seite 145

[91] Nienhüser, W. (2003); Macht in Organizational Behaviour - Verhalten in Organisationen, Albert Martin (Hrsg.), Kohlhammer, Stuttgart, 2003, Seite 145, Zeile 30

[92] Kanter, R. (1977), S. 166 zitiert in Neuberger, O. (1995), Mikropolitik – Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen, Basistexte Personalwesen, Bd. 7, Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart, 1995, S. 54, Zeile 14

[93] Russell, B. (1973), S. 222; zitiert in Neuberger, O. (1995); Mikropolitik – Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen, Basistexte Personalwesen, Bd. 7, Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart, 1995, S. 52, Zeile 28

[94] Krüger, W. (1980), S. 230 zitiert in Neuberger, O. (1995); Mikropolitik – Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen, Basistexte Personalwesen, Bd. 7, Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart, 1995, S. 52, Zeile 31-32

[95] Weber, M. (1947), S. 28 zitiert in Neuberger, O. (1995); Mikropolitik – Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen, Basistexte Personalwesen, Bd. 7, Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart, 1995, S. 52, Zeile 25-26

[96] Neuberger, O. (2002); Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung: mit zahlreichen Tabellen und Übersichten, UTB für Wissenschaft, Bd. 2234, 6. völlig neubearbeitete und erweiterte Auflage, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart, S. 408, Zeile 3-4

nen Spielstruktur kontrollierten Ungewissheitszone für ihre Beziehungen und Verhandlungen mit anderen Teilnehmern an diesem Spiel."[97]

Henry Mintzberg (1983) schreibt „Power is defined […] simply as the capacity to effect (or affect) organizational outcomes."[98] Macht in Bezug auf organisationale Akteure werden als Managementmacht bezeichnet.[99] (Küpper und Felsch, 2000)

"…power has to do with getting things done, or with getting others to do them. If it means anything, social power is the generative force through which social relations and institutions are directed"[100], so Jack Barbalet (1985).

"A – a person or group – has power insofar as it recruits human agency in the service of its agenda."[101] (Simon und Oakes, 2005)

Allein diese Definitionen, gegriffen aus einer Vielzahl, sind teilweise unterschiedlich in ihrer Ausgangsposition und ihrer Zielsetzung, weisen aber auch Gemeinsamkeiten auf. Ein Zusammenfassungsversuch könnte folgendermaßen lauten: Macht ist die Ausübung von Einfluss auf Menschen mit dem Ziel über sie und ihren Einsatz, und die ggf. angewiesene Art des Gestaltungsvorgangs, also ihre Handlungen, Veränderung zu erreichen.

Das Erreichen der anvisierten Zielsetzung hat immer etwas mit Selbst- und Fremdführung zu tun und daher ist der Zusammenhang von Macht mit Führung und/oder einer Führungsposition immer gegeben.

Inhaber von Führungspositionen sind mit Machbefugnissen ausgestattet wie z.B. Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten, Ressourcen, Privilegien etc.[102] (Schneider, 2007) Es ist davon auszugehen, dass es hinter, ergänzend bzw. parallel zu den offiziellen Machtbefugnissen entlang des Organigramms eines Unternehmens auch „inoffizielle" also sozusagen reale Machtstrukturen gibt. „Diese Machtstruktur, die die formalen Vorschriften ergänzt, berichtigt, ja sogar beseitigt, stellt im Grunde das wirkliche Organigramm da."[103] Auch „Netzwerke und Koalitionen können als „Waffen" der Mikropolitik der Macht verstanden werden."[104] schreibt Gertrude Pfister (2004).

Nach Jüngling (1999) wird Frauen im Umgang mit Macht gerne der Vorwurf gemacht, dass „sie nicht nach Macht streben, sie sogar ablehnen würden, was ihnen wiederum als Unfähigkeit zur Machtausübung und damit als Führungsschwäche ausgelegt wird. Die Machtkompo-

[97] Croizier, M.; Friedberg, E. (1979), S. 17 zitiert in Neuberger, O. (1995); Mikropolitik – Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen, Basistexte Personalwesen, Bd. 7, Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart, 1995, S. 54, Zeile 16-18

[98] Mintzberg, H. (1983), S. 4f in Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 71, Zeile 3-4

[99] Küpper, W.; Felsch, A. (2000), S. 162 in Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 71)

[100] Barbalet, J. (1985), S. 538, zitiert in Simon, B. (2005); Vortrag: Macht, Respekt und Identität; Ringvorlesung „Macht zwischen aktiver Gestaltung und Missbrauch, Universität Kiel, 06.07.2005, Folie 5

[101] Simon, B. and Oakes, P. (2005) zitiert in Simon, B. (2005); Vortrag: Macht, Respekt und Identität; Ringvorlesung „Macht zwischen aktiver Gestaltung und Missbrauch, Universität Kiel, 06.07.2005, Folie 6

[102] vgl. Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 71

[103] Crozier und Friedberg (1993), S. 55 in Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 71, Zeile 12-14

[104] Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.) (2004); Hat Führung ein Geschlecht – Genderarragements in Entscheidungsgremien des deutschen Sports, SPORT und BUCH Strauß GmbH, Bonn, Seite 30, Zeile 13-14

nente gehört aber zu den wichtigsten Faktoren im Unternehmens- und Managementgeschehen. Machtgebraucht wird oft mit Machtmissbrauch gleichgesetzt, weshalb bei vielen Frauen Widerstände bestehen mikropolitische Strategien zu verfolgen."[105] Um überhaupt, wie im vorhergehenden Unterkapitel beschrieben: Ansprüche offensiv geltend zu machen, sich durchzusetzen und dann auch die Managementaufgabe auszufüllen, sind ein gesundes Selbstbewusstsein, Macht und Einfluss erforderlich. Barbara Schneider (2007) rät, dass Macht als ein Instrument angesehen werden soll, „das die individuelle Entscheidungsfreiheit erhöht und der gemeinsamen Zielrichtung dient."[106]

„Wenn Frauen aus moralischen Gründen auf Machtausübung verzichten, begeben sie sich freiwillig in die schwache Position und verwehren sich (und anderen) positive Gestaltungsmöglichkeiten."[107] (Palazzo und Karithki, 2003)

Heidrun Friedel-Howe (1990) kommt zu dem Ergebnis, dass Koalitionen mit anderen Menschen das Machtpotenzial erhöhen können. Sie beschreibt, dass ein potenzieller Koalitionspartner oder eine Koalitionspartnerin umso attraktiver ist, je mehr Macht er oder sie auf sich vereint bzw. je mehr „Machtquellen" er oder sie besitzt.

Sie gibt an, dass es vier unterschiedliche Quellen der Macht gibt:

- Macht, die offiziell mit der innegehaltenen Position verbunden ist (Hierarchieebene).
- Macht, die der Funktion entstammt, der die Position zugehört (in der „Linie" mehr als im „Stab").
- Macht, die sich aus der Position innerhalb des informellen organisatorischen Beziehungs- und Verbindungsnetzes herleitet.
- Macht, die von der Person selbst ausgeht, wie Expertenwissen, Machtmotivation, Überzeugungskraft.[108] (Friedel-Howe, 1990)

Ingesamt sind weibliche Manager in den genannten Machtkriterien den männlichen Managern im Durchschnitt unterlegen: Sie füllen Positionen mit niedriger Positionsmacht aus; sie arbeiten häufiger im „Stab" als in der „Linie", d.h. als in den Kernfunktionen, sie sind seltener in informelle Netze integriert und zudem wird einer Frau noch weniger persönliche Autorität zugeschrieben als einem Mann. Managerinnen sind demzufolge keine sonderlich attraktiven Koalitionspartnerinnen.[109]

Dazu kommt noch, dass Susanne Günther und Jochen Gerstenmaier (2005) aufstiegshemmende Faktoren identifizieren konnten. Es wurden wahrgenommene Diskriminierung und

[105] Jüngling (1999), S. 317 in Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 71, Zeile 9-15
[106] Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 73, Zeile 6-7
[107] Palazzo und Karithki (2003), S. 35 in Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 73, Zeile 7-9
[108] vgl. Friedel-Howe, H. (1990); Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften, S. 30,
[109] vgl. Friedel-Howe, H. (1990); Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften, S. 30

Netzwerkisolation untersucht.[110] Eine Ursache der Diskriminierung wegen ihres Geschlechts sehen Führungsfrauen zu 81 % im fehlenden Machtbewusstsein von Frauen. Es gibt als vermutete Ursache auch den informellen Netzwerkausschluss durch die Männer (64 %) (Kapitel 4.2.3, Männerbund Management) und Barrieren durch das traditionelle Rollenverständnis beiderlei Geschlechts (66 %) als prägende Werte.[111]

Sonja Bischoff (2005) hat zum Thema Macht in ihrer Untersuchung festgestellt, dass Frauen in derselben Führungsebene wie Männer, schlechter mit Personal ausgestattet sind als ihre männlichen Kollegen, was insbesondere für Frauen in kleinen Unternehmen bis 40 Mio. € Umsatz pro Jahr oder/und 250 Beschäftigte gilt.[112]

Männer als auch Frauen umgeben sich am häufigsten mit Mitarbeitern des eigenen Geschlechts. Auch Frauen in der ersten Führungsebene verfahren so, obwohl für Männer und Frauen zu beobachten ist, dass mit höherer Hierarchiestufe der Anteil männlicher Mitarbeiter zunimmt.[113] Männer wie Frauen führen, nach ihrer Selbstbeurteilung ihres Führungsverhaltens, grundsätzlich kooperativ und verhalten sich autoritär, wenn die Situation es verlangt.[114] In den letzten beiden Punkten ist kein Unterschied zwischen den Geschlechtern festzustellen.

„Noch nie seit 1991 haben im Durchschnitt so wenige Frauen aus ihrer Position ein Machtbewusstsein geschöpft. Andererseits ist festzustellen, dass die Neigung zum situativ autoritären Verhalten häufig mit einem entsprechend ausgeprägten Machtbewusstsein einhergeht.“ Sonja Bischoff (2007) vermutet, dass die Bevorzugung gleichgeschlechtlicher Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen ein Grund für dieses Ergebnis sein könnte, da hiermit der Glaube einher gehen könnte, dass Macht aus der eigenen, damit hergestellten Position gewonnen werden kann.[115]

Probandinnen und Probanden aus dem mittleren Management gaben an, dass zukünftig erfolgreiches Führungsverhalten vorrangig auf besonderen Fähigkeiten bei der Führung von Menschen basieren würde, wie z.B. Führung mit Zielvorgaben, Toleranz, Verständnis und Geduld als auch Autorität. Die Führungskraft soll Vorbild sein und über soziale Kompetenz verfügen. Sie soll viele Facetten eines „guten Charakters“ verkörpern. Kooperation, Teamorientierung und kommunikative Fähigkeiten haben an Wert verloren.[116]

Aus Sicht von Sonja Bischoff gelten bei Frauen (wie oben genannt) das Selbstvertrauen und gesunder Menschenverstand, bei Männern werden Charisma und Mut als besondere Führungseigenschaften genannt. Aus der letzten Eigenschaft begründet sich aus dem Selbst-

---

[110] Studie: 100 Führungsfrauen in Wirtschaftsunternehmen in Deutschland im Alter von 32-55 Jahren von denen mehr als die Hälfte mit einem männlichen Kollegenanteil von mehr als 95 % zusammenarbeiteten befragt; näheres zur Studie in Anhang 4.1

[111] vgl. Günther, S.; Gerstenmaier, J.; Ludwig-Maximilians-Universtität (LMU), Hrsg. (2005), S. 13

[112] Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 296, Nr. 1

[113] Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 296, Nr. 2

[114] Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 296, Nr. 3

[115] Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 296, Nr. 4

[116] Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 296-297, Nr. 5

verständnis für Führung befähigt zu sein.[117] Damit wird auch gleichzeitig Macht übertragen und dann ausgeübt.

„Frauen müssen lernen zur Macht zu segeln“[118], so Gabriele Kult, Geschäftsführerin bei Accenture (2002) In der Studie wurden 83 Top-Frauen gebeten zur „Gretchenfrage“ – Angst vor der Macht (?): „Wie ausgeprägt sind der Wille zur Macht und die Leidenschaft, sich auszuzeichnen?“[119] Stellung zu beziehen.[120] Die Befragungsergebnisse zeigen: Führungsfrauen streben nicht nach Macht. „Auf der Siegerstraße stehen, öffentliche Anerkennung genießen, Macht und Einfluss besitzen – das ist die Sache der Frauen nicht.“[121]

Höhere Bedeutung für die befragten Frauen haben, nach Svenja Falk und Sonja Fink (2002), persönliche Standards und Sinnanforderungen als der autoritären Gestaltung des beruflichen Umfeldes. „Interessante Arbeit, etwas Sinnvolles tun – das motiviert weibliche Talente offensichtlich viel mehr als eine Karriere anzustreben, als die Ansicht mehr Macht zu erlangen.“[122] „Hier hat sich an der klassischen Denkstruktur nichts verändert.“[123] Eine Ausnahme bilden Politikerinnen, die bereits seit mehreren Jahren als Ministerinnen im Zentrum der Macht agieren oder agiert haben.[124]

Barbara Schneider (2007) kommt zu dem Ergebnis: „Das in der Literatur vorherrschende Bild von der Angst der Frauen vor der Macht fand - entgegen den Erwartungen – keine Bestätigung“[125] Die von Schneider befragten weiblichen und männlichen Führungskräfte haben unterschiedliche Ansichten bezüglich der Annahme, dass weibliche Führungskräfte beim Aufstieg in Organisationen weniger auf strategisches Handeln setzen als ihre männlichen Kollegen. Durch die Frauen wird diese Aussage mehrheitlich bestätigt und vor allem Spitzenmanagerinnen bestätigen diese These. Männer hingegen bescheinigen den Frauen kein geringeres Interesse an der Verfolgung mikropolitischer Strategien. Ebenso tendieren die männlichen Führungskräfte mehrheitlich dazu, den Frauen die notwendigen Fähigkeiten für ein eigeninteressiertes, machtstrategisches Verhalten zuzuschreiben, während die weiblichen Führungskräfte signifikant eher der Meinung sind, dass es Frauen an diesen Fähigkeiten mangelt.[126]

Die zweite Annahme im Zusammenhang mit dem Thema Macht, dass weibliche Führungskräfte Macht stärker ablehnten als männliche, wurde nicht unterstützt. „Für die befragten Managerinnen, allen voran die Topmanagerinnen, gehört der gezielte Umgang mit Macht

---

[117] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 104
[118] Falk, S.; Fink, S.; Accenture, Hrsg. (2002); Frauen und Macht – Aufbruch oder Widerspruch?, S. 11
[119] Falk, S.; Fink, S.; Accenture, Hrsg. (2002); Frauen und Macht – Aufbruch oder Widerspruch?, S. 13
[120] **67 % aus dem Bereich der Wirtschaft, 17 % aus der Politik, 16 % aus der Wissenschaft aus Österreich, Deutschland und der Schweiz**; vgl. Falk, S.; Fink, S.; Accenture, Hrsg. (2002); Frauen und Macht – Aufbruch oder Widerspruch, S. 13
[121] Falk, S.; Fink, S.; Accenture, Hrsg. (2002); Frauen und Macht – Aufbruch oder Widerspruch?, S. 15, Zeile 3-6, linke Spalte
[122] Falk, S.; Fink, S.; Accenture, Hrsg. (2002); Frauen und Macht – Aufbruch oder Widerspruch?, Sulbach/Taunus/ Kronberg/Berlin, Kontakt: sonja.fink@accenture.com, S. 15, Zeile 10-14, linke Spalte
[123] Falk, S.; Fink, S.; Accenture, Hrsg. (2002); Frauen und Macht – Aufbruch oder Widerspruch?, Sulbach/Taunus/ Kronberg/Berlin, Kontakt: sonja.fink@accenture.com, S.15, Zeile 10-21, linke Spalte
[124] vgl. Falk, S.; Fink, S.; Accenture, Hrsg. (2002); Frauen und Macht – Aufbruch oder Widerspruch?, Sulbach/Taunus/ Kronberg/Berlin, Kontakt: sonja.fink@accenture.com, S. 15
[125] Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 118, Zeile 16-17
[126] vgl. Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 119

stärker zum Anforderungsprofil von Führungskräften als für die befragten Manager. Bemerkenswert ist, dass vor allem Topmanager eine zielgerichtete Machtausübung als signifikant weniger wichtig erachten."[127]

Auf die Frage nach der Motivation für die Einnahme einer Führungsposition gaben die Probandinnen und Probanden an, dass für sie Macht und Einfluss in der Bedeutungsrangfolge für den beruflichen Aufstieg zwar auf den hinteren Plätzen rangierten, doch es gibt Ausnahmen: „Zum einen messen die befragten Managerinnen und insbesondere Topmanagerinnen im Durchschnitt organisationaler Macht eine signifikant höhere Bedeutung bei als die befragten Manager. Zum anderen ist Macht vor allem für die HR-Managerinnen ein wichtiger Erfolgsfaktor für ihre Arbeit."[128] Insgesamt, so Schneider (2007) haben die Themen Machtausübung und Einfluss und Macht in der Bedeutungsrangfolge für die befragten Frauen und Männer im Kontext anderer Kriterien eine eher untergeordnete Priorität. Frauen gewichteten das Machtthema etwas höher.[129]

Ein möglicher Grund wird von Ansfried B. Weinert (1990) aufgezeigt, da er davon ausgeht, dass entsprechendes Rollenverhalten negativ sanktioniert wird: „Obwohl die Kombination aus hoher Führungs-Leistungs-Motivation in einem Zusammenhang steht mit Management-Erfolg, zeigt sich, dass Frauen zwar häufig diese Eigenschaften besitzen, dabei aber keinesfalls gleichzeitig ebenso durchsetzungsfähig oder konkurrenzfähig sind, wie ihre männlichen Kollegen."[130] (Kapitel 4.2.3.2, Manager sind männlich [Punkt]) Der Autor vermutet als Ursache, dass Frauen ihren Impuls der Durchsetzungsfähigkeit und des Ergreifens der Macht hemmen, um nicht gegen bestimmte stereotype Geschlechterrollenerwartungen (-stereotype) zu verstoßen. Weinert schlägt vor, den Mangel an Spitzenführungskräften (gerade bei den Frauen) durch gezielte Anwerbung, Selektion, Beförderung, Bindung an den Betrieb zu beheben. Stereotype Annahmen im Rollenverhalten hält er dabei für nicht förderlich![131] „Es scheint nahezuliegen, dass soziale/gesellschaftliche Rollenvorschriften häufig dermaßen funktionieren, dass sie hochdominante Frauen daran hindern, die Führung zu übernehmen, [als] auch wenn es sich um wenig dominante Männer handelt. Es dabei um einen gesellschaftlichen Rollenkonflikt, der auf sehr ernste Weise das Praktizieren von Führung behindert. Andererseits mag damit das Übernehmen der Führung durch einen dominanten Mann gegenüber wenig dominanten Frauen vereinfacht werden."[132]

Im Hinblick auf die wissenschaftlichen Ergebnisse ist zusammenfassend zu sagen, dass das wichtigste ist, dass Frau, wie Katherine Houghton Hepburn sagt, das „Ruder" bzw. die Macht und alles, was dazu sonst noch erforderlich ist, ganz bewusst aufnimmt und davon gezielt Gebraucht macht, um ihr „eigenes Kanoe" bzw. ihren eigenen Lebensweg und ihre eigene

[127] Schneider, B. (2007), Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 119, Zeile 12-17
[128] Schneider, B. (2007), Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 119, Zeile 20-25
[129] vgl. Schneider, B. (2007), Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 119
[130] Weinert, A. B. (1990); Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten, S. 45, Zeile 8-12
[131] vgl. Weinert, A. B. (1990); Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten,S. 45
[132] Weinert, A. B. (1990); Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten,S. 54, Zeile 41-47

Karriere anzugehen und gut voranzukommen. Frauen haben keine Angst vor Macht und können sie für sich nutzen.

Jetzt wo ich könnte,
weiß ich nicht mehr,
ob ich eigentlich will.
Martin et al. (1987)[133]

Ehrgeiz und Wille der Frauen/ Karriereambivalenz

„Karriereambivalenz dieser Art, mangelndes Selbstvertrauen bei der Ergreifung von Karrierechancen, mangelnde Karrieremotivation überhaupt und eine zu geringe Bereitschaft, sich den ‚mikropolitischen Spielregeln' beim Kampf um den Aufstieg und Macht anzupassen, wird den Frauen vor allem dann angelastet, wenn es um die Erklärung des oft nur mäßigen Erfolg so genannter „Frauenförderungsmaßnahmen" für den Aufstieg in das Management geht."[134]

Männer sind lt. Heidrun Friedel-Howe (2003) der Meinung, dass die bedingte weibliche Führungskompetenz an mangelnder Karrieremotivation[135] und der „zu starken emotionalen Steuerung"[136] von Frauen festzumachen ist.

Bezüglich der Frauenförderung müsste nach Friedel-Howe mehr darüber nachgedacht werden, wie sich die „Aufstiegskompetenz"[137] von Frauen verbessern ließe, da sie einen gewissen Realitätsgehalt aufgrund ihrer Forschungsbefunde die sie gesichtet hat, feststellte.

Ehrgeiz und Wille unterliegen, wenn es um den „Kampf" beim Aufstieg geht, dem zuvor erwähnten Selbstunterschätzungssyndrom aufgrund sehr hoher „Selbstwirksamkeitserwartung"[138]. Wenn eine Frau sich viel vornimmt und an sich und ihre Arbeit sehr hohe Ansprüche stellt, wäre es möglich, dass diese Erwartungen so hoch sind, dass sie glaubt, diesen Ansprüchen nicht genügen zu können – mangelndes Selbstvertrauen. Der Wille, die Position zu bekommen ist zwar vorhanden, aber der Ehrgeiz könnte auf der Strecke bleiben, da das Ziel unerreichbar zu sein scheint. Resultierend daraus sind der Wille und der „Kampf" darum erstickt, auf dem Weg dahin, oder sogar im Keim.

Rolf Haubl und G. Günter Voß (2008) haben eine Verlaufsuntersuchung mittels Supervisorinnen und Supervisoren durchgeführt, die ihnen Einblicke in das Innenleben von Organisationen, ihre „Seele", ermöglichte. Sie untersuchten hierbei die Überforderung von Führungskräften, die auch den Beschäftigten und somit auch den aufmerksamen, kritischen Frauen im Unternehmen nicht verborgen bleiben. Es wurden acht Kategorien gebildet: Effizienz, Inno-

[133] Zitat aus Martin et al. in Heidrun Friedel-Howe (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, Domsch, M. E.; Regnet, E., Lutz von Rosenstiel (Hrsg.), 5. überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel, S. 549, Zeile 12
[134] Friedel-Howe (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten, S. 549, Zeile 13-19
[135] vgl. Friede-Howe (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten, S. 554
[136] vgl. Friede-Howe (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten, S. 556
[137] Friedel-Howe (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten, S. 549, Zeile 24
[138] Friedel-Howe (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten, S. 549, Zeile 28 und 29

vation und Veränderung, Qualität, Professionalität, Führung, Kollegialität, Belastung und Selbstfürsorge. Für alle Bereiche wurden eindrucksvolle und aufgrund ihrer Erhebung (Qualitative Methode) die Realität in den Unternehmen widerspiegelnde Ergebnisse erarbeitet, die hier nur in Ausschnitten dargestellt werden können:

Effizienz:
- Effizienzdruck steigt über alle Branchen hinweg an
- Negativ: Innovations- und Veränderungszwang geht auf Kosten langfristiger Planungssicherheit
- Leistungsträger haben den gestiegenen Effizienzdruck zunächst begrüßt, wegen größerer Leistungsgerechtigkeit. Nun ist der Druck noch weiter gestiegen, durch ihren angestiegenen Einsatz.
- Verlust an Kreativität, da Kreativität sich nur in Zeiten und Räumen entfalten kann, die von Effizienzdruck entlastet sind.
- Begünstigung von Standardisierung[139]

Innovation und Veränderung:
- Das Innovations- und das Veränderungstempo nehmen stetig zu.
- Strategien für stetige (kleine) Gewinne und zukunftsfähige Strukturen werden in Organisationen häufig nicht entwickelt.
- Beschleunigung: keine Zeit um herauszufinden, was Beschäftigte besonders gut können, als Folge wird die Fluktuation der Stellenbesetzung erhöht.
- „Sich flexibel zu zeigen und sofort Aufgaben zu übernehmen, die ihnen angeboten werden, signalisiert Leistungsbereitschaft, nicht aber zwangsläufig auch Leistungsfähigkeit."[140]
- Die Anpassung der Beschäftigten geht nicht so schnell wie das Innovationstempo, die Rhetorik wird gewechselt, um sich zu schützen.
- Die Sehnsucht nach Abkürzungen führt dazu, dass Beratern geglaubt wird.
- Schnellere Eskalation von Konflikten, sie werden aber erst thematisiert, wenn das Vertrauen aufgebraucht und das „Rabattmarkenheft" voll ist.[141]

Qualität:
- Sicherung der Qualität von Arbeitsleistungen durch eine zeitaufwändige Dokumentation und Evaluation (Pflicht) => bindet viel Zeit, Arbeitsleistung sinkt[142]

Professionalität:
- Professionellen fällt es immer schwerer, die nötigen Ressourcen für „gute Arbeit" zu erhalten.
- Die Entprofessionalisierung nimmt zu und weniger qualifizierte Kräfte übernehmen die Aufgaben (kränkend für Professionelle); Denn nicht standardisierbare Probleme bedürfen einer professionellen Bearbeitung, gerade wenn ein hoher Handlungsdruck besteht.
- Qualitäts- und Sicherheitsstandards können unterschritten werden, wenn keine professionelle Bearbeitung von Problemen erfolgt.
- Viele Beschäftigte schätzen realistisch ein, dass sie das Wohl derer gefährden, die auf ihre Dienste und Leistungen angewiesen sind, so z.B. in der Pflege, was Schuldgefühle verursachen kann und ggf.

[139] vgl. Voß, G. G.; Haubl, R.; Möller, H.; Schiersmann, C.; Hrsg. (2009); Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen – Arbeit und Leben in Organisationen, S. 4
[140] Voß, G. G.; Haubl, R.; Möller, H.; Schiersmann, C.; Hrsg. (2009); Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen – Arbeit und Leben in Organisationen 2008, S. 4, Zeile 13-18, mittlere Spalte
[141] vgl. Voß, G. G.; Haubl, R.; Möller, H.; Schiersmann, C.; Hrsg. (2009); Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen – Arbeit und Leben in Organisationen 2008, S. 4
[142] vgl. Voß, G. G.; Haubl, R.; Möller, H.; Schiersmann, C.; Hrsg. (2009); Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen – Arbeit und Leben in Organisationen 2008, S. 4

lähmend wirkt. Die Bereitschaft, Widerstand zu leisten, sinkt weiter.[143]

Führung:

- „Führung ist ein anspruchsvolles und komplexes Geschäft geworden."[144]
- Als Projektionsfläche für alle mit Veränderungsprozessen einhergehenden negativen Gefühle, dienen die Führungskräfte. Auf sie richtet sich aber gleichzeitig die Sehnsucht der Beschäftigten, gerecht und fürsorglich behandelt zu werden.
- Eine Führungskraft muss ambivalenten Erwartungen Beschäftigter ausbalancieren: die einen Beschäftigten, die ihre Arbeitsrolle als autonome Rollengestaltung interpretieren, lehnen Führung als unnötig ab, sehnen sich aber danach, Verantwortung abgeben zu können.
- Von guter Führung erwartet man weniger Regelsetzung aber Zielsetzung und Unterstützung.
- Durch häufige Umstrukturierungen entsteht bei den Beschäftigten der Eindruck, dass Führungskräfte kaum mehr Macht als die Beschäftigten haben.
- Selten: Berichte von kompetenter Führung[145]
- „Eher wird von Führungskräften berichtet, die unzugänglich und unzulänglich sind, weil es ihnen an entsprechenden kommunikativen Kompetenzen und Mut zu wirklich kooperativer Führung mangelt."[146] Hierdurch entsteht der Eindruck, dass die Führungsaufgabe an ungeeignete Person vergeben wurde.
- „Heute werden die Positionen von Managern besetzt, die vermeintliche profitable Veränderungen durchsetzen, weil sie kein Verständnis für die Qualitätsstandards „guter Arbeit" haben und deshalb auch nicht beurteilen können, welche Ressourcen zu deren Erfüllung unentbehrlich sind."[147]

Kollegialität:

- Es wurde eine fortschreitende Entsolidarisierung, bis hin zum Mobbing festgestellt. Beschäftigte, die sich gemeinsam für bessere Arbeitsbedingungen einsetzen sind selten, die Belegschaft ist häufig in Gruppen gespalten und die Beschäftigten machen sich das Leben wechselseitig schwer. Beispielhaft nennen Rolf Haubl und G. Günter Voß (2008) die schlechte Einarbeitung junger Beschäftigter und Traditionsbrüche durch junge Beschäftige, die sich profilieren wollen.
- Immer mehr Menschen befinden sich in befristeten Arbeitsverträgen oder in prekärer Beschäftigung und sind dadurch ungeschützter als unbefristet Beschäftigte, die i.d.R. bessere Arbeitsbedingungen haben. Es entsteht Neid dieser ungünstig Beschäftigten gegenüber Vollzeitbeschäftigten mit festen unbefristeten Verträgen. Letzteren wird unausgesprochen aber praktisch mehr Verantwortung übertragen, was zu einer Überforderung führt.
- Konflikte werden von unbefristet Beschäftigten mit befristet Beschäftigten kaum ausgetragen sondern eher „ausgesessen".

[143] vgl. Voß, G. G.; Haubl, R.; Möller, H.; Schiersmann, C.; Hrsg. (2009); Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen – Arbeit und Leben in Organisationen 2008, S. 4-5
[144] Voß, G. G.; Haubl, R.; Möller, H.; Schiersmann, C.; Hrsg. (2009); Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen – Arbeit und Leben in Organisationen 2008, S. 5, Zeile 26-27, linke Spalte
[145] vgl. Voß, G. G.; Haubl, R.; Möller, H.; Schiersmann, C.; Hrsg. (2009); Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen – Arbeit und Leben in Organisationen 2008, S. 5
[146] Voß, G. G.; Haubl, R.; Möller, H.; Schiersmann, C.; Hrsg. (2009); Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen – Arbeit und Leben in Organisationen 2008, S. 5, Zeile 23-29, mittlere Spalte
[147] Voß, G. G.; Haubl, R.; Möller, H.; Schiersmann, C.; Hrsg. (2009); Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen – Arbeit und Leben in Organisationen 2008, S. 5, Zeile 37-45, mittlere Spalte

- „Im Bewusstsein knapper Karrierechancen werden Kolleg/Innen, die den eigenen Karrierezielen nicht länger nützen, nur mehr halbherzig unterstützt.“[148]
- Wechselseitige Kontrolle zwischen den Beschäftigten nimmt zu, damit keiner einen Vorteil hat. Auch der Verdacht, dass andere sich heimlich Vorteile verschaffen könnten, ist unvorteilhaft für die Zusammenarbeit. Eine Mißtrauenskultur entsteht.
- Rolf Haubl und G. Günter Voß (2008) stellen fest, dass die Leistung der Beschäftigten sinkt[149]

Belastung:

- Die Arbeitsintensität hat erheblich zugenommen. Arbeitsprozesse werden verdichtet und beschleunigt; Nischen werden beseitigt. Eine Belastungsquelle, die Beschäftigte über kurz oder lang nicht mehr bewältigen.
- Die Erwartung an die Beschäftigten ist, dass sie jederzeit an die Grenzen der Arbeitskraft gehen, dadurch steht die physische und vor allem die psychische Gesundheit auf dem Spiel. Krankheit und/ oder innere Kündigung sind die Folge.
- Nicht mithalten zu können, lässt Schamgefühle entstehen. Mit ihnen und der Überlastung wird aber nicht offen umgegangen, was die Solidarisierung der Beschäftigten und die Politisierung der Arbeitsbedingungen erschwert.
- Andere Beschäftigte übernehmen (unausgesprochen) Arbeiten von Überlasteten, was zur Entstehung von Mehrarbeit bei ihnen führt. Dadurch begeben sie sich in einen Teufelskreis, der die Beschäftigten bis an ihre persönlichen Grenzen und deren Resignation führt.
- Durch die anhaltende Überforderung entwickelt sich eine Kultur des Klagens, die keine angemessene Auseinandersetzung mit dem Problem ermöglicht, sondern dessen Ritualisierung und Aufrechterhaltung fördert.
- Insbesondere bei Leistungsträgern ist vermehrter Arbeitseinsatz ein Resultat von Zielvereinbarung und Leistungszulagen mit dem selbst wählbaren Weg zum Ziel und der selbst gewählten Art der Arbeitserledigung. Hierin sehen Rolf Haubl und G. Günter Voß (2008) ein Mittel zum Missbrauch, um Beschäftigte unter Druck zu setzen. Hiermit machen Beschäftigte Erfahrungen und beginnen dann damit, ein „systematisches Unterlaufen der Vereinbarungsmechanismen“[150] zu organisieren.
- Führungskräfte haben eine Führsorgepflicht ihren Untergebene und sich selbst gegenüber, ein Problem gibt es dann, wenn sie ihre eigenen Grenzen nicht kennen.
- Wenn Beschäftigte mehr Arbeit leisten, als eigentlich geplant ist, ist die Erhöhung der Arbeitszeit (über die vertraglich geregelte Arbeitszeit hinaus) die Folge. Hierdurch erfolgt die Belastung der Work-Life-Balance, was auf Kosten der Familien geht und die familiären Beziehungen verarmen lässt.
- Der Beruf wird als Identitätsstiftend erlebt. Wenn nicht klar ist, wie lange die Qualifikationen noch gebraucht werden, hat das auch Auswirkungen auf das Privatleben. Wenn Die Beschäftigten „in ihrem beruflichen Status erschüttert“ werden „verlieren sie leicht an familiärer Autorität“.[151] Beschämungsängste werden unbemerkt weitergegeben oder die Familie soll die Probleme kompensieren.[152]

[148] Voß, G. G.; Haubl, R.; Möller, H.; Schiersmann, C.; Hrsg. (2009); Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen – Arbeit und Leben in Organisationen 2008, S. 5, Zeile 36-40, rechte Spalte
[149] vgl. Voß, G. G.; Haubl, R.; Möller, H.; Schiersmann, C.; Hrsg. (2009); Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen – Arbeit und Leben in Organisationen 2008, S. 5-6
[150] Voß, G. G.; Haubl, R.; Möller, H.; Schiersmann, C.; Hrsg. (2009); Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen – Arbeit und Leben in Organisationen 2008, S. 6, Zeile 16-17, mittlere Spalte
[151] Voß, G. G.; Haubl, R.; Möller, H.; Schiersmann, C.; Hrsg. (2009); Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen – Arbeit und Leben in Organisationen 2008, S. 6, Zeile 7-9, rechte Spalte
[152] vgl. Voß, G. G.; Haubl, R.; Möller, H.; Schiersmann, C.; Hrsg. (2009); Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen – Arbeit und Leben in Organisationen 2008, S. 6

Selbstfürsorge:

- „Es nehmen Arbeiten zu, deren erfolgreiche Erledigung eine flexible Abstimmung der Beschäftigten über berufliche Grenzen hinweg verlangt.“[153] Es gilt, den eigenen Informationsbedarf zu kommunizieren und fremden zu antizipieren. Durch mangelhafte Kommunikationsfähigkeit, ggf. durch die o.g. Probleme unter Kolleginnen und Kollegen, neigen Beschäftige dazu diese Arbeiten selbst zu erledigen.
- Zielvereinbarungen werden geschlossen und setzen eine hohe Selbsterkenntnis voraus „Nur diejenigen Beschäftigten, die genau wissen, welche Ressourcen sie für bestimmte Leistungen benötigen, und überzeugend darstellen können, dass der Organisation ansonsten Gewinne entgehen, können mit realistischen Vereinbarungen rechnen.“[154]
- Die notwendige Selbstfürsorge hat einen geschlechtsspezifischen Aspekt:
  Weibliche Beschäftigte müssen lernen sich aggressiver selbst zu behaupten, auch wenn sie damit kollegiale Beziehungen aufs Spiel setzen.
  Männer hingegen müssen lernen sich selbst und anderen gegenüber ein Bedürfnis nach Halt gebenden kollegialen Beziehungen einzugestehen und gegebenenfalls rechtzeitig Entlastung zu suchen, ohne dies als Schwäche zu erleben; auch sie sind nicht unbegrenzt belastbar.
- Leistungsträger müssen lernen, ihren Arbeitseinsatz aus Gründen eines psychosomatischen Selbstschutzes zu dosieren; Das Selbstwertgefühl darf in diesem Fall nicht an die Karriere geknüpft sein.[155]
- Eine Entlastung soll durch das Erkennen und Eröffnen von Handlungsspielräumen erfolgen, in denen der Effizienzdruck sanktionsfrei vermindert ist. „Dazu müssen sie allerdings vermeintliche Sachzwänge als Verdinglichung kontingenter Machtverhältnisse durchschauen.“[156]

Rolf Haubl und G. Günter Voß (2008) halten fest, dass das, „was den Beschäftigten als ‚Freiheit’ versprochen wird, […] sich bei genauerem Hinsehen als höchst ambivalente Selbstverantwortlichkeit [erweist].“[157] Außerdem folgern sie, dass durch den hohen Druck, dauerhaft sachlich und ökonomisch hoch effizient sein zu müssen, der Verschleiß psychophysischer Kräfte erfolgt. Beschäftigte und Führungskräfte erleben die Arbeit als erschöpfende Belastung.[158] Schnelle Überforderung durch kontinuierlichen Innovationsdruck führen selten zu nachhaltigen Problemlösungen. Das Gegenteil ist der Fall: Qualität und Professionalität sind gefährdet[159] oder bleiben auf der Strecke.

[153] Voß, G. G.; Haubl, R.; Möller, H.; Schiersmann, C.; Hrsg. (2009); Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen – Arbeit und Leben in Organisationen 2008, S. 6, Zeile 7-9, rechte Spalte
[154] Voß, G. G.; Haubl, R.; Möller, H.; Schiersmann, C.; Hrsg. (2009); Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen – Arbeit und Leben in Organisationen 2008, S. 6, Zeile 31-38, rechte Spalte
[155] vgl. Voß, G. G.; Haubl, R.; Möller, H.; Schiersmann, C.; Hrsg. (2009); Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen – Arbeit und Leben in Organisationen 2008, S. 6-7
[156] Voß, G. G.; Haubl, R.; Möller, H.; Schiersmann, C.; Hrsg. (2009); Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen – Arbeit und Leben in Organisationen 2008, S. 7, Zeile 11-15, mittlere Spalte
[157] Voß, G. G.; Haubl, R.; Möller, H.; Schiersmann, C.; Hrsg. (2009); Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen – Arbeit und Leben in Organisationen 2008, S. 7, Zeile 27-31, mittlere Spalte
[158] vgl. Voß, G. G.; Haubl, R.; Möller, H.; Schiersmann, C.; Hrsg. (2009); Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen – Arbeit und Leben in Organisationen 2008, S. 7
[159] vgl. Voß, G. G.; Haubl, R.; Möller, H.; Schiersmann, C.; Hrsg. (2009); Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen – Arbeit und Leben in Organisationen 2008, S. 7

Angesichts eines ständigen Wandels entsteht ein drängender Bedarf nach verantwortlicher und unterstützender Führung. Betriebliche Vorgesetzte zeigen sich dem oft nicht gewachsen. Sie verstehen sich primär als hart drängende Change Agents. Die Führungskräfte neigen dazu, den auf sie einwirkenden Druck nach unten weiterzugeben, und ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit den Folgen weitgehend allein zu lassen. Unter all dem leidet die Kollegialität. Die aktive „Selbstfürsorge“[160] wird zur Aufgabe der Beschäftigten mit der viele überfordert sind. Auch das Verhältnis von Berufsleben und Privatsphäre wird in Mitleidenschaft gezogen. „Die modische Rede von der Work-Life-Balance zeigt das Problem zwar an, trägt aber kaum etwas zu seiner Lösung bei.“[161]

Liest man diese Studienergebnisse von Rolf Haubl und G. Günter Voß (2008), dann ist es nicht verwunderlich, dass Anja Fahrenholz und Hanna Meißner (2003) in ihrer Studie zur LB Berlin herausstellen, dass Frauen nicht um jeden Preis eine Karriere im Sinne des vertikalen Aufstiegs anstreben, sondern die zeitlichen und inhaltlichen Anforderungen der nächsten Karrierestufe reflektieren. Sind ihnen die Kosten des Aufstiegs zu hoch, steigen sie aus dem betrieblichen Karrierekarussell aus.[162]

Als „reflexive Karriereorientierung“ definieren die beiden Autorinnen, dass die Frauen hohe Ansprüche an ihre berufliche Tätigkeit haben und, dass durchaus Interesse an beruflicher Weiterentwicklung vorhanden ist. Sie sind auch bereit hohen Einsatz zu erbringen. Frauen wiegen ab: „Sie wollen sowohl im beruflichen Kontext als auch im privaten Leben handlungsmächtig sein, indem sie berufliche Inhalte ebenso wie außerberufliches Leben erfüllend gestalten – und sie wollen beide Bereiche miteinander in Einklang bringen.“[163] Ein unfreiwilliger und zugleich freiwilliger Karriereausstieg.

Fahrenholz und Meißner stellen auch fest, dass es einen Bruch zur zweiten Karriereebene gibt, der wie eine gläserne Decke (Kapitel 4.2.3.1) beim Aufstieg wirkt. hier kommt es verstärkt auf männliche Normen als „außerfachliche Qualifikationen“[164] (Kapitel 4.2.3) an: Schlips, dunkler Anzug respektive Kostüm, Durchsetzungsvermögen und Einzelkämpfertum. Auch hohe zeitliche Verfügbarkeit und Flexibilität führen zu Arbeitsplätzen in einem Umfang von „Eineinhalb-Personen-Jobs“.[165] Frauen wollen so nicht leben und diese „Insignien“ stets und ständig vor sich her tragen und leben. Fahrenholz und Meißner (2003) stellen daher die Frage, ob Frauen sich den Strukturen vielleicht auch verweigern und so nicht leben, den hohen Preis einer männlich genormten Karriere nicht zahlen wollen.[166] Festzuhalten bleibt: „Die

[160] vgl. Voß, G. G.; Haubl, R.; Möller, H.; Schiersmann, C.; Hrsg. (2009); Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen – Arbeit und Leben in Organisationen 2008, S. 7, Zeile 20, rechte Spalte
[161] Voß, G. G.; Haubl, R.; Möller, H.; Schiersmann, C.; Hrsg. (2009); Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen – Arbeit und Leben in Organisationen 2008, S. 7, Zeile 26-29, rechte Spalte
[162] vgl. Fahrenholz, A.; Meißner, H. (2003); Betriebliche Gleichstellungspolitik – Wie männliche Strukturen als Karrierebremse wirken in Mitbestimmung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Heft Januar/Februar (1+2) 2003, S. 22
[163] Fahrenholz, A.; Meißner, H. (2003); Betriebliche Gleichstellungspolitik, S. 22, Zeile 13-20, mittlere Spalte
[164] Fahrenholz, A.; Meißner, H. (2003); Betriebliche Gleichstellungspolitik, S. 21, Zeile 43-44, mittlere Spalte
[165] Fahrenholz, A.; Meißner, H. (2003); Betriebliche Gleichstellungspolitik, S. 21, Zeile 1, rechte Spalte; vgl. Fahrenholz, A.; Meißner, H. (2003); Betriebliche Gleichstellungspolitik, S. 22
[166] vgl. Fahrenholz, A.; Meißner, H. (2003); Betriebliche Gleichstellungspolitik, S. 21

Frauen stellen also sehr konkret die Organisations- und Arbeitsstrukturen der hohen Führungsebene in Frage."[167] Und die Frage, ob sich die Frauen den Strukturen verweigern, muss auch immer aus der Perspektive gestellt werden, inwiefern sich die Strukturen den Frauen verweigern[168] und sich ihnen nicht anpassen.

Gertraude Krell (2010) unterstützt die Ergebnisse von Fahrenholz und Meißner indem sie schreibt, dass Frauen sich genau überlegen, ob sie unter den betrieblichen Bedingungen aufsteigen wollen. Über ein Ergebnis der forsa-Studie im Auftrag der Initiative Generationen CEO (2007)[169], dass Frauen mangelnden Ehrgeiz unterstellt (diese Antwort gaben 22 % der Befragten, Platz 5 von 5 Hauptgründen nach denen 501 Frauen in Führungspositionen befragt wurden bez. Inhalten, die den Aufstieg ins Top-Management erschweren), interpretiert sie so, dass sich dahinter auch verbergen könnte, dass Frauen unter den gegebenen Umständen nicht aufsteigen wollen.[170]

„Warum gibt es Ihrer Meinung nach so wenige Frauen in Führungspositionen", lautete die Frage an 31 Versuchspersonenpaare (Führungskraft und Mitarbeiterin).[171] Die Antworten:

- Frauen drängen nicht in Führung, kämpfen nicht genug (Platz 6 von 19 Items, 10 Führungsfrauen, 13 Mitarbeiterinnen antworteten so);
- Wille und Ehrgeiz fehlen, kein Bock durchzuhalten (Platz 7 von 19 Items, 11 Führungsfrauen, 9 Mitarbeiterinnen);
- Mangelnde Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen (Platz 18 von 19 Items, 7 Führungsfrauen, 0 Mitarbeiterinnen)

sind Antworten der Probandinnen an Monika Henn (2009), die bezüglich des Willens und Ehrgeizes zur Erlangung einer Führungsposition angeführt werden können.[172]

Barbara Schneider (2007) hat herausgefunden, dass fehlendes Interesse von Frauen, sich an karriereförderlichen Machtspielen zu beteiligen (Platz 5 14 Items), eher ein Problem für Frauen auf dem Weg in eine Führungsposition darstellt, als geringeres Interesse von Frauen an höheren Führungspositionen (Platz 9 von 14 Items).[173]

Sie und Carsten Wippermann (2009) stellen genau wie Fahrenholz und Meißner (2003) fest, dass Frauen sich fragen, ob die Karriere für sie einen so hohen Wert hat, dass sie bereit sind den Preis dafür zu zahlen:

---

[167] vgl. Fahrenholz, A.; Meißner, H. (2003); Betriebliche Gleichstellungspolitik, S. 22, Zeile 23-26, rechte Spalte
[168] vgl. Fahrenholz, A.; Meißner, H. (2003); Betriebliche Gleichstellungspolitik, S. 21
[169] vgl. näheres zur forsa-Studie im Auftrag der Initiative Generationen CEO (2007) im Text von Rudolph Kahlen in Capital (**Anhang 4.1**) aufgegriffen bei Krell, G. (2010); S. 469
[170] Krell, G. (2010); Führungspositionen in Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Geschlechterungleichheiten im Betrieb – Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft, Projektgruppe GiB, edition Sigma, Berlin, S. 469, Fußnote 67
[171] Henn, M. (2009); Die Kunst des Aufstiegs – was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, 2. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt a. M./New York, S. 125, Tabelle 33
[172] Henn, M. (2009); Die Kunst des Aufstiegs – was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, 2. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt a. M./New York, S. 125, Tabelle 33
[173] Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 93, Abbildung 13

„Ob Frauen aber wollen bzw. bereit sind, den Preis [z.B. hoher Zeiteinsatz] für eine Topmanagementkarriere zu zahlen, wird vom Durchschnitt der weiblichen Führungskräfte signifikant eher bezweifelt als von den männlichen.“[174] (Schneider, 2007)

„Andererseits ist der Verzicht auf Familie auch der Preis, den manche Frauen zahlen wollen oder müssen, um in Führungspositionen zu gelangen und diese dauerhaft inne zu haben.“[175] (Wippermann, 2009)

Susanne Günther und Jochen Gerstenmaier (2005) fanden nach Fahrenholz und Meißner und vor Schneider und Wippermann heraus, dass Frauen nicht die Opfer bringen z.B. Zeitaufwand, die eine Managementposition beansprucht (43 %).[176]

Mangelnde Motivation ist nach Claudia Wacker (2009) nur nach Aussage weniger Teilnehmerinnen ihrer Untersuchung eine Begründung für wenige Frauen im Management.[177]

Als kritische, reflektierte Frau auf dem Weg oder mit dem puren Gedanken an die Übernahme einer Führungsposition werden sich, aufgrund der Forschungsergebnisse und den Erlebnissen im Arbeitsalltag, die Fragen aufdrängen „Ist es mir das Wert?“, „Tue ich mir das an?“ „Will ich das wirklich?“ – viele Frauen werden schon hier die Frage für sich negativ beantworten oder, je nach Typ und Lebensumfeld entscheiden „Ja, jetzt erst recht!“ und den „Kampf“ für sich persönlich aufnehmen.

Der kürzeste Weg zu dir selbst
führt einmal um die Welt.
Richard Hoffmann[178]

Mobilität

Nach Lotte Habermann-Horstmeier (2007) ist der Karriereverzicht bei Frauen aus gesundheitlichen Gründen, wegen Kinderwunsches, großem Stress im Beruf, Mobbing und zu großen Mobilitätserwartungen seitens des Arbeitgebers denkbar.[179] Auch Rudolph Kahlen (2007) schreibt, dass Frauen nach Angabe von Elke König (Chief Financial Officer der Hannover Rück) einem Aufstiegsangebot seltener zusagen als Männer, wenn damit ein Wechsel

---

[174] Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 169, Zeile 19-21

[175] Wippermann, C. (2009); Brücken und Barrieren für Frauen zu Führungspositionen, Heidelberg, 30.09.2009 in www.fidar-einegutewahl.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Bruecken_und_Barrieren_wippermann.pdf vom 05.04.2010, S. 1, Zeile 18-20

[176] Günther, S.; Gerstenmaier, J. Ludwig-Maximilians-Universtität (LMU), Hrsg. (2005); Führungsfrauen im Management: Erfolgsmerkmale und Barrieren ihrer Berufslaufbahn, LMU Forschungsberichte, Nr. 175, Institut für Psychologie, März 2005, in http://epub.ub.uni-muenchen.de/563/1/FB_175.pdf vom 04.08.2007, S. 20, Tabelle 3

[177] Wacker, C. (2002); Frauen im Management – Ergebnisse einer internationalen Studie; Personal-Praxis, Nr. 228, Dr. Heimer & Partner - Management und Personalbereatung (Hrsg.) in http://www.heimeier.de/images/stories/praxisbrief/praxisbrief228.pdf vom 11.04.2010, S. 3

[178] **Richard Hoffmann, deutscher Fotograf (*1938)**; Falk, S.; Fink, S., Accenture, Hrsg. (2004); Pragmatisch. Sicherheitsbewusst. Leidenschaftslos? Frauen im Profil – eine empirische Bestandsaufnahme der Einstellungen von Hochschulabsolventinnen im Vergleich zu ihren Kommilitonen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, S.16; Information zu Richard Hoffmann in VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Hrsg. (2011); Richard Hoffmann in http://www.zitate.de/kategorie/Reise/ vom 23.02.2011

[179] vgl. Habermann-Horstmeier, L. (2007); Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen – Ergebnisse einer empirischen Studie an 300 Frauen aus dem deutschen Mittel- und Topmanagement, Schriftenreihe, Bd. 1, Steinbeis Technologiezentrum (STZ) – Unternehmen & Führungskräfte und Petaurus Verlag, Villingen-Schwenningen, S. 9

der Stadt verbunden ist, weil sie das Wohlergehen ihrer Familie und ihrer Kinder im Blick haben. Die Erfahrungen der Führungsfrau haben aber gezeigt, dass Umzüge mit der gesamten Familie mit Kompromissen verbunden waren, aber im Rückblick „gut geklappt“ haben.[180]

Sonja Bischoff (2005) sieht so unterschiedliche Gründe und Umstände für Unternehmenswechsel, dass sich keine generelle Tendenz für die Mobilität als Erfolgsfaktor bzw. am Hemmnis zum Erreichen einer Führungsposition andeutet.[181] „Die Mobilität im Sinne des geographischen Wohnortwechsels im Interesse der Karriere ist gewissermaßen schon traditionell bei Frauen etwas geringer als bei Männern.“[182] Höhere Mobilität und steigendes Einkommen gehen miteinander einher: gilt für Männer und für Frauen[183] somit könnte die geringere Mobilität anteilig die geringeren Einkommen von Frauen gegenüber Männern begründen (Kapitel 3.1, Gender Pay Gap)[184]

Weiterhin gibt Bischoff (2005) an, dass aufstiegsorientierte Führungskräfte in der Vergangenheit mobiler waren als nicht aufstiegsorientierte, und sie bekunden auch häufiger die zukünftige Mobilitätsbereitschaft.[185]

Svenja Falk und Sonja Fink (2004) haben herausgearbeitet, dass Studierende im Hauptstudium, die das zukünftige Bekleiden einer Führungsposition für sich noch nicht als sehr wichtig aber immerhin schon als „neutral“ oder wichtig einschätzen,

- am liebsten in einer Großstadt (39 % der Frauen und 36 % der Männer) und
- in ihrer Heimatstadt (31 % der Frauen und 33 % der Männer) arbeiten würden, gefolgt von
- Arbeiten im Ausland (20 % der Frauen; 16 % der Männer) und
- an einem anderen Ort in Deutschland (der Schweiz oder Österreich) mit 10 % der Frauen und 15 % der Männer.[186]

„Zwar war die Mobilitätsbereitschaft der Männer insgesamt größer als die der Frauen, sofern damit ein Aufstieg verbunden sein sollte. Jedoch stellte sich auch heraus, dass den Frauen zum Zeitpunkt der Untersuchung sehr viel seltener als den Männern überhaupt ein entsprechendes Mobilitätsangebot gemacht worden war. Frauen konnten also nach J. P. Fernandez

[180] Kahlen, R. (2007); Generation CE-O/Frau in Capital, Heft 11/2007, 46. Jg., Gruner+Jahr AG & Co KG, Druck- und Verlagshaus Hamburg, Hamburg, S. 164, Zeile 42

[181] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 4. Studie, Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.), 1. Auflage 2005, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld, S. 105

[182] Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 4. Studie, Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.), 1. Auflage 2005, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld, S. 104, Zeile 32-34

[183] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 4. Studie, Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.), 1. Auflage 2005, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld, S. 104

[184] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 4. Studie, Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.), 1. Auflage 2005, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld, S. 105

[185] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 4. Studie, Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.), 1. Auflage 2005, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld, S. 199

[186] vgl. Falk, S.; Fink, S.; Accenture, Hrsg. (2004); Pragmatisch. Sicherheitsbewusst. Leidenschaftslos? Frauen im Profil – eine empirische Bestandsaufnahme der Einstellungen von Hochschulabsolventinnen im Vergleich zu ihren Kommilitonen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, S. 17, Abbildung 5; Fragestellung: Wo würden Sie in Zukunft gerne arbeiten?

(1981) seltener auf den „Geschmack des Erfolgs“[187] durch Mobilität kommen als Männer. Friedel-Howe (2003) kommt zu dem Schluss, dass „die Fluktuation von Frauen aus Familiengründen – und besonders die von Frauen mit hoher beruflicher Qualifikation – tendenziell überschätzt wird.“[188] Daraus entsteht ihrer Ansicht nach eine Art „Gruppenhaftung“[189] oder auch statistische (geschlechtsspezifische) Diskriminierung (Kapitel 4.2.2), da die Personalabteilungen allumfassende Einschätzungen aus dem Verhalten einiger Frauen ziehen und diese auf die gesamte Geschlechtsgruppe der Frauen als typisch übertragen. „Andere Frauen erhalten dann gar nicht mehr die Chance dieses Vorurteil zu widerlegen.“[190]

Als realer schätzt Heidrun Friedel-Howe das „geteilte Commitment“[191] von Müttern mit ihren Kindern ein, die aus Rücksichtnahme auf ihre Familie wenig bis keine Mobilität leben. Hier schlägt die Autorin vor, spezielle Förderprogramme aufzulegen, die diesen Frauen zur Mobilisierung vielleicht noch unerschlossener Zeit- und Energiereserven verhelfen, und die Frustration und innere Kündigung aufgrund eines ausbleibenden Aufstiegs wegen mangelnder Mobilität vermeiden.[192] Frauen wären vermutlich noch mobiler, wenn sie solche Angebote erhielten.

A liberated woman is one
who feels confident in herself
and is happy in what she is doing.
She is a person who has a sense of self…
It all comes down to freedom of choice.
Betty Ford[193]

Arbeitsinhalt

„Für Frauen ist der Inhalt wichtig, nicht Einfluss, Macht, Position.“[194] (Platz 17 von 19 Items) Frauen ist es aufgrund des Ergebnisses der Studie von Monika Henn (2009) nicht so sehr wichtig, welchen Inhalt ihre Arbeit hat. Einfluss, Macht und die Position an sich sind es eher, da diese Nennung ziemlich weit hinten liegt. Es wurde von 5 Führungsfrauen (insgesamt 38) und 6 Mitarbeiterinnen (insgesamt 28) genannt. Arbeitsinhalte erscheinen bezüglich der Fra-

[187] Fernandez, J. P. (1981) in Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, Domsch, M. E.; Regnet, E., Lutz von Rosenstiel (Hrsg.), 5. überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel, S. 553, Zeile 44
[188] Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, Domsch, M. E.; Regnet, E., Lutz von Rosenstiel (Hrsg.), 5. überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel, S. 554, Zeile 1-3
[189] Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, Domsch, M. E.; Regnet, E., Lutz von Rosenstiel (Hrsg.), 5. überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel, S. 554, Zeile 6-7
[190] Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, Domsch, M. E.; Regnet, E., Lutz von Rosenstiel (Hrsg.), 5. überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel, S. 554, Zeile 10-11
[191] Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, Domsch, M. E.; Regnet, E., Lutz von Rosenstiel (Hrsg.), 5. überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel, S. 554, Zeile 12-13
[192] vgl. Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, Domsch, M. E.; Regnet, E., Lutz von Rosenstiel (Hrsg.), 5. überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel, S. 554
[193] **Betty Ford (eigentlich Elizabeth Ann Bloomer Warren Ford; * 8. April 1918 in Chicago, Illinois) ist die Witwe des 38. US-Präsidenten Gerald Ford und war die First Lady der Vereinigten Staaten von Amerika vom 8. August 1974 bis zum 20. Januar 1977.)**; Exley, H., Hrsg. (1993); The Best of Women's Quotations, Exley Publications Great Britain and Exley Publications LLC USA, Watford/New York, 1996, Seite 58; Informationen zu Betty Ford in Wikipedia, Hrsg. (2011); Betty Ford in http://de.wikipedia.org/wiki/Betty_Ford vom 23.02.2011
[194] vgl. Henn, M. (2009), Die Kunst des Aufstiegs – was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, 2. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt a. M./New York, S. 125-126, Tabelle 33

ge, warum es der Meinung der Befragten nach so wenige Frauen in Führungspositionen gibt, aufgrund der Wertung durch die Probandinnen, hiernach nicht so großen Einfluss zu haben.
Barbara Schneider (2007) hingegen macht deutlich, dass auch Frauen, die Karriere machen wollen, ihre berufliche Entwicklung an Inhalten ausrichten: „Frauen und Männer, die Karriere machen wollen, richten die berufliche Entwicklung vorrangig nach denselben Kriterien aus: Inhaltlich interessante Aufgaben, gute Aufstiegsmöglichkeiten sowie gute finanzielle Entwicklungsmöglichkeiten."[195]
Aus der Studie Svenja Falk und Sonja Fink (2002) geht hervor, dass für Frauen weniger die Faktoren Macht und Einfluss (11 %) bei der Motivation eine Führungsposition anzunehmen, in den Mittelpunkt stellen, sondern die intellektuelle Herausforderung suchen und der Wunsch danach etwas Sinnvolles zu tun, für sie im Vordergrund (61 %) steht.[196]

Zocken ist etwas für Männer,
ich habe es probiert,
ich will es nicht.
Inken Radtke[197]

Risikofreudigkeit

Es gibt sicherlich Frauen, die den Ausspruch von Inken Radtke, Investmentbankerin in Norddeutschland, unterschreiben aber auch negieren und von sich weisen würden. Studien haben ergeben, dass Mädchen bereits im Schülerinnenalter sich je nach Umgebung unterschiedlich stark risikofreudig erweisen. So fanden Alison L. Booth und Patrick J. Nolen (2009a, Experiment: „flip a coin")[198] heraus, dass Schülerinnen der gemischten Schulen, eindeutig die Sicherheitsvariante bevorzugten, Altersgenossinnen in Mädchenschulen sich ebenso häufig für die risikoreiche Variante entschieden wie die Jungen.[199] "To summarize our main results, we have discovered at least one setting […] in which it is untrue that the average female avoids risky behaviour more than the average male. On average girls from single-sex schools are found in our experiment to be as likely as boys to choose the risky behaviour. This suggests that observed gender differences in behaviour under uncertainty found in previous studies might reflect social learning rather than inherent gender traits, a

[195] Schneider, B. (2007), Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, Europäische Hochschulschriften, Reihe V: Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 3254, Peter Lang GmbH, Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main, 2007, S. 169, Zeile 16-19
[196] Falk, S.; Fink, S. (2002); Frauen und Macht – Aufbruch oder Widerspruch?, Accenture (Hrsg.), S. 17 Abbildung 3
[197] **Inken Radtke ist Investmentchefin einer norddeutschen Sparkasse. In ihrer direkten Umgebung arbeiten fast nur Männer. Am Beginn der Finanzkrise 2008 begann Radtke umzuschichten. „Ich bin weg von der Kleinteiligkeit, habe mehr Transparenz reingebracht und investiere recht konservativ", schildert sie ihr Vorgehen. „Das hat sich letztlich ausgezahlt."** Verloren hat auch sie im vergangenen Jahr – allerdings deutlich weniger als manch männlicher Kollege. in Schmitt, S., Axel-Springer-Verlag, Hrsg. (2010); Sind Frauen die besseren Anleger? in Welt am Sonntag, 14. Februar 2010, Nr. 7, Seite 39
[198] **Nähere Erläuterungen zur Studie im Anhang 4.1.**
[199] vgl. Welt Online, Axel Springer Verlag, Hrsg. (2009); Geschlechter-Studie – Risikobereitschaft ist anerzogen, nicht angeboren Bericht über eine Studie von Alison Booth und Patrick Nolen, in Welt Online vom 05.03.2010, 15:38 Uhr, Seite 1-2, http://www.welt.de/wissenschaft/article3323347/Risikobereitschaft-ist-anerzogen-nicht-angeboren.html vom 13.10.2010, S. 1

finding that would be hard, if not impossible, to show using survey-based evidence alone."[200] Nun raten Booth und Nolen nicht an, alle Mädchen ab sofort auf reine Mädchenschulen zu schicken, aber sagen mit einem Zitat von Kessler et al (1895) hier sinngemäß, dass es bestimmte Arten von Verhalten und Weisen aufzutreten gibt, die kulturell dominant sind und dass weder ein männlich noch ein weiblich dominanter Stil gut sind. Verhandlung, also etwas von beidem kann die Lösung sein.[201]

Die Forscherin und der Forscher (2009b, Experiment: „paper maze")[202] fanden in einer zweiten Studie heraus, dass erzieherische Einflüsse und der soziale Umgang mit Gleichaltrigen die Entwicklung „typisch weiblicher" Verhaltensweisen, die mitunter im Berufsleben zu Nachteilen führen können, verstärken.[203] „In summary, we have discovered ar least one setting […] in which it is untrue that the average female avoids competitive behaviour more that the average male. On average girls from single-sex schools are found in our experiment to be as likely as coed boys to choose competitive behaviour. This suggests that the observed gender differences in competitive choices found in previous studies might reflect social learning rather than inherent gender traits."[204] Zocken oder risikofreudiges Verhalten ist hiernach auch etwas, dass Mädchen oder Frauen nicht fremd ist, so die Umgebung und ihre Einflüsse dieses fördern oder förderten. Booth und Nolen sagen auch, dass ein sehr wichtiges Ergebnis ist, dass reine Mädchen- oder Jungenschulen ("single-sex schooling") Auswirkungen auf ökonomisch wichtige Vorzüge herausbildet, die sich im Berufsleben in zukünftigen Gehaltsverhandlungen bemerkbar machen könnten. Auch in dieser Studie warnen sie davor Mädchen nun nur noch auf Mädchenschulen zu schicken und verweisen auf Vorteile, die „coed" Beschulung hat.[205]

Einen anderen Blickwinkel haben Brad M. Barber und Terrance Odean (1998/1999) auf die Risikofreudigkeit beider Geschlechter geworfen, indem sie diese vor dem Hintergrund des Finanzmarktes und des Börsenhandels untersuchten. Ihre Studie „Boys will be Boys: Gender, Overconfidence, and Common Stock Investment"[206] hat ergeben, dass „überselbstsichere" Investoren zu viel handeln: „Men trade more than women and thereby reduce their returns more so than do women. Furthermore, these differences are most pro-

---

[200] Booth, A. L.; Nolen, P. J., Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit – Institute of the Study of Labour (IZA), Hrsg. (2009a); Gender Differences in Risk Behaviour: Does Nature Matter?, Bonn, Februar 2009, IZA DP No. 4026, in http://www.iza.org/index_html?lang=de&mainframe=http%3A//www.iza.org/de/webcontent/index_html vom 17.08.2010, Seite 17, Zeile 24-30

[201] vgl. Booth, A. L.; Nolen, P. J., Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit – Institute of the Study of Labour (IZA), Hrsg. (2009a); Gender Differences in Risk Behaviour: Does Nature Matter?, Bonn, Februar 2009, IZA DP No. 4026, in http://www.iza.org/index_html?lang=de&mainframe=http%3A//www.iza.org/de/webcontent/index_html vom 17.08.2010, Seite 17-18

[202] **Nähere Erläuterungen zur Studie im Anhang 4.1.**

[203] vgl. Welt Online, Axel Springer Verlag, Hrsg. (2009); Geschlechter-Studie – Risikobereitschaft ist anerzogen, nicht angeboren Bericht über eine Studie von Alison Booth und Patrick Nolen, in Welt Online vom 05.03.2010, 15:38 Uhr, Seite 1-2, http://www.welt.de/wissenschaft/article3323347/Risikobereitschaft-ist-anerzogen-nicht-angeboren.html vom 13.10.2010, S. 2

[204] Booth, A. L.; Nolen, P. J., Welt Online, Hrsg. (2009b); Choosing to Compete: How Different Are Girls and Boys?, Bonn, Februar 2009, IZA DP No. 4027, in http://www.iza.org/index_html?lang=de&mainframe=http%3A//www.iza.org/de/webcontent/index_html vom 17.08.2010, 34 Seiten, Seite 21, Zeile 7-12

[205] vgl. Booth, A. L.; Nolen, P. J., Welt Online, Hrsg. (2009b); Choosing to Compete: How Different Are Girls and Boys?, Bonn, Februar 2009, IZA DP No. 4027, in http://www.iza.org/index_html?lang=de&mainframe=http%3A//www.iza.org/de/webcontent/index_html vom 17.08.2010, 34 Seiten, Seite 21

[206] **Nähere Erläuterungen zur Studie im Anhang 4.1.**

nounced between single men and single women. […] Individuals turnover their common stock investment about 70 percent annually. […] Mutual funds have similar turnover rates. […] Yet, those individuals and mutual funds that trade most earn the lowest return. We believe that there is a simple and powerful explanation for the high levels of counterproductive trading in financial markets: overconfidence."[207] Hintergrund ist: "Psychological research has established that men are more prone to overconfidence than women, particularly so in male dominated realms such as finance" so Barber und Odean. Risikofreudigkeit durch hohes Selbstbewußtsein und darauf basierendes Handeln insbesondere bei Männern und eher nicht bis selten bei Frauen, die offensichtlich nur dann richtig risikofreudig zu sein scheinen und verhandlungsstark oder durchsetzungsfähig, wenn sie sich unter ihresgleichen bewegen.

Lotte Habermann-Horstmeier (2007) belegt Frauen mit einem fehlenden Mut zum Risiko auf dem Weg in eine Führungsposition.[208]

Bindet man nun die Ergebnisse von Friedel-Howe (2003) mit ein, die auf die „Selbstwirksamkeits-Erwartung"[209] im Sinne der persönlichen Einschätzung, bestimmte berufsbezogene Ziele erreichen zu können abzielt, was bedeutet, je höher die Selbstwirksamkeits-Erwartung, desto höher liegt das selbstgesetzte Anspruchsniveau (z.B. eine Führungsposition anstreben); desto größer sind Durchsetzungsbereitschaft und Ausdauer in der Zielverfolgung bei auftretenden Widerständen und desto größer ist die Risikobereitschaft in Bezug auf die Übernahme neuer Aufgaben und Verantwortlichkeiten, dann bestätigen die oben aufgeführten Studien von Booth und Nolen (2009a, 2009b) und Barber und Odean (1998/1999) was Friedel-Howe bereits 2003 schrieb: „Bereits im Kindesalter zeigt sich und setzt sich später fort, dass Mädchen/Frauen deutlich ängstlicher, zögerlicher und weniger selbstvertrauend an Leistungsanforderungen herangehen als Jungen/Männer, indem sie dazu neigen, ihre persönlichen Erfolgschancen zu niedrig anzusetzen." Eine signifikante Ausnahme bilden Akademikerinnen. Sie sind i.d.R. nicht weniger von ihrem Leistungsvermögen überzeugt als ihre männlichen Gegenstücke.[210]

Elke Holst, Verena Tobsch und Simon Fietze (2009) resümieren, dass die Chancen für Frauen in einer Führungsposition zu sein, nicht deutlich geringer sind, weil sie risikoaverser sind als Männer.[211] „Die Ergebnisse zeigen zwar einen deutlichen Einfluss der Risikobereitschaft auf das Innehaben einer Führungsposition. Allerdings konnte hier zwischen Frauen

---

[207] Barber, B. M.; Odean, T. (1998/1999); Boys will be Boys: Gender, Overconfidence, and Common Stock Investment in http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=139415 vom 17.08.2010, 39 Seiten

[208] vgl. Habermann-Horstmeier, L. (2007); Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen – Ergebnisse einer empirischen Studie an 300 Frauen aus dem deutschen Mittel- und Topmanagement, Schriftenreihe, Bd. 1, Steinbeis Technologiezentrum (STZ) – Unternehmen & Führungskräfte und Petaurus Verlag, Villingen-Schwenningen, S. 9

[209] Friedel-Howe, H. (2003), Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, Domsch, M. E.; Regnet, E., Lutz von Rosenstiel (Hrsg.), 5. überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel, S. 549, Zeile 29

[210] Friedel-Howe, H. (2003), Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, Domsch, M. E.; Regnet, E., Lutz von Rosenstiel (Hrsg.), 5. überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel, S. 549, Zeile 28-44

[211] vgl. Holst, E.; Fietze, S., Tobsch, V.; Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Hrsg. (2009), Persönlichkeit und Karriere – She's got what it takes, SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Research Data at DIW, Berlin, September 2009, ISSN 1864-6689 (online), abrufbar unter http://www.diw.de/soeppapers, S. 28

und Männern kein signifikanter Unterschied abgeleitet werden."[212] Eine Ableitung daraus kann aber auch nicht sein, dass Frauen keine Nachteile aufgrund ihrer tatsächlichen oder zugeschriebenen Eigenschaften in Kauf nehmen müssen.[213] (z.B. Kapitel 4.2.1, Akzeptanz der Frau; Kapitel 4.2.2, Geschlechterstereotype)

Nach Monika Henn (2009) sind Frauen mutig und zielstrebig und engagieren sich über das normale Maß hinaus und das sehr kompetent.[214]

Die Krux ist nach Erica Jong[215], nichts zu riskieren, das bedeutete längerfristig sogar, noch mehr zu riskieren.[216] Ohne einen Einsatz erhält eine Frau (fast) keinen Gewinn. Ohne Mut zum Risiko erreicht sie (fast) keine Veränderung und auch nicht unbedingt eine Führungsposition.

Gerade im Hinblick darauf, dass eher Akademikerinnen in Führungspositionen gelangen, ist die Auffassung von Friedel-Howe (2003), Henn (2009) und von Holst, Tobsch und Fietze (2009), dass Frauen nicht risikoaverser sind als Männer bzw. mindestens genauso risikofreundlich sind wie sie resümierend zu stützen.

Die Phantasie der Männer reicht bei weitem nicht aus,
um die Realität Frau zu begreifen.
Franca Magnani[217]

4.1.2 Token Women – die Frau als Exotin

„Der Begriff ‚token' meint […] ‚Aushängeschild', ‚Etikett', ‚Hinweiszeichen' und bezieht sich auf eine in einem Beruf oder einer Organisation(seinheit) oder Rangstufe arbeitenden Frau, die darin eine Ausnahme oder Minderheit darstellt. Sie wird als Exotin, Vorzeige oder Alibifrau behandelt"[218] so Neuberger (2002). Friedel-Howe (1990) meint dazu „Vor allem im Management und in den technischen Funktionsbereichen erfüllt die Geschlechtsquote in Gruppen nicht selten die kritische „Token-Bedingung" (Token = engl. Symbol, Zeichen; der Begriff ist sinngemäß schlecht übersetzbar). Gemeint ist: In einer ansonsten reinen Männergruppe

[212] Holst, E.; Fietze, S., Tobsch, V.; Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Hrsg. (2009), Persönlichkeit und Karriere – She's got what it takes, S. 28, Zeile 38-40; S. 29, Zeile 1
[213] vgl. Holst, E.; Fietze, S., Tobsch, V.; Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Hrsg. (2009), Persönlichkeit und Karriere – She's got what it takes, S. 29
[214] Henn, M. (2009); (2009), Die Kunst des Aufstiegs – was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, 2. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt a. M./New York, S. 140
[215] **Erica Jong (* 26. März 1942 in New York City) ist eine US-amerikanische Schriftstellerin;** Informationen zur Schriftstellerin Erica Jong in Wikipedia, Hrsg. (2011); Erica Jong in http://de.wikipedia.org/wiki/Erica_Jong vom 23.02.2011
[216] Henn, M. (2009); (2009), Die Kunst des Aufstiegs – was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, 2. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt a. M./New York, S. 145
[217] **Franca Magnani (* 1. Juli 1925 in Rom; † 28. Oktober 1996 ebenda) war eine italienische Journalistin, erste Auslandskorrespondentin des deutschen Fernsehens, arbeitete seit 1964 für die ARD in Rom, freie Autorin von Printmedien in Deutschland und in der Schweiz.** Falk, S.; Fink, S., Accenture, Hrsg. (2004); Pragmatisch. Sicherheitsbewusst. Leidenschaftslos? Frauen im Profil – eine empirische Bestandsaufnahme der Einstellungen von Hochschulabsolventinnen im Vergleich zu ihren Kommilitonen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, S. 22; Informationen zu Franca Magnani in Wikipedia, Hrsg. (2011); Franca Magnani in http://de.wikipedia.org/wiki/Franca_Magnani vom 23.02.2011
[218] Neuberger, O. (2002); Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung: mit zahlreichen Tabellen und Übersichten, UTB für Wissenschaft, Bd. 2234, 6. völlig neubearbeitete und erweiterte Auflage, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart, S. 802, Zeile 25-29

befindet sich eine einzelne Frau."[219] Diese Konstellation führt zur „Token-Dynamik", die im weitergehenden (sozialen und psychologischen) Ausschluss der Frau (des Tokens) aus der Gruppe und damit in einer umfassenden und gravierenden Kooperationsstörung endet.[220] Art und Ausmaß der Isolierung sind unter den Männern i.d.R. nicht abgestimmt und daher hat die Token-Dynamik auch Auswirkungen auf die Zusammenarbeit der Männer untereinander. Insgesamt sind die materiellen und psychischen Kosten sehr hoch. Friedel-Howe (1990) gelangt zu der Ansicht, dass Frauen zu einem „seltenen Ereignis"[221] werden, dadurch, dass sie im (höheren) Management niedrig repräsentiert sind, dort als Abweichlerin gelten, da sie ihre angestammten Domänen verlassen haben und in die männliche eingedrungen sind und meist einen anderen Aufstiegsweg als die typische männliche Führungskraft hinter sich haben.

Die Token-Dynamik vollzieht sich nach Friedel-Howe in 3 Phasen wobei sie unterstellt, dass erstmalig eine Frau in eine Männergruppe versetzt oder eingestellt wird, was einen Widerstand gegen den Wandel hervorruft:

1. Phase: Formierung der Männer und Stereotypisierung der Frau	• Die Frau ist anders durch ihre Geschlechtszugehörigkeit • Sie wird nach Maßgabe des weiblichen Stereotyps angesprochen und behandelt (Tabelle 1, s.o.), obwohl sie davon ggf. erheblich abweicht. • Man versucht z.B. die Fachkompetenz zu ignorieren und ihr „weibliche" Aufgaben zuzuschieben • Ausgeschlossen bleibt sie aus allen informellen „Männer"-Aktivitäten

„Entweder fügt sie sich in die ihr zugewiesene, ihrer Kompetenz nicht entsprechende Randposition, oder sie beginnt sich zu wehren."[222]

2. Phase: Die Token-Frau auf dem Prüfstand	• Frau steht unter ständiger Beobachtung, für die Frau äußerst belastend • Jeder Fehler wird registriert und wird zum Anlass genommen, die Tauglichkeit von Frauen im Allgemeinen für solche Tätigkeiten in Frage zu stellen. (keine Zurechnung des Fehlers zu der Frau, die ihn gemacht hat) • Sie kann resignieren oder durch doppelte Anstrengung versuchen, schließlich doch noch als kompetente Kollegin an-

[219] Friedel-Howe, H. (1990); Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften in Weibliche Fach- und Führungskräfte, Wege zur Chancengleichheit. Stuttgart, S. 26, Zeile 7-11
[220] vgl. Friedel-Howe, H. (1990); Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften, S. 26
[221] Friedel-Howe, H. (1990) in Neuberger, O. (2002); Führen und führen lassen, S. 802, Zeile 30-31; vgl. Friedel-Howe, H. (1990); Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften, S. 28
[222] Friedel-Howe, H. (1990); Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften, S. 26, Zeile 35-37

erkannt zu werden.

„So stimmten in einer Großbefragung von Männern (!) in der BR Deutschland immerhin 71 % der Aussage zu, dass Frauen härter als Männer in vergleichbaren Positionen arbeiten müssen.“[223]

3. Phase: Isolation der Token-Frau

- Frau wird weiterhin aus allen relevanten Gruppenaktivitäten herausgehalten, insbesondere informeller Teil, wo nicht selten arbeitsbezogene Entscheidungen fallen, vor allem aber „Kontakte“ geknüpft und gepflegt werden
- Frau wird bei der Arbeit um- und übergangen, ggf. aktiv behindert, auf keinen Fall aktiv unterstützt
- Frau kann sich damit abfinden, auf freundliche Distanz gehen, oder „Sie übernimmt dann das Vorurteil der Männer gegen Frauen in anspruchsvollen Positionen und versucht, ihnen klar zu machen, dass sie selbst eine Ausnahme dieser ‚Regel’ ist, im Grunde als mehr ‚Mann’ als ‚Frau’“[224]

Es sind „nicht nur entstehen Opportunitätskosten infolge der Unternutzung von Leistungspotenzial und der Nichtrealisierung von Synergieeffekten, sondern auch reale Kosten in Form des Aufwendens von Zeit und Energie zur Durchführung der Isolierungsstrategie auf Seiten der Männer“[225] zu verzeichnen.

Die Problematik relativiert sich dann, wenn mehr Frauen in höheren Positionen im Unternehmen zu finden sind, wenn das Fachwissen der Frau unverzichtbar oder nur schwer kompensierbar in der Gruppenarbeit ist[226] oder wenn die Frau bereits Erfahrungen mit dieser Art des Umgangs mitbringt und sie gezielter entgegenwirken kann. Auch wenn die die Gruppe der Männer aus geschlechterrollenliberalen Menschen besteht, „ist mit einer Wahrnehmung der Frau als „Ordnungswidrigkeit“ weniger zu rechnen“[227]

Frauen befinden sich in einem Akzeptanzdilemma: Je männlicher ein Mann erscheint, umso attraktiver wird er wahrgenommen. Dann erhöht sich aufgrund der Kongruenz von Männer- und Managerstereotypen zugleich die ihm zugeschriebe Kompetenz in der Managerrolle.[228] Bei Frauen verhält sich das anders: je weiblicher sie erscheint, desto weniger wird man sie

[223] Metz-Göckel & Müller (1986) in Friedel-Howe, H. (1990); Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften, S. 27, 12-15
[224] Friedel-Howe, H. (1990); Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften, S. 27, Zeile 25-27
[225] Friedel-Howe, H. (1990); Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften, S. 28, Zeile 6-9
[226] Friedel-Howe, H. (1990); Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften, S. 28, Zeile 16-17
[227] Friedel-Howe, H. (1990); Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften in Weibliche Fach- und Führungskräfte, Wege zur Chancengleichheit. Stuttgart, S. 28, Zeile 22-23
[228] vgl. Friedel-Howe, H. (1990); Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften in Weibliche Fach- und Führungskräfte, Wege zur Chancengleichheit. Stuttgart, S. 29-30

tendenziell als Managerin „für voll nehmen“[229] Das Verhaltensdilemma führen zu Effizienzverlusten und Kooperationsproblemen.

Positionsspezifische Effizienzbeeinträchtigungen sind zu erwarten, wenn eine Frau nur notwendigerweise in die kollegiale Zusammenarbeit einbezogen wird:

- Zwickmühle: Führungsfrauen treffen fast ausschließlich auf Männergruppen, „Andersartigkeit“, Token-Dynamik, sozialer und psychologischer Ausschluss aus der Gruppe
- Annahme eines maskulinen Stils, um das zu vermeiden => ggf. respektiert als Arbeitskollegin, aber zwischenmenschlich immer noch Akzeptanzbarrieren, d.h. ändert sie ihren Stil, dann verliert sie die Respektierung als Führungskraft[230]

Bischoff (2005) hat herausgestellt, dass Vorurteile gegenüber Frauen, wie die fehlende Akzeptanz aufgrund des Geschlechts und die daraus folgende Ausgrenzung durch männliche Beschäftigte insbesondere in männerdominierten Bereichen von 11 % der befragten Frauen genannt wurden (1998: 16 %). Frauen in den größeren Unternehmen klagen sehr viel häufiger als Frauen in kleineren Unternehmen darüber, in der Einstiegsphase durch Vorurteile behindert worden zu sein. (so auch 1998)[231] Eine minimale Verbesserung ist abzulesen.

Friedel-Howe (1990) resümiert, dass „es sich bei der Geschlechterintegration in den (vormaligen) Männerdomänen […] um nichts anderes handeln [dürfte], als um einen weiteren organisatorischen Lernprozess des adäquaten und umfassend effizienten Umgangs mit Verschiedenartigkeit und Veränderung.“[232]

In ihrem Aufsatz „Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern“ von 2003 kommt Friedel-Howe ferner zu dem Schluss, dass der Kern der Probleme das männliche Management-Modell ist: Frau in der Führungsrolle wird nicht recht akzeptiert und daher nicht als vollgütiges Mitglied des Managements integriert (s. Kapitel 4.2.3.2 und 4.1.1**).**[233] Sie weist auch auf das „Bienenkönigin“-Syndrom[234], das bezeichnet, dass Frauen andere Frauen am Aufstieg hindern, um selbst eine Ausnahme zu bleiben, als Hemmschuh für Frauen, die in Führung gehen wollen oder es bereits sind, hin. Diese behindernden Frauen übernehmen die Haltung und die Vorurteile der Männer gegenüber anderen Frauen und bringen diese an, um andere Frauen auszuschließen: die Token-Dynamik aus einer anderen Perspektive. (s. auch Kapitel 4.1.1) Diese Frauen werden vermutlich Token Women in „positiver“ Form aus

[229] Friedel-Howe, H. (1990); Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften in Weibliche Fach- und Führungskräfte, Wege zur Chancengleichheit. Stuttgart, S. 30, Zeile 3
[230] vgl. Friedel-Howe, H. (1990); Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften in Weibliche Fach- und Führungskräfte, Wege zur Chancengleichheit. Stuttgart, S. 31
[231] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 4. Studie, Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.), 1. Auflage 2005, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld, S. 77
[232] Friedel-Howe, H. (1990); Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften in Weibliche Fach- und Führungskräfte, Wege zur Chancengleichheit. Stuttgart, S. 34, Zeile 1-5
[233] vgl. Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, Domsch, M. E.; Regnet, E., Lutz von Rosenstiel (Hrsg.), 5. überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel, S. 557
[234] vgl. Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, Domsch, M. E.; Regnet, E., Lutz von Rosenstiel (Hrsg.), 5. überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel, S. 557, Zeile 8

ihrer Perspektive sein. Da sie es ggf. schaffen, sich den Männern so weit anzupassen, dass sie (wohl oder übel oder tatsächlich) akzeptiert und eingebunden werden.

Über die Realität der Frau, machen sich die Männer, die Frauen zu Token Women werden lassen, vermutlich keine oder nicht viele Gedanken – ob ihre Phantasie dafür ausreichen würde, sei dahin gestellt. Für sie zählt wohl in erster Linie das Ziel, die Frau aus ihrem Umfeld oder Arbeitsbereich auszuschließen und wieder alleine unter ihresgleichen agieren zu können. (Kapitel 4.2.3, Männerbund Management)

Was wäre geschehen, wenn Shakespeare eine wunderbar begabte Schwester gehabt hätte, ebenso abenteuerlustig, ebenso phantasievoll, ebenso begierig, die Welt zu sehen wie er? Aber sie wurde nicht zur Schule geschickt.
Virginia Woolf[235]

4.1.3 Berufliche Segregation

Mädchen werden heutzutage auf Basis gesetzlich verpflichtender Regelungen und gesellschaftlich erwünscht, wie Jungen auch, zur Schule geschickt. Die Frage des Schulbesuchs, der von Virginia Woolf um die Jahrhundertwende vom 19. zum 20. Jahrhundert adressiert wurde, gehört heute in Groß Britannien und in der Bundesrepublik Deutschland der Geschichte an.

Junge Frauen erreichen einen Schulabschluss, viele Abitur. Sie absolvieren eine Ausbildung. Frauen studieren, einige promovieren. Im Prinzip stehen ihnen alle Wege offen - sie sind mittlerweile sehr gut ausgebildet, z.T. besser als Männer. (Kapitel 3.1, Schulausbildung, Studienanfänger/-abschlüsse, berufliche Bildungsabschlüsse) „Frauen haben in der Arbeitswelt aufgeholt. Sie sind heute häufiger berufstätig als noch vor ein paar Jahrzehnten und sie nehmen des Öfteren qualifizierte Positionen ein. Auch der Bildungszugang für Mädchen und Frauen hat sich verbessert. Und doch findet man kaum Frauen in den entscheidenden Positionen der Unternehmen.“[236]

Aus Kapitel 3.1 der vorliegenden Arbeit geht hervor, dass Frauen dazu neigen Dienstleistungsberufe zu ergreifen, wohingegen Männer technisch orientierte Berufe favorisieren. (Tabelle 304) Nur im Kredit- und Versicherungsgewerbe und in der öffentlichen Verwaltung sind Frauen und Männer zu ziemlich gleichen Teilen vertreten. (Tabelle 305) Die Accenture Studie von Svenja Falk und Sonja Fink (2004)[237] bestätigt diese Befunde eindrucksvoll. Auf die

[235] **Virginia Woolf (* 25. Januar 1882 in London; † 28. März 1941 bei Lewes, Sussex; gebürtig Adeline Virginia Stephen) britische Schriftstellerin und Verlegerin**; Falk, S.; Fink, S., Accenture, Hrsg. (2004); Pragmatisch. Sicherheitsbewusst. Leidenschaftslos? Frauen im Profil – eine empirische Bestandsaufnahme der Einstellungen von Hochschulabsolventinnen im Vergleich zu ihren Kommilitonen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, S.10; Informationen zur Autorin Virginia Woolf in Wikipedia, Hrsg. (2011); Virginia Woolf in http://de.wikipedia.org/wiki/Virginia_Woolf 23.02.2011
[236] Kleinert, C.; Kohaut, S.; Zirngibl, M.; Institut für (IAB), Hrsg. (2006); IAB-Führungskräftestudie – Die gläserne Decke – Warum es Frauen so schwer haben, S. 7, Zeile 1-6
[237] **Nähere Informationen zur Studie in Anhang 4.1.**

Frage „In welchen Beruf wollen sie zukünftig arbeiten?“ an 900 Männer und Frauen im Hauptstudium in Deutschland, der Schweiz und Österreich gaben 92 % der Frauen (Männer: 89 %) an im Bereich Verkehr, Telekommunikation und Medien arbeiten zu wollen, gefolgt von Dienstleistung für Unternehmen (94 %, Männer: 84 %), dem Sozial- und Gesundheitswesen (87 %, Männer: 59%) dem Bereich Erziehung und Unterricht (47 %, Männer 45 %) gefolgt von Baugewerbe, öffentliche Verwaltung etc. für die sich mehrheitlich Männer und Frauen zu weniger als 27 % entschieden.[238]

Natürlich darf ein Mann bei uns genauso schlecht verdienen wie eine Frau – aber in meinem Beruf arbeiten ja fast nur Frauen, und genau deshalb wird dieser Beruf auch so schlecht bezahlt. Wir sind im öffentlichen Dienst die Akademikerinnen mit dem geringsten Gehalt.
Barbara Kammer[239]

Horizontale und vertikale Segregation

Die berufliche Segregation wirkt horizontal oder vertikal.[240]

Horizontale Segregation meint nach Juliane Achatz, Miriam Beblo, Elke Wolf (2010), dass Frauen zum einen mehrheitlich andere Berufe ausüben als Männer und sie sich auf ein engeres Berufsspektrum konzentrieren.[241] (Fakten hierzu in Kapitel 3.1 Beschäftigung nach (Ausbildungs-) Berufen und Wirtschaftsbereichen und Studienfachwahl)

Bettina Heintz, Eva Nadai, Regula Fischer und Hannes Hummel (1997) halten fest, dass die Differenzierung zwischen weiblichen und männlichen Tätigkeitsfeldern wohl der Schlüsselmechnismus zur Aufrechterhaltung der Ungleichheit zwischen den Geschlechtern ist, da Frauenberufe weniger Aufstiegsmöglichkeiten und durchgehend schlechter bezahlt werden als vergleichbare Männerberufe. Nach Aussage der Autorinnen und des Autors außerhalb der gesellschaftlichen Machtzentren liegen.[242] (s. hierzu auch Kapitel 3.1 Durchschnittliche Einkommen von Frauen, geschlechterbezogene Entgeltungleichheit und Tabelle 304). Ihre Fallstudien zeigen, dass die geschlechtliche Differenzierung nicht nur über strukturelle Maßnahmen (Zugangsregeln, Arbeitszeitnormen etc.) verläuft, sondern mindestens ebenso sehr über symbolische Markierungen, wie z.B. Uniformen, Ausstattung von Arbeitsplätzen etc..[243]

---

[238] Falk, S.; Fink, S. (2004), Pragmatisch. Sicherheitsbewusst. Leidenschaftslos? Frauen im Profil, S. 11, Abbildung 2

[239] **…Ich bin Personalrätin, und in den Tarifverhandlungen geht es gerade um eine neue Entgeltordnung zur Aufwertung der Frauentätigkeiten. Nur: Die öffentlichen Arbeitgeber lehnen die Verhandlungen zur Zeit ab. Ich finde wir müssen genaus bezahlt werden wie Ingenieure im öffentlichen Dienst: Das wären dann ungefähr 4000 Euro.“ Barbara Kammer, Diplom-Bibliothekarin mit 25 Jahren Berufserfahrung, 3.248,- Euro brutto/Monat**; Mersmann, S. (Susanne); Baumgarten, S. (Silke); Gruner + Jahr GmbH & Co. KG, Hrsg. (2010); Was Frauen verdienen – Zu bescheiden? Zu behäbig? Zu blöd? in Brigitte, Heft 2/2011, Hamburg, S. 67 **(Barbara Kammer ist Vorsitzende des Landesbezirksfrauenrates ver.di Nord und engagiert sich für Frauen und ihre Belange insbesondere im gewerkschaftlichen Rahmen. Sie ist der Autorin der Arbeit persönlich bekannt.)**

[240] **Sehr ausführlich bei Juliane Achatz, Miriam Beblo, Elke Wolf (2010) – Berufliche Segregation**; vgl. Achatz, J.; Beblo, M.; Wolf, E. (2010); Berufliche Segregation, S. 91-132

[241] vgl. Achatz, J.; Beblo, M.; Wolf, E. (2010); Berufliche Segregation, S. 95

[242] vgl. Heintz, B.; Nadai, E.; Fischer, R.; Ummel, H. (1997); Ungleich unter Gleichen, S. 216

[243] vgl. Heintz, B.; Nadai, E.; Fischer, R.; Ummel, H. (1997); Ungleich unter Gleichen, S. 216-217

Bezüglich Führungspositionen ergibt sich nach Gertraude Krell (2010) das folgende Bild: „In den einzelnen Führungsbereichen gibt es unterschiedlich große Frauenanteile an den Führungskräften. Bei der Annahme eines durchschnittlichen Frauenanteils von 10 % ergibt sich, dass Frauen u. a. im Segment Personal/Personalführung/Ausbildung überrepräsentiert sind und dann dort ggf. auch noch eine Abwertung ihrer Arbeit erfahren, da die als eine eher „weiche“ und „weibliche“ Aufgabe gilt, die der einer „Krankenschwester“ gleich kommt.[244]

Die *vertikale Segregation* definieren Juliane Achatz, Miriam Beblo, Elke Wolf (2010) folgendermaßen: Frauen „sind in den gleichen Berufen oder Berufsfeldern [wie ihre männlichen Kollegen] aber auch häufiger auf rangniedrigeren Positionen platziert.“[245] Gertraude Krell (2010) zeichnet das folgende Ergebnis der vertikalen Segregation aufgrund des Geschlechts bezogen auf Führungspositionen: „Je höher die Führungsebene, desto geringer der Frauenanteil“.[246]

Achatz, Beblo und Wolf (2010) sehen zwei Ansätze für die berufliche Segregation, zum einen geschlechtsspezifische Sozialisation und zum anderen die Kosten-Nutzen-Abwägung.[247]

Man sollte meinen, wer sein Abitur in der Tasche hat und studiert sei schlauer.
Nur leider: noch immer widmen sich Frauen mit Vorliebe
den Studien der Sprachen, Kunst und Literatur. [...]
Auf fünf fertige Ingenieure kommt höchstens eine Ingenieurin.
Susanne Mersmann[248]

Berufliche Segregation aufgrund geschlechtsspezifischer Sozialisation

Oswald Neuberger (1994) stellt auf den erstgenannten Ansatz, die geschlechtsspezifische Sozialisation, ab und schreibt „Soll es nicht zur offenen Revolution der Benachteiligten und Bevormundeten kommen, müssen im Sozialisationsprozess die geeigneten Haltungen, Eigenschaften und Erwartungen anerzogen werden. Und zwar so sehr, dass sie als selbstverständlich (z.B. gottgewollt, natürlich) oder vorzugswürdig erlebt werden.“[249] Kritisch merkt er an, dass das spezifische „weibliche Arbeitsverhalten“ eine gesellschaftliche Konstruktion in legitimatorischer Absicht ist: „Mit ihrer Hilfe soll verschleiert werden, dass das Begrenzen oder ‚Übersehen’ von Ansprüchen und Potenzen der Frauen männliche Vor(ur)teile stabilisiert.“[250] Frauen sind gesellschaftlich betrachtet gemäß Weiblichkeitsstereotyp vorbestimmt für spezielle Tätigkeiten.

[244] Krell, G. (2010); Führungspositionen, S. 444, Zeile 11-12
[245] Achatz, J.; Beblo, M.; Wolf, E. (2010); Berufliche Segregation, S. 95, Zeile 12-13
[246] Krell, G. (2010); Führungspositionen, S. 444, Zeile24-29; S. 445, Zeile 8 und 11
[247] vgl. Achatz, J.; Beblo, M.; Wolf, E. (2010); Berufliche Segregation, S. 99-103
[248] Mersmann, S.; Baumgarten, S. (Protokolle); Gruner + Jahr GmbH & Co. KG, Hrsg. (2010); Was Frauen verdienen – Zu bescheiden? Zu behäbig? Zu blöd? in Brigitte, S. 59
[249] Neuberger, O. (1994); Personalentwicklung, S. 99, Zeile 15-18
[250] Neuberger, O. (1994); Personalentwicklung, S. 100, Zeile 6-8

Auch Martin Stengel (1990) verfolgt den Sozialisationsansatz. Er fand heraus, dass sich erste Weichen der geschlechtsspezifischen „Diskriminierung“ bereits während der kindlichen Sozialisation stellen. Sie „setzt im Verlauf der primären Sozialisation ein, zieht sich durch die sekundäre Sozialisation – die Schule muss eigentlich nur in der Familie vorgeprägte Rollenzuschreibungen verstärken –, und natürlich wird es kaum jemandem in den Sinn kommen, ernsthaft abzustreiten, dass auch die Instanzen der tertiären Sozialisation – mithin die Organisation – an der Komplettierung dieses Prozesses mitwirken.“[251] Weiterhin gibt er zu bedenken, dass es schließlich nicht die Organisation schlechthin ist, „die den Aufstieg verhindert, sondern stets ist Einstieg und Aufstieg Ergebnis einer Kette von Interaktionen zwischen Individuen mit einer jeweils spezifischen Sozialisationsgeschichte.“[252] Stengel bezeichnet daher die Familie als „langen Arm der Gesellschaft“[253], da hier die Weichen bezüglich der Berufsorientierungen, Attributionsweisen zuerst gestellt und all jene Rollenstereotypen eingeübt werden, die später die Studienfachwahl mitbestimmen. „Frauen bevorzugen Studienfächer, die schon von vornherein geringere Einstiegs- und Aufstiegschancen bieten.“[254]

Darüber hinaus geht man aber in Anlehnung an Hein et al. (1985) und Kraak und Nord-Rüdiger (1985) grundsätzlich davon aus, dass der Beruf in der Lebensplanung von Frauen mittlerweile denselben Stellenwert einnimmt wie bei Männern.[255] Außerdem formuliert der Autor als ein Ergebnis seiner Untersuchung zur beruflichen Orientierung und dem Geschlecht, dass „Die Einstellung zur Karriere […] fast keine geschlechtsspezifischen Unterschiede [zeigt], Männer wie Frauen schätzten den Begriff der beruflichen Karriere etwa gleich.“[256] Er schlägt vor, dass gegen diese gelebte Benachteiligung von Frauen durch das Umlernen von Familie, Schule und Organisation zur Änderung der Sozialisation von Mädchen und Frauen angegangen werden müsste, aber auch in Form von Informations- und Beratungsgesprächen Unterstützung für Frauen gegeben werden soll.[257]

Ein Versuch, gezielt das Berufsinteresse von Mädchen für ihrem Geschlecht untypische Berufe zu wecken, wird flächendeckend in der Bundesrepublik Deutschland unternommen: Wie in Kapitel 3.1 (Durchschnittliche Einkommen von Frauen, geschlechterbezogene Entgeltungleichheit) beschrieben, wird seit vielen Jahren der Girl’s Day organisiert, der es Mädchen ermöglicht an einem Tag im Jahr in einen „typischen Männerberuf“ hineinzuschnuppern.[258] Der Erfolg ist bisher eher mäßig.

---

[251] Stengel, M. (1990); Karriereorientierung und Karrieremotivation, S. 89, Zeile 19-24
[252] Stengel, M. (1990); Karriereorientierung und Karrieremotivation, S. 89, Zeile 29-31
[253] Stengel, M. (1990); Karriereorientierung und Karrieremotivation, S. 90, Zeile 32
[254] Stengel, M. (1990); Karriereorientierung und Karrieremotivation, S. 90, Zeile 34-35
[255] vgl. Heinz et al. (1985) und Kraak und Nord-Rüdiger (1985) in Stengel, M. (1990); Karriereorientierung und Karrieremotivation, S. 68
[256] Stengel, M. (1990); Karriereorientierung und Karrieremotivation, S. 85, Zeile 12-14
[257] vgl. Stengel, M. (1990); Karriereorientierung und Karrieremotivation, S. 90-91
[258] **Seit dem Jahr 2011 wird der Boy’s Day parallel zum Girl’s Day veranstaltet, der es Jungen ermöglicht in „typische Frauenberufe“, wie z.B. in den der Erzieherin hineinzuschnuppern.**

Vielleicht verdirbt Geld den Charakter – auf keinen Fall aber macht Mangel an Geld ihn besser.
John Steinbeck[259]

Berufliche Segregation aufgrund von Kosten-Nutzen-Abwägungen

Der Ansatz der Kosten-Nutzen-Abwägung auf den sich berufliche Segregation zurückführen lässt, bezieht sich auf Entscheidungen zugrunde liegenden ökonomischen Grundsätzen. Personen entscheiden sich für Berufe oder Tätigkeiten, indem sie den zu leistenden Aufwand wie z.B. Bildungsinvestitionen, Leistungsanforderungen und zeitliche Belastungen gegen die zu erwartenden Erträge (Entgelte, Aufstiegsmöglichkeiten, alternative Möglichkeiten der Zeitverwendung) abwägen und daraus folgend eine Entscheidung treffen, die den Nutzen über den gesamten Lebenszyklus hinweg maximiert. Die berufliche Geschlechtersegregation ergibt sich in diesem Zusammenhang u. a. daraus, dass Frauen damit rechnen ihre Arbeitstätigkeit zu unterbrechen, um eine Familie zu gründen und aufgrund dessen Berufe wählen, die dieses eher ermöglichen oder die Koordinationsmöglichkeit von Familie und Beruf.[260]

Die Geschlechtertrennung auf dem Arbeitsmarkt entstand im 19. Jahrhundert im Zuge der Industrialisierung. Sie hat sich als relativ veränderungsresistent erwiesen. Wenn Berufe aber ihr „Geschlecht“ wechselten und von Männer- zu Frauenberufen wurden, war dies mit einer Abwertung verbunden.[261] (Pfister, G. (2004) „So sinkt beispielsweise der durchschnittliche Lohn von Vollzeitbeschäftigten, wenn der Frauenanteil in dem von den beschäftigten ausgeübten Beruf innerhalb von Betrieben ansteigt.“[262] (u.a. Achatz et al, 2004; siehe hierzu auch Kapitel 3.1, Gender Pay Gap, keine diskriminierungsfreien TVe und Arbeitsbewertung bzw. Eingruppierung) Antje Goy (2004) sieht die Problematik, dass Frauen trotz eines akademischen Abschlusses ihre Einkommensnachteile nicht ausgleichen können. 85 % der Frauen stellen fest, dass ihre Gehälter nicht leistungsgerecht sind. Die Einkommensunterschiede resultieren nicht aus tatsächlicher oder mutmaßlicher Geringschätzung der Frauen als Führungskräfte[263] (Kapitel 3.1)

Sonja Bischoff und Brigitta Gold (1989) stellen fest, dass das von Frauen erreichte Niveau in der Hierarchie wie beim Gehalt deutlich unter dem der Männer liegt.[264] Ein Studium eröffnet, so Sonja Bischoff (2005), vor allem größere Chancen in den größeren Unternehmen – das

[259] **John Ernst Steinbeck (* 27. Februar 1902 in Salinas, Kalifornien; † 20. Dezember 1968 in New York) gehört zu den erfolgreichsten US-amerikanischen Autoren des 20. Jahrhunderts.** vgl. Demmer, U.; Gatterburg, A.; Hipp. D.; Knöfel, U.; Mohr, R.; Schmidt, C; Serocka, N.; Theile, M.; Weingarten, S.; Wolf, M. (2008); Halbe Männer, ganze Frauen, S. 233, Zeile 3-4
[260] vgl. Achatz, J.; Beblo, M.; Wolf, E. (2010); Berufliche Segregation, S. 99-102; Informationen zum Autor John Ernst Steinbeck in Wikipedia, Hrsg. (2011); John Ernst Steinbeck in http://de.wikipedia.org/wiki/John_Steinbeck vom 23.02.2011
[261] vgl. Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.) (2004); Hat Führung ein Geschlecht, S. 10-11
[262] u.a. Achatz et. al (2004) in Achatz, J.; Beblo, M.; Wolf, E. (2010); Berufliche Segregation, S. 129, Zeile 28-30
[263] vgl. Bischoff, S. (1999) S. 39 ff. in Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen – Netzwerke als Beitrag zur beruflichen Förderung von Frauen, SVTP Verlag Soziale Theorie & Praxis GmbH, Gelsenkirchen, S. 42
[264] Bischoff, S.; Gold, B. (1989); Frauen in Unternehmen – wo sie führen und wie sie führen, Seite 432, Zeile 35-37

gilt besonders für Frauen[265]: Ein „Studium lohnt sich, doch dürfen Frauen nicht hoffen, damit quasi automatisch in die Gehaltskategorie der Männer katapultiert zu werden.“[266] „Eines allerdings hat die Entwicklung der letzten Jahre bewirkt: Frauen mit Studium verdienen endlich so viel wie Männer mit Lehre.“[267]

„Bei gleicher Qualifikation kommen Frauen in Organisationen auf die schlechteren Stellen; sie entsprechen weniger ihrer Ausbildung, werden schlechter bezahlt und bieten weniger Aufstiegsmöglichkeiten.“[268] (Stengel, 1990) Das könnte neben dem o. g. Grund (Abnahme der Wertigkeit eines Berufsfeldes, wenn viele Frauen dort arbeiten) auch daran liegen, dass Frauen stärker in Firmen beschäftigt sind, die eine familienfreundliche Arbeitsumgebung schaffen, z.B. indem Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie ergriffen werden. „Dafür werden offenbar Lohnabschläge in Kauf genommen.“[269] Anders geht es manchmal sicherlich auch gar nicht, da es sich um einen „Anderthalb-Personen-Beruf“ handelt[270] (Beck-Gernsheim, 1980), der darauf basiert, dass eine nichterwerbstätige Person sich um die Versorgung der Berufstätigen kümmert. Er ist für eine solche Person im Hintergrund kaum zu leisten und stellt damit eine dauernde Überbelastung dar. (Heintz, Nadai, Fischer und Hummel, 1997)

Für den wichtigsten Erfolgsfaktor für den Berufseinstieg hält Antje Goy (2004) den Hochschulabschluss Goy, A. (2004) Sie gibt an, dass auf der dritten Führungsebene 60 % der Frauen und lediglich 30 % der Männer studiert haben. Bei den Frauen liegt daher ein qualitativ größeres Potenzial als bei den Männern.[271] Das unterstützt auch Elke Holst (2009) im Führungskräfte-Monitor 2001-2006: „Mittlere Bildung verringert im Vergleich zu hoher Bildung für Frauen die Chance, in eine Führungsposition einzusteigen, um knapp 80 %.“[272] In 2005 schreibt Sonja Bischoff, dass der Anteil der Akademiker im Mittelmanagement stagniert bei knapp über 60 %. Das bedeutet, dass auch Männer und Frauen mit Lehre nach wie vor eine, wenn auch begrenzte, Chance zum Aufstieg in Führungspositionen haben.[273] Die erste Führungsebene mit einem Gehalt über 100 T €/Jahr ist nur von Akademikern und Akademikerinnen zu erreichen.[274]

Die von Lotte Habermann-Horstmeier (2007) befragten Frauen in Führungspositionen waren überdurchschnittlich gut qualifiziert. 17,5 % mit einem FH-Abschluss, mehr als 70 % konnten

[265] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 70
[266] Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 70, Zeile 19-20
[267] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 70, Zeile 24-26
[268] Stengel, M. (1990); Karriereorientierung und Karrieremotivation, S. 84, Zeile 2-4
[269] Achatz, J.; Beblo, M.; Wolf, E. (2010); Berufliche Segregation in Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Geschlechterungleichheiten im Betrieb – Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft, Projektgruppe GiB, edition Sigma, Berlin, S. 129, Zeile 37-38
[270] Beck-Gernsheim (1980) zitiert in Heintz, B.; Nadai, E.; Fischer, R.; Ummel, H. (1997); Ungleich unter Gleichen: Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes, Campus Verlag, Frankfurt am Main, S. 198, Zeile 20
[271] vgl. Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen – Netzwerke als Beitrag zur beruflichen Förderung von Frauen, S. 42
[272] Holst, E.; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Hrsg. (2009); Führungskräfte-Monitor 2001-2006, Autorin: Holst, E. (DIW-Berlin) und Mitarbeiter/innen; Forschungsreihe Band 7, 1. Auflage, Nomos Verlag, Baden-Baden, S. 80, Zeile 5-6
[273] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 70
[274] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 70

einen Universitätsabschluss, eine Promotion oder eine Habilitation vorweisen.[275] Auch das kann als Unterstützung des Ergebnisses von Goy gewertet werden.

Die am häufigsten festgestellten Karrierehindernisse sind nach Sonja Bischoff (2005) Qualifikationsmängel, die den Karrierestart beeinträchtigt haben. Entweder sind die Anforderungen gestiegen oder die Ausbildungsinhalte entsprechen nicht mehr den Anforderungen. Mangelnde Qualifikationen umfassen z.B. fehlendes Studium, falsche Vorbildung, fehlende Erfahrung, zu wenig Branchenkenntnisse, fehlende Sprachkenntnisse, Führungsdefizite, fehlendes Selbstvertrauen und, wie oben beschrieben, unsicheres Auftreten als auch fehlendes Durchsetzungsvermögen[276] (Kapitel 4.1.1, Selbststereotypisierung). Qualifikationsmängel verlieren allerdings in der Aufstiegsphase an Bedeutung[277] (Bischoff, 2005)

Mangelnde Qualifikation ist auch ein Teil des Glass-Ceiling-Effekts[278]. (Antal und Quack, 1998, siehe auch Kapitel 4.2.3.1) Im Umkehrschluss stellt Bischoff fest, dass die am häufigsten genannten Erfolgsfaktoren „während der Ausbildung ausgeübten direkt berufsorientierten Aktivitäten“ und „Spezialkenntnisse“ sind.[279] Obgleich das Erlangen eines akademischen Titels durchaus etwas (oder zugegebenermaßen auch gar nichts) mit einer berufsorientierten Aktivität, bei der Spezialkenntnisse erworben werden, zu tun haben kann, gab etwas mehr als ein Viertel der 220 Manager an, dass aus ihrer Warte betrachtet ein akademischer Titel von Vorteil ist, wenn eine Führungsposition angestrebt wird. (German Consulting Group, 2005) Im Umkehrschluss stellt drei Viertel der befragten Manager keinen Zusammenhang zwischen dem Erreichen einer Führungsposition und der Erlangung eines Titels her.[280]

Der Frauenanteil in den karriereorientierten Studienfächern, als da wären Wirtschaftswissenschaften, Ingenieurwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, gab es 1981 15 % Absolventinnen und im Jahr 1996 25 %.[281] Frauen sind häufiger arbeitslos, gerade wenn sie ein typisches „Männerfach“ studiert haben!

Somit ist die These, dass eine höhere Arbeitslosigkeit von Akademikerinnen an geschlechtsspezifischer, typisch weiblicher Fachwahl läge, nicht haltbar. Das Gegenteil ist der Fall: Das Arbeitslosigkeitsrisiko erhöht sich für Frauen durch das Studium eines frauenuntypischen Fachs. Der Abstand zwischen den Arbeitslosenquoten von Frauen und Männern bei männerdominierten Studiengängen ist i. d. R. besonders hoch. Allerdings ist im Zeitverlauf der

[275] vgl. Habermann-Horstmeier, L. (2007); Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen, S. 6
[276] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 76
[277] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 106
[278] vgl. Berthoin Antal und Sigrid Quack (1998), S. 119 in Neuberger, O. (2002), Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung: mit zahlreichen Tabellen und Übersichten, UTB für Wissenschaft, Bd. 2234, 6. völlig neubearbeitete und erweiterte Auflage, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart, S. 800
[279] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 4. Studie, S. 75
[280] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Hrsg. (2005); Weibliche Stärken nichts fürs Management (aus der Studie der German Consulting Group) in Frau geht vor: Betriebsrat ist gut – Besser mit Frauen, Info-Brief Nr. 5, November 2005, Berlin, S. 4
[281] vgl. Bischoff, S. (1999) in Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen – Netzwerke als Beitrag zur beruflichen Förderung von Frauen, SVTP Verlag Soziale Theorie & Praxis GmbH, Gelsenkirchen, S. 43

letzte Jahre eine Verringerung dieses Abstands zu verzeichnen.[282] Frauen befinden sich vermutlich als eine Art Token-Women zwischen all den dort vertretenen männlichen Kollegen, und könnten auch außerhalb der Führungsebene dadurch gelebte Einschränkungen zu spüren bekommen. (Kapitel 4.1.2)

Frauen haben in Arbeitsmärkten, mit einer ausgeprägten beruflichen Segregation in einigen Bereichen, bessere berufliche Chancen als in Berufen, in denen sie mit Männern konkurrieren und in denen sie eher mit Ab- und Ausgrenzungsmechnismen rechnen müssen.[283] (Blackburn et al., 2001; Williams und O'Reilly, 1998)

Eine vielleicht durch mehr Frauen in diesen Arbeitsbereichen zu erreichende Abänderung dieser Zusammenhänge braucht mindestens Zeit und auf jeden Fall Frauen, die sich für männertypische Berufe interessieren. Ob der Girl's Day bzw. wann dieser Mädchenzukunftstag hierzu einen sichtbaren Beitrag leisten kann, ist vor dem Hintergrund der bisher gemachten Erfahrungen fraglich – aber die Stoßrichtung wird richtig sein. (Kapitel 3.1, Durchschnittliche Einkommen von Frauen, geschlechterbezogene Entgeltungleichheit)

Bei Männern hingegen stellen sich die Auswirkungen, wenn sie in einem typischen Frauenberuf arbeiten, so dar: sie gelangen dort in die Führungspositionen und leiten die dort arbeitenden Frauen! „Zudem wirken Frauenberufe für Männer wie ein *glass-escalator*. Im Vergleich zu ihren Berufskolleginnen gelingt Männern eher ein Aufstieg in Führungsfunktionen oder qualifizierte Tätigkeitsfelder."[284] (Heintz et al., 1997; Williams, 1992)

Es gibt also, mein Freund, keine Beschäftigung eigens für die Frauen, nur weil sie eine Frau ist, und auch keine eigens für den Mann, nur weil er ein Mann ist. Die Begabungen finden sich vielmehr gleichmäßig bei beiden Geschlechtern verteilt.
Platon[285]

Berufliche Segregation, Führungspositionen und Vorurteile

Auf der „Vorderbühne" stellt ein Unternehmen nach Gertraude Krell (2010) fest, dass Frauen und Männer die gleichen Chancen und Möglichkeiten haben und sorgt dafür, dass sie sich zumindest theoretisch dementsprechend fortbilden, entwickeln, bewerben etc. können. Auf der „Hinterbühne", also hinter den Kulissen aus Pappmaché, aber werden die Weichen dann

[282] Bischoff, S. (1999) S. 39 ff. in Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen – Netzwerke als Beitrag zur beruflichen Förderung von Frauen, SVTP Verlag Soziale Theorie & Praxis GmbH, Gelsenkirchen, S. 43, Zeile 30-36
[283] vgl. Achatz, J.; Beblo, M.; Wolf, E. (2010); Berufliche Segregation, S. 130
[284] Heintz et al. (1997); Williams (1992) in Achatz, J.; Beblo, M.; Wolf, E. (2010); Berufliche Segregation, S. 131, Zeile 12-15, Kursivstellung durch die Autorinnen
[285] **Platon (* 428/427 v. Chr. in Athen oder Aigina; † 348/347 v. Chr. in Athen) war ein antiker griechischer Philosoph.** vgl. Demmer, U.; Gatterburg, A.; Hipp. D.; Knöfel, U.; Mohr, R.; Schmidt, C; Serocka, N.; Theile, M.; Weingarten, S.; Wolf, M. (2008); Halbe Männer, ganze Frauen, S. 13, Zeile 3-6; Informationen zu Platon in Wikipedia, Hrsg. (2011); Platon in http://de.wikipedia.org/wiki/Platon vom 23.02.2011

aufgrund von Vorurteilen, Seilschaften und Bünden anders gestellt.[286] (z.B. Kapitel 4.2.3.1, Gläserne Decke; Kapitel 4.2.2, Geschlechterstereotype)

Diese Auffassung teilt auch Sonja Bischoff (1999). Sie schreibt, da das Potenzial an Akademikerinnen, der für Führungspositionen relevanten Bereiche, bereits seit 1985 nachgewiesen werden konnte, scheint aus ihrer Sicht eine heutige (mangelnde) Beteiligung von Frauen in Führungspositionen stärker aus dem Bereich der Vorurteile und Diskriminierung aufgrund des Geschlechts plausibel. Potenziale von Frauen waren da, sie wurden von den Unternehmen aber nicht umfassend genutzt.[287]

Unternehmen erinnern sich nach Auffassung von Oswald Neuberger (1994) häufig erst dann wieder an Frauen in den Reihen ihrer Beschäftigten, wenn ein Fachkräftemangel o. ä. zu Tage tritt. „Wenn gezeigt werden kann, dass männliche Bewerber für bestimmte Arbeitsplätze nicht mehr in ausreichenden Zahlen, mit den erforderlichen Qualifikationen oder zu günstigen Kosten zur Verfügung stehen, dann und erst dann entdeckt *mann* die ‚Reserve-Armee' der Frauen und erkennt, dass sie ‚prinzipiell' genauso gut geeignet sind (in Bergwerken untertage, als Weberinnen, als Soldatinnen, Ärztinnen oder Hilfskräfte in Munitionsfabriken währen des Kriegs, als Straßenbahnfahrerinnen, als Fachkräfte in gewerblich-technischen Berufen als Ingenieurinnen…). Es geht hier nicht darum zu beweisen, dass z.B. ein Leben für „Kinder und Küche" weniger erfüllend ist, als dass der einer Verkäuferin oder Managerin; es soll vielmehr drauf hingewiesen werden, dass die Wahlmöglichkeiten systematisch eingeschränkt werden, so dass es zu einer *strukturellen* Asymmetrie der Chancen kommt (die nicht den Qualifikationen oder Vorlieben einer konkreten Frau geschuldet ist)."[288] Dann werden anscheinend „aus der Not heraus" auch Vorurteile weniger wirksam.

Nur wer das Leben in Balance lebt, kann
die unzähligen Herausforderungen
des Lebens und der Arbeit meistern.
Marco Bambach, Christine Kuhn-Fleuchaus [289]

4.1.4 Persönliche Rahmenbedingungen

„'Leben um zu arbeiten' oder ‚Arbeiten um zu leben'? Den goldenen Mittelweg zu finden wird immer schwieriger"[290] (Bambach und Kuhn-Fleuchaus, 2009) und war sicherlich nie wirklich einfach.

Arbeit kann, nach G. Pfister (2004), in das Zusammenwirken von bezahlter Produktions- und unbezahlter Reproduktionsarbeit aufgegliedert werden. Es erfolgt also eine Trennung von

[286] vgl. Krell, G. (2010); Führungspositionen in Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Geschlechterungleichheiten im Betrieb, S. 469
[287] vgl. Bischoff, S. (1999) S. 39 ff. in Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen – Netzwerke als Beitrag zur beruflichen Förderung von Frauen, SVTP Verlag Soziale Theorie & Praxis GmbH, Gelsenkirchen, S. 43-44
[288] Neuberger, O. (1994); Personalentwicklung, , S. 99, Zeile 3-14, Kursivstellung vom Autor
[289] Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009), Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, S. 61, Zeile 14-16
[290] Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009), Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, S. 61, Zeile 19-21

Familien- und Erwerbsarbeit, die räumliche, inhaltliche und symbolische Aspekte entwickelte und sich im Zuge der Industrialisierung ergab. Sie verband sich mit einem spezifischen Arrangement der Geschlechter: „Frauen waren für die Familie, Männer für den Beruf und die Öffentlichkeit zuständig."[291]

Mädchen und junge Frauen haben auf dem Bildungssektor inzwischen mit den Männern gleichgezogen und sie auf manchen Gebieten sogar überholt.[292] Im Jahr 2002 verfügten von den über 60-Jährigen knapp 15 % der Männer und nur 6 % der Frauen über die Hochschulreife, in der Altersgruppe der 20- bis 30-jährigen hingegen ist diese Zahl auf 33 % bei den Männern und 30 % bei den Frauen gestiegen. (Statistisches Bundesamt 2004c) Im Jahr 2002 beginnt jede 3. junge Frau ihre Berufskarriere mit dem höchstmöglichen Allgemeinbildungsabschluss. Daraus abzuleiten, dass entsprechend dem Erwerbsarbeitsbereich im Leben dieser Frauengeneration eine große Rolle zugemessen wird, ist mehr als plausibel.[293] (BMFSFJ, 2006; 7. Familienbericht) (Informationen hierzu auch in Kapitel 3.1) Ebenso lassen Mädchen und Frauen in Befragungen eine hohe Berufsmotivation erkennen, ein Leben ohne Beruf können sie sich i.d.R. nicht vorstellen. (u.a. Geissler, 1998)[294] Es stehen also junge und gut ausgebildete Frauen mit starker Berufsorientierung auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung. Weder die Angleichung des Bildungsniveaus beider Geschlechter, noch die steigende Erwerbsquote und die beruflichen Ambitionen von Frauen scheinen aber die Grenzen zwischen Männer- und Frauenarbeit aufgeweicht und die Gläserne Decke (Kapitel 4.2.3.1) durchlässig gemacht zu haben[295] (Heinz et al., 1997)

Diese Aussage trifft auch auf die traditionelle Aufteilung der Aufgaben in der Partnerschaft und insbes. dann, wenn Kinder zur Familie gehören. Den Forschungsergebnissen von Martin Stengel (1990) ist zu entnehmen, dass die Weichenstellung für die Rollenzuschreibung von Männern und Frauen bereits im Verlauf der primären Sozialisation einsetzt. Die Schule führt dann weiter, was bereits in der Familie gelebt wurde. Und „natürlich wird es kaum jemandem in den Sinn kommen, ernsthaft abzustreiten, dass auch die Instanzen der tertiären Sozialisation – mithin die Organisationen – an der Komplettierung des Prozesses mitwirken."[296] Gertrud Pfister (2004) spricht in diesem Zusammenhang von einer „doppelten Vergesellschaftung" und „doppelten Sozialisation"[297] von Frauen, von der ausgegangen wird: Mädchen und Frauen entwickeln i.d.R. sowohl eine Familien- als auch eine Berufsorientierung und streben

[291] Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.) (2004); Hat Führung ein Geschlecht, S. 15, Zeile 7-8
[292] vgl. Wimbacher (1999), S. 25 bei Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.) (2004); Hat Führung ein Geschlecht, S. 18
[293] vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 83
[294] Geissler (1998) in Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.) (2004); Hat Führung ein Geschlecht, S. 18-19
[295] Heinz et al. (1997) S. 18 in Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.) (2004); Hat Führung ein Geschlecht, S. 19, Zeile 1-6
[296] Stengel, M. (1990); Karriereorientierung und Karrieremotivation, S. 89, Zeile 19-24
[297] Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.) (2004); Hat Führung ein Geschlecht, S. 16, Zeile 13

eine Integration von Beruf und Familie an.[298] Die Familie kann in diesem Zusammenhang als „'langer Arm' der Gesellschaft"[299] bezüglich der Weichenstellung für Berufsorientierungen, Attributionsweisen und Einübung all jener Rollenstereotypen, die später die Studienwahl mitbestimmen, bewertet werden.[300]

Dennoch streben jüngere Frauen und Männer heute nach einer anspruchsvollen Tätigkeit, plus qualitativ guter Lebensführung, plus einem angemessenem Raum für andere Lebensbereiche, was für sie eine hohe Lebensqualität ausmacht. Die Karriere mit hoch dotierter Bezahlung steht nicht mehr allein im Vordergrund.[301] (Bambach und Kuhn-Fleuchaus, 2009)

Die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Angebote für Kinderbetreuung, werden von jeder zwölften Managerin als Ziel bezüglich ihres eigenen Fortkommens genannt, so Rudolf Kahlen (2007). Zwei Drittel der Managerinnen fordern generell mehr Akzeptanz für Frauen in Führungspositionen; vier von zehn wären gerne in ein „High-Potential-Programm" einbezogen.[302]

Der Schuh drückt offensichtlich für die Frauen, die bereits in Führungspositionen sind eher an anderen Stellen, als an der der Vereinbarkeit von Erwerbsleben und Familie/Pflege, was daran liegen könnte, dass sich viele von ihnen bereits gegen eine Familie oder Kinder entschieden haben. Aber dennoch, er wird genannt und stellt somit ein Punkt dar, den es von Unternehmens- und politischer Seite zu bearbeiten gilt. Marco Bambach und Christine Kuhn-Fleuchaus (2009) stellen fest: „Work-Life-Balance reduziert Stress für Arbeitnehmer und führt so zu einer höheren Produktivität."[303] „Die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben müssen […] als ökonomische Chance begriffen werden und der wachsenden Bedeutung des Humankapitals für die Wettbewerbsposition Rechnung getragen werden."[304]

Die Unterstützung durch die Familie, durch den Partner kann hilfreich sein als „Backoffice" auf dem Weg in Führung oder dann, wenn eine Frau bereits in Führung ist, aber es kann hier auch Nachteile geben. Die Wissenschaft diskutiert eingehend, ob Kinder der „Karrierekiller Nr. 1" sind oder kein Hindernis mehr sein müssen oder nicht mehr sind. Frauen haben selten eine „Normalbiographie" und immer wieder Erwerbsunterbrechungen, wenn sie eine Familie gründen und neben ihrer beruflichen Tätigkeit versorgen – auch hierin ist eine Barriere zu sehen. Das Alter von Frauen bezogen auf den Lebenslauf und die Chance in Führung zu kommen als auch Ein- und Ausstiegsumstände in oder aus einer Führungsposition, sind Thema der Forschung und werden hier aufgegriffen.

[298] vgl. Pfister, G. (2004), Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.) (2004); Hat Führung ein Geschlecht, S. 16
[299] Stengel, M. (1990); Karriereorientierung und Karrieremotivation, S. 90, Zeile 32
[300] vgl. Stengel, M. (1990); Karriereorientierung und Karrieremotivation, S. 90
[301] vgl. Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009), Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, S. 61
[302] vgl. Kahlen, R. (2007); Generation CE-O/Frau, S. 162
[303] Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009), Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, S. 60, Zeile 23-24
[304] Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, S. 63, Zeile 10-13

Sucht Euch den richtigen Mann,
der auch bereit ist, seiner Partnerin
den Rücken frei zu halten.
Pamela Knapp[305]

Moralische und praktische Unterstützung durch die Familie

Svenja Falk und Sonja Fink (2002) identifizieren den sozialen Hintergrund einer Frau als 9. Item von 12.[306] Er spielt eine Rolle neben mehreren Items im Zusammenhang mit Frauen auf dem Weg in Führung oder in Führung. Für Führungsfragen, so Susanne Günther und Jochen Gerstenmaier (2005) zählen die Vertrauensbekundung in die eigenen Fähigkeiten (91 %), die Wertschätzung der eigenen Person (86 %) sowie das Verständnis für die eigene berufliche Situation (46 %) zu den bedeutendsten emotionalen Unterstützungsleistungen, die sie sich von ihrer Umwelt wünschten. Dabei stand die Familie mit 93 % an erster Stelle, mit 82 % folgte der eigene Vorgesetzte.[307]

Dieses mag insbesondere auch deshalb so sein, weil nach Lotte Habermann-Horstmeier (2007) 44 % der von ihr befragten Frauen, negative Auswirkungen auf das soziale Umfeld durch die Führungstätigkeit bemerkten. 85 % der Frauen fühlten sich schon einmal als Einzelkämpferin und 50 % der Frauen sagten, das wäre immer häufiger der Fall (vor allem Frauen ohne festen Partner).[308] Emotionaler Rückhalt beim Partner, der Familie oder Freunden (bei Alleinstehenden) wird von den Frauen als besonders wichtig erachtet und von ihnen angestrebt. Allerdings sahen auch 65 % keine negativen oder sogar positiven Auswirkungen ihrer Führungsposition auf ihr soziales Umfeld, insbes. Frauen mit Kindern.[309]

Wie man negative Auswirkungen bzw. positive Auswirkungen interpretiert, ist sicherlich auch eine Frage dessen, wie die Organisation des Alltags und somit die Organisation der Vereinbarkeit von Reproduktionsarbeit (Familiale Arbeit[310]), Erwerbsarbeit, Kinderbetreuung, Pflege, Freizeit (im klassischen Sinne, in der Frau tun und lassen kann, was sie möchte, wenn es das im Leben dieser Frauen noch gibt) und anderes, der Frauen auf dem Weg in Führungspositionen oder in Führungspositionen, ausgestaltet ist. „Die Strukturen der Industriegesellschaft sind auf die unbezahlte Hausarbeit der Frauen und nicht auf eine Form des Ineinandergreifens von Produktion und Reproduktion ausgerichtet. Dies zeigt sich nicht zuletzt dann, wenn Partner/innen Berufs- und Hausarbeit teilen wollen." (u.a. Grottian et al., 2003)[311] Und genau hier liegt das Problem. Die Arbeitsbereiche addieren sich, es sei denn andere

[305] **Das rät Pamela Knapp, Siemens Bereichsvorstand, auf Informationsveranstaltungen für Schülerinnen.** Generation CE-O/Frau, S. 169, Zeile 17-19
[306] Falk/Fink (2002); Frauen und Macht, S. 21
[307] Günther, S.; Gerstenmaier, J. (2005); Führungsfrauen im Management, S. 18
[308] vgl. Habermann-Horstmeier, L. (2007); Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen, S. 9
[309] vgl. Habermann-Horstmeier, L. (2007); Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen, S. 9
[310] **Definition: Familiale Arbeit umfasst damit die Gesamtheit der Arbeitsleistungen, die in Familie und Haushalt erbracht werden, um die physische und psychische Reproduktion aller Mitglieder eines Haushalts zu gewährleisten. Es handelt sich um die privat geleistete Arbeit, die in der heutigen Form einseitiger nur noch in der Nachkriegsphase dem weiblichen Geschlecht zugewiesen wurde.** vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 89
[311] vgl. Grottian et al. (2003) in Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.) (2004); Hat Führung ein Geschlecht, S. 17, Zeile 14-17

Familienmitglieder oder Partner sehen sich auch in der Verantwortung, hier aktiv zu werden. Aus Sicht vieler Managerinnen muss sich hier gesellschaftlich einiges ändern. Hierzulande ist die Erwartung tief verwurzelt, dass die Frau/Ehefrau allein für die Familie zuständig ist. „Die Frau fürs Haus, der Mann für die Öffentlichkeit!“[312] Als Zitat aus der Deutschen Turnerzeitung (1903), ist hier nahe dran an der Realität.

Der Rat von Pamela Knapp (Siemens Bereichsvorstandsfrau), der dem Unterkapitel vorangestellt wurde, sich als Frau den richtigen Mann zu suchen, der auch mal bereit ist, seiner Frau den Rücken frei zu halten, sollte keinesfalls außer Acht gelassen werden.[313] (Kahlen, 2007) Nur, woher nehmen und nicht stehlen?

Im Jahr 2001 umfasst die Reproduktionsarbeit oder familiale Arbeit ein Gesamtvolumen von 96 Mrd. Stunden, d.h. das 1,7 fache an Zeit im Vergleich zu insgesamt 56 Mrd. Stunden Erwerbsarbeit.[314] (Statistisches Bundesamt/ BMFSFJ 2003)

Bei der sachbezogenen Hausarbeit und personenbezogener Fürsorgearbeit für bedürftige Angehörige unterschiedlichen Alters (z.B. Pflegearbeit), handelt es sich nicht etwa um ein frühkapitalistisches Relikt oder eine vernachlässigbare Restgröße. Vielmehr, so der Siebte Familienbericht des BMFSFJ (2006), ist sie ein Bestandteil gesellschaftlich notweniger Arbeit, ohne den auch moderne westliche Gesellschaften nicht überlebensfähig wären.[315]

Diese Arbeit wurde und wird, wie oben dargestellt, strukturell den Frauen und Müttern zugewiesen. „Geschlechtstypische Arbeitsteilung ist kein überholtes Relikt, sondern Produkt und Fundament auch unserer heutigen Gesellschaft, die Frauen den Erwerbsbereich geöffnet hat, ohne sie aus der Verantwortung für die Familie zu entlassen.“[316] (Pfister, 2004)

Des Weiteren wird die Familiale Arbeit in unangemessener Weise trivialisiert. Die für die Sorge- und Pflegearbeit erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen wurden weiterhin entweder zum Bestandteil des weiblichen Geschlechtscharakters erklärt oder als minderwertige „Jedefrau“-Qualifikation abgetan. In der Konsequenz führte das schließlich auch zu einer Geringschätzung entsprechender weiblicher Tätigkeitsfelder jenseits von Familienarbeit.[317]

Die gesellschaftliche Relevanz dieser nur vermeintlich rein „privaten“ Arbeit des Alltags wird im Allgemeinen erst dann besonders deutlich, wenn sie nicht oder nur in unzureichendem Maße erbracht wird! Hier zeigt sich der „Erfolg“ der Unsichtbarmachung des Arbeitscharakters von Familienarbeit im öffentlichen Bewusstsein: Angewiesen sein aufeinander, Sorge

[312] Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.) (2004); Hat Führung ein Geschlecht, S. 8, Zeile 26
[313] vgl. Kahlen, R. (2007); Generation CE-O/Frau, S. 169
[314] vgl. Statistisches Bundesamt/ BMFSFJ (2003) in BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 87
[315] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 87-88
[316] u. a. Gottschall (1995), Teubner (1995), Hirata & Kergoat (1998) bei Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.) (2004); Hat Führung ein Geschlecht, S. 15, Zeile 18-21
[317] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 89

und Unterstützung füreinander, umfasst Gefühls- und Arbeitsbeziehungen.[318] Das trifft auch auf die große Zahl von berufstätigen Frauen zu, die als „Managerinnen des Alltags“ eine Vielzahl von Belastungen zwischen Beruf und Familie bewältigen müssen: „Unabhängig davon, ob erwerbstätige Mütter viel verdienen oder wenig, ob sie einen hohe oder niedrigen Bildungsstand haben, ob sie in Leipzig oder in Frankfurt leben, die Hauptlast der Familienarbeit liegt auf ihren Schultern, und zwar auch dann, wenn sie 40 Stunden pro Woche oder länger erwerbstätig sind.“[319] (Ludwig u.a., 2002; Pfister, G.[320]) Die Frage, die sich nun stellt ist, wie Familienarbeit in Zukunft gesellschaftlich verlässlich organisiert werden soll, und zwar jenseits klassischer Geschlechterrollenzuschreibungen[321], so dass die Last nicht alleine auf den Schultern der Frauen in den, wie auch immer gearteten Familien, liegt.

Der Siebte Familienbericht (2006) fasst zusammen, dass Familienarbeit auch in Zukunft für die Gesellschaft unerlässlich sein wird und es einen qualitativ hochwertigen Ausbau an familienergänzenden Dienstleistungen geben muss. Im Lebenslauf beider Geschlechter sind Zeitsequenzen erforderlich, in denen sie sich selbst diesen Aufgaben verstärkt zuwenden können, z.B. Geburt, Betreuung kleiner Kinder, Pflege von Familienangehörigen im Falle von Krankheit oder Pflegebedarf ohne deshalb die berufliche Integration bzw. berufliche Perspektiven zu gefährden.[322]

Diese Schlussfolgerung wird von Elke Holst und Anke Busch im Führungskräfte-Monitor 2010 unterstützt, indem die Feststellung getroffen wird, dass aufgrund des hohen alltäglichen Zeitaufwandes für den beruflichen Bereich, nur wenig Zeit für Kinder als auch Haus- und Familienarbeiten aufgewendet werden kann. Diese Aktivitäten verschieben sich schwerpunktmäßig auf das Wochenende.[323] Familie ist ein fester Bestandteil der Zukunftspläne junger Frauen und mit anderen Konsequenzen auch der jungen Männer.[324] (Pfister, 2004) In der Zeitverwendung zwischen Frauen und Männern treten besonders deutliche Unterschiede bei Verheirateten und Personen mit Kindern zutage. Auch unter den vollzeitbeschäftigten Führungskräften leisten Frauen deutlich mehr Familien und Hausarbeit als Männer. Letztere haben größere Anteile an den Reparatur- und Gartenarbeiten (die jedoch insgesamt in geringerem Umfang durchgeführt werden).[325] „Von einem Trend hin zum Rollentausch (der Mann verrichtet mehr Hausarbeit als die Frau) kann zwar keinesfalls die Rede sein, doch ist für gut jede siebte vollzeitbeschäftigte Frau in einer Führungsposition dieses Arrangement bereits

[318] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 89
[319] vgl. Ludwig u.a. (2002), S. 135 in Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 92
[320] u.a. Gensior, 1995 bei Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.) (2004); Hat Führung ein Geschlecht, S. 15, Zeile 11-14
[321] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 88
[322] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 93
[323] vgl. Holst, E.; Busch A.; Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Hrsg. (2010); Führungskräfte-Monitor 2010, S. 11
[324] vgl. Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.) (2004); Hat Führung ein Geschlecht, S. 17
[325] vgl. Holst, E.; Busch A.; Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Hrsg. (2010); Führungskräfte-Monitor 2010, S. 11

Realität.“[326] (Holst und Busch, 2010) So zeigt sich auch, dass unter vollzeitbeschäftigten Führungskräften Männer nur einen sehr geringen Anteil an der Hausarbeit in der Partnerschaft übernehmen; im Jahr 2008 waren dies nur 20 %. Bei den Frauen in Führungspositionen liegt dieser Anteil bei 59 % und damit dreimal so hoch.[327] „Der Beruf bietet zahlreichen Männern sogar die Chance sich Familienpflichten zu entziehen.“[328]

Die Arbeitsteilung in der Familie oder zwischen den Partnern ist erst dann durch einen Aushandlungsprozess gekennzeichnet, wenn beide Partner (Führungskräfte) über ein vergleichsweise hohes Machtpotenzial verfügen. „Dies trifft allerdings vorwiegend auf die Männer zu, da hoch qualifizierte Frauen in der Regel häufiger hierarchisch gleichgestellte Partner haben und im Gegensatz zu hochqualifizierten Männern seltener „nach unten“ heiraten.“[329] Die Arbeitsteilung von Führungskräften in Partnerschaften ist insgesamt betrachtet bei den Frauen egalitärer organisiert als bei den Männern: „Knapp die Hälfte der vollzeitbeschäftigten Frauen in Führungspositionen teilen sich mit ihrem Partner ihre Hausarbeit, im Vergleich zu gut einem Fünftel der Männer, die sich mit ihrer Partnerin diese Tätigkeit teilen.“[330] (Holst und Busch, 2010)

Das „Arbeitsvermögen“ von Frauen ist, lt. Gertrud Pfister (2004), auch heute, trotz der Vielfalt der Lebensentwürfe und -bedingungen, durch die Notwendigkeit gekennzeichnet, entweder die schwierige und folgenreiche Entscheidung für eine Konzentration auf die Berufs- oder die Familienarbeit zu treffen, oder den Versuch zu unternehmen, beide Bereiche zu vereinbaren. Diese doppelte Orientierung kann zu einer „geteilten Loyalität“ führen. Sie kann zahlreiche, für einen beruflichen Aufstieg negative Folgen haben, z.B. die Einschränkung zeitlicher Ressourcen und die vorausgesetzte Bereitschaft zur Mobilität (Kapitel 4.1.1, Mobilität). Vielfach ergeben sich Ansprüche, die nur schwer realisierbar oder einzulösen sind.

Frauen übernehmen Verantwortung für Haushalt und Kinder, was aus den Arbeitsmarktstatistiken hervorgeht und gehen in den Erziehungsurlaub bzw. in Elternzeit und streben Teilzeitbeschäftigungen an (Kapitel 3.1 und 4.3.7 Teilzeitbeschäftigung, Kapitel 3. Erziehungsurlaub), sie entscheiden sich für bestimmte Berufe, Tätigkeiten (Kapitel 3.1 und 4.1.3 Berufliche Segregation), die ggf. mit ihrer Doppelrolle vereinbar sind.[331] (u.a. Heintz et al., 1997)

„Inzwischen scheint allerdings die auf der unbezahlten Familienarbeit der Frauen basierende „duale Ökonomie“ nicht mehr zu funktionieren, und zwar weil Frauen immer weniger dazu

[326] Holst, E.; Busch, A. (2010); Führungskräfte-Monitor 2010, S. 11, Zeile 22-25
[327] vgl. Holst, E.; Busch, A. (2010); Führungskräfte-Monitor 2010, S. 11
[328] Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.) (2004); Hat Führung ein Geschlecht, S. 18, Zeile 11-12
[329] Holst, E.; Busch, A. (2010); Führungskräfte-Monitor 2010, S. 11, Zeile 13-15
[330] Holst, E.; Busch, A. (2010); Führungskräfte-Monitor 2010, S. 11, Zeile 20-22
[331] vgl. Heintz et al. (1997) in Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.) (2004); Hat Führung ein Geschlecht, S. 17

bereit sind, die „Doppelbelastung“ von Beruf und Familie zu akzeptieren und sich immer häufiger für Erwerbsarbeit und gegen Familie entscheiden.“[332]

Sonja Bischoff (2005) hingegen schreibt: „Die Familie kann also sehr wohl die Karriere fördern, sie ist aber keinesfalls zwangsläufig ein Hemmschuh der Karriere.“[333] „Außerdem ist zum wiederholten Male festzustellen, dass das große Karrierehindernis – entgegen dem Eindruck, den die öffentliche Diskussion vermittelt nicht die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist: nur eine Minderheit der Frauen benennt dieses Problem als Hindernis beim Ein- oder Aufstieg.“[334] (Bischoff, 2005)

Ein Blick auf die seit Jahren währende politische Diskussion und die o.g. Frage zeigt, dass die Doppelrolle der Frauen und z.T. auch die der Männer wohl erkannt wurde, aber gangbare Lösungen für die (vielleicht auch selten benannten) Problematiken, die dieses mit sich bringt, sind noch immer nicht in Sicht, da sie finanzielle Mittel in umfangreichem Maße in Anspruch nehmen würden und auch aus organisatorischen Gründen nur schwer zu realisieren wären, z. B. der Mangel an Erzieherinnen und Erziehern, so überschrieb Die Welt einen Artikel mit der Überschrift „Regierung braucht 40 000 Erzieherinnen – Geplanter Kita Ausbau bis 2013 gerät in Gefahr – Schwesig[335]: ‚Die Zeit drängt’“[336], oder auch „Anspruch auf Kita-Platz ‚nicht einlösbar’“ in Frauen, Gesellschaft und Politik, zwd-Magazin.[337] (Lührig, 2010)

Das Resultat ist, dass die Vereinbarkeit der Familialen Arbeit mit der Erwerbstätigkeit von Frauen insbesondere auf dem Weg in Führung oder in Führungspositionen durch den sozialen Hintergrund, also die Familienmitglieder, Verwandte, Freunde, Bekannte (z.B. Nachbarn) oder Dienstleister erbracht werden muss.

[332] Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.) (2004); Hat Führung ein Geschlecht, S. 15, Zeile 21-24
[333] Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 58, Zeile 32-33
[334] Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 57, Zeile 24-28
[335] **Manuela Schwesig (SPD), Sozialministerin in Mecklenburg-Vopommern**
[336] **Für ein Drittel der unter Dreijährigen soll bis 2013 ein Kita- oder Krippenplatz bereitstehen, auf den Eltern ab dann einen Rechtsanspruch haben werden. Bis 2013 werden lt. einer Prognose der Bundesregierung bundesweit 40.000 Erzieherinnen (Vollzeitstellen) bundesweit benötigt. Daneben werden weiterhin 25.000 Tagespflegepersonen benötigt, um das übergreifende Ziel des Betreuungsausbaus bis 2013 zu erreichen. (Antwort der Bundesregierung auf eine kleine Anfrage der SPD) Für die geplante „Krippenoffensive“ werden nach Einschätzung des Deutschen Städtetages mehr als 500 000 zusätzliche Krippenplätze benötigt.**; Axel Springer, Hrsg. (2010); Regierung braucht 40 000 Erzieherinnen – Geplanter Kita Ausbau bis 2013 gerät in Gefahr – Schwesig: „Die Zeit drängt“ in Die Welt, Axel Springer Verlag, Hamburg, 20.02.2010, Seite 2
[337] Lührig, M., Hrsg. (2010); Anspruch auf Kita-Platz „nicht einlösbar“ in Frauen, Gesellschaft und Politik, zwd-Magazin 275/2010, Februar 2010, Jg. 24, S. 4

Die Akademikerschicht reproduziert sich selbst. Kinder von Arbeitern sind an deutschen Hochschulen dagegen Mangelware.
Johannes Zuber[338]

Familiärer Hintergrund

„Die Chancen, in späteren Jahren eine höhere berufliche Position zu erreichen, sind auch abhängig von der sozialen Klasse, in der die Personen aufgewachsen sind“[339], stellen Elke Holst und Anke Busch (2010) im Führungskräfte-Monitor 2010 fest. Das Elternhaus, also soziale und monetäre Ressourcen, große bzw. größere Erwartungen an den Nachwuchs, Eltern, häufiger mit hohen Bildungsabschlüssen als bei anderen Angestellten in der Privatwirtschaft, sind hier klassisch. Ein Fünftel der Mütter von Führungsfrauen haben mindestens Fachhochschulreife oder Abitur. „In Bezug auf eine hohe Schulbildung der Väter unterscheiden sich Führungskräfte im Durchschnitt kaum (Frauen 30 Prozent, Männer 27 Prozent) – jedoch haben sonstige Angestellte weit weniger Väter mit einem höheren Bildungsabschluss (Frauen elf Prozent, Männer 12 Prozent).“[340]

Zum vierten Mal hat Sonja Bischoff (2005) in ihren Studien kein Anhaltspunkt dafür, dass ältere Brüder oder Schwestern durch die Stellung im Reigen der Geschwister eher prädestiniert sind, eine Führungsposition zu übernehmen.[341] Allerdings sagt sie: „Das ‚richtige’ Elternhaus und der ‚richtige’ Lebenspartner mit dem ‚richtigen’ Beruf begünstigen den Aufstieg in höhere Führungsebenen und höhere Gehaltskategorien.“[342] Für Frauen sind diese Bedingungen anscheinend etwas weniger wirksam als für Männer.

[338] Zuber, J.; Kieler Nachrichten, Hrsg. (2011); Blaumann oder Arztkittel (Journal), Sonnabend, 16. April 2011, S. 1
[339] Holst, E.; Busch, A. (2010); Führungskräfte-Monitor 2010, S. 10, Zeile 10-11
[340] Holst, E.; Busch, A. (2010); Führungskräfte-Monitor 2010, S. 10, Zeile 18-21
[341] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 56
[342] Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 58, Zeile 27-29

‚Es fing damit an, dass er so geistesabwesend
wirkte. Dann vergaß er Dinge. Verirrte sich.
Stand mitten in der Nacht auf und glaubte,
er müsse ins Theater gehen.'

So beginnt der Alptraum von Kristine.

Ihr Ehemann Lars, knapp fünfzig, wird vorzeitig senil
und schließlich zum Pflegefall. Kristine, obwohl
berufstätig, versorgt ihn voller Selbstverleugnung,
wie es die Familie und die Gesellschaft von ihr erwartet.
Als sie nicht mehr kann und ihn schließlich ins Heim bringt,
leidet sie unter ihren Schuldgefühlen, ‚den treuesten Begleitern der Frauen.'
Margaret Johansen[343]

Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflege

Der Anteil der älteren und alten Menschen an der Gesamtbevölkerung nimmt zu[344] und ca. 2,13 Mio. Menschen waren im Sinne des Gesetzes pflegebedürftig.[345](Statistisches Bundesamt 2005) Das sind 2,5 % mehr als 2 Jahre zuvor. 2020 werden es voraussichtlich schon 2,9 Mio. Menschen sein (Institut für Wirtschaftsforschung).[346] Davon werden 1,45 Mio. Personen (68 %), also 2/3 aller Pflegebedürftigen zuhause versorgt, davon wiederum ca. 1 Mio. Personen ausschließlich durch ihre Angehörigen und ca. 435.000 ergänzend durch Pflegedienste.[347]

Der Grundsatz „ambulant vor stationär" im Rahmen der integrierten Versorgung fördert die häusliche Pflege und entspricht überwiegend auch dem Wunsch der älteren Menschen (gewohnte Umgebung und Erhalt der Lebensqualität); d.h. nicht zwingend, dass sie vorrangig von den Familienangehörigen gepflegt werden wollen, sondern dass sie möglichst lange mit professioneller Hilfe im eigenen Haushalt zurechtkommen möchten.[348]

Hier wird von folgenden Grundsätzen seitens der Pflegeversicherung ausgegangen:

- Prävention und Rehabilitation haben Vorrang vor Pflege;
- Die häusliche Familienpflege hat Vorrang vor der stationären Unterbringung;
- Ehepartner, Familie und ehrenamtliche Pflegepersonen sollen verstärkt in die Pflege einbezogen werden;

---

[343] Johansen, M. (1985); Damenwalzer, 1. Auflage, Droemersche Verlagsanstalt Th. Knaur Nachf., München
[344] vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Hrsg. (2008); Gender Datenreport – 5.10 Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Pflegeaufgaben in der Familie, www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/Publikationen/genderreport/5-Vereinbarkeit-von-familie-und-beruf/5-10-vereinbarkeit-von-erwerbsarbeit-und-Pflegeaufgaben-in-der-familie-htm vom 16.10.2008, S. 1
[345] **Definition Pflegebedürftigkeit: …"wer wegen einer körperlichen, geistigen oder seelischen Krankheit oder Behinderung für die gewöhnlichen und regelmäßig wiederkehrenden Verrichtungen im Ablauf des täglichen Lebens auf Dauer, voraussichtlich für mindestens sechs Monate, in erheblichen oder höherem Maße der Hilfe bedarf." (§ 14 SGB XI)** in vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2008); Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten!", Vereinbarkeit von Beruf und Pflege – Ein Handlungsfeld für Betriebsräte, Berlin, 2008, S. 5
[346] vgl. Focus online Hrsg. (2008), Zerreißprobe Krankenpflege – Wenn Familienangehörige plötzlich zum Pflegefall werden, wissen viele Berufstätige nicht weiter, S. 1-2, 16.10.2008, S.1
[347] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2008); Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten!", Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, Seite 3
[348] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2008); Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten!", S. 3-4

- Die pauschalierten Geld- und/oder Sachleistungen sollen einen Zuschuss zu den Kosten ausmachen.[349]

Die Betreuung hilfe- und pflegebedürftiger alter Menschen in Familien und die Vereinbarkeit dieser Pflegeaufgaben parallel bzw. zusätzlich zur Berufsarbeit nimmt zu.[350]

Pflegende Angehörige, die parallel bzw. im Wechsel zur Pflege einer unselbständigen Beschäftigung nachgehen, leiden dadurch häufig unter akuter „Zeitnot", da sie die o.g. Doppelbelastung managen und die Herausforderungen der Pflege und der Berufstätigkeit in Einklang bringen müssen. Weiterhin ist die körperliche und seelische Belastung neben dem permanenten Zeitdruck häufiges Resultat der Pflegesituation.[351]

Auch in unterschiedlichen Unternehmen ist dieser Sachverhalt angekommen. Immer wenn Arbeitnehmer oder Arbeitnehmerinnen spontan oder längerfristig frei nehmen müssen, um Pflege und Betreuung zu realisieren, bemerken die Arbeitgeber dieses sofort. „Immer mehr Menschen kümmern sich neben dem Beruf um die Pflege ihrer Eltern", so Stefan Becker, Geschäftsführer „Beruf und Familie" (Hertie Stiftung) [352] und anderer Familienangehörigen: Ein Viertel pflegt den eigenen Partner, drei Viertel pflegt die (Schwieger-) Eltern (1998).[353]

Auswirkungen, die am Arbeitsplatz zu spüren sind, sehen folgendermaßen aus:

- verminderte Belastungsfähigkeit, Unpünktlichkeit und Arbeitszeitunterbrechungen;
- Freizeit wird genutzt, um unerledigten Aufgaben des Tages nachzugehen und Arbeitsausfälle im Beruf zu kompensieren;
- psychische und physische Beeinträchtigungen;
- großer organisatorischer Aufwand, der als Folge der Pflegeverpflichtung in alle Lebensbereiche ausstrahlt und spontanes Handeln unmöglich macht.[354]

Unterschwellig ist mit der Scheu vor einer Offenlegung der pflegerischen Familienarbeit auch eine Sorge um den Arbeitsplatz verbunden. Schlussfolgerung daraus: Pflegende Angehörige benötigen dringend aktive Unterstützung, damit sie ihren Alltag stressfreier bewältigen können.

Vereinbarkeit von Kinderbetreuung/Familie und Erwerbsarbeit stand jahrzehntelang im Vordergrund, die Pflege aber nicht.[355] Dennoch konfligieren Pflegeaufgaben mindestens ebenso mit der Erwerbsarbeit wie die Versorgung von Kindern unter 10 Jahren. Teilzeitbeschäftigung und Pflege älterer Menschen schließen sich häufig aus, da die Pflege weniger flexibel gehandhabt werden kann, als die Betreuung kleiner Kinder.[356] Daher reicht die Vereinbarkeit

[349] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2008); Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten!", S. 5-6
[350] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2008); Gender Datenreport 16.10.2008, Seite 1
[351] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2008); Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten!", S. 4
[352] Focus online Hrsg., Zerreißprobe Krankenpflege, S. 1, Zeile 30-31
[353] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2008); Gender Datenreport 16.10.2008, S. 1
[354] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2008); Gender Datenreport 16.10.2008, S. 2
[355] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2008); Gender Datenreport 16.10.2008, S. 1
[356] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2008); Gender Datenreport 16.10.2008, S. 2

von Familie und Beruf, bezogen auf den Nachwuchs allein, als Schwerpunkt im betrieblichen und gesetzlichen und auch im Fokus der vorliegenden Arbeit nicht mehr aus.

Der Gender Report des BMFSFJ (2005) gibt an, dass in 73 % aller Fälle Frauen die Hauptpflegepersonen sind, zwei Drittel der Frauen sind älter als 40 Jahre und noch im erwerbsfähigen Alter, 40 bis 50 % hiervon arbeiten auch. Die Frauen sind überwiegend verheiratet (2003). Sie müssen die Vereinbarkeit beider Aufgaben sicherstellen. Allerdings steigt die Erwerbsquote von Frauen bei der dargestellten Demographieentwicklung.[357] Der Anteil der Männer als Hauptpflegepersonen hat seit 1998 etwas zugenommen: 1998: 20 %, 2005: 27 %.[358]

Pflegeaufgaben werden bevorzugt von jenen übernommen, die ohnehin nicht erwerbstätig sind. Erwerbstätige geben nicht selten ihre Erwerbstätigkeit auf, nachdem sie eine Pflegeaufgabe übernommen haben, andere schränken ihre Erwerbstätigkeit ein. Weibliche Familienangehörige werden oft mit einem hohen moralischen Druck und einem Gefühl der persönlichen Verpflichtung zur Pflege gebunden.[359] Dementsprechend haben Frauen sich aller Wahrscheinlichkeit nach besonders nachdrücklich zu rechtfertigen, wenn sie ihre Erwerbsarbeit nicht unterbrechen, da ihnen traditionell die Rolle der Pflegenden in der Familie zukommt. Von Männern wird eine solche Unterbrechung bisher nicht erwartet. Es sind vor allem verheiratete Frauen, die ihre Erwerbsarbeit zu Gunsten familiärer Pflegeaufgaben unterbrechen.[360] Je etablierter Frauen aber in einer Vollzeitbeschäftigung sind oder je ausgeprägter die Berufsorientierung und damit auch die Verdiensthöhen sind, desto schwerer fällt es den betreffenden Frauen, ihre Arbeit aufzugeben, zumal ihre Funktion als Hauptverdienerinnen ansteigt (Kapitel 3.1) oder sie dadurch ihre gute (Führungs-)Position oder die Aussicht darauf verlieren. Bisher gaben 27 %, mehrheitlich verheiratete Frauen, die Erwerbstätigkeit zu Gunsten der Pflege auf (genauso viele wie mit Kindern im Vorschul- oder Grundschulalter); 49 % gingen weiterhin einer Erwerbstätigkeit nach. Frauen in den alten Bundesländern geben leichter ihre Arbeit auf, als Frauen in den neuen Bundesländern.[361]

Bisher haben Frauen, die Familienangehörige pflegen, viele Nachteile hinzunehmen, die aus einem vorzeitigen Ausscheiden aus dem Erwerbsleben wegen Pflegeaufgaben resultieren. Solche Nachteile bestehen neben den Einkommensverlusten während der Berufsunterbrechung in ganz erheblichen Problemen beim Versuch, wieder ins Berufsleben zurückzukehren, in Prozessen der Dequalifizierung während der Berufsunterbrechung mit langfristigen Folgen für das Einkommensniveau sowie mit Folgen für die Altersversorgung.[362]

[357] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2008); Gender Datenreport 16.10.2008, S. 1
[358] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2008); Gender Datenreport 16.10.2008, S. 2
[359] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2008); Gender Datenreport 16.10.2008, S. 2
[360] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2008); Gender Datenreport 16.10.2008, S. 3
[361] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2008); Gender Datenreport 16.10.2008, S. 2
[362] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2008); Gender Datenreport 16.10.2008, S. 3

Vor diesem oben skizzierten Hintergrund, dass Frauen zu 73 % die Pflegeleistungen bei den eigenen pflegebedürftigen Angehörigen übernehmen, davon auszugehen, dass es sich hierbei auch um einen Hemmschuh bei der Karriere handelt, da in der Pflege z.B. der eigenen Eltern ein hohes Maß an Flexibilität und häufige Anwesenheit – auch in Alten- und Pflegeheimen – erforderlich ist. Das Pflegezeitgesetz (PflegeZG) aus dem Jahr 2008 (BGBl. I S. 874, 896)[363] mit seinen kurz- und längerfristigen Freistellungsmöglichkeiten sollte die Situation der Pflegenden verbessern (kritische Anmerkungen hierzu in Fußnote[364]). Der im März 2011 veröffentlichte Entwurf des Familienpflegezeitgesetzes (FamPflegeZG)[365], dessen Modell sich an der Altersteilzeit orientiert, hat seitens der Gewerkschaften unterschiedliche kritische Äußerungen erfahren[366]. Hierzu sind die Diskussionen noch nicht abgeschlossen.

Auch die Betriebsräte in den Unternehmen, in denen pflegende Beschäftigte angestellt bzw. als Führungskräfte beschäftigt sind, können und sollten sich aufgrund der demographischen Entwicklung für diese Beschäftigtengruppe in ihrem Unternehmen stark machen – auch für Führungskräfte, für die sie eigentlich nicht zuständig sind – denn in dieser Situation können sie diese Unterstützung aufgrund der Vielschichtigkeit der Pflegeaufgaben und allen angrenzenden Bereichen sicherlich zur Entlastung beitragen, die Work-Life-Balance der oder des Beschäftigten verbessern und somit dem Unternehmen Nutzen bringen.

---

[363] Bundesministeriums der Justiz, juris GmbH, Hrsg. (2008); Pflegezeitgesetz (PflegeZG) vom 28. Mai 2008 (BGBl. I S. 874, 896) in http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/pflegezg/gesamt.pdf vom 09.10.2010

[364] **Bewertung des Pflegezeitgesetzes:**

- **Positiv ist, dass zum ersten Mal überhaupt ein Freistellungsanspruch für die Pflege von Angehörigen eingeführt wurde.**
- **Die Begrenzung auf 6 Monate ist vernünftig, mit Blick auf die Beschäftigungssituationen von Frauen, so sie erwerbstätig sind und pflegen.**
- **Bedauerlich ist, dass die 10-Tage-Regelung entgegen ersten Entwürfen nicht bezahlt wird.**
- **Wer kann sich die Freistellung überhaupt leisten?**
- **Ein großer Mangel ist auch, dass dieser Freistellungsanspruch nicht in Betrieben bis zu 15 Beschäftigten gilt.**
- **Das sind 1,8 Mio. Betriebe mit fast 6,5 Mio. Beschäftigten – davon sind 53 % Frauen – die diese Leistungen nicht beanspruchen können.** vgl. Weisbrod-Frey, H.; Feld-Fritz, G.; Vereinte Dienstleistungsgesellschaft (ver.di), Hrsg. (2008); Pflegeversicherung in der Reform, Powerpoint Vortragsfolien, Folie 37
- **Es wird weiterhin davon ausgegangen, dass die Pflegeversicherung als ein Teilleistungssystem zu sehen ist, man geht von einer weiterhin großen Eigenleistung der Familie aus.**
- **Ein Ausbau der ambulanten Pflege unterstützt ggf. die aufrecht zu erhaltende Erwerbstätigkeit.** vgl. Morgenstern, V., Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Frauen- und Gleichstellungspolitik (Hrsg.) (2008); Gute Pflege ist uns viel wert – Pflege-Reform zum 01. Juli 2008 – frauenpolitisch bewertet in Frauen- und Gleichstellungspolitik im Blick, Nr. 31, Juli 2008

[365] **Eckpunkte zum Gesetz, das am 23.03.2011 ins Kabinett eingebracht wurde unter** vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2011); Im Detail: Eckpunkte der Familienpflegezeit, Im Fokus, Nr. 33, 23.03.2011, in http://www.bmfsfj.de/mag/root,did=168282.html?referrerDocId=168334 vom 16.04.2011

[366] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund, Hrsg. (2011); Familienpflegezeitgesetz ist ein Papiertiger, Pressemitteilung 020, 17.02.2011 in http://www.dgb.de/themen/++co++c69e99fa-3a8f-11e0-4c3a-00188b4dc422 vom 16.04.2011; vgl. Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Frauen- und Gleichstellungspolitik, Hrsg. (2011); Familienpflegezeit-entwurf: Wir fordern in Im Blick, Nr. 47, März 2011, S. 1-2

Verliebe Dich oft,
verlobe Dich selten,
heirate nie!
Sprichwort

Der Partner einer Frau (und ihr Aufstieg) in eine(r) Führungsposition

Dieses Sprichwort könnte gewählt werden, wenn es darum geht zu beschreiben, wie es um Partnerschaft, Frauen und ihren Aufstieg oder ihr Ausfüllen einer Führungsposition steht.

Der Anteil der männlichen und weiblichen Singles bei den Führungskräften, die sich ggf. häufig verlieben, hat sich angeglichen. Der leicht zunehmende Anteil der Singles bei den Männern ist dem geschuldet, dass es einen leicht rückläufigen Trend der Verheirateten gibt. Hierin spiegelt sich ggf. das sich verändernde Geschlechterrollenbild: „Hochqualifizierte Frauen finden inzwischen leichter einen Partner, der ihren beruflichen Erfolg akzeptiert, und immer weniger Frauen sehen ihre Rolle in der Zuverdienerin neben dem beruflich erfolgreichen Partner."[367]

Als stabiles Muster im Zeitverlauf hat sich ebenso nach Elke Holst und Anke Busch (2010) ergeben, dass Frauen in Führungspositionen vergleichsweise seltener verheiratet sind (43 % in 2008) als Männer (63 % in 2008) „Das bedeutet jedoch nicht, dass Frauen seltener Lebenspartner hätten, sie führen nur wesentlich häufiger als Männer Partnerschaften ohne Trauschein."[368] Sie heiraten also nicht nie, wie der Volksmund sagt, sondern seltener oder etwa doch nicht… Sonja Bischoff (2005) gibt an, dass Frauen in Führung im Jahr 2005 genauso häufig verheiratet waren wie Männer. Letztere leben zu 37 % mit einer Hausfrau zusammen. Frauen hingegen leben nur zu 1 % mit Hausmännern, was die o.g. Aussage stützt, dass eine Kehrwende in der Rollenverteilung keinesfalls gegeben ist.

64 % der befragten Führungsfrauen haben einen Partner, der ähnlich qualifizierter Berufstätigkeit nachgeht wie sie. Für diese Frauen ist diese Konstellation beruflich offenbar kein Nachteil, gelingt es doch diesen Frauen häufiger als anderen, in die erste Führungsebene aufzusteigen.[369]

Jene Frauen, die entweder verheiratet sind und mit ihrem Ehemann zusammenleben oder unverheiratet einen Partner haben, jedoch nicht mit ihm zusammenleben, weisen ein höheres Risiko auf, aus einer Führungsposition auszusteigen als Singlefrauen.[370] (Holst und Busch, 2009) „Frauen in Führungspositionen leben dagegen hauptsächlich mit Partnern zusammen, die selbst genauso großes Gewicht auf ihre berufliche Karriere legen wie sie

[367] vgl. Holst, E.; Busch, A. (2009); Führungskräfte-Monitor 2010, S. 11
[368] Holst, E.; Busch, A. (2010); Führungskräfte-Monitor 2010, S. 11, Zeile 45-47
[369] Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 57
[370] vgl. Holst, E.; Busch et. al.; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Hrsg.(2009); Führungskräfte-Monitor 2001-2006, Autorin: Holst, E. (DIW-Berlin) und Mitarbeiter/innen; S. 80

selbst.“[371] (Kleinert, 2006) Man könnte dieses als ihr Verhängnis begreifen, wenn man beachtet, dass im Führungskräfte-Monitor 2001-2006 davon berichtet wird, dass mit jedem zusätzlichen Jahr des Partners in einer Führungsposition die Chance der Frau um 63 %, selbst in eine Führungsposition einzusteigen, sinkt.[372] Der größere Anteil der Frauen ist der, der selbst nur kurz in einer Führungsposition wirkt, während der Partner über einen langen Zeitraum in einer Führungsposition tätig ist. Interpretation: Frauen treten zugunsten ihres Partners von ihrer eigenen Karriere zurück.[373]

Wer sich nicht wehrt,
kommt an den Herd!
Sprichwort

Kinder als „Karrierehindernis Nr. 1“

Bevor auf das Problem in der Überschrift dieses Unterkapitels eingegangen werden soll, wird zunächst dargestellt, wie es um Mutterschaft in Deutschland im Jahr 2009 generell bestellt war.[374]

In Ostdeutschland gibt es deutlich weniger kinderlose Frauen als im Westen. In Westdeutschland besteht ein Zusammenhang zwischen Bildungsstand und Kinderlosigkeit. 26 % der Frauen mit hoher Bildung haben keine Kinder, bei mittlerer Bildung liegt der Anteil bei 16 % und bei Frauen mit niedriger Bildung bei 11 %, so die Daten des Statistischen Bundesamtes im Jahr 2009. Unter den westdeutschen Akademikerinnen zwischen 40 und 75 Jahren haben 28 % keine Kinder, bei den Ostdeutschen mit akademischem Grad nur 11 %. Von allen 25- bis 39-jährigen Frauen waren 2008 83 % der Ehefrauen auch Mütter. Unter den geschiedenen, getrennt lebenden oder verwitweten Frauen betrug der Mütteranteil 79 %. Unter den nicht verheirateten, aber in einer Lebenspartnerschaft lebenden Frauen waren 36 % Mütter. Unter den ledigen Frauen haben 15 % Kinder auf die Welt gebracht. Die Zahl der ledigen Mütter hat zugenommen. 2008 waren es von den 40- bis 49-Jährigen 33 %. Frauen mit Migrationshintergrund sind seltener kinderlos als die in Deutschland geborenen Frauen. 13 % der 35- bis 44-jährigen Zuwanderinnen haben keine Kinder, bei den in Deutschland geborenen sind es 25 %. Unter den 25- bis 34-Jährigen haben 39 % der Frauen mit Migrationshintergrund bisher keine Kinder, bei den Frauen ohne sind es 61 %.[375] (für

[371] Kleinert, C.; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB), Hrsg. (2006); Frauen in Führungspositionen: Karriere mit Hindernissen – Das familiäre Umfeld und die traditionelle Arbeitsteilung sind für den beruflichen Aufstieg von Frauen nach wie vor ein größeres Risiko als für den von Männern, S. 3, Zeile 2-6, mittlere Spalte
[372] vgl. Holst, E.; Busch et. al.; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Hrsg.(2009); Führungskräfte-Monitor 2001-2006, Autorin: Holst, E. (DIW-Berlin) und Mitarbeiter/innen, S. 79
[373] vgl. Holst, E.; Busch et. al.; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Hrsg.(2009); Führungskräfte-Monitor 2001-2006, Autorin: Holst, E. (DIW-Berlin) und Mitarbeiter/innen, S. 79-83
[374] vgl. Siems, D.; Welt online, Hrsg. (2009); Geburten in Deutschland gehen drastisch zurück – neue Zahlen, Quelle: Statistisches Bundesamt/ddp vom 14.09.2009 in http://www.welt.de/politik/deutschland/article4534591/Geburten-in-Deutschland-gehen-drastisch-zurueck.html vom 17.10.2010
[375] vgl. Siems, D.; Welt online, Hrsg. (2009); Geburten in Deutschland gehen drastisch zurück – neue Zahlen, Quelle: Statistisches Bundesamt/ddp vom 14.09.2009 in http://www.welt.de/politik/deutschland/article4534591/Geburten-in-Deutschland-gehen-drastisch-zurueck.html vom 17.10.2010

weitere Rahmenbedingungen siehe auch Kapitel 3.1; Elternzeit, Berufsrückkehr und Erwerbstätigkeit von Müttern)

Eine vergleichsweise späte Mutterschaft und Familienbildung oder sogar ihr Ausbleiben stellen Elke Holst und Anne Busch (2010) heraus. Frauen in Führungspositionen (ohne Kinder in 2007: 73 %) lebten nach ihren Angaben seltener mit Kindern unter 16 Jahren im Haushalt als Männer (60 % ohne Kinder).[376] Im Jahr 2008 lebten 77 % der Führungsfrauen ohne Kinder im Haushalt, d.h. 23 % mit durchschnittlich 1,5 Kindern unter 16 Jahren, und bei Männern in Führungspositionen waren es 63 % ohne Kinder, d.h. 27 % mit durchschnittlich 1,8 Kindern unter 16 Jahren. Kinder unter drei Jahren sind so selten in Haushalten von Frauen in Führungspositionen zu finden, dass die Zahl nicht valide darstellbar war.[377] „Wenn weibliche Führungskräfte Kinder haben, dann meist nur eins, Männer dagegen sind oft Vater von zwei oder mehr Kindern“[378] (Bischoff, 1991) 44 % der Frauen und 23 % der Männer in Führungspositionen sind nach einer Studie von Carsten Wippermann (BMFSFJ, 2010) kinderlos.[379]

Die 300 zu ca. 80 % in Führungspositionen beschäftigten Probandinnen, die von Lotte Habermann-Horstmeier (2007) in ihrer Studie befragt wurden und die in einer festen Partnerschaft (mit oder ohne Trauschein) lebten, hatten zu 58 % keine eigenen Kinder.[380]

„Frauen, die in 2008 in einer Führungsposition waren, waren in Westdeutschland erst vergleichsweise spät Mütter geworden: Knapp die Hälfte hatte mit 30 Jahren oder später ihr erstes Kind zur Welt gebracht – also nachdem die beruflichen Weichen gewöhnlich gestellt sind.“[381] Angestellte in der Privatwirtschaft durchschnittliches Alter beim ersten Kind 26 Jahre, in Führung 29 Jahre (Ostdeutschland 2008 mit 23 Jahren).[382] (Führungskräfte-Monitor 2010)

Barbara Schneider (2007) schreibt, dass 83 bis 85 % der weiblichen Führungskräfte im Alter von 41-50 Jahren keine Kinder haben. Von den männlichen Führungskräften derselben Altersgruppe sind 43-47 % kinderlos.[383] „Möglicherweise erstaunt der auch relativ hohe Anteil der kinderlosen Manager. Lt. Mikrozensus 2004 sind Ehemänner ohne Kinder im Haushalt am häufigsten Führungskräfte. Im März 1004 waren 25 % dieser Männer in einer leitenden Position tätig.“[384]

---

[376] vgl. Holst, E.; Busch, A. (2009); Führungskräfte-Monitor 2010, S. 42
[377] vgl. Holst, E.; Busch, A. (2009); Führungskräfte-Monitor 2010, S. 39
[378] Bischoff, S. (1991), S. 67 in Westerholt, B. (1998); Frauen können führen – Mut zur Karriere: Fähigkeiten erkennen, Barrieren überwinden, Kompetenzen weiterentwickeln; Beltz Verlag, Weinheim und Basel, S. 24, Zeile 12-14
[379] vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Hrsg. (2010); Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken, Beauftragtes und durchführendes Institut: Sinus Sociovision GmbH, Heidelberg, Projektleiter und Autor (Sinus): Dr. Carsten Wippermann, Information: Gleichstellung, 1. Auflage, Berlin, März 2010, auch in http://www.sociovision.de/fileadmin/dokumente/downloadcenter/Soziales_und_Umwelt/Frauen_in_Fuehrungspositionen__Gesamtbericht_deutsch_.pdf vom 05.04.2010, S. 29
[380] Habermann-Horstmeier, L. (2007); Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen, S. 8
[381] vgl. Holst, E.; Busch, A. (2009); Führungskräfte-Monitor 2010, S. 11, Zeile 31-33
[382] vgl. Holst, E.; Busch, A. (2009); Führungskräfte-Monitor 2010, S. 11
[383] Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 153
[384] Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 153, Fußnote 292

Corinna Kleinert (2006) führte ein ähnliches Ergebnis bereits im Jahr 2006 an: Die Differenz im Zusammenleben mit Kindern im Jahr 2004 sieht folgendermaßen aus: 68 % der weiblichen Führungskräfte gegenüber 47 % der männlichen in Familienformen ohne Kindern. Beruf und Familie lassen sich für weibliche Führungskräfte selten miteinander vereinbaren: Sie leben öfter als Männer alleine oder mit Partnern, die selbst stark auf Beruf und Karriere hin orientiert sind, haben deutlich seltener Kinder und sind meist vollzeiterwerbstätig mit relativ langen Arbeitszeiten.[385] Die klassische Rollenverteilung scheint nach wie vor ein Erfolgsmodell für Manager zu sein. Bei 86 % der männlichen Führungskräfte mit Familie übernimmt die Ehefrau oder Partnerin die Kinderbetreuung ganz.[386] (Schneider, 2007)

Immer wenn Berufstätigkeit und ggf. eine Führungsaufgabe als auch Familie und Kinder im Leben zusammentreffen, ist dieses alles zu vereinbaren und kann mehr oder weniger gut erreicht werden. Die Vereinbarkeit von Teilzeitarbeit, Familienarbeit mit Reproduktionsarbeit und Kindern, inklusive ihrer Betreuung und Führsorge ist von Monika Henn (2009) als ein Problem von Frauen in Führung identifiziert. (Platz 5 von 11 Items)[387]

Die Entscheidung für ein Kind und die dann folgende „Babypause“ [388] gelten, wie aus unterschiedlichen Studien hervorgeht als ein Karriereknick (Platz 9 von 19 Items).[389] (Gantenberg und Schneider, 2003; Henn, 2009) Sind also erst einmal Kinder da, dann stellen sie für erwerbstätige Mütter heute noch immer ein Karriererisiko dar.[390] (Beblo und Wolf, 2003)

Im Siebten Familienbericht (2006) wird beklagt, dass ein wachsender Teil der Frauen gar keine Kinder mehr bekommt.[391] Wenn viele der jungen Frauen schon während des Studiums ihren Kinderwunsch aufgeben, kann diese auch als Erkennen der unzureichenden Rahmenbedingungen für die Verknüpfung von beruflicher Karriere und Familie gewertet werden.[392] Zu Studienbeginn sehen junge Frauen zumindest zwei Kinder in ihrer Lebensplanung mehrheitlich vor. Am Ende des Studiums, also etwa nur drei bis fünf Jahre später, haben bis zu 40 % der Studentinnen Abstand vom Kinderwunsch genommen[393] (Schaeper, 2004)

„Gerade hoch qualifizierte Frauen entscheiden sich derzeit in Deutschland häufiger als andere Frauen dafür, um der Karriere willen auf Kinder zu verzichten.“[394] (Engelbrech, 2002) Und Frauen mit Kindern lehnen einen Aufstieg häufiger ab als Frauen ohne Kinder.[395] (Bischoff,

[385] Kleinert, C.; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB), Hrsg. (2006), Frauen in Führungspositionen, S. 2
[386] Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 153
[387] Henn, M. (2009); Die Kunst des Aufstiegs – was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, S. 127, Tabelle 34
[388] vgl. Gantenberg, B.; Schneider, B.; Hans Böckler Stiftung, Hrsg. (2003), Chancen für Frauen! Gleichstellung im novellierten BetrVG in: Die novellierte Betriebsverfassung, Band 6, Düsseldorf, S. 39
[389] Henn, M. (2009); Die Kunst des Aufstiegs – was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, S. 125, Tabelle 33
[390] Beblo und Wolf (2003) in Kleinert C.; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB), Hrsg. (2006); Frauen in Führungspositionen, S. 2
[391] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 241
[392] vgl. Schaeper (2004) in BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 85
[393] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 85
[394] Engelbrech (2002) in Eichhorst, W.; Thode, E.; Bertelsmann Stiftung, Hrsg. (2003); Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Benchmarking Deutschland, 2. Auflage, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, S. 14, Zeile 24-26
[395] Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 57

2005) Insbesondere Frauen in Führungspositionen hätten bzw. haben in ihrer „Doppelrolle“[396] und der „Doppelbelastung“[397] Probleme, weil die Vereinbarkeit von Familie und Beruf dort noch schwieriger ist als in anderen beruflichen Tätigkeiten.[398] (Beblo und Wolf, 2003) „Die Annahme einer doppelten Orientierung und insgesamt eines „weiblichen Arbeitsvermögens“ findet damit auch heute ihre Bestätigung.“[399] (Pfister, 2004) Aus den Shell Jugendstudien (1981, 1985, 1992, 1995) geht hervor, dass 18- bis 24-jährige jungen Frauen die „gleichzeitig-beides“-Orientierung bestätigen, aber immer wieder ebenso mehrheitlich Angst vor der Ehe äußern, da ihre Option der Verbindung beider Bereiche dann möglicherweise nur noch schwer durchzuhalten sein könnte.[400] Hier bestätigen sich scheinbar geschlechterbezogene Vorurteile aufgrund struktureller Probleme, die die Frauen gar nicht zu verantworten haben.

Aus der Studie von Monika Henn (2009) ergibt sich als Meinung von 75 % der befragten Führungskräfte, dass Mütter in Deutschland gesellschaftlich begründet zu Hause bleiben (Platz 2 von 19 Items).[401] Eine ebenso politische Begründung ist sicherlich nicht von der Hand zu weisen, wenn ein weiteres Untersuchungsergebnis von Henn das strukturelle Problem der Kinderbetreuung (Platz 3 von 19) ist[402] und gesellschaftlich gesehen die Stigmatisierung arbeitender Mütter als kritisch beäugter „Rabenmütter“ (Platz 15 von 19)[403] von der auch der Siebte Familienbericht als einem Relikt aus den 70er Jahren kündet:[404] „War die haustätige Mutter als ‚Nur-Hausfrau’ unter Druck geraten, setzten nun Stigmatisierungen um erwerbstätige Mütter als ‚Rabenmütter’ ein, und der möglichst gering zu haltende Umfang außerhäusiger Betreuung von Kinder in Kindergarten bzw. Kindertageseinrichtungen und Schule wurde normativ rigider als je zuvor eingefordert, auch als politischer Kontrapunkt zur Ganztags-Betreuungspraxis in Deutschland Ost.“[405] (Schütze, 1988a) Die Angst, eine Rabenmutter zu sein wurde sehr gut verinnerlicht, und ist heute sicherlich immer noch weit verbreitet und gründet sich auf einen Glaubenssatz und ein Vorurteil, der bzw. das Frauen am Fortkommen hindert: eine Frau muss eine gute Ehefrau und Mutter sein. Dazu gehört auch, wie bereits erwähnt, dass Frauen ihren (in Vollzeit arbeitenden oder/und in Führungspositionen befindlichen) Männern den Rücken frei halten. Nichts ist wichtiger als die Familie. „Dies ist sicherlich auch ein Grund dafür, dass Frauen eher ganz auf Familie und Partnerschaft

[396] Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.) (2004); Hat Führung ein Geschlecht, S. 15, Zeile 28
[397] Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.) (2004); Hat Führung ein Geschlecht, S. 15, Zeile 23
[398] Beblo und Wolf (2003) in Kleinert C.; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB), Hrsg. (2006); Frauen in Führungspositionen, S. 2
[399] Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.) (2004); Hat Führung ein Geschlecht, S. 20, Zeile 5-6
[400] vgl. Hurrelmann und Albert, Shell-Jugendstudie (2002) in BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 71
[401] Henn, M. (2009); Die Kunst des Aufstiegs – was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, S. 125, Tabelle 33
[402] Henn, M. (2009); Die Kunst des Aufstiegs – was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, S. 125, Tabelle 33
[403] Henn, M. (2009); Die Kunst des Aufstiegs – was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, S. 125, Tabelle 33
[404] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 76
[405] vgl. Schütze (1988a) in Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 76, Zeile 55, linke Spalte, Zeile 1-3, rechte Spalte

verzichten, als sich in die Zwickmühle ‚Karrierefrau und perfekte Mutter' zu begeben."[406] (Westerholt, 1988) Zu bedenken gegeben werden soll an dieser Stelle noch, dass der Begriff „Rabenmutter" nur in Deutschland und nirgendwo sonst in Europa im Sprachgebrauch in dieser Verwendung existiert und dass wirkliche Rabenmütter ornithologisch betrachtet sehr liebevoll auf ihren Nachwuchs achten und gute Mütter und genau das Gegenteil von dem wirklich verkörpern, was man menschlichen Müttern mit diesem Begriff zuschreibt: eine unzureichende „Opferbereitschaft der Mütter"[407] an denen sich das Glück der Kinder bemisst. „Rabenväter" gibt es im Sprachgebrauch nicht. Frauen müssen sich für ihr wie auch immer geartetes Lebensmodell rechtfertigen[408], Väter nicht.

Die Veränderung auf diesem Gebiet gehen in Deutschland eher schleichend voran[409], was dazu führt, dass „Vereinbarkeit für Frauen [heißt], Haushalt und Kinder als ihre angestammte Lebenssphäre so zu organisieren, dass ihre Berufstätigkeit darin Platz hat. Vereinbarkeit heißt umgekehrt für Männer, Berufstätigkeit als ihre angestammte Lebenssphäre so zu organisieren, dass die Zeit und Spielraum für Kinderbetreuung und Familienarbeit gewinnen."[410] (Sauerborn, 1994) Hier könnten sich allerdings in den kommenden Generationen Veränderungen ergeben, da junge Männer mit höheren Bildungsambitionen eher egalitäre Rollenvorstellungen haben.[411] „Die [seit den 70er Jahren verbesserte aber immer noch in großen Teilen] fehlenden Betreuungsinfrastruktur für kleine Kinder verhindert die gleichberechtigte Teilhabe von Müttern am Arbeitsmarkt: In Deutschland waren bei 52,3 Prozent der Paare mit kleinen Kindern Frauen nicht berufstätig. Gewünscht wurde dies aber nur von 5,7 Prozent der Betroffenen."[412] (Pfarr, 2002) Frauen verbinden, wie bei Pfarr zu sehen, nach Gertrud Pfister (2004) in der Mehrheit auch heute die berufliche Orientierung mit der Option auf eine Familie und sind dabei bereit, die Verantwortung für die Kinderbetreuung zu übernehmen.[413] „Die Verfügbarkeit von Kinderbetreuung verstärkt den Wunsch nicht erwerbstätiger Mütter, eine Arbeit aufzunehmen, und von erwerbstätigen Müttern, ihre Arbeitszeit auszudehnen."[414] (Holst/Schupp, 2002; Büchel/Spieß, 2002a)

Mütter kümmern sich insbesondere um Kinder bis zum 6. Lebensjahr.[415] Erholungszeiten nehmen für Mütter im gleichen Ausmaß ab wie ihre Erwerbszeiten zunehmen – was langfristig zwar zu ernsten gesundheitlichen Belastungen für Mütter führen kann, jedoch kein Indiz

[406] Westerholt, B. (1998); Frauen können führen – Mut zur Karriere: Fähigkeiten erkennen, Barrieren überwinden, Kompetenzen weiterentwickeln; Beltz Verlag, Weinheim und Basel, S. 46, Zeile 23-25
[407] vgl. Rosenkranz, S. (2005); Land ohne Kinder, S. 36, Zeile 30-31, linke Spalte
[408] vgl. Boldebuck, C.; Fuchs, C.; Kluin, K.; Olfen, I.; Schneider, K. (2005); Uns reicht's, S. 42-50
[409] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 75
[410] vgl. Sauerborn (1994), S. 56 in Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 73-74
[411] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 130
[412] Pfarr, H. (2002) in Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.) (2004); Hat Führung ein Geschlecht, S. 20, Zeile 1-4
[413] vgl. Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.) (2004); Hat Führung ein Geschlecht, S. 20
[414] Holst/Schupp (2002); Büchel/Spieß (2002a) in Eichhorst, W.; Thode, E.; Bertelsmann Stiftung, Hrsg. (2003); Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Benchmarking Deutschland, 2. Auflage, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, S. 28, Zeile 8-10
[415] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 7

für die zeitliche „Vernachlässigung“ von Kindern ist.[416] Die Probandinnen Lotte Habermann-Horstmeiers (2007) gaben an, dass Kinderbetreuung nur durch die Kombination verschiedener Angebote möglich sei, wobei sie neben dem Partner und den Großeltern vor allem privat organisierten Tagesmüttern, Kindermädchen/-frauen, Au-pairs und Haushälterinnen eine besondere Bedeutung zuwiesen; weniger als ein Viertel der Frauen konnte auf eine Kindertagesstätte oder einen Hort zurückgreifen. Insbesondere betriebliche Einrichtungen sind nicht in ausreichendem Maße und mit genügend Plätzen vorhanden, ca. ein Viertel wusste nicht, was der Arbeitgeber zur Unterstützung von Eltern leistet, ca. 15 % der Führungsfrauen gaben an, ihr Arbeitgeber leiste keinerlei Unterstützung.[417] Im Siebten Familienbericht wird gesagt, dass ein soziales Netz rund um die Familie herum erforderlich ist, um die Vereinbarkeit zu organisieren.[418] (René König, 1974a; Coleman, 1986)

„Im Jahr 2008 etwa gaben 28 Prozent der weiblichen Führungskräfte mit Kindern im Haushalt an, eine Haushaltshilfe zu haben; bei den Männern waren es nur 18 Prozent. Im Vergleich zu den Vorjahren sind diese Anteile deutlich gestiegen.“[419] (Holst und Busch, 2010)

Ein Ausbrennen der Frauen als Folge der immerwährend fordernden komplexen Aufgabe muss verhindert werden und sollte auch im Sinne der Arbeitgeber sein, die hier eine Verantwortlichkeit für sich erkennen sollten.

Vor dem Hintergrund dieser Probleme, die in erster Linie in Stigmatisierung und dem mangelhaften zahlenmäßigen Angebot an Kinderbetreuungseinrichtungen zu sehen sind, ist die Feststellung von Barbara Schneider (2007) erwähnenswert, die herausfand, dass gemäß des Ergebnisses ihrer Studie aus dem Jahr 2007 Kinderlosigkeit von Managerinnen (30-40 Jahre) ein Erfolgsfaktor zu sein scheint.[420]

„Eine gesteigerte Beschäftigung von Frauen darf aber nicht auf Kosten der Familien- und Kinderfreundlichkeit einer Gesellschaft gehen, will sie nicht auf Nachwuchs verzichten“[421], so Werner Eichhorst und Eric Thode (2003). Sie sieht die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist der Schlüssel zur Lösung der Problematik. Erwerbsunterbrechungen einzulegen und die Arbeitszeit zu reduzieren, kann keine (Dauer-)Lösung für erwerbstätige Frauen (ggf. auch in Führung) sein. Beides wirkt häufig wie ein Hemmschuh auf die anschließende Karriere[422] (Beblo und Wolf, 2003) Als für späte oder seltene Mutterschaft identifizieren Holst und Busch (2010) die Auswirkungen durch lange Arbeitszeiten und die traditionelle Aufteilung der Reproduktionsarbeit im Haushalt, was wiederum zu einem „Family Gap“[423] führen

[416] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 224
[417] Habermann-Horstmeier, L. (2007); Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen, S. 8
[418] vgl. René König, 1974a in BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht, S. 9
[419] Holst, E.; Busch, A. (2009); Führungskräfte-Monitor 2010, S. 40, Zeile 11-13
[420] Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 153
[421] Eichhorst, W.; Thode, E.; Bertelsmann Stiftung, Hrsg. (2003); Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Benchmarking Deutschland, 2. Auflage, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, S. 14, Zeile 26-29
[422] Beblo und Wolf (2003) in Kleinert C.; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB), Hrsg. (2006); Frauen in Führungspositionen, S. 2
[423] Holst, E.; Busch, A. (2009); Führungskräfte-Monitor 2010, S. 37, Zeile 11

kann, also zu Nachteilen bei Aufstiegschancen und Verdiensten.[424] (Führungskräfte-Monitor 2010)

Grundsätzlich ist anzumerken, dass die Bundesrepublik Deutschland im Vergleich mit anderen Ländern noch immer einen Rückstand bei der Erwerbsbeteiligung und beim Beschäftigungsniveau von Frauen aufweist. Mütter werden nur gering in den Arbeitsmarkt integriert, es gibt ein niedriges Beschäftigungsniveau alleinerziehender Mütter und eine geringe Beschäftigung hochqualifizierter Frauen. Die staatlich gewollte und gesetzlich geförderte Alleinverdiener-Ehe („Ehegattensplitting") als auch die Teilzeitbeschäftigung, die angeblich nichts für verantwortungsvolle Aufgaben[425] sind, werden als Lösungsmöglichkeiten für Frauen mit Kindern „angeboten".[426] (Eichhorst und Thode, 2002) „Das Arbeitskraftangebot von Frauen wird […] auch durch die die jeweiligen Geschlechterarrangements stützende Frauen- und Geschlechterpolitik bestimmt."[427] (Pfister, 2004) Frauen sind, obwohl es mittlerweile eine große Vielfalt verschiedener Lebensentwürfe gibt, gezwungen „entweder die schwierige und folgenreiche Entscheidung für eine Konzentration auf die Berufs- oder die Familienarbeit zu treffen oder den Versuch zu unternehmen, beide Bereiche zu vereinbaren"[428] und als Folge hieraus ihre Loyalität zu teilen mit zahlreichen negativen Folgen für den beruflichen Alltag.[429] (Pfister, 2004) Dieses alles wird noch als nicht unüblich betrachtet: „…für Frauen werden diese Benachteiligungen als normal angesehen."[430] (Gantenberg und Schneider, 2003)

Volkswirtschaftlich betrachtet wäre es erforderlich, Mütter stärker zu mobilisieren, weil dieses gegen den Fachkräftemangel und wegen der demographischen Entwicklung vorteilhaft wäre[431], aber auch für die Frauen selbst ist die Existenzsicherung dringend erforderlich.

„Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird so zu einer zentralen Herausforderung der Beschäftigungspolitik."[432] Arbeitsfelder und damit auch Ansprüche an die Gesellschaft und die Politik zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie (Kindern) und Erwerbstätigkeit formulieren die Bertelsmann Stiftung (Eichhorst und Thode, 2003) und der Siebte Familienbericht (2006):

- Kinderbetreuung während der Arbeitszeit;

[424] vgl. Holst, E.; Busch, A. (2009); Führungskräfte-Monitor 2010, S. 37
[425] Gantenberg, B.; Schneider, B.; Hans Böckler Stiftung, Hrsg. (2003), Chancen für Frauen! Gleichstellung im novellierten BetrVG in: Die novellierte Betriebsverfassung, Band 6, Düsseldorf, S. 39, Zeile 19
[426] vgl. Eichhorst, W.; Thode, E.; Bertelsmann Stiftung, Hrsg. (2003); Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Benchmarking Deutschland, 2. Auflage, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, S. 9
[427] Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.) (2004); Hat Führung ein Geschlecht, S. 19, Zeile 24-26
[428] Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.) (2004); Hat Führung ein Geschlecht, S. 16, Zeile 30-33
[429] vgl. Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.) (2004); Hat Führung ein Geschlecht, S. 16
[430] Gantenberg, B.; Schneider, B.; Hans Böckler Stiftung, Hrsg. (2003), Chancen für Frauen! Gleichstellung im novellierten BetrVG in: Die novellierte Betriebsverfassung, Band 6, Düsseldorf, S. 39, Zeile 19
[431] vgl. Eichhorst, W.; Thode, E.; Bertelsmann Stiftung, Hrsg. (2003); Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Benchmarking Deutschland, 2. Auflage, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, S. 9
[432] Eichhorst, W.; Thode, E.; Bertelsmann Stiftung, Hrsg. (2003); Vereinbarkeit von Familie und Beruf, S. 9, Zeile 17-18

- Auswirkung einer zusätzlichen Erwerbstätigkeit eines zweiten Verdieners in einem Paarhaushalt auf das verfügbare Haushaltseinkommen („Ehegattensplitting“, Kapitel 3.1 Hauptverdienerinnen);
- Freistellungsansprüche nach der Geburt eines Kindes: ausgewogene Verteilung des Elternurlaubs zwischen des Elternteilen, Weiterbildung im Elternurlaub;
- Dauer und Lage der täglichen Arbeitszeiten[433]; Normalarbeitszeit nicht zeitversetzt, Partner können sich die Betreuung von Kindern nicht aufteilen[434];
- Freiwillige Teilzeitbeschäftigung (Keine „Zwangsteilzeit“ wegen nicht angebotener Vollzeitstellen oder fehlender Kinderbetreuungsmöglichkeiten)[435];
- Berufliche Karrierestruktur: Alter, Leistung, Weiterbildung und Verfügbarkeit werden honoriert und familienbedingte Unterbrechungen oder Reduzierungen kaum verziehen;
- Lohnhöhe: soll existenzsichernd für die ganze Familie sein, setzt aber einen (Vollzeit-) Arbeitnehmer voraus, der, entlastet von Familienaufgaben, zur Verfügung steht.[436]

Der Einstellungswandel wird durch die Praxis der Institutionen der Alltagsgestaltung blockiert, die sich bisher nicht, wie im Siebten Familienbericht fast einer Revolution gleichkommenden Forderung, als die familienergänzende Infrastruktur und somit als Dienstleister an diese anpassen. „Dieses Zusammenspiel erzeugt so etwas wie Korsettstangen für die väterliche und mütterliche Beteiligung am Familien- und Erwerbsbereich, wird aber oftmals erst dann sichtbar, wenn einzelne Setzungen in bestimmten Lebensphasen als schwierig wahrgenommen werden.“ Auch hierdurch wird das Ernährermodell mit Zuverdienerin gestützt.

Neben dem Ausbau ganztägiger Kinderbetreuungsmöglichkeiten, die auch Corinna Kleinert (2006)[437] und Brader und Lewerenz (2006, IAB-Führungskräftestudie 2006)[438] u. a. oben genannte Autorinnen neben familiengerechten Arbeitsbedingungen einfordern, steht für Svenja Falk und Sonja Fink (2002) ergänzend die Forderung nach Unterstützung vom Mann bei Familienarbeit und Erziehung[439] im Vordergrund. „Verbale Aufgeschlossenheit bei weitgehender Verhaltensstarre“[440], also eine auffallende Zurückhaltung von Männern im Bereich unbezahlter Hausarbeit, wird Männern in den 80er Jahren durch den Siebten Familienbericht (2006) attestiert.

Tatsächliches Verhalten und partnerschaftliche Vorstellungen klaffen häufig auseinander. Vor der Geburt des ersten Kindes praktizieren viele Paare eine relativ gleichberechtigte Auf-

[433] vgl. Eichhorst, W.; Thode, E.; Bertelsmann Stiftung, Hrsg. (2003); Vereinbarkeit von Familie und Beruf, S. 15-17, blauer Kasten
[434] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 71
[435] vgl. Eichhorst, W.; Thode, E.; Bertelsmann Stiftung, Hrsg. (2003); Vereinbarkeit von Familie und Beruf, S. 15-17, blauer Kasten
[436] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006);Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 72
[437] Kleinert, C.; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB), Hrsg. (2006), Frauen in Führungspositionen, S. 1
[438] Brader, D.; Lewerenz, J.; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB) (2006); Frauen in Führungspositionen – An der Spitze ist die Luft dünn, S. 1, Zeile 33-41, linke Spalte
[439] Falk, S.; Fink, S. (2002); Frauen und Macht, S. 21 und S. 23, Abb. 7
[440] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 125

teilung beruflicher und Haushaltsaufgaben. Allerdings kommt es mit der Familiengründung mit großer Regelmäßigkeit zu einer Neuetablierung der traditionellen Muster der Aufgaben- und Rollenverteilung. Mit der Geburt des zweiten Kindes gewinnen diese traditionellen Muster weiter an Prägnanz.[441] (Fthenakis, Kalicki und Peitz, 2002)

In kinderlosen Paaren arbeiten beide Partner. Mit dem Eintritt in die Familienphase geben Frauen zumindest vorübergehend ihren Beruf i.d.R. auf. Die Rückkehr in das Berufsleben findet meist in Form einer Teilzeitbeschäftigung statt, eine Vollzeitbeschäftigung stellt die Ausnahme dar. Männer bzw. Väter verbleiben im Beruf und intensivieren oftmals ihr Engagement unter dem Druck der gestiegenen finanziellen Verantwortung.[442] 18 Monate nach der Geburt von Kindern war jede zweite Mutter nicht erwerbstätig; An dieser Situation ändert sich in den Folgejahren nur wenig: siebeneinhalb Jahre nach der Familiengründung waren insgesamt knapp 37 % der Mütter nicht wieder in den Beruf zurückgekehrt, bei ebenfalls 37 % betrug die berufliche Wochenarbeitszeit weniger als 20 Stunden. Die Väter blieben im Beruf und gehen zu 80 bis 90 % einer Erwerbstätigkeit nach, mehrheitlich in Vollzeit. (2000)[443] Um die Übernahme von Aufgaben im Haushalt ist es dabei schlecht bestellt. Mit der Übernahme der Elternrolle steigern die Väter ihr berufliches Engagement, die Mütter reduzieren ihre Erwerbsarbeit erheblich, und zwar langfristig. Diese traditionelle Verteilung der beruflichen Rollen ist bei jenen Paaren, die ein weiteres Kind bekommen, bereits fest etabliert. Das Rollenmuster erweist sich als sehr änderungsresistent.[444] (Siebter Familienbericht, 2006)

„Mit 87 Prozent leistete im Jahr 2007 ein Großteil der vollzeiterwerbstätigen Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft an Werktagen neben der Berufstätigkeit mindestens eine Stunde Hausarbeiten.“[445] 50 % der Männer gibt an während der Woche gar keine Zeit damit zu verbringen. (2007)[446] An Werktagen verrichten Frauen und Männer in Führungspositionen im Jahr 2008 mit über einer Stunde bereits in einem ähnlichen zeitlichen Umfang Hausarbeit. An den Wochenenden nimmt die Stundenzahl insbesondere an Sonnabenden und bei den Frauen zu (unverheiratete in Partnerschaft lebende Frauen: 2,6 Stunden zu 1,8 Stunden bei Männern; verheiratete Frauen 3,1 Stunden und Männer: 1,6 Stunden).[447]

„Viele Frauen haben das Gefühl kein richtiges Wochenende zu haben.“[448] statt auszuruhen kümmern sie sich um Haushalt und Familie. 45 % der befragten Frauen und 36,5 % der Männer erledigen sonnabends und sonntags Dinge, für die sie während der Woche keine

[441] vgl. Fthenakis; Kalicki und Peitz (2002) in BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 106
[442] **Das Muster findet sich in repräsentativen Befragungen und in wissenschaftlichen Studien. (Eurostat 2004a; Fthenakis/Kalicki/Peitz 2002, Thenakis/Minsel 2002; Holst/Trzinski, 2003; Kluwer/Heesink/Vande Vliert, 2002);** vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 106 und 107
[443] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 108
[444] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 107
[445] Holst, E.; Busch, A. (2009); Führungskräfte-Monitor 2010, S. 41, Zeile 16-18
[446] vgl. Holst, E.; Busch, A. (2009); Führungskräfte-Monitor 2010, S. 41
[447] vgl. Holst, E.; Busch, A. (2009); Führungskräfte-Monitor 2010, S. 43
[448] Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Hrsg. (2005); Frauen ruhen sich am Wochenende nicht aus in Frau geht vor: Betriebsrat ist gut – Besser mit Frauen, Info-Brief Nr. 5, November 2005, Berlin, S. 4, Zeile 32, linke Spalte

Zeit haben, so eine repräsentative Emnid-Umfrage im Auftrag von „Brigitte Balance“.[449] (DGB, 2005)

In Akademikerhaushalten mit Kindern, in denen die Merkmale hoher Bildungsstand und überdurchschnittliches Haushaltseinkommen sowie Vollzeiterwerbstätigkeit beider Partner auffindbar sind, ist eine überdurchschnittlich hohe Gleichverteilung der Haushaltspflichten zu finden. Sie bilden demzufolge eine Ausnahme. Väter aus Akademikerfamilien sind ihren berufstätigen Partnerinnen bei der täglichen Beköstigungsversorgung, der Wäschepflege, Wohnungsreinigung und den Einkäufen mehr behilflich als der Durchschnitt aller erwerbstätigen Väter mit berufstätigen Ehefrauen.[450] Die Übernahme der Verantwortung beginnt, wie bereits geschildert, bei der Übernahme von Aufgaben im Haushalt und erstreckt sich auch auf die Kinderbetreuung in der Zeit nach der Geburt.

Die Studie von Ann-Cathrin Vogt und Kerstin Pull (2010) zu der Frage, warum Väter ihre Erwerbstätigkeit (nicht) unterbrechen, um in Elternzeit zu gehen, hat ergeben, dass „neben ökonomischen Variablen auch ausgewählte Persönlichkeitseigenschaften eine Rolle für die Entscheidung eines Vaters, Elternzeit in Anspruch zu nehmen, spielen. Von Bedeutung für die Elternzeit-Entscheidung des Vaters ist zudem die Geschlechterrolleneinstellung des Vaters.“[451] Väter sind grundsätzlich offen für die Erfahrung der Elternzeit.[452] Männer zeigen, so der Siebte Familienbericht (2006) eine hohe Bereitschaft zu väterlichem Engagement, limitiert durch die intensive Einbindung in Erwerbsarbeit.[453]

Höchst signifikant ist der Zusammenhang zwischen einer modernen Geschlechterrolleneinstellung des Vaters und seiner Inanspruchnahme von Elternzeit: Wird die Geschlechterrolleneinstellung des Vaters „moderner“[454], so verändert sich das Chancenverhältnis zugunsten einer väterlichen Inanspruchnahme der Elternzeit.[455] Plant die Partnerin in naher Zukunft Karriereschritte, so erhöht dies die Wahrscheinlichkeit einer Inanspruchnahme von Elternzeit durch den Vater (schwach signifikant).[456]

Die Studie von Vogt und Pull (2010) hat bewiesen, was Pfister (2004) bereits beschreibt und zwar, dass die „geschlechtsspezifische Segregation des Arbeitsmarktes und die Benachteiligung weiblicher Erwerbstätiger mit den Voraussetzungen und ‚Entscheidungen’ von Frauen begründet wird, wonach die Entscheidungen von Frauen aus individueller Perspektive meist durchaus ‚logisch’ und häufig auch Sachzwängen geschuldet sind“[457], z.B. Männer verdienen

[449] Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Hrsg. (2005); Frauen ruhen sich am Wochenende nicht aus in Frau geht vor: Betriebsrat ist gut – Besser mit Frauen, Info-Brief Nr. 5, November 2005, Berlin, S. 4, Zeile 32, linke Spalte
[450] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 218-219
[451] Vogt, A.-K.; Pull, K. (2010); Warum Väter ihre Erwerbstätigkeit (nicht) unterbrechen, S. 61, Zeile 3-6
[452] vgl. Vogt, A.-K.; Pull, K. (2010); Warum Väter ihre Erwerbstätigkeit (nicht) unterbrechen, S. 64
[453] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 234
[454] Vogt, A.-K.; Pull, K. (2010); Warum Väter ihre Erwerbstätigkeit (nicht) unterbrechen, S. 64, Zeile 30
[455] vgl. Vogt, A.-K.; Pull, K. (2010); Warum Väter ihre Erwerbstätigkeit (nicht) unterbrechen, S. 64
[456] vgl. Vogt, A.-K.; Pull, K. (2010); Warum Väter ihre Erwerbstätigkeit (nicht) unterbrechen, S. 52
[457] Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.) (2004); Hat Führung ein Geschlecht, S. 17, Zeile 8-12

in der Regel mehr als Frauen, daher zahlt es sich nicht aus, wenn der Mann nach der Geburt eines Kindes zuhause bleibt.[458]

Der Vater geht eher nicht in Elternzeit, wenn er mehr verdient als die Mutter und die Brutto-Differenz des Jahreseinkommens zwischen dem Vater und seiner Partnerin zunimmt (höchst signifikant).[459] Männer haben einen höheren Verdienst. Sie nehmen keine Elternzeit bzw. Elternurlaub.[460] (Gantenberg und Schneider, 2003) Als hoch signifikant hat sich erwiesen, dass der Vater eher nicht in Elternzeit geht, wenn sein Bildungsabschluss höher ist als der seiner Partnerin.[461]

Die Elterngeldreform begünstigt die Entscheidung des Vaters für die Inanspruchnahme von Elternzeit (höchst signifikant).[462] Die Mitsteuerung von Verhaltensänderungen durch politisch gewollte ökonomische Anreize ist möglich.[463]

Erhöht sich die Arbeitgeberorientierung des Vaters, dann nimmt er die Elternzeit eher nicht in Anspruch. Im Umkehrschluss kann davon ausgegangen werden, dass der Vater eine geringe Arbeitgeberorientierung hat, wenn er geht.[464] Womit man direkt zu der Einschätzung der erwarteten Karrierehindernisse gelangt, die Folge der Inanspruchnahme sein könnten, z.B. Diskriminierungen o.ä., die sich als höchst signifikant erweisen.[465] Potenzielle Karrierehindernisse sind ein sichtbares Hindernis bei der Entscheidung von Vätern zur Inanspruchnahme von Elternzeit. „Nicht zu unterschätzen ist auch der Trend bei jungen Managern, die Vaterschaft wichtig zu nehmen und nicht länger für die Karriere auf ein Familienleben ganz zu verzichten. In nicht allzu ferner Zukunft wird Vaterschaft vielleicht ein nicht viel weniger großes Risiko darstellen als Mutterschaft.“[466] (Westerholt, 1998) Auch Kreß (1998) schreibt: „Selbst Männer, deren Partnerinnen gleich viel oder mehr verdienen, lehnen eine Familienphase ab, weil sie erhebliche Nachteile für ihre Erwerbsbiographie befürchten müssen und sich außerdem nicht dem Spott ihrer Arbeitskollegen aussetzen möchten.“[467] Die Betriebskultur ist daraus folgend relevant für väterliches Engagement in der Familie und somit auch für die Inanspruchnahme des Elternzeitangebotes. Die Arbeitszeitreduzierung von Männern, damit auch Vätern, wird im Betrieb als unpassend empfunden; familiale Verpflichtungen werden nicht als legitimer Grund anerkannt (Döge, 2004) Väter, die ihren Arbeitsplatz pünktlich verlassen, um ihre Kinder abzuholen etc. fühlen sich unter einem permanenten Legitimati-

[458] Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.) (2004); Hat Führung ein Geschlecht, S. 17
[459] vgl. Vogt, A.-K.; Pull, K. (2010); Warum Väter ihre Erwerbstätigkeit (nicht) unterbrechen, S. 61
[460] Gantenberg und Schneider (2003); Gantenberg, B.; Schneider, B.; Hans Böckler Stiftung, Hrsg. (2003), Chancen für Frauen! Gleichstellung im novellierten BetrVG in: Die novellierte Betriebsverfassung, Band 6, Düsseldorf, S. 39
[461] vgl. Vogt, A.-K.; Pull, K. (2010); Warum Väter ihre Erwerbstätigkeit (nicht) unterbrechen, S. 62
[462] vgl. Vogt, A.-K.; Pull, K. (2010); Warum Väter ihre Erwerbstätigkeit (nicht) unterbrechen, S. 63
[463] vgl. Vogt, A.-K.; Pull, K. (2010); Warum Väter ihre Erwerbstätigkeit (nicht) unterbrechen, S. 65
[464] vgl. Vogt, A.-K.; Pull, K. (2010); Warum Väter ihre Erwerbstätigkeit (nicht) unterbrechen, S. 63
[465] vgl. Vogt, A.-K.; Pull, K. (2010); Warum Väter ihre Erwerbstätigkeit (nicht) unterbrechen, S. 63
[466] Westerholt, B. (1998); Frauen können führen – Mut zur Karriere: Fähigkeiten erkennen, Barrieren überwinden, Kompetenzen weiterentwickeln; Beltz Verlag, Weinheim und Basel, S. 34, Zeile 34-36, S. 35, Zeile 1-2
[467] Kreß (1998), S. 15 zitiert in Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen – Netzwerke als Beitrag zur beruflichen Förderung von Frauen, SVTP Verlag Soziale Theorie & Praxis GmbH, Gelsenkirchen, S. 47, Zeile 11-14

onsdruck.[468] Anwesenheitskulturen[469] und männerbündische Arbeitskulturen[470] (Höyng und Lange, 2004) leisten dem Vorschub und können bei „Verweigerung“ der Teilnahme massive Karriereeinschränkungen durch Ausschluss aus den Seilschaften bedeuten. (Kapitel 4.2.3)

Der Siebte Familienbericht (2006) konstatiert, dass auch Männer ein Vereinbarkeitsproblem haben. Beim Übergang zur Vaterschaft zeigt sich ganz deutlich, dass eine hohe Planungssicherheit bezüglich des Berufes und das Bestreben, den Kindern und der Familie eine gute ökonomische Basis bieten zu können, zum Aufschub von Elternschaft führen.[471] Gerade nach der Geburt des ersten Kindes setzt eine rigide Retraditionalisierung der Zeitaufteilung ein. (Fthenakis, Kalicki und Peitz, 2002) Aufgrund dessen, dass der Mann i.d.R. mehr verdient als seine Partnerin übernimmt der die Rolle des „Brotverdieners“, was dazu führt, dass Männer ihren Einsatz in die Erwerbsarbeit verstärken, indem sie ihre Stundenzahl erhöhen. Häufige Überstunden sind dabei in den Augen der Väter durchaus von zwei Seiten zu sehen: einerseits erhöht sich das Einkommen der Familie, aber andererseits wird die Verfügbarkeit der Sorgearbeit und Erziehung und die damit einher gehenden Belastungen eingeschränkt.[472]

Die „modernen“ Väter artikulieren insbesondere das Gefühl, sich aufgrund der intensiven Inklusion in den Erwerbsbereich in zu geringem Ausmaß um die Kinder angemessen kümmern zu können und markieren dringenden Gestaltungsbedarf.[473] Der Siebte Familienbericht (2006) propagiert günstigere Rahmenbedingungen für Männer durch hohe Bildung, eine gute Einbindung in unterstützende Netzwerke und eine pragmatische Auffassung von der ehelichen Arbeitsteilung und des Familienlebens. Der Hausarbeit ist hierbei ein höherer Stellenwert beizumessen, damit eine grundlegende Änderung der Arbeitsteilung herbeigeführt werden kann. Die Politik ist an dieser Stelle gefragt.[474]

Aus Sicht von Vogt und Pull (2010) können und müssen die Arbeitgeber aktiv werden und für eine gleichmäßigere Verteilung der familiären Lasten auf Mütter und Väter durch sinkende Abwesenheiten von Eltern sorgen.[475] Der Lohn sind dann motiviertere, produktivere und durch neue Erfahrungen kompetentere Väter mit einer als zufriedenstellend empfundenen Work-Life-Balance, da keine Bestrafung wegen der Inanspruchnahme von Elternzeit erfolgt, was von den Unternehmen vorher auch deutlich gesagt[476] oder sogar in einer Vereinbarung niedergelegt werden muss.

[468] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 235
[469] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 235
[470] vgl. Höyng und Lange (2004), S. 107 in BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 235
[471] vgl. Sauerborn (1994), S. 56 in BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 234
[472] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 235
[473] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 235
[474] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 235
[475] vgl. Vogt, A.-K.; Pull, K. (2010); Warum Väter ihre Erwerbstätigkeit (nicht) unterbrechen, S. 65
[476] vgl. Vogt, A.-K.; Pull, K. (2010); Warum Väter ihre Erwerbstätigkeit (nicht) unterbrechen, S. 65-66

Weitere Verbesserungen sehen auch Pull und Vogt (2010) durch Betriebskindergärten, also Kinderbetreuungsmöglichkeiten dieses Mal aus betrieblicher Warte und familienfreundlichere Arbeitszeitmodelle.[477] (Kapitel 4.3.8, E.ON Energie AG)

Nun sollte man bzw. „frau“ annehmen, dass geänderte Rahmenbedingungen, die mehr Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie als auch Kind(ern) zulassen, dazu führen, dass Kinder keinen Karriereknick erster Güte mehr darstellen. Dem ist aber, aufgrund des Einflusses der Stereotypen, nicht so.

Selbst bei Kinderlosigkeit greift die sog. statistische Diskriminierung und „Unabhängig von ihren individuellen familiären Plänen werden Frauen auf höheren Positionen oft nicht berücksichtigt, weil sie kollektiv eine höhere Wahrscheinlichkeit haben, wegen Kindern auszufallen.“[478] (Kleinert, 2006) „Dabei gilt, dass der individuellen Frau, die sich um eine ganz bestimmte Position bewirbt, das gleiche Verhalten unterstellt wird, wie der Mehrheit der statistischen Gruppe; und zwar unabhängig davon, ob sie überhaupt die Absicht hat, eine Familie zu gründen“ oder ob nicht.[479] (Sordon, 1995; Riegraf, 1998; Benshop & Doorewaard, 1998; Müller, 1999) Insbesondere in hohen Führungspositionen findet eine Selektion von Frauen mit Familienaufgaben und insbesondere kinderloser (!) Frauen, die längst eine Entscheidung gegen eigenen Nachwuchs getroffen haben statt.[480] (Fahrenholz und Meißner, 2003)

Beim Risiko der Mutterschaft handelt es sich um ein (Schein-)Argument, ein Vorurteil, so Westerholt (1998), denn es handelt sich dann um ein Hauptargument, wenn es darum geht die Förderung von Frauen einzuschränken oder sogar zu unterbinden. Ein Vorurteil, da immer noch unterstellt wird, dass Frauen dann nicht mehr flexibel sind und ggf. nicht in ihren Beruf zurückkehren. „Es ist nachgewiesen, dass die Fluktuation von weiblichen Führungskräften in Großunternehmen niedriger ist, als die vergleichbarer männlicher Manager, die wegen eines Karrieresprungs ohne weiteres den Betrieb wechseln.“[481] (Hadler, 1995) (Kapitel 4.1.1 Mobilität)

Das Risiko der Mutterschaft ist kalkulierbar und durch familienfreundliche Maßnahmen besser beeinflussbar als der Weggang eines Kollegen oder einer Kollegin aus einem Unternehmen.[482] Es darf nicht dazu kommen, dass wie Zeit online (2010) schrieb: „Kind da, Job weg – Warum Muttersein für hoch qualifizierte Frauen immer noch ein Problem ist“[483], weil sich sei-

[477] vgl. Vogt, A.-K.; Pull, K. (2010); Warum Väter ihre Erwerbstätigkeit (nicht) unterbrechen, S. 66
[478] Kleinert, C.; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB), Hrsg. (2006); Frauen in Führungspositionen, S. 2, Zeile 22-27, mittlere Spalte
[479] Sordon (1995); Riegraf (1998); Benshop & Doorewaard (1998), S. 797; Müller, 1999), S. 149 zitiert in Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.) (2004); Hat Führung ein Geschlecht, S. 22, Zeile 13-16
[480] Fahrenholz, A.; Meißner, H. (2003); Wie männliche Strukturen als Karrierebremse wirken, S. 22
[481] Hadler, A. (1995) in Westerholt, B. (1998); Frauen können führen – Mut zur Karriere: Fähigkeiten erkennen, Barrieren überwinden, Kompetenzen weiterentwickeln; Beltz Verlag, Weinheim und Basel, S. 34, Zeile 24-28
[482] Westerholt, B. (1998); Frauen können führen – Mut zur Karriere: Fähigkeiten erkennen, Barrieren überwinden, Kompetenzen weiterentwickeln; Beltz Verlag, Weinheim und Basel, S. 34
[483] Zeit online, Hrsg. (2010); Kind da, Job weg – Warum Muttersein für hoch qualifizierte Frauen immer noch ein Problem ist, http://www.zeit.de/2010/05/C-muetter-mobbing vom 08.02.2010, S. 1-2 und http://www.zeit.de/2010/05/C-muetter-mobbing?page=1 vom 08.02.2010

tens des Unternehmens gar nicht oder ungenügend um die Berufsrückkehrerin gekümmert und bemüht wurde. (Kapitel 3.1) In Deutschland gilt das Prinzip der Berufsfachlichkeit. Dadurch führt das hohe Niveau der beruflichen Ausbildung bei Arbeitsmarktrisiken zur Gefahr des sozialen Ausschlusses aufgrund nicht mehr passender Qualifikationen, der dann allerdings sozialpolitisch besser abgefedert wird. Prinzip der Berufsfachlichkeit führt zu Gefahren der sozialen Exklusion.[484] (Heinz, 2003; Leisering, 2003; Leibfried, 1995) Unternehmen können z.B. dagegen wirken, wenn sie Mütter in der Freistellung oder der Elternzeit in regelmäßigen Abständen in ihre Weiterbildung einbinden, zu ihnen Kontakt halten und sie, wenn möglich in Urlaubszeiten zeitweise im Unternehmen einsetzen. Intelligente Lösungen gemeinsam mit dem BR und Betroffenen zu erarbeiten, ist hier die Aufgabe.

Auch der BR kann und sollte zum Wohle der Beschäftigten und des Unternehmens bewusst Kontakt zu Frauen und auch Männern in Elternzeit halten. „Schon immer hält der Betriebsrat guten Kontakt zu Beschäftigten in Elternzeit. Sie werden zu Betriebsversammlungen eingeladen und erfahren die wichtigsten Neuigkeiten.“[485] Zusammen mit der zuständigen Gewerkschaft wurden vom BR in einem Unternehmen z.B. eintägige Info-Seminare mit positiver Resonanz „Die neuen Betriebsstrukturen wurden erläutert und die TeilnehmerInnen konnten über Doppelbelastung und Zeitmanagement diskutieren.“[486] (Mudulu, 2005) Ein Beispiel.

Sieht man die (Forschungs-)Literatur durch und betrachtet auch fast zehn Jahre nach der Reform die (Nicht-)Nennung von BR-Aktivitäten auf diesem Gebiet, ist davon auszugehen, dass sich hier nicht viel getan hat oder keine bzw. kaum Forschung auf dem Gebiet betrieben wurde. (vgl. auch Kapitel 7) Maria Lück, Rechtsanwältin in Hannover, (2008) beschreibt die Instrumente der BR in einem Artikel in der Zeitschrift Arbeitsrecht im Betrieb sehr genau.[487]

Doch hier haben die meisten Unternehmen noch wenig zu bieten und verzichten ggf. auf die Rückkehr von Frauen auf verantwortungsvolle Positionen und verschenken damit Humankapital in das ggf. vorher mühevoll investiert wurde. Weniger Nachwuchs und eine ältere Belegschaft machen vielen Unternehmen bereits heute zu schaffen. Sie sind auf die qualifizierten Frauen angewiesen und lassen sich beraten, nehmen an Netzwerken teil und tauschen sich aus.[488] (Bertelsmann Stiftung, 2007) Noch in 2003, so die WSI-Betriebsrätebefragung

[484] vgl. Heinz (2003); Leisering (2003); Leibfried (1995) in BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 80
[485] Mudulu, C.; Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Hrsg. (2005); Mit Ausdauer und im Dialog – Strukturwandel nicht auf Kosten der Elternzeit in Frau geht vor: Betriebsrat ist gut – Besser mit Frauen, Info-Brief Nr. 5, November 2005, Berlin, S. 11, Zeile 30-34, linke Spalte
[486] Mudulu, C.; Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Hrsg. (2005); Mit Ausdauer und im Dialog – Strukturwandel nicht auf Kosten der Elternzeit, S.11, Zeile 37-40, linke Spalte
[487] vgl. Lück, M.; AiB Verlag, Hrsg. (2008); Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Betriebsräte können sie fördern und unterstützen in Arbeitsrecht im Betrieb, Heft 5/2008, S. 268-271
[488] vgl. Bertelsmann Stiftung, Hrsg. (2007); Familienfreundlichkeit ist Chefsache in forum – Das Magazin der Bertelsmann Stiftung, Heft 2/2007, S. 37

2003[489] (Klenner, 2003). Bis heute sind familienfreundliche Betriebe auch trotz Empfehlungen des BMFSFJ (2004)[490] die Ausnahme. Hier ist Veränderungsbedarf angezeigt im eigenen Interesse der Unternehmen, das legen auch Miriam Beblo und Elke Wolf (2004) ausführlich dar und werben z.B. für Pflege des Humankapitals, damit wenig Wissen verloren geht und daraus resultierende Einkommenseinbußen vermieden werden[491].

Es ist auch für die betroffenen Frauen umso wichtiger sich intensiv für sich und ihre Belange einzusetzen: Wer sich nicht „wehrt", also einsetzt, kommt an den Herd, bzw. bleibt dort und kehrt nicht wieder in die Erwerbsarbeit zurück. Prinzipiell werden zwar familienfreundliche Maßnahmen wie Job-Sharing, Teilzeit, Flexibilisierung der Arbeitszeit und begrenzte Familienphasen befürwortet. Dies gilt jedoch nicht für Führungskräfte. Stattdessen werden von ihnen ständige Verfügbarkeit und hohe Mobilitätsbereitschaft erwartet.[492] (Hadler, 1995) (Kapitel 4.3.7, Präsenzkultur und Arbeitszeit)

Auch wenn bewusster mit der oben diskutierten Frage und den damit verbundenen Unwegsamkeiten umgegangen wird, werden trotz einer hervorragenden Kinderbetreuung in Ländern, wie Dänemark bei einer hohen Frauenerwerbsquote, Frauen beim Aufstieg in Führungspositionen auf subtile Weise „aussortiert".[493] (Højgaard und Søndergaard, 2003) Sie ist oder löst, wenn sie vorhanden ist, also ggf. nur ein Teil des Problems auf dem Weg in Führung. (vgl. Kapitel 4.2.3.1 Glass Ceiling, Kapitel 4.2.2 Geschlechterstereotype, Kapitel 4.2.3 Männerbünde)

So lange jedoch Kinder von Unternehmen und dann auch von Frauen selbst als „Jobkiller" angesehen werden, und Frauen mit Kindern in Bewerbungsgesprächen in wahre Kreuzverhöre geraten: Wie stellen Sie sich das vor? Das Kind ist 16 Monate alt. Geht das denn überhaupt? Eine Frau mit Familie gilt als unflexibel. Gut ausgebildete Frauen werden sich weiterhin genau überlegen, ob sie auf dem Weg zu oder in einer Führungsfunktion Kinder bekommen und aufziehen möchte oder ob nicht.[494] Das Magazin Stern wird so wie im Juni 2006 „Land ohne Kinder – Die familienfeindliche Gesellschaft: Wie Deutschland seine Zukunft verspielt" irgendwann wieder titeln können, und wieder den Blick ins Europäische Ausland, z.B. nach Frankreich werfen können, das durch eine gänzlich andere Familienpolitik als in Deutschland dem Gespenst der Demographie „Das Deutschland von morgen wird einem

[489] vgl. Klenner, C.; Hans-Böckler-Stiftung (HBS), Hrsg. (2003); WSI widerspricht Arbeitgebern: Familienfreundliche Betriebe sind die Ausnahme, Pressemitteilung zur WSI-Betriebsrätebefragung 2003, 10.12.2003 in http://www.boeckler.de/320_29900.html vom 30.06.2005, Seite 1
[490] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2004); Führungskräfte und Familie. Wie Unternehmen Work-Life-Balance fördern können – Ein Leitfaden für die Praxis in http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/F_C3_BChrungskr_C3_A4fte-und-Familiel-Leitfaden,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf 17.10.2010, 43 Seiten
[491] vgl. Beblo, M.; Wolf, E.; Hans-Böckler-Stiftung (HBS), Hrsg. (2004); Chancengleichheit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Faktoren des betrieblichen Engagements in WSI-Mitteilungen, Heft 10/2004, S. 561-567
[492] vgl. Hadler, A. (1995) in Westerholt, B. (1998); Frauen können führen – Mut zur Karriere: Fähigkeiten erkennen, Barrieren überwinden, Kompetenzen weiterentwickeln; Beltz Verlag, Weinheim und Basel, S. 35
[493] Højgaard und Søndergaard (2003) in Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.) (2004); Hat Führung ein Geschlecht, S. 12
[494] vgl. Rosenkranz, S. (2005); Land ohne Kinder, S. 37

Senioren-Wohnheim ähneln."[495] entgegenwirkt. Auch „Der Kreuzzug der Ursula von der Leyen [CDU] für Kinder, Kirche und Karriere"[496] hat an der Situation nicht viel bis gar nichts geändert. Die als diskriminierend zu betrachtende Familienbesteuerung (Kapitel 3.1, Frauen als Hauptverdienerinnen/ Familienernäherinnen) nicht reformiert, ein zweimonatiges Elterngeld soll Väter zur Elternzeit bewegen (s. Studienergebnisse von Vogt und Pull, 2010[497]), und mit dem ersten Kind findet Frau sich in den Rahmenbedingungen und den damit verbundenen Auswirkungen wie in den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts wieder.[498]

Unter der Familienministerin Christina Schröder (CDU) tut sich aktuell (Ende 2010) noch weniger. Die Diskussion um die wenig Karriereförderliche sog. „Herdprämie", das Betreuungsgeld, dass Frauen und Männer erhalten sollten, wenn sie die Kindererziehung zuhause nach der Elternzeit selbst übernehmen, ist wieder abgeebbt.[499]

Die oben aufgeführten Inhalte sprechen z.T. eine außerordentlich deutliche Sprache, wenn es darum geht zu beweisen, dass Kinder als Karrierehindernisse erster Güte und als Auslöser vieler Probleme zu sehen sind, auch wenn es „nur" Stereotype sind, die sich jedoch extrem gut erhalten.

Es gibt auch Studien, die deutlich sagen, dass Kinder keinesfalls als Karrierehindernisse zu betrachten sind, ja sogar die Karriere durch die Erfahrungen, die man mit ihnen und der Familienorganisation macht, diese fördern können.

Wo steht, dass die Jugend missrät,
weil Mütter arbeiten?
Stern Magazin, 27/2005[500]

Kinder müssen kein Karrierehindernis mehr sein

Wie im Unterkapitel, wo es um Kinder als sog. „Karrierehindernis Nr. 1" geht, ausführlich dargestellt, leben Führungsfrauen durchaus mit Kindern im Haushalt zusammen, allerdings sind das je nach Studie nur zwischen 15 bis 59 % - die Bandbreite ist sehr hoch:

- Elke Holst und Anne Busch (2010) kommen in den Jahren 2007/2008 auf 27/23 %[501],
- Barbara Schneider (2007) kommt auf 15 bis 17 %[502] und
- Corinna Kleinert (2006) auf 32 %[503].

[495] vgl. Rosenkranz, S. (2005); Land ohne Kinder, S. 36
[496] vgl. Brandt, A.; Kraft, S.; Meyer, C.; Neumann, C.; Augstein, R., Hrsg. (2006); Die Frauen-Falle in Der Spiegel: Ich bin Deutschlang – Der Kreuzzug der Ursula von der Leyen für Kinder, Kirche und Karriere, Heft 17, 24.04.2006, Titelseite
[497] vgl. Vogt, A.-K.; Pull, K. (2010); Warum Väter ihre Erwerbstätigkeit (nicht) unterbrechen
[498] vgl. Brandt, A.; Kraft, S.; Meyer, C.; Neumann, C.; Augstein, R., Hrsg. (2006); Die Frauen-Falle in Der Spiegel: Ich bin Deutschlang – Der Kreuzzug der Ursula von der Leyen für Kinder, Kirche und Karriere, Heft 17, 24.04.2006, S. 34-45
[499] vgl. Lühig, M., Hrsg. (2010); Anzahl der Partnermonate soll auf vier Monate erhöht werden – Bundesfamilienministerin kündigt Elterngeld-Reform an in Frauen, Gesellschaft und Politik, zwd-Magazin 275/2010, Februar 2010, Jg. 24, S. 4
[500] Rosenkranz, S. (2005); Land ohne Kinder, S. 32
[501] vgl. Holst, E.; Busch, A. (2009); Führungskräfte-Monitor 2010, S. 39
[502] Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 153

- Carsten Wippermann (2009) hat herausgefunden, dass 56 % der Frauen in Führungspositionen Kinder im Haushalt haben. (Männer: 77 %)[504]
- Die 300 Probandinnen aus der Studie von Lotte Habermann-Horstmeier (2007), die zu 80 % in Führungspositionen beschäftigt sind und die in einer festen Partnerschaft (mit oder ohne Trauschein) lebten, hatten 42 % eigene Kinder (60 % hiervon hatten zwei bis vier Kinder).[505]
- Im Jahr 2005 stellt Sonja Bischoff fest, dass Kinder kaum noch ein entscheidendes Karrierehindernis zu sein scheinen, da 59 % der weiblichen Führungskräfte (und 80 % der Männer) Nachwuchs haben.

Des Weiteren sagt sie, dass mehr Mütter aufsteigen als kinderlose Frauen. „Dass Kinder kein Karrierehindernis sein müssen, lässt sich daran erkennen, dass mit höherer Führungsebene der Anteil der Frauen mit Kindern steigt. Er ist mit 67 % in der ersten Führungsebene am höchsten."[506] Außerdem ist der Anteil der Frauen, die trotz Kindern einen Aufstieg anstrebt seit 1998 deutlich gestiegen. „Die meisten Führungskräfte – Männer wie Frauen – haben noch nie auf einen Karrierevorteil zugunsten des Partners oder der Familie verzichtet."[507] „Karriere bedeutet für Frauen nicht mehr Verzicht auf einen Lebenspartner, und auch Kinder sind nicht zwangsläufig das Ende der Karriere."[508]

Das Karrierehindernis „Familie", so Bischoff (2005), bleibt als Ergebnis aus ihrer Untersuchung auf einem niedrigen Niveau, obwohl mehr Frauen denn je Kinder haben (59 % im Jahr 2003 gegenüber 50 % im Jahr 1998) und Probleme mit der Vereinbarkeit von Familie und Karriere von 0 % der Männer aber 6 % der befragten Frauen (1998: 5 %) genannt werden und somit leicht angestiegen sind.

Nur wenige Frauen nennen die Vereinbarkeit von Familie und Kindern als Hindernis für den Aufstieg (8 %) obwohl der Anteil der Frauen mit Kindern inzwischen, wie oben genannt, auf 59 % angestiegen ist. „Umso bemerkenswerter ist, dass erstmalig ein Mann feststellt, dass sein Aufstieg durch das Problem der Kinderbetreuung behindert worden sei!"[509] Sonja Bischoff kommt zu dem Schluss, dass der Anteil der Frauen (41 %), der mit Kindern nach oben strebt was noch nie so hoch wie im Jahr 2003![510] Offenbar trauen Frauen es sich zu „Mütter-Manager" zu sein und beides zu schaffen.[511] (Friedel-Howe, 2003) Die Familienphase, in der

---

[503] Kleinert, C.; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB), Hrsg. (2006), Frauen in Führungspositionen, S. 2
[504] vgl. Wippermann, C. (2009); Brücken und Barrieren für Frauen zu Führungspositionen, Heidelberg, 30.09.2009 in www.fidar-einegutewahl.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Bruecken_und_Barrieren_wippermann.pdf vom 05.04.2010, S. 1
[505] Habermann-Horstmeier, L. (2007); Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen, S. 8
[506] Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 57, Zeile 11-14
[507] Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 58, Zeile 1-2
[508] Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 58, Zeile 30-32
[509] Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 109, Zeile 31-32
[510] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 199
[511] vgl. Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, , S. 553, Zeile 37

Frauen sich ausschließlich der Kinderbetreuung widmen, wird immer kürzer.[512] (Siebter Familienbericht, 2006)

Elke Holst, Anne Busch und andere Autorinnen und Autoren, u.a. Simon Fietze (2009) legen im Führungskräfte-Monitor 2001-2006 dar, dass Kinder unter 16 Jahren keinen signifikanten Einfluss auf den Einstieg von Frauen in Führungspositionen aber auf deren Verbleib dort, Ausstiegsrisiko für Frauen 40 %, haben.[513]

Dennoch ist aufgrund der Forschungsergebnisse anzunehmen, dass die Vereinbarung der Rolle als Mutter mit der Führungsposition und der Arbeit bzw. die Vereinbarung mit einem zeit- und energieaufwendigen Beruf mit der Rolle als Mutter[514] möglich ist – beides schließt sich nicht aus.[515] Allerdings sind, wie im vorherigen Unterkapitel beschrieben, traditionelle gelebte Rollenvorstellungen, noch sehr verbreitet, „denn in Bezug auf Männer in Führungspositionen gilt die Familie selbstverständlich nicht als Spagat, sondern als notwendiger Rückhalt.“[516] (Wippermann, 2009) Die Botschaften aus den Ergebnissen von Wippermann (2009 a) sind zum einen, dass Familie und eine in der Wirtschaft für Frauen vereinbar sind und, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie auch eine Aufgabe für Männer in Führungspositionen ist,[517] die nicht alleine den Frauen aufgebürdet werden darf. 73 % der Männer in Führung und 53 % der Frauen sind verheiratet. Knapp die Hälfte der Frauen in Führungspositionen lebt ohne Partner oder in einer nicht-ehelichen Partnerschaft. „Genau das gilt einigen Männern in Führungspositionen auch als Argument gegen Frauen in Top-Positionen, weil dies mit einer klassischen Familie nicht oder kaum vereinbar ist. Doch mehr als die Hälfte der Frauen in Führungspositionen lebt genau das.“[518] (Wippermann, 2009)

Führungsposition und Kind: es funktioniert also – irgendwie, manchmal sicherlich besser, in großen Städten mit optimaler Infrastruktur und Unterstützung von Familien, auf dem flachen Land, nahezu ohne diese Angebote, schlechter.

Ob hier von dem Modell der „Supermom“ die Rede sein kann, die die im Grundsatz alles leisten kann, was für Beruf, Familie und Partnerschaft erforderlich ist, sei dahin gestellt. So war lange Zeit die Grundvorstellung, mit der man glaubte, die Herausforderungen moderner Gesellschaften bewältigen zu können – allenfalls ergänzt um die Hoffnung, dass die Ehemänner sich die Aufgaben mit den Müttern teilen.[519] (Siebter Familienbericht, 2006) Die Beteiligung der Ehemänner, Partner oder Väter darf nicht nur eine Hoffnung sein, an der man bzw. „frau“ sich festhält, denn die „Supermom“ ist nicht die Lösung der Herausforderung mo-

[512] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 241
[513] vgl. Holst, E.; Busch et. al.; BMFSFJ, Hrsg. (2009); Führungskräfte-Monitor 2001-2006, Autorin: Holst, E. (DIW-Berlin) und Mitarbeiter/innen, S. 82
[514] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2010); Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken, Beauftragtes und durchführendes Institut: Sinus Sociovision GmbH, S. 29
[515] vgl. Wippermann, C. (2009); Brücken und Barrieren für Frauen zu Führungspositionen, S. 1
[516] Wippermann, C. (2009); Brücken und Barrieren für Frauen zu Führungspositionen, S. 1, Zeile 26-28
[517] vgl. Wippermann, C. (2009a), Brücken und Barrieren für Frauen zu Führungspositionen – Ergebnisse einer Befragung von Frauen und Männern in Führungspositionen der deutschen Wirtschaft, S. 3
[518] Wippermann, C. (2009); Brücken und Barrieren für Frauen zu Führungspositionen, S. 1 , Zeile 14-17
[519] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 261

derner Gesellschaften. In der Praxis würde sie wohl irgendwann zusammenbrechen. Strukturelle und gesellschaftspolitische Veränderungen sind, wie oben bereits erwähnt, erforderlich. Auf der Ebene der Familie können sie nur teilweise oder gar nicht, z.B. Schulöffnungs- oder Kinderbetreuungseinrichtungsöffnungszeiten, gelöst werden.[520] Eine nachhaltige Familienpolitik muss deshalb auf allen Ebenen der Gesellschaft, einschließlich der institutionellen Strukturen im kommunalen Bereich, dazu beitragen.[521] Klar erkennbare nachvollziehbare Strukturen müssen das Ziel sein, die von Familien erkannt und optimal genutzt werden können.[522]

Noch 2004 kommt Gertrud Pfister zu dem Ergebnis, dass Kompetenzen der Frauen, die während der Familienarbeit erworben wurden, in der Erwerbswelt nicht anerkannt und honoriert werden, und dies trotz aller Debatten über die „soft skills" von Managerinnen auch für Führungsebenen gilt.[523]

Das Gegenteil: „Hausfrauen und Mütter erfüllen heute höchste Management-Anforderungen"[524] – Warum sollten diese Erfahrungen und erlernten Qualifikationen nicht auch im Beruf wertvoll und einsetzbar, also für die Beschäftigte und das Unternehmen von Vorteil sein?

Carsten Wippermann (2009 a) kommt auf der Grundlage dessen, dass Vereinbarkeit möglich ist zu folgendem Schluss: „Eine entwicklungshemmende Zuschreibung ist, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie nach wie vor ein Problem von Frauen (nicht von Männern) und dass Kinder ein „Karrierekiller" seien."[525] Er betrachtet „die Zuschreibung [als einen] Teil des Gläserne-Decke-Spiels"[526] (Kapitel 4.2.3.1 Gläserne Decke) und somit als Stereotyp oder Vorurteil.

Geben wir unsere Kinder in die Kinderkrippe, sind wir Rabenmütter.
Bleiben wir zu Hause, verkommen wir hinter dem Kochtopf (oder sind zu faul zum Arbeiten).
Sind wir Powerfrauen, schimpft man uns Emanze.
Sind wir angepasst, fehlt uns der Pfeffer.
Verrichten wir anspruchslose Arbeiten, haben wir keinen Ehrgeiz.
Erfüllen wir qualifizierte Aufgaben, sind wir mit unserem Beruf verheiratet.
Autor oder Autorin unbekannt[527]

Aus(fall)zeiten

Männer arbeiten fast durchgängig Vollzeit als sog. Normalarbeitnehmer und haben kontinuierlichere Erwerbsbiographien als Frauen.[528] Ergo ist die Zeit für Familie und Beruf im Le-

[520] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 261
[521] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 261
[522] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 261
[523] Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen, S. 17, Zeile 5-7
[524] vgl. Schneuer, B. (2005); Land ohne Kinder, S. 8
[525] Wippermann, C (2009a); Brücken und Barrieren für Frauen zu Führungspositionen – Ergebnisse einer Befragung von Frauen und Männern in Führungspositionen der deutschen Wirtschaft, S. 2, Zeile 41-43
[526] Wippermann, C (2009a); Brücken und Barrieren für Frauen zu Führungspositionen – Ergebnisse einer Befragung von Frauen und Männern in Führungspositionen der deutschen Wirtschaft, S. 2, Zeile 43-44
[527] Henn, M. (2009); Die Kunst des Aufstiegs, S. 204, Zeilen 3-5, 8-9, 19-20

benslauf bis heute charakterisiert durch eine extreme geschlechtsspezifische Ungleichheit, welche sich als Linie durch die Lebensläufe von Frauen und Männern hindurch zieht. Frauen unterbrechen ihre Berufstätigkeit häufig und/oder reduzieren ihre Arbeitszeit beträchtlich, zunehmend auch unterhalb der klassischen Teilzeittätigkeit in Form einer „Halbtagsbeschäftigung“.[529] (BMFSFJ, Siebter Familienbericht 2006) „Studien zu Berufsbiographien in Deutschland zeigen ebenfalls, dass bei Frauen Diskontinuität und Differenzierung der Erwerbsverläufe überwiegt, weil sie ihr Erwerbsverhalten an die sich wandelnden familialen Lebenssituationen anpassen, während Männer dazu tendieren, dem Beruf Priorität einzuräumen.“[530] (Pfister, 2004)

Und diese Sorge treibt die Vorgesetzten um. Die Studie des forsa-Instituts im Auftrag der Initiative Generation CEO bei der 501 Managerinnen dazu befragt wurden, was Frauen den Aufstieg in des Top-Management erschwert, hat ergeben, dass familienbedingten Auszeiten und eingeschränkter Verfügbarkeit der Frauen 63 % von an zweiter Stelle von fünf, gleich nach der Dominanz männlicher Netzwerke (Kapitel 4.2.3 Männerbünde) benannt werden.[531] (Krell, 2010)

Elke Holst und Anke Busch (2009) stellen im Führungskräfte-Monitor 2001-2006 fest, dass insbesondere Frauen mit kontinuierlichen Bildungs- und Vollzeiterwerbsverläufen größere Chancen haben, in eine Führungsposition einzusteigen.

Sie und ihre Mitautorinnen und Mitautoren auch, dass Frauen, die im Beobachtungszeitraum mindestens einmal in einer Führungsposition waren, stark fragmentierte Führungsverläufe und fragmentiertere Erwerbsverläufe als Männer aufweisen. Das Muster „Einstieg in eine Führungsposition gefolgt vom Ausstieg aus einer Führungsposition“ ist häufiger gegeben als bei Männern.[532] daraus kann sich ein „weiblicher, fragmentierter, prekärer Führungsverlauf“[533] mit Ausfallzeiten ergeben im Gegensatz zum „männlichen stabilen Normalführungsverlauf“.

Auch die Personalentwicklung von Frauen leidet darunter: Frauen in Führung zu entwickeln wird als zu risikoreich eingeschätzt, aufgrund der vorhandenen Arbeitnehmerinnen-Schutzgesetze (Platz 16 von 19 Items), so Monika Henn (2009).[534] Diese ermöglichen z.B. das Arbeitsverbot in der Schwangerschaft, die Zeit des Mutterschutzes vor der Geburt, die Elternzeit im Nachgang z.T. auch ergänzende tarifvertragliche Regelungen.

Wie aus Kapitel 4.2.3.2 (Personalauswahl und -förderung und Personalbeurteilung) dieses Abschnittes der Arbeit zu entnehmen ist, wirkt sich auch die o.g. Teilzeitbschäftigung, die ein

---

[528] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 242-243
[529] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 242-243
[530] u.a. Geissler (1998) bei Pfister, G. (2004); S. 18, Zeile 3-6
[531] Krell, G. (2010); Führungspositionen in Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Geschlechterungleichheiten im Betrieb – Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft, Projektgruppe GiB, edition Sigma, Berlin, S. 469
[532] vgl. Holst, E.; Busch et. al.; BMFSFJ, Hrsg.(2009); Führungskräfte-Monitor 2001-2006, S. 81
[533] Holst, E.; Busch et. al.; BMFSFJ, Hrsg.(2009); Führungskräfte-Monitor 2001-2006, S. 82, Zeile 6-7
[534] Henn, M. (2009); Die Kunst des Aufstiegs – was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, , S. 125, Tabelle 33

regelmäßiges „Fehlen“ am Arbeitsplatz einplant, negativ bei der Personalförderung, -entwicklung und –beurteilung aus.

Somit ist die Einstufung des häufigen Fehlens einer gradlinigen Karriere durch Ausfallzeiten ein wichtiges Hindernis auf dem Weg in Führung.[535] (Habermann-Horstmeier, 2007) Kontinuität gekoppelt mit überlangen Arbeitszeiten, Überstunden, wenigen Unterbrechungen gilt sozusagen als das „Patentrezept für Karriere“[536].

Genau konträr bewertet Sonja Bischoff (2005) familienbedingte Auszeiten von Frauen, sie schaden bezüglich der Karriere betrachtet nicht mehr, machen sich aber an einem niedrigeren Gehalt bemerkbar.[537] Ein niedrigeres Gehalt ist auch als deutlicher Nachteil durch eine verzögerte Karriereentwicklung zu bewerten.

Im Siebten Familienbericht (2006) wird darauf hingewiesen, dass eine Zunahme der Erwerbstätigkeit auch von Müttern kleiner Kinder zu verzeichnen ist. Dabei ist die niedrigere Zahl insbesondere der erwerbstätigen Mütter mit Kindern unter drei Jahren (Westdeutschland 2003: 29,7 %) dadurch bedingt, dass die meisten Frauen vom Angebot der Elternzeit gebrauch machen. Der Anteil erwerbstätiger Mütter (Westdeutschland 2003: 55,3 %; seit 1996: + 8,4 %) steigt kontinuierlich, vor allem mit Kindern im Kindergartenalter.

Die Zunahme von Müttererwerbstätigkeit geschieht vor allem auf Basis von Teilzeiterwerbstätigkeit. Insgesamt stiegt die Erwerbsquote der Mütter gegenüber 1996 bis 2004 um sechs Prozentpunkte auf 61 Prozent an. Dieser Zuwachs ist aber fast ausschließlich auf vermehrte Teilzeitarbeit zurückzuführen. Obwohl in Westdeutschland die Zahl der erwerbstätigen Mütter kontinuierlich steigt, hat sich ihr Gesamtarbeitszeitvolumen und damit ihre zeitliche Inanspruchnahme durch die Teilzeitbeschäftigung nur wenig erhöht.[538] Gekoppelt an die Ausfallzeiten durch die Familienbildungsphase und die damit eventuell verbundene Teilzeitbeschäftigung ist gekoppelt an das Alter, dass dadurch zu einem Hemmnis auf dem Weg in eine Führungsposition wird.

[535] vgl. Habermann-Horstmeier, L. (2007); Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen, S. 9
[536] vgl. Holst, E.; Busch et. al.; BMFSFJ, Hrsg.(2009); Führungskräfte-Monitor 2001-2006, S. 79-83
[537] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 57
[538] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, S. 223-224

Eine Familie zu gründen und Kinder zu bekommen,
gehört einfach dazu und ist ein ganz normaler Tatbestand.
Junge emanzipierte Frauen fragen danach und
wir können jetzt eine Antwort geben.
Hartmut Geldmacher[539]

Alter

Die Accenture Studie von 2002 (Falk und Fink) attestiert dem Kriterium „Alter**"** im Kanon der Hemmnisse Platz 8 von 12 Items.[540] Somit und aufgrund anderer Forschungsergebnisse ist davon auszugehen, dass auch das Alter einer Frau eine Rolle bei der Besetzung, Vergabe bzw. dem Erreichen einer Führungsposition darstellt. Sonja Bischoff (2005) berichtet in ihrer 4. Studie „Wer führt in (die) Zukunft?" von Vorurteilen gegenüber Männern und Frauen wegen ihres Alters im Zusammenhang mit den Attributen „zu jung", „Neueinsteiger", „fehlende Akzeptanz bei älteren Mitarbeitern". In der Einstiegsphase bzw. beim Karrierestart geben 4 % der Männer als auch 4 % der Frauen an, dass es dieses Hemmnis gibt (1998: Männer 3 %, Frauen: 7 %)[541]. In der Aufstiegsphase nennen Männer dieses Problem zu 5 % und Frauen zu 4 % (1998: Männer: 4 %, Frauen 4 %)[542].

Elke Holst und Anne Busch so wie mehrere andere Autorinnen und Autoren, wie z.B. Simon Fietze (2009), erarbeiteten im Führungskräftemonitor 2001-2009, dass Frauen im Alter von 18-24 und wieder ab 46 Jahren Einstiegschancen in eine Führungsposition haben, wohingegen die Familiengründungsphase mit signifikant geringeren Einstiegsmöglichkeiten verbunden ist. [543] Diese Aussage bestätigen Elke Holst und Anne Busch (2010) im Führungskräfte-Monitor 2010 und fügen hinzu, dass der Frauenanteil mit 37 % im Jahr 2008 noch vergleichsweise hoch ist. Im Alter zwischen 35 und 54 Jahren, in der sog. Kernerwerbsphase, sinkt der Frauenanteil in Führungspositionen auf ein Viertel. „Damit kommen Auswirkungen der Familienbildung zum Tragen, die für Frauen aufgrund der traditionellen Aufgabenteilung im Haushalt größere berufliche Nachteile haben als für Männer."[544]

Corinna Kleinert (2006) stellt fest, dass Frauen bis zum Alter von 29 Jahren noch sehr stark an Führungspositionen (meist auf niedrigen betrieblichen Ebenen) beteiligt sind, also einen Einstieg haben, aber danach nicht mehr in diesen Positionen zu finden sind. Danach folgt das Alter in dem hochqualifizierte Frauen am häufigsten Kinder bekommen.[545] Sie nehmen Auszeiten (z.B. Elternzeit), müssen ihren Wiedereinstieg als sog. Berufsrückkehrerinnen organisieren und haben erfahrungsgemäß Mühe, wieder in die alten Positionen zu gelangen.

---

[539] **Hartmut Geldmacher, Arbeitsdirektor, E.ON Energie AG (s. auch Kapitel 4.3.8)**; vgl. Pfahl, S.; Reuyß, S. (2008); Gelebte Chancengleichheit im Betrieb, S. 20, Zeile 23-26
[540] vgl. Falk, S.; Fink, S. (2002); Frauen und Macht, S. 21, Abb. 5
[541] Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 76, Tabelle 35
[542] Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 106, Tabelle 40
[543] vgl. Holst, E.; Busch et. al.; BMFSFJ, Hrsg.(2009); Führungskräfte-Monitor 2001-2006, S. 82 und 79
[544] Holst, E.; Busch, A. (2009); Führungskräfte-Monitor 2010, S. 10, Zeile 27-29
[545] Kleinert, C. (2006); IAB, Hrsg. (2006); Frauen in Führungspositionen, S. 2

Mit knapp einem Fünftel liegt der Frauenanteil in Führung unter den Älteren ab 55 Jahren noch niedriger. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass nur ein vergleichsweise geringer Anteil Frauen dieser Altersgruppe ein Hochschulstudium absolviert hat. In den letzten Jahren scheint sich aber ein leichter Aufwärtstrend abzuzeichnen, denn immer mehr Frauen mit guten Bildungsabschlüssen „rutschen“[546] nach und nach in diese Altersgruppe.[547] (Holst und Busch, 2010)

Freiwillige Abhängigkeit ist der schönste Zustand,
und wie wäre der möglich ohne Liebe.
Johann Wolfgang von Goethe[548]

4.1.5 Ehrenamtliches außer- oder innerbetriebliches, moralisch gutes Wirken

Das Individuum entscheidet nach eigenen Kriterien, wie z.B. nach Nutzen oder aufgrund von Werten, ob es sich für sich selbst und andere engagieren und damit in eine Abhängigkeit bzw. Verpflichtung begeben möchte, so auch im Betrieb über die arbeitsvertraglichen Verpflichtungen hinaus. Aber was genau liegt dahinter? Persönlichkeit, Altruismus, Werte, Gefallen daran oder sogar, wie Goethe schreibt, eine Liebe zu etwas? Und wie wirkt sich der Wertewandel auf das freiwillige persönliche Engagement auf das Individuum und in dieser Arbeit insbesondere auf weibliche Individuen und deren Einsatz aus?

Informationen und Studienergebnisse zum Ehrenamt, zu Organizational Citizenship Behavior (OCB) als auch Studienergebnisse von R. H. Frank können hier aufschlussreich sein. Sie werden nun näher beleuchtet.

Bedürfnisse, Wünsche und Motive der Freiwilligen
müssen verstanden und in attraktiven Engagement-
angeboten Berücksichtigung finden.
Friedrich-Ebert-Stiftung[549]

4.1.5.1 Freiwilliges Engagement und Frauen

“The traditional term *honorary work* (Ehrenamt) describes voluntary work as an engagement in formal organisations such as associations, societies or clubs that is either unpaid or against an expense allowance. Literally translated it means a task or an office assumend on

[546] Holst, E.; Busch, A. (2009); Führungskräfte-Monitor 2010, S. 10, Zeile 33
[547] vgl. Holst, E.; Busch, A. (2009); Führungskräfte-Monitor 2010, S. 10
[548] **Johann Wolfgang von Goethe, geadelt 1782 (* 28. August 1749 in Frankfurt am Main, HRR; † 22. März 1832 in Weimar, Sachsen-Weimar-Eisenach), war ein deutscher Dichter.** in Wikipedia, Hrsg. (2011); Johann Wolfgang von Goethe in http://de.wikipedia.org/wiki/Johann_Wolfgang_von_Goethe vom 17.04.2011; Zitat in Tenzer, A., Hrsg. (2011);Zitat von Johann Wolfgang von Goethe, Werke - Hamburger Ausgabe Bd. 6, Romane und Novellen I, Die Wahlverwandtschaften in http://www.zitate-aphorismen.de/zitate/thema/Freiwillig/942 vom 17.04.2011
[549] Matuschek, K.; Niesyto, J.; FES, Hrsg. (2010); Freiwilligen Engagement professionell gestalten – engagierte und aktive Freiwillige gewinnen und beteiligen, Akademie Management und Politik (MuP), 1. Auflage, März 2010, S. 9, Zeile 1-4, rechte Spalte

honrary basis, but experts considered this term as too restrictive. Today, activities may be performed in the frame of formal or informal organisations and comprise sports and recreation, culture as well as self-help, neighbourhood activities, and activities in civic action groups. In order to reflect this wide range of activities corresponding to the model of a participatory society, the concepts *voluntary involvement* (freiwilliges Engagement), *volunteer work* or *volunteering* (Freiwilligenarbeit) have been introduced. In the final report of the Federal Parliament's Study Commission on the Future of Civic Activities, the term *voluntary civic activities* (bürgerschaftliches Engagement) was used to emphasise the specific charter of all activities assumed voluntarily. Civic involvement is understood as 'responsibilities for others' and 'becoming active as a member of the community'. So far there is no generally accepted term in Germany.[550] (Wiedermann, 2004)

Die Begriffe Ehrenamt, Bürgerengagement oder bürgerschaftliches Engagement, Freiwilligenarbeit werden im deutschen Sprachgebrauch parallel verwendet, es gibt noch keinen allgemein akzeptierten Begriff, der all das umschreibt, was Annett Wiedermann darstellt. Daher werden in der vorliegenden Arbeit die genannten Begriffe mit freiwilligem Engagement oder Ehrenamt, als traditionellem Begriff für freiwilliges Engagement, genutzt,[551] (Rosenbladt, 2001; Wiedermann, 2004) und das nicht zuletzt, weil sich ja das Adjektiv „ehrenamtlich" immer wieder in der Literatur findet.

„Ehrenamt […] bedeutet ein selbstgewähltes, kompetentes, unbezahltes, strukturiertes und öffentlich akzeptiertes Engagement zugunsten anderer."[552] (Haslinger, 2000)

Ehrenamt ist eine unverzichtbare Voraussetzung „für gelebte Demokratie und humanes Miteinander. In Zeiten globaler Veränderungen wird der gesellschaftliche Zusammenhalt in hohem Maße von der oft wenig sichtbaren und unspektakulären Arbeit bestimmt, die Menschen freiwillig täglich erbringen."[553] (Rosenbladt und BMFSFJ, 2001)

„However, what is common throughout Europe is that wherever people engage together in activities to help each other, support those in need, preserve our environment, campaign for human rights, or to initiate actions to help ensure that everyone enjoys a decent life – both society as a whole and the individual volunteers benefit and social cohesion is significantly strengthened."[554] (Centre Européen du Volontariat (CEV), 2010)

---

[550] Wiedermann, A.; European Volunteer Centre (CEV), Hrsg. (2004); Voluntary Action in Germany – Facts and Figures in http://www.cev.be/data/File/FactsFigures%20Germany%20final.pdf vom 01.10.2010, S. S. 3, Zeile 23-34, *Kursivstellung* im Paper

[551] vgl. Rosenbladt, B. von; BMFSFJ, Hrsg. (2001); Freiwilliges Engagement in Deutschland – Freiwilligensurvey 1999 – Ergebnisse der Repräsentativerhebung zur Ehrenamt, Freiwilligenarebit und bürgerschaftlichem Engagement, Band 1, Gesamtbericht, 2. korrigierte Auflage, Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bd. 194.1, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart/ Berlin/ Köln in http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/PRM-24454-SR-Band-194.1,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf vom 02.10.2010, S. 16, Zeile 32-34 , S. 16

[552] Haslinger, H. (2000) in Schießeler, E. (2006); Das Ehrenamt von Frauen im Wandel , Studien zur Theologie und Praxis der Caritas und Sozialen Pastoral, Bd. 23, Echter Verlag GmbH, Würzburg, S. 123, Zeile 11-14

[553] Rosenbladt, B. von; BMFSFJ, Hrsg. (2001); Freiwilliges Engagement in Deutschland – Freiwilligensurvey 1999, S. 16, Zeile 32-34 , S. 17, Zeile 1-3

[554] Centre Européen du Volontariat (CEV), Hrsg. (2010); Why volunteering matters! In http://www.cev.be/56-why_volunteering_matters!-EN.html vom 27.09.2010

Annett Wiedermann (2004) stellt fest “there is no national legislation specific to volunteering that covers all the issues related to volunteering”[555] es gibt mehrere gesetzliche Regelungen zu Steuern, Aufwandsentschädigungen, den Status von Organisationen etc.

Viel Amt und wenig Ehre.
Redensart bez. Ehrenamt

Ehrenamt und Betriebsratstätigkeit

Hier genau ist der Unterschied gegeben zwischen dem Ehrenamt außerhalb, unabhängig von der eigenen Arbeitsstelle, der unselbständigen Arbeit und dem freiwilligen ehrenamtlichen Engagement parallel zur Berufstätigkeit in einer Interessenvertretung eines Betriebs auf gesetzlicher Grundlage, dem Betriebsverfassungsgesetz.

„Viel Amt und wenig Ehre“ wie im Volksmund immer wieder behauptet wird, prägt auch dieses freiwillige Engagement. Betriebsratsmitglieder erhalten für ihr Engagement keine zusätzliche Vergütung oder Aufwandsentschädigung. (§ 37 Abs. 1 BetrVG).

Sie sollen auch keine Vorteile und keine persönlichen Nachteile durch ihr Engagement, in der ggf. trotz gesetzlicher Vorschrift nicht immer sehr vertrauensvollen Zusammenarbeit (§ 2 BetrVG) mit dem Arbeitgeber, erfahren. Die Realität „bietet“ manchmal indirekte oder direkte Nachteile oder Benachteiligungen für Beschäftigte, die sich ehrenamtlich und freiwillig im BR engagieren oder dieses anstreben. Regelungen finden sich z.B. im § 37 Abs. 4 BetrVG: Verbot der Gehaltsminderung nach Ende der Tätigkeit im BR oder in § 119 Abs. 1 BetrVG: Androhung von Nachteilen oder dem Versprechen von Vorteilen und somit die Behinderung oder Beeinflussung der BR-Wahl sind untersagt und werden sogar als Straftat geahndet.

Für den Betriebsrat zu kandidieren, sich zur Verfügung zu stellen, ist ein freiwilliger Schritt. Man kann gewählt werden, und damit einen „Auftrag“ von den wahlberechtigten Beschäftigten erhalten. In der Praxis ist es der Auftrag für alle Beschäftigten des Betriebs, als Interessenvertretung aktiv zu werden. Für diese ehrenamtliche Arbeit erfolgt eine Freistellung gem. § 37 Abs. 2 BetrVG: „Mitglieder des Betriebsrats sind von ihrer beruflichen Tätigkeit ohne Minderung des Arbeitsentgelts zu befreien, wenn und soweit es nach Umfang und Art des Betriebs zur ordnungsgemäßen Durchführung ihrer Aufgaben erforderlich ist.“[556]

Insgesamt handelt es sich bei der BR-Tätigkeit um ein besonderes Ehrenamt, da es nur im Zusammenhang mit einer unselbständigen Beschäftigung am Arbeitsplatz in einem Betrieb ausgeübt werden kann. Es ist nicht an eine Organisation sondern an das Gesetz, den Arbeitsplatz und die Beschäftigtenzahl im Betrieb (§ 1 Abs. 1 BetrVG) gebunden, das bereits

[555] vgl. Wiedermann, A.; CEV, Hrsg. (2004); Voluntary Action in Germany – Facts and Figures in http://www.cev.be/data/File/FactsFigures%20Germany%20final.pdf vom 01.10.2010, S. 4, Zeile 27-28
[556] Klebe, T.; Rataychak, J.; Heilmann, M.; Spoo, S. (2003); Betriebsverfassungsgesetz – Basiskommentar mit Wahlordnung, 11. Auflage, Bund-Verlag, Frankfurt am Main, S. 214, Zeile 14-17

als Betriebsrätegesetz in der Weimarer Republik, mit einer erzwungenen „Auszeit“ im Dritten Reich, seit 1952 wieder als Betriebsverfassungsgesetz die Voraussetzung hierfür schafft.[557] (ausführlich bei Mohr, 2002) Frauen und Männer können und sollen sich hier gleichermaßen einbringen. (Geschlechter(-gleichstellungs-)quote gem. § 15 Abs. 2 BetrVG). (Kapitel 2)

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Untersuchung der Hemmnisse auf dem Weg in Betriebsratsgremien. Da es hierzu noch keine Untersuchungen gibt, wird ergründet, was Frauen dazu veranlasst ein Ehrenamt „herkömmlicher Art“, d.h. außerhalb der Arbeitsstätte und betrieblichen Interessenvertretungen anzustreben, welche Hindernisse sie hierbei erleben und wie es Frauen in Führungspositionen im Ehrenamt ergeht.

Nun aber zunächst einige Daten und Fakten zu freiwilligem Engagement in Europa und Deutschland.

Das traditionelle Ehrenamt liegt Frauen weniger.
Sibylle Picot[558]

Frauen und Ehrenamt in Deutschland

The volunteering contributes to building a European identity rooted in shared values of democracy, solidarity and participation. It promotes mutual understanding between people in society and across Europe and stimulates active and responsible European citizenship, which is central to European ideas.[559] „A Eurobarometer survey in 2006 revealed that 3 out of 10 Europeans claim to be active in a voluntary capacity and that close to 80 % of respondents feel that voluntary activities are an important part of democratic life in Europe.“[560] “According to the National [German] Survey of 1999 the important gender related finding was that fewer women than men volunteer, 30 % of the female and 38 % of the mal population.”[561] (Rosenbladt, 2000)

[557] Mohr, A. (2002); Die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001, Masterarbeit/Kandidatafhandling zur Erlangung des MBA und cand. merc. int., Erster Gutachter: Prof. Wenzel Matiaske, Zweiter Gutachter: Prof. Harro Plander, Flensburg, S. 132-199

[558] **Sibylle Picot ist Soziologin, Ihr Spezialgebiet ist inzwischen das freiwillige Engagement von Jugendlichen. Neben ihrer langjährigen Arbeit in der quantitativen Sozialforschung galt stets ihr besonderes Interesse dem qualitativen Forschen. Mit diesem Schwerpunkt ist sie seit Oktober 2000 als selbständige Sozialforscherin tätig.** in Infratest, Hrsg. (2009); Selbstauskunft der Autorin Sibylle Picot in http://www.tns-infratest-sofo.com/downloads/Sibylle%20Picot.pdf vom 17.04.2011; Das Parlament, Hrsg. (2005); „Das traditionelle Ehrenamt liegt Frauen weniger“ – Interview mit der Wissenschaftlerin Sibylle Picot über geschlechterspezifische Unterschiede im politischen Engagement in Das Parlament, Nummer 44, 31.10.2005, Seite 13 in http://www.ehrenamtsbibliothek.de/literatur/116.pdf vom 17.04.2011

[559] Centre Européen du Volontariat (CEV), Hrsg. (2010); Why volunteering matters! In http://www.cev.be/56-why_volunteering_matters!-EN.html vom 27.09.2010

[560] Centre Européen du Volontariat (CEV), Hrsg. (2010); Why volunteering matters! In http://www.cev.be/56-why_volunteering_matters!-EN.html vom 27.09.2010

[561] Rosenbladt, B. von (1999) in Wiedermann, A.; European Volunteer Centre (CEV), Hrsg. (2004); Voluntary Action in Germany – Facts and Figures in http://www.cev.be/data/File/FactsFigures%20Germany%20final.pdf vom 01.10.2010, S. 13, Zeile 1-2

36 % der Einwohner der Bundesrepublik Deutschland "devote time to some form of volunteering and assume longer term tasks and duties in clubs, societies, initiatives or projects"[562] im Jahr 2004. (Gesinke und Geiss, 2004)

Dass jeder und jede Dritte (36 %[563]) in Deutschland (über 14 Jahren) freiwillig ehrenamtlich aktiv ist, und mehr als jeder und jede Dritte der Deutschen (37 %[564]) grundsätzlich bereit wäre, ein Ehrenamt zu übernehmen („Ehrenamtspotenzial"[565]) spiegelt auch der 3. Freiwilligensurvey[566] 2009 auch im Hinblick auf die Zeitspanne seit 1999 wieder. Freiwilliges Engagement ist in Deutschland seit 10 Jahren stabil.[567] „Versucht man die Entwicklung zu bewerten, so sollte eine Vielzahl gesellschaftlicher Faktoren berücksichtigt werden, wie z.B. der zunehmende Leistungsdruck auf die Bürgerinnen und Bürger, hervorgerufen durch soziale Reformen und eine gestiegene Beanspruchung durch den Arbeitsmarkt, weiterhin die zunehmende Auswirkung des demographischen Wandels."[568]

Nach der 14. Shell Jugendstudie (2002) sind die jugendlichen Mädchen und Frauen (14 bis 24 Jahre) über ihre privaten, schulischen und beruflichen Verpflichtungen hinaus bereits in Schulen, Kirchen und soziale Aktivitäten ehrenamtlich aktiv, wo sie verantwortlich sind für Schülerparlamente oder Jugendclubs. Sie sind nicht oder selten an Organisationen gebunden, ganz im Gegensatz zu den Jungen und Männern in der o.g. Altergruppe.[569] (Shell-Jugendstudie, 2002; BMFSFJ, 2010[570])

Annett Wiedermann (2004) stellt in ihrem Paper fest, dass Frauen weniger Zeit für ihr Ehrenamt einbringen als Männer und dass sie andere Bereiche für ihr Wirken aufsuchen als Männer: Women and men favour different areas of volunteering. While women make up the majority in fields such as "Schools of nursery schools", "Social welfare", "Church and religion organisations" and the "Healt sector", men dominate in all the other areas. Also characteristic for men is that they were more likely to occupy positions of responsibility. Regarding family

---

[562] Gesicke, T.; Geiss, S. (2004) in Wiedermann, A.; European Volunteer Centre (CEV), Hrsg. (2004); Voluntary Action in Germany – Facts and Figures in http://www.cev.be/data/File/FactsFigures%20Germany%20final.pdf vom 01.10.2010, S. 9, Zeile 5-7

[563] vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Hrsg. (2010); Informationen zum 3. Freiwilligensurvey 1999-2009, http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Internetredaktion/Pdf-Anlagen/freiwilligensurvey-3,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf vom 02.10.2010, S. 1

[564] vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Hrsg. (2010); Informationen zum 3. Freiwilligensurvey 1999-2009, S. 2

[565] vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Hrsg. (2010); Informationen zum 3. Freiwilligensurvey 1999-2009, S. 2. Zeile 1

[566] **Der Freiwilligensurvey ist die größte aktuelle Untersuchung zur Zivilgesellschaft und zum freiwilligen Engagement in Deutschland. Er wird vom BMFSFJ in Auftrag gegeben und seit 1999 alle fünf Jahre zur Verfügung gestellt.** vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Hrsg. (2010); Freiwilliges Engagement in Deutschland seit 10 Jahren stabil, 16.02.2010 in http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/engagementpolitik,did=133932,render=renderPrint.html vom 02.10.2010, S. 1

[567] vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Hrsg. (2010); Freiwilliges Engagement in Deutschland seit 10 Jahren stabil, 16.02.2010 in http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/engagementpolitik,did=133932,render=renderPrint.html vom 02.10.2010, S. 1

[568] Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Hrsg. (2010); Informationen zum 3. Freiwilligensurvey 1999-2009, S. 2. Zeile 6-10

[569] vgl. http://www.shell-jugendstudie.de (2002) in Wiedermann, A.; European Volunteer Centre (CEV), Hrsg. (2004); Voluntary Action in Germany – Facts and Figures in http://www.cev.be/data/File/FactsFigures%20Germany%20final.pdf vom 01.10.2010, S. 12

[570] vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Hrsg. (2010); Informationen zum 3. Freiwilligensurvey 1999-2009, S. 1

life, volunteering is stronger among those living in a family with young children than those in other household circumstances.[571] Diese Sichtweise wird auch von Sibylle Picot (2005) unterstützt.[572] Der Weg ins Ehrenamt führt häufig über die Kinder, wie genannt in den Bereichen Schule, Kindergarten, Sport und Kultur. Eltern springen häufig nicht nur dort ein, wo es ‚brennt', sondern gestalten über ihre Teilhabe auch aktiv die Zukunft ihrer Kinder, es geht um die qualitative Aufwertung der Ausbildung des eigenen Nachwuchses.[573]

Die Ergebnisse des 3. Freiwilligensurveys (1999-2000) sagen aus, dass die Gleichstellung von Männer und Frauen im freiwilligen Engagement noch nicht erreicht ist. Frauen und Männer zwischen dem 20. bis 29. Lebensjahr sind deutlich unterschiedlich engagiert (Männer: 38 %; Frauen: 29 %). In dieser Altersgruppe sind eine zielstrebige Ausbildung, der Übergang in den Beruf und die Familiengründung im Leben junger Frauen als z. T. parallel laufende Aktivitäten gegeben. Das Engagementpotenzial in dieser Gruppe ist vorhanden (39 %). „dieses Potenzial abzurufen ist gleichermaßen eine Herausforderung an zivilgesellschaftliche Organisationen, die Arbeitgeber und die öffentliche Hand, indem die Vereinbarkeit von Familie, Beruf und gesellschaftlicher Teilhabe gefördert wird."[574] Auch Non-Profit-Organisationen machen sich zu diesem Thema intensiv Gedanken und geben, wie die Akademie Management und Politik (MuP) der FES eine Broschüre zum Thema „Freiwilligen-Engagement professionell gestalten – Engagierte und aktive Freiwillige gewinnen und beteiligen" heraus.[575]

Mit den Zielen die Rahmenbedingungen für freiwilliges Engagement günstiger zu gestalten, die Stärkung von Freiwilligenorganisationen und die Anerkennung ehrenamtlicher Tätigkeiten und damit insgesamt die Förderung und die Sensibilisierung für den Wert und die Bedeutung von sog. Freiwilligentätigkeit in den Mitgliedsstaaten der EU zu erreichen, startet die EU mit ihren Mitgliedsstaaten im Jahr 2011 in das Europäische Jahr der Freiwilligentätigkeit (Beschluss der Europäischen Kommission am 03. Juni 2009[576]. Zustimmende Entscheidung des Europarates am 27. November 2009, 2010/37/EG[577]). Ein weiteres Ziel ist auch, dass die Freiwilligen oder Ehrenamtlichen mehr Anerkennung für ihr freiwilliges Engagement erhal-

[571] vgl. Wiedermann, A.; European Volunteer Centre (CEV), Hrsg. (2004); Voluntary Action in Germany – Facts and Figures in http://www.cev.be/data/File/FactsFigures%20Germany%20final.pdf vom 01.10.2010, S. 13
[572] vgl. Das Parlament, Hrsg. (2005); „Das traditionelle Ehrenamt liegt Frauen weniger" – Interview mit der Wissenschaftlerin Sibylle Picot über geschlechterspezifische Unterschiede im politischen Engagement in Das Parlament, Nummer 44, 31.10.2005, Seite 13 in http://www.ehrenamtsbibliothek.de/literatur/116.pdf vom 17.04.2011
[573] vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Hrsg. (2010); Informationen zum 3. Freiwilligensurvey 1999-2009, S. 4
[574] Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Hrsg. (2010); Informationen zum 3. Freiwilligensurvey 1999-2009, S. 6, Zeile 8-10
[575] Matuschek, K.; Niesyto, J.; Friedrich-Ebert-Stiftung, Hrsg. (2010); Freiwilligen Engagement professionell gestalten – engagierte und aktive Freiwillige gewinnen und beteiligen, Akademie Management und Politik (MuP), 1. Auflage, März 2010
[576] vgl. Europäische Kommission, Hrsg. (2009); 2011 wird Europäisches Jahr der Freiwilligentätigkeit, Pressemitteilung, IP/09/862, 30.06.2009, Brüssel, in http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/09/862&format=HTML&aged=0&language=DE&guiLanguage=en vom 01.10.2010, S. 1
[577] vgl. Europäische Union, Hrsg. (2010); Entscheidung des Rates vom 27. November 2009 über das Europäische Jahr der Freiwilligkeit zur Förderung der aktiven Bürgerschaft, Amtsblatt der Europäischen Union, L 17/ 43, 2010/37/EG, 22.01.2010 in http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:017:0043:0049:DE:pdf vom 01.10.2010, 7 Seiten

ten.[578] (Europäische Kommission, 2009; Europäische Union, 2010; Deutscher Bundestag, 2009) Freiwilligenarbeit ist aus Sicht von 75 % der jungen Europäer wichtig, aber nur 16 % engagieren sich tatsächlich ehrenamtlich.[579] „Die Förderung einer aktiven Bürgerschaft stellt ein zentrales Element bei der Förderung des Zusammenhalts und der Entwicklung der Demokratie dar.“[580]

Dabei kommt der Civil Society Infrastructure (CSI), die ein “universe of diverse civil society organisations”[581] in sich vereint, großes Gewicht zu. “CSIs function as intermediate organisations, which build bridges between market, civil society and the economic sphere for a more integrative society. From the state perspective, only this type of organisations is able to accumulate resources, empower and persuade people, corporations, and associations to engage in the way the government aims at within the realm of the civil society and the economic sphere.”[582] Solche Organisationen bilden ein zentrales Element in einem „associative democracy framework“. Sie erfüllen die o.g. Funktionen und sind als Broker zwischen den unterschiedlichen sozialen Schichten und Systemen akzeptiert. „The state subsequently offers increasingly spaces and opportunities for private and civil society acitivities.”[583] CS-Infrastruktur soll Bürgerinnen und Bürger zu Teilnahme und Engagement anregen über soziale Grenzen hinweg integrierend wirken. Sie soll ebenso für eine komplexe und diversifizierte Gesellschaft sorgen.[584]

Freiwillig. Etwas bewegen.
Motto der Europäischen Kommission zum
Europäischen Jahr der Freiwilligentätigkeit 2011[585]

Frauen im freiwilligen Engagement

„Ehrenamt und bürgerschaftliches Engagement sind im Moment en vogue. Keine Woche, in der die freiwillige Tätigkeit zu altruistischem Zweck nicht werbewirksam als staatsbürgerliche Tugend eingefordert wird.“[586] (Schießeler, 2006)

---

[578] vgl. Deutscher Bundestag (2009); 2011 wird Europäisches Jahr der Freiwilligen, Pressemitteilung des Ausschusses für Familie, Senioren, Frauen und Jugend am 02.12.2009 in http://www.bundestag.de/presse/hib/2009_12/2009_293/03.html vom 27.09.2010, S. 1

[579] vgl. Deutscher Bundestag (2009); 2011 wird Europäisches Jahr der Freiwilligen, Pressemitteilung des Ausschusses für Familie, Senioren, Frauen und Jugend am 02.12.2009, S. 1

[580] vgl. Europäische Union, Hrsg. (2010); Entscheidung des Rates vom 27. November 2009 über das Europäische Jahr der Freiwilligkeit zur Förderung der aktiven Bürgerschaft, Amtsblatt der Europäischen Union, L 17/ 43, 2010/37/EG, 22.01.2010 in http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:017:0043:0049:DE:pdf vom 01.10.2010, S. 1, Zeile 12-14, linke Spalte

[581] vgl. Kamlage, J.-H. (2008); The awaking Giant: The Development of Civil Society Infrastructure on Germany (The paper was presented at the international conference: Volunteering Infrastructure an Civil Society, Aalsmeer, The Netherlands, 24-25 April 2008, Bremen International School of Social Sciences (BIGSSS), Bremen, in http://www.cev.be/data/File/The%20awaking%20giant_%20The%20Development%20of%20Civil%20Society%20Infrastructure_final1.pdf.. vom 01.10.2010, S. 2, Zeile 11

[582] vgl. Kamlage, J.-H. (2008); The awaking Giant: The Development of Civil Society Infrastructure on Germany, S. 23, Zeile 4-8

[583] vgl. Kamlage, J.-H. (2008); The awaking Giant: The Development of Civil Society Infrastructure on Germany, S. 22, Zeile 28-29

[584] vgl. Kamlage, J.-H. (2008); The awaking Giant: The Development of Civil Society Infrastructure on Germany, S. 2

[585] Europäische Kommission, Hrsg. (2011); Motto des Europäischen Jahres der Freiwilligkeit in http://europa.eu/volunteering/de/home2 vom 17.04.2011

Die Studie von Elfriede Schießeler (2006) hat ergeben, dass Frauen in eine ehrenamtliche Position gehen, wenn sie dazu eine „ausdrückliche Aufforderung“[587] (seitens des Priesters) erhalten oder sie „mehr oder weniger dazu gedrängt“[588] wurden und sich dann an den ihnen angetragenen Neubeginn[589] heranwagten. Der Impuls für den Einstieg kam also bei den in verstehenden Interviews befragten Frauen im Deutschen Katholischen Frauenbund von außen. ”Når man spørger dem, der i dag ikke er frivillige, hvorvor de ikke er det, er der en betydelig del, der svarer, at de er fordi, de aldrig er blevet spurgt om det.”[590] bestätigen Bjaren Ibsen, Thomas P. Boje und Torben Friedberg **(**2008). Viele engagieren sich aufgrund der Aufforderung, durch andere fanden Autoren auf Fynen in Dänemark heraus: ”Og at blive opfordret er den vigtigste årsag til, at folk overhovedet bliver frivillige.”[591] Einige Befragte werden auch aus eigener Kraft aktiv, da sie Interesse an einer Sache haben und dadurch überzeugt werden, ehrenamtlich tätig zu werden.[592]

Des Weiteren berichtet die Autorin von einer Familienprägung, d.h. die Eltern hatten ehrenamtliches Engagement vorgelebt und somit konnte dieses Verhalten erlernt werden: „Dabei scheint die Neigung zur Übernahme gesellschaftlicher Aufgaben gewissermaßen „vererbt“ zu sein.“[593] Die Anfrage von außen trifft somit auf „bekannte Lebensmuster und wird umgehend übernommen.“[594] Das Ehrenamt der Frauen lässt sich auch nach Sabine Radtke (2004) z.T. mit „sozialer Vererbung“ erklären. Fast die Hälfte der befragten weiblichen Führungskräfte hatte in dieser Hinsicht keine Vorbilder zu Hause. Weder die sportliche Aktivität noch die ehrenamtlichen Tätigkeiten der Eltern sind also unabdingbare Voraussetzung für die späteren Aktivitäten der Kinder.[595] Außerdem sehen Frauen die Chancen der persönlichen Weiterentwicklung in der Übernahme der angetragenen Verantwortung.[596]

Frauen, die sich in der Organisation (in diesem Fall im Deutschen Katholischen Frauenbund) engagierten, kannten diese Organisation bereits, sie folgten somit sehenden Auges der Anfrage von außen.[597] Die erlebte Gemeinschaft, Selbstbestätigung und persönliche Verbundenheit spielen für die Frauen, die sich engagierten eine große Rolle: „Einmal begonnen, wird die Arbeit für den Verband zur eigenen Sache, das Mitglied zum wichtigen und eigen-

---

[586] Schießeler, E. (2006); Das Ehrenamt von Frauen im Wandel , Studien zur Theologie und Praxis der Caritas und Sozialen Pastoral, Bd. 23, Echter Verlag GmbH, Würzburg, S. 12, Zeile 1-4
[587] Schießeler, E. (2006); Das Ehrenamt von Frauen im Wandel, S. 101, Zeile 32
[588] Schießeler, E. (2006); Das Ehrenamt von Frauen im Wandel, S. 101, Zeile 30
[589] vgl. Schießeler, E. (2006); Das Ehrenamt von Frauen im Wandel, S. 102
[590] **Eigene Übersetzung: Wenn man die fragt, die heute sich heute noch nicht freiwillig engagieren, warum sie das nicht tun, antwortet ein bedeutender Teil von ihnen, dass es deshalb so ist, weil sie noch nicht gefragt wurden, ob sie möchten.** Ibsen, B.; Boje, Th. P., Friedberg, T. (red.) (2008); Det frivillige Danmark – kort fortalt, Syddansk Universitetsforlag, Odense, S. 10, Zeile 28-30
[591] **Eigene Übersetzung: Und aufgefordert zu werden ist der wichtigste Weg Menschen dazu zu bringen oder aufzufordern Ehrenamtliche zu werden.** Ibsen, B.; Boje, Th. P., Friedberg, T. (red.) (2008); Det frivillige Danmark – kort fortalt, S. 10, Zeile 13-14
[592] vgl. Ibsen, B.; Boje, Th. P., Friedberg, T. (red.) (2008); Det frivillige Danmark – kort fortalt, S. 10
[593] Schießeler, E. (2006); Das Ehrenamt von Frauen im Wandel, S. 102, Zeile 28-29
[594] Schießeler, E. (2006); Das Ehrenamt von Frauen im Wandel, S. 103, Zeile 10-11
[595] vgl. Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht – Genderarrangements in Entscheidungsgremien des deutschen Sports, SPORT und BUCH, Bonn, S. 86
[596] vgl. Schießeler, E. (2006); Das Ehrenamt von Frauen im Wandel, S. 103-104
[597] vgl. Schießeler, E. (2006); Das Ehrenamt von Frauen im Wandel, S. 104

verantwortlichen Bestandteil der Gemeinschaft."[598] Auch die Gelegenheit eigene Schwerpunkte zu setzten, eigene Ideen einzubringen und zu erproben und an der Weiterentwicklung von Projekten mitzuwirken stellten die Befragten heraus.[599] „In dieser persönlichen Stärkung und öffentlichen Positionierung fordern bzw. fördern die Frauen sich gegenseitig."[600] Stolz auf die eigene und gemeinsame Leistung als auch individueller und gesellschaftlicher Kompetenzgewinn sind der Lohn. Individueller Kompetenzgewinn kann zitiert werden mit den Worten „'Man wächst einfach mit dem Amt und mit der breiteren Sicht, mit der breiteren Basis, die man dann bekommt. Die meisten Frauen reifen an ihren Aufgaben…', so eine der Frauen."[601] Der Hunger nach Weitergabe und Vertiefung stellt sich ein. „Die persönliche Entfaltung wird im Verband quasi zum Selbstläufer: kompetent gemachte Frauen stärken diejenigen Mitglieder, die auf ihrem Weg noch nicht so weit vorangekommen sind und beide Gruppen lernen jeweils voneinander."[602]

Gesellschaftspolitisch gesehen entwickeln sich die aktiven Frauen ebenfalls: „Alle Mandatsträgerinnen im Verband entwickeln sich in ihrem Amt und weitere Ämter wachsen ihnen zu."[603] „Analog zum wachsenden Bildungshunger der Frauen stellt sich zunehmend Verantwortungsbereitschaft zur Mitarbeit in verschiedenen Gremien von Kirche und Gesellschaft ein. So beginnt mit dem erfolgreich übernommenen ersten Verantwortungsbereich für aufgeschlossene kompetente Frauen nahezu ein Marsch durch – ehrenamtliche – Instanzen."[604]

Das Ehrenamt für und mit Frauen wird von ihnen als sinnstiftend und persönlich bereichernd erlebt.[605] Persönlicher Altruismus findet hier seinen institutionellen Rahmen; festgelegte Strukturen und gesellschaftliche Anerkennung ergeben neben der direkten Ansprechbarkeit die ermutigende Motivation, neue Tätigkeitsfelder zu erschließen.[606] Das Selbstbild und die Außenwirkung der Frauen entwickeln sich positiv, was gut ist für die Organisation. Frauen agieren durch ihr gewonnenes Selbstbewusstsein sehr frei in der Organisation, vorgegebene Grenze ist die gesellschaftliche (KinderKircheKüche) und in der Studie von Elfriede Schießeler (2006) die kirchliche (hier eine katholisch geprägte) Rollenzuweisung für die Frau. Ebenso stellt sie fest, dass eine erneute „Vergeschlechtlichung"[607] im Ehrenamtsbereich im Sinne spezieller Rollen- und Tätigkeitszuweisungen zu beobachten ist. Die „Kümmer- und Sorgearbeit" bleibt auch im Ehrenamt Privileg der Frau[608], sie wird geringer bewertet, geschätzt, weniger gesehen. Frauen als auch ihre Umwelt sollen für den Wert ihre Engagements sensi-

[598] Schießeler, E. (2006); Das Ehrenamt von Frauen im Wandel, S. 107, Zeile 7-9
[599] vgl. Schießeler, E. (2006); Das Ehrenamt von Frauen im Wandel, S. 107 und 109
[600] Schießeler, E. (2006); Das Ehrenamt von Frauen im Wandel, S. 109, Zeile 22-24
[601] Schießeler, E. (2006); Das Ehrenamt von Frauen im Wandel, S. 113, Zeile 26-29
[602] Schießeler, E. (2006); Das Ehrenamt von Frauen im Wandel, S. 115, Zeile 15-19
[603] Schießeler, E. (2006); Das Ehrenamt von Frauen im Wandel, S. 116, Zeile 30-31
[604] Schießeler, E. (2006); Das Ehrenamt von Frauen im Wandel, S. 117, Zeile 10-15
[605] vgl. Schießeler, E. (2006); Das Ehrenamt von Frauen im Wandel, S. 120
[606] vgl. Schießeler, E. (2006); Das Ehrenamt von Frauen im Wandel, S. 119-120
[607] Sing, D.; Hilpert, M. (1999); Frauen zwischen Erwerbstätigkeit, Ehrenamt und Familienarbeit, in: Kistler, E.; Noll, H.-H.; Priller, E.; Hrsg., Perspektiven gesellschaftlichen Zusammenhalts, empirische Befunde, Praxisfragen, Maßkonzepte, Berlin, Seite 335-337 in Schießeler, E. (2006); Das Ehrenamt von Frauen im Wandel, S. 126
[608] Schießeler, E. (2006); Das Ehrenamt von Frauen im Wandel, S. 126, Zeile 8-9

bilisiert werden.[609] Nur dann können solche „Fauxpas“ Außenstehender, wie von Sabine Radtke (2004) beschrieben, vermieden werden. Einer Frau wurde beim Auslandseinsatz das Damenprogramm angeboten, obwohl sie eine der Delegierten war – sie nahm daran nicht teil, sondern arbeitete dort.[610]

„Die formelle Gleichberechtigung von Männern und Frauen kann entgegen ihrer Verankerung im Grundgesetz die bestehende Geschlechterdifferenz nicht leugnen, dem gleichen Ausbildungsniveau und der freien Berufswahl zum Trotz. Noch immer tragen Frauen die Hauptlast der familiären Verantwortung, leisten sie die weniger beachtete Arbeit, auch im Ehrenamt. Hierbei tragen sie zusätzliche eigene Risiken, etwa der fehlenden finanzieller Absicherung und des mit zunehmendem Alter nur mehr schwer zu bewerkstelligenden Neueinstiegs in bezahlte Arbeit. Das gewandelte Familienbild, zunehmend erforderliche eigene Erwerbstätigkeit, Patchworkbiographien und ökonomisch bestimmtes Denken hinterfragen die bisherige Form ehrenamtlichen Handelns von Frauen in einer ganz neuen Weise.“[611] (Schießeler, 2006)

Für alle Frauen gilt,
dass sie vor allem dann leitende Positionen ausüben,
wenn sie einen hohen Bildungsstatus haben.
Sibylle Picot[612]

Frauen in Führungspositionen im Ehrenamt: Voraussetzungen, Wirken und Barrieren

Eine hohe Qualifikation ist, so die Ergebnisse der „Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport“[613] von Sabine Radtke (2004) durchaus als eine Grundvoraussetzung für die Übernahme einer ehrenamtlichen Führungsposition anzusehen.[614] Alle befragten Frauen in Führung im Sport besetzen in der Mehrheit hohe berufliche Positionen, weisen Führungsfähigkeiten und Erfahrungen in der Verwaltungsarbeit auf. Im Beruf erworbene Kompetenzen sind im Ehrenamt sehr förderlich.[615]

„Wenn jemand nicht eine sehr gute Ausbildung hat von sich heraus, dann wird er das nicht schaffen…oder es wird ihm irgendwann keinen Spaß mehr machen, weil man dann in den

[609] vgl. Schießeler, E. (2006); Das Ehrenamt von Frauen im Wandel, S. 127
[610] vgl. Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 86
[611] Schießeler, E. (2006); Das Ehrenamt von Frauen im Wandel, S. 270, Zeile 30-37, S. 271, Zeile 1-5
[612] Das Parlament, Hrsg. (2005); „Das traditionelle Ehrenamt liegt Frauen weniger“ – Interview mit der Wissenschaftlerin Sibylle Picot über geschlechterspezifische Unterschiede im politischen Engagement in Das Parlament, Nummer 44, 31.10.2005, Seite 13 in http://www.ehrenamtsbibliothek.de/literatur/116.pdf vom 17.04.2011, Seite 2, Zeile 22-23
[613] **Nähere Informationen zur Studie in Anhang 4.1.**
[614] vgl. Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 105
[615] vgl. Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 104

entsprechenden Diskussionen und den Abläufen solcher Sitzungen nicht Stand halten kann."[616] (Aussage einer Probandin)

Die befragten Frauen zeigen sich in ihrer Berufsbiographie äußerst leistungs- und berufsorientiert. Auffallend viele von ihnen sind nicht nur auf der Karriereleiter emporgeklettert, sondern haben in verschiedenen beruflichen Bereichen gearbeitet.[617] Sie suchen ihre absolute berufliche Zufriedenheit in Positionen, in denen sie selbst zu entscheiden, zu gestalten, zu verändern in der Lage ist.[618]

Sowohl im Beruf als auch im Ehrenamt suchen die ehrenamtlichen Führungskräfte persönliche Herausforderungen.[619] „Die Leistungsorientierung erstreckt sich nicht nur auf die berufliche Tätigkeit, sondern auf die gesamte Lebensführung bis hin zur perfekten Organisation des Alltags. […] Diese Lebensführung beinhaltet u. a. gesellschaftliche Partizipation und bürgerschaftliches Engagement."[620]

Die Kinderzahl der Probandinnen macht keine Rückschlüsse auf einen Zusammenhang zwischen hoher Position in der Ämterhierarchie und Kinderzahl möglich. Das sieht Sabine Radtke (2004) daran, die Frauen, die die höchsten ehrenamtlichen Positionen unter den Befragten inne haben, weisen eine sehr unterschiedliche Anzahl von Kindern auf. Allerdings können sich Kinderlose nicht vorstellen, dass eine Vereinbarkeit möglich ist. Mütter geben an, dass ein Engagement so gut wie gar nicht möglich war, als die Kinder kleiner waren (organisatorische Probleme). Aktiv sind daher mehrheitlich die Frauen mit Kindern, die längst erwachsen sind.[621] Es gibt also ein Vereinbarkeitsproblem zwischen Familie, Haushalt, Kindern und dem Partner mit dem nur wenig Zeit verbracht werden kann. Frauen sind offensichtlich einem Dilemma ausgesetzt. Einerseits wollen sie in ihrer verantwortungsvollen Position gerecht werden und „vernachlässigen" dafür ihre Familie.[622] „Alle Partner zeigen großes Verständnis für ihre Ehefrauen und halten ihnen den Rücken frei – ein Phänomen, was mit umgekehrten Rollen oft in den Familien erfolgreicher Männer zu finden ist."[623]

Es ist unerlässlich, dass der der Vater in die Kinderbetreuung miteinbezogen wird, so lange der Nachwuchs noch klein ist. Der Partner war im Zweifelsfall bereit am Wochenende mit

[616] Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 105, Zeile 5-9
[617] vgl. Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 105
[618] vgl. Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 105
[619] Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 105, Zeile 39-40
[620] Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 106, Zeile 4-7
[621] vgl. Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 81
[622] vgl. Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 83
[623] Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 86, Zeile 18-20

den Kindern alleine zuhause zu sein – hier sind die umgekehrten Rollen der Geschlechter sichtbar.

Keiner der Ehemänner, die ihre Frauen in großem Maße unterstützen, hat eine höhere ehrenamtliche Position als die jeweilige Partnerin inne[624]

Die von Radtke befragten Frauen in Führungspositionen des Sports sind der Auffassung, dass es nicht viele Männer akzeptieren können, im Schatten einer erfolgreichen Frau zu stehen. In diesem Sinne ist auch der mit 35 % relativ hohe Anteil der weiblichen Führungskräfte ohne Partner im Sport zu verstehen.

Radtke stellt die Frage „Warum ist man eigentlich so blöd und macht etwas für nix?“[625] oder mit anderen Worten: Was treibt die Frauen an, sich zu engagieren, wenn sie doch von außen als die „Dummen der Nation“ bezeichnet werden, wenn sie sich immer wieder die „Köpfe einschlagen“ müssen…[626] „Der persönliche Nutzeffekt und die Ich-Orientierung sind an dieser Stelle nicht zu übersehen“[627], wenn Nutzenüberlegungen bei der Übernahme eines (Ehren-)Amtes ins Spiel kommen:

Altruismus:	der Einzelne erlebt eine persönliche Befriedigung, wenn er mit seiner Arbeit dem Wohle anderer bzw. dem Verein/Verband dient
Selbstwertorientierung:	der Nutzen der Tätigkeit wird nicht aus Wirkungen, die bei anderen eintreten gezogen, sondern es entsteht eine persönliche Zufriedenheit durch die Arbeit selbst
Tauschorientierung:	die ehrenamtlich engagierte Person erwartet vom Leistungsempfänger eine Gegenleistung[628]

Der Mitgestaltungsanreiz ist ebenfalls nicht zu vernachlässigen: „Was mit gefällt: Einfluss nehmen, Ideen entwickeln, handeln können, Entscheidungen treffen, Verantwortung haben… es ist nicht nur Einfluss nehmen, sondern auch Einfluss haben… mitgestalten, überzeugen, probieren, Wege suchen, weiterentwickeln…planen, kurzfristig, mittelfristig, langfristig… Visionen aufbauen und die Umsetzung versuchen, Spaß haben, Kontakte haben, auch Vorteile davon haben.“[629]

Zusammenarbeit, Kontakte, mit vielen verschiedenen Menschen, internationale Kontakte, sind Anreize, die Frauen schätzen. Der Aufbau sozialer Beziehungen und die Wertschätzung und Anerkennung gehen häufig mit der Ausübung eines Ehrenamtes (in einer Führungsposi-

[624] vgl. Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 87
[625] Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 112, Zeile 36-37
[626] vgl. Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 112-113
[627] Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 114, Zeile 14-15
[628] vgl. Heinemann (1988) in Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 113
[629] Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 114, Zeile 3-8

tion) einher.[630] Dadurch wird Zufriedenheit erlebt. „Das Streben nach Geselligkeit, sozialen Beziehungen, Kollegialität und daraus folgende Anerkennung kommt einer sozio-emotionalen Befriedigung gleich, die durchaus in die Kategorie „Tauschorientierung“ einzuordnen ist.“[631] (Sozio-emotionales Anreizsystem) Viele Frauen können als extrinsisch motiviert bezeichnet werden, d.h., die Anreize zum Engagement liegen außerhalb der eigentlichen Tätigkeit im persönlichen Nutzen, der erst infolge der Tätigkeit entsteht.[632]

„[…] je höher die Position der befragten weiblichen Führungskräfte, desto eher kristallisieren sich neben den tätigkeitsbezogenen Anreizen für das ehrenamtlichen Engagement auch umweltbezogene Anreize heraus, desto mehr hat das Engagement nicht nur Selbstzweck-Charakter, sondern ist Mittel zum Zweck.“[633]

Sabine Radtke (2004) hat auch herausgefunden, dass „Die Akteurinnen […] offensichtlich keine Probleme [haben] von ihrem Amt und den durchaus damit verbundenen Vorzügen wie beispielsweise Anerkennung und Wertschätzung zu lassen – eine Tatsache, die nicht unbedingt auch auf Männer zutrifft“.[634]

Nun zu den Barrieren in der Ehrenamtslaufbahn von Frauen auf dem Weg in Führungspositionen oder in Führungspositionen im Bereich des Sports. Die Hälfte der Befragten erklärt definitiv, nie auf geschlechtsspezifische Barrieren gestoßen zu sein.(subjektive Wahrnehmung der Probandinnen)[635] Dabei muss nach Sabine Radtke (2004) bedacht werden, dass negative Erfahrungen häufig verdrängt werden. Ziel der Studie war es nicht, festzustellen, ob es sich – objektiv gesehen – um tatsächliche geschlechtsspezifische Barrieren handelt. Es ist in diesem Zusammenhang vielmehr relevant, ob die Frauen ebendiese Barrieren aus ihrer subjektiven Sichtweise heraus als geschlechtsspezifisch empfinden. Im Kern gibt es sechs Problembereiche auf die im Folgenden eingegangen wird.

Erstens haben Frauen Probleme mit Geschlechtsgenossinnen: mangelnde Kooperationsbereitschaft unter den weiblichen Führungskräften, mangelnde Solidarität, Anfechtungen durch Kolleginnen behindern und prägen das Bild.[636] Das sog. „Bienenkönigin-Syndrom“[637], Friedel-Howe 2003) (Kapitel 4.1.1, Frauen verhindern das Fortkommen von Frauen) tritt zutage,

[630] vgl. Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 114-115
[631] Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 115, Zeile 11-13
[632] Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 115, Zeile 13-16
[633] Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 115, Zeile 38-41
[634] Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 121, Zeile 10-13
[635] vgl. Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 116
[636] vgl. Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 117
[637] Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, Domsch, M. E.; Regnet, E., Lutz von Rosenstiel (Hrsg.), 5. überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel, S. 557, Zeile 8

die aufgestiegene Frau versucht die Integration anderer Frauen zu verhindern.[638] Sie selbst aber setzt sich Anfeindungen anderer Frauen aus, da sie gegen Frauenfördermaßnahmen und Quote ist und weil sie sich den Verhaltensweisen der Männer angepasst hat.

Zweitens: Frauen haben Probleme wegen des Geschlechts oder des Frauseins. Allerdings gibt fast ein Drittel der Befragten an, in ihrem Werdegang die Hürden überwunden zu haben, die mit ihrem Geschlecht zu tun hatten.

Drittens: im Bereich des Sports findet man männlich geprägte Strukturen vor, die wenig demokratisch sind. Männer dominieren die Gremien, die, nach Aussage der Probandinnen dadurch zu überlangen Sitzungen neigen, unprofessionell organisiert sind, zu „Komödienstadln" oder Debattierclubs verkommen, die ohne Programm und Zielrichtung zusammenkommen, als hätten sie mit ihrer Zeit nichts Besseres anzufangen. Ferner verhindern die von Männern geprägten Aufgabenbeschreibungen und Arbeitsabläufe, dass Frauen sich in den entsprechenden Gremien engagieren können und wollen.[639] Durch diese Männer werden Frauen nicht nur benachteiligt, sondern sie fühlen sich offenkundig „gemobbt"[640]. Die Verhaltensweisen von Frauen und Männern im Amt unterscheiden sich: „Wenn man unter der Hand Versprechungen macht und die nicht alle eingehalten werden, das können Männer besser als Frauen. … Ich kann das nicht und ich leide darunter…." Die Probandinnen werfen sich selbst vor, sich den Männern zu wenig anzupassen: „Ruhig ein bisschen mehr rauslassen, als man sich zutraut. Jeder weiß heute, dass ich das wesentlich besser machen würde als manche Männer, aber das bringt ja alles nichts, in dem Moment, wo es darauf ankommt sich zu präsentieren, bin ich persönlich nicht laut genug." [641] Aber nicht alle Frauen wählen diesen Konfrontationskurs gegenüber den männlichen Kollegen im Ehrenamt, obwohl viele fehlendes Pflichtbewusstsein im Amt sowie das Streben nach neuen prestigereichen Positionen als typisch für männliche Führungspositionen darstellen. „Nicht selten spornen geschlechtsspezifische Benachteiligungen Frauen sogar an, nach dem Motto ‚Jetzt erst recht!'"[642] Diese Mentalität bei Widerständen führte sicherlich dazu, dass ein Drittel der Frauen, die aufgrund ihres Geschlechts mit Barrieren konfrontiert wurden, diese in allen Fällen überwunden werden konnten.[643] Die Probandinnen geben in der Studie an, dass die Unterrepräsentanz von Frauen in den Führungspositionen des Sports, eindeutig auf die von Männern geprägten Strukturen des Systems zurückzuführen ist. Die historisch gewachsenen und auf den Lebenszusammenhang eines männlichen Funktionärs zugeschnittenen Strukturen

[638] Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 130, Zeile 6-7
[639] vgl.Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 125
[640] vgl. Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 117
[641] vgl. Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 118
[642] Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 118, Zeile 27-28
[643] vgl. Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 123

sind für Frauen nicht attraktiv.[644] Die männlichen Funktionäre versuchen aktiv zu verhindern, dass sich viele Frauen auf Funktionärsebene engagieren. Frauen werden von Männern nicht gelassen, Mobbing[645] wird ausgeübt. „Der Schulterschluss der Männer in Krisensituationen klappt lückenlos“ und „die Riege der alten Männer [will] eigentlich gar keine Frauen dabei haben […]“[646]

Eine Frau, die es bis heute gewöhnt ist, in jedem Gremium als einzige Frau zu sitzen (Kapitel 4.1.2, Token Women – die Frau als Exotin), hat im Laufe ihrer jahrzehntelangen Ehrenamtskarriere immer wieder Benachteiligungen erfahren, angefangen von kleineren „Unachtsamkeiten“ seitens der männlichen Kollegen bis hin zur offenen Beleidigung. Radtke führt einen Einladungstext an, der lautet „Herzlich eingeladen mit Ehefrau oder… im Abendanzug“, Frauen schreiben dem Mann, der diesen Text formulierte Gedankenlosigkeit zu und entwickeln eine Strategie für sich, wie sie damit umgehen: „Ich komme ich Abendanzug, wenn Sie mir zusagen, im Abendkleid zu kommen.“[647] „Ich habe dann schon schnell versucht herauszukriegen, was für Typen das sind, wo sie zu packen sind, wie sie zu packen sind.“[648]

Viertens stellen sich Probleme beim Aufstieg der Frauen in eine Führungsposition ein, wenn sie z.B. zu den gesetzten Sitzungszeiten morgens um 10 Uhr nicht dabei sein können. Frauen sind gezwungen viel Engagement in den Ferien bzw. in der Freizeit, zu normalen Arbeitszeiten, (Vereinbarkeitsproblem) zu erbringen. Die Aufstiegsambitionen sind da, aber ob Frauen weitere Ämter übernehmen und schaffen können, hängt vielfach von der beruflichen Situation ab. Die befragten Führungskräfte geben auch an, einen weiteren Aufstieg in der Ämterhierarchie zu planen. Die meisten von ihnen äußern sehr konkret, welche Positionen sie im weiteren Verlauf ihrer Ehrenamtskarriere anstreben. Diese Frauen warten nicht darauf, zur Übernahme weiterer Ämter aufgefordert zu werden, sie überlegen es sich vielmehr sehr genau, wohin sie im weiteren Verlauf der Ehrenamtskarriere wollen.[649]

Benannt wird auch ein *fünftes* Problem und zwar das des Selbstwertes, der Selbsteinschätzung der Qualität der eigenen Arbeit und des Zutrauens: Eine Führungskraft ist der Ansicht, dass Frauen höhere Ansprüche an ihre Arbeit haben als Männer. Frauen haben immer Angst, dass sie das Ehrenamt „aus Zeitgründen nicht ordentlich machen“ kann.[650] Die Unterrepräsentanz von Frauen in den Führungspositionen des Sports ist somit unter anderem

[644] vgl.Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 125
[645] vgl.Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 126
[646] vgl.Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 127
[647] vgl. Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 119
[648] Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 119, Zeile 37-38
[649] vgl. Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 121
[650] vgl. Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 120

auch auf das Verhalten der Frauen selbst zurückzuführen. Die Frauen wollen sich engagieren, zeigen sich jedoch nicht zielstrebig und durchsetzungsfähig genug. Sie verhalten sich insgesamt zu ruhig, treten nach außen hin zu defensiv auf. Frauen gehen dabei prinzipiell verantwortungsbewusst vor, da sie vor einer Kandidatur erst ihre Fähigkeiten auf den Prüfstand stellen, um sicher sein zu können, das Amt auch pflichtgemäß ausfüllen zu können.[651]

Aus Sicht der Befragten bildet der spezifische Lebenszusammenhang der weiblichen Führungskräfte, nämlich zusätzlich zum ehrenamtlichen Engagement in den meisten Fällen auch durch Familie und Beruf belastet zu sein, ein wichtiges *sechstes* Hindernis für ein ehrenamtliches Engagement.[652]

Die Frau in einer ehrenamtlichen Führungsposition im Bereich des Sports hat ihr Leben eingerichtet, wie oben beschrieben. Sie ist als Frau in der Minderheit, lässt sich aber dennoch von „Diskriminierungen nicht entmutigen sondern sieht es als Herausforderung ihre männlichen Kollegen von ihrer Durchsetzungskraft und Leistungsfähigkeit zu überzeugen und sich auf diese Weise durchzusetzen."[653] Sie möchte wegen ihrer Leistung geachtet werden und keinen Sonderstatus aufgrund ihres Geschlechts genießen. Daher lehnt sie die Frauenfördermaßnahmen und die Quote ab. „…wenn sie es nach oben geschafft hat, so können es auch andere Frauen schaffen."[654] Letztendlich sei es der Fehler der Frauen selbst, wenn sie nicht selbstbewusst genug auftreten und demzufolge in keine Führungspositionen gelangen. Kooperation mit Männern führen sie zum Erfolg. Daher Entwickelt sie Strategien und Ideen, „um die Männer zu packen und sie so von den eigenen Ideen und Zielen zu überzeugen"[655]

„Harte" Ressorts möchte sie belegen und nicht nur als „Alibifrau"[656] gesehen werden, sie will wirklichen Einfluss im Gremium haben. Sie lernt zunehmend sich zu „verkaufen", selbstbewusstes Auftreten, macht sich einen Namen als kompetente, zielstrebige, nach Herausforderungen suchende Frau, die weitere Aufstiegsambitionen hat. Wegen ihres beruflichen Hintergrunds ist sie wichtige Ressource für die Sportorganisation. Sie beteiligt sich sehr aktiv, nimmt Einfluss, übernimmt auch repräsentative Tätigkeiten, was zu Anerkennung und Wertschätzung führt. Die Führungsfrau muss sich den Erfordernissen des männlich geprägten Systems im Sport anpassen. Sie hat einen Token Status und fühlt sich aufgrund dessen in

[651] vgl.Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 125
[652] vgl. Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 123
[653] Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 129, Zeile 19-21
[654] Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 129, Zeile 25
[655] Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 129, Zeile 29-30
[656] Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 129, Zeile 32

ihrer Situation unter Männern nicht wohl, lernt aber sich zu arrangieren und entwickelt, wie oben genannt, Strategien.[657]

„Die heutigen Sportorganisationen sind historisch männlich geprägt und in diesem hart geformten System reüssieren in erster Linie Frauen, die sich den Gegebenheiten anpassen.“[658] So wählen Funktionäre den Typ Frau in ein hohes Amt, den sie am ehesten als ihresgleichen betrachten, der sich dem männlich geprägten System anpasst und die – von Männern gesetzten – Spielregeln einhält.[659] Meist Frauen, die sich Frauenfördermaßnahmen wie der Quote, widersetzen. Im Sportbereich reüssiert der Typ Mensch, der sich am besten an die Strukturen anpasst. „Viele Frauen geben angesichts der Starrheit der gegebenen Strukturen resigniert auf.“[660] „Um einen gleichberechtigten Zugang für Frauen zu Einfluss und Mitbestimmung im Sport sowie eine verstärkte Nutzung der Erfahrungen und Kompetenzen von Frauen zu gewährleisten, müssen sich die traditionell von Männern geprägten Strukturen des Sports ändern, so dass sie auch den Bedürfnissen und dem Lebenszusammenhang von Frauen entsprechen.“[661] (Radtke, 2004)

…in ihm könne der soziale Kitt gesehen werden, der Unternehmen zusammenhält und grundlegend für die Effizienz und das Überleben jeder Organisation ist.
Friedemann W. Nerdinger[662]

4.1.5.2 Extrarollenverhalten und Betriebratstätigkeit

Alle Menschen haben unterschiedliche, ggf. mehrere „soziale Rollen“ inne in denen sie handeln. „Jede soziale Rolle ist Ausdruck einer oder mehrerer sozialer Beziehungen zu anderen Positionsinhabern; die Erwartungen des einen beziehen sich auf das Verhalten und umgekehrt“[663], und „eine soziale Rolle ist also dann die Summe der Rechte und Pflichten, die zu einer bestimmten Position gehören, unabhängig davon, wer der Träger dieser Position ist.“[664] Diese Rolle muss erlernt und, wenn sie gesellschaftlich auferlegt wurde, „innerlich“ angenommen werden. Eine Rolle ist stark geprägt und ein Ergebnis der Sozialisation eines Menschen, der ihr einen Charakter verleiht, dadurch, dass er Sachverhalte, Verhalten und Situa-

[657] Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 130, Zeile 4
[658] Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 130, Zeile 13-15
[659] Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 130, Zeile 21-24
[660] Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 131, Zeile 15-16
[661] Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht, S. 131, Zeile 16-20
[662] Nerdinger, F. W. (1995); Motivation und Handeln in Organisationen in Matiaske, W.; Weller, I. (2003); Extra-Rollenverhalten in A. Martin (Hrsg.) Behavior – Verhalten in Organisationen, W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart, Seite 96, Zeile 7-9 zur vermuteten Aufgabe von Extrarollenverhalten als eine zentrale Position der OCB Forschung
[663] Dreitzel, H. P. (1980); Die gesellschaftlichen leiden und das Leiden an der Gesellschaft – Vorstudien zu einer Pathologie des Rollenverhaltens, 3. Auflage, Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart, S. 44, Zeile 17-20
[664] Dreitzel, H. P. (1980); Die gesellschaftlichen leiden und das Leiden an der Gesellschaft – Vorstudien zu einer Pathologie des Rollenverhaltens, S. 44, Zeile 5-7

tionen interpretiert. Die Sozialisation „bezeichnet die Standardisierung und Überformung natürlicher Anlagen durch die Übertragung von Verhaltensmustern, Regeln und Werten auf den einzelnen Menschen.“[665] Eine „Bezugspersonen oder [eine Bezugsgruppe] belohnt konformes Verhalten und bestraft abweichendes Verhalten; sie haben einen unterschiedlich starken Aufforderungscharakter ‚Muss-, Soll-, Kann-Erwartungen’“[666] und diese formen u.a. einen Menschen. (Dahrendorf, 1977) Bezugsgruppen oder/und -personen haben einen unterschiedlich starken Einfluss auf das strukturelle[667], formalistische[668] oder interaktionelle[669] Rollenverhalten in das Menschen sich fügen.

Als Ergebnis der Sozialisation können die internalisierten (übertragene) Regeln, Werte und Normen betrachtet werden. Hierauf begründet sich die Ich-Identität als Grundlage für die Wahrnehmung und Ausführung verschiedener sozialer Rollen. Das Ausfüllen einer Rolle wiederum ist auch ein Ergebnis aus Wahrnehmung, Zusammenhang zwischen Normen, Einstellungen und Verhalten, also aus Sinnzusammenhängen an dem das Individuum seine Verhaltensmuster orientiert.[670] Dreitzel (1980) beschreibt, dass die Wurzel der Autonomie eines Individuums, keine automatische Verfolgung vorgegebener Verhaltensmuster sondern Orientierung an Sinnzusammenhängen (Verhalten) ist, was bedeutet, dass es eine aktive Inszenierung als kreative Ausgestaltung einer oder mehrerer Rollen verfolgt. Das Individuum interpretiert die Rollenerwartung und distanziert sich von internalisierten Werten und Normen.[671]

Es gibt unterschiedliche Arten sozialer Rollen. Der Grad des Gestaltungsspielraums in der Ausübung einer Rolle bemisst sich anhand des Zwangscharakters von Erwartungen und dem Grad der Internalisierung:

- Muss-Norm: kein Gestaltungsspielraum,
- Soll-Norm: etwas Gestaltungsspielraum,
- Kann-Norm: wird eigenverantwortlich und kreativ ausgestaltet.

Wie sehr ein Rolleninhaber sich einbringen muss, um die Rolle überzeugend auszufüllen, wird durch den Grad der notwendigen Identifikation bestimmt. Die Rollendistanzierung wird bestimmt durch den Grad der eingeforderten Ich-Leistung und durch den Grad der eingeforderten Normenidentifikation.[672] (Matiaske und Weller, 2003)

---

[665] Matiaske, W.; Weller, I. (2003); Extra-Rollenverhalten, S. 97, Zeile 37-39
[666] Dahrendorf (1977) in Matiaske, W.; Weller, I. (2003); Extra-Rollenverhalten, S. 97, Zeile 17
[667] **Strukturelle Verhaltensanforderung: bestimmt durch die Position des Rollenspielers oder die Beschränkung des Rollenspielraums** in Matiaske, W.; Weller, I. (2003); Extra-Rollenverhalten, S. 97
[668] **Formalistische Verhaltensanforderung: fest verankerte symbolisch oder technologisch repräsentierte Normen** in Matiaske, W.; Weller, I. (2003); Extra-Rollenverhalten, S. 97
[669] **Interaktionelle Verhaltensanforderung: ergeben sich aus der Interaktion der Rollenspieler und können in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation ignoriert, ergänzt oder verändert werden** in Matiaske, W.; Weller, I. (2003); Extra-Rollenverhalten, S. 97
[670] vgl. Matiaske, W.; Weller, I. (2003); Extra-Rollenverhalten, S. 96-97
[671] vgl. Dreitzel, H. P. (1980); Die gesellschaftlichen leiden und das Leiden an der Gesellschaft – Vorstudien zu einer Pathologie des Rollenverhaltens, S. 51 ff.
[672] vgl. Matiaske, W.; Weller, I. (2003); Extra-Rollenverhalten, S. 99-100

Auch Betriebsratsmitglieder bewegen sich in der Ausübung ihres Amtes und in ihrer arbeitsvertraglich geregelten Tätigkeit, in unterschiedlichen sozialen Rollen. In **Abbildung 403** ist die Klassifizierung der sozialen Rolle in zwei Dimensionen nach Hans Peter Dreitzel (1980), erweitert um Beispiele aus der Arbeit des BR, dargestellt. Die Abbildung fasst die zuvor dargestellten Inhalte zu sozialen Rollen und deren Erfüllung zusammen und ermöglicht einen Überblick über unterschiedliche Rollen und deren Gestaltungsspielraum für ihren jeweiligen Inhaber oder ihre jeweilige Inhaberin. Hier ist zu erkennen, dass einige Rollen hohe Gestaltungsspielräume und damit Herausforderungen ermöglichen, andere sehr normativ geprägt sind und wenige Freiräume lassen.

Abbildung 403: Die Klassifizierung der sozialen Rolle in zwei Dimensionen nach Hans Peter Dreitzel (1980) erweitert um Beispiele aus der Arbeit des BR

Der Grad der notwendigen **Internalisierung** nimmt zu ←

Der **Gestaltungsspielraum** nimmt zu, **Zwangscharakter** und Ich-Leistung nehmen ab ↓

Art der Norm	**Herkunft der Norm** *Kulturelle Normen* personenbezogen	*Herrschafts-normen* organisationsbezogen	*Interaktions-normen* situationsbezogen
Vollzugsnormen Gehorsam gegenüber Regeln (*Muss-Norm*) => Kein Gestaltungs-spielraum ***BetrVG: z.B. Mitbe-stimmung bei der Lage und Dauer der täglichen Arbeitszeit***	*Sozialisierungs-rollen* Kind Patient ***(frischgebackenes/r) BR-Mitglied, BR-Vorsitzender „ge-wöhnt sich ein" in die Rolle, lernt, damit umzugehen und sie auszufüllen***	*Ausführungs-rollen* Soldat Strafgefangener ***Betriebsratsmitglied muss sich mit der Umsetzung in der betrieblichen Praxis einem Beschluss der Einigungsstelle fügen***	*Spielrollen* Verkehrsteil-nehmer Fußballspieler ***BR-Mitglied in der Verhandlung einer Betriebsvereinba-rung zur Dauer und Lage der täglichen Arbeitszeit unter Berücksichtigung des Arbeitszeitge-setzes***
Qualitätsnormen Bewältigung von Aufgaben mit Hilfe von *Soll-Normen*: Etwas Gestaltungs-spielraum ***BetrVG: z.B. Förde-rung von Familie und Beruf***	*Helferrollen* Eltern Doktorvater ***BR-Vorsitzender/ BR-Mitglied in einem Beratungsgespräch mit einer Kollegin oder einem Kollegen***	*Arbeitsrollen* Postbeamter Arbeiter ***BR-Vorsitzender/ BR-Mitglied inner-halb einer Arbeits-gruppe oder in der BR-Sitzung***	*Bewältigungsrollen* Prüfling ***BR-Vorsitzender in der Betriebsratssit-zung, z.B. als Dis-kussionsleiter oder Termin vor dem Arbeitsgericht (Vor-ladung)***
Gestaltungsnormen Stil der Wertrealisie-rung *Kann-Norm*: Rolle wird eigenverantwort-lich aktiv und kreativ ausgefüllt ***BetrVG: z.B. Ausge-staltung des Mo-natsgespräches***	*Beziehungsrollen* Ehemann Liebhaber charismatischer Führer ***(ggf. auch BR-Vorsitzender) BR-Mitglied steht in einer Beziehung zu seinen Kolleginnen und Kollegen: Vertre-tung und Unterstüt-zung***	*Leistungsrollen* Politiker Wissenschaftler ***BR-Mitglied bereitet z.B. eine nicht er-zwingbare Betriebs-vereinbarung vor***	*Kontaktrollen* Nachbar Gastgeber ***BR-Mitglied z.B. als Teilnehmer einer BR-Konferenz Kontaktpflege zu anderen Betriebsrä-ten aus der Branche (Austausch)***

Quelle: eigene Darstellung erweitert um BR-bezogene Inhalte; vgl. Matiaske, W.; Weller, I. (2003): Extra-Rollenverhalten in Martin, A. (Hrsg.), Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen, W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart, Seite 99 und vgl. Dreitzel (1980); Organizational Citizenship Behavior, D. C. Heath and Com-pany, Lexington Books, Lexington, Massechusetts/Toronto, Seite 86

Arbeitsvertraglich erwünschtes Rollenverhalten entspricht dem „Dienst nach Vorschrift“ (arbeitsvertraglichen Pflichten). Es handelt sich hier um situations- und personenbezoges Rollenverhalten[673] (Matiaske und Weller, 2003), das viele Muss-Normen, vermutlich wenige Soll-Normen und noch weniger Kann-Normen aufweist, da der Arbeitgeber oder aber die Stelle an sich im Gefüge der Aufgaben und Managementtechniken im Unternehmen ggf. sehr genau vorgeben, was wie zu tun und wie zu handeln ist. Dieses Rollenverhalten allein sichert das Überleben einer Organisation nicht. Es muss demzufolge noch etwas Anderes als das geben.[674] (Barnard, 1938)

Dieses „Andere“ sind freiwillige Beiträge von Beschäftigten in Unternehmen, deren Bedeutsamtkeit nach Organ und Paine (1999) bis in die 30er Jahre des letzten Jahrhunderts zurückgeht, nach Wenzel Matiaske und Ingo Weller (2003) konkret auf Barnard im Jahr 1938[675]. Freiwillige Beiträge wurden nach ihrer „Erfindung“ als Organisational Citizenship Behavior (OCB) durch Dennis W. Organ (1977)[676] und danach durch unterschiedliche Autoren, z.B. Katz und Kahn (1978), Van Dyne, Bummings und McLean Parks (1995), Morrison (1994) immer weiter verfeinert und analysiert.[677] Seit den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts vervielfachen sich die Arbeiten zu OCB, so lagen nach Heiko Hansen im Jahr 2003 bereits 250 Arbeiten und Studien vor, von denen in der vorliegenden Arbeit nur einige wenige berücksichtigt werden können.[678] „Research on the topic of organizational citizenship behavior has dramatically increased over the past decade.“[679] Es handelt sich um ein sehr dynamisches Forschungsfeld. Dieses schnelle Wachsen des Forschungsfeldes bringt unteschiedliche Probleme mit sich, und zwar unterschiedliche Konzepte, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede aufweisen, die, wie ihre Auswirkungen, erst besser verstanden werden müssen. (Podsakoff, MadKenzie, Paine, Bachrach, 2000) Daher liegt die Konzentration in der vorliegenden Arbeit auf dem Konzept von Organ (1988), der einen Grundstein für das OCB gelegt hat.

“Extra-Rollenverhalten ist als Verhalten definiert, das außerhalb formaler Vorschriften ausgeübt wird und weder sanktioniert wird, wenn es unterbleibt, noch belohnt wird, wenn es gezeigt wird”[680], definieren Wenzel Matiaske und Ingo Weller (2005). Es „wäre […] als Verhal-

[673] vgl. Matiaske, W.; Weller, I. (2003); Extra-Rollenverhalten, S. 103
[674] vgl. Barnard (1938) in Matiaske, W.; Weller, I. (2003); Extra-Rollenverhalten in A. Martin (Hrsg.) Behavior – Verhalten in Organisationen, W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart, S. 101
[675] vgl. Barnard (1938) in Matiaske, W.; Weller, I. (2003); Extra-Rollenverhalten, S. 101
[676] vgl. Hansen, H. (2003); Organisationsbürger, Institut für Mittelstandsforschung und Institut für BWL, Universität Lüneburg in http://perso.uni-luendeburg.de/index.php?id=160 vom 08.10.2009, S. 1
[677] vgl. Muck, P. M., Hrsg. (2006); Persönlichkeit und berufsbezogenes Sozialverhalten in Lehrbuch der Personalpsychologie, 2. Auflage, Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen/Bern/Toronto/Seattle/Oxford/ Prag, S. 539
[678] vgl. Hansen, H. (2003); Organisationsbürger, S. 1
[679] Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Paine, J. B.; Bachrach, D. G. (2000); Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research in Journal of Management, Vol. 26, No. 6, S. 558, Zeile 36-37
[680] Matiaske, W.; Weller, I. (2005); Materielle Anreize und die Motivation zum freiwilligen Engagement: Was und wie viel ist „extra“ am Extra-Rollenverhalten, S. 63, Zeile 3-8, linke Spalte

ten zu beschreiben welches vorwiegend durch Interaktionsnormen oder kulturelle Normen angeregt wird."[681] (Matiaske und Weller, 2003)

Die Umschreibung des Begriffs des Extrarollenverhaltens geht zurück auf die Definition von Dennis W. Organ (1988) zu Organizational Citizenship Behavior (OCB): "OCB represents individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization."[682] Übersetzt nach Hertel (2000): OCB als „Verhalten im Ermessen von Individuen, das weder direkt noch explizit von formalen Belohnungssystemen honoriert wird, und das in der Summe das effektive Funktionieren der Organisation fördert."[683]

Organ schreibt weiter, dass OCB nicht einer direkten oder formalen Belohnung durch das Bezahlungssystems des Unternehmens bedarf.[684]

The "requirement of OCB is that it represent actions of individuals that in the aggregate improve the functioning of organizations."[685] „In the aggregate" bedeutet, dass einzelne Personen, Gruppen, Abteilungen und die gesamte Organisation dauerhaft freiwilliges zusätzliches Engagement erbringen und dadurch das Funktionieren einer Organisation bzw. eines Unternehmens verbessern.[686]

„Since OCB has […] a spontenaous quality, much of it just naturally occurs as soon as the doors are open and people come into contact with each other."[687] Spontaneität ist nach Organ somit ein wichtiger Bestandteil des OCB.

Hiernach zeigen Beschäftigte optimaler Weise Extrarollenverhalten zusätzlich zu ihrer arbeitsvertraglich vereinbarten Tätigkeit, ihrem Rollenverhalten[688].

Hierbei geht es um das Verhalten eines Bürgers in einer Organisation, also eines „Organisationsbürgers"[689] oder um „organisationale Bürgertugenden"[690] (Matiaske und Weller, 2005), hierzu zählen neben

- Kooperation,
- fairem Umgang miteinander,
- gegenseitiger Toleranz,
- der Teilnahme am Leben der Organisation,
- dem freiwilligen stark machen für die Organisation,
- der Übernahme von Verantwortung,

[681] Matiaske, W.; Weller, I. (2003); Extra-Rollenverhalten, S. 103, Zeile 40-42
[682] Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 4, Zeile 24-26
[683] Übersetzung aus Hertel (2000) zitiert in Matiaske, W.; Weller, I. (2003); Extra-Rollenverhalten, S. 106, Zeile 14-17
[684] vgl. Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 5
[685] Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 6, Zeile 1-2
[686] vgl. Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 6
[687] Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 14, Zeile 20-23
[688] vgl. Matiaske, W.; Weller, I. (2003); Extra-Rollenverhalten, S. 104, Abbildung 2
[689] Hansen, H. (2003); Organisationsbürger, S. 1, Zeile 1
[690] Matiaske, W.; Weller, I. (2005); Materielle Anreize und die Motivation zum freiwilligen Engagement: Was und wie viel ist „extra" am Extra-Rollenverhalten in Wirtschaftspsychologie, Heft 1/2005, S. 63, Zeile 33-34

- dem Ansprechen und der Beseitigung von Problemen,
- der Erhaltung der sozialen Gerechtigkeit durch Zivilcourage, Gerechtigkeit und Solidarität[691],
- auch das Zeigen eines freiwilligen „ehrenamtlichen“ Engagement[692], z.B. im BR des Unternehmens.

Der oben charakterisierte Organisationsbürger kann sich den innerbetrieblichen Vorschriften und arbeitsvertraglichen Regelungen, genau wie der Bürger sich den Gesetzten, nicht entziehen. Ein gewisser Gehorsam oder Loyalität wird implizit oder vertraglich vereinbart vorausgesetzt. Die Chance der Freiheit ist variabel und sie erweitert sich, wenn der Bürger, so Thomas Ellwein (1972), seine Möglichkeit nutzt, als freier Bürger an der Herrschaft teilzuhaben, also mit zu gestalten. Diese Möglichkeit steht auch Organisationsbürgern in Unternehmen auf unterschiedliche Weise, z.B. nicht zwingend als Führungskraft, sondern auch als BR-Mitglied oder als Führungskraft im BR, ebenfalls offen.

Die BR-Tätigkeit zeichnet sich dadurch aus, dass Organisationsbürgern per Gesetz die Möglichkeit gegeben wird, mitbestimmend (§ 87 BetrVG), initiativ und somit gestaltend im Unternehmen aktiv zu sein. Wichtig dabei ist: jeder kann, aber niemand muss.[693] (vgl. auch Kretschmann, 2006[694])

Für den Betriebsrat im Unternehmen kandidieren können Beschäftigte nur dann, wenn sie in diesem Unternehmen beschäftigt sind und somit Teil der Belegschaft (§ 5 i.V.m. § 8 BetrVG). Die Kandidatur und Übernahme dieses unentgeltlichen freiwilligen Ehrenamtes im Betriebsrat (§ 37 Abs. 1 und 2 BetrVG) nach erfolgreicher Wahl und das daraus folgende Handeln und Verhalten erfolgt als „Extrarolle“, die freiwillig aber zusätzlich zur eigentlichen „Arbeitsrolle“ übernommen wird.

Auch die Übernahme einer Führungsfunktion im BR-Gremium selbst, als Vorsitzende oder stellvertretende Vorsitzende, ist als eine Extrarolle in der BR-Arbeit – sozusagen als „doppelte Extrarolle“ oder „Extrarolle in der Extrarolle“, ausgehend von der arbeitsvertraglich geschuldeten Leistung aus zusehen. Der erste Extrarollen-Schritt ist der in den BR und der zweite hierauf aufsetzende, oder hierin eingebettete wäre der in eine Führungsposition im Gremium. Beide Schritte zeichnen sich durch ihre Freiwilligkeit aus.

Es ist davon auszugehen, dass der Schritt zur Kandidatur und dem ihr innewohnenden Ergebnis, ein BR-Amt nach erfolgreicher Wahl übernehmen zu können, um dann Kolleginnen

---

[691] vgl. Matiaske, W.; Weller, I. (2003); Extra-Rollenverhalten in A. Martin (Hrsg.) Behavior – Verhalten in Organisationen, W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart, S. 107

[692] Holtmann, D.; Matiaske, W.; Weller, I. (2005); Abschlussworkshop des Teilprojektes „Leistungsbeurteilung und Leistungsanreize“ im BmBF Projektverbund NAR, Fellbach, Power-Point-Vortrag, Internationales Institut für Management, Universität Flensburg in http://www.uni-flensburg.de/nar , Folie 8, Zeile 2

[693] vgl. Ellwein, T. (1972); Politische Verhaltenslehre, 7. Auflage, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz, S. 223-224

[694] Kretschmann, B. (2006); Organizational Citizenship Behavior – Eine kritische Bestandsaufnahme anhand eines Fallbeispiels zur Gruppenarbeit in der Automobilindustrie, Digitale Dissertation, FU Berlin in http://www.diss.fu-berlin.de/2006/352/index.html vom 30.10.2006, Seite 147, Zeile 10-13

und Kollegen im besten Sinne zu helfen und sie zu unterstützen (OCB-I, OCB zugunsten von Individuen[695]). Dieses geht häufig nur dann, wenn im Unternehmen Veränderungen stattfinden (OCB-O, zugunsten von Organisationen[696]), in den meisten Fällen vermutlich wohl überlegt ist und selten spontan ausfällt, da dieses Ehrenamt i.d.R. für 4 Jahre übernommen wird (§ 13 BetrVG). Friedemann W. Nerdinger (1988) stellt heraus, dass direkt auf die Organisation bezogenes Verhalten, also Handlungen, die die Organisation schützen oder das Ansehen der Organisation bzw. eines Unternehmens verbreitern, von den Beschäftigten nicht als spontan bezeichnet wird.[697] Das dürfte hier teilweise zutreffend sein, da durch BR-Arbeit ein Unternehmen geschützt und je nach Thema auch dessen Ansehen steigen dürfte.

Je nach Größe des Unternehmens ist davon auszugehen, dass nicht unbekannten Personen, sondern Beschäftigten, Kolleginnen und Kollegen, die einem bekannt sind, geholfen wird.

Sanktionen bei einem Verzicht auf eine Kandidatur oder die Übernahme eines Amtes im BR gibt es nicht. Die Bevorzugung oder Benachteiligung von BR-Mitgliedern ist gesetzlich nicht vorgesehen und durch unterschiedliche Urteile untersagt[698]. Formale Vorschriften, z.B. Gesetze und Betriebsvereinbarungen sind bezogen auf die BR-Tätigkeit.

Im Gegensatz zu der Betrachtungsweise aus der Warte des Arbeitsverhältnisses, dass Kandidatur und das Ausfüllen einer Position im BR zum Extrarollenverhalten zählen, ist das Amt eines Betriebsrates oder einer Betriebsrätin selbst wieder als Rollenverhalten zu bewerten. Hier wird nach gesetzlichen formalen Normen, z.B. BetrVG und Betriebsvereinbarungen gehandelt. Nur in einigen Fällen sind freiwillige initiative Möglichkeiten offen gelassen, z.B. § 80 BetrVG. Je nachdem wie weitgehend die Freistellung gem. § 38 BetrVG eines BR-Mitgliedes ist, fällt auch der Umfang der sozialen Rollen (Abbildung 403) auf diesem Arbeitsgebiet aus. Parallel zu dem im BR geleisteten Rollenverhalten, dass sich maximal auf 100 % der Arbeitszeit als sog. volle Freistellung beziehen kann und damit zwar nicht den Arbeitsvertrag und seine Inhalte ablöst aber die zuvor inne gehabte Arbeitstätigkeit in den Hintergrund rückt, wird auch Extrarollenverhalten nach eigenem Ermessen geleistet, das auch Spontan ausfallen kann.

Wenn Dennis W. Organ (1988) formuliert „To me, the man's assistance represents what I call Organizational Citizenship Behavior (OCB)"[699], zieht der Autor hier ein Beispiel heran, in dem die oben erwähnte Spontaneität eine große Rolle spielt. Jemand hilft jemandem, ohne dass er oder sie es hätte müssen.[700] In den Umschreibungen zu „The Anatomy of the Hel-

[695] vgl. Matiaske, W.; Weller, I. (2003); Extra-Rollenverhalten, S. 105
[696] vgl. Matiaske, W.; Weller, I. (2003); Extra-Rollenverhalten, S. 105
[697] vgl. Nerdinger, F. W. (1988); Extra-Rollenverhalten in Organisationen – Stand der Forschung und der dimensionalen Struktur des Konstrukts in Arbeit, 7/1998, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft, Stuttgart, S. 36
[698] Däubler, W.; Kittner, M.; Klebe, Thomas; Hrsg. (2006); BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung und EBR-Gesetz, S. 1222-1225, Rn. 18-27
[699] Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 2, Zeile 31-32
[700] vgl. Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 1-2

ping Hand“[701], einer Vorstufe des OCB und damit auch des Extrarollenverhaltens, wird von Dennis W. Organ, Philip M. Podsakoff und Scott B. MacKenzie (2006) folgendes dargelegt:

- Die Unterstützung oder Hilfe, die jemand leistete, war nicht Teil seiner oder ihrer arbeitsvertraglichen Pflichten. Es handelt sich um freiwilliges Handeln nach eigenem Ermessen.
- Die Unterstützungsleistung erfolgte spontan.
- Für seine oder ihre Hilfe konnte und kann der oder die Beschäftigte keine vertraglich garantierten Gegenleistung, z.B. Gehalt oder Zuschläge, durch das Unternehmen erwarten.
- While the man's or women's "assistance was not part of his [or her] job and gained him [or her] no formal [credits], he [or she] undeniably contributed in a small way to the functioning of the group and, by extension, to the plant and the organization as a whole."[702]

Ziel von OCB ist die Sicherung der Effektivität und der Überlebensfähigkeit von Organisationen[703], aber die Menschen müssen frei sein, nicht zu großen Normen unterworfen sein, um in ihrer/n soziale/n Rolle/n so zu handeln. „The more we free human and material resources from maintenance and make them available to the productive process, the more efficient our system will be.“[704] In der BR-Tätigkeit, die dem Wohle der Beschäftigten dienen sollte und bestrebt sein sollte, Missstände abzubauen, spiegelt sich dieses wider. In § 2 Abs. 1 BetrVG heißt es: „Arbeitgeber und Betriebsrat arbeiten unter Beachtung der geltenden Tarifverträge vertrauensvoll und im Zusammenwirken mit den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften und Arbeitgebervereinigungen zum Wohle der Arbeitnehmer und des Betriebs zusammen.“[705]

Nach Bettina Kretschmann (2006) sind Gerechtigkeit und Vertrauen in Organisationen im Zusammenhang mit Verhaltensweisen, die dem Unternehmen nützlich sind, verknüpft. „Die OCB-Forschung zeigt, wie bedeutsam es ist, eine Kultur mit Regeln und Maßnahmen zu etablieren, die ein faires Vorgehen im Betrieb stützt und somit auch ein auf Gegenseitigkeit beruhendes freiwilliges Verhalten fördert, das der Organisation nützlich ist.“[706] Gerade in Krisenzeiten sollte der Aufbau von institutionellem Vertrauen nicht vernachlässigt werden. Die transparente Gestaltung und konsequente Verfolgung von Strategien und Verhaltensweisen, als auch Vertrauen in sozialen Beziehungen ist Wert zuzuschreiben. Verlässlichkeit ist hier wichtig. Beschäftigte müssen den Mut aufbringen können, Missstände und Verbesserungspotenziale konstruktiv wahrzunehmen und aufzuzeigen.[707] Dieses muss außerhalb und

[701] Organ, D. W.; Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B. (2006); Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks/London/New Delhi, S. 3, Zeile 1
[702] Organ, D. W.; Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B. (2006); Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences, S. 3, Zeile 18-21
[703] vgl. Matiaske, W.; Weller, I. (2003); Extra-Rollenverhalten, S. 107
[704] Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 7, Zeile 12-14
[705] Bund Verlag, Hrsg. (2006); Betriebsverfassungsgesetz: Textausgabe. Mit Wahlordnung, Red.: Kerstin Wilke, 8. aktualisierte Auflage, Stand: Februar 2006, Frankfurt am Main, Bund-Verlag GmbH, S. 8, Zeile 17-20
[706] Kretschmann, B. (2006); Organizational Citizenship Behavior – Eine kritische Bestandsaufnahme anhand eines Fallbeispiels zur Gruppenarbeit in der Automobilindustrie, Seite 150, Zeile 13-16
[707] vgl. Kretschmann, B. (2006); Organizational Citizenship Behavior – Eine kritische Bestandsaufnahme anhand eines Fallbeispiels zur Gruppenarbeit in der Automobilindustrie, Seite 150

innerhalb der BR-Tätigkeit möglich sein, denn nur so kann das Ziel von OCB wirklich dauerhaft erreicht werden.

Dennis W. Organ (1988) benennt bezüglich des OCB fünf hochkorrelierende[708] und voneinander als auch vom Arbeitsverhalten oder Rollenverhalten trennbare[709] Dimensionen, die in der BR-Arbeit als (Rollen- und)Extrarollenverhalten auffindbar sind, was anhand von Beispielen verdeutlicht wird.

Die erste Dimension: **Hilfsbereitschaft** (Altruism)	It "includes all discretionary behaviors that have the effect of helping a specific other person with an organizationally relevant task or problem."[710]
	"Altruism as a form of OCB need not be directed toward a coworker, although that is probably the form in which it most frequently occurs."[711]
	Freiwillige Hilfeleistung für bestimmten Kollegen bei einer arbeitsbezogenen Aufgabe oder einer Problemstellung als auch Kunden und Lieferanten.[712]
	„Hilft anderen, wenn diese mit der Arbeit überlastet sind."[713]
	Die Abgrenzung zwischen Rollen- und Extrarollenverhalten fällt schwer, wenn die typischen Aufgaben eines Teamleiters z.B. Hilfsbereitschaft, die Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen, das Unterstützen der Teammitglieder bei Überlastung und ausgleichendes Wirken bei Meinungsverschiedenheiten sind.[714]
	OCB-Individual (OCB-I): zugunsten von Individuen[715]

Für die Übernahme und die Ausführung der BR-Tätigkeit können sich folgende Beispiele ergeben:

- Allein sich engagieren zu wollen, zu kandidieren und dann bei erfolgreicher Wahl das Amt zu übernehmen, ist schon ein Zeichen von Hilfsbereitschaft, aus der reale Unterstützungs- und Hilfeleistungen erwachsen können.
- Freiwillige Übernahme von Arbeitsaufgaben in der BR-Sitzung durch ein BR-Mitglied (Beisitzerin oder Beisitzer), die ansonsten der oder die Vorsitzende im Rahmen des Rollenverhaltens übernehmen müsste.
- Die spontane Beratung und direkte Unterstützung für Kolleginnen und Kollegen im Arbeitsverhältnis durch Mitglieder des BR bei ad hoc auftretenden Problemen z.B. mit dem Arbeitgeber. (Extrarollenverhalten) Ansonsten hat der BR gem. § 87 BetrVG Beschwer-

[708] vgl. Le Pine et al (2002) in Matiaske, W.; Weller, I. (2003); Extra-Rollenverhalten, S. 107
[709] vgl. Staufenbiel und Hartz (2000) in Matiaske, W.; Weller, I. (2003); Extra-Rollenverhalten, S. 107
[710] Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 8, Zeile 11-13
[711] Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 8, Zeile 19-21
[712] Muck, P. M., Hrsg. (2006); Persönlichkeit und berufsbezogenes Sozialverhalten, S. 540
[713] Holtmann, D.; Matiaske, W.; Weller, I. (2005); Abschlussworkshop des Teilprojektes „Leistungsbeurteilung und Leistungsanreize" im BmBF Projektverbund NAR, Folie 8, Zeile 9
[714] vgl. Kretschmann, B. (2006); Organizational Citizenship Behavior – Eine kritische Bestandsaufnahme anhand eines Fallbeispiels zur Gruppenarbeit in der Automobilindustrie, S. 146
[715] vgl. Matiaske, W.; Weller, I. (2003); Extra-Rollenverhalten, S. 105

den von Arbeitnehmern entgegenzunehmen und falls er diese für berechtigt erachtet, beim Arbeitgeber auf Abhilfe hinzuwirken. (Rollenverhalten)

- Verhandlung freiwilliger Betriebsvereinbarungen z.B. zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Die zweite Dimension: **Gewissenhaftigkeit (**Conscientiousness or Generalized Complience)	"This factor seems to capture the various instances in which organization members carry out certain role behaviors well beyond the minimum required levels."[716] Example: attendance; "To the extent that a person goes well beyond the acceptable or required level in work attendance, the person exemplifies the brand of OBC here noted as Conscientiousness."[717] Example: "spit and polish" = voluntary and spontaneous actions Freiwilliges Verhalten der Organisation gegenüber, das weit über die Rollenanforderungen hinausgehen, hier insbesondere Anwesenheit, Regelbefolgung und Pausen.[718] „Nimmt sich nur in äußerst dringenden Fällen frei."[719] Die Abgrenzung zwischen Rolle- und Extrarollenverhalten fällt schwer, z.B. Vorgaben für Verhaltensanforderungen: geringe Fehlzeiten, beachten von Vorschriften, bei Nichteinhaltung erfolgen Konsequenzen: institutionalisiertes Führen von Rückkehrgesprächen[720] OCB-Organizational (OCB-O): zugunsten von Organisationen[721]

Gewissenhaftigkeit in der BR-Tätigkeit müsste, wenn irgend möglich, wie bei anderen Tätigkeiten, die verrichtet werden, gelebt werden. „Vertrauensvolle Zusammenarbeit" „zum Wohle der Arbeitnehmer und des Betriebs"[722]: diese Formulierung im Gesetz fordert diese Dimension gerade zu und macht sie zumindest anteilig, wenn nicht sogar in Gänze, zu einem Rollenverhalten. Es geht z.B. darum, bei Verhandlungen und zu treffenden Regelungen immer einen Schritt weiter zu denken und die mögliche Unternehmensentwicklung und damit, als vornehmliche Aufgabe eines BR-Mitgliedes, die Zukunft der Beschäftigten im Auge zu haben, um nachteilige Entwicklungen wenn irgend möglich abzuwenden. Extrarollenverhalten, um das es hier geht, wäre in diesem Zusammenhang sich auch als BR-Mitglied nur in äußerst dringenden Fällen frei zu nehmen, um dem BR und den hiermit verbundenen Aufgaben in der Rolle nach Möglichkeit stets und ständig zur Verfügung zu stehen und diese qualitativ hochwertig zu erfüllen. Gewissenhaftigkeit im Sinne des eigenen Qualitätsanspruchs wiederum ist auch ein I-Tüpfelchen des Rollenverhaltens, dass als Extrarollenverhalten geleistet

[716] Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 9, Zeile 10-13
[717] Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 8, Zeile 24-27
[718] Muck, P. M., Hrsg. (2006); Persönlichkeit und berufsbezogenes Sozialverhalten, S. 540
[719] Holtmann, D.; Matiaske, W.; Weller, I. (2005); Abschlussworkshop des Teilprojektes „Leistungsbeurteilung und Leistungsanreize" im BmBF Projektverbund NAR, Folie 8, Zeile 11
[720] vgl. Kretschmann, B. (2006); Organizational Citizenship Behavior – Eine kritische Bestandsaufnahme anhand eines Fallbeispiels zur Gruppenarbeit in der Automobilindustrie, S. 146
[721] vgl. Matiaske, W.; Weller, I. (2003); Extra-Rollenverhalten, S. 105
[722] Bund Verlag, Hrsg. (2006); Betriebsverfassungsgesetz: Textausgabe. Mit Wahlordnung, Red.: Kerstin Wilke, 8. aktualisierte Auflage, Stand: Februar 2006, Frankfurt am Main, Bund-Verlag GmbH, S. 8, Zeile 17-20

wird. Eine besondere Entlohnung oder Belohnung durch den Arbeitgeber gibt es dafür nicht, aber ggf. Anerkennung oder Verärgerung, je nach Einstellung des Arbeitgebers zum BR. Die Beschäftigten, als Wählerinnen und Wählern hingegen, werden bei einer abermaligen Kandidatur eines BR-Mitgliedes durch ihre Stimme entscheiden, ob sie mit der geleisteten Arbeit zufrieden waren oder sind, die Arbeit anerkennen und sie weiterhin wünschen oder ob nicht. Ist der „Lohn" für die geleistete BR-Arbeit die Wiederwahl? Das Arbeitsentgelt als Rechtsfolge aus dem bestehenden Arbeitsvertrag ist keine Entlohnung des unentgeltlichen Ehrenamtes als BR-Mitglied (§ 37 Abs. 1 BetrVG). Nach der oben aufgeführten Definition von Extrarollenverhalten, wird Rollenverhalten durch das formale Entlohnungssystem belohnt. Überträgt man diesen Sachverhalt auf das als BR-Mitglied gezeigte Extratollenverhalten der BR-Tätigkeit, dann könnte man zu dem Schluss gelangen, dass die Wiederwahl eine Art unentgeltlichen „Lohn" darstellt, der an das formale „Belohnungssystem" des BetrVG geknüpft ist, wonach Wiederwahlen als „indirektes auf die Schulterklopfen" zur Belohnung, so sie in der Praxis geschehen, möglich sind. Dadurch bestätigte sich der bereits angeführte Gedanke, dass die Kandidatur zum BR und die Annahme der Wahl aus der Warte des Arbeitsverhältnisses Extrarollenverhalten bedeuten, die BR-Tätigkeit im Rahmen der Mitgliedschaft im BR aber dann als Rollenverhalten zu bewerten ist, da zusätzlich, wie in diesen Zeilen dargestellt, Extrarollenverhalten erbracht wird.

Die dritte Dimension: **Unkompliziertheit** (Sportsmanship)

"Those participants who demonstrate Sportsmanship avoid complaining, petty grievances, railing against real or imagined slights, and making federal cases out of small potatoes."[723] (Bateman and Organ, 1983)

"Organizations, no matter how intelligently and benevolently managed, must inevitably encounter disruptions and absorb unforeseen stresses."[724]

"…how Sportsmanship contributes to organizational effectiveness: it maximizes the total amount of stamina […] that can be devoted to constructive purposes."[725]

Weniger angenehme Arbeitsumstände oder Unannehmlichkeiten willentlich klaglos zu ertragen.[726]

„Neigt nicht dazu, aus einer Mücke einen Elefanten zu machen."[727]

Hier sind BR-Mitglieder in der Verpflichtung (Rollenverhalten) sich zum Wohle der Beschäftigten um Missstände, die negativ auf Beschäftigte wirken, zu kümmern und diese, wenn irgend möglich, abzustellen. Das kann, wenn eine Behandlung oder Einigung zu dem Thema arbeitgeberseitig unerwünscht oder die Ansichten strittig sind, kompliziert, z.B. über ein Eini-

[723] Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 11, Zeile 24-26
[724] Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 11, Zeile 27-28
[725] Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 12, Zeile 1-3 ; stamina = Ausdauer
[726] Muck, P. M., Hrsg. (2006); Persönlichkeit und berufsbezogenes Sozialverhalten, S. 540
[727] Holtmann, D.; Matiaske, W.; Weller, I. (2005); Abschlussworkshop des Teilprojektes „Leistungsbeurteilung und Leistungsanreize" im BmBF Projektverbund NAR, Folie 8, Zeile 4

gungsstellenverfahren gem. § 76 BetrVG, oder auf dem Verhandlungsweg „mit dem ernsten Willen zur Einigung“[728] (§ 74 Abs. 1 BetrVG) erreicht werden, je nachdem, wie gut BR und Arbeitgeber in diesen Fällen zusammenarbeiten. Sicherlich gibt es auch Themen, die die Mehrheit der Beschäftigten nicht berührt und die vom BR nicht als berechtigt erachtet und daher nicht in Angriff genommen werden. Es gibt auch Themen, die von den Beschäftigten als Beschwerde oder Themenvorschlag eingebracht werden. Der Umgang damit ist gesetzlich geregelt: § 84 i.V.m. § 85 und § 86a BetrVG. Es handelt sich um Rollenverhalten.

Eine kooperative Grundhaltung und dementsprechende sachliche, wertschätzende Kommunikation beider betrieblicher Akteure zueinander, die eine gute Zusammenarbeit erst ermöglicht, könnte hier als Extrarollenverhalten gewertet werden. Allerdings schreibt der Gesetzgeber eine vertrauensvolle Zusammenarbeit (§ 2 Abs. 1 BetrVG) vor. Auch hier sind die Grenzen zwischen Rollen- und Extrarollenverhalten fließend.

Die vierte Dimension: **Rücksichtnahme** (Quality of Courtesy)	“Courtesy includes such actions as ‘touching base’ with those parties whose work would be affected by one’s decisions or commitments.”[729]
	Examples: advance notice, reminders, passing along information, consultation, briefing => all suggest the intrinsic quality of Courtesy
	Arbeitsbezogenen Problemen, denen mittels freiwilliger Verhaltensweisen vorgebeugt werden soll, z.B. freiwillige Weitergabe von Informationen, die an anderer Stelle hilfreich sein könnten.[730]

Freiwillige Betriebsvereinbarungen kann der BR mit dem Arbeitgeber zu unterschiedlichen Themen vereinbaren, wenn beide betriebliche Akteure dieses wünschen, um zukünftigen Problemen vorzubeugen. Sie können dieses tun, sie müssen es aber nicht. Wenn der AG eine Betriebsvereinbarung zu diesem Thema nicht wünscht, dann kann der BR diese nicht erzwingen. Gesetzliche Kann-Regelungen bilden hier die Grundlage für das Verhalten, wobei die Frage zustellen wäre, wie fließend der Übergang von Rollenverhalten zu Extrarollenverhalten/OCB ist. Kann-Regelungen, wie z.B. in § 88 BetrVG, lassen offen, ob wie vorgeschlagen gehandelt wird oder ob nicht („extra“), dennoch sind sie gesetzlich geregelt und somit ein normativer Bestandteil der BR-Arbeit und zählen in Folge dessen zum Rollenverhalten.

Die fünfte Dimension: **Eigeninitiative** (Civic Virtue)	Civic Virtue, or “responsible participation in the political life of the organization.”[731] (Graham, 1986)
	Eine Person zeigt durch Verhaltensweisen, dass sie Anteil am Leben der Organisation nimmt, als auch verantwortlich und produktiv daran

[728] Bund Verlag, Hrsg. (2006); Betriebsverfassungsgesetz: Textausgabe. Mit Wahlordnung, Red.: Kerstin Wilke, 8. aktualisierte Auflage, Stand: Februar 2006, Frankfurt am Main, Bund-Verlag GmbH, S. 47, Zeile 6-7
[729] Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 12, Zeile 12-14
[730] Muck, P. M., Hrsg. (2006); Persönlichkeit und berufsbezogenes Sozialverhalten, S. 540
[731] Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 12, Zeile 39

teilnimmt.[732]

„Macht innovative Vorschläge zur Verbesserung der Qualität in der Abteilung.“[733]

Der BR kann im Sinne der Dimension der Rücksichtnahme die Initiative ergreifen und Vorschläge für eine Betriebsvereinbarung oder Verbesserungen in Arbeitsabläufen etc. beim Arbeitgeber unterbreiten. Er hat ein Initiativrecht, das ihm in bestimmten Fällen (§ 88 BetrVG) eingeräumt wird und er kann sich das Recht herausnehmen auch in gesetzlich unbestimmten Fällen initiativ zu werden, wie jeder andere und jede andere Beschäftigte auch. Hier sind die Übergänge vom betriebsrätlichen Rollen- zum Extrarollenverhalten, wie oben beschrieben, fließend.

Ein BR-Mitglied kann sich neben der BR- und der Arbeitstätigkeit auch gewerkschaftlich organisieren und hieraus vielleicht Vorteile, z.B. Informationen, für die BR-Arbeit vor Ort ziehen (z.B. Mitglied einer Tarifkommission, Arbeitsgruppe zur Änderung von Arbeitsgesetzen etc.). Es darf keine Benachteiligungen wegen des gewerkschaftlichen Engagements erfahren. (§ 74 Abs. 3 BetrVG) (Extrarollenverhalten) Parteipolitische Arbeit und auch das Aufrufen zu Arbeitskämpfen in seiner Rolle als BR-Mitglied sind ihm untersagt. (§ 74 Abs. 2 BetrVG)

Des Weiteren ist bei größeren Unternehmen oder Konzernen ein Engagement im Gesamt- (GBR) gem. § 47 ff. BetrVG oder Konzernbetriebsrat (KBR) gem. § 54 ff. BetrVG) möglich. Hierbei handelt es sich ebenfalls um freiwilliges Engagement aus der Rolle als BR-Mitglied heraus. Die Zusammensetzung des KBR z.B. ist in § 55 BetrVG genau bestimmt. Daher entfallen automatisch eine bestimmte Anzahl von Sitzen auf einen BR, die aus ihm heraus mit Mitgliedern zu besetzen sind. Die Kandidatur für diese Extrarolle aus der Warte des BR-Mitgliedes kann zu einem Rollenverhalten werden, wenn ein BR-Mitglied halbwegs genötigt wird, eines der zur Verfügung stehenden Ämter zu übernehmen: „Du machst das doch…?! Wer sollte das sonst tun?!“ oder „Du musst das machen…“. Auch hier sind die Grenzen fließend.

Anhand der betriebsratsbezogenen Beispiele zu den fünf von Organ (1988) aufgestellten Dimensionen des OCB oder Extrarollenverhaltens ist zu erkennen, dass die Grenzen zwischen Rollen- und Extrarollenverhalten häufig fließend sind. Nur eine Kleinigkeit ändert sich im Betrachtungswinkel und schon ist die Grenze von einem zum anderen Verhalten überschritten. „Die Grenze zwischen Rollen- und Extra-Rollen-Verhalten […] entlang der Grenze von formaler und informaler Organisation oder juristischem und psychologischem Arbeitsvertrag (als Prüfkriterium gilt „Dienst nach Vorschrift“). Praktisch ist die Grenze unscharf (Indiffe-

[732] Muck, P. M., Hrsg. (2006); Persönlichkeit und berufsbezogenes Sozialverhalten, S. 540
[733] Holtmann, D.; Matiaske, W.; Weller, I. (2005); Abschlussworkshop des Teilprojektes „Leistungsbeurteilung und Leistungsanreize“ im BmBF Projektverbund NAR, Folie 8, Zeile 6-7

renzzone), sowohl für die Beurteiler als auch für die Beurteilten.“[734] (Holtmann, Matiaske und Weller, 2005) Hier ist zu bedenken, dass der juristische Arbeitsvertrag nicht zwingend die Messgröße sein muss, sondern nach dem oben dargestellten, auch ein Gesetz sein kann, dass ein Rollenverhalten eingrenzt.

Die Frage die nun zu stellen ist wäre, warum OCB oder Extrarollenverhalten überhaupt gezeigt wird, wenn es dafür keine Bezahlung gibt. Organ (1988) stellt auch die Frage warum das Zeigen von Extrarollenverhalten, von einem Tag zum anderen und einer Person zur anderen oder einem Unternehmen oder einer Gruppe zur anderen, variiert.

OCB tritt auf, so bald Menschen in Kontakt treten. Es ist nach Organ (1988) zu einem hohen Anteil spontaner Natur.[735] Ein Mensch weist sog. prosoziales Verhalten oder Sozialverhalten in der Interaktion mit anderen Menschen, also „prosocial behavior“[736] auf, wenn er anderen spontan hilft. (Organ, 1988; Organ, Podsakoff, MacKenzie, 2006) “The defining characteristic of prosocial behavior is that it is voluntarily and expressly directed toward the benefit of someone else – whether a specific person or an impersonally defined group – with no apparent prospect of immediate extrinsic reward to the benefactor.”[737] It “is spontaneously directed toward the benefit of a specific individual (usually a stranger), with no apparent prospect of extrinsic reward to the person giving aid.”[738] And it „can be a function of mood, an internalized norm, the time available, and/or stand individual differences.“[739] (Organ, Podsakoff, MacKenzie, 2006) Persönlichkeit, eine Norm der sozialen Verantwortung, die psychologische Verfassung bezogen auf Erkenntnis/Nachahmung[740] werden von Organ (1988) beleuchtet und sollen in den folgenden Absätzen bezüglich der Kandidatur und Übernahme für ein BR-Amt und das Extrarollenverhalten im BR selbst betrachtet werden. Was bringt Beschäftigte dazu eine Extrarolle (Amt im BR) übernehmen zu wollen und dann auch zu übernehmen? Was bringt sie dazu auch im BR-Amt selbst neben dem Rollenverhalten Extrarollenverhalten zu zeigen?

Persönlichkeit (Personality): Vermutlich ist es u.a. eine Frage der Art der Persönlichkeit und der Einstellung, ob jemand sich freiwillig engagiert, mitgestalten und sich einbringen möchte und intrinsischer oder extrinsischer Motivation, aufgrund seiner Erfahrungen (Sozialisation, Rückmeldungen durch andere) oder Vorstellungen, die er oder sie für sich erwartet oder von außen erwarten kann. “Persönlichkeit bezieht sich auf die einzigartigen psychologischen

[734] Holtmann, D.; Matiaske, W.; Weller, I. (2005); Abschlussworkshop des Teilprojektes „Leistungsbeurteilung und Leistungsanreize“ im BmBF Projektverbund NAR, Fellbach, Power-Point-Vortrag, Internationales Institut für Management, Universität Flensburg in http://www.uni-flensburg.de/nar , Folie 7, Zeile 1-8
[735] vgl. Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 14
[736] Organ, D. W.; Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B. (2006); Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences, S. 4, Zeile 13
[737] Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 27, Zeile 27-28, S. 28, Zeile 1-2
[738] Organ, D. W.; Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B. (2006); Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences, S. 4, Zeile 16-19
[739] Organ, D. W.; Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B. (2006); Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences, S. 5, Zeile 36-37
[740] vgl. Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 27-33

Merkmale eines Individuums, die eine Vielzahl von (offenen und verdeckten) charakteristischen konsistenten Verhaltensmustern von verschiedenen Situationen und zu verschiedenen Zeitpunkten beeinflussen." Es wird angenommen, dass ein „beträchtliches Maß an Konsistenz" in der Persönlichkeit existiert. Organ (1988) beschreibt Persönlichkeitsmerkmale[741], wenn er darauf eingeht, welche Menschen OCB in Form von prosozialem Verhalten altruistischer Natur leisten: "The most that could be concluded was that there is a somewhat greater tendency toward prosocial behavior among those who are socially well adjusted, generally lacking in neurotic symptoms, extroverted, and who have a stronger need for nurturance than for achievement or dominance."[742] Es sind also eher diejenigen, die OCB zeigen, die sozial gut gestellt, insgesamt gesund und extrovertiert sind, sich daran nähren wollen und nicht das Ziel von mehr Dominanz anstreben. Dass es so etwas wie eine "prosocial personality"[743] gibt, kann vermutet werden, da Helfen oder eine Unterstützungsleistung den Ausübenden positiv berührt (intrinsische Motivation[744]), sich auf ihn und den oder die Unterstützte positiv auswirkt, der oder die es ihm dankt (extrinsische Motivation[745]) und auf diesem Wege zu einem Teil der Persönlichkeit geworden sein kann.

Doris Holtmann, Wenzel Matiaske und Ingo Weller (2005) schreiben: „Eine zentrale Annahme lautet, dass extrinsische und intrinsische Anreize das Extra-Rollen-Verhalten stärken."[746] Und sehen diese Annahme bestätigt. Sie kommen zu dem Schluss, dass die „Voraussetzung des Extra-Rollen-Verhaltens […] extrinsische […] und intrinsische Motivatoren" sind.[747]

Extrinsische Motivatoren können z.B. Anerkennung, Achtung, Unterstützung durch andere Beschäftigte sein. Genugtuung, Freude, Spaß, Befriedigung, Qualifizierung, Gestaltung von Sachverhalten, konstruktive Begleitung von Veränderungen, neue Herausforderungen meistern, mit dem Arbeitgeber Verhandlungen führen, etc. könnten intrinsische Motivatoren im Zusammenhang mit Extrarollenverhalten und BR-Tätigkeit sein. „Our Position is that OCB, like most human behaviors, is caused by multiple and overlapping motives […] selfish reasons […] affiliation (the desire to have positive relationships with other people), power (the kind of power that comes about from people being in debt to you for favors), or organization

[741] **Persönlichkeit wird von Psychologen beschrieben z.B. anhand der Begriffe Temperament, Eigenschaft („trait"), Typ, Disposition, Charakter, Charaktertypen, Zustand („state"), Stimmung, Gewohntheit („habit"), Einstellung und Werte.** in Zimbardo, P. G.; Gerrig, R. J.; Hoppe-Graff, S.; Engel, I., Hrsg. (1999); Psychologie, 7. Aufl., Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg/New York, S. 520, Zeile 6-10 und Zeile 11; S. 521, Tabelle 11.1

[742] Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 28, Zeile 25-28

[743] Organ, D. W.; Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B. (2006); Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences, S. 5, Zeile 24-25

[744] **Intrinsische Motivation: die Motivation findet ihre Befriedigung in der Arbeitstätigkeit selbst, Befriedigung auf dem Weg zum Ziel durch diesen** in vgl. Rosenstiel, L. von (2003); Führung von Mitarbeitern, Domsch, M. E.; Regnet, E., Rosenstiel, L. von (Hrsg.), 5. überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel, S. 201; vgl. Rosenstiel, L. von (2003); Motivation managen, Beltz Verlag, Weinheim/Basel/Berlin, S. 52

[745] **Extrinsische Motivation: die Befriedigung erwächst nicht aus der Tätigkeit selbst, sondern aus deren Folgen oder deren Begleitumständen** in vgl. Rosenstiel, L. von (2003); Führung von Mitarbeitern, S. 201

[746] Holtmann, D.; Matiaske, W.; Weller, I. (2005); Abschlussworkshop des Teilprojektes „Leistungsbeurteilung und Leistungsanreize" im BmBF Projektverbund NAR, Folie 6

[747] Holtmann, D.; Matiaske, W.; Weller, I. (2005); Abschlussworkshop des Teilprojektes „Leistungsbeurteilung und Leistungsanreize" im BmBF Projektverbund NAR, Folie 16, Zeile 1-2

loyalty."[748] Den Autoren Organ, Podsakoff und MacKenzie (2006) ist in erster Linie wichtig zu erläutern, was dem OCB vorausging, nicht es vorherzusagen oder sein Auftreten zu erklären.

Ferner könnte die vermutete oder/und offen geäußerte Erwartungshaltung zur Übernahme einer Extrarolle und zum Zeigen des Extrarollenverhaltens führen. Ein solches freiwilliges Verhalten in positiv-funktionaler Form[749] wird vielleicht von Führungskräften aber im Zusammenhang mit der BR-Tätigkeit eher von anderen Beschäftigten, also dem sozialen Umfeld, erwartet. Wenzel Matiaske und Ingo Weller (2003) stellen als Ergebnis ihrer Forschung heraus, dass „viele Verhaltensweisen, die zwar implizit erwartet werden, dennoch als Extra-Rollenverhalten bezeichnet werden können, weil sie in formalen Anreiz- und Belohnungssystemen nicht erfasst werden."[750]

Als fraglich stellen Holtmann, Matiaske und Weller (2005) heraus, ob und unter welchen Bedingungen materielle Anreize Extrarollenverhalten bewirken können. Da es für die BR-Tätigkeit aber, wie oben beschrieben, keine negativen oder positiven Anreize materieller Art seitens des Arbeitgebers geben darf, stellt sich diese Frage hier nicht.

Bei BR-Mitgliedern bzw. bei solchen, die das gerne werden würden und kandidieren, ist möglicherweise eine prosoziale Persönlichkeit, die Extrarollenverhalten zeigt (die genaue Differenzierung ist oben beschrieben), vorzufinden im besten Sinne des Unterstützen und Helfen wollens, die Situation für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Unternehmen positiv mitzugestalten und ihnen langfristig aber ggf. auch spontan Unterstützungsleistungen anzubieten. Extrinsische und intrinsische Motivatoren leisten sicherlich ihren Beitrag dazu, ob jemand sich überhaupt „extra" engagieren möchte und dieses dann in der Rolle als BR-Mitglied weiterhin „extra" tut. Eine Anlage, und somit eine positive Grundeinstellung zur Wichtigkeit der Aufgabe der Interessenvertretung, kann in der ggf. recht konsistenten Persönlichkeit des oder der Einzelnen zu finden sein.

Eine Erwartungshaltung wird vermutlich eher von Kolleginnen und Kollegen oder BR-Mitgliedern und weniger von der Arbeitgeberseite bezüglich der Kandidatur als Extrarollenverhalten geäußert. („Kandidiere dich, wir brauchen Dich und Dein Fachwissen im BR."; „Wir suchen noch eine Frau und jemanden aus der Finanzbuchhaltung der im BR mitarbeiten möchte. Bitte kandidiere, Du bist diejenige/derjenige, die wir suchen.")

Während der BR-Arbeit, also im Rollenverhalten, könnte ggf. die Arbeitgeberseite auch eine Erwartungshaltung zu einem Extrarollenverhalten implizit, eventuell als moralischen Druck

---

[748] Organ, D. W.; Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B. (2006); Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences, S. 7, Zeile 22-27

[749] **positiv-funktional bedeutet z.B. einen guten Umgang mit Ressourcen zu realisieren, Kooperationsbereitschaft im sozialen Miteinander, positive Außendarstellung des Unternehmens bzw. der Organisation; negativ-dysfunktional bedeutet hingegen, dass es Diebstahl, Mobbing im Unternehmen gibt, als auch z.B. die Vertuschung von Fehlern eines Kollegen, den man nicht bloßstellen möchte**; vgl. Matiaske, W.; Weller, I. (2003); Extra-Rollenverhalten, S. 95-96

[750] Matiaske, W.; Weller, I. (2003); Extra-Rollenverhalten, S. 111, Zeile 31-33

aufbauen und auch explizit formulieren, z.B. „Es wäre sehr schön, wenn der Textvorschlag für die freiwillige Betriebsvereinbarung möglichst schnell in der Personalabteilung sein könnte, sozusagen bis ‚gestern', weil das Thema uns und ihnen vom BR sehr wichtig ist und den Beschäftigten doch auch möglichst schnell geholfen werden soll, falls ihnen das nicht möglich sein sollte, ist das auch nicht so schlimm aber auch nicht wirklich gut. (Auch für den Fall in dem ein BR-Mitglied dafür länger arbeiten muss, als arbeitsvertraglich bzw. in seiner Rolle als BR-Mitglied vorgesehen)." Zu bedenken ist hierbei folgendes: „Die explizite Betonung der Freiwilligkeit kann Gedanken und Befunden Rechnung tragen, die sich mit Gefahren für die Mitarbeiter auseinandersetzen, die eben dann entstehen können, wenn die Freiwilligkeit zum Zwang wird."[751] Bettina Kretschmann ging es in ihrer Studie in der Automobilindustrie um die Qualität der Arbeitsleistung in Situationen, in denen angemessenes Verhalten nicht durch formales Regelwerk bestimmt wird und auch nicht durch monetären Zusatznutzen gefördert wird….wie in der Arbeit des BR-Mitgliedes, das explizit oder implizit dazu bewogen wird OCB zu zeigen. Ob der BR als Gremium und/oder BR-Mitglieder insbesondere Vorsitzende sich hier Vorgaben machen lassen, obliegt zum Glück ihrer eigenen Einschätzung und Entscheidung. Ansonsten wäre es auch möglich, dass die Freiwilligkeit zu einer Rollenverhaltenimmanenten Anforderung degeneriert[752] und das als „freiwillig" bezeichnete und erwünschte Verhalten dann erwartet wird.

Gelegentlich ist die gesamte Freiwilligkeit des Extrarollenverhaltens fraglich[753], und zwar dann, wenn im Rahmen einer im Unternehmen „üblichen" Entwicklung eines oder einer ehemaligen BR-Vorsitzenden zu erwarten ist, dass er oder sie in eine Führungsposition im mittleren oder sogar gehobenen Management aufsteigen kann, was ggf. ohne diese Führungsposition im BR nicht möglich gewesen wäre. Eine implizite Leistungsbeurteilung, die zu einer expliziten Handlung seitens des Arbeitgebers führt, liegt hier vor. Hier sind die Grenzen zu einer Art Belohnung als „Karrieresprung durch Schulterklopfen" fließend.

Norm der sozialen Verantwortung (Social Responsibility Norm): Soziales Verhalten in seiner positiven Form als Unterstützungs- und Hilfeleistung kann z.B. ein Wert oder eine Norm sein, der einem Menschen bzw. einer oder einem Beschäftigten wichtig (geworden) ist und der dazu führt, dass OCB in Form von z.B. altruistischen Leistungen erbracht wird. "The strongest evidence that prosocial behavior arises from an internalized norm is the consistent finding that among children the probability of prosocial responses increases with age."[754] Es gibt neben dem Zusammenhang zwischen dem sich erhöhenden prosozialen Verhalten, mit der Zunahme des Alters bei Kindern auch einen Zusammenhang zwischen der Qualität der Aus-

[751] Kretschmann, B. (2006); Organizational Citizenship Behavior – Eine kritische Bestandsaufnahme anhand eines Fallbeispiels zur Gruppenarbeit in der Automobilindustrie, S. 145, Zeile 20-23
[752] Kretschmann, B. (2006); Organizational Citizenship Behavior – Eine kritische Bestandsaufnahme anhand eines Fallbeispiels zur Gruppenarbeit in der Automobilindustrie, S. 151
[753] Kretschmann, B. (2006); Organizational Citizenship Behavior – Eine kritische Bestandsaufnahme anhand eines Fallbeispiels zur Gruppenarbeit in der Automobilindustrie, S. 151
[754] Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 28, Zeile 32-34

bildung und dem Prosocial Behavior von Menschen. Sozialverhalten und damit verbundene Normen, so resümiert Organ (1988), sind ein Ergebnis des Sozialisationsprozesses und varriieren hinsichtlich des Alters und der demographischen Entwicklungen.[755] Er gibt auch zu bedenken, dass „the existence of a general norm should not be inferred from the very behavior that it is supposed to explain or cause.“[756]

Wie oben beschrieben ist eine soziale Rolle stark durch die Sozialisation eines Menschen, der sie lebt, geprägt. Wenn die während der Entwicklungsphase internalisierten Werte und Normen in Richtung der Wichtigkeit von prosozialem Verhalten weisen, dann ist vermutlich davon auszugehen, dass der- oder diejenige dieses Verhalten in allen möglichen Situationen zu Tage fördert und zeigt, ob in der Extrarolle aus der Warte des Arbeitsverhältnisses aus betrachtet, oder aus der Warte des Rollenverhaltens als BR-Mitglied, hat dann aller Wahrscheinlichkeit nach nur einen untergeordneten Einfluss. Es geht dem oder derjenigen um soziale Verantwortung, die von ihm oder ihr gelebt wird.

Vorhergehende psychologische Verfassung: Erkenntnisse (Cognitions). Das Vorleben einer Unterstützungsleistung kann eine andere nach sich ziehen, Vorbilder sind wichtig. There are „rather consistent findings showing that subjects are more likely to exhibit prosocial behavior soon after having observed someone else behave prosocially in a similar situation.”[757] (Krebs, 1970) Organ (1988) schlägt vor „that such behavior is, to some extent, a product of deliberate thinking, of concious awareness of alternative courses of action, and some calculation or appraisal as to the appropriateness of behavior.“[758]

Wenn das “soon” im Sinne der Spontaneität ausgeblendet wird, weil Lernen nicht immer so schnell geht und das Verstehen an sich ggf. erst wachsen muss und trotzdem im Sinne von Organ und Krebs auch ein längerer Zeitraum zugrunde gelegt werden kann, dann ist das Nachahmen wollen und es dann zu tun – Organ (1988) bezieht sich auf das Modellernen (mit einer Lern- und einer Nachahmungskomponente) nach Bandura (1969)[759] – ggf. auch ein Motiv für eine Kandidatur für den BR und die Übernahme des damit verbundenen OCB oder Extrarollenverhaltens. Eine Arbeitnehmerin oder ein Arbeitnehmer beobachtet das Rollen- und Extrarollenverhalten, das zu einer BR-Tätigkeit gehört, aus seiner oder ihrer Warte, als pures Extrarollenverhalten. Er oder sie nimmt wahr, wie auf welchem Weg Veränderungen oder Verbesserungen für die Beschäftigten erreicht werden können, ob es dabei Schwierigkeiten gibt, oder ob alles einfach funktioniert. Im Vordergrund für diese Arbeitnehmer stehen vermutlich die Unterstützung und Verbesserungen für die anderen Beschäftigten im Unternehmen. Bei ihm oder ihr kann das persönliche Ziel erwachsen, dort mitarbeiten zu wollen. Die Kandidatur erfolgt dann.

[755] vgl. Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 28-29
[756] vgl. Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 29, Zeile 8-9
[757] Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 29, Zeile 14-16
[758] Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 29, Zeile 31-34
[759] vgl. Bandura (1969) in Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 29

Innerhalb der BR-Arbeit und zusätzlich zur arbeitsvertraglich zu leistenden Arbeit kann Extrarollenverhalten durchaus auch spontan erfolgen.

Vorhergehende psychologische Verfassung: gerne mögen/nachahmen (Affect). Hier kommt Dennis L. Krebs (1970) nach Organ (1988) zu dem Schluss, dass prosocial behavior „more or less sponteneously with scant recourse to cognitive appraisal" also mehr oder weniger spontan mit einer knappen bzw. kärglichen gedanklichen Abschätzung oder Taxierung erfolgt.

Dennis L. Krebs (1970) führte ein Experiment durch, bei dem die Probanden Erfolge oder Misserfolge erlebten und danach die Möglichkeit erhielten, prosoziales Verhalten zu zeigen: "The consistent finding was that 'the warm afterglow of success' was followed by a high rate of prosocial behavior (e.g. aiding a distressed person, donating to a charitable cause, volunteering for a new experiment) if the opportunity to exhibit such behavior arose – which it did, because of the experimenter's prearranged design."[760] Die positive Nachwirkung eines Erfolgserlebnisses führte dazu, dass, wenn die Gelegenheit sich ergab, was den Probandinnen und Probanden ermöglicht wurde, ein häufiges Auftreten von prosozialem Verhalten gezeigt wurde. „That positive affect mediated the relationship between the experience of success and altruistic gestures. To the extent that affect – feelings, moods, emotional states - is the underlying determinant, one may wonder just how much deliberation figures in the process by which prosocial behavior occurs."[761] Nach Krebs können prosoziale Handlungen "expressive" (als integrale Komponente eines emotionalen Zustandes) oder/und "instrumental" (als Ergebnis einer Situation, z.B. überzeugende Argumente) erfolgen.[762]

Wenn es jemandem besonders gut ergangen ist, z.B. mit dem Ergebnis einer Unterstützungsleistung des amtierenden BR, neigt sie oder er dazu, vor lauter Glück und Dankbarkeit etwas „zurückgeben" zu wollen („expressive") und kandidiert bei der nächsten Wahl, oder aber jemand wird gefragt, ob sie oder er kandidieren möchte („instrumental). Beides ist denkbar.

Das Gegenteil der gerade beschriebenen expressiven prosozialen Handlung aus lauter Glück und Dankbarkeit könnte sich hiernach abspielen: Eine Unterstützungsleistung in Form von prosocial behavior zu zeigen, kann aber auch über persönliche Unzulänglichkeiten oder eine Unpässlichkeit hinweghelfen, bei einer nicht spontanen Aktion möglicherweise auch längerfristig, und dazu führen, dass Menschen helfendes bzw. unterstützendes Verhalten zeigen. „Another possible reason for spontaneous helping is that it could offer a temporary distraction from whatever might be causing the negative mood."[763]

[760] Krebs, D. L. (1970) in Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 30, Zeile 3-7
[761] Krebs, D. L. (1970) in Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 30, Zeile 13-17
[762] Krebs, D. L. (1970) in Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 30
[763] Organ, D. W.; Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B. (2006); Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences, S. 5, Zeile 5-7

Jemand hat eine oder mehrere negative Erfahrungen mit den Ergebnissen der Arbeit des BR-Gremiums oder eines BR-Mitgliedes gemacht und sagt sich aus dem Grund, dass sie oder er es besser machen wollen würde, und kandidiert daher bei der nächstmöglichen Gelegenheit, was ihr oder ihm zunächst einmal über die eigene Situation hinweghilft.

In unterschiedlichen Studien, die Organ (1988) benennt, ist die Stimmung von Menschen als entscheidend für ihr prosoziales Handeln: "The consistent finding is that an event that plausibly enhances a positive mood state is followed by higher levels of prosocial behavior among experimental subjects than is observed among control subjects not experiencing such events."[764] Ist die Stimmung schlecht, dann reduziert sich das Sozialverhalten, so zeigen gestresste Menschen, die unter einem Informationsüberschuss (Sherrod and Downs, 1974) oder Lärm (Mathews and Canon, 1975) leiden, reduziertes Interesse daran anderen zu helfen.[765]

Reizüberflutung oder zu hohe Arbeitsbelastung wirken sich, wie unten beschrieben (Boerner, Dütschke, Schämmle, 2005), negativ auf die Arbeitszufriedenheit aus und auf die physische und psychische Gesundheit, schlechte Stimmung kann in diesem Zusammenhang aufkommen. Vermutlich finden nur wenige durch inneren Protest, der sich nach außen Bahn bricht, den Weg in die Kandidatur und ins BR-Amt, da ihnen vielleicht schon die Kraft fehlt, auch an der Front für sich und andere zu kämpfen. Es kann sich hier auch um einen Trugschluss handeln, da gerade dieser Wille etwas zu ändern, kann der Grund dafür sein, dass Beschäftigte trotz allem formulieren „Jetzt erstrecht!" und sich auf den Weg in die Extrarolle machen und auch Konflikte mit dem Arbeitgeber nicht scheuen.

„Job satisfaction is routinely conceptualized as some weighted aggregation of attitudes toward various aspects of the job domain. Attitudes have been assumed for many years now to subsume both cognitions (facts, knowledge, beliefs) and affect (feelings or emotions)."[766] (Organ, 1988) Die Frage ob Arbeitszufriedenheit oder Stimmungen im Arbeitskontext etwas mit OCB zu tun hat, wird von Organ (1988) so beantwortet: Er geht davon aus, dass OCB bzw. Extrarollenverhalten bis zu einem gewissen Grad ein Ergebnis einer zeitweiligen Stimmung und der Wahrnehmung von Fairness ist.[767] OCB zeigt sich charakterlich spontan und unkontrolliert oder etwas kontrollierter oder überlegter. Ganz gleich wie sich Extrarollenverhalten zeigt, wenn es überdauernd stabil ist, dann korreliert es mit Arbeitszufriedenheit als ein Ergebnis erlebter oder wahrgenommener Fairness.

[764] Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 31, Zeile 14-17
[765] vgl. Sherrod; Downs (1974); Mathew; Canon (1975) in Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 31
[766] Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 33, Zeile 37-40, S. 34, Zeile 1
[767] vgl. Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 61

Organ (1988) schlägt auch eine Verbindung zur Persönlichkeit der oder des Beschäftigten, die oder der OCB zeigt, da einige stabile Charaktereigenschaften zumindest indirekt auch Determinanten des OCB sind.[768]

Nehmen Beschäftigte unfaires Verhalten ihnen gegenüber wahr, dann definieren sie ihren „implicit social contract“[769] den sie mit dem Unternehmen haben neu, beitreiben Selbstjustiz, z.B. in Form der inneren Kündigung. Wenn die „äußere“ Kündigung unmöglich ist, dann halten sie ihr Extrarollenverhalten zurück.

Eine Studie zu OCB im Krankenhaus (Boerner, Dütschke und Schämmle, 2005) hat gezeigt, dass gezeigtes Extrarollenverhalten zu mehr Belastung führt: „Je hilfsbereiter eine Pflegekraft gegenüber ihren Kollegen ist, desto stärker ist auch die Belastung, der sie ausgesetzt ist. Extra-Rollen-Verhalten stellt insofern selbst eine Belastung der Mitarbeiter dar, wenn etwa die eigene Arbeit unterbrochen wird, um Kollegen zu unterstützen, und später unter größerem Zeitdruck fertig gestellt werden muss.“[770]

Zufriedene Beschäftige im Krankenhaus (Ärzte und Pflegepersonal) gaben an, in großem Ausmaß Extrarollenverhalten zu zeigen. Daraus schließen die Autoren, dass eine Erhöhung der Zufriedenheit der Beschäftigten, eine Steigerung von OCB hervorrufen kann. Ebenso sagen sie, dass eine Erhöhung des Handlungsspielraums der Beschäftigten, z.B. in Form einer größeren Entscheidungsfreiheit bei der Abarbeitung der Aufgaben im Rahmen der notwendigen Standards, erforderlich ist, damit die OCB-Dimension der Eigeninitiative gestärkt werden kann.

Mehr Extrarollenverhalten bedeutet gleichzeitig auch eine größere objektive Belastung, wobei darauf zu achten ist, dass es nicht zu einer erhöhten subjektiven Beanspruchung der Beschäftigten kommt und dadurch der vorhandene Druck auf die Beschäftigten, z.B. aufgrund von Personalmangel, weiter steigt und zu einer Erhöhung des Stresses führt.[771] Bettina Kretschmann warnt ebenfalls davor, dass ein Engagement, das deutlich über den formalen Anforderungen liegt und implizit erwartet wird, zu Überlastungsreaktionen führen kann.[772]

Viele Termine und Aufgaben sind von BR-Mitgliedern, insbesondere von der oder dem Vorsitzenden zu erfüllen. Je nach Situation des Unternehmens und seiner Zukunftsperspektive, z.B. Betriebsänderung und damit verbundene von der Arbeitgeberseite angestrebte Kündigungen, gilt es das Rollenverhalten orientiert an der Gesetzgebung zu erfüllen. Die arbeitsvertraglich vereinbarten Stunden sind dann häufig nicht ausreichend. Ist der Geschäftsführer

[768] vgl. Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 61-62
[769] Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 78, Zeile 23
[770] Boerner, S.; Dütschke, E.; Schämmle, A. (2005); Freiwillig mehr tun? Organizational Citizenship Behavior im Krankenhaus: ein Vergleich zwischen Ärzten und Pflegekräften, zuerst erschienen in: Das Gesundheitswesen, 67/2005, Seite 770-776 und im Konstanzer Online-Publikations-System, URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:352-opus-54006 vom 09.10.2009, S. 774, Ziele 24-29, rechte Spalte
[771] Boerner, S.; Dütschke, E.; Schämmle, A. (2005); Freiwillig mehr tun? Organizational Citizenship Behavior im Krankenhaus: ein Vergleich zwischen Ärzten und Pflegekräften, S. 771 und 775
[772] vgl. Kretschmann, B. (2006); Organizational Citizenship Behavior – Eine kritische Bestandsaufnahme anhand eines Fallbeispiels zur Gruppenarbeit in der Automobilindustrie, S. 147

des Unternehmens ein wenig kooperativ geprägter Mensch, der den BR als „lästig“ empfindet, stehen weitere Probleme ins Haus des BR, die für die Mitglieder kaum gesetzlich geregelt sind aber dennoch professionell bewältigt werden müssen. Keine leichte Aufgabe, die „extra“ erfolgen muss, um irgendwie im Sinne der Beschäftigten einen Erfolg zu organisieren. Überlastungssituationen können hier leicht zustande kommen, und die BR-Mitglieder noch zusätzlich belasten und ihnen ihre Arbeit noch mehr erschweren.

Weitere Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitseigenschaften und freiwilligem Arbeitsengagement im Sinne von OCB, die aber alle moderat bis gering sind, trägt Peter M. Muck (2006)[773] zusammen. So z.B. konnten Gellatly und Irving (2001) „nachweisen, dass die beiden interpersonalen Dimensionen Extraversion und Verträglichkeit vor allem dann mit einem Maß umfeldbezogener Leistung zusammenhängen, wenn die selbst empfundene Autonomie hoch ist.“[774] Hierbei findet sich ein bidirektionaler Effekt für Verträglichkeit derart, dass diese eine negative Beziehung mit umfeldbezogener Leistung und geringer Autonomie aufweist. Beispielhaft anzuführen ist hier die Durchsetzung der Regeln der Organisation und Verhandlungen mit Gewerkschaften: Durch verträgliches Verhalten lässt sich das Verhandlungsziel ggf. nicht erreichen.[775] Dieser Sachverhalt ist BR-Mitgliedern bekannt und spricht sich sicherlich auch im Kreise derer herum, die ggf. kandidieren würden.

Hogan, Gybicki, Motowildo und Borman (1998) fanden folgendes heraus: „Wenn keine Möglichkeit des beruflichen Aufstiegs gegeben ist, erweisen sich eher Eigenschaften [der Persönlichkeit] als bedeutsam, die dazu dienen, allgemeine Anerkennung zu erhalten. Wenn hingegen Aufstiegsmöglichkeiten existieren, dann wird Leistungsmotivation bedeutsamer.“[776] Die Relevanz bestimmter Persönlichkeitseigenschaften ist abhängig vom Beruf oder anders formuliert, das organisationale System übt einen Moderatoreneffekt aus.

Gezeigtes OCB ist aufgrund der ausgewählten Studienergebnisse z.B. auch verträglichkeits-, extraversions-, stimmungs- und situationsgebunden.

Eine Studie zu OCB im Krankenhaus (Boerner, Dütschke und Schämmle, 2005) hat gezeigt, dass das gezeigte Extrarollenverhalten in Form von Eigeninitiative bei zunehmender Jobunsicherheit nachlässt.[777]

Kündigungsschutz durch die Kandidatur oder die Tätigkeit im Wahlvorstand, oder Anberaumung der Wahlen und die Tätigkeit im BR (§ 15 KSchG), inkl. Extrarollenverhalten, könnten den beruflichen Aufstieg hemmen oder begünstigen, je nach Unternehmen. Eine Gefahr den Arbeitsvertrag zu verlieren, gibt es in der Praxis auch als BR-Mitglied und erst recht als Wahlvorstandsmitglied oder Kandidat oder Kandidatin zum BR, trotz Kündigungsschutz in

[773] vgl. Muck, P. M., Hrsg. (2006); Persönlichkeit und berufsbezogenes Sozialverhalten, S. 545-548
[774] Gellatly; Irving (2001) in Muck, P. M., Hrsg. (2006); Persönlichkeit und berufsbezogenes Sozialverhalten, S. 548, Zeile 3-6
[775] vgl. Gellatly; Irving (2001) in Muck, P. M., Hrsg. (2006); Persönlichkeit und berufsbezogenes Sozialverhalten, S. 548
[776] Hogan, Gybicki, Motowildo und Borman (1998) in Muck, P. M., Hrsg. (2006); Persönlichkeit und berufsbezogenes Sozialverhalten, S. 547, Zeile 15-19
[777] Boerner, S.; Dütschke, E.; Schämmle, A. (2005); Freiwillig mehr tun? Organizational Citizenship Behavior im Krankenhaus: ein Vergleich zwischen Ärzten und Pflegekräften, S. 775, Zeile 23-25, linke Spalte

einigen Unternehmen in denen BR gänzlich unerwünscht sind. Es werden immer abmahnungswürdige Gründe gefunden und notfalls konstruiert. Diese führen ggf. zu einer fristlosen Kündigung, der der BR gem. § 103 BetrVG zwar zustimmen muss, wenn er dieses aber nicht tut, kann der Arbeitgeber sich die Zustimmung vom Arbeitsgericht ersetzen lassen und die Kündigung gilt. In der Folge sind damit massive Nachteile für den Menschen verbunden:

- eine Kündigungsschutzklage muss binnen 21 Tagen eingeleitet werden, in welcher der oder die ehemalige Beschäftigte darstellen muss, dass es nur darum ging, die Arbeit des BR zu behindern, was gem. § 119 BetrVG strafbar ist;
- Arbeitslosigkeit und Prüfung durch die Agentur für Arbeit, ob der Gekündigte Schuld an der Kündigung war und ihm oder ihr die dreimonatige Sperre des Arbeitslosengeldes droht,
- unzulässige Hinweise auf die Betriebsrats- oder Wahlvorstandstätigkeit oder die Kandidatur im Arbeitszeugnis, deren Entfernung im schlimmsten Falle mittels eines Klageverfahrens vor dem Arbeitsgericht erwirkt werden muss,
- die Schwierigkeit eine neue Arbeit zu finden,
- etc.

Ein hoher Preis für eine eigentlich ehrenwerte, wertzuschätzende und wichtige Aufgabe. Aber wie heißt es so schön: „Viel Amt und wenig Ehre."

Gibt es einen Unterschied zwischen Männern und Frauen beim Zeigen von Extrarollenverhalten bzw. OCB?

Zu Geschlecht und OCB berichtet Organ (1988), dass nach Eagly und Crowley (1986) vorgeschlagen wird, dass Männer zwar häufiger in einmaligen Situationen Fremden Unterstützung bieten. Die Einschränkung die dann beschrieben wird bezieht sich auf die traditionelle Assoziation im Zusammenhang von Männlichkeit und positivem Geltungsbedürfnis.

Insgesamt sagt Organ (1988), dass es in Feldstudien zu OCB keinen Zusammenhang zwischen Geschlecht (gender) und OCB gibt und stellt die Vermutung an, dass in Langzeitverhältnissen eher Formen von OCB auftreten, die in der Erziehung gefördert wurden und von denen man einige mit der weiblichen Rolle assoziieren würde: „Field studies of OCB show no relationship to gender, probably because in longer-term relationships, prosocial behavior depends much less on overcoming inhibitions. Also, long-run relationships lend themselves more to forms of OCB that are facilitated by nurturance, which some would associate more with the female role."[778]

Mittlerweile gibt es unterschiedliche Studien zu OCB und Gender. Eine z.B. ist von Lovell et al. (1999) erstellte Studie beschäftigte sich mit dem Einfluss von Gender und dem Zusammenhang von OCB und Leistungsbeurteilung. Die Autorinnen und Autoren erwähnen, dass

[778] Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 84, Zeile 10-15

Ruble (1983) herausgefunden hat, dass „people viewed qualitites such als ‚kind', ‚understanding', ‚considerate', ‚devotes self to others', and ‚helpful to others' as more typical of women than men. An employee who acts in these kind and benevolent ways would be an employee who engages in a high level of OCB."[779] Unterschiedliche Studien zeigen, dass Mädchen und Frauen sich mehr kümmern und helfen und dieses auch in einer höheren Qualität tun als Jungen und Männer. (Astin, 1991; Bridges, 1989; George, Carroll, Kersnick und Calderon, 1998) Unterschiede im Sozialverhalten von Männern und Frauen kann auch auf die unterschiedlichen sozialen Rollen, die sie ausfüllen zurückgehen, für die sie unterschiedliche Fertigkeiten lernen, so Eagly (1987).[780]

Lovell et al. (1999) selbst arbeiten heraus, dass OCB und Leistungsbeurteilungen signifikant positiv zusammenhängen: „The higher the level of OCB the higher the performance evaluation."[781] Frauen erbringen "higher levels" von Extrarollenverhalten als ihre männlichen Kollegen, insbesondere in der Dimension der Hilfsbereitschaft.

Allerdings erhielten die Frauen keine höheren Leistungsbewertungen als ihre männlichen Kollegen. Die Autorinnen und Autoren mutmaßen, dass dieses Ergebnis darauf zurückgehen kann, dass die Erwartungen an Frauen als gesamte Gruppe sind, dass sie hilfsbereiter, höflicher/liebenswürdiger als Männer sind, und dass die Frauen in der Untersuchungsgruppe aufgrund dessen, nicht besser bewertet wurden als ihre männlichen Kollegen. (indirekte Diskriminierung) „The discrimination was that, overall, women engaged in more OCB than men yet were not evaluated more highly than men were."[782] Es könnte aber auch sein, dass sie aufgrund dieser Erwartungshaltungen zu ihrem OCB (Geschlechterstereotype) höhere Leistungsbeurteilungen erhielten. Wirklich nachgewiesen werden konnte letzteres von Lovell et al. (1999) aber nicht.

Alles in allem erhielten Frauen höhere Bewertungen, für als typisch weiblich zu sehende, Extrarollenanteile. Für Anteile, die als männlich zu sehen sind, erhielten sie gleich hohe Bewertungen wie die Männer oder neutrale Bewertungen. Dieses geschieht auf Grundlage von Geschlechterstereotypen: „it is unlikely that the gender difference in OCB ratings was due to gender stereotyping."[783] Der Hinweis der Autorinnen und Autoren, dass diese Studie nicht auf alle Arbeitszusammenhänge und Arbeitsverhältnisse übertragbar ist, und aus Sicht der Autorin der vorliegenden Arbeit daher vermutlich auch nicht als repräsentativ gelten kann, ist hier anzufügen.

---

[779] Ruble (1983) in Lovell, S. E.; Kahn, A. S.; Anton, J.; Davidson, A.; Dowling, E.; Post, D.; Mason, C. (1999); Does Gender affect the link between OCB and Performance Evaluation? Brief Report in Sex Roles, Vol. 41, Nos. 516 in http://www.springerlink.com/content/n3657v05753833x0/ vom 05.11.2010, S. 471, Zeile 19-23

[780] vgl. Astin (1991); Bridges (1989); George; Carroll; Kersnick; Calderon (1998); Eagly (1987) in Lovell et al. (1999); Does Gender affect the link between OCB and Performance Evaluation?, S. 471

[781] Lovell et al. (1999); Does Gender affect the link between OCB and Performance Evaluation?, S. 475, Zeile 25-26

[782] Lovell et al. (1999); Does Gender affect the link between OCB and Performance Evaluation?, S. 476, Zeile 25-26

[783] Lovell et al. (1999); Does Gender affect the link between OCB and Performance Evaluation?, S. 476, Zeile 18-19

Da es in der Praxis aus verschiedenen Gründen erfahrungsgemäß immer wieder schwierig ist, Frauen zur Kandidatur für den BR zu bewegen, kann es nicht an mangelnder Hilfsbereitschaft liegen, dass sie nicht kandidieren möchten. Es muss andere Gründe geben, die in Kapitel 9 vermutlich zutage treten werden.

In der Rolle als BR-Mitglied hingegen könnten von Lovell et al. (1999) beschriebene Probleme auftreten. Wie ebenfalls von Organ (1988) erwähnt, spielen Geschlechterstereotype eine Rolle beim Zeigen von OCB oder Extrarollenverhalten, da die gängigen Erwartungshaltungen an Frauen und Männer unterschiedlich sind, aufgrund der ihnen zugeschrieben Rollen und ihrem typischen Verhalten in diesen. Von Frauen werden offensichtlich Verhaltensweisen schlichtweg erwartet, weil sie Frauen sind und dieses Verhalten findet daher keine gesonderte Wertschätzung.

Organ (1988) spricht bei OCB auch vom „good soldier syndrom“[784], jemand zeigt Extrarollenverhalten und fügt sich damit gut in ein Unternehmen oder eine Organisation ein. Bei einem BR-Mitglied oder jemandem, der oder die kandidieren möchte, sollte es sich idealer Weise um jemanden handeln, der oder die sich als kritischer Organisationsbürger erweist und in der Lage ist aus der sog. „Hupschrauberperspektive“ auf die Organisation bzw. das Unternehmen zu blicken, zu reflektieren und dann konstruktive Kritik, ggf. über das als BR-Mitglied geforderte oder gesetzlich verordnete Maß hinaus, eben „extra“, zu äußern. Loyalität sollte hier im Hintergrund verankert sein und keine Distanz, damit ein „guter Soldat“ nicht nur ein „braver Soldat“, sondern auch ein innerlich „verpflichteter Soldat“ sein kann.[785] (Matiaske und Weller, 2003) Dieses freiwillige auf Gegenseitigkeit beruhende Verhalten, das in der im Unternehmen etablierten Kultur mit Regeln und Maßnahmen ein faires Vorgehen stützt, soll der Organisation bzw. dem Unternehmen nützlich sein.[786] Extrarollenverhalten wird daher nach Organ (1988) als der „Kitt“[787] der das Unternehmen zusammenhält, oder wie oben nach Ferdinand W. Nerdinger zitiert als „sozialer Kitt“, oder nach O. E. Williamson (1990) als Schmieröl im Getriebe[788] bezeichnet.

Die Kandidatur zum BR als auch das über das Rollenverhalten hinausgehende Extrarollenverhalten, oder OCB als BR sind Teil dieses sozialen Kittes, ohne den die Beschäftigten häufig massive Probleme haben, ihre Arbeitsbedingungen mit spontaner oder längerfristiger Unterstützung über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus, beschäftigtenfreundlich zu gestalten, Arbeitsplätze zu erhalten oder einfach „nur“ auf eine angenehme Art und Weise miteinander arbeiten zu können. Aufgrund der unterschiedlichen Schwierigkeiten, die BR-Arbeit in

[784] vgl. Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, S. 1
[785] vgl. Matiaske, W.; Weller, I. (2003); Extra-Rollenverhalten, S. 112
[786] vgl. Kretschmann, B. (2006); Organizational Citizenship Behavior – Eine kritische Bestandsaufnahme anhand eines Fallbeispiels zur Gruppenarbeit in der Automobilindustrie, S. 150
[787] Matiaske, W.; Weller I. (2005); Materielle Anreize und die Motivation zum freiwilligen Engagement: Was und wie viel ist „extra“ am Extra-Rollenverhalten, S. 77, Zeile 29, linke Spalte
[788] vgl. Matiaske, W.; Weller I. (2005); Materielle Anreize und die Motivation zum freiwilligen Engagement: Was und wie viel ist „extra“ am Extra-Rollenverhalten, S. 77

der Praxis gelegentlich mit sich bringt, ist es als beachtlich zu bewerten, dass Beschäftigte sich der BR-Arbeit stellen wollen und dies, zusätzlich zu ihrer Arbeit, aus welcher Motivation heraus auch immer, tun.

Avoiding harm becomes am moral duty
while doing good remains a moral idea
that people should strive for.
Lívia Markóczy und Katherine Xin[789]

4.1.5.3 BR-Arbeit als moralisch, unverwerfliches Verhalten

Warum ist es Menschen ein Anliegen sich moralisch korrekt zu verhalten? Handeln sie so aus altruistischen Motiven oder weil sie Optimisten sind und Gutes zu tun ihnen gut tut und sie persönlich belohnt? Und warum sind sie bereit für moralisch unverwerfliches Verhalten Verzicht zu üben?

Im Heft GEOkompakt mit dem Titel „Warum wir gut und böse sind“ aus dem Jahr 2010 befassen sich drei der Artikel mit den Themen Moral, Altruismus und Optimismus. Für die vorliegende Arbeit zentrale Inhalte werden im Folgenden kurz dargestellt.

Moral: Die moralische Entwicklung beginnt kurz nach der Geburt. Man durchläuft eine „moralische Karriere“[790], so Ute Eberle (2010), und jede und jeder lernt dabei, anders zu beurteilen, was Gut und was Böse ist. Mit zwölf Monaten haben Kinder eine Vorstellung davon, was fair und was unfair ist. Schon Kinder handeln altruistisch und helfen sogar ihnen unbekannten Erwachsenen oder weinen mit anderen Kindern.[791] Sie handeln empathisch. Empathie ist die angeborene biologische Grundlage moralischen Handelns.[792] „Tatsächlich bleiben uns die eigenen Interessen ein Leben lang am nächsten, fortwährend streiten moralische Prinzipien und egoistische Motive um den Vorrang.“[793] „Die moralische Identität eines Menschen hängt also nicht nur davon ab, welchen individuellen Wertekatalog er entwickelt hat, sondern auch davon, wie sehr er sich an sein moralisches System gebunden fühlt.“[794] Die Bindung an dieses System wird maßgeblich dadurch beeinflusst, wie anständig und fair sich Heranwachsende von ihren Mitmenschen behandelt fühlen, z.B. beeinflusst durch Elternhaus und Schule, es handelt sich um eine tiefempfundene Verpflichtung. Werden Talente und Interessen abgewertet, Wünsche verweigert oder ohne ersichtlichen Grund geschimpft, dann wird von Kindern eine unberechenbare Härte empfunden, die sich durch die Verankerung eines Gefühls der Nutzlosigkeit manifestiert. Die Welt wird als feindlicher und gefährlicher Ort erlebt

[789] Markóczy, L.; Xin, K. (2004); The virtues of omission in Organizational Citizenship Behavior, 29 Seiten in http://goldmark.org/livia/papers/ocb/ocb.pdf am 11.10.2009, S. 2, Zeile 35, Seite 3, Zeile 1
[790] Elberle, U. (2010); Der Mensch und die Moral in GEOkompakt, S. 50, Zeile 34-35
[791] vgl. Elberle, U. (2010); Der Mensch und die Moral in GEOkompakt, S. 51
[792] vgl. Elberle, U. (2010); Der Mensch und die Moral in GEOkompakt, S. 55
[793] Elberle, U. (2010); Der Mensch und die Moral in GEOkompakt, S. 54, Zeile 35-38, rechte Spalte
[794] Elberle, U. (2010); Der Mensch und die Moral in GEOkompakt, S. 55, Zeile 45-48, linke Spalte

und die Empathie kann verkümmern. Das Moralempfinden wird somit durch viele Parameter geprägt – etwa durch Elternhaus, Kindergarten, Schule etc.[795]

Altruismus bezeichnet nach dem Artikel von Bertram Weiß (2010) die Eigenschaft des Menschen, sich uneigennützig für andere einzusetzen, und dabei sogar das eigene Leben in Gefahr zu bringen.[796] Taten dieser Art und Güte sind der Inbegriff des Guten und Ausdruck der Menschlichkeit.[797] Verwandtschaft, Gefahr, Austausch von Gefälligkeiten, Empathie und der Sinn für Gerechtigkeit begünstigen altruistisches Verhalten. Solidarität und Hilfsbereitschaft aber auch Intoleranz gegenüber Gruppenfremden, nehmen in einer Gesellschaft nachweislich zu, wenn Gefahren drohen.[798]

US-Anthropologe James Rilling hat nach Bertram Weiß (2010) während einer Studie die Gehirnaktivitäten von Frauen aufgezeichnet. Sobald sich eine Probandin großzügig zeigte, wurde das „Belohnungssystem" im Gehirn erhöht aktiv „Dieses Geflecht von Nervenzellen regt den Körper an, Glückshormone freizusetzen, die uns Lust empfinden lassen."[799] Man handelt altruistisch, weil es einem gut tut. Gutes zu tun hebt die Laune, man macht sich selbst eine Freude. Hierbei handelt es sich vermutlich um einen raffinierten Trick der Natur: man wendet sich einem anderen zu und fördert und stärkt zugleich sich selbst. Im Augenblick des Schenkens geht es dem dann (vordergründig) altruistisch handelnden Menschen besser.

Weitere Studien belegen: „Wer häufig hilft, scheint besonders optimistisch zu sein."[800] Man ist offenbar seltener körperlich krank, depressiv oder ängstlich. Es gibt Hinweise darauf, dass selbstlose Menschen im Durchschnitt länger leben als Egoisten.

Optimismus: Sowohl das Erbgut als auch kindliche und jugendliche Erfahrungen in der Zeit, in der unser Gehirn heranreift (emotionales Lernen), beeinflussen offenbar, ob jemand Optimist wird. Fest steht: positiv denkende Menschen sind gesünder und leben länger.[801] Der Glaube an das Gute hält nicht nur geistig sondern auch körperlich fit.[802] Optimismus stärkt das Selbstwertgefühl und dies die Zuversicht – eine positive Rückkoppelung.[803] (Liesemer, 2010)

So können Gemütszustände der Mutter über deren Hormonspiegel durch den Fötus wahrgenommen werden und die mütterliche Grundhaltung überträgt sich auf das Kind.

Wenn die Eltern die Talente ihrer Nachkommen fördern, sie verlässlich umsorgen und ihnen ein Gefühl von Geborgenheit vermitteln, erfolgt die Entwicklung einer natürlichen Zuversicht „Sie vertrauen auf ihre Stärken und erfahren, dass sie tatsächlich in der Lage sind, ihre Ziele

[795] vgl. Elberle, U. (2010); Der Mensch und die Moral in GEOkompakt, S. 55
[796] **Die Definition geht zurück auf den französischen Philosophen Auguste Comte (um 1850).** vgl. Weiß, B. (2010); Altruismus, der (Selbstlosigkeit) von lat. *alter* = der andere) in GEOkompakt, S. 87
[797] vgl. Weiß, B. (2010); Altruismus, der (Selbstlosigkeit) von lat. *alter* = der andere) in GEOkompakt, S. 88
[798] vgl. Weiß, B. (2010); Altruismus, der (Selbstlosigkeit) von lat. *alter* = der andere) in GEOkompakt, S. 96
[799] Weiß, B. (2010); Altruismus, der (Selbstlosigkeit) von lat. *alter* = der andere) in GEOkompakt, S. 97, Zeile 19-22, linke Spalte
[800] Weiß, B. (2010); Altruismus, der (Selbstlosigkeit) von lat. *alter* = der andere) in GEOkompakt, S. 97, Zeile 31-32, linke Spalte
[801] vgl. Liesemer, D. (2010); Optimismus – Die Macht der Zuversicht in in GEOkompakt, S. 79-80
[802] vgl. Liesemer, D. (2010); Optimismus – Die Macht der Zuversicht in in GEOkompakt, S. 82
[803] vgl. Liesemer, D. (2010); Optimismus – Die Macht der Zuversicht in in GEOkompakt, S. 83

zu erreichen."[804] Positive Gefühle stellen sich dann bei Kindern ein, wenn sie in schwierigen Situationen nicht alleingelassen werden. Andersherum betrachtet ruft das Alleinlassen negative Gefühle hervor, die die innere Haltung prägen, was zu trübsinnigen und pessimistischen Kindern und später auch Erwachsenen führen kann. Taten folgen nicht nur Gedanken, sondern Gedanken folgen auch Taten. So schafft die jeweilige Lebenseinstellung ihre eigene Realität – und bestätigt sich damit in positiver oder negativer Form oftmals selbst.[805] Die Selbstwahrnehmung und das Vertrauen in die Zukunft werden durch Erfolgserlebnisse in der Kindheit gestärkt. Im Erwachsenenalter haben Kultur und Lebensumstände in denen Menschen leben, weniger Einfluss darauf, ob jemand Optimist ist.[806]

Die Psychologin Suzanne Segerstrom, University Kentucky hat lt. Dirk Liesemer (2010) festgestellt, dass es sozusagen einen „Dynamo des Optimismus" gibt, der als eine Art Perpetuum Mobile funktioniert: „Ein zuversichtlicher Mensch handelt, und je stärker er daran glaubt, dass die Zukunft Gutes bereit hält, desto weniger lässt er sich von möglichen Problemen entmutigen, desto zielorientierter kann er also an seinen Plänen arbeiten. Das wiederum erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass er seine Ziele wirklich erreicht. Hat er Erfolg, bestärkt dies den Optimisten wiederum in seinem Glauben an das Gute."[807] Bei Pessimisten verkehrt sich diese Verhaltens- und Gedankenkette.

Pessimisten sehen für die Zukunft schwarz. Stress wirkt auf sie anstrengend und zermürbend. Sie fühlen sich energielos und entmutigt. Optimisten hingegen erleben eine gewisse Erfüllung und Genugtuung unter Leistungsdruck. Arbeit gibt ihnen mehr Energie als sie ihnen raubt. Wenn Optimisten hoch konzentriert sind und in ihrer Tätigkeit aufgehen, denken sie an nichts Anderes mehr. Ein Gefühl des Fließens stellt sich ein. Es handelt sich um ein positives Stresserleben als sog. „Flow". Im Gehirn gibt es bestimmte Areale, die bei Optimisten aktiv sind und bei Pessimisten hingegen nicht.[808]

Eine zentrale Annahme der Mikroökonomik ist nach Robert H. Frank (2004), dass Menschen rational agieren und grundsätzlich an sich selbst interessiert sind, was sich mit den zusammengetragenen Inhalten insbesondere zu Altruismus und auch zu Moral und Optimismus decken würde. Damit verbundenes Verhalten kann zur Erreichung eines „present-aim"[809], also einem Ziel im Hier und Jetzt, erfolgen. Absolut effiziente Verhaltensweisen werden gezeigt, die zu solch einem Ziel führen. „Efficient in the pursuit of whatever aims she happens to hold at the moment of actions." Dabei kann es zu selbstzerstörerischem Verhalten kommen, was die Frage aufwirft, ob so ein Ziel dann wirklich noch Sinn macht.[810] „Self-interest

[804] Liesemer, D. (2010); Optimismus – Die Macht der Zuversicht in in GEOkompakt, S. 80, Zeile 36-38, rechte Spalte
[805] vgl. Liesemer, D. (2010); Optimismus – Die Macht der Zuversicht in in GEOkompakt, S. 81
[806] vgl. Liesemer, D. (2010); Optimismus – Die Macht der Zuversicht in in GEOkompakt, S. 83
[807] Liesemer, D. (2010); Optimismus – Die Macht der Zuversicht in in GEOkompakt, S. 81, Zeile 39-43, rechte Spalte; S. 82, Zeile 1-6, linke Spalte
[808] vgl. Liesemer, D. (2010); Optimismus – Die Macht der Zuversicht in in GEOkompakt, S. 83
[809] vgl. Frank, R. H. (2004); What price the moral high ground?, S. 71
[810] vgl. Frank, R. H. (2002); Microeconomics and Behavior, 5. Auflage, McGraw-Hill Professional, S. 241

standards“ beim Erreichen von Zielen können ebenfalls vorliegen.[811] Hierbei sind die Motive der Menschen deckungsgleich mit ihren eigenen materiellen Zielen. Hilfsbereitschaft, Gerechtigkeitssinn, Redlichkeit, Ehrlichkeit oder Treue als Richtlinie („fidelity to principle“) oder dergleichen werden nicht einbezogen.[812] (Frank, 2002)

Dabei ist davon auszugehen, so Gordon Tullock (1976) in Robert H. Frank (2004), dass Menschen in erster Linie eigennützig handeln: “the average human being is about 95 percent selfish in the narrow sense of the term.”[813] Es handelt sich hierbei also um ein wichtiges menschliches Motiv.[814] Allerdings ignoriert dieses Eigennützigkeits-Modell nach Frank, dass Menschen eine ganze Reihe von Zielen verfolgen und sich diesbezüglich verhalten, ggf. auch Ziele verfolgen und Verhaltensweisen zeigen, die mit ihren eigennützigen Zielen konfligieren können. Egoistische Menschen können mit dieser Problematik nicht gut umgehen.[815] [816] (Frank, 2002 und 2004)

Bei der empirischen Betrachtung dieser „anderen“ Präferenzen, die bei der Erreichung von Zielen eine Rolle spielen geht Robert H. Frank (2004) bei Untersuchungen auf dem Arbeitsmarkt von folgendem aus: “Just as wage differentials across jobs that carry different levels of risk tell us something about workers’ preferences regarding safety, wage differentials in other settings shed light on the strength of our concerns about each other.”[817]

Frank diskutiert, dass

a) eine grobe Untersuchung einer großen Anzahl von College Absolventen zeigen, dass Gehaltsunterschiede die moralischen Voraussetzungen und Ansprüche verschiedener Berufe oder Arbeitsplätze eher erklären, als Human-Kapital-Variablen, die traditionell in diesem Zusammen von Ökonomen genutzt werden.[818] und

b) „A second intriguing finding from the same sample is that measures of moral satisfaction do much to eliminate unexplained wage differentials between men and women.“[819]

Der Autor nimmt an, dass ein Grund für den geringen Verdienst von Frauen, die durchschnittlich vergleichbar gut qualifiziert sind wie Männer, ist, dass sie eher dazu neigen sich Berufe oder Arbeitsplätze auszusuchen, die ein höheres Maß an moralischer Befriedigung bieten. Solche Arbeitsplätze werden seiner Auffassung nach substantiell niedriger vergütet, weil sie dieses wünschenswerte Attribut anbieten. Männer, die diese Berufe oder Arbeitsplätze wählen, leiden unter der gleichen Gehaltseinbuße wie die Frauen. Da Männer diese Berufsfelder oder Arbeitsplätze seltener wählen, ist ihre durchschnittliche Gehaltseinbuße

[811] vgl. Frank, R. H. (2004); What price the moral high ground?, S. 71
[812] vgl. Frank, R. H. (2002); Microeconomics and Behavior, 5. Auflage, McGraw-Hill Professional, S. 241
[813] Tullock, G. (1976) in Frank, R. H. (2004); What price the moral high ground?, Seite 71, Zeile 2-3
[814] vgl. Frank, R. H. (2004); What price the moral high ground?, S. 71
[815] vgl. Frank, R. H. (2002); Microeconomics and Behavior, 5. Auflage, McGraw-Hill Professional, S. 242
[816] vgl. Frank, R. H. (2004); What price the moral high ground?, S. 71
[817] Frank, R. H. (2004); What price the moral high ground?, S. 71, Zeile 24-27
[818] vgl. Frank, R. H. (2004); What price the moral high ground?, S. 71-72
[819] Frank, R. H. (2004); What price the moral high ground?, S. 72, Zeile 3-5

geringer.[820] Frauen wären aufgrund dieser Annahme also eher und häufiger bereit, für moralisch Aspekte, die ihnen bei der Arbeit wichtig sind, Einbußen oder Nachteile hinzunehmen.

Die Idee, dass moralische Ansprüche bei der Berufswahl oder Arbeitsplatzwahl eine Rolle spielen wurde bereits 1957 von Rosenberg bearbeitet. Er stellte die Frage, in welchem Maße der Beruf oder die Karriere die folgenden Punkte befriedigen muss, bevor er von ihnen als IDEAL bezeichnet werden kann[821], heraus, dass die Möglichkeit anderen zu helfen oder sie zu unterstützen auf Platz 4 von 10 landete, nach der Möglichkeit spezielle Fähigkeiten oder soziale Kompetenzen nutzen zu können (Platz 1), eine sichere und stabile Zukunft vor sich zu haben (Platz 2) und die Möglichkeit zu haben, kreativ und originell in der Arbeit sein zu können (Platz 3). Eine überwältigende Mehrheit der befragten College Studierenden wäre bereit, im Tausch für zusätzliche Möglichkeiten anderen zu helfen, auf Gehalts- oder andere erwünschte Arbeitsbedingungen im Beruf zu verzichten. "Taken at vace value, theses responses suggest that an overwhelming majority of college students would be willing to trade pay or other desired working conditions in exchange for additional opportunities to help others in the job."[822] Über die Höhe des möglichen Gehaltsverzichts wird nichts gesagt.

Bei der Befragung von Führungskräften fand Baumhart (1968) heraus, dass unethisches Vorgehen eines Unternehmens die Personalrekrutierung vom Arbeitsmarkt erschwert.

Das alles gibt wenig Auskunft über die Bereitschaft darüber, in welchem Maße Beschäftigte bzw. potenzielle Beschäftigte auf Arbeitsbedingungen oder Gehalt verzichten, um in einer Arbeitsumgebung zu sein, die soziale Verantwortung hervorhebt.[823] Er geht von einem Zusammenhang aus.

Hier setzt Frank mit seinen Untersuchungen[824] an. Aus seinem „Cornell Employment Survey"[825] in dem er die Arbeitgeber in gewinnerwirtschaftende Unternehmen (for-profit), nicht gewinnerwirtschaftende Organisationen/Unternehmen (nonprofit) und den öffentlicher Dienst unterteilte, nahm er eine grobe Messung des Maßes an sozialer Verantwortung, die mit dem Job der Befragten einher geht, vor. Die beste Bewertung erhielt der nonprofit Sektor, gefolgt vom öffentlichen Dienst. Der for-profit Bereich bestätigt nach Aussage der Befragten jegliche Annahme der moralischen Schädlichkeit, was nicht bedeutet, dass das in der Realität wirklich so ist. "It is that survey respondents consistently rate jobs in the nonprofit sector as more satisfying in oral terms than otherwise similar jobs in the for-profit sector."[826]

---

[820] vgl. Frank, R. H. (2004); What price the moral high ground?, S. 72
[821] vgl. Rosenberg (1957) in Frank, R. H. (2004); What price the moral high ground?, S. 72
[822] Frank, R. H. (2004); What price the moral high ground?, S. 73, Zeile 11-14
[823] vgl. Frank, R. H. (2004); What price the moral high ground?, S. 74
[824] **Umfangreiche Inhalte zu den Untersuchungen**: vgl. Frank, R. H. (2004); What price the moral high ground?, S. 74-89
[825] **1980s, Cornell University's career centre, employment survey of recent graduates of the university's College of Arts and Sciences "This survey provided information on the current activities of respondents nine months after their graduation."** (vgl. Frank, R. H. (2004); What price the moral high ground?, S. 76, Zeile 3-4) **Those who were gainfully employed: Information of annual salary, job title and the name and the location of the employer, almost all of theses data pertained to first jobs.**
[826] Frank, R. H. (2004); What price the moral high ground?, S. 76, Zeile 22-24

Frank (2004) schreibt weiter: “One of the most striking patterns in the Cornell survey was the size of the average wage differentials among these employment sectors: An employee in the for-profit sector, for example, earned almost 21 percent more than a government worker, while an employee in the private non-profit sector earned more than 32 percent less than a government worker.”[827] Unter den Befragten betrachtet, erhalten Männer durchschnittlich 14 % mehr Gehalt als Frauen. Die Gehaltsdifferenz zwischen nonprofit-Organisationen und for-profit-Unternehmen betrug in den ausgewählten Unternehmen und Organisationen durchschnittlich ca. 59 %.[828]

Non-profit-Unternehmen oder -Organisationen zahlen weniger Gehalt als andere. Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen an der Cornell-Studie, die sich für einen Job im nonprofit Sektor entschieden hatten, hätten nach Frank (2004) ganz leicht auch Arbeitsplätze im besser bezahlten, im gewinnerwirtschaftenden for-profit Sektor finden können; Dass sie sich für diese Arbeitsplätze entschieden, bedeutet, dass in diesen Fällen andere Aspekte ausschlaggebend waren.[829]

Auffällig ist, dass Männer mit den gleichen Gehaltseinbußen in den moralisch befriedigenden Arbeitsbereichen leben müssen, diese aber mit einer weniger hohen Wahrscheinlichkeit wählen: „When males chose jobs deemed to afford high levels of moral satisfaction, they suffered the same reduction in pay that women did. But men were much less likely to have chosen such jobs in the first place.”[830] Das Geschlecht scheint in der Grundgesamtheit der befragten Studierenden grundsätzlich keinen unabhängigen Einfluss auf das Gehalt gehabt zu haben.

Die oben formulierte Annahme von Frank, wird neben der exemplarisch dargestellten Studie, auch durch weitere seiner Untersuchungen bestätigt.[831]

Robert H. Frank (2004) kommt insgesamt betrachtet zu u. a. den folgenden Ergebnissen:

- Anderen zu helfen ist eines der wichtigsten Karriereziele.
- Die ethnische Haltung eines Unternehmens hat signifikanten Einfluss auf seine Möglichkeit erwünschtes Personal zu bekommen und zu halten.
- Es gibt einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und dem Ausmaß, zu dem Befragte angaben, dass die Firma in unethisches Verhalten verstrickt ist.
- Es gibt eine starke signifikant negative Korrelation zwischen dem Jahresverdienst und dem Maße in der Beschäftigte und die Beschäftigung als moralisch befriedigend gesehen werden.

[827] Frank, R. H. (2004); What price the moral high ground?, S. 76, Zeile 25-29
[828] vgl. Frank, R. H. (2004); What price the moral high ground?, S. 76-77
[829] vgl. Frank, R. H. (2004); What price the moral high ground?, S. 77
[830] Frank, R. H. (2004); What price the moral high ground?, S. 80, Zeile 3-6
[831] vgl. Frank, R. H. (2004); What price the moral high ground?, S. 83-86

a) Das gleiche Muster wurde im Vergleich zu Geldbeträgen, die an Experten gezahlt wurden, die Tests für die Tabak-Industrie (moralisch nicht vertretbar) und ihre „counterparts“, also Gegenstücke oder Entsprechungen, die Tests für die American Heart Association (moralisch „sauber“) durchführen und anderen öffentlichen Interessengruppen, beobachtet.

b) Ex-Studierende gaben an, dass sie große Zusatzzahlungen/Vorteile fordern würden bzw. benötigten, bevor sie willens wären, zu einem weniger sozial verantwortlich handelnden Arbeitgeber zu wechseln.[832]

Ganz kurz gefasst kann man auf Grundlage der Studienergebnisse von Frank (2004) zu dem Schluss kommen: Tue Gutes (entlaste Dein Gewissen) und zahle dafür (auch noch und sogar sehr viel). Warum tun Menschen so etwas? Was verleitet sie dazu?

Menschen tun so etwas, weil sie bereits als Kind gelernt haben, was gut ist und was böse, was fair und was unfair, und weil gutes Verhalten auch im Erwachsenenalter vom Körper belohnt wird und zu einem reinen Gewissen führt. Man fühlt sich gut, wenn man sich altruistisch verhalten hat, geholfen hat, Erfolge hat und offensichtlich ist persönlich als moralisch gut bewertetes Verhalten so wertvoll, dass materieller Verzicht dafür geübt wird.

BR-Kandidatur und -tätigkeit kann somit als ein Geschenk, eine Extrarolle neben oder statt der normalen beruflichen Tätigkeit, gemeinnützige Tätigkeit, ein Ehrenamt, eine Hilfeleistung an Kolleginnen und Kollegen im Unternehmen betrachtet werden, die dem oder der Betroffenen selbst ggf. viel Stress, Ärger und Arbeit, aber dennoch Genugtuung, vielleicht sogar Freude oder Glücksgefühle, höheres Ansehen (herausgehobene Stellung) aus Sicht anderer Beschäftigter und Erfolge durch Arbeitsergebnisse, die dem BR-Mitglied selbst und anderen Beschäftigten zu Gute kommen, einbringen kann.

Menschen erleben durch einen Strauss von Verhaltensweisen, die eng definiert als konfliktreich im Verhältnis zum Egoismus gelten können, Befriedigung, so z.B. durch Spenden an karitative Organisationen, wählen gehen und/oder Mülltrennung.[833] (Frank, 2002) Hintergrund ist, dass sie davon ausgehen, etwas Gutes zu tun und moralisch auf dem richtigen Weg zu sein.

Pure Egoisten, die nach der zentralen Annahme der Makroökonomik, wie bei Frank (2004) geschildert, aus ihrer Warte rational aus purem Eigennutz handeln, erleiden erfahrungsgemäß nach einiger Zeit Schiffbruch in der BR-Arbeit, indem sie sich z.B. mit dem Arbeitgeber verbünden oder/und von den Beschäftigten aufgrund eines Straußes nicht erfüllter Erwartungen nicht wiedergewählt werden. Sie kommen, wie oben beschrieben, mit den gemeinnützigen Anteilen der BR-Tätigkeit nicht gut zu Recht und „ent-täuschen“ dabei im wahrsten Sin-

[832] vgl. Frank, R. H. (2004); What price the moral high ground?, S. 90
[833] vgl. Frank, R. H. (2002); Microeconomics and Behavior, 5. Auflage, McGraw-Hill Professional, S. 243

ne des Wortes ihre Wählerinnen und Wähler, die dieses wahrnehmen und bei der nächsten Wahl durch ihren Wahlboykott oder ein „Kreuzchen“ an einer anderen Stelle, quittieren.

BR-Arbeit ist nicht moralisch verwerflich sondern dazu da, um Vorteile für die Beschäftigten zu erarbeiten und Nachteile abzuwenden, aber die Frage stellt sich, warum nutzt man seine Kraft nicht eher für die eigene Karriere und egoistisch anmutende Aspekte im Arbeitsleben?

Gemessen am Eingangszitat, das dem Kapitel voran steht: es ist eine moralische Idee für die man sich einsetzen sollte, wobei das Abwenden von Nachteilen eine moralische Verpflichtung darstellt. (Markóczy und Xin, 2004)[834]

Wenn man den Ergebnissen der GEOkompakt-Texte (Eberle, Weiß und Liesemer, 2010) in die Gedanken zur BR-Tätigkeit einbindet, dann verkraften Optimisten die Arbeit im BR-Gremium oder in einer Führungsposition im BR, z.B. als Vorsitzende oder Vorsitzender, besser als Pessimisten. Sie nehmen die Misserfolge nicht zu schwer und setzen sich trotz aller Widrigkeiten immer wieder und weiter für sich und andere ein. Die Vermutung liegt nahe, dass pessimistisch eingestellte Menschen sich eher nicht aufstellen lassen würden, aufgrund dessen, dass sie kaum Erfolge im Engagement vermuten und das Durchhaltevermögen aufgrund des differierenden negativen Stressempfindens abträglich ist.

In einem BR kann man für sich und andere Gutes tun, Freude daran haben, Bestätigung durch die Menschen im Betrieb, deren Interessen man vertritt (durch die Wahl, durch Gespräche etc.), erfahren, wird dafür freigestellt und weiterhin bezahlt (Extrarolle während der Arbeitszeit aber „über“ die eigentliche Aufgabe hinaus, die dann ggf. ins Hintertreffen gerät, man muss nicht davon leben) und darf nicht schlechter behandelt werden als andere Arbeitnehmer, z.B. keine Repressalien erfahren, auch wenn unpopuläre Ziele gegenüber dem Arbeitgeber vertreten werden (müssen). Die BR-Tätigkeit ist auch mit einer Teilzeitbeschäftigung zu vereinbaren. Die Erweiterung des eigenen Horizontes durch neue Erfahrungen, immer neue Themen, die bearbeitet werden müssen, Weiterbildungen, Erfahrungen mit Beschäftigten, mit Organisationen etc. kommen hinzu und fordern einen Menschen – halten den Geist auf Trab.

Nach ethischen Gesichtspunkten – tue Gutes (und entlaste Dein Gewissen) und zahle dafür (manchmal sogar sehr viel) – letzteres kommt weniger materiell zum tragen – müsste es sich bei der BR-Arbeit als altruistischer Tätigkeit insbesondere für Frauen um eine begehrte oder zumindest begehrenswerte und ggf. „beglückende“ Aufgabe handeln und dennoch möchten sich viele Beschäftigte nicht aufstellen lassen.

[834] Markóczy, L.; Xin, K. (2004); The virtues of omission in Organizational Citizenship Behavior, 29 Seiten in http://goldmark.org/livia/papers/ocb/ocb.pdf am 11.10.2009, S. 2, Zeile 35, Seite 3, Zeile 1

In Deutschland werden die drei Ks
– Kinder, Kirche, Küche –
ja bekanntlich hochgehalten.
Dabei ist Karriere auch ein schönes K-Wort.
Vladimír Špidla[835]

4.2 Potenzielle, durch die Gruppe verursachte oder der Gruppe zugewiesene Barrieren

Was braucht eine Frau um Karriere zu machen, ggf. neben oder anstatt Kindern, Kirche und Küche? Das persönliche Potenzial und sie muss es sich zutrauen (Kapitel 4.1.1) und das, obwohl Manager doch eigentlich männlich sind, oder? Eine weitere Frage ist, ob sie es schaffen kann, sich gegen das Männerbund Management und die gerne von den Herren angeführten und fast schon gesellschaftlich, allgemeingültig gewordenen Geschlechterstereotype auflehnen kann und die Gläserne Decke nicht als unsichtbare Barriere das sichtbare Ende der Karriere bedeutet. Vielleicht helfen der Aufbau und die Nutzung von beruflichen, offiziellen oder inoffiziellen Netzwerken. Kein einfacher Weg, aber so könnte das vierte K-Wort: „Karriere“ für Frauen Gestalt annehmen.

The average girl would rather have beauty than brains
because she knows that the average man
can see much better than he can think.
Ladies Home Journal, 1947[836]

4.2.1 Frauen und Männer: Potenziale

Wie bei Ansfried B. Weinert (1990) und Martin Stengel (1990) festgestellt, gibt es keine charakterisierungs- oder anderweitigen Unterschiede zwischen Karrieremännern und Karrierefrauen[837] in Führungspositionen. Sie zeichnen sich durch ähnliche Eigenschaften, Werte und Zielsetzungen aus.[838] Es werden höchstens variierende Führungs- und Leistungsverhalten, je nach physischer und psychischer Konstitution ausgemacht[839] Grundvoraussetzung für Managementtalent und Führungserfolg werden von Weinert (1990) an fachlichen, handwerklichen Merkmalen auch an stabilen Persönlichkeitsmerkmalen, die bei beiden Geschlechtern

[835] **Vladimír Špidla (* 22. April 1951 in Prag) ist ein tschechischer Politiker (ČSSD). Er war von 2004 bis 2010 EU-Kommissar für Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit.** vgl. Henn, M. (2009); Die Kunst des Aufstiegs, S. 11, Zeile 2-4; Informationen zum Zitatgeber in Wikipedia, Hrsg. (2011); Vladimír Špidla in http://de.wikipedia.org/wiki/Vladim%C3%ADr_%C5%A0pidla vom 23.02.2011

[836] **Ladies' Home Journal is an American magazine which first appeared on February 16, 1883, and eventually became one of the leading women's magazines of the 20th century in the United States. It is currently published by the Meredith Corporation**. Exley, H., Hrsg. (1993); The Best of Women’s Quotations, Exley Publications Great Britain and Exley Publications LLC USA, Watford/New York, 1996, S. 44; Informationen zur Zeitung aus der das Zitat stammt in Wikipedia, Hrsg. (2011); Ladies’s Home Journal in http://en.wikipedia.org/wiki/Ladies'_Home_Journal vom 23.02.2011

[837] Stengel, M. (1990); Karriereorientierung und Karrieremotivation: Einstieg und Aufstieg von Frauen in Organisationen in Weibliche Fach- und Führungskräfte, Domsch, M.; Regnet E. (Hrsg.), Schäffer Verlag, Stuttgart 1990, Seite 90, Zeile 21-22

[838] vgl. Weinert, A. B. (1990); Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten, S. 53

[839] vgl. Weinert, A. B. (1990); Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten, S. 42-43

zu finden, sind gleichermaßen verortet. Dieses gilt auch für etwaige Management-Inkompetenz.[840] (ausführlich in Kapitel 4.2.3.2, Manager sind männlich [Punkt])

Da also davon auszugehen ist, dass in der Gruppe der Frauen und Männer, die in Führung gehen wollen, ggf. können oder es bereits sind, keine Unterschiede festzustellen sind, kann dieses wohl auch auf die Potenziale übertragen werden. Die Arbeit müssen alle Beschäftigte oder Führungskräfte möglichst erfolgreich erledigen, ganz gleich welches Geschlecht sie haben. Und dennoch bleibt die Frage offen, warum Frauen mit guter Qualifikation und guten persönlichen Voraussetzungen es dann nicht problemlos in Führungspositionen schaffen. Es könnte daran liegen, dass Frauen logischerweise weiblichen Geschlechts sind und daher nicht akzeptiert werden und Diskriminierungen erfahren (auch in Kapitel 4.2.2, Geschlechterstereotype) und dass sie als Gruppe diskriminiert (Kapitel 4.2.2, Statistische Diskriminierung) werden.

Nach wie vor werden die Frauen als eine Gefahr gesehen,
die es einzudämmen gilt, als Wesen mit subversiver Kraft,
die man in der Defensive halten und ausschließen muss.
Fatima Mernissi[841]

Akzeptanz von Frauen

Frauen werden aufgrund ihrer Geschlechtszugehörigkeit nach eigener Aussage (60 % der Befragten) bei Susanne Günther und Jochen Gerstenmaier (2005) in ihrem beruflichen Alltag benachteiligt bzw. behindert (Diskriminiert).[842]

Bei Sonja Bischoff (2005) stehen Vorurteile gegenüber Frauen z.B. fehlende Akzeptanz wegen des Frauseins auf Platz 2 aller erfragten Hemmnisse beim Karrierestart. Männer nennen diesen Punkt gar nicht, aber immerhin 11 % der befragten Frauen, in 1998 waren es noch 16 %. Frauen benennen mangelnde Unterstützung von Vorgesetzten, persönliche Animositäten und Konflikte und vor allem den Neid von Kolleginnen! Und Intrigen.[843] Nach Bischoff gehen solche Klagen unter anderem auf die Frauen, blockierende und behindernde Männer zurück, die ihnen mangelnde Akzeptanz und Ausgrenzung entgegenbringen.

„Wie sieht es mit den persönlichen Erfahrungen aus, die diesen Klagen zu Grunde liegen? Immerhin 24 % der Frauen stellen fest, dass sie persönlich schon einmal auf ihrem Berufs-

[840] vgl. Weinert, A. B. (1990); Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten, S. 56
[841] **Fatima Mernissi (* 1940 in Fès; auch Fatema Mernissi) ist eine marokkanische Soziologin und feministische Buchautorin**; Informationen zu Fatima Mernissi in Wikipedia, Hrsg. (2011); Fatima Mernissi in http://de.wikipedia.org/wiki/Fatima_Mernissi 23.02.2011
[842] vgl. Günther, S.; Gerstenmaier, J.; Ludwig-Maximilians-Universtität (LMU), Hrsg. (2005); Führungsfrauen im Management: Erfolgsmerkmale und Barrieren ihrer Berufslaufbahn, S. 13
[843] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 76, Tabelle 35

weg geschlechterbedingte Diskriminierungen erlebt haben, 26 % kenne aus eigenem Erleben die Situation der Geschlechterkonkurrenz."[844]

Weiterhin stellt die Autorin fest, dass Frauen in den größeren Unternehmen sehr viel häufiger als Frauen in kleineren Unternehmen darüber klagen, in der Einstiegsphase durch Vorurteile behindert worden zu sein. (so auch 1998)[845] Bischoff bewertet die immerhin etwas seltenere Nennung als 1998 mit 11 % (2003) als einerseits erfreulich aber auch als immer noch zu hoch, zumal dahinter konkrete Diskriminierungserfahrungen und keine Hirngespinste stehen. Es handelt sich hierbei um die schwierigsten Hindernisse.[846]

„Zu warnen ist vor dem Trugschluss, dass die Karrieren von Frauen in Unternehmen mit überdurchschnittlich hohen Anteilen von Frauen in Führungspositionen dadurch seltener behindert werden."[847] Auch hohe Frauenanteile im Unternehmen oder der Branche, die es z.B. traditionell im Handel gibt, erleichtern den Aufstieg nicht, wobei die von Bischoff ermittelten Zahlen hierzu keine eindeutige Aussage zulassen.[848] (Kapitel 4.2.3.2, Manager sind männlich [Punkt])

Wenn bereits viele Frauen in Führungspositionen sind, bedeutet dass für neue Frauen im Unternehmen keinen vorurteilsfreien Berufseinstieg.[849] (siehe unten)

In der Aufstiegsphase stellt sich die Situation dann noch gravierender dar. Auch hier nennen Frauen das Vorurteile gegen Frauen und damit z.B. Vorurteile wegen des Frauseins aber zu 23 % im Jahr 2003 (1998: 33 %). „Damit zeigt sich, dass dann, wenn die Konkurrenzbeziehungen unter Führungskräften intensiver werden, wenn es um die besseren Positionen in der Hierarchie geht, Vorurteile häufiger eine Rolle spielen als am Anfang der Karriere, wenn sozusagen noch alles offen ist und die Chancen gleich verteilt erscheinen. Dabei muss deutlich darauf hingewiesen werden, dass es sich hier nicht nur um Vorbehalte der Männer gegenüber Frauen handelt, sondern um solche von Frauen gegenüber Frauen!"[850] („Bienenkönigin-Syndrom"[851], Friedel-Howe 2003) (Kapitel 4.1.1, Frauen verhindern das Fortkommen von Frauen)

Ansonsten sind die Schwierigkeiten denen in der Einstiegsphase zu Karrierebeginn sehr ähnlich. Besonders hervorzuheben ist, dass bereits in Unternehmen vorhandene höhere Frauenanteile in Führungspositionen (> 10 %) auch hier nicht zwingend Vorteile bez. einer vorurteilsfreien und weniger geschlechtsbedingt nachteiligen Situation für nachkommende Frauen bedeuten. Vorurteile als Karrierehinderniss, persönliche Diskriminierungserfahrungen, Erfahrungen mit Geschlechterkonkurrenz und Mobbing werden genannt. „Im Übrigen ist

[844] Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 77, Zeile 19-23
[845] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 77
[846] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 75
[847] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 109, Zeile 19-21
[848] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 79
[849] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 79
[850] Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 107, Zeile 7-13
[851] Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, S. 557, Zeile 8

der Anteil der Frauen, der Mobbing ausgesetzt ist, in den Unternehmen mit hohen Frauenanteilen in Führungspositionen (> 10 %) mit 30 % am höchsten."[852] Für Unternehmen mit sehr hohen Frauenanteilen unter den Beschäftigten (zwischen 51 und 100 %) stellt Bischoff fest, dass 31 % der Frauen in Führungspositionen den Tatbestand des Mobbings, also der planvollen Schädigung anderer Menschen, aus eigener leidvoller Erfahrung kennen (so auch 1998).[853]

Die Untersuchung von Monika Henn (2009) hat ergeben, dass Frauen in Führung unterschätzt werden. Es wird ihnen weniger zugetraut. (Platz 6 von 11)[854] Ebenso plagt diese Frauen ein sog. Autoritätsproblem. Ihr Standing müssen sich die Frauen in Führung hart erarbeiten, sie müssen sich stärker behaupten, Kompetenz zeigen und beweisen. Insgesamt müssen Frauen mehr leisten als Männer auf vergleichbaren Positionen. (Platz 1 von 11)[855] Frauen müssen sich für das was sie tun rechtfertigen, da alles was sie tun und sind stärker bewertet wird. (Platz 10 von 11)[856] Man könnte hier den Spieß umdrehen und sagen, dass Frauen sich dazu verleiten lassen, sich zu rechtfertigen für das, was sie sind und tun. Warum? Aus Unsicherheit respektive zu geringen Selbstbewusstseins und zu geringer Selbstsicherheit. Diese Frage behandelt und beantwortet Henn nicht. Und das obwohl Monika Henn auch herauskristallisiert hat, dass „Frauen in Führungspositionen […] auf ihre „Visibility" (Sichtbarkeit im Unternehmen) [achten] und […] dabei mitunter den Vorteil [genießen], die einzige Frau zu sein. Ihr Outfit ist immer businesslike und sie betreiben zum Teil Eigenmarketing."[857]

Auch Berührungsängste anderer (Männer) umgeben sie. Die Frage, die sich stellt lautet: Wie geht man mit weiblichen Führungskräften um? Frauen bringen Männer in schwierige Situationen (Platz 7 von 11)[858] bzw. umgekehrt betrachtet: Männer lassen sich von Frauen verunsichern und in schwierige Situationen bringen, vorzugsweise, wenn die Frauen attraktiv sind.

Vorurteile der Männer gegenüber den Managementfähigkeiten der Frauen (44 %) gehen als ein Ergebnis aus der Studie von Susanne Günther und Jochen Gerstenmaier (2005) hervor. Die Autorin und der Autor haben 100 Führungsfrauen (Alter: 32-55 Jahre) aus oberen Managementpositionen unterschiedlicher Wirtschaftsunternehmen in Deutschland befragt, in denen über die Hälfte aller Frauen arbeitet, in einem Arbeitsumfeld mit einem männlichen Kollegenanteil von mehr als 95 %.[859] Dieses Vorurteil tritt auch im Zusammenhang mit der Frau als einzige unter Männern im Führungskreis, als Token Woman, zutage (Kapitel 4.1.2,

[852] Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 107, Zeile 30-32
[853] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 108
[854] vgl. Henn, M. (2009); Die Kunst des Aufstiegs – was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, S. 127, Tabelle 34
[855] vgl. Henn, M. (2009); Die Kunst des Aufstiegs – was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, S. 127, Tabelle 34
[856] vgl. Henn, M. (2009); Die Kunst des Aufstiegs – was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, S. 127, Tabelle 34
[857] vgl. Henn, M. (2009); Die Kunst des Aufstiegs – was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, 2. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt a. M./New York, S. 141, Zeile 1-4
[858] vgl. Henn, M. (2009); Die Kunst des Aufstiegs – was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, 2. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt a. M./New York, S. 127, Tabelle 34
[859] vgl. Günther, S.; Gerstenmaier, J.; Ludwig-Maximilians-Universtität (LMU), Hrsg. (2005); Führungsfrauen im Management, S. 20, Tabelle 3

Token Women) und im Zusammenhang mit der Frage ob Manager zwingend männlichen Geschlechts sein müssen, also ob die Eigenschaften von Frauen und Männern in Managementfunktionen variieren, was sie im Übrigen nicht tun. (vgl. Weinert, 2009[860] [861]; Stengel, 2009[862]; Friedel-Howe, 2003[863]; Henn, 2009[864]) (Kapitel 4.2.3.2, Manager sind männlich [Punkt]). Aufgrund der Forschungsbefunde der genannten Autorinnen und Autoren handelt es sich bei dem Infrage stellen von Managementfähigkeiten von Frauen aller Wahrscheinlichkeit nach tatsächlich um ein Vorurteil, dass gegenüber einem Mann in Führung nicht aufkommen würde oder in der Realität im Allgemeinen nicht vorhanden ist.

Auf die Frage, was Managerinnen heute im eigenen Umfeld am weiteren Aufstieg hindert, schließt sich nahtlos Rudolf Kahlen (forsa-Studie, 2007) an: Die Geschäftsleitung oder die Inhaber behindern Frauen, weil sie generelle Vorbehalte gegen diese in Top-Führungspositionen haben 33 % (Platz 4 von 5).[865] „Etwas mehr als die Hälfte der […] befragten Frauen war der Ansicht, dass sie eine höhere Position bekleiden würden, wenn sie ein Mann wären“[866], so Lotte Habermann-Horstmeier (2007) „Frauen mit bewusster Karriereplanung und kinderlose Frauen dachten dies seltener als die weniger zielstrebigen Frauen bzw. die Frauen mit Kindern.“[867] (Kapitel 4.1.4, Persönliche Rahmenbedingungen)

Frauen wird eine geringere Nützlichkeit als Führungskraft unterstellt – Thema ist also gegenüber den Männern ein (unterstelltes) ungünstigeres Kosten-Leistungs-Verhältnis bei Frauen. (Friedel-Howe, 2003)

Hierzu zählen im Detail die unterstellte größere Beschränkung in der Einsatzbreite, d.h. im Außenkontakt des Unternehmens mit Geschäftspartnern, die Zweifel an der Belastbarkeit in Bezug auf die Einsatzintensität, d.h. geringerer möglicher Zeitaufwand und auch geringere regionale Mobilität. „Hintergrund des letztgenannten Mythos-Aspekts ist das den Frauen – sofern sie Familie haben – gerne unterstellte ‚geteilte Commitment’“[868] (Kapitel 4.2.3.4, Manager sind männlich [Punkt]) Die Wirkung ist, dass eine geringe Bereitschaft seitens der Vorgesetzten und damit der Unternehmen besteht, in Frauen zu investieren aus der Überzeugung heraus, dass dieses sich vom Ergebnis nicht recht lohne. Forschungsergebnisse

[860] vgl. Weinert, A. B. (1990); Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten, S. 56
[861] Weinert, A. B. (1990); Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten, S. 56, Zeile 13-17
[862] Stengel, M. (1990); Karriereorientierung und Karrieremotivation: Einstieg und Aufstieg von Frauen in Organisationen in Weibliche Fach- und Führungskräfte, Seite 90, Zeile 21-22
[863] Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, Domsch, M. E.; Regnet, E., Lutz von Rosenstiel (Hrsg.), 5. überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel, S. 549, Zeile 8-10
[864] vgl. Henn, M. (2009); Die Kunst des Aufstiegs – was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, 2. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt a. M./New York, S. 140
[865] vgl. Kahlen, R., Forsa-Studie (2007) in Capital; Generation CE-O/Frau in Capital, Heft 11/2007, 46. Jg., Gruner+Jahr AG & Co KG, Druck- und Verlagshaus Hamburg, Hamburg, S. 162
[866] vgl. Habermann-Horstmeier, L. (2007); Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen – Ergebnisse einer empirischen Studie an 300 Frauen aus dem deutschen Mittel- und Topmanagement, Schriftenreihe, Bd. 1, Steinbeis Technologiezentrum (STZ) – Unternehmen & Führungskräfte und Petaurus Verlag, Villingen-Schwenningen, S. 7, Zeile 25-26
[867] vgl. Habermann-Horstmeier, L. (2007); Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen – Ergebnisse einer empirischen Studie an 300 Frauen aus dem deutschen Mittel- und Topmanagement, Schriftenreihe, Bd. 1, Steinbeis Technologiezentrum (STZ) – Unternehmen & Führungskräfte und Petaurus Verlag, Villingen-Schwenningen, S. 7, Zeile 28-29
[868] Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, S. 553, Zeile 7-9

zeigen aber, so Heidrun Friedel-Howe (2003) ganz deutlich, dass Frauen Außenkontakt haben und erfolgreich Verhandlungen führen können.

Bei den Vorurteilen aufgrund des weiblichen Geschlechts oder auch des „Frauseins“ handelt es sich in der Tat um das schwierigste Vorurteil und damit sicherlich um eines der massivsten Hindernisse für Frauen auf dem Weg in Führung oder in Führung. Je manifestierter es in den Köpfen der Vorgesetzten Männer und auch Frauen ist, desto schwieriger ist es, durch viel Engagement, Erfolge in der Arbeit etc. zu überzeugen und eine Umkehr in der Überzeugung herbeizuführen. Zum einen sind Frauen bereits im Voraus als gesamte Gruppe „abgestempelt“ und vorverurteilt und zum anderen erhalten sie aufgrund dessen, häufig gar nicht mehr die Möglichkeit an der Veränderung zu arbeiten, weil gleich ein Mann auf die freie Führungsposition gesetzt wird, um vermeintliche Misserfolge mit einer Frau zu vermeiden.

Wo Vorurteile herrschen,
kann sich keine Geistesfreiheit entfalten.
Othmar Cappelmann[869]

4.2.2 Geschlechterstereotype

Als ein Stereotyp wird im Fremdwörterbuch von Duden ein „eingebürgertes Vorurteil mit festen Vorstellungsklischees innerhalb einer Gruppe“[870] beschrieben. Hier wird der Begriff „Stereotyp“ gleichgesetzt mit dem Begriff „Vorurteil“.

Stuber (2004) ist hingegen der Auffassung, dass ein Stereotyp sich dadurch auszeichnet, dass das hierdurch bezeichnete Denken und Verhalten nach feststehenden Orientierungen häufig zu Vorurteilen, Starrheit und Vereinfachung bei der Beurteilung von Personen oder Sachen führt.[871] Er geht davon aus, dass Vorurteile oftmals auf Stereotypen basieren.

„Stereotype werden oft als ungenau, falsch und unangemessen betrachtet und erfüllen damit den Tatbestand eines Vorurteils, was eine negative Einstellung gegenüber Personen einer sozialen Kategorie aufgrund ihrer Zugehörigkeit zur Kategorie bedeutet. Diese bilden den Boden für zahlreiche Formen der Diskriminierung.“[872] (Bambach und Kuhn-Fleuchaus, 2009)

Das Vorurteil sehen die Autoren hingegen als relativ starre, und meist von zahlreichen Menschen positive oder negative Meinung ohne objektive Prüfung, genutzte Aussage. Sie differenzieren in

- positive Vorurteile (von geringer sozialer Brisanz) oder

[869] **Othmar Cappelmann (* 2. Januar 1902 in Gries/Bozen; † 18. Mai 1982; Kulturkorrespondent, Lyriker)**; Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, Steinbeis-Edition, Stuttgart/Berlin, 3. Auflage 2009, S. 52, Zeile 1-2; Informationen zum Lyriker Othmar Cappelmann in Melzer, Günther, Hrsg. (2011) Othmar Cappelmann in http://www.zitate-online.de/autor/cappelmann-othmar/ vom 23.02.2011
[870] Duden Fremdwörterbuch (1990); S. 742, Zeile 31-34
[871] vgl. Stuber, M. (2004); Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern, S. 89 in Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009), S. 49
[872] Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, S. 51, Zeile 23-27

- negative Vorurteile, häufig aus den Normen einer Gruppe abgeleitet, die den Umgang mit Mitgliedern der Außengruppe betreffen.

Marco Bambach und Christine Kuhn-Fleuchaus (2009) gehen davon aus, dass Vorurteile heutzutage häufig an bestehenden Stereotypen ansetzen.[873]

Das Handeln und Verhalten nach Stereotypen und nach Auffassung der Autorin der vorliegenden Arbeit, auch nach Vorurteilen, kann zu Diskriminierung auf Grundlage der Vereinfachung führen. Das Wort „diskriminieren", das lateinischen Ursprungs ist, bedeutet „trennen" oder „absondern" und wird im Sprachgebrauch in zwei hier relevante Aussagemöglichkeiten differenziert:

- durch (unzutreffende) Äußerungen, Behauptungen in der Öffentlichkeit dem Ansehen und/oder dem Ruf einer Person schaden, und sie oder ihn dadurch herabsetzen;
- (durch unterschiedliche Behandlung) benachteiligen, zurücksetzen.[874]

„Diskriminierungen beruhen oft auf Vorurteilen und dienen der Erniedrigung anderer, um sich selbst zu erhöhen."[875] (Bambach und Kuhn-Fleuchaus, 2009) Unter Diskriminierung versteht man die soziale Ungleichbehandlung bzw. Benachteiligung anderer Menschen durch Verhaltensweisen und Einstellungen.

Im Grünbuch der Kommission der Europäischen Gemeinschaften zum Themenbereich Gleichstellung, sowie Bekämpfung von Diskriminierungen in einer erweiterten Europäischen Union (2004)[876] ist folgendes festgelegt: Grundsätze des europäischen Sozialmodells sind Gleichbehandlung und Diskriminierungsverbot. Diese Regelungen bilden das Fundament der Grundrechte und grundlegenden Werte, auf denen die heutige Europäische Union beruht. Ziel der EU ist es Diskriminierungen zu bekämpfen.[877] Hierzu wurden unterschiedliche EU-Richtlinien erlassen.

Die EU-Richtlinie 2000/43/EG[878] zur Gleichbehandlung ohne Unterschied der Rasse oder ethnischen Herkunft verlangt von allen EU-Staaten folgende Punkte in ihren Antidiskriminierungsgesetzen umzusetzen:

- Schutz vor Diskriminierung in den Bereichen Beschäftigung, Berufsbildung, soziale Sicherheit, Gesundheitsdienste und Zugang zu Gütern und Dienstleistungen,
- Definition der Begriffe „unmittelbare Diskriminierung", „mittelbare Diskriminierung", „Belästigung" und „Viktimisierung",

[873] vgl. Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, S. 52
[874] Duden Fremdwörterbuch (1990); S. 190
[875] Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, S. 52, Zeile 15-16
[876] vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften, Hrsg. (2004); GRÜNBUCH: Gleichstellung sowie Bekämpfung von Diskriminierungen in einer erweiterten Europäischen Union, KOM(2004)379 endgültig, Brüssel, 28.05.2004 in http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2004/com2004_0379de01.pdf vom 25.12.2010, S. 2
[877] vgl. Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, S. 30
[878] **EG-Richtlinie 2000/43/EG, Amtsbl. EG L 185 v. 19.07.00: „zur Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der Rasse oder der ethnischen Herkunft" => Abstammung, Religion, Alter, Rasse, ethnische Herkunft (nicht biologistisch verkürzt)** in Däubler, W.; Kittner, M., Klebe, Thomas; Hrsg. (2006); BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung und EBR-Gesetz, Kommentarteil zu § 75 BetrVG, Berg, S. 1120

- Gewährleistung des Anspruchs von Diskriminierungsopfern, ihre Rechte auf dem Gerichts- oder Verwaltungsweg geltend zu machen,
- Verhängung angemessener Strafen gegen die Urheber von Diskriminierung,
- Aufteilung der Beweislast zwischen Kläger und Beklagten in Zivil- und Verwaltungssachen,
- Einrichtung einer Stelle in jedem Mitgliedsstaat zur Förderung der Gleichbehandlung und Unterstützung von Diskriminierungs-Opfern.[879]

Die EU-Richtlinie 2000/78/EG[880] zur Gleichbehandlung im Bereich der Beschäftigung verlangt von allen EU-Staaten, folgende Punkte in ihren Antidiskriminierungsgesetzen umzusetzen:

- Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf ungeachtet der Religion oder der Weltanschauung, einer Behinderung des Alters oder der sexuellen Ausrichtung,
- Bestimmungen zur Definition des Begriffs „Diskriminierung", zum Anspruch auf Rechtsschutz und zur Aufteilung der Beweislast entsprechen der Antirassismus-Richtlinie,
- Zulassung von Ausnahmen, bspw. zur Wahrung des Ethos religiöser Organisationen oder mit Blick auf die Durchführung zielgerichteter Maßnahmen zur Arbeitsmarkteingliederung älterer oder jüngerer Arbeitskräfte.[881]

Gemäß der inhaltlich beschriebenen EU-Richtlinien 2000/43/EG und 2000/78/EG (ergänzt durch die EU-Richtlinien 76/207/EWG und 2002/73/EG, die sich mit der Verwirklichung zur Gleichbehandlung von Männern und Frauen und der aktiven Gleichstellung beschäftigten[882]) wird in mittelbare und unmittelbare Diskriminierung unterschieden:

Mittelbare Diskriminierung liegt vor, wenn dem Anschein nach neutrale Vorschriften, Kriterien oder Verfahren bestimmte Personen aufgrund ihrer Rasse oder ethnischen Herkunft, ihrer Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, ihres Alters oder ihrer sexuellen Ausrichtung, in besonderer Weise benachteiligen können. Ausgenommen sind Fälle, in denen die betreffenden Vorschriften, Kriterien oder Verfahren durch ein rechtmäßiges Ziel sachlich gerechtfertigt sind.

---

[879] vgl. Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, S. 30

[880] **EG-Richtlinie 2000/78/EG, Amtsbl. EG L 303/16 v. 2.12.00: „zur Festsetzung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf" => Alter** in Däubler, W.; Kittner, M., Klebe, Thomas; Hrsg. (2006); BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung und EBR-Gesetz, Kommentarteil zu § 75 BetrVG, Berg, S. 1120

[881] vgl. Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, S. 31

[882] **EG-Richtlinie 76/207/EWG, Amtsbl. EG L 39.40 v. 9.02.1976: Zur Verwirklichung der Gleichbehandlung von Männern und Frauen hinsichtlich des Zugangs zur Beschäftigung, zur Berufsbildung und zum beruflichen Aufstieg sowie in Bezug auf die Arbeitsbedingungen => EG-Änderungsrichtlinie 2002/73/EG, Amtsbl. EG L 269/15 v. 23.09.02 => Verpflichtung: aktive Gleichstellungspolitik in den Mitgliedsstaaten; Benennung der für die Gleichbehandlung zuständige Stellen, Förderung des sozialen Dialogs mit den Sozialpartnern und mit Nichtregierungsorganisationen** in Däubler, W.; Kittner, M., Klebe, Thomas; Hrsg. (2006); BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung und EBR-Gesetz, Kommentarteil zu § 75 BetrVG, Berg, S. 1120

Unmittelbare Diskriminierung ist festzustellen, wenn eine Person aufgrund ihrer Rasse oder ethnischen Herkunft, ihrer Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, ihres Alters oder ihrer sexuellen Ausrichtung in einer vergleichbaren Situation, eine weniger günstige Behandlung als eine andere Person erfährt.

Weitere als rechtliche Grundlagen in der Bundesrepublik Deutschland geltenden Diskriminierungsverbote und Ergänzungen zu den Gleichheitsgrundsätzen befinden sich im Anhang 4.2 der vorliegenden Arbeit, so z.B.:

- Art. 2 – Verbot der Diskriminierung, Allgemeine Erklärung der Menschenrechte[883]; Wobei sie als Grundlage völkerrechtlicher Abkommen sowie nationaler Verfassungen gilt und für alle Mitglieder der Vereinten Nationen bindend ist, ohne explizit unterzeichnet werden zu müssen. Durch die Formulierungen von Grundrechten in Verfassungen und internationalen Abkommen werden die Menschenrechte einklagbar.[884]
- Art. 1, 2 ff. – Diskriminierungsdefinition bezogen auf Frauen und Diskrimierungsverbot, Übereinkommen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau (Vereinte Nationen) vom 18.12.1979 (BGBl. 1985 II S. 648) und Fakultativprotokoll des Wirtschafts- und Sozialrates der Vereinten Nationen (Kommission für die Rechtstellung der Frau – E7CN.6/1999/WG/L.2)[885]
- Art. 14 – Diskriminierungsverbot, Konvention zum Schutze der Menschenrechte und Grundfreiheiten in der Fassung des Protokolls Nr. 11[886]
- Art. 21 – Nichtdiskriminierung, Charta der Grundrechte der Europäischen Union[887] Deutschland hat die Charta am 04.11.1950 unterzeichnet, am 05.12.1952 ratifiziert und sie trat am 03.09.1953 in Kraft. Am 14.01.1953 ratifiziert das Saarland die Charta und wurde dann am 01.01.1957 in Deutschland wiedereingegliedert.[888]
- Art. 12 und 13 des EU-Vertrages[889]
- Art. 3 – Allgemeines Gleichbehandlungsgebot, Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland[890] Seit dem 15.11.1994 trat die neue Fassung des GG in Kraft, die weitergehende Regelungen im Art. 3 enthält. (Alte Fassung des Art. 3 GG – Gleichheit vor dem Gesetz[891])
- § 4 – Diskriminierungsverbot, Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)
- § 611 – Gleichbehandlung von Männern und Frauen in Arbeitsverhältnissen, Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)
- Art. 1 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG): ist kritisch zu sehen, da das AGG auf das Kündigungsschutzgesetz (KSchG) verweist, es ihm aber nicht genügt, da es erst ab einer bestimmten Beschäftigtenzahl Anwendung findet[892]. (Erwin, 2009) Zu bedenken

[883] Amnesty international Deutschland, Hrsg. (2006); Allgemeine Erklärung der Menschenrechte, Hannover, S. 8
[884] vgl. Kieler Nachrichten, Hrsg. (2008); Wegweiser für die ganze Welt in Kieler Nachrichten unabhängige Landeszeitung für Schleswig-Holstein, 9. Dezember 2008, Nummer 289, 50. Woche, S. 3
[885] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2000); 20 Jahre Übereinkommen der Vereinten Nationen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau, S. 21-45
[886] Europarat, Hrsg. (2009); Konvention zum Schutze der Menschenrechte und Grundfreiheiten in der Fassung des Protokolls Nr. 11 in http://conventions.coe.int/Treaty/ger/Treaties/html/oo5.htm vom 09.04.2009, S. 5
[887] Europäisches Parlament, Hrsg. (2000); Charta der Grundrechte der Europäischen Union in http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_de.pdf vom 09.04.2009, Seite 1-22
[888] vgl. Vertragsbüro, Hrsg. (2007); Konvention zu Schutze der Menschenrechte und Grundfreiheiten, Zeichnung und Inkrafttreten, 22.10,2007, http://conventions.coe.int vom 09.04.2009, Seite 1-2
[889] Europäische Union, Hrsg. (2009); Eu-Vertrag in http://eur-lex.europa.eu/de/treaties/dat/12002E/htm/C_2002325DE.003301.html vom 10.04.2009
[890] Deutscher Bundestag, Hrsg. (2007); Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland in http://www.bundestag.de/parlament/funktion/gesetze/gg_jan2007.pdf vom 09.04.2009
[891] Bundeszentrale für politische Bildung, Hrsg. (1992); Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, Textausgabe, Stand: Dezember 1992, Bonn
[892] **Die EU-Kommission hat am 8. Oktober eine Stellungnahme an die Bundesrepublik Deutschland gesandt. Darin wird festgestellt, dass das AGG die EU-Richtlinie 2002/73/EG (Verbot der Diskriminierung aufgrund des Geschlechts in Beschäftigung und Beruf) nur unzureichend in nationales Recht umsetzt. Insbesondere wird bemängelt, dass zum**

ist auch folgendes: „Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) bietet […] einen Schutz gegen Diskriminierungen, kann aber gegen männerdominierte Unternehmenskulturen und gegen die Vorurteile der immer noch mehrheitlich männlichen Personalverantwortlichen – von vielen Untersuchungen als Hauptgründe für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen identifiziert – nicht viel ausrichten.“[893] (Alemann, 2009)

- § 75 und 80 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)[894] Hier wurde in der Novellierung eine Erweiterung vorgenommen. (Alte Fassung des § 75 BetrVG[895])
- Art. 6 – Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern/ Woans da Glikstellen von Fruunslüüd un Mannslüüd verbedert warrt, Die Verfassung des Landes Schleswig-Holstein/De Verfaten von dat Land Schleswig-Holsteen[896]

Vorurteile, Stereotype und Diskriminierungen wirken als soziale Abgrenzungsmechanismen, als ideologische Barrieren, die in zahlreichen Gemeinschaften vorkommen und sich als Ursache für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen zeigen. Stuber (2004) schreibt, dass sie als ausgesprochen menschlich und natürlich zu bewerten sind, insoweit sie vor allem im Rahmen der Erziehung und der Sozialisation entstehen.[897]

Nach Marco Bambach und Christine Kuhn-Fleuchaus (2009) lässt sich der Begriff „Stereotyp“ gut anhand von Beispielen zum Thema „Geschlecht“ verdeutlichen. Auch Juliane Achatz, Miriam Beblo und Elke Wolf (2010) gehen darauf in ihrer Veröffentlichung ein.[898] Stereotypische Ansichten haben z.B. einen großen Einfluss darauf, wie ein Verhalten bzw. eine Leistung bewertet wird.[899] In Kapitel 4.2.3.2 (Manager sind männlich [Punkt]) werden die Ergebnisse einer Befragung der Unternehmensberatung bei der 220 Männer in Führungspositionen befragt wurden, dargestellt.[900] Die grundlegende daraus erwachsende Überzeugung ist, dass weibliche Stärken den Unternehmen keine Vorteile brächten.

Bei Monika Henn (2009) ist nachzulesen, dass gleiches Verhalten von Männern und Frauen unterschiedlich bewertet wird, je nachdem, ob es von einem Mann oder einer Frau gezeigt wird. Eine dominante und direkte Art der Kommunikation wird einem Mann i.d.R. als durchsetzungsstark und positiv ausgelegt. Bei einer Frau hingegen gilt solch ein Verhalten als anmaßend und aggressiv.[901]

Schutz von Diskriminierung bei Kündigungen im AGG auf das Kündigungsschutzgesetz verwiesen wird. Das KSchG gilt jedoch nur in Betrieben ab einer bestimmten Größenordnung. in vgl. Erwin, S. (2009); EU-Kommission: Deutschland muss AGG nachbessern in http://www.betriebsratspraxis24.de/aktuelles/?aktuelles_id=168576 vom 07.12.2009, Seite 1

[893] Alemann, Anette von, (2009); Gleichstellung in weiter Ferne in Frau geht vor, Deutscher Gewerkschaftsbund, Bereich Gleichstellungs- und Frauenpolitik, Hrsg., Infobrief Nr. 1, Berlin, April 2009, S. 4, Zeile 36-43, rechte Spalte, S. 5, Zeile 1-3, linke Spalte

[894] vgl. Däubler, W.; Kittner, M., Klebe, Thomas (2006); BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung und EBR-Gesetz, 10. Auflage, Bund-Verlag, Frankfurth a.M., S. 1116

[895] vgl. Gnade, A; Kehrmann, K.; Schneider, W.; Klebe, T. (2000); Betriebsverfassungsgesetz – Basiskommentar mit Wahlordnung, 9. Auflage, Bund Verlag, Frankfurt a. M., Sonderausgabe für die Mitglieder des Deutschen Gewerkschaftsbundes und der Einzelgewerkschaften

[896] Der Präsident des Schleswig-Holsteinischen Landtages, Hrsg. (2002); De Verfaten von dat Land Schleswig-Holsteen – Die Verfassung des Landes Schleswig-Holstein, Kiel

[897] vgl. Stuber, M. (2004); Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern, S. 89 in Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009), S. 49

[898] vgl. Achatz, J.; Beblo, M.; Wolf, E. (2010); Berufliche Segregation, S. 105

[899] vgl. Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, S. 50

[900] Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Hrsg. (2005); Weibliche Stärken nichts fürs Management in Frau geht vor: Betriebsrat ist gut – Besser mit Frauen, Info-Brief Nr. 5, November 2005, Berlin, Seite 4

[901] vgl. Henn, M. (2009); Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, S. 44

Fried, Wetzel und Baitsch (2000) stellen bezüglich des Kommunikationsverhaltens von Männern und Frauen als männliche Stereotype fest, dass Männer zu offensiver Selbstdarstellung neigen, Kommunikation initiieren und steuern, ihre Argumentation häufig durch Behauptungen stützen und tendenziell als konfrontativ gelten. Als weibliche Stereotype hingegen gelten die Neigung zu defensiver Selbstdarstellung, die Sorge für die Aufrechterhaltung der Kommunikation, das Argumentieren durch Fragen und eine tendenzielle Konsensorientierung als Stereotype für das Kommunikationsverhalten. Die Stereotypen für das Konfliktverhalten wird für Männer durch die Adjektive „konfliktorientiert" und „widerspruchsorientiert" und bei Frauen als „konfliktvermeidend" und „konsensorientiert" beschrieben.[902]

Christof Baitsch (2004) ist auf Grundlage der Forschungsergebnisse von Fried, Wetzel und Baitsch (2000) zu dem Ergebnis gekommen, „dass geschlechtsspezifische Erwartungshaltungen und daraus resultierende Prognosen und Beurteilungen von Leistungen Ausgangspunkt für Benachteiligungen von Frauen in Unternehmen sind."[903] Die Chancen im Unternehmen und in Führungspositionen zu kommen oder zu bleiben sind für Frauen und Männer aufgrund der unterschiedlichen, sozusagen stereotypengestützten Beurteilungsergebnisse sehr unterschiedlich.

Gertraude Krell (2010) bezeichnet „merkmalsorientierte Einstufungskriterien mit überwiegend eigenschaftsbezogenen Kriterien"[904] als besonders anfällig für Beurteilungsverzerrungen durch Geschlechter(rollen)stereotype[905] und die Autorin beschreibt paradoxe Effekte, wie bewusstes sachliches Verhalten von Frauen, um dem Vorurteil der „sozialen Kompetenz" entgegen zu wirken, was ihnen dann ggf. als „zu sachlich" und „zu analytisch" ausgelegt wird.[906] Eine Zwickmühle. Wie Frau es macht…

Beförderungsentscheidungen werden in erster Linie von Männern getroffen, die sich mehrheitlich in Führungspositionen befinden. Sie neigen dazu „ihresgleichen" zum einen aufgrund der Ähnlichkeit und zum anderen ggf. aufgrund männerbündischer Aktivitäten für eine Beförderung und eine gute Beurteilung auszuwählen. Aus den Eigenschaften, mit denen die Geschlechter beschrieben werden, lassen sich die Verhaltensweisen ableiten, die sie zeigen sollen. „Die typische Führungskraft ist immer männlich und wird mit typisch männlichen Eigenschaften beschrieben (unter Anderem leistungsorientierte Aggressivität) – bei Frauen werden diese Eigenschaften negativ bewertet."[907] Für diese Theorie spricht nach Meinung der Autoren auch, dass die Managementlehre und -praxis zu über 90 % männlich dominiert

[902] **Ausführliche Darstellung der Forschungsergebnisse in Tabelle 3: Weibliche und männliche Stereotype im Beurteilungsprozess** (Fried, Wetzel und Baitsch, 2000, zitiert nach Baitsch, 2004, S. 18) vgl. in Henn, M. (2009), S. 44-45
[903] Henn, M. (2009); Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, S. 45, Zeile 1-4
[904] Krell, G. (2010); Führungspositionen in Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Geschlechterungleichheiten im Betrieb – Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft, S. 468, Zeile 1-2
[905] **Eine ausführlichere Darstellung der Prägung von Leistungskriterien durch Geschlechterstereotype nach Tondorf/Jochmann.Döll (2005)** vgl. in Krell, G. (2010); Führungspositionen in Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Geschlechterungleichheiten im Betrieb – Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft, S. 468, Tabelle 7.6
[906] vgl. Krell, G. (2010); Führungspositionen in Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Geschlechterungleichheiten im Betrieb – Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft, S. 468
[907] Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, S. 51, Zeile 7-10

wird, Beförderungsentscheidungen im Personalbereich überwiegend von Männern gefällt werden und traditionelle Erwartungen an eine Frau (Kapitel 4.1.4, Persönliche Rahmenbedingungen: Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit, Familie, Pflege und Privatleben) nicht den Erwartungen an eine Führungskraft entsprechen.[908] (Bambach und Kuhn-Fleuchaus, 2009) „Eine Karrierefrau befindet sich in einem Konflikt zwischen der Rolle als Frau und der Rolle als Führungskraft."[909], so Kirchler et al. (1996). Auch andere Studienergebnisse zeigen, dass es einen wirklichen und in vielen Teilen aber sicherlich auch zugeschriebenen Rollenkonflikt gibt.

Susanne Günther und Jochen Gerstenmaier (2005) berichten, dass Stereotype und Vorurteile bezüglich der Rolle und der Fähigkeiten von Frauen bei Vorgesetzten und sich selbst (der befragten Führungsfrauen) 66 % der Hindernisse ausmachen[910] gefolgt von familiären und persönlichen Verpflichtungen von Frauen (62 %). Hier schließen sich auch die Barrieren für Frauen beim Überwinden der „gläsernen Decke" an: traditionelles Rollenverständnis (66 %), Vorurteile der Männer gegenüber den Managementfähigkeiten von Frauen (44%) und zu wenig Unterstützung seitens der Unternehmen für die Frauen (34 %) werden hier als Forschungsergebnisse aufgeführt.[911]

Die Aussage auf die Frage, welche Problematik einer Frau in einer Führungsposition begegnet, aber einem Mann nicht, ist, dass zu den Problemen von Frauen in Führung zählt, dass eine Frau mit Familie keine höhere Führungsfunktion bekommt. Sie nimmt den 11. Platz von 11 abgefragten Items ein und steht somit bei den Nennungen der Ergebnisse der Untersuchung von Monika Henn (2009) ganz hinten an.[912]

„Frauen sind konfrontiert mit stereotypen weiblichen Geschlechtsrollenerwartungen, die denen der als männlich identifizierten Führungsrolle widersprechen. Insbesondere die Erwartung, dass Frauen aufgrund familiärer Belastungen ausfallen könnten, sind für zwei Drittel der Männer in Führungspositionen ein entscheidendes Kriterium, weshalb Frauen in Führungspositionen erst gar nicht eingesetzt werden."[913] (Goy, 2004) Diese unterstützten Elke Holst und Anita Wiemer (2010) indem sie als Erklärungsversuche dafür, dass Frauen in Spitzengremien der Wirtschaft unterrepräsentiert sind, schreiben, dass es viele Stereotype und Vorurteile gegenüber Frauen gibt, die auf die kulturell definierte Rolle von Frauen in der Gesellschaft zurückgehen. Was ihrer Ansicht nach auf die schlechte Vereinbarkeit von Karriere

[908] vgl. Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, S. 51
[909] Kirchler et al. (1996); S. 149 zitiert in Vetter, A. (2001); Geschlechtsspezifische Führung, S. 10, Zeile 20-22
[910] Günther, S.; Gerstenmaier, J.; Ludwig-Maximilians-Universtität (LMU), Hrsg. (2005); Führungsfrauen im Management: Erfolgsmerkmale und Barrieren ihrer Berufslaufbahn, S. 13; S. 20, Tabelle 3
[911] Günther, S.; Gerstenmaier, J.; Ludwig-Maximilians-Universtität (LMU), Hrsg. (2005); Führungsfrauen im Management: Erfolgsmerkmale und Barrieren ihrer Berufslaufbahn, S. 20, Tabelle 3
[912] Henn, M. (2009); Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, S. 127, Tabelle 34
[913] vgl. Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen – Netzwerke als Beitrag zur beruflichen Förderung von Frauen, S. 43, Zeile 10-15

und familiären Verpflichtungen zurückzuführen ist.[914] Das wird von Lotte Habermann-Horstmeier (2007) klar unterstützt und zudem die Bevorzugung von Männern erwähnt.[915]

Nach Monika Henn (2009) erfahren Frauen in einer Führungsposition eine Dreifachbelastung und pflegen einen anderen Umgang mit Zeit in der Familie (Platz 13 von 19). Ein weiteres Item, das bezüglich der Frage „Warum gibt es Ihrer Meinung nach so wenige Frauen in Führungspositionen?“ bezieht sich auf die Work-Life-Balance von Frauen in Führung und mit familiären Aufgagen: Führung braucht Zeit und Familie auch. (Platz 11 von 19). Beide Items wurden mehrheitlich von den Mitarbeiterinnen (11) der Führungsfrauen (7) genannt. Führungsfrauen sehen die Probleme eher im strukturellen Problem der Kinderbetreuung oder den alt hergebrachten, gesellschaftlich begründeten Rollenmustern: die Mutter bleibt zuhause.[916]

Das Verhältnis von Berufsleben und Privatsphäre wird in Mitleidenschaft gezogen. „Die modische Rede von der Work-Life-Balance zeigt das Problem zwar an, trägt aber kaum etwas zu seiner Lösung bei.[917] (Voß, Haubl, Möller und Schiersmann, 2009)

Wie bereits beschrieben werden Frauen Verhaltensweisen zugeschrieben, die im Rahmen von Personalbeurteilungen diskriminierend wirken. Ihre Fähigkeiten Familie und Beruf zu vereinbaren werden von Frauen selbst, auf Grundlage der Rahmenbedingungen, und von Männern aufgrund von vermuteten persönlichen defizitären Möglichkeiten von Frauen angezweifelt. Durchsetzungsfähigkeit, Zielstrebigkeit, Rationalität, Konfliktfreudigkeit und vieles Andere mehr, was als sinnvoll beim Ausfüllen einer Führungsposition angesehen wird – auch eine Zuschreibung – wird den Frauen im Rahmen statistischer Diskriminierung (mehr dazu unten) nahezu gänzlich abgesprochen. Frauen haben es daher sehr schwer in Führung zu gelangen und sich gegen diese eingeschliffenen Vorurteile, die diskriminierend wirken, zu behaupten. Zum einen ist das kaum möglich, da Frauen keine Möglichkeit erhalten, das Gegenteil zu beweisen und zum anderen kommt es verschiedenen Gruppen vermutlich gelegen, dass die Geschlechterstereotype wirken und so eingeschliffen und unverrückbar sind, wie z.B. den Männerbünden (Kapitel 4.2.3) oder wenn die „Gläserne Decke“ wirken soll (Kapitel 4.2.3.1) oder Frauen als Token Women unterwegs sind und man ihnen obwohl sie einen Teil des Weges in Führung bereits erfolgreich beschritten haben, es schwer machen möchte (Kapitel 4.1.2). Ganz besonders deutlich wird es, wenn davon ausgegangen wird, dass Manager nun einmal männlich sind (Kapitel 4.2.3.2).

„Frauen müssen ihre Fähigkeiten als gute Führungskraft von Anfang an unter Beweis stellen, was zu einer Beweislastenumkehr und zur permanenten Beweispflicht der Führungsqualitä-

[914] Koch (2008); Müller (1999); Alemann (2007) in Holst, E.; Wiemer, A.; Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Hrsg. (2010); Zur Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzengremien der Wirtschaft – Ursachen und Handlungsansätze, S. 8
[915] Habermann-Horstmeier, L. (2007); Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen, S. 9
[916] Henn, M. (2009); Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, S. 125, Tabelle 33
[917] Voß, G. G.; Haubl, R.; Möller, H.; Schiersmann, C. (2009); Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen – Arbeit und Leben in Organisationen 2008; S. 7, Zeile 26-29, rechte Spalte

ten von Frauen führt."[918] (Seeg, 2000; Goos und Hansen, 1999; Ziebell und Rode, 1994) (Kapitel 4.1.1, Selbstbewusstsein, Selbstwertgefühl, Leistungsinszenierung) Ihnen wird aber als zentrale Elemente ihres weiblichen Arbeitsvermögens unterstellt, dass sie z.B. über „emotionale Intelligenz"/Sozialkompetenz, Teamfähigkeit, Soft Skills usw. quasi „von Natur aus" verfügen. Diese Elemente erscheinen funktional hinsichtlich moderner Produktions- und Organisationsbedingungen. Sie werden daher auch von männlichen Führungskräften erwartet und dadurch neutralisiert. Eine polarisierende Zuweisung zum weiblichen Geschlechterstereotyp erfolgt nicht mehr und die Elemente werden als „allgemeine" Erfolgsvoraussetzungen deklariert.[919] Dadurch werden sie bei Frauen vorausgesetzt und sie müssen nicht mehr unter Beweis gestellt werden. Es fällt aber aus dem Rahmen, wenn eine Frau sie nicht, wie erwartet, zeigt.

Verstärkend kommt hinzu, dass die Regeln und Denkschemata, nach denen die Mehrzahl der Frauen ihre Handlungen, Erfolge und Misserfolge bewertet, sich bis heute an den Vorstellungen und Erwartungen über Geschlechterrollen orientiert – ungeachtet aller gesellschaftlichen Veränderungen. So werden Schematisierungen verfestigt und gängige Vorurteile mittels Theorie konserviert, auch wenn bei Jüngeren ein Umbruch und Wandel dieser polaren Stereotypisierung sichtbar ist.[920] (Bambach und Kuhn-Fleuchaus, 2009)

Obgleich Vorurteile und Stereotype als Teil des Erziehungsprozesses entstehen und andererseits zur Strukturierung des Alltags hilfreich sind, werden sie von vielen strikt abgelehnt. In der Realität sind sie dennoch ständig vorhanden und bestimmen wesentlich mit, wer nicht in eine Organisation oder Gemeinschaft aufgenommen wird. Vorurteile und Stereotype stellen unausgesprochene Regeln dar, die in der Generalisierung früherer Erlebnisse, also einer Art Lerneffekt beruhen. Insoweit sind sie als verständlich anzusehen. Sie führen aber auch bewusst und unbewusst zu Aus- und Abgrenzungen, die als Schutzmechanismen dienen. An diesem Punkt erscheint es entscheidend, dass existierende Vorurteile kritisch hinterfragt werden, da sie sonst dazu führen, dass Monokulturen, z.B. männerdominierte Führungsebenen, entstehen bzw. gefestigt werden oder/und Menschen aufgrund ihres Andersseins, hier z.B. ihres Frauseins, diskriminiert werden.[921] Die Geschlechtszugehörigkeit ist jedoch kein gleichbleibend relevantes und widerrechtlich diskriminiertes Merkmal, sondern wird situationsspezifisch immer dann betont, wenn es um die Verteilung von Macht in Form von Zuordnungen und Definitionen innerhalb gesellschaftlicher Ordnung geht.[922] (Heintz, 1993)

Um den Nachweis führen zu können, dass Frauen und Männer gleich sind, was auf Geschlechterstereotypen gründende Erwartungshaltung ist, wurden nach Oswald Neuberger

[918] vgl. Seeg (2000); Goos/Hansen (1999, S. 239; Ziebell/Rode (1994), S. 6 in Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen – Netzwerke als Beitrag zur beruflichen Förderung von Frauen, S. 44, Zeile 19-21
[919] vgl. Neuberger, O. (2002); Führen und führen lassen, S. 787
[920] vgl. Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, S. 51
[921] vgl. Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, S. 52
[922] vgl. Heintz (1993), S. 39 in Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen – Netzwerke als Beitrag zur beruflichen Förderung von Frauen, S. 44

(2002) großzahlige empirische Erhebungen der Fähigkeitsprofile von Männern und Frauen durchgeführt. Männer sind selten weder aggressiver, sachlicher noch rationaler etc. insbesondere dann nicht, wenn Männer und Frauen in Führungspositionen untersucht wurden.[923]

Da das Potenzial an Akademikerinnen der relevanten Bereiche bereits seit 1985 nachgewiesen werden konnte, scheint eine heutige (mangelnde) Beteiligung von Frauen in Führungspositionen stärker aus dem Bereich der Vorurteile und Diskriminierung aufgrund des Geschlechts plausibel. Potenziale waren da, sie wurden von den Unternehmen nicht umfassend genutzt.[924] „Nach wie vor lassen sich – fast innovationsresistent – in vielen Unternehmen geschlechterstereotype Denk- und Verhaltensweisen in der Personalpolitik nachweisen."[925] (Kuepper, 1994) Diese Aussage von 1994 hat bis heute aller Wahrscheinlichkeit nach nicht allzu sehr an Aktualität verloren. Nichts hält sich bekanntermaßen härter und länger und lässt sich leichter verbreiten als ein Gerücht. Das trifft vermutlich auch auf Vorurteile und Stereotype zu.

The great and almost only comfort about being a woman is that one can always pretend to be more stupid than one is and no one is surprised.
Freya Stark[926]

Statistische Diskriminierung

Warum funktioniert das Verhalten, dass Dame Freya Madeline Stark (1893-1993) in dem Zitat beschreibt und zwar, dass man als Frau den großartigen Vorteil hat immer vorgeben zu können, dümmer zu sein als man ist, ohne dass jemand darüber erstaunt oder überrascht ist?

Vermutlich liegt es daran, dass Frauen gemäß dieses Zitats per se für dumm oder dümmer als auch bildungsferner als Männer gehalten wurden und sie, wenn sie sich noch dümmer stellten, diesem Vorurteil entsprachen, demgemäß sie dann wohlmöglich auch durchweg als Frauen wenig mit vertrauenswürdigen Aufgaben bedacht und behandelt wurden. Ein Fall von statistischer Diskriminierung: Personen werden nur durch ihre Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe aufgrund von Durchschnittserwartungen über das Verhalten dieser Gruppe diskriminiert.[927]

---

[923] Neuberger, O. (2002); Führen und führen lassen, S. 772, Belege hierzu bei Wunderer und Dick, (1997); Kakbadse und Kakabadse (1999), S. 260 ff.; Bischoff (1999), S. 43; Halford und Leonard (2001)
[924] vgl. Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen – Netzwerke als Beitrag zur beruflichen Förderung von Frauen, S. 43-44
[925] Kuepper, G. (1994); Personalentwicklung für weibliche Führungskräfte? – Verdeckte Barrieren beim beruflichen Aufstieg in Zeitschrift für Personalforschung, S. 121, Zeile 1-3
[926] **Dame Freya Madeline Stark (* 31. Januar 1893 in Paris; † 9. Mai 1993 in Asolo, Italien) war eine englische Forschungsreisende und Reiseschriftstellerin.** Exley, H., Hrsg. (1993); The Best of Women's Quotations, Exley Publications Great Britain and Exley Publications LLC USA, Watford/New York, 1996, S. 44; Information zur Zitatgeberin in Wikipedia, Hrsg. (2011); Dame Freya Madeline Stark in http://de.wikipedia.org/wiki/Freya_Madeline_Stark vom 23.02.2011
[927] vgl. Holst, E.; Busch et. al.; BMFSFJ, Hrsg.(2009); Führungskräfte-Monitor 2001-2006, S. 61, Fußnote 28

Im Arbeitsleben ergibt sich statistische Diskriminierung z.B. aus der Tatsache, dass die individuelle Arbeitsproduktivität von Arbeitgebern nicht direkt beobachtet werden kann und aus diesem Grund auf unvollkommene Hilfsgrößen zurückgegriffen wird. Frauen werden aufgrund dessen anhand eines Durchschnittsbildes, das Arbeitgeber von Arbeitnehmerinnen haben, eingeschätzt, ganz gleich, ob die kreierten Befunde mit der Realität übereinstimmen oder ob nicht.[928] Oben beschriebene Stereotype und Vorurteile, die diskriminierend wirken können, sind alle auch als Durchschnittserwartungen anwendbar und daher tauglich, um als statistische Diskriminierungen zu wirken. Für Arbeitgeber ist es, wie oben beschrieben, nur schwer möglich, ein individuelles Bild von einer Arbeitnehmerin zu erlangen, eine pauschalierte Beurteilung ist einfacher zusammenzudenken und nach Oswald Neuberger (2002) auch weniger aufwendig und günstiger. „Wollte man aber jeden Einzelfall daraufhin überprüfen, fielen hohe Transaktionskosten an (Testverfahren, Überwachungen, Aufdeckung von Täuschungsmanövern etc.), ganz abgesehen von gesetzlichen Verboten, bestimmte Informationen zu erheben (z.B. im Einstellungsgespräch nach einer bestehenden Schwangerschaft zu fragen). Deshalb entscheiden sich Arbeitgeber für statistische Diskriminierung.“[929]

Arbeitgeber neigen nicht dazu, Frauen auf verantwortungsvollen Positionen einzusetzen. „Mann“ unterstellt, dass weibliche Arbeitskräfte wegen ihrer doppelten Orientierung (Erwerbstätigkeit und Familie) „unzuverlässig“ seien und aufgrund von Geburten und Kinderbetreuung Kosten verursachen könnten. Dabei gilt, „dass der individuellen Frau, die sich um eine ganz bestimmte Position bewirbt, das gleiche Verhalten unterstellt wird, wie der Mehrheit der statistischen Gruppe; und zwar unabhängig davon ob sie überhaupt die Absicht hat, eine Familie zu gründen.“[930] (Sordon, 1995; Riegraf, 1998; Benshop und Dooreward, 1998; Müller, 1999) Arbeitgeber stellen laut einer Studie in Dänemark (Urban, 2004) solche Überlegungen an: Obwohl dies (auch in der Bundesrepublik Deutschland) rechtlich nicht zulässig ist, wurden 22 % der Bewerberinnen bei einem Vorstellungsgespräch ganz offen nach ihren Kinderwünschen befragt.“[931] Kinder gelten aus Sicht der Arbeitgeber als Firmenrisiko und daraus folgend, betrachtet durch die Brille der Frauen, vielfach immer noch als Karriererisiko. (Kapitel 4.1.4, Kinder als „Karrierekiller Nr. 1)

Kleinert et al. (2007) stellen auf Basis des Mikrozensus für das Jahr 2004 fest: mit 29 Jahren entspricht der Führungskräfteanteil der Frauen an allen Führungskräften nahezu dem der Frauen an allen Erwerbstätigen dieser Altersgruppe. Zwischen 30 und 39 Jahren sinkt bei

[928] vgl. Holst, E.; Busch et. al.; BMFSFJ, Hrsg.(2009); Führungskräfte-Monitor 2001-2006, S. 129, Fußnote 89
[929] Neuberger, O. (2002); Führen und führen lassen, S. 774, Zeile 8-13
[930] vgl. Sordon, 1995; Riegraf, 1998; Benshop und Dooreward, 1998, S. 797; Müller, 1999, S. 149 in Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationalen Diskurs, S. 22
[931] 2004, Dänemark, Bericht über die Ergebnisse einer Magisterarbeit in Urban, 15.01.2004; S. 1 in Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationalen Diskurs, S. 22, Zeile 19-21

Frauen die Chance in Führungspositionen zu gelangen, der Anteil der Frauen in Führung sinkt rapide und bleibt dann bis zu einem Alter von ca. 49 Jahren konstant.[932]

Selbst bei Kinderlosigkeit wirkt die statistische Diskriminierung intensiv: „Unabhängig von ihren individuellen familiären Plänen werden Frauen auf höheren Positionen oft nicht berücksichtigt, weil sie kollektiv eine höhere Wahrscheinlichkeit haben, wegen Kindern auszufallen.“[933] (Kleinert, 2004) In 2007 bestätigt Kleinert et al. diese Aussage: „Das gilt auch für kinderlose Frauen in dieser Altersspanne, was auf eine statistische Diskriminierung hindeutet. Offenbar hat allein die Befürchtung eventueller „Ausfälle“ bzw. verminderter Verfügbarkeit aufgrund von Kinder- und Familienzeiten in einer bestimmten Lebensphase ähnliche Effekte wie die tatsächliche Berufspause.“[934] (Führungskräfte-Monitor 2001-2006; Krell, 2010)

„Rein rechtlich dürfte es da ja keine Unterschiede geben. Aber als Mutter wurde mir bewusst, dass die Gleichberechtigung nicht da ist. Man gilt einfach nicht mehr als vollwertige Arbeitskraft“ so Silvana Koch-Merin, Abgeordnete der FDP im Europäischen Parlament.[935]

Bedacht werden sollte auch, dass nur noch etwa die Hälfte der qualifizierten Frauen überhaupt Kinder bekommen und wenn, dann meist eines. Frauen fallen wegen des Kindes nur kurze Zeit (1/2 bis 1 Jahr) aus. Bei gutem Verdienst können sie für Kinderbetreuung sorgen. Die Krankheitsausfälle von Männern und Frauen sind ähnlich hoch und daher zu vernachlässigen.[936] (Neuberger, 2002)

Aber auch als Gruppe vorgezogene, bevorzugte also quasi „positiv diskriminierte“ Männer zeigen keine uneingeschränkte Betriebstreue: Abwerbung und Selbständigkeit sind hier die Stichworte.[937] (Neuberger 2002) Bei Männern hingegen „erhöht sich mit zunehmendem Alter die Chance, in eine Führungsposition zu gelangen.“[938] (Krell, 2010) Das deutet auf eine „maskuline Wirtschaftskultur“[939] (Schunter-Kleemann, 2007) hin, in der der Normalarbeitnehmer (Kapitel 3.1, Frauen auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland) bevorzugt wird. Auch im Rahmen des Männerbundmanagements (Kapitel 4.2.3.) macht Mann sich Stereotype und statistische Diskriminierung zu Nutze, um Frauen ausschließen zu können.

Zahlreiche Studien belegen, dass sich Betriebe in der Regel am „männlichen Normalarbeitnehmer“ orientieren und dass Teilzeitarbeit oder Berufsunterbrechungen auch auf der unte-

[932] vgl. Krell, G. (2010); Führungspositionen in Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Geschlechterungleichheiten im Betrieb – Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft, S. 441
[933] Kleinert, C. (2006); IAB, Hrsg. (2006); Frauen in Führungspositionen, S. 2, Zeile 22-27, mittlere Spalte
[934] Holst, E.; Busch et. al.; BMFSFJ, Hrsg.(2009); Führungskräfte-Monitor 2001-2006, S. 61, Zeile 29-33; vgl. Krell, G. (2010); Führungspositionen in Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Geschlechterungleichheiten im Betrieb – Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft, S. 441
[935] Demmer, U.; Gatterburg, A.; Hipp, D.; Knöfel, U.; Mohr, R.; Schmidt, C.; Serocka, N.; Theile, M.; Weingarten, S.; Wolf, M. (2008); Halbe Männer, ganze Frauen in Aufgstein, R. (Hrsg.); Was vom Mann noch übrig ist, Der Spiegel, Heft 26/2008, hier: S.S. 48, Zeile 13-17
[936] vgl. Neuberger, O. (2002); Führen und führen lassen, S. 775
[937] vgl. Neuberger, O. (2002); Führen und führen lassen, S. 775
[938] Krell, G. (2010); Führungspositionen in Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Geschlechterungleichheiten im Betrieb – Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft, S. 441, Zeile 25
[939] Schunter-Kleemann (2007) in Holst, E.; Busch et. al.; BMFSFJ, Hrsg.(2009); Führungskräfte-Monitor 2001-2006, S. 61, Zeile 36

ren oder mittleren Führungsebene die Zuweisung zu karrierefernen Einsatzbereichen zur Folge hat.[940] (Achatz et al., 2002)

Problematisch wird das Vorgehen dann, wenn aufgrund geschlechtlicher Ettikettierungen, stereotyper Vorstellungen und Einschätzungen männlicher Führungskräfte von Frauen bzw. Arbeitnehmerinnen, deren Eignung für eine Führungsstelle weniger beobachtet und gefördert und somit vernachlässigt werden.

Frauen fühlen sich ggf. zu Recht diskriminiert, legen eventuell dann kein aufstiegsorientiertes Verhalten an den Tag, da ihnen die Motivation dazu fehlt. Hierdurch sehen sich männliche Führungskräfte bestätigt. Frauen hingegen erleben die Bevorzugung von Männern bei der Besetzung von höheren Stellen und das nimmt ihnen wiederum den (letzten) Mut, die Motivation und die Einsatzbereitschaft.[941] (Vetter, 2001) Eine Abwärtsspirale. Frau muss viel Kraft aufwenden, um den Beweis zu erbringen, dass sie wirklich gut ist und den Stereotypen nicht entspricht. Eine Beweislastumkehr zur Entlastung der Frau zu erreichen ist kaum möglich, da das Interesse des Gegenüber durch die Durchschnittserwartungen vermutlich nicht sehr hoch ist.

Elke Holst und Busch et al. schlagen zur Erreichung des Ziels des Abbaus dieser immensen Barriere der statistischen Diskriminierung, die auf Stereotypen, Vorurteilen und vereinfachter Betrachtungsweise fußt, eine größere Offenheit bei der Einstellung von weiblichen Führungskräften vor.[942] (Führungskräfte-Monitor 2001-2006 und 2010)

Aufgrund der Aussage von Neuberger (2002), dass es nur dürftige empirische Belege für die Stichhaltigkeit von statistischer Diskriminierung gibt: „Die empirische Fundierung der Vernünftigkeit statistischer Diskriminierung von Frauen in Führungspositionen ist somit dürftig.“[943], sollte ebenfalls dazu führen, dass alle, die in Führungsverantwortung sind und aufgrund von Stereotypen und Vorurteilen davor zurückschrecken Frauen einzustellen, nach eingehender Betrachtung der Forschungslage zu einem anderen Schluss und einem schlüssigeren Verhalten kommen: nämlich zur Einstellung von Frauen – auch in Führungspositionen.

[940] vgl. u.a. Achatz et al., 2002, S. 301 in Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationalen Diskurs, S. 22
[941] vgl. Vetter. A. (2001); Geschlechtsspezifische Führung, S. 10-11
[942] vgl. Holst, E.; Busch et. al.; BMFSFJ, Hrsg.(2009); Führungskräfte-Monitor 2001-2006, S. 129 und vgl. Holst, E.; Busch, A. (2009); Führungskräfte-Monitor 2010, S. 68
[943] Neuberger, O. (2002); Führen und führen lassen, S. 775, Zeile 16-18

Die Leute meinen immer, sie bekennen sich als dumm, wenn sie bekennen, dass eine Gemeinheit gegen sie verübt wurde, warum eigentlich?
Bertold Brecht[944]

4.2.3 Männerbund – Old Boys Network – Männerbund Management

Studienergebnisse sagen, dass konservativ eingestellte Männer folgendes möchten:

- Sie wollen Frauen prinzipiell nicht in Führungspositionen;
- Frauen stören ihrer Auffassung nach die eingespielten und bewährten Zirkel und Netzwerke (inner circle) der Männer;
- Die Wirtschaft sei konservativ und eine Führungskraft benötige einen stabilen familiären Background, diese Verhältnisse dienen der persönlichen Erholung und signalisieren Wirtschaftspartnern „ordentliche Verhältnisse“;
- Frauen in Führungspositionen gelten als verbissene Einzelkämpferinnen; kopieren die Tugenden der Männer und versuchen sie zu übertreffen (Token Women);
- Frauen können nicht vom operativen Geschäft lassen, „wertvolle Arbeitsbiene“, können nicht gut delegieren. Sie diskreditieren sich dadurch für höhere Aufgaben.
- Männer sind die Hüter der „Gläsernen Decke“.[945]
- Ausschluss aus Gründen der Systemfunktionalität und Tradition[946] oder Konservative Exklusion: Kulturelle und funktionale Ablehnung von Frauen qua Geschlecht[947] oder Ausschluss aufgrund von traditionellen, kulturellen und funktionalen Gründen[948] (Wippermann, 2009; BMFSFJ, 2010)

Rudolf Kahlen (2007) gibt an, was Managerinnen heute am weiteren Aufstieg im eigenen Umfeld hindert[949] (für den besseren Überblick werden die Antworten der ersten fünf Nennungen aufgeführt):

- Die Dominanz männlicher Netzwerke 70 %
- Die Sorge der Vorgesetzten vor familienbedingten Auszeiten und eingeschränkter Verfügbarkeit der Frauen 63 % (siehe auch Kapitel 4.2.2, Geschlechterstereotype)
- Die ausgeprägte Ellenbogenmentalität männlicher Kollegen 54 % (siehe auch Kapitel 4.1.1, Selbstbewusstsein, Selbstwertgefühl, Leistungsinszenierung)

---

[944] **Bertolt Brecht (auch Bert Brecht; gebürtig Eugen Berthold Friedrich Brecht; * 10. Februar 1898 in Augsburg; † 14. August 1956 in Ost-Berlin) war ein einflussreicher deutscher Dramatiker und Lyriker des 20. Jahrhunderts**; Brecht, B. (1984); Geschichten von Herrn Keuner, S. 22, Zeile 13-16; Informationen zum Autor Bertold Brecht in Wikipedia, Hrsg. (2011); Bertold Brecht in http://de.wikipedia.org/wiki/Bertolt_Brecht vom 23.02.2011

[945] vgl. Wippermann, C (2009); Brücken und Barrieren für Frauen zu Führungspositionen, S. 3; **Männer haben die Definitionsmacht: Maskulin attributierte Kultur, die als Türwächter dafür sorgt, dass Frauen als ungebetene Gäste und „Störenfriede“ keinen Eintritt bekommen. Männer bieten Einblicke in die unausgesprochene Regeln und Rituale in den Führungsetagen. Sie stecken den Rahmen ab für Frauen, die in diese Etagen wollen. (Gläserne Decke); Frauen sollen die Kultur der oberen Leitungskreise akzeptieren, wie sie ist, sich anpassen und nicht „stören“; sie sollen ihre eigenen „weiblichen“ Stärken einbringen und einsetzen; ironische Frage an die Männer „*Wie wäre es den Herren denn recht?*“**; vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2010); Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken, S. 74, S. 74, Zeile 31-32, Kursivstellung durch den Autor

[946] vgl. Wippermann, C (2009); Brücken und Barrieren für Frauen zu Führungspositionen, S. 3

[947] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2010); Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken, S. 17

[948] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2010); Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken, S. 19

[949] vgl. Kahlen, R. (2007); Generation CE-O/Frau in Capital, S. 162; Krell, G. (2010); Führungspositionen, S. 469

- Die Geschäftsleitung oder die Inhaber, weil sie generelle Vorbehalte gegen Frauen in Top-Führungspositionen haben 33 % (siehe auch Kapitel 4.2.2, Geschlechterstereotype)
- Der mangelnde Ehrgeiz von Frauen 22 % (siehe auch Kapitel 4.1.1, Selbstbewusstsein, Selbstwertgefühl, Leistungsinszenierung)

Weitere Studienergebnisse sind:

- „Old Boys Network", „Gläserne Decke" als Hemmnisse (Platz 1 von 19)[950] (Henn, 2009)
- Monika Henn (2009) identifiziert als weiteres Problem von Frauen in Führung, die „Old Boys Networks" und, dass Frauen weniger ins Netzwerk integriert sind (Platz 3 von 11)[951] Führungskräfte nennen „Old Boys Network", „Berührungsängste der Männer" und „Witzeleien" signifikant häufiger.
- Falk, Svenja; Fink, Sonja (2002) fragten in ihrer Untersuchung (Accenture Studie) Mit welchen Hindernissen wurden sie während ihres Aufstiegs konfrontiert? Männerdominierte Kultur am Arbeitsplatz (Platz 1 von 12)[952] Es ist das wichtigste Hindernis!
- Einschätzung der Karrierebarrieren für weibliche Führungskräfte (Mittelwerte): Männerdominierte Unternehmenskultur (Platz 1 von 14)[953] (Schneider, 2007)
- 64 % der Befragten aus der Studie von Susanne Günther und Jochen Gerstenmaier (2005) gaben informellen Netzwerkausschluss durch die Männer[954] (Kapitel 4.2.3, Männerbünde) als Barriere auf dem Weg in Führung an. „Der Netzwerkausschluss wurde von den befragten Frauen in den verschiedensten Zusammenhängen betont und zählt zu den bedeutendsten Erfolgsbarrieren dieser Untersuchung."[955] „Die interviewten Führungsfrauen hatten nach ihrer Aussage beträchtliche Regulationsprobleme, die sich in Diskriminierungen und im Ausschluss aus informellen Netzwerken manifestierten."[956]
- Männer bilden einflussreiche Netzwerke in Aufsichtsräten und Vorständen, in die Frauen als Außenseiterinnen kaum vordringen können[957] (Holst und Wiemer, 2010)
- Sonja Bischoff (2005) subsummiert in ihrer Untersuchung die Ausgrenzung durch männliche Mitarbeiter unter Vorurteile gegenüber Frauen und stellt hierzu fest, dass 11 % der befragten Frauen diese Aussage bestätigen (1998 waren es noch 16 %) Frauen in den größeren Unternehmen klagen sehr viel häufiger als Frauen in kleineren Unternehmen

[950] vgl. Henn, M. (2009); Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, S. 125, Tabelle 33
[951] vgl. Henn, M. (2009); Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, S. 127, Tabelle 34
[952] vgl. Falk, S.; Fink, S. (2002); Frauen und Macht – Aufbruch oder Widerspruch?, Accenture (Hrsg.), S. 21
[953] vgl. Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 93, Abbildung 13
[954] vgl. Günther, S.; Gerstenmaier, J.; Ludwig-Maximilians-Universtität (LMU), Hrsg. (2005); Führungsfrauen im Management: Erfolgsmerkmale und Barrieren ihrer Berufslaufbahn, S. 13
[955] Günther, S.; Gerstenmaier, J.; Ludwig-Maximilians-Universtität (LMU), Hrsg. (2005); Führungsfrauen im Management: Erfolgsmerkmale und Barrieren ihrer Berufslaufbahn, S. 13, Zeile 15-17
[956] Günther, S.; Gerstenmaier, J.; Ludwig-Maximilians-Universtität (LMU), Hrsg. (2005); Führungsfrauen im Management: Erfolgsmerkmale und Barrieren ihrer Berufslaufbahn, S. 13, Zeile 26-28
[957] vgl. Holst, E.; Wiemer, A.; Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Hrsg. (2010); Zur Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzengremien der Wirtschaft – Ursachen und Handlungsansätze, S. 8

darüber, in der Einstiegsphase durch Vorurteile behindert worden zu sein. (so auch 1998)[958]

Old Boys Network, einflussreiche Netzwerke, Gläserne Decke, Vorurteile, männerdominierte (Unternehmens-/ Arbeits-) Kultur, konservative Rollenverteilung, Ausgrenzung durch männliche Mitarbeiter, Frauen generell nicht in Führungspositionen – das sind nur einige der Stichworte, die in den o.g. Studienergebnissen genannt werden. Old Boys Networks oder Männerbünde liegen in den Antworten allein in drei Studien auf dem ersten Platz der Nennungen aller abgefragten Items und liegen somit offensichtlich ganz vorne, was die Hemmnisse auf dem Weg in Führung oder in einer Führungsposition angeht. Alle weiteren Punkte, die sich als Barrieren herauskristallisiert haben, könnten sich aus den Merkmalen der Männerbünde in den Unternehmen herleiten lassen. Womit hat Frau es zu tun? Was sind und wie funktionieren Männerbünde?

Männerbünde können auf eine lange Geschichte zurückblicken. Sie sind Teil unserer Kultur und sind auf verschiedene Weise in allen patriarchalen Gesellschaften verwurzelt[959] (Höyng und Puchert, 1998)

Ursprünglich entstanden Netzwerke in den Public Schools, einer kleinen überschaubaren Welt in jeder dieser Schulen, in Großbritannien und den U.S.A., die nur von Jungen besucht werden durften. Daran hat sich bis heute nicht viel geändert. Die ehemaligen Schüler (Old Boys) können ihre Kontakte auch nach der Schulzeit ohne großen Aufwand fortsetzen und das ggf. bereits bestehende Netz, das häufig bereits ihre Väter zu knüpfen begannen, erweitern. Es bietet ein effizientes Nachrichtensystem und dient dadurch auch als „Stellenbörse für Schaltstellen der Macht“ für Interessierte aus den eigenen Reihen, die ein ähnliches Weltbild vertreten und die neu gewonnene Macht auf eine, den anderen Old Boys bekannte und angenehme Weise ausüben. Es gibt aktive Bemühungen im Old Boys Network darum, Außenstehende gar nicht erst in gehobene Positionen gelangen zu lassen. Das Prinzip des Netzwerkens unter Männern wird heute vielerorts gepflegt, und der historische Bezug zu den Public Schools ist auch in Großbritannien nicht mehr immer gegeben. Im Vordergrund steht, dass sich Männer zusammenfinden, die durch gemeinsame Interessen und Erfahrungen verbunden werden und diese Verbindungen im Freundes-, Bekannten- oder Kollegenkreis Einfluss auf das Fortkommen im Arbeitsleben haben können.[960] (Segermann-Peck, 1994) „Männerbündische Strukturen haben gemeinsame Merkmale, sie sind hierarchisch aufgebaut, sie fordern Loyalitätsbeweise und emotionale Bindungen (Männerfreundschaft) und sie basieren auf Konkurrenz.“[961] (Lehner, 2002) „Loyalität, was sich vor allem in Flexibilitäts- und Mobilitätsbereitschaft, permanenter Verfügbarkeit und langen Arbeitszeiten ausdrückt, ist

[958] vgl. Bischoff, S. (2005), Wer führt in (die) Zukunft?, S. 77
[959] vgl. Höyng; S.; Puchert, R. (1998); Die Verhinderung der beruflichen Gleichstellung – Männliche Verhaltensweisen und männerbündische Kultur, S. 155
[960] vgl. Segermann-Peck, L. M. (1994), Frauen fördern Frauen, S. 37-39
[961] Lehner (2002) in Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen, S. 28, Zeile 32-24

eine der wichtigsten Verhaltenerwartungen an Führungskräfte“[962] (Lange, 1998) und, wie oben schon erwähnt, auch von Männerbünden.

Daniela Rastetter (1998) definiert Männerbünde als „[...] Zusammenschlüsse von Männern, die freiwillig und bewusst geschlossen wurden. [...] Mit der Mitgliedschaft in einem Männerbund ist die Anerkennung von Werten und geistigen Zielen verbunden, die häufig eine Überhöhung des in der jeweiligen Gesellschaft geltenden Wertesystems darstellen. Wesentliche Charakteristika sind zudem eine gewisse Esoterik mit der Aura des Geheimnisvollen, eine Aufnahmeritus (Initiation) und eine hierarchische Struktur. [...] Prestige und Einfluss sind (fast) immer eng mit der Mitgliedschaft in einem Männerbund verknüpft.“[963] (Vögler und von Welck, 1990) „Der Männerbund versteht sich als speziell männlich-brüderlicher Vereinigung, die maskuline Werte und Attribute pflegt und durch ihr bündisches Prinzip die Abgrenzung nach außen vollzieht.“[964] (Sombart, 1996)

Männerbünde zeichnen sich nach Daniela Rastetter (1998, 2005), Doris Doppler (2005) und Stephan Höyng und Ralf Puchert (1998) dadurch aus, dass sie freiwillige Zusammenschlüsse sind und

- den schwierigen Zugang pflegen: die Aufnahme ist an Bedingungen und besondere Initiationsgepflogenheiten gebunden, die Zugehörigkeit zum Männerbund ist ein Privileg: „Entsprechend der Auffassung ‚Männer müssen gemacht werden’ ist der Initiationsakt als Geburtsvorgang zu interpretieren, bei dem ein Männerkollektiv den Aufnahmewilligen neu erschafft – eigenständig, ohne Frauen.“[965]
- Im Männerbund werden verschiedene materielle und immaterielle Ressourcen akkumuliert: z.B. Geld, ebenso wie soziales Kapital oder (geheime) Informationen. Eines der obersten Gebote ist die stufenweise initiierte Geheimhaltung. Nach dem Motto „Wissen ist Macht“ entsteht Herrschaftswissen. Mit jeder weiteren Mitteilung dieses Wissens ist die Zulassung zu den entsprechenden Machtpositionen verbunden.[966] Der Besitz dieser materiellen und immateriellen Ressourcen setzt eine Aufwärtsspirale in Gang, in der die Männerbund-Mitglieder immer mehr Güter mit immer weniger Aufwand erlangen können. Gleichzeitig schließen sie Nicht-Mitglieder von dieser Möglichkeit aus.[967] (Rastetter, 1998) Geheimnisse und das Versprechen der Einweihung in solche, verstärken schließ-

[962] Lange (1998) in Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen, S. 33, Zeile 19-22
[963] Vögler und von Welck (1990), S. XXI zitiert in Rastetter, D. (1998), Männerbund Management, S. 170, Zeile 5-11
[964] Sombart (1996), S. 139 in Rastetter, D. (2005); Gleichstellung contra Vergemeinschaftung – Das Management als Männerbund, S. 253, Zeile 1-3
[965] vgl. Doppler, D. (2005); Männerbund Management – Geschlechtsspezifische Ungleichheit im Spiegel soziobiologischer, psychologischer, soziobiologischer und ethnologischer Konzepte, S. 209
[966] vgl. Höyng; S.; Puchert, R. (1998); Die Verhinderung der beruflichen Gleichstellung – Männliche Verhaltensweisen und männerbündische Kultur, S. 158
[967] vgl. Rastetter (1998), S. 172 in Doppler, D. (2005); Männerbund Management, S. 215

lich auch die mystische, charismatische Ausstrahlung von Männerbünden.[968] (Höyng und Puchert, 1998)

- Ein selbst verordnetes strenges Reglement herrscht vor mit starren Hierarchien, die Gehorsam und Unterwürfigkeit verlangen und auf dem Prinzip der Gleichheit basierende Netzwerke und Solidaritäten (manchmal auch Verschwörungen), die einen ausgrenzenden Schulterschlusseffekt haben; räumliche und soziale Abgrenzung zu anderen Gruppen der Gesellschaft durch eigene Räumlichkeiten und Gebäude – strenge Schließung. [969] (vgl. dazu Spain in Nardi (Hrsg.), 1992) Die inhaltliche Abgrenzung eines Männerbundes erfolgt durch die Beschäftigung mit Themen aus den Bereichen Krieg, Politik, Religion, Kunst und Kultur – allesamt Themen, die den Fragen von täglicher Existenzsicherung oder familiären Problemen entgegengesetzt sind. „Daraus ergibt sich gleichzeitig ein elitäres Bewusstsein des Bundes. Oft fühlen sich Männerbünde als Bewahrer von Traditionen und Wissen oder als Erneuerer und Visionäre, die für eine neue Weltordnung eintreten.“[970] (Doppler, 2005)
- Prinzipien und Werte, die oft Brüderlichkeit und Gleichheit heißen und durch (meist) latente Homosexualität oder anders ausgedrückt homoerotisch im Sinne eines gegenseitigen mann-männlichen Begehrens gekennzeichnet sind. „Der ‚Bund’ beruht auf Affinität, Kohäsion und Solidarität von Männern, deren Bindung nicht rational, sondern emotional, affektiv ist – genauer gesagt und to point: erotisch“[971] (Sombart, 1998) Erotik wird nicht offensichtlich gelebt, sondern verklausuliert in Solidarität, Kameradschaft, Freundestreue als Werte, Kameradschaft angesichts des Todes, Frauenfeindlichkeit, Bereitschaft zur Verschwörung, Außenseitertum und Opfer in denen eine über das Rationale hinausgehende Verbindung zwischen den Männern des Bundes beschworen wird. Mit diesen Merkmalen einher geht nach Stefan Höyng und Ralf Puchert (1998) auch die Mystifizierung der Männerfreundschaft durch verbindende Rituale. Diese Art von Verbindung gibt dem Einzelnen ein elitäres Selbstbewusstsein und den Hintergrund für überlegene Selbstdarstellung.[972] Enge Freundschaft wird nicht angestrebt, stattdessen wird eine bündische Kameradschaft zum „generalisierten Anderen“ gelebt.[973] (Doppler, 2005)
- Strenge patriarchalisch geprägte Hierarchien nach dem Senioritätsprinzip[974] trotz der Huldigung der Brüderlichkeit und keine allzu intime Nähe und den Ausschluss und die Ausgrenzung von Frauen und „unpassenden Männern“, z.B. mit mangelnder Karriereorientierung, „neue Väter“, Homosexuelle, Menschen mit der „falsche“ Rasse, Menschen

[968] vgl. Höyng; S.; Puchert, R. (1998); Die Verhinderung der beruflichen Gleichstellung – Männliche Verhaltensweisen und männerbündische Kultur, S. 158
[969] vgl. dazu Spain in Nardi (Hrsg.) (1992), S. 59 ff. in Doppler, D. (2005); Männerbund Management, S. 210
[970] vgl. Doppler, D. (2005); Männerbund Management, S. 210, Zeile 21-23
[971] Sombart (1998), S. 158 in Höyng; S.; Puchert, R. (1998); Die Verhinderung der beruflichen Gleichstellung, S. 155, Z. 20-22
[972] vgl. Höyng; S.; Puchert, R. (1998); Die Verhinderung der beruflichen Gleichstellung, S. 156
[973] vgl. Doppler, D. (2005); Männerbund Management, S. 209
[974] vgl. Doppler, D. (2005); Männerbund Management, S. 211

mit Behinderungen, finanziell minderbemittelte, sowie jene Männer, die die Initiationsprüfung nicht bestanden haben und deshalb bei manchen Stammesgesellschaften als „Frauen“ bezeichnet werden, funktioniert nicht mehr per Dekret sondern durch subtileres Vorgehen, z.B. Verweis auf Randpositionen im Netzwerk durch Aufnahmeprüfungen und Regeln der Mitgliedschaft.[975]

Viele Mitglieder des Netzwerkes begründen den Ausschluss von Frauen damit, dass sie die Gruppenharmonie stören würden, dass sich die Männer nicht mehr ungezwungen unterhalten könnten, dass die Charakterbildung nicht funktioniere etc.[976]

Ebenso sind die Männer im Netzwerk besorgt darum, dass mann-männlichen-Beziehung gestört werden könnte, da Frauen als sexuell-verführerische Wesen betrachtet werden, die die Männer permanent an ihr Sexualität und an ihre Schwächen zu erinnern[977] und dadurch ablenken.

Dieses Verhalten von einer ausgeprägten Distanz bis zur Abschottung kann insbesondere gegen Frauen in bestimmten Berufen mit einer ausgeprägten „shopfloor“-Kultur mit männerbündischem Charakter führen.[978]

Männerbünde leben von frauenfeindlichen und männerfreundlichen Werten.[979] Weibliche Attribute werden auch Feinden attestiert. Dies kann sich steigern hin zum Kampf gegen Frauen und alles Weibliche oder weiblich beeinflusste. Es ist somit ihr ‚Überlegenheitsbewusstsein’, das Männerbünden eine wichtige, gestaltende, und sogar tragende Rolle in der Kultur ihrer Gesellschaft sichert.[980] (Erdheim und Hug, 1990) Die „ausgesprochene Opposition gegen alles Weibliche“[981] verwehrt den Frauen, was der Männerbund sich selber zuspricht: Geistigkeit, Schöpferkraft, Politik- und Kulturfähigkeit. Dabei beruft er sich auf die „natürlichen“ Bestimmungen von Männern und Frauen und fügt sich in eine patriarchale Geschlechterordnung ein. Gleichzeitig wertet die männerbündische Ideologie das Weibliche ab.[982]

Männerbünde bilden – verbunden mit materiellem Erfolg, Macht und Einfluss – jene „starke, glänzende Ausstrahlung von Old Boys Networks, die Mitglieder ebenso wie Außenstehende blendet“[983]. (Höyng und Puchert, 1998)

Die Reproduktion von Mitgliedern ist überlebenswichtig für ein solches Netzwerk. Die älteren Männer ziehen sich Nachfolger heran, von denen sie im Gegenzug Gehorsam und Unter-

[975] vgl. Rastetter, D. (1998), Männerbund Management, S. 170, S. 176; Rastetter, D. (2005); Gleichstellung contra Vergemeinschaftung – Das Management als Männerbund, S. 213, S. 252, S. 258
[976] vgl. Rastetter (1998), S. 172f in Doppler, D. (2005); Männerbund Management, S. 213
[977] vgl. Rastetter (1998), S. 254 in Doppler, D. (2005); Männerbund Management, S. 213
[978] vgl. Heintz, B.; Nadai, E.; Fischer, R.; Ummel, H. (1997); Ungleich unter Gleichen, S. 41 ff.
[979] vgl. Höyng; S.; Puchert, R. (1998); Die Verhinderung der beruflichen Gleichstellung, S. 155
[980] vgl. Erdheim/Hug (1990) in Höyng; S.; Puchert, R. (1998); Die Verhinderung der beruflichen Gleichstellung, S. 156
[981] Höltker in Vierkandt (Hrsg.) (1959), S. 348 zitiert in Doppler, D. (2005); Männerbund Management, S. 212, Zeile 18
[982] vgl. Doppler, D. (2005); Männerbund Management, S. 212
[983] Höyng; S.; Puchert, R. (1998); Die Verhinderung der beruflichen Gleichstellung, S. 156, Zeile 35-36

ordnung erwarten.[984] (Roper, 1996) Homosoziale Bünde betreiben ihre Ressourcenakkumulation und Exklusionsbemühungen nicht als Selbstzweck, sondern letztendlich auf eine „erfolgreiche Fortpflanzung“ abzielen.[985]

Auf weitere Strukturen und Strategien von Männerbünden gehen Höyng und Puchert (1998)[986] und Doris Doppler (2005)[987] intensiv ein.

Oberstes Ziel des Männerbundes als Zweckverband, der nur für seine Mitglieder von Nutzen ist[988], ist die Sicherung der Ressourcen und der Herrschaft[989], die die einzelnen und damit die Gruppe inne hat. Neben evolutionsbiologischen und psychologischen Gründen ist es also dieser soziale Grund[990], der das Silikon zwischen den Kacheln bildet, ihnen etwas Bewegungsfreiraum lässt, aber sie dennoch unsagbar stark zusammenhält – veränderungsresistente Zufluchtsorte vor allem in Zeiten von sozialen, ökonomischen und politischen Umbrüchen: der Männerbund als ein schützendes und bewahrendes Refugium, ein diskursfreies Habitat.[991].

Die Merkmale, Strukturen und Strategien im oben beschriebenen Männerbund oder Old Boys Network sind denen im Männerbund Management, dass vorzugsweise in Unternehmen bzw. in Arbeitskontexten zu finden, sehr ähnlich.[992] (Doppler, 2005) (Anhang 4.3)

Frauen sind zwar immer noch in der Minderheit in Führungspositionen, versuchen aber immer häufiger, auch weil sie dazu ermuntert werden, in diese von Männern geprägten und besetzten Bereiche, vorzudringen. Eine Vergrößerung des Frauenanteils im Management bedeutet zwangsläufig eine Verringerung des Männeranteils.[993] Frauen bedeuten Konkurrenz! Sonja Bischoff sagte im Stern-Interview (1994): „Viele Männer haben durchaus begründete Existenzängste, dass Frauen sich als gleichwertig, manchmal sogar als überlegen erweisen könnten. In festgefügten Konzernhierarchien muss eine Frau auf dem Weg nach oben sehr viele Männer überholen. Und Männer lassen sich ungern überholen.“[994] (Westerholt, 1998)

Grund für das Verhalten der Männer in Old oder, bezogen auf heutige Unternehmenszusammenhänge, New Boys Networks[995] können Verlustängste der Männer sein:

- Die Bedrohung der männlichen Identität durch „Verweiblichung“ des Managements;
- Die Ambivalenz aufgrund der sexuell-erotischen Implikationen (Bedrohung der bisherigen „Männergesellschaft“);

[984] vgl. Roper (1996) in Rastetter, D. (1998); Männerbund Management, S. 175
[985] vgl. Doppler, D. (2005); Männerbund Management, S. 216; vgl. Rastetter, D. (1998), Männerbund Management, S. 172
[986] vgl. Höyng; S.; Puchert, R. (1998); Die Verhinderung der beruflichen Gleichstellung, S. 157-261
[987] vgl. Doppler, D. (2005); Männerbund Management, S. 211-216
[988] vgl. Höyng; S.; Puchert, R. (1998); Die Verhinderung der beruflichen Gleichstellung, S. 155
[989] vgl. Doppler, D. (2005); Männerbund Management, S. 208
[990] vgl. Doppler, D. (2005); Männerbund Management, S. 208
[991] vgl. Doppler, D. (2005); Männerbund Management, S. 208
[992] vgl. Doppler, D. (2005); Männerbund Management, S. 302-306
[993] Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 101, Zeile 32-33
[994] Sonja Bischoff im Stern-Interview 14/1994 in Westerholt, B. (1998); Frauen können führen, S. 37, Zeile 2-6
[995] vgl. Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 101

- die Angst vor psycho-sozialer Verunsicherung (Unemotionalität/Stärke: ein Mann hat/zeigt keine Gefühle und hat die Situation immer unter Kontrolle…[996]);
- die Angst vor Rollenunsicherheit;
- die Angst vor Verlust emotionaler Geborgenheit;
- die Angst vor Privilegien- und Statusverlust (Statusbedürfnis: männliche Identität ist stark geprägt durch den eigenen sozialen Status in Bezug auf Macht, Ansehen und Respektierung durch andere[997]);
- die Angst vor häuslichen Konsequenzen (durch mehr Frauen im Management könnte die eigene Partnerschaft von dieser Entwicklung getroffen werden);
- die Angst vor dem Weiblichen allgemein oder Anti-Weiblichkeit: Die Identität als Mann nährt sich nicht zuletzt aus der Überzeugung, den Frauen (im Allgemeinen, vor allem aber im Beruf) überlegen zu sein, was sie mit dem Ausschluss untermauern[998];
- und ähnliches mehr.[999] (Friedel-Howe, 2003; Doppler, 2005)

„Angst vor einer sozialen Gruppe in Kombination mit Macht über dieselbe verkörpert die sozialpsychologische Grundvoraussetzung für ‚Diskriminierung', d.h. bewusste und systematische Benachteiligung der unterlegenen Gruppe mit dem Ziel sie von der Macht und anderen begehrten Ressourcen fern zu halten."[1000] (Friedel-Howe, 2003)

In der Studie von Barbara Schneider (2007) wurde der Aussage „Angst der Männer vor zusätzlicher weiblicher Konkurrenz" (Platz 10 von 14 Items) aber nur bedingt zugestimmt – auch von den Männern. Sie wurde somit nicht als „gar nicht zutreffend" abgetan.[1001]

„Frauen und Männer kooperieren nicht mehr nur in gleichrangigen Teams, sondern konkurrieren um gleiche Positionen und eben auch um Führungspositionen. Es überrascht nicht, wenn Männer auf dieses neue Phänomen der Konkurrenz mit verschärftem Revierverhalten reagieren, zumal im Zuge flacherer Führungsstrukturen die Zahl der Top-Positionen in den vergangenen Jahren deutlich abgenommen hat."[1002] Häufiger als 1998 nennen Männer das Problem der Geschlechterkonkurrenz.[1003] (Bischoff, 2005)

Doris Doppler (2005) gibt bezüglich der Gleichstellungsbemühungen in Unternehmen an, dass aus ihrer Sicht die Erarbeitung von Gleichstellungsprogrammen auch die Beschäftigung mit den männlichen Widerständen gegen Frauen in Führungspositionen bedeutet.[1004] Stephan Höyng und Ralf Puchert (1998) regen an, dass Gleichstellungsinitiativen, die Männer

[996] vgl. Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, S. 555
[997] vgl. Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, S. 555
[998] vgl. Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, S. 555
[999] Friedel-Howe (2003), S. 554f. in Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 101 - 102, Fußnote 246; vgl. Doppler, D. (2005); Männerbund Management, S. 307; Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, S. 556, Zeile 14-18
[1000] Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, S. 555, Zeile 34-37
[1001] vgl. Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 101
[1002] Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 171, Zeile 2-7
[1003] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 109
[1004] vgl. Doppler, D. (2005); Männerbund Management, S. 307

mit einbeziehen wollen, die informellen Netze einerseits als notwendiges Gegenstück zu formellen Strukturen akzeptieren sollten, sie aber andererseits in ihrer hierarchischen, machtorientierten und ausgrenzenden Form zu untersuchen und zu problematisieren.[1005]

Die Autoren Stephan Höyng und Ralf Lange (2004) gehen auch in ihrer Veröffentlichung zu „Gender Mainstreaming – ein Ansatz zur Auflösung männerbündischer Arbeits- und Organisationskultur?“ darauf ein. (auch in Kapitel 4.3.2, Gender Mainstreaming) Hier identifizieren sie drei Typen von Männern, die aufgrund ihrer unterschiedlich starken Aufgeschlossenheit zur Gleichstellung der Geschlechter(rollen) und der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen an Führungspositionen kategorisiert haben: den Übererfüller, den guten Ernährer und den Zeitpionier. Sie stellen fest: „Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Auswirkungen der Wahrnehmungsbarrieren, der Arbeitskultur und der Männlichkeiten auf das Geschlechterverhältnis im Beruf erheblich sind. Kaum ein Mann hat ein gezieltes Interesse an der Ausgrenzung und Abwertung von Frauen. Vielmehr verfolgen Männer ihre Interessen, und nehmen dabei kaum wahr, auf wessen Kosten dies geschieht. Gleichstellung wird durch eine alltägliche soziale Praxis behindert, die mit Regelungen und Gesetzen sicher nur schwer steuerbar ist.“[1006]

Auch Daniela Rastetter kam 1998 zu dem Schluss, dass männerbündische Strategien jedoch nur zum Teil überlegt und geplant durchgeführt werden – den Männern ist es oftmals gar nicht bewusst, dass sie Frauen diskriminieren (im ursprünglichen Wortsinn: dass sie einen Unterschied machen, dass sie Differenzen zwischen sich und den Frauen bilden). Sollte der „egozentrische Tunnelblick“ wirklich im Vordergrund stehen? Männerbünde sind nicht nur jene Gruppen, die sich als solche bezeichnen, sondern bündische Formationen nehmen auch subtilere Formen an und wirken als informelle Muster[1007] Sombart schreibt 1988 zum ‚Männerbundsyndrom’: Dieses sei „…auch dort noch wirksam und nachweisbar, wo es eine akute Männerbundbindung nicht (mehr) gibt. Der ‚Männerbund’-Typus und das ‚Männerbund’-Denken sind zur Lebensführung und Lebensordnung prägenden Form eines ganzen Volkes geworden.“[1008] Wenn das wirklich so sein sollte, dann hätte das fatale Folgen für Frauen auf dem Arbeitsmarkt und ein Zeichen dafür, dass dieser Sachverhalt wirklich so sein könnte, ist z.B. die geringe Anzahl von Frauen in Führungspositionen.

Frauen sind nicht nur quantitativ in Führungspositionen benachteiligt, sie verdienen im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen weniger Geld, empfinden mehr Stress und Überlastung durch familiäre und sonstige private Verpflichtungen, bekommen weniger nach außen repräsentative Aufgaben sowie weniger attraktive Angebote für ihre weitere berufliche Entwick-

[1005] Höyng; S.; Puchert, R. (1998); Die Verhinderung der beruflichen Gleichstellung, S. 261, Zeile 36-39
[1006] Höyng, S.; Lange, R. (2004); Gender Mainstreaming – ein Ansatz zur Auflösung männerbündischer Arbeits- und Organisationskultur?, S. 6, Zeile 32-39
[1007] vgl. dazu Kreisky (2004); Sombart (1998) in Doppler, D. (2005); Männerbund Management, S. 307
[1008] Sombart (1988), S. 172 zitiert in Höyng, S.; Puchert R. (1998); Die Verhinderung der beruflichen Gleichstellung, S. 158, Zeile 40, S. 159, Zeile 1-3

lung.[1009] (Collinson und Hearn, 1996); Hadler, 1997) Das Bild des Managers orientiert sich an „männlichen“ Verhaltensweisen, Sozialisationsmustern und Rollenzuschreibungen, die durch etablierte „old boys“-Seilschaften verfestigt werden. Größere Offenheit gegenüber Frauen in Führungspositionen, langjährige Praxis, spezifische Kompetenzen und berufliche Erfolge scheinen nicht ausreichend, um patriarchale Strukturen, stereotype Rollenbilder und die damit verbundene fehlende Akzeptanz gegenüber Frauen aufzulösen.[1010] (Goos und Hansen, 1999; Engelbrech und Beckmann, 1994) (Kapitel 4.2.3.2, Manager sind männlich [Punkt]; Kapitel 4.2.2, Geschlechterstereotype; Kapitel 4.1.2, Token Women – die Frau als Exotin)

Die Veränderungen in der Arbeitswelt und die daraus resultierenden Ängste schweißen das Netzwerk der „new boys“ nur noch enger zusammen. „Je größer aber die Unsicherheit ist, desto größer ist die Notwendigkeit eine homogene, vertrauenswürdige Gruppe zu bilden.“[1011]

Ziel ist ihre Stabilisierung. Eine vormodern-patriarchale Geschlechterordnung prägt das Bild in Männerbünden. Die männliche Hegemonie soll möglichst wenig irritiert werden, Veränderungszwängen wird ausgewichen.[1012] Das geschieht auch im Männerbund Management soweit es möglich ist. Eine offensichtliche Ausgrenzung von Frauen und der „Verweis“ an Heim und Herd[1013] ist, ganz direkt, nicht mehr möglich. Sie muss subtiler passieren, das geschieht, wird aber, wie die Studienergebnisse von Monika Henn (2010) zeigen wahrgenommen: Klassische Klischees werden gepflegt: männliches Berufsideal, Rollenverteilung (Platz 12 von 19).[1014]

Barbara Schneider (2007) stellt als zentrale Karrierehindernisse für Frauen und deren Unterrepräsentanz im Management, die von ihnen gesehen oder selbst erlebt wurden (männliche und weibliche Führungskräfte) männliche Organisationsstrukturen, ein männerförderndes Selektionsprinzip als auch die Unvereinbarkeit von Karriere und Kind für Frauen fest. „Auch Anfang des 21. Jahrhunderts ist Management ‚…very much, still a man’s world,…’. Dieses ‘Closed-Shop-Prinzip’ führt dazu, dass Männer wiederum mehrheitlich Männer fördern.“[1015]

Formal betrachtet sehen die Selektionsprozesse, z.B. in AC anhand von Kriterien gleich und transparent aus[1016] (Kapitel 4.2.3.2, Manager sind männlich [Punkt]) Rudolf Kahlen (2007) hat in seiner Untersuchung herausgefunden, dass Vorstände und Geschäftsführer gar nicht bemerken, dass sie immer wieder Stellen über Seilschaften besetzen, bei denen Frauen außen vor sind. Solche Entscheidungen fallen abends an der Bar oder in anderen Herren-

[1009] vgl. Collinson/Hearn (1996), S. 2; Hadler (1997), S. 313 in Rastetter, D. (1998); Männerbund Management, S. 169
[1010] vgl. Goos/Hansen (1999), S. 149; Engelbrech/Beckmann (1994), S. 16 in Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen, S. 59
[1011] Rastetter, D. (1998); Männerbund Management, S. 173, Zeile 32-33
[1012] vgl. Doppler, D. (2005); Männerbund Management, S. 214
[1013] **Strategie und Grundlage von Männerbünden: eine klare Rollenzuweisung für Mann und Frau;** vgl. Rastetter, D. (1998); Männerbund Management, S. 170; vgl. Rastetter, D. (2005); Gleichstellung contra Vergemeinschaftung – Das Management als Männerbund, S. 253
[1014] vgl. Henn, M. (2009); Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, S. 125, Tabelle 33
[1015] Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 101, Zeile 8-10
[1016] vgl. Neuberger (2002), S. 276 in Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 101

runden.[1017] Man hat dann auch rationale Argumente dafür parat.[1018] Heald, T. (1983), nach eigener Aussage Mitglied des britische Old Boys Network, formuliert es so: „Die (diejenigen, die Beförderungen aussprechen) bleiben anderen gegenüber natürlich stets höflich, aber die Begeisterung und Wohlwollen, das sie den Mitgliedern ihrer eigenen Netzwerke entgegenbringen, fehlt eben."[1019] „Ersetzen Sie den Begriff „andere" durch „Frauen" und Sie ermessen das Ausmaß der Problematik, mit dem wir es zu tun haben."[1020] (Segermann-Peck, 1994)

„So wie die formale Hierarchiestruktur einer Organisation nicht die tatsächlichen Machtverhältnisse abbildet, geschieht auch die Beurteilung von Qualifikationen und Fähigkeiten nicht nur rational, sondern auch nach subjektiven und nach innerorganisatiorisch herrschenden Vorstellungen über erfolgreiches Management."[1021] Es sind männerfördernde Selektionsmechanismen durch den Männer unter sich bleiben und der Frauen, die sowieso schon weniger präsent sind, insbesondere von den oberen Führungspositionen ausschließt. „Je stärker ‚hegemonial männliche' Männer ‚weibliche' Anteile von Schwäche, Angst und Zweifel verleugnen, desto rigider müssen sie andere mit ‚falschen' Männlichkeiten sowie Frauen ausgrenzen und ablehnen."[1022] (Rastetter, 1998)

Julia Friedrichs schreibt in ihrer Veröffentlichung über Eliten: „'Jeden Morgen wacht in Afrika eine Antilope auf und weiß, sie muss schneller laufen als jeder Löwe, um zu überleben. Jeden Morgen wacht in Afrika ein Löwe auf und weiß, er muss schneller laufen als die langsamste Antilope.' Nach einer Kunstpause sagt er dann: ‚Wir müssen schnell laufen. Denken Sie darüber nach!'"[1023] Die indirekte Abqualifizierung und Abschottung von Frauen und unerwünschten Männern auf dem Weg in Führung durch die Mitglieder der New Boys Networks muss funktionieren, damit der „Löwe der Antilope" auf die Schliche kommen kann und somit die Macht behält und der König der Tiere in der Steppe bleiben kann.

Auch das legen „falscher Fährten" ist dabei möglich, so z.B. die wohlwollende Förderung einzelner Frauen durch Qualifizierung oder ‚Aufbauen' als Nachfolgerin. Hier handelt es sich um Aktivitäten der paternalistischen Art. Diese Frauen können auch als Abwehr der Gleichstellung dienen. „Protective actions that prevent women from solving their own problems should also be discouraged. It makes a woman look weak and powerless to have a man take over for her in emergencies or crisis."[1024] (Moss Kanter, 1977)

Im Wettlauf um das „eigene Leben" bzw. das des „weibchenlosen Rudels" (Männerbundes) kann es auch darum gehen Frauen wichtige Informationen vorzuenthalten und wichtige Zugänge zu erschweren. Weibliche Äußerungen und weiblichen Biographien wird durch die

[1017] vgl. Kahlen, R. (2007); Generation CE-O/Frau in Capital, S. 162
[1018] vgl. Rastetter, D. (1998); Männerbund Management, S. 180
[1019] Heald, T. (1983) S. 241 zitiert in Segermann-Peck, L. M. (1994); Frauen fördern Frauen, S. 62, Zeile 34-36
[1020] Segermann-Peck, L. M. (1994); Frauen fördern Frauen, S. 63, Zeile 1-2
[1021] Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 101, Zeile 13-17
[1022] Rastetter, D. (1998); Männerbund Management, S. 172, Zeile 24-26
[1023] Friedrichs, J. (2009); Gestatten Elite – auf den Spuren der Mächtigen von morgen, S. 29, Zeile 1-6
[1024] Moss Kanter (1977), S. 280 zitiert in Höyng; S.; Puchert, R. (1998); Die Verhinderung der beruflichen Gleichstellung, S. 258, Zeile 20-23

Old-Boys-Networt-Mitglieder ein geringer Wert zugeschrieben. Ein Ergebnis dieser Abwertung der Leistungen von Frauen ist ihre Unterrepräsentanz in Führungspositionen.[1025] (Höyng und Puchert, 1998)

Eine Frau im Arbeitsleben auf Distanz halten, abzuwerten und gleichzeitig Kameraderie im Männerbund zu pflegen kann mittels der sog. Sexualisierung der Frau gelebt werden: „Sexualisierung bedeutet, dass die Frau in erster Linie in ihrer sexuell-erotischen Rolle, weniger in ihrer Rolle als Fachfrau und Führungskraft gesehen und dementsprechend behandelt wird. Damit wird auch ihre Tätigkeit sexualisiert: Es wird von ihr erwartet, die Zwischenmenschlichen Kontakte zu regeln, ein angenehmes Arbeitsklima herzustellen und die anwesenden Männer mit Charme und schönem Äußeren zu erfreuen."[1026] (Rastetter, 1998, 2005)

Nach Auffassung der befragten Frauen aus der Studie von Monika Henn (2009) gibt es die Witzeleien, die sich Männer verkneifen, wenn Frauen dabei sind: „Jetzt dürfen wir ja keine schmutzigen Witze machen." Liegt auf Platz 8 von 11 Items.[1027] Gefolgt von dem Problem der sexuellen Belästigung von Frauen in Führung (Mehr Frauen als Männer werden sexuell belästigt auf Platz 9 von 11).[1028] Sonja Bischoff (2005) hat herausgefunden, dass sexuelle Belästigung und geschlechtsbedingte Diskriminierung von Männern nicht genannt werden.[1029] Vielleicht gab es sie bei den Befragten wirklich nicht oder aber es lag eine selektive Wahrnehmung vor, die diese Sachverhalte nicht deutlich werden ließ. Vereinzelte Frauen in Männerdomänen haben kaum die Möglichkeit, mit Gegendiskursen zu antworten; Sie können sich höchstens individuell wehren, der Erfolg hängt von persönlichen Fähigkeiten und situativen Gelegenheiten ab.[1030] (Kapitel 4.1.2, Token Women – die Frau als Exotin)

In Männerbünden und bei Führungseliten in der Wirtschaft vermitteln Statussymbole oder symbolische „Männlichkeit"[1031], z.B. Dienstwagen, Büroausstattung, Kleidung (Schlips, dunkler Anzug), Auszeichnungen, Zugehörigkeit zur Männerrunde etc. nach außen die Wichtigkeit der Existenz von Führungskräften, deren Tätigkeiten häufig nicht detailliert zu beschreiben sind.[1032] Damit einher gehen „rituelle" Handlungen:

- lange Sitzungen in repräsentativen Räumen unter Ausschluss der Öffentlichkeit;
- aufwendige Nachwuchsrekrutierung durch Assessment Center in teuren Hotels, mit einer Inszenierung von vielfältigen Prüfungsprozeduren;
- Geheimnistuerei in Form von internen Papieren, bewusster Informationszurückhaltung und Bildung von Seilschaften;

[1025] vgl. Höyng; S.; Puchert, R. (1998); Die Verhinderung der beruflichen Gleichstellung, S. 260
[1026] Rastetter, D. (1998); Männerbund Management, S. 178, Zeile 16-21; vgl. Rastetter, D. (2005); Gleichstellung contra Vergemeinschaftung – Das Management als Männerbund, S. 259
[1027] vgl. Henn, M. (2009); Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, S. 127, Tabelle 34
[1028] vgl. Henn, M. (2009); Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, S. 127, Tabelle 34
[1029] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 109
[1030] vgl. Rastetter, D. (1998); Männerbund Management, S. 178
[1031] vgl. Fahrenholz, A.; Meißner, H. (2003); Wie männliche Strukturen als Karrierebremse wirken, S. 22
[1032] vgl. Rastetter, D. (1998); Männerbund Management, S. 173

All diese symbolischen, sinngebenden Mechanismen („*symbolic management*“)[1033] sind auch für Frauen wichtig, wenn sie an den Schaltstellen der Macht dabei sein wollen, aber bei der immerwährenden Verfügbarkeit, z.B. bei langen Sitzungen parallel zu ggf. vorhandenen familiären Verpflichtungen oder einem funktionierenden Privatleben mit Familie, Freunden und Hobbys ist sehr schwierig und auch nicht immer von der Frau toleriert („Eineinhalb-Personen-Job“: Positionen auf „männliche Normalbiographie“ zugeschnitten[1034]). „Man sollte vielleicht nicht vergessen, so [Sigrid] Bauschert [Vorstand von Management Circle], dass die wenigsten karrierebewussten Frauen tatsächlich Interesse hätten, den ‚Männerzirkus' rund um die Fragen wie: ‚Wer hat das größte Büro mit den meisten Fenstern?' oder ‚Wer fährt den größten Dienstwagen?' mitzumachen.“[1035] Frauen müssen die Normen und Werte, die sie als Verhaltenskodex in Führungsetagen vorfinden, internalisieren, um ihre Führungsposition innerhalb dieses „Männerbundes“ überhaupt ausüben zu können. Andere Werte und Vorstellungen werden ausgegrenzt und als nicht adäquat abqualifiziert.[1036] Eine Frau muss entscheiden, ob sie den Preis zu zahlen bereit ist, um dabei zu sein. Veränderungen herbeizuführen, könnte, trotz intensiver Bemühungen, unmöglich sein. (Kapitel 4.1.2, Token Women – die Frau als Exotin; Kapitel 4.2.2, Geschlechterstereotype; Kapitel 4.1.1, Selbstbewusstsein, Selbstwertgefühl, Selbstmarketing)

Um in Führung dabei sein und mitspielen zu können kommt Frauen, wie im Falle der Statussymbole, die zu solchen Positionen dazugehören, in und um Männerbünde herum auch aktive Rollen zu, die Daniela Rastetter (1998) beschreibt. Frauen haben insgesamt eine stabilisierende Funktion für den Männerbund, der ohne sie nicht existierte.[1037] Vermutlich ist es bis heute am wichtigsten, dass sie als Partnerinnen einflussreicher Männer abgeleiteten Status und Schutz durch den Männerbund erfahren. Dadurch wird ihre weibliche Identität stabilisiert, die in unserer Gesellschaft nach wie vor auch davon abhängt, dass ein statushoher männlicher Lebenspartner vorgewiesen wird.[1038] „Die Tendenz zur Individualisierung innerhalb der Gesellschaft bedeutet, dass diese für Frauen immer riskanter wird, sich auf dauerhafte ‚verbundene Leben' mit Männern und den daraus abgeleiteten Status und Lebensstandard zu verlassen. Frauen wollen in führende Positionen, dafür sprechen nicht nur ihre Ausbildungswege und Lebensentwürfe, sondern auch Studien wie die bereits zitierte, die belegen, dass Aufgaben und Qualifikationen in Führungspositionen für Frauen die geringsten Probleme darstellen.“[1039] Das alles stabilisiert die Old- und New Boys Networks.

[1033] **Nähere Erläuterungen hierzu z.B. bei Neuberger (1990; 1995)**; vgl. Rastetter, D. (1998); Männerbund Management, S. 173

[1034] vgl. Fahrenholz, A.; Meißner, H. (2003); Wie männliche Strukturen als Karrierebremse wirken, S. 22

[1035] Grabitz, I. (2010); Männerzirkus? – Kein Interesse, S. 14

[1036] vgl. Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen – Netzwerke als Beitrag zur beruflichen Förderung von Frauen, S. 59

[1037] vgl. Rastetter, D. (1998); Männerbund Management, S. 178

[1038] vgl. Rastetter, D. (1998); Männerbund Management, S. 179

[1039] Rastetter, D. (1998); Männerbund Management, S. 179, Zeile 13-18

„Wenn Frauen [im Privaten oder im Berufsleben] auf Macht und Machtausübung verzichten [und sich in „Schonräume“[1040] begeben], fördern sie die Reproduktion vorhandener Strukturen“[1041], z.B. die traditionelle Rollenverteilung (Kapitel 4.2.2) oder Männerbund Management (Kapitel 4.2.3). Darüber sollten sich Frauen sehr bewusst sein. (Schneider, 2007) Das Weibliche wird also vom Old und New Boys Network gebraucht und abgewertet zugleich. Daraus ergibt sich die logische Notwendigkeit, die Frauen aus dem Bund fernzuhalten. Ist der Männerbund dennoch gezwungen Frauen oder die sog. „unpassenden Männer“ oder „falschen Männlichkeiten“[1042] aufzunehmen – etwa durch gesetzliche Beschlüsse – dann ist davon auszugehen, dass er eine neue Exklusionsstrategie entwickelt, zum Beispiel indem er die formellen Ausgrenzungen durch informelle, „unsichtbare“ Ausgrenzungsmechnismen, z.B. in Form von informellen nicht an die Räumlichkeiten des Unternehmens gebundenen[1043] und internen Treffen[1044] in denen Informationen verteilt und Pläne geschmiedet werden, die für Frauen in einer „Gläsernen Decke“ (Kapitel 4.2.3.1.) münden. Oder es wird der Umgang mit der Frau als Token Women (Kapitel 4.1.2), wenn sie bereits in Führung ist, verabredet. Ziel ist die Vergrößerung der Distanz zu den Frauen und ein besserer Zusammenhalt in der Gruppe.[1045] Frauen haben Probleme mit den Interaktionsstilen und den Umgangsformen der Männer.[1046]

Als Gründe für Frauen, ihre Führungsposition aufzugeben, nennt Daniela Rastetter (1998) die männliche Organisationskultur, die feindseligen Umgang und Isolation bedeutet, die Suche der Frauen nach einem ausgeglicheneren Leben und das Aufgeben von demotivierenden Rollen und Aufgaben. Frauen fühlten sich isoliert, ausgeschlossen, attackiert, permanent nach männlichen Kriterien beurteilt[1047] (Kapitel 4.1.2, Token Women; Kapitel 4.2.2, Geschlechterstereotype) Barbara Schneider (2007) arbeitet in ihrer Studie heraus, dass informelle Strukturen im Management die Frauen ausgrenzen (Platz 6 von 14 Items).[1048] Carsten Wippermann (BMFSFJ, 2010) beschreibt, dass Frauen von Männern in Führungspositionen als „Störenfriede“ und ungebetene Gäste bewertet werden und daher keinen Eintritt von den Türwächtern erhalten (maskulin attributierte Kultur). Der Idealismus der Frauen für eine Sache und ihre Hartnäckigkeit, dafür zu kämpfen, gilt aus der Warte von Männern als allzu hart, verkrampft männlich, naiv, wirklichkeitsfern, störend, dysfunktional, mitunter als versponnen

[1040] Rastetter, D. (1998); Männerbund Management, S. 179, Zeile 19
[1041] Küpper/Felsch (2000), S. 117ff in Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 73, Zeile 10-11
[1042] Rastetter, D. (1998); Männerbund Management, S. 172, Zeile 25
[1043] **„Wichtige Gespräche führen die Herren gerne beim Sport. ‚Ich spiele auch Golf, aber mir hat noch kein Kollege ein Spiel angeboten’“, so Karin Schubert, Rechtsanwältin, war Ministerin in Sachsen-Anhalt, Senatorin in Berlin und ist seit einigen Jahren im Aufsichtsrat eines großen Energiekonzerns**; Mayr, G. (2010); Im Club der Männer, S. 180
[1044] vgl. Rastetter, D. (1998); Männerbund Management, S. 177; vgl. Rastetter, D. (2005); Gleichstellung contra Vergemeinschaftung – Das Management als Männerbund, S. 258-259
[1045] vgl. Doppler, D. (2005); Männerbund Management, S. 178
[1046] Martin (1995) in Rastetter, D. (1998); Männerbund Management, S. 177-178
[1047] Rastetter, D. (1998); Männerbund Management, S. 178
[1048] vgl. Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 93, Abbildung 13

– und Männer bewerten das als typisch weiblich.[1049] „Mit der ‚wohlwollenden' Haltung von Männern in Führungspositionen gegenüber einem allgemeinen Anstieg von mehr Frauen in Führungspositionen ist zwar ein wichtiges Etappenziel erreicht."[1050]Dieser Schritt ist gut, aber nur etwas wert, wenn gleichzeitig auch Maßnahmen entwickelt werden, die diese Haltung ausnutzen und den Wandel zu mehr Frauen in Führungspositionen gestalten helfen.[1051]

Die Familienarbeit wird der (Ehe-)Frau zugeschrieben, die ihrem Mann in einer Führungsposition den Rücken frei hält. Diese klare Trennung der Rollen findet sich auch im Gegensatz von Familie und Männerbund. Letzterer steht für eine hegemoniale und traditionelle Männlichkeit.[1052] Er grenzt sich, wenn irgend möglich, von den familiären Zusammenhängen – räumlich und emotional ab, indem eigene Räumlichkeiten aufgesucht werden und unter den Männern in der „wahren" Gemeinschaft Gefühlsbindungen eingegangen werden. Dabei entspricht der Männerbund der von den Mitgliedern als natürliche empfundenen männlichen Überlegenheit und genießt deshalb Vorrang gegenüber der häuslichen Lebenswelt.[1053] „Der ‚ewige Zwiespalt zwischen Stammtisch und Familienleben' ist im Grunde schon entschieden, und zwar zu Gunsten der männlichen Vergemeinschaftung. Die Familie, das Private wird der Frau überlassen; der Bund, das Öffentliche bleibt den Männern vorbehalten."[1054] (Schurz, 1902) Hier müssen sich die Männer ständig beweisen. „Man opfert seine Gesundheit, seine Familie, seine innere Ruhe und Gelassenheit, aber auch sein Gefühl für Gerechtigkeit den Frauen gegenüber, um vermeintlich Höheres und Wichtigeres zu erringen" zur Aufrechterhaltung des Männerbundes.[1055] Die Frage ist also, wie es Männern möglich gemacht werden kann, ihre abwehrenden und ausgrenzenden Strategien aufzugeben zugunsten offeneren, gerechteren und moderneren Handlungsweisen, ohne sich in ihrer Männlichkeit bedroht zu fühlen.[1056]

Und die Frage ist auch, was getan werden kann, um den Skandal der Diskriminierung einer gut ausgebildeten Arbeitnehmerinnengruppe und damit der Verschwendung von menschlichen Ressourcen[1057] entgegenzutreten, und Frauen den Weg in Führung und das Leben in Führung selbst zu erleichtern? Seilschaften abschaffen zu wollen, wird sich in der Praxis als unmöglich erweisen und die Old/New Boys werden sich weiterhin die Türen öffnen, die Positionen unter sich verteilen und Frauen draußen stehen lassen.

[1049] vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Hrsg. (2010); Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken, S. 73-74
[1050] Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Hrsg. (2010); Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken, S. 19, Zeile 10-12
[1051] vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Hrsg. (2010); Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken, S. 19
[1052] vgl. Doppler, D. (2005); Männerbund Management, S. 214
[1053] vgl. Doppler, D. (2005); Männerbund Management, S. 211-212
[1054] Schurz (1902), S. 21 zitiert in Doppler, D. (2005), Männerbund Management, S. 212, Zeile 13-16
[1055] Rastetter, D. (1998); Männerbund Management, S. 180, Zeile 21-23; vgl. Rastetter, D. (2005); Gleichstellung contra Vergemeinschaftung – Das Management als Männerbund, S. 260
[1056] vgl. Rastetter, D. (1998); Männerbund Management, S. 180; vgl. Rastetter, D. (2005); Gleichstellung contra Vergemeinschaftung – Das Management als Männerbund, S. 260
[1057] vgl. Rastetter, D. (2005); Gleichstellung contra Vergemeinschaftung – Das Management als Männerbund, S. 258

Ein Weg, den Doris Doppler (2005) beschreibt geht in die Richtung die aktiven und passiven Rollen der Frauen bezüglich der Männerbünde oder bündischen Strukturen[1058], die sich nicht zwingend als Bünde ausweisen, näher zu beleuchten und sie zu verändern, um dadurch eine direkte und indirekte Unterstützung der bündischen Strukturen abzubauen. „Der Männerbund bietet die exklusive Chance, ohne Frauen tätig zu werden und ohne Frauen Ergebnisse zu erzielen.“[1059] (Rastetter, 1998) Wenn es Frauen aber nicht gäbe, dann würden sich Männer auch nicht in Netzwerken gegen Frauen „Verbrüdern“ müssen. Frauen sollten daher auch ihre eigene Rolle reflektieren und ihren ggf. vorhandenen Anteil an der Situation erkennen. Frauen als aktive Unterstützerinnen von Männerbünden drängen Männer eventuell in typisch männliche Rollen, haben stereotype Erwartungshaltungen an Männer, genau wie die Old oder New Boys und bringen nichttraditionell lebenden Männern, z.B. „neuen Vätern“ nicht immer Bewunderung entgegen.[1060] Männer müssen mit diesen Veränderungen umgehen lernen und damit leben lernen, dass Männlichkeit von einer Vorgabe zu einer Aufgabe wird.[1061]

Wenn Frauen dann ihre Macht in ihrer privaten Umgebung als auch im Unternehmen erkennen und nutzen würden, hätten die traditionell denkenden und lebenden Männer, die ggf. Old oder New Boys sind, es nicht mehr so leicht: Hausarbeit, Zuarbeiten etc. würden dann ggf. von ihnen zu leisten sein und ihnen nicht mehr den Rücken frei halten und ihr Verhalten gegenüber Frauen als nicht tolerierbar darstellen.

Frauen qualifizieren sich und setzen sehr auf ihre fachliche Kompetenz. Sie investieren viel Energie in die Lösung von Sachfragen und ihre persönlichen Leistungen. Daniela Rastetter (2005) sagt, dass Frauen auf der verwertungslogischen Ebene agieren, ohne zu erkennen, dass es darum nicht immer geht. Sie müssen sich die Funktionen und die Strategien von Männerbünden bewusst machen[1062] (Rastetter, 1998) Männerbündische Mechanismen zu durchschauen hilft, besser auf sie zu reagieren oder sie für sich zu nutzen.[1063] (Rastetter, 2005) Der Aufbau beruflicher Netzwerke für Frauen von Frauen als notwendige Gegenbewegung eingespielter Männerbünde könnte vorteilhaft sein, da die männlichen Machtkollektive dazu neigten, sich selbst zu reproduzieren, indem Gleiche Gleiche wählen würden – ähnlich dem Similar-to-me-Effekt in der Personalbeurteilung. (Krell, 2010) (Kapitel 4.2.3.2, Personalbeurteilung) Frauen können ähnlich verfahren und füreinander „sorgen“. Antje Goy (2004) beschreibt wie das funktioniert.[1064] (Kapitel 4.2.4) Die von Susanne Günther und Jochen Gerstenmaier (2005) befragten Frauen begegnen dem kompetent: 72 % akzeptieren

[1058] Vgl. Kreisky (2004); Sombart (1998) in Doppler, D. (2005), Männerbund Management, S. 307
[1059] Rastetter, D. (1998) in Doppler, D. (2005); Männerbund Management, S. 212, Zeile 13-16; vgl. Rastetter, D. (1998); Männerbund Management, S. 172
[1060] vgl. Rastetter, D. (1998); Männerbund Management, S. 182
[1061] Meuser, M. (2005); Men’s Studies – Entwicklung, Konzepte, S. 281, Zeile 23-25
[1062] vgl. Rastetter, D. (1998); Männerbund Management, S. 182
[1063] vgl. Rastetter, D. (2005); Gleichstellung contra Vergemeinschaftung – Das Management als Männerbund, S. 261-262
[1064] vgl. Jansen, 1988, S. 66; Kreß, 1988, S. 17 in Goy, A. (2004), Vernetzte Frauen, S. 143; vgl. Rastetter, D. (2005); Gleichstellung contra Vergemeinschaftung – Das Management als Männerbund, S. 261; Krell, G. (2010); Führungspositionen, S. 467

den Ausschluss und beschreiben alternative Handlungsstrategien zur Relativierung der Nachteile des Ausschlusses aus den männlichen Netzwerken, z.B. schließen von Allianzen mit strategisch wichtigen Kolleginnen und Kollegen, um an wichtige Infos zu gelangen, die oftmals in den informellen Netzwerken kommuniziert werden.[1065] „Je mehr Frauen zusammenarbeiten, desto größer ist die Chance, dass eine Verbündung unter Frauen Vorteile bringt, desto besser können sich sie kollektiv gegen sexistisches Verhalten wehren, und vor allem: Sie bringen eine größere Bandbreite von „Weiblichkeiten" mit. Und darum soll es in Zukunft gehen: Männer und Frauen sollen in all ihrer Verschiedenheit (die unter Frauen, unter Männern und zwischen Männern und Frauen herrscht) lernen, miteinander so umzugehen, dass Kooperation möglich ist."[1066] (Rastetter, 1998)

Ein Studienergebniss von Sonja Bischoff (2005) zeigt, dass insbes. Männer in der ersten Führungsebene und in der obersten Gehaltsklasse (> 100 T €) halten informelle und nicht direkt berufsorientierte Aktivitäten, die Netzwerke auch mit sich bringen, offenbar für eine fruchtbare Basis für persönliche Beziehungen sorgen. Frauen leben weniger danach. Könnte das eine Lektion für sie sein?[1067] „Besondere Aufmerksamkeit verdient die Tatsache, dass Frauen überhaupt nicht, Männer aber überdurchschnittlich häufig Vorteile aus Aktivitäten gewinnen, die nicht direkt berufsorientiert sind!"[1068]

Wie bereits oben beschrieben können Gleichstellungskonzepte ein Weg sein, um Frauen besser zu integrieren oder sie zumindest an Schlüsselpositionen zu verorten. Dieses kann politisch geregelt werden oder durch die Entwicklung und Implementierung einer intelligenten Personalpolitik. Es ist die Aufgabe der staatlichen und betrieblichen Politik, auch der BR, den Teufelskreis zu durchbrechen und die Fortschritte hin zu mehr Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern in Gang bringen zu bringen, sowie aller Frauen und Männer, die sich ihrer geschlechtsrollenfixierten Handlungsweisen bewusst werden (wollen).[1069] Eine reine Verordnung von „oben" kann allerdings zu einem schlechten Betriebsklima führen und ggf. durch die Geschäftsleitungen, die mehrheitlich männlich besetzt sind, direkt oder indirekt blockiert werden. Konflikte entstehen, z.B. weil es an täglichem Umgang miteinander fehlt oder durch den Ausschluss von Frauen, der Frustration und Resignation bei den Frauen hervorruft.[1070]

Die Einbeziehung der Männer in die Entwicklung von Gleichstellungsmaßnahmen wurde in diesem Abschnitt der Arbeit bereits angesprochen. Möglicherweise haben diese Führungskräfte gut ausgebildete Töchter, deren Karriere ihnen am Herzen liegt[1071] und die dadurch nachfühlen können, dass der Ausschluss von Frauen nicht nur eine Gemeinheit ist (Zitat von

[1065] vgl. Günther, S.; Gerstenmaier, J.; Ludwig-Maximilians-Universtität (LMU), Hrsg. (2005); Führungsfrauen im Management: Erfolgsmerkmale und Barrieren ihrer Berufslaufbahn, S. 13
[1066] Rastetter, D. (1998); Männerbund Management, S. 182, Zeile 34-40
[1067] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 75
[1068] Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 74, Zeile 8-11
[1069] Rastetter, D. (1998); Männerbund Management, S. 183
[1070] Rastetter, D. (1998); Männerbund Management, S. 180
[1071] vgl. Rastetter, D. (2005), S. 261

Brecht), sondern auch ökonomische Nachteile[1072] für das Unternehmen mit sich bringt.[1073] Nimmt der Männerbund bereitwillig Frauen auf, dann stellt sich selbst in Frage. Er gibt damit zu, doch Frauen zu brauchen und reagiert mit vermehrtem Zusammenschluss und internem Ausschluss den Frauen gegenüber, um sein Selbstbild zu wahren. Es bedarf einer grundlegenden Reflexion der männlichen Rolle, um die eigenen häufig automatisch ablaufenden Verhaltensmuster zu verändern.[1074] „Letztlich kommt es […] auf die Frauen selbst an: auf ihre Qualifikation, ihren Willen, ihr Selbstmarketing – und Selbstmanagementfähigkeiten. Aber zur Erschließung der bisher wenig genutzten weiblichen Führungskräfteressourcen braucht es nicht nur mutige Frauen, die können und wollen, sondern auch mutige Männer, die sie lassen und in ihre – insbesondere informellen – Netzwerke und Strukturen integrieren.“[1075] (Schneider, 2007)

Mentoringprogramme für weibliche Nachwuchskräfte sind ein weiterer Weg der Problematik zu begegnen. Mentoren und Mentorinnen haben eine wichtige Funktion als Ratgeberinnen und Ratgeber und als Vorbilder (Rollenmodelle) inne, die im Männerbund in Form des Führer-Gefolgschaftsprinzips seit langem existieren.[1076] (Kapitel 4.3.5 Mentoring)

„Negative Folgen von Männerbünden zeigen sich aber nicht nur in mangelnder Durchsetzung von Gleichstellung, sondern auch in ökonomischen Verlusten infolge von Fehlentscheidungen, unrechtmäßigen Bereicherungen, mangelnder „Diversity“ und mangelnder Kreativität. Sie könnten durchaus stärker als die organisational erwünschten Wirkungen von Vergemeinschaftung sein, die in Verfügbarkeit, Loyalität und intrinsischer Motivation bestehen. Deshalb sollte es Ziel aller gesellschaftlichen und organisatorischen Verantwortlichen sein, Gleichstellung konsequent und kraftvoll zu betreiben.“[1077] (Rastetter, 2005) Ansonsten bleiben Frauen die “einsame Spitze”[1078].

[1072] **Die Studie der Uno „World Survey on the Role of Women in Development 2009” wurde im April 2009 in New York veröffentlicht. Ein Ergebnis ist, dass der Einsatz von Frauen in der Wirtschaft nachweislich zu größerem Erfolg führt. „So erzielten sogenannte Fortune-500-Firmen mit weibliche Vorständen in OECD-Ländern 42 Prozent höhere Verkaufsgewinne und verbesserten ihre Rendite aus Investitionen um 67 Prozent.“**; Spiegel Online (Hrsg.) (2009); Uno-Studie: Einflussreiche Jobs sind selten mit Frauen besetzt, S. 1, Zeile 12-13
[1073] vgl. Rastetter, D. (2005), S. 262
[1074] vgl. Rastetter, D. (2005), S. 261
[1075] Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 167, Zeile 17-22
[1076] vgl. Rastetter, D. (2005), S. 261
[1077] Rastetter, D. (2005), S. 262, Zeile 31-36, S. 263, Zeile 1-2
[1078] Neuberger, O. (2002); Führen und führen lassen, S. 781, Zeile 6

'…I'll tell you all my ideas about Looking-glass House.
First there's the room you can see through the glass –
that's just the same as our drawing-room,…
Oh Kitty! How nice it could be if we could only get through into Looking-glass House!
I'm sure it's got beautiful things in it!
Let's pretend there's a way of getting through into it, somehow, Kitty.
Let's pretend the glass has got all soft like gauze, so that we can get through….'
And certainly the glass was beginning to meld away, just like a bright silvery mist.
Lewis Carroll[1079]

4.2.3.1 Glass Ceiling – Die Gläserne Decke

Die „gläsernen Decke": eine durchsichtige imaginäre oder tatsächliche Sperre auf dem Weg ins Management? Die Bezeichnung an sich stammt, nach einer Beschreibung von Marion Knaths (2008), „von einem Experiment mit Fischen. Die Tiere machten immer wider die Erfahrung, dass sie mit dem Maul an eine unsichtbare Glasplatte stießen, wenn sie an ihr Futter gelangen wollten. Irgendwann hatte sich diese Erfahrung so gefestigt, dass sie es gar nicht mehr versuchten, obwohl die Glasplatte inzwischen aus dem Aquarium entfernt worden war."[1080]

Genau dieses Phänomen erleben viele Menschen im Berufsleben. Die Beschäftigten stoßen trotz vorhandener Qualifikation immer wieder auf vermeintlich unsichtbare Barrieren, die nicht, wie im Zitat aus Alice im Spiegelland (Alice hinter den Spiegeln), einfach schmelzen und sich in silberfarbenen Nebel auflösen und somit durchdringbar werden. Die Betroffenen kommen mit ihren Argumenten nicht durch, werden von Kollegen und Vorgesetzten übergangen, ausgekontert oder einfach nicht ernst genommen. Sowohl Männer als auch Frauen. Aber Frauen sind von diesem Phänomen erheblich häufiger betroffen. (Knaths, 2008) Es gelingt ihnen kaum, ins Top-Management vorzudringen.[1081] (Krell, 2010) „Unter dem Phänomen der ‚gläsernen Decke' versteht man die Tatsache, dass Frauen zwar befördert werden, die Top-Positionen sehen, aber ab einem bestimmten hierarchischen Niveau an eine unsichtbare harte (gläserne) Decke stoßen, die ihrem weiteren Aufstieg ein abruptes Ende setzt"[1082] (Oswald Neuberger, 2002)

[1079] **Lewis Carroll (* 27. Januar 1832 in Daresbury im County Cheshire; † 14. Januar 1898 in Guildford im County Surrey; eigentlich Charles Lutwidge Dodgson) war ein britischer Schriftsteller des viktorianischen Zeitalters, Fotograf, Mathematiker und Diakon.** Carroll, L. (1962); Alice's Adventures in Wonderland / Through the Looking Glass, Combined Volume, 30. Auflage, Puffin Books, London, S. 192, Zeile 28-30; S. 195, Zeile 8-14 und 15-17; Informationen zum Autor Lewis Carroll in Wikipedia, Hrsg. (2011); Lewis Carroll in http://de.wikipedia.org/wiki/Lewis_Carroll vom 23.02.2011; **Alice spricht mit ihrer Katze Kitty.**

[1080] vgl. Knaths, M. (2008); Spiele mit der Macht – wie Frauen sich durchsetzen, Hörbuch, CD 1, Track 1 und 2, Lagato Verlag, 1. Auflage

[1081] Krell, G. (2010); Führungspositionen in Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Geschlechterungleichheiten im Betrieb – Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft, Projektgruppe GiB, edition Sigma, Berlin, S. 445

[1082] Neuberger, O. (2002); Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung: mit zahlreichen Tabellen und Übersichten, UTB für Wissenschaft, Bd. 2234, 6. völlig neubearbeitete und erweiterte Auflage, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart, S. 799, Zeile 14-17

„Wenig Frauen überall“[1083] ist die Feststellung von Müller (1999) zu diesem Sachverhalt. Wie in Kapitel 3.1.1 beschrieben sind die Frauen im Top-Management trotz geringer Verbesserungen in den letzten Jahren immer noch rar gesät.

Nach all den Jahren des Angelns
nehmen die Fische jetzt Rache.
Queen Elizabeth[1084]

Karrieregrenzen durch den Glass-Ceiling-Effekt

Gertrud Pfister (2004) schreibt in ihrer Studie über Frauen in ehrenamtlich besetzten Gremien des deutschen Sports davon, dass die Metapher der „Glasdecke“ zum einen deutlich macht, dass heute keine „sichtbaren“ Barrieren wie etwas gesetzliche Regelungen dem Aufstieg von Frauen im Wege stehen, dass es aber dennoch Faktoren und Prozesse gibt, die sichtbar effektiv den Zugang von Frauen zu Spitzenpositionen verhindern.“[1085] Das führt zu einer vertikalen Segregation von Berufen und Tätigkeiten.[1086] Die Gläserne Decke hat individuelle und strukturelle Elemente, die Frauen als Gruppe, unabhängig von ihren individuellen Qualifikationen und Kompetenzen, trifft. Diese Hemmschuhe sind Teil der Gesellschaftsordnung und des herrschenden Geschlechterarrangements. „In allen Industrieländern ist der Arbeitsmarkt durch eine geschlechterspezifische vertikale und horizontale Segregation gekennzeichnet, wobei Frauen nicht nur auf den unteren Ebenen der Hierarchien, sondern auch in Berufsfeldern mit niedriger Bezahlung, geringer Arbeitsplatzsicherheit und wenig Aufstiegschancen die Mehrheit stellen.“[1087]

Auch Gertraude Krell (2010) stellt fest, dass Ungleichheiten hinsichtlich der Situation weiblicher Führungskräfte vorhanden sind, die vor allem die vertikale Segregation („Gläserne Decke“), die horizontale Segregation (z.B. Überrepräsentation im Personalbereich), die Verdienste (auch bei gleichen Voraussetzungen) sowie die vereinbarten und tatsächlichen Ar-

[1083] Müller, U. (1999) zitiert in Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.) (2004); Hat Führung ein Geschlecht – Genderarragements in Entscheidungsgremien des deutschen Sports, SPORT und BUCH Strauß GmbH, Bonn, S. 11, Zeile 15-16

[1084] **Queen Elizabeth, geb. Elizabeth Angela Marguerite Bowes-Lyon, „Queen Mum“ (* 04.08.1900; † 30.03.2002);** Informationen zu “Queen Mum” in Wikipedia, Hrsg. (2011); Queen Elizabeth Bowes-Lyon in http://de.wikipedia.org/wiki/Elizabeth_Bowes-Lyon vom 23.02.2011

[1085] Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.) (2004); Hat Führung ein Geschlecht – Genderarragements in Entscheidungsgremien des deutschen Sports, SPORT und BUCH Strauß GmbH, Bonn, S. 11, Zeile 18-22

[1086] vgl. Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.) (2004); Hat Führung ein Geschlecht – Genderarragements in Entscheidungsgremien des deutschen Sports, SPORT und BUCH Strauß GmbH, Bonn, S. 11

[1087] Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.) (2004); Hat Führung ein Geschlecht – Genderarragements in Entscheidungsgremien des deutschen Sports, SPORT und BUCH Strauß GmbH, Bonn, S. 10, Zeile 19-23

beitszeiten betreffen.[1088] Zur vertikalen Segregation sagt die Autorin: „Je höher die Führungsebene, desto geringer der Frauenanteil.“[1089]

Die „gläserne Decke“ wird an der Schwelle zur zweiten Führungsebene besonders manifest. Hier sinkt der Frauenanteil von 34.3 % auf 7,1 % ab. Es handelt sich offenbar um ein unsichtbares und besonders undurchlässiges Hindernis.[1090] Eine wichtige Erklärung für dieses Phänomen sind nach Ansicht der beiden Autorinnen die formellen und informellen betrieblichen Karriereanforderungen.[1091] Insbesondere in hohen Führungspositionen zählen hierzu:

- Die Uneingeschränkte Verfügbarkeit der Individuen.
- Die Selektion von Frauen mit Familienaufgaben und kinderloser (!) Frauen (Kapitel 4.2.2, statistische Diskriminierung), die längst die Entscheidung gegen Kinder getroffen haben (ausführlicher in Kapitel 4.1.4, Kinder als „Karrierekiller Nr. 1“ oder Kinder müssen kein Karrierehinderniss mehr sein)
- Das Problem der Integration von Arbeit und Leben in Führung.
- Der Anspruch auf ein Leben jenseits der Karriere und Antizipation[1092] (Fahrenholz und Meißner, 2003)

Ariane Berthoin Antal und Sigrid Quack (1998) geben als Gründe für den Glass-Ceiling-Effekt die Doppelbelastung von Frauen, also die Beanspruchung durch Familienpflichten (dies gilt vor allem für das untere und mittlere Management, aber auch noch im höheren) und die Beanspruchungen beruflicher Art an.

Ebenso geben sie die an männlichen Werten ausgerichtete Unternehmenskultur, die im mittleren und vor allem im höheren Management überwiegt, an.

Nur für das untere und mittlere Management sind es Defizite in der beruflichen Erfahrung von Frauen, so auch Defizite in der beruflichen Qualifikation und der Ausbildung.

Fehlende Integration in Netzwerke, mangelnde persönliche Kontakte (im mittleren und vor allem im höheren Management) und Beförderungsverfahren in Unternehmen ohne interne Stellenausschreibung (vor allem im höheren Management) erweisen sich als nicht sofort sichtbare Hindernisse für Frauen auf dem Weg in höhere Führungsebenen.[1093]

Nach Gertrud Pfister (2004) leisten Frauenfördermaßnahmen nicht zwingend Abhilfe und machen die „gläserne Decke“ nicht unbedingt durchlässiger. Frauen- und Familienpolitik als auch die soziale Situation der Frauen scheinen keinen direkten Einfluss auf diesen Sachver-

[1088] vgl Krell, G. (2010); Führungspositionen in Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Geschlechterungleichheiten im Betrieb – Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft, Projektgruppe GiB, edition Sigma, Berlin, S. 445
[1089] Krell, G. (2010); Führungspositionen in Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Geschlechterungleichheiten im Betrieb – Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft, Projektgruppe GiB, edition Sigma, Berlin, S. 445, Zeile 9-10
[1090] vgl. Fahrenholz, A.; Meißner, H. (2003); Betriebliche Gleichstellungspolitik, S. 21
[1091] vgl. Fahrenholz, A.; Meißner, H. (2003); Betriebliche Gleichstellungspolitik, S. 21
[1092] vgl. Fahrenholz, A.; Meißner, H. (2003); Betriebliche Gleichstellungspolitik, S. 22
[1093] vgl. Ariane Berthoin Antal, A.; Quack, S. (1998, S. 119) in Neuberger, O. (2002); Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung: mit zahlreichen Tabellen und Übersichten, UTB für Wissenschaft, Bd. 2234, 6. völlig neubearbeitete und erweiterte Auflage, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart, S. 800

halt zu haben.[1094] Als Beispiel führt die Autorin die familienbezogene Politik im dänischen Wohlfahrtsstaat an, der es Müttern ermöglicht erwerbstätig zu sein, ohne gleichzeitig für eine Durchsetzung der Chancengleichheit zu sorgen. Die Frauenerwerbsquote im Land ist hoch, aber bei Aufstieg in Führungspositionen wird auf eine „subtile“ [1095] Weise aussortiert.[1096]

Gertraude Krell (2010) nennt in ihrem Aufsatz als Voraussetzungen für eine Gläserne Decke u.a. den Minderheitenstatus von Frauen im statistischen Sinn (z.B. Kapitel 4.2.1, Akzeptanz der Frau oder Kapitel 4.2.3.2, Manager sind männlich [Punkt], Statistische Diskriminierung) oder den Stand einer Frau als einzige, unter lauter Männern (Kapitel 4.1.2, Token Women – die Frau als Exotin).[1097]

Es wird nach all den Jahren, die die Frauen auf diese Art und Weise quasi wie Fische (Zitat Queen Elizabeth) aus dem Konkurrenzbereich geangelt bzw. dort ausgeschaltet wurden, Zeit, dass die Frauen sich auf den Weg machen, den Versuch zu unternehmen, die Gläserne Decke zu überwinden, sich durchzusetzen, sich zu „rächen“ und sich nicht länger wie die Fische im Experiment die Nasen zu stoßen, sich rausangeln oder ausschalten zu lassen.

Wer denkt an die Frauen? Niemand!
So müssen sie denn selbst an sich denken –
allein führt zum besten Resultat.
Ida Hahn-Hahn[1098]

Karrieresprünge

„Eine […] falsche Annahme ist, dass eine erfolgreiche Karriere schrittweise in Stufen erfolge“[1099] stellt Carsten Wippermann (2009a) fest. Frauen haben die Neigung Schritt für Schritt nach oben zu steigen[1100] Frauen überspringen auch Karrierestufen, normalerweise eine und in Ausnahmefällen auch mehr. „Männer [hingegen] machen häufiger und früher Karrieresprünge. Und für Männer ist es normal, Stufen mehrfach zu überspringen.“[1101] (Wipper-

[1094] vgl. Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.) (2004); Hat Führung ein Geschlecht – Genderarragements in Entscheidungsgremien des deutschen Sports, SPORT und BUCH Strauß GmbH, Bonn, S. 12
[1095] Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.) (2004); Hat Führung ein Geschlecht – Genderarragements in Entscheidungsgremien des deutschen Sports, SPORT und BUCH Strauß GmbH, Bonn, S. 12, Zeile 23
[1096] vgl. Højgaard & Søndergaard (2003) in Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.) (2004); Hat Führung ein Geschlecht – Genderarragements in Entscheidungsgremien des deutschen Sports, SPORT und BUCH Strauß GmbH, Bonn, S. 12, Zeile 16-24
[1097] vgl Krell, G. (2010); Führungspositionen in Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Geschlechterungleichheiten im Betrieb – Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft, Projektgruppe GiB, edition Sigma, Berlin, S. 445
[1098] **Ida Hahn-Hahn, eigentlich Ida Marie Louise Sophie Friederike Gustava Gräfin von Hahn (* 22. Juni 1805 in Tressow; † 12. Januar 1880 in Mainz) war eine deutsche Schriftstellerin, Lyrikerin und Ordensgründerin**; Informationen zur Schriftstellerin in Wikipedia, Hrsg. (2011); Ida Hahn-Hahn in http://de.wikipedia.org/wiki/Ida_Hahn-Hahn vom 23.02.2011
[1099] Wippermann, C. (2009a); Brücken und Barrieren für Frauen zu Führungspositionen – Ergebnisse einer Befragung von Frauen und Männern in Führungspositionen der deutschen Wirtschaft, S. 3, Zeile 16-17
[1100] vgl. Wippermann, C. (2009a); Brücken und Barrieren für Frauen zu Führungspositionen – Ergebnisse einer Befragung von Frauen und Männern in Führungspositionen der deutschen Wirtschaft, S. 3
[1101] Wippermann, C. (2009); Brücken und Barrieren für Frauen zu Führungspositionen, S. 2, Zeile 42-43
[1101] Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Hrsg. (2010); Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken, Beauftragtes und durchführendes Institut: Sinus Sociovision GmbH, Heidelberg, Projektleiter und Autor (Sinus): Dr. Carsten Wippermann, S. 1, Zeile 42-43

mann, 2009) Sie trauen sich das selbstbewusst zu und nutzen „zupackend die Gelegenheiten“[1102].

Da das Überspringen von Karrierestufen für Frauen und Männer gleichsam relevant ist, ist die Förderung qualifizierter Nachwuchskräfte angezeigt, so Carsten Wippermann. „Es bedarf für Frauen der Unterstützung und der Ermutigung zum Karrieresprung.“[1103] (Wippermann, 2009a) Dieser Aussage stimmten 88 % der befragten Frauen und 97 % der Männer zu.[1104] (BMFSFJ, 2010)

Es gilt allerdings auch zu bedenken, dass es Frauen gibt, die den Sprung nicht wagen, weil sie eine exponentielle Steigerung ihrer Belastung fürchten.[1105] (BMFSFJ, 2010*)*

Reflektiertes Handeln und die eigene Wahl des beruflichen Weges aufgrund äußerer Verpflichtungen zeigen sich hier. Da müssen Männer oder Bienenköniginnen sich nicht der Maßnahmen zum Aufbau einer gläsernen Decke bedienen. Wenn „Alice“ für sich entscheidet den Aufstiegsversuch nicht zu unternehmen, dann versucht sie gar nicht erst durch den Spiegel in ein „anderes Land“ zu kommen und somit in andere Sphären vorzudringen. Sie enthält sich die „beautiful things“ aber auch die ggf. vorhandenen negativen Folgen dieses Schrittes vor. Alle, die den Aufstieg einer Frau oder der Frau nicht wünschen, reiben sich dann die Hände und freuen sich. So ändert sich gar nichts. Es gilt Frauen auf ihrem Weg zu ermutigen und zu unterstützen, damit mehr von ihnen in Führungspositionen kommen.

Im Kampf um den Ball verschwindet die weibliche Anmut,
Körper und Seele erleiden unweigerlich Schaden,
und das Zurschaustellen des Körpers
verletzt Schicklichkeit und Anstand.
Deutscher Fußball-Bund, 1955[1106]

4.2.3.2 Manager sind männlich [Punkt]

…oder wie Oswald Neuberger (2002) es nennt: „Think manager – think male!“[1107]. Nach Forschungsergebnissen von Sandra Spreemann (2000) und verschiedenen anderen Forscherinnen und Forschern ist eine erfolgreiche Führungskraft männlich und nicht weiblich und schon gar nicht attraktiv. Eine typisch maskuline Erscheinung führt dazu, dass der Person

[1102] Wippermann, C. (2009); Brücken und Barrieren für Frauen zu Führungspositionen, S. 2, Zeile 1
[1102] vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Hrsg. (2010); Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken, Beauftragtes und durchführendes Institut: Sinus Sociovision GmbH, Heidelberg, Projektleiter und Autor (Sinus): Dr. Carsten Wippermann, S. 2, Zeile 1
[1103] Wippermann, C. (2009a); Brücken und Barrieren für Frauen zu Führungspositionen – Ergebnisse einer Befragung von Frauen und Männern in Führungspositionen der deutschen Wirtschaft, S. 3, Zeile 22-23
[1104] vgl. BMFSFJ (2010); Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken, Beauftragtes und durchführendes Institut: Sinus Sociovision GmbH, Heidelberg, Projektleiter und Autor (Sinus): Dr. Carsten Wippermann, S. 34
[1105] BMFSFJ (2010); Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken, Beauftragtes und durchführendes Institut: Sinus Sociovision GmbH, Heidelberg, Projektleiter und Autor (Sinus): Dr. Carsten Wippermann, S. 43, Zeile 33-34
[1106] Readers Digest, Hrsg. (2010); Herzlichen Glückwunsch zum Weltfrauentag, Verlag Das Beste GmbH, Stuttgart, März 2010, S. 15
[1107] Neuberger, O. (2002); Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung: mit zahlreichen Tabellen und Übersichten, UTB für Wissenschaft, Bd. 2234, 6. völlig neubearbeitete und erweiterte Auflage, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart, S. 804, Zeile 11

Führungsmerkmale zuerkannt werden. Feminine Merkmale werden als hinderlich charakterisiert, was auf weibliche und männliche Probanden zutraf.[1108]

Auch Ansfried B. Weinert (1990) kommt zu dem Schluss: „In zunehmendem Maße werden Persönlichkeitsvariablen diskutiert, bei Frauen, wie bei Männern, die zum Erreichen und Praktizieren einer Führungsfunktion dienlich und förderlich oder auch hinderlich sind.“[1109] Weinert fasst aus mehreren Studien zusammen, dass Männer, die in Führung sind, die folgenden Eigenschaften und Dinge in sich vereinen (hieraus sind keine Rückschlüsse auf Frauen möglich):

- klug,
- initiierend,
- selbstsicher,
- bestimmt/entschlussfreudig,
- männlich,
- leistungsorientiert,
- aufwärtsstrebend,
- energisch/wirkungsvoll,
- dominant,
- sich durchsetzend,
- überzeugt/zuversichtlich,
- überzeugungsfähig,
- gesellschaftlich sicher,
- ehrgeizig nach Führung,
- kraftvoll und interessiert an Status, Macht und Geld,
- mit den Jahren immer stärker in die Arbeit involviert.[1110]

„Erfolgreiche Führungskräfte […] werden beschrieben als Männer, die einen starken Antrieb dazu haben, der Herausforderung ihrer Arbeit wirksam zu begegnen, in hohem Maße in ihre Arbeit involviert zu sein und stets Führungsrollen, gegenüber der Rolle des Geführten, zu bevorzugen.“[1111] Die Wirkung auf diese Eigenschaften und Dinge auf andere Beschäftigte sind: ein dominanter, wirkungsvoller und energischer Eindruck. Erfolgreiche Führungskräfte wirken selbstsicher und fähig, Stress und Ungewissheit in hohem Maße zu tolerieren. Sie zeigen flexiblen Führungseinsatz, Objektivität und das oftmals ohne „menschliche Wärme“[1112]. Insgesamt wirken sie unnahbar oder/und unzugänglich und losgelöst. „Einige dieser Eigenschaften sind bereits früh erkennbar, andere entwickeln sich parallel zur Berufskarriere.“[1113]

Beide Geschlechter betonen „männliche“ Charaktereigenschaften, wenn sie effektives Management-Verhalten beschreiben.“[1114] Als eindeutige Barriere kann sich in diesem Zusammenhang auch erweisen, dass „als männlich und weiblich geltende Persönlichkeitseigenschaften gesellschaftlich nicht gleichwertig behandelt werden, sondern gewöhnlich hierarchisch geordnet sind, wobei die als männlich konnotierten Eigenschaften insbesondere im

[1108] vgl. Spreemann, S. (2000), S. 50 f. zitiert in Neuberger, O. (2002); Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung: mit zahlreichen Tabellen und Übersichten, UTB für Wissenschaft, Bd. 2234, 6. völlig neubearbeitete und erweiterte Auflage, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart, S. 804
[1109] **Näheres zur Studie im Anhang 4.1**; Weinert, A. B. (1990); Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten in Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften in Weibliche Fach- und Führungskräfte, Wege zur Chancengleichheit, Domsch, M.; Regnet E. (Hrsg.), Schäffer Verlag, Stuttgart, S. 38, Zeile 37-38
[1110] vgl. Weinert, A. B. (1990); Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten, S. 39
[1111] Weinert, A. B. (1990); Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten, S. 40, Zeile 1-4
[1112] vgl. Weinert, A. B. (1990); Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten, S. 40, Zeile 8
[1113] vgl. Weinert, A. B. (1990); Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten, S. 40, Zeile 12-13
[1114] vgl. Weinert, A. B. (1990); Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten, S. 41, Zeile 29-30

Berufsleben als höherwertig erachtet werden (z.B. steht rational/männlich über emotional/weiblich).“[1115] (Keller, 1985; Nelson, 1996)

In ihrem Aufsatz „Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern“ kommt Friedel-Howe, H. (2003) zu dem Schluss, dass der Kern der Probleme das männliche Management-Modell ist: eine Frau in der Führungsrolle wird nicht recht akzeptiert und daher nicht als vollgütiges Mitglied des Managements integriert (Kapitel 4.1.2, Token Women – die Frau als Exotin). Meldet eine Frau Ansprüche an, dann muss sie sich beweisen, wird aufgrund des Geschlechts kritisch auf den Prüfstand gestellt mit einer tendenziell ablehnenden Haltung des sozialen Umfeldes, der Managementkollegen und der Männer. Sie erfährt dann mehr oder weniger offensichtliche Widerstände.[1116] Diese basieren auf der Unsicherheit im dem Umgang mit Frauen in Managementpositionen, da sie dort noch selten anzutreffen sind, aber sicherlich auch, weil jeder Platz den eine Frau einnimmt, nicht von einem Mann besetzt werden kann, der ggf. aus der Warte der Männer, nun an der Reihe gewesen wäre, Stichwort: Seilschaften. (Kapitel 4.2.3, Männerbünde) Vorurteile gegenüber Frauen, die in Führung gehen möchten oder dort bereits sind, die ebenfalls dafür sorgen, dass Frauen in Misskredit geraten, erscheinen als willkommene Bremsen im Fortkommen der Betroffenen. (Kapitel 4.2.2, Geschlechterstereotype) „Stereotype über die Management- und Führungsfähigkeiten von Frauen sind nicht nur schwer zu widerlegen, sondern brauchen nur wenige Auslöser, um wirksam zu werden“[1117] so Susanne Günther und Jochen Gerstenmaier (2005).

Das Ergebnis einer repräsentativen Studie der German Consulting Group (2005) unter der Überschrift zum Ergebnis „Studie beweist: Weibliche Eigenschaften sind in Chefetagen unerwünscht ‚Männer bleiben lieber unter sich’“ bei der 220 Männer in Führungspositionen befragt wurden, ergab aus deren Sicht, dass „weibliche Talente“ oder typisch weibliche Tugenden im Topmanagement keinerlei Mehrwert für ein Unternehmen bringen (94 %).[1118] Dementsprechend bezeichneten weniger als 10 % diese Fähigkeiten als „unterlässlich“ für die Unternehmensführung.[1119]

Als typisch weibliche Stärken definierten die Befragten Teamfähigkeit/Diplomatie (81 %), Bescheidenheit (77 %), Konsens-/Konfliktfähigkeit (75 %), Begeisterungsfähigkeit (73 %) und soziale Kompetenz (64 %).[1120] Gebraucht würden hingegen Eigenschaften, die 70 % der

[1115] Keller, E. F. (1986) und Nelson, J. A. (1996) in Holst, E.; Fietze, S., Tobsch, V.; Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Hrsg. (2009), Persönlichkeit und Karriere – She’s got what it takes, SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Research Data at DIW, Berlin, September 2009, ISSN 1864-6689 (online), abrufbar unter http://www.diw.de/soeppapers, S. 29, Zeile 9-13
[1116] Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, Domsch, M. E.; Regnet, E., Lutz von Rosenstiel (Hrsg.), 5. überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel, S. 557, Zeile 8
[1117] Günther, S.; Gerstenmaier, J.; Ludwig-Maximilians-Universtität (LMU), Hrsg. (2005); Führungsfrauen im Management: Erfolgsmerkmale und Barrieren ihrer Berufslaufbahn, LMU Forschungsberichte, Nr. 175, Institut für Psychologie, März 2005, in http://epub.ub.uni-muenchen.de/563/1/FB_175.pdf vom 04.08.2007, S. 20, Zeile 9-12
[1118] vgl. German Consulting Group, Hrsg. (2005); Frauen und Macht– Frauen in Führungspositionen – Was müssen Frauen können/leisten um in privatwirtschaftlichen Unternehmen ins (Top-) Management aufzusteigen?, Karlsruhe/Paderborn, August 2005 in http://www.gcg.ag/gcg_sharedpages/pdf/umfrage_frauen.pdf vom 16.08.2010, S. 2
[1119] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Hrsg. (2005); Weibliche Stärken nichts fürs Management in Frau geht vor: Betriebsrat ist gut – Besser mit Frauen, Info-Brief Nr. 5, November 2005, Berlin, S. 4
[1120] vgl. German Consulting Group, Hrsg. (2005); Frauen und Macht– Frauen in Führungspositionen – Was müssen Frauen können/leisten um in privatwirtschaftlichen Unternehmen ins (Top-) Management aufzusteigen, S. 2

Befragten als „typisch männlich“ bezeichneten, so z.B. Entschlussfähigkeit, Fähigkeit zum Delegieren, Durchsetzungskraft, Selbstvertrauen und Risikobereitschaft.[1121] Alle Interviewpartner stimmten darin überein, dass sowohl Frauen als auch Männer Überdurchschnittliches leisten müssten, um Karriere zu machen.

Die Karrieretipps für Frauen zu denen sich die Männer befleißigten,

- gingen in Richtung Mentoring (73 %),
- dem Anschluss an ein gutes Netzwerk (62 %),
- spezielle Förderprogramme für Frauen (58 %),
- den Erwerb eines akademischen Titels (26 %) und
- zu guter letzt die Quotenregelung (3 %).[1122] (DGB Bundesvorstand, 2005)

„Aber gleichzeitig geben 91 Prozent an, noch nie Mentor eines weiblichen Kollegen gewesen zu sein.“[1123] (German Consulting Group, 2005)

Wie in Kapitel 4.1.1 (Frauen verhindern das Fortkommen von Frauen) beschrieben erfahrene Frauen ggf. auch von Seiten der Frauen um sie herum, Benachteiligungen: „Bienenkönigin“-Syndrom.[1124] Als Ergebnisse der Diskriminierung der Betroffenen kann Heidrun Friedel-Howe (2003) feststellen: Ein tendenzieller Außenseiterstatus und Akzeptanzprobleme machen der Betroffenen „Sonder-Stress“[1125], die Benachteiligung bei der Ressourcenteilung, keineswegs jedoch die Konsequenz einer beeinträchtigten Führungseffizienz[1126] (eindeutig positiv) können nachgewiesen werden. Es „ist häufig festgestellt worden, dass Frauen eher einen männlichen Vorgesetzten bevorzugen, als einen weiblichen, obwohl sich diese Tendenz, soweit noch immer verbreitet, bis heute bereits stark abgeschwächt hat.“[1127] (Weinert, 1990)

Heidrun Friedel-Howe (2003) erklärt die Diskrepanz zwischen der Präferenz männlicher Vorgesetzter, aber offensichtlicher Zufriedenheit unterstellter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit weiblichen Vorgesetzten, damit, dass Erfahrungen mit weiblichen Vorgesetzten bisher noch gering ist.

Die historische Entwicklung zeigt, dass Frauen in den 60er Jahren des 20. Jahrhunderts unfähig waren, sich dem typisch männlichen Managermodell und den damit verbundenen Eigenschaften anzupassen. Es „[…] wurde noch von vielen die grundsätzliche Fähigkeit von

---

[1121] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Hrsg. (2005); Weibliche Stärken nichts fürs Management, S. 4
[1122] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Hrsg. (2005); Weibliche Stärken nichts fürs Management, S. 4
[1123] German Consulting Group, Hrsg. (2005); Frauen und Macht– Frauen in Führungspositionen – Was müssen Frauen können/leisten um in privatwirtschaftlichen Unternehmen ins (Top-) Management aufzusteigen?, S. 2, Zeile 21
[1124] **Hinderung anderer Frauen am Aufstieg, damit sie eine Ausnahme bleibt, Übernahme der Haltung und Vorurteile der Männer gegenüber Frauen**; vgl. Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, Domsch, M. E.; Regnet, E., Lutz von Rosenstiel (Hrsg.), 5. überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel, S. 557, Zeile 8
[1125] Davidson/Cooper (1983) zitiert in Friedel-Howe (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, Domsch, M. E.; Regnet, E., Lutz von Rosenstiel (Hrsg.), 5. überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel, S. 557, Zeile 28-29
[1126] vgl. Friedel-Howe (1990a) in Friedel-Howe (2003), Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, Domsch, M. E.; Regnet, E., Lutz von Rosenstiel (Hrsg.), 5. überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel, S. 557
[1127] vgl. Weinert, A. B. (1990); Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten, S. 42, Zeile 4-6

Frauen bezweifelt, sich einem Managementmodell anpassen zu können, das im wesentlichen dem männlichen Stereotyp unserer Kultur entspricht."[1128]

In den späten 1970er Jahren versuchte man die Frauen durch Trainings- und Verhaltsprogramme zur Veränderung der Eigenschaften zu bewegen, damit sie konsistenter mit den männlichen Führungspositionen sein sollten. Später akzeptierte man die Unterschiede zwischen Männern und Frauen, die sich in den Führungspositionen ergänzen sollten, ein „modisches" Argument setzte sich durch: „…die Unterschiede zwischen den beiden Geschlechtern gerade von Vorteil seien, (als alles beim alten belassen bleiben sollte), weil damit eine gesunde Balance geschaffen sei."[1129] „Trotz gegebener Persönlichkeitsunterschiede zwischen Frauen und Männern (im Allgemeinen) könnten also beide Gruppen einander ergänzen, ohne ihren grundsätzlichen Verhaltensstil verändern zu müssen."[1130]

Die Forschung in den 1980er Jahren ergab absolut gar keine relevanten Unterschiede zwischen Männern und Frauen, wenn sie nur den gleichen Sozialisationseinwirkungen, Stereotypen und Rollenerwartungen ausgesetzt sind.[1131] Dobbins und Platz (1986) finden keine geschlechterspezifischen Unterschiede zu den Verhaltensdimensionen: Mitarbeiterorientiertheit, Aufgabenorientiertheit und Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Verhalten der Führungsperson Der Stereotyp, Frauen seien mitarbeiterorientiert und Männer aufgabenorientiert, ist nicht mehr haltbar. Frauen in Führungspositionen reagieren ähnlich auf Macht, wie Männer in Führung.[1132] Auch Ansfried B. Weinert (1990) sieht keine Unterschiede zwischen Männern und Frauen. Allenfalls, so der Autor, ist ein variierendes und unterschiedliches Führungs- und Leistungsverhalten, je nach physischer und psychischer Konstitution, auszumachen.[1133] Weinert stellt mittels eines Testes zu Persönlichkeitscharakteristika fest, dass es keine signifikanten Unterschiede bei 15 der untersuchten 22 Persönlichkeitseigenschaften der ca. 3.000 Frauen und Männer in Führungsfunktionen (Alter ca. 35-40) gibt. Dieses zeigt einen Trend auf.[1134] „Es scheint sich also hier im wesentlichen um einen Frauentyp zu handeln, den ähnliche Eigenschaften, Werte und Zielsetzungen kennzeichnen wie Männer in der gleichen Funktion, und weit weniger um ein mögliches Anpassen an die Männer."[1135]

Weinert (1990) zieht den Rückschluss, dass geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten, eher kulturbedingten Geschlechterrollen-Stereotypen und bequemen Wunschvorstellungen, als der Realität entsprechen.[1136] Ebenso stellen Elke Holst,

[1128] Weinert, A. B. (1990); Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten, S. 42, Zeile 36-39
[1129] Weinert, A. B. (1990); Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten, S. 43, Zeile 6-9
[1130] Weinert, A. B. (1990); Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten, S. 43, Zeile 9-11
[1131] vgl. Weinert, A. B. (1990); Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten, S. 43
[1132] vgl. Dobbins und Platz (1986) in Weinert, A. B. (1990); Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten in Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften in Weibliche Fach- und Führungskräfte, Wege zur Chancengleichheit, Domsch, M.; Regnet E. (Hrsg.), Schäffer Verlag, Stuttgart, S. 45
[1133] vgl. Weinert, A. B. (1990); Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten, S. 42-43
[1134] vgl. Weinert, A. B. (1990); Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten, S. 53 und 55
[1135] Weinert, A. B. (1990); Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten, S. 53, Zeile 4-6
[1136] vgl. Weinert, A. B. (1990); Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten, S. 56

Verena Tobsch und Simon Fietze (2009) fest, dass es keine Geschlechterunterschiede in den von ihnen ermittelten Persönlichkeitsselbstauskünften gibt.[1137]

Bezogen auf das Zitat zu Beginn dieses Unterabschnitts ist davon auszugehen, dass man in den 50er Jahren einfach nicht erwartete, eine Frau oder sogar 21 Spielerinnen auf dem Fußballplatz so zu sehen und zu erleben, wie die Männer sich in Fußballspielen, ganz gleich welcher Liga, zeigen. Fußballspielen können viele Frauen genauso (gut) wie viele Männer. Sie beherrschen die Regeln und das „Fußwerk". Das haben sie als Weltmeisterinnen hinlänglich bewiesen. „Management-Talent bzw. Führungserfolg hängen – neben rein fachlichen bzw. handwerklichen Fähigkeiten – eher von einer Reihe von, über unterschiedliche Situationen hinweg, stabilen Persönlichkeitsmerkmalen ab, die sowohl bei Frauen als auch bei Männern gleichermaßen vorliegen. Allerdings trifft gleiches auch zu für Mangement-Inkompetenz."[1138]

Frauen können führen, auch, wenn sie (noch) nicht in Führung sind, da sie z.B. als „Home-Managerinnen" (Hausfrauen), Stationsschwestern im Krankenhaus und an vielen anderen Stellen ihre Arbeit tun, die Führungsqualitäten erfordern. „Gesicherter Forschungsbefund ist immerhin ein hohes Maß an Führungseffizienz bei jenen Frauen, die bisher in Führungsfunktionen tätig waren."[1139] (Friedel-Howe, 2003) Vorurteile können allerdings dazu führen, dass Personalförderungs-, -auswahl und -beurteilungsentscheidungen unbewusst (oder bewusst) auf Grundlage von hierarchischen Einordnungen von tatsächlichen oder zugeschriebenen Persönlichkeitseigenschaften von Frauen getroffen und dabei berechtigter oder unberechtigter Weise Führungseigenschaften zu- oder abgesprochen werden.[1140] (Holst, Tobsch und Fitze, 2009) Monika Henn (2009) hat herausgefunden, dass es Frauen nicht an Führungs- sondern an Aufstiegskompetenz mangelt. Zielstrebigkeit, Mut und Engagement über das normale Maß hinaus, seien vorhanden.[1141] Weinert (1990) regt daher an, die Auswahl und/oder Beförderung die Entwicklung von Karriereleitern und längsschnittliche Entwicklung von Nachwuchskräften als wichtig in den Blick zu nehmen.[1142]

[1137] vgl. Holst, E.; Fietze, S., Tobsch, V.; Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Hrsg. (2009), Persönlichkeit und Karriere – She's got what it takes, SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Research Data at DIW, Berlin, September 2009, ISSN 1864-6689 (online), abrufbar unter http://www.diw.de/soeppapers, S. 29
[1138] Weinert, A. B. (1990); Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten, S. 56, Zeile 13-17
[1139] Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, Domsch, M. E.; Regnet, E., Lutz von Rosenstiel (Hrsg.), 5. überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel, S. 549, Zeile 8-10
[1140] vgl. Holst, E.; Fietze, S., Tobsch, V.; Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Hrsg. (2009), Persönlichkeit und Karriere – She's got what it takes, SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Research Data at DIW, Berlin, September 2009, ISSN 1864-6689 (online), abrufbar unter http://www.diw.de/soeppapers, S. 29
[1141] vgl. Henn, M. (2009); Die Kunst des Aufstiegs – was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, 2. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt a. M./New York, S. 140
[1142] vgl. Weinert, A. B. (1990); Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten, S. 57

Eignung und Neigung haben nicht umsonst die gleichen Buchastaben.
Werner Fröhlich[1143]

Personalauswahl und -förderung

Obwohl Martin Stengel (1990) genau wie Ansfried B. Weinert (1990) feststellt: „Der ‚Karriereremann' entspricht in seiner Charakterisierung durchaus der ‚Karrierefrau' "[1144] wird die Begründung für den Mangel bzw. das geringe Auftreten von Frauen im Top-Management gerne mit dem Argument begründet, dass es nicht genügend Kandidatinnen gäbe. Dieses Argument fragten auch C. Wacker (2002)[1145] und Barbara Schneider (2007), letztere aber als nicht sehr gewichtig[1146] an. Dem kann über mindestens zwei Wege entgegengewirkt werden, und zwar über die Personalauswahl und die Personalförderung, denen in erster Linie Eignung und Neigung der Bewerberinnen und Bewerber zugrunde liegen sollten.

Sandra Spreemann (2000) hat bezüglich der Personalauswahl festgestellt, dass Personen mit einer typisch femininen Erscheinung, also vor allem Frauen, bereits bei der Auswahl- und Einstellungsentscheidung zurückgewiesen werden.[1147]

Fanck und Jungwirth (1998) berichten über Gefahren, die lauern, wenn Unternehmen Frauen in Top-Positionen bringen: „Wenn ‚weiblich' – bezogen auf Managementqualitäten – mit einem noch so kleinen negativen Vorurteil behaftet ist, stellt die Berufung von Frauen ins Top-Management ein riskantes Experiment dar, weil es für den Kapitalmarkt negative Signale aussendet."[1148] Hierin könnte ein Teil der Selektion von Frauen bereits bei der Auswahl begründet sein.

Ein weiterer Grund kann darin gesehen werden, dass jede Frau, die den Platz erhält, den ein Mann auch besetzten könnte, diesen verdrängt. Daher gelangen die „männlichen Normen" in den Vordergrund. Martin Stengel (1990) stellt in diesem Kontext die Frage ob der Aufstieg für eine Frau leichter oder schwieriger fällt, wenn sie einen Vorgesetzten oder wenn sie eine Vorgesetzte hat?[1149] In der Untersuchung von Barbara Schneider (2007) stellt die männerfördernde Selektion, d.h. „Männer in Führungspositionen ziehen Männer vor" Platz 3 von 14

[1143] **Werner Fröhlich (* 20. April 1953 in Worms) ist ein deutscher Ökonom, Sozial- und Personalwissenschaftler.** in Wikipedia, Hrsg. (2011); Werner Fröhlich in http://de.wikipedia.org/wiki/Werner_Fr%C3%B6hlich vom 17.04.2011; **Ein Ausspruch aus einer Vorlesung im Fach Personal und Organisation an der Universität Flensburg, Studiengang: „Betriebliche Bildung und Management" zwischen 1998 und 2001 – von Geschlecht war hier nicht die Rede, es standen immer nur Eignung und Neigung bei der Personalauswahl im Vordergrund.**

[1144] Stengel, M. (1990); Karriereorientierung und Karrieremotivation: Einstieg und Aufstieg von Frauen in Organisationen in Weibliche Fach- und Führungskräfte, Domsch, M.; Regnet E. (Hrsg.), Schäffer Verlag, Stuttgart 1990, Seite 90, Zeile 21-22

[1145] **Zwei Drittel der Befragten begründen dies damit, dass es nicht genügend weibliche Kandidatinnen gibt, wenn Führungspositionen zu besetzen sind.** vgl. Wacker, C. (2002); Frauen im Management – Ergebnisse einer internationalen Studie; Personal-Praxis, Nr. 228, Dr. Heimer & Partner - Management und Personalberatung (Hrsg.) in http://www.heimeier.de/images/stories/praxisbrief/praxisbrief228.pdf vom 11.04.2010, S. 2

[1146] **Es gibt weniger Frauen mit entsprechender Qualifikation (Platz 13 von 14)**; vgl. Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 93, Abbildung 13

[1147] vgl. Spreemann, S. (2000), S. 172 f. in Neuberger, O. (2002); Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung: mit zahlreichen Tabellen und Übersichten, UTB für Wissenschaft, Bd. 2234, 6. völlig neubearbeitete und erweiterte Auflage, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart, S. 805

[1148] vgl. Franck, E. und Jungwirth, C. (1998) in Neuberger, O. (2002); Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung: mit zahlreichen Tabellen und Übersichten, UTB für Wissenschaft, Bd. 2234, 6. völlig neubearbeitete und erweiterte Auflage, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart, S. 802

[1149] vgl. Stengel, M. (1990); Karriereorientierung und Karrieremotivation, S. 89

Items und liegt damit ganz vorne bei den Karrierebarrieren und hat großes Gewicht bei der Frage der Benachteiligung von Frauen bei der Auswahl, Förderung und Stellenbesetzung.[1150]

Frauen entsprechen vielfach nicht den männlichen Normen, weder äußerlich noch in den Handlungen, da ihnen z.B. ein geteiltes Commitment wegen der zu erledigenden Familienarbeit unterstellt wird.[1151] Bremsend wirken dabei auch, beispielhaft angeführt, die uneingeschränkt verfügbare Arbeitskraft, die darüber hinaus symbolisch mit „männlichen" Attributen, z.B. Körpergröße, autoritärem Führungsverhalten, verknüpft sind. Der Begriff „männlich" ist „dabei als kulturell-symbolisches Deutungsmuster und nicht als Eigenschaft von Männern zu verstehen".[1152]

Auch Lotte Habermann-Horstmeier (2007) wertet die Bevorzugung männlicher Bewerber als ganz wichtiges Karrierehindernis. „Hier spielen neben den überwiegend männlich geprägten Machtstrukturen ein tradiertes Frauenbild, die mangelnde Akzeptanz nicht-gradliniger Lebensläufe von Frauen, die Geringschätzung von Elternzeit bzw. Teilzeit-Tätigkeit und eine zu geringe Effektivität von Frauen-Netzwerken eine Rolle."[1153]

Gertraude Krell (2010) geht generell davon aus, dass je höher die Spielräume derjenigen sind, die die Eignung der Bewerberinnen und Bewerber beurteilen, desto größer ist die Gefahr, der Urteilsverzerrung durch Geschlechterstereotype bzw. eines ‚prototype bias'[1154], sowie von bewusster Diskriminierung.[1155] Bei der eigentlichen Auswahlentscheidung bleibt immer Raum für politische Prozesse und unbewusste Urteilsverzerrungen. Dass hier auch das Geschlecht der entscheidenden einen Einfluss darauf hat, ob eine Frau oder ein Mann ausgewählt wird.[1156] Das Geschlecht der Person, die eine Auswahlentscheidung trifft, hat eine signifikante Bedeutung.[1157] (Kay, 2002)

Anja Fahrenholz und Hanna Meißner (2003) stellen in ihrer Studie die Frage, warum in einem preisgekrönten Total E-Quality-Unternehmen (Kapitel 4.3.3) kaum Frauen in Spitzenpositionen zu finden sind?[1158] Die praktizierten Gleichstellungsmaßnahmen verfehlen – insbesondere in den höheren Hierarchieebenen des Unternehmens – ihre Wirkung. In Frage stel-

[1150] vgl. Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 93, Abbildung 13
[1151] vgl. Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, S. 553
[1152] vgl. Fahrenholz, A.; Meißner, H. (2003); Betriebliche Gleichstellungspolitik – Wie männliche Strukturen als Karrierebremse wirken in Mitbestimmung, S. 20
[1153] Habermann-Horstmeier, L. (2007); Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen, S. 9, Zeile 34-37
[1154] Rastetter 1996, S. 298 und 319 in Krell, G. (2010); Führungspositionen, S. 464
[1155] vgl. Krell, G. (2010); Führungspositionen, S. 464
[1156] vgl. Kay, R. (2007), S. 87f. in Krell, G. (2010); Führungspositionen, S. 465
[1157] vgl. Holst, E.; Fietze, S., Tobsch, V.; Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Hrsg. (2009), Persönlichkeit und Karriere – She's got what it takes, S. 29
[1158] **Näheres zur Studie im Anhang 4.1; Leitung: Hildegard Maria Nickel, Humboldt-Universität Berlin und Freie Universität Berlin, gefördert von der HBS; Titel: „Potenzialträgerinnen sichtbar machen", Abschlussbericht unter 0211/ 777 8119 oder gabriele-hein@boeckler.de ; Landesbank Berlin, Mai 2002, Total-Equality-Prädikat (Preis für Unternehmen, die sich langfristig für Chancengleichheit im Unternehmen einsetzen), 70 % Frauenanteil unter den Beschäftigten.** vgl. Fahrenholz, A.; Meißner, H. (2003); Betriebliche Gleichstellungspolitik – Wie männliche Strukturen als Karrierebremse wirken in Mitbestimmung, S. 21

len preisgekrönter Gleichstellungskonzepte: inwieweit nehmen sie die Arbeitsstrukturen des Unternehmens selbst als ungleichheitsproduzierend in den Blick?[1159]

Die Autorinnen fanden in einer Studie über die Landesbank Berlin folgendes heraus: Je höher die Position, desto niedriger der Frauenanteil, so dass in den obersten Führungsebenen Frauen schließlich kaum noch vertreten sind. Im Vorstand ist keine der Positionen mit einer Frau besetzt, und der Frauenanteil in der zweiten Führungsebene beträgt lediglich 7,1 %. Auch in den Filialleitungen der Bank sind Frauen mit 34,3 % deutlich unterrepräsentiert. Erst am unteren Ende der Führungshierarchie, entspricht der Frauenanteil von 69,3 % in etwa ihrem Anteil an der Gesamtbelegschaft.[1160] Stattdessen sind auf subtile Weise „männliche" Normen und Strukturen in die Unternehmensstruktur und -kultur eingelagert, die Frauen systematisch beim Aufstieg in die höheren Führungsetagen blockieren.

Ein Grund hierfür ist, dass Frauen von ihren männlichen Vorgesetzten zu wenig gefördert werden.[1161] Diese Studie unterstützt die bereits erwähnten Ergebnisse und zeigt zudem, dass auch ein Preis nicht zwingend Hemmschuhe für bzw. gegen Frauen auf dem Weg in Führung abbaut.

Bei Sonja Bischoff (2005) nehmen „Probleme mit Vorgesetzten und Kollegen (keine Förderung durch Vorgesetzte, Mobbing, Neid, Intrigen" einen Platz im Mittelfeld (Platz 3 von 7) bei den Barrieren beim Karrierestart ein, so auch in der Aufstiegsphase aber hier deutlicher. Erstaunlich ist aus Sicht der Autorin, dass gerade der Handel, traditionell eine Branche mit hohen Frauenanteilen unter den Beschäftigten, offenbar seltener als alle anderen Branchen den Frauen den Einstieg in eine Führungs- bzw. Führungsnachwuchsposition erleichtert. Sie fragt, ob Bereiche mit hohen Frauenanteilen weniger günstig für den Karrierestart von Frauen sind.[1162]

Friedel-Howe, Heidrun (2003) kommt zu dem Schluss, dass in dem Maße, in dem ggf. der Vorgesetzte glaubt, dass Frauen weniger für Führungsaufgaben taugten als Männer, wird er, ohne sich dessen unbedingt bewusst zu sein, seine Mitarbeiterinnen diesbezüglich weniger beobachten und fördern als seine Mitarbeiter.[1163] In der Accenture Studie 2002 von Svenja Falk und Sonja Fink nahm das Item „Männliche Kollegen/Kandidaten vor mir befördert/gewählt" den Vierten von zwölf Plätzen ein[1164] und liegt damit weit vorne.

Anja Fahrenholz und Hanna Meißner (2003) bewerten die geringe Institutionalisierung von Aufstiegswegen und -verfahren im Unternehmen als zentrale Aufstiegsbarriere an. Aus ihrer

[1159] vgl. Fahrenholz, A.; Meißner, H. (2003); Betriebliche Gleichstellungspolitik – Wie männliche Strukturen als Karrierebremse wirken in Mitbestimmung, S. 22
[1160] vgl. Fahrenholz, A.; Meißner, H. (2003); Betriebliche Gleichstellungspolitik – Wie männliche Strukturen als Karrierebremse wirken in Mitbestimmung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Heft Januar/Februar (1+2) 2003, S. 20
[1161] vgl. Fahrenholz, A.; Meißner, H. (2003); Betriebliche Gleichstellungspolitik – Wie männliche Strukturen als Karrierebremse wirken in Mitbestimmung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Heft Januar/Februar (1+2) 2003, S. 21
[1162] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 4. Studie, S. 79
[1163] vgl. Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, Domsch, M. E.; Regnet, E., Lutz von Rosenstiel (Hrsg.), 5. überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel, S. 548
[1164] vgl. Falk, S.; Fink, S. (2002); Frauen und Macht – Aufbruch oder Widerspruch?, Accenture (Hrsg.), S. 21

Sicht spielen die direkten männlichen Vorgesetzten, die für die Beurteilung der Mitarbeiterinnen, die Bescheinigung von Führungspotenzial, an Entscheidungen für Stellenbesetzungen maßgeblich beteiligt sind, hier eine entscheidende Rolle. Die männlichen Vorgesetzten sind der zentrale Weichensteller und „Strukturgeber" für betriebliche Karrierewege ergänzend oder trotz der Tatsache, dass die Umsetzung eines Frauenförderplans als explizite Führungsaufgabe gilt. Fahrenholz und Meißner fanden heraus, dass Vorgesetzte i.d.R. weder für die Aufgabe vorbereitet noch systematisch für betriebliche Geschlechterasymmetrien sensibilisiert worden sind. Die Autorinnen stellten weiterhin eine unreflektierte Haltung vieler Führungskräfte gegenüber dieser Problematik fest.[1165] Anja Fahrenholz und Hanna Meißner (2003) raten daher an, „Genderwissen" im Unternehmen zu implementieren, um dann Arbeitszeitstruktur, Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur zu gestalten.[1166] (Kapitel 4.3.2, Gender Mainstreaming; Kapitel 4.3.1, Diversity Management)

Marco Bambach und Christine Kuhn-Fleuchaus (2009) sagen ebenfalls, dass Maßnahmen institutionalisiert werden können, um die aktive Umsetzung von Chancengleichheit bei der Personalrekrutierung und damit den produktiven Ansatz zu fördern.[1167] Durch die Überprüfung und Neuorientierung, der auf männliche Karrieren zugeschnittenen Auswahlkriterien, z.B. Entmystifizierung von Dienstalter, Schulung von Beurteilern mit revidierten Prüfkatalogen und Einrichtung von Assessment Centern[1168], sowie mit Hilfe paritätisch besetzter Personalauswahlkommissionen schneiden Frauen erfolgreicher als vorher ab.[1169] (Küpper, 1994)

Die Ergebnisse der Studie von Claudia Wacker (2002) zeigen, dass 26 % der Befragten der Ansicht sind, dass es an der Unternehmenskultur läge, dass Frauen nicht in Führungspositionen kamen und daran, dass Männern in der Vergangenheit bewusst der Vorzug gegeben

---

[1165] vgl. Fahrenholz, A.; Meißner, H. (2003); Betriebliche Gleichstellungspolitik – Wie männliche Strukturen als Karrierebremse wirken in Mitbestimmung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Heft Januar/Februar (1+2) 2003, S. 20

[1166] vgl. Fahrenholz, A.; Meißner, H. (2003); Betriebliche Gleichstellungspolitik – Wie männliche Strukturen als Karrierebremse wirken in Mitbestimmung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Heft Januar/Februar (1+2) 2003, S. 22

[1167] vgl. Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, Steinbeis-Edition, Stuttgart/Berlin, 3. Auflage 2009, S. 59

[1168] **Definitionen Assessment Center (AC)**:
„Als methodische Hilfe zur Auswahl und individuellen beruflichen Förderung von Führungskräften hat in den letzten Jahren die Assessment-Center-Technik weite Verbreitung gefunden." (Eckardt & Schuler (1992), S. 544 zitiert in Fissenim H.-J.; Fennekels, G. P. (1995); Das Assessment Center – Eine Einführung für Praktiker, Verlag für angewandte Psychologie, Göttingen, S. 3, Zeile 7-9, ISBN 3-8017-0829-2)
„Das Assessment Center ist ein hocheffizientes Verfahren zur Potentialeinschätzung bei Auswahl und Beurteilung von möglichen Führungskräften. Hier werden… Leistungen und Verhalten mehrerer Teilnehmer gleichzeitig von mehreren Beobachtern zu definierten, unternehmensspezifischen Anforderungen beobachtet und beurteilt." (Jung/Leiter; Arbeitskreis Assessment Center, Hrsg. (1989), S. 30 zitiert in Gloor, A. (1997); Die AC-Methode – Assessment Center – Führungskräfte beurteilen und fördern, 2. Auflage, Orell Füssli Verlag Zürich, S. 23, Zeile 11-18, ISBN 3-280-02189-8)
„Assessment Center ist die Kurzbezeichnung für eine Klasse eignungsdiagnostischer Verfahren, die durch folgende Merkmale gekennzeichnet ist: es werden gleichzeitig mehrere Kandidaten mit mehreren Verfahren untersucht und dabei von mehreren Beurteilern (vorwiegend Linienvorgesetzten) im Raster mehrer Dimensionen beobachtet und bewertet. Die Einschätzung jedes Kandidaten wird abschließend zu einem Gesamturteil zusammengefasst. Diese Gesamteinschätzung ist in der Regel mit einer Erfolgsprognose verbunden: Es wird damit die künftige Bewährung als Führungskraft vorhergesagt." (Jung/Leiter; Arbeitskreis Assessment Center, Hrsg. (1989), S. 30 zitiert in Gloor, A. (1997); Die AC-Methode – Assessment Center – Führungskräfte beurteilen und fördern, 2. Auflage, Orell Füssli Verlag Zürich, S. 23, Zeile 23-30, S. 24, Zeile 1-3, ISBN 3-280-02189-8)

[1169] vgl. Küpper, G. (1994); Personalentwicklung für weibliche Führungskräfte?, S. 120

wurde.[1170] Es kann ein ernsthaftes Anliegen eines Unternehmens sein, Frauen in Führungspositionen zu bringen und zu fördern.

Die German Consulting Group (2005) erarbeitete in ihrer Befragung der 220 männlichen Manager, wie oben dargestellt, den Karrieretipp, spezielle Förderprogramme für Frauen aufzulegen. 58 % der Befragten nannte diese Unterstützungsmöglichkeit für Frauen auf dem Weg in Führung.[1171]

Allerdings vertreten Frauen, die in Führung sind nicht die Ansicht, dass sich der Frauenanteil in Führungspositionen durch Frauenfördermaßnahmen wesentlich erhöhen würde (30 %). Es gehe hier eher um eine zeitgemäße PR-Maßnahme (29 %). Jeweils 15 % der befragten Frauen gehen sogar so weit zu sagen, dass Frauenfördermaßnahmen wirkungslos bleiben oder aufgrund mangelnder Akzeptanz eher wirkungslos bleiben werden und nur 1 % der Befragten ist der Ansicht, dass sich der Frauenanteil schnell oder nachhaltig erhöhen wird. 60 % der Befragten äußerten sich skeptisch.[1172] Dagegen ist der Anteil der Frauen, der von Frauenfördermaßnahmen eine Zunahme des Frauenanteils in Führungspositionen erwartet, von 56 % (1991) über 45 % (1998) auf 31 % (2003) gesunken.[1173] (Bischoff, 2005)

Männer in Führung, die ebenfalls von Sonja Bischoff (2005) befragt wurden, meinen dazu, dass Frauenfördermaßnahmen[1174]:

- den Frauenanteil nur unwesentlich erhöhen werden (46 %),
- sie wirkungslos bleiben werden (22 %),
- sie eher als eine zeitgemäße PR-Maßnahme zu interpretieren sind (14 %),
- sie aufgrund mangelnder Akzeptanz eher wirkungslos bleiben werden (7 %) und
- sie den Frauenanteil schnell und nachhaltig erhöhen. (5 %)

Hier gibt es zu 43 % skeptische Äußerungen.[1175] Angesichts der oben dargelegten Ergebnisse aus der Befragung der weiblichen Führungskräfte darf man dies als Spiegelbild einer realistischen Einschätzung bezeichnen, so Bischoff.[1176]

Schon 1991 stellte Sonja Bischoff (1991) klar: Frauen in Unternehmen, in denen Frauenförderung diskutiert wird, fühlen sich weniger benachteiligt. „Vermutlich hat die im Zuge der Fördermaßnahmen weitergegebene Information bezüglich der Fähigkeiten von Frauen den gleichen Effekt wie hautnahe Erfahrung mit einer weiblichen Führungskraft.“[1177] Dennoch stehen viele Unternehmen der Frauenförderung skeptisch gegenüber. Es gibt hier eine Diskussion über die Bevorzugung von Frauen aber nicht als Reduzierung sozialer Ungleichheit

[1170] vgl. Wacker, C. (2002); Frauen im Management – Ergebnisse einer internationalen Studie, S. 2
[1171] vgl. German Consulting Group (2005); Frauen und Macht – Frauen in Führungspositionen, S. 16
[1172] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 113
[1173] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 113
[1174] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 111
[1175] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 113
[1176] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 113
[1177] Bischoff, S. (1991), S. 57 in Westerholt, B. (1998); Frauen können führen – Mut zur Karriere, S. 36, Zeile 17-20

in betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten.[1178] Aber der Abbau von Vorurteilen durch eine Diskussion im Betrieb bedeutet noch lange nicht das Leben der Chancengleichheit: Frauen in Betrieben mit spezieller Frauenförderung, verdienen weder mehr Geld noch erreichen sie höhere Positionen, als in Unternehmen ohne solche Maßnahmen. Auch sind Frauen in solchen Betrieben nicht häufiger verheiratet, und sie haben nicht häufiger Kinder als Frauen in anderen Unternehmen[1179] (Bischoff, 1991) Die Ergebnisse aus 1991 bestätigen sich somit in der Studie von 2005 wieder.

„Personalentwicklung für weibliche Mitarbeiter muss zusätzlich zu den üblichen Maßnahmen der Potenzialerkennung und Förderung auf die spezielle Situation der Frauen eingehen: Denn wer Frauen will, muss Frauen gezielt und aktiv fördern.“[1180] „Wichtig scheint aber, deutlich aufzuzeigen, dass eine systematische Personalentwicklung, bei der nicht (geschlechtsspezifische) Vorurteile und implizite Persönlichkeitstheorien über den ‚guten und erfolgreichen Manager’ ausschlaggebend sind, sondern ausgewählte, reflektierte und zumindest halbwegs reliable und valide Prädiktoren, nicht nur Frauen zugute kommt, sondern letztlich allen fähigen Mitarbeitern, seien sie nun weiblichen oder männlichen Geschlechts.“[1181] (Neubauer, 1990) Geschlechtsunabhängige Personalpolitik ist von immenser Wichtigkeit: Sucht die Personalabteilung nur ‚den richtigen Mann’ für eine Stelle, so spiegelt diese Äußerung nicht nur existierende Vorurteile wider, sondern engt auch die Suchstrategie ein.[1182] Mehrere Unternehmen sind inzwischen dazu übergegangen, Stellenanzeigen nicht nur geschlechtsneutral zu formulieren, sondern Frauen gezielt zu einer Bewerbung aufzufordern. (Domsch und Regnet, 1990) (Kapitel 4.3.6)

Wenn man einen Menschen richtig beurteilen will,
so frage man sich immer:
‚Möchtest du den zum Vorgesetzten haben?’
Kurt Tucholsky [1183]

Personalbeurteilung

Den Weg der Beurteilung eines Menschen eventuell von Beschäftigten zu wählen, den Kurt Tucholsky vorschlägt, ist sicherlich möglich. Wer möchte schon unter einer männlichen oder weiblichen Führungskraft arbeiten, den man bzw. „frau“ auch ohne die Führungsposition als

[1178] vgl. Bischoff, S. (1991), S. 57 in Westerholt, B. (1998); Frauen können führen – Mut zur Karriere, S. 36
[1179] vgl. Bischoff, S. (1991), S. 60f. in Westerholt, B. (1998); Frauen können führen – Mut zur Karriere, S. 36
[1180] Domsch, M.; Regnet, E. (1990); Personalentwicklung für weibliche Fach- und Führungskräfte, S. 104, Zeile 10-12
[1181] Neubauer, R. (1990) in Domsch, M.; Regnet, E. (1990); Personalentwicklung für weibliche Fach- und Führungskräfte, S. 105, Zeile 9-14
[1182] vgl. Domsch, M.; Regnet, E. (1990); Personalentwicklung für weibliche Fach- und Führungskräfte, S. 105
[1183] **Kurt Tucholsky (* 9. Januar 1890 in Berlin; † 21. Dezember 1935 in Göteborg) war ein deutscher Journalist und Schriftsteller. Er schrieb auch unter den Pseudonymen Kaspar Hauser, Peter Panter, Theobald Tiger und Ignaz Wrobel.** in Wikipedia, Hrsg. (2011); Kurt Tucholsky in http://de.wikipedia.org/wiki/Kurt_Tucholsky vom 17.04.2011; Zitat aus Müller, J.; VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Hrsg. (2011); Zitat Beurteilung in http://www.zitate.de/kategorie/Beurteilung/ vom 17.04.2011

nicht gut beurteilen würde. Zu beachten ist aber nach Gertraude Krell (2010), dass weibliche Führungskräfte generell etwas schlechter beurteilt werden als äquivalente männliche und sich dieser Effekt noch verstärkt, wenn

a) die Beurteilenden Männer sind und

b) die beurteilten Frauen, in als typisch männlich geltenden Funktionen bzw. Branchen, tätig sind.

Grund dafür ist, dass Frauen nicht dem männlichen Ideal entsprechen und daher der Similar-to-me-Effekt, nicht eintritt. Dieser Effekt bewirkt, dass Personen, die als ähnlich wahrgenommen werden, besser beurteilt werden als solche, bei denen dies nicht der Fall ist. Wenn bzw. weil die beurteilenden Führungskräfte überwiegend männlich sind, wirkt sich dieser Effekt zum Nachteil von Frauen als Beurteilten aus.[1184] (Hennersdorf, 1998; Fried et al., 2000)

Ein weiterer Verzerrungseffekt bei der Beurteilung ist ebenfalls von Nachteil von Frauen, die durch Kinderbetreuungszeiten ausgesetzt haben, oder aber nicht so gut beurteilt wurden und daher länger auf einer Stelle verweilen: der Kleber-Effekt. Er bewirkt, dass Personen, die länger nicht befördert worden sind, schlechter beurteilt werden. Wenn Frauen – ungerechtfertigt – nicht befördert worden sind, kann das durch diesen Effekt im Nachhinein legitimiert werden; so kann für die Betroffenen ein Teufelskreis[1185] bzw. eine Abwärtsspirale, was die Beurteilungsqualität und die Karriereentwicklung (Personalauswahl und -förderung, s.o.) angeht entstehen. Hinzu kommt noch „wenn eine Person auf ihrer jetzigen Position gut beurteilt werde, dann werde bei einer Frau der Schluss gezogen, sie sei dort genau richtig, bei einem Mann dagegen, er sei zu befördern.“[1186]

Dass Teilzeitbeschäftigte tendenziell relativ schlechter beurteilt werden als Vollzeitbeschäftigte wird von Gertraude Krell (2010) als „Teilzeiteffekt“[1187] bezeichnet, z.B. belegt dies eine britische Studie von Bevan und Thompson (1994), die sich auf die Privatwirtschaft bezieht, sowie eine neuere Untersuchung zu verschiedenen Bereichen der Privatwirtschaft, und des öffentlichen Dienstes in Deutschland[1188] (Tondorf und Jochmann-Döll, 2005). Hier wird der „prototyp bias“: Teilzeitkräften wird pauschal unterstellt, sie seien eher familien- und freizeit- als berufs- und karriereorientiert und deshalb weniger motiviert, engagiert, einsatzbereit und -fähig, flexibel etc..[1189] (Tondorf und Jochmann-Döll, 2005) Es ergibt sich ggf. ein doppelter[1190] oder sogar dreifacher Benachteiligungsmechanismus für weibliche Teilzeit-Führungskräfte.

[1184] vgl. Hennersdorf (1998), S. 80 ff. und Fried et al. (2000) in Krell, G. (2010); Führungspositionen, S. 467
[1185] vgl. Eagly, A. H.; Makhijani, M. G.; Klonsky, B. G. (1992) in Krell, G. (2010); Führungspositionen, S. 467
[1186] Krell, G. (2010); Führungspositionen, S. 469, Zeile 6-8
[1187] vgl. Krell, G. (2010); Führungspositionen, S. 467
[1188] vgl. Tondorf/Jochmann-Döll (2005) in Krell, G. (2010); Führungspositionen, S. 467
[1189] vgl. Tondorf/Jochmann-Döll (2005), S. 290 f. in Krell, G. (2010); Führungspositionen, S. 467
[1190] vgl. Krell, G. (2010); Führungspositionen, S. 467

Des Weiteren können auch Beurteilungsverfahren und -kriterien an sich zu Diskriminierungen führen. In der Praxis dominierenden merkmalsorientierten Einstufungsverfahren mit überwiegend eigenschaftsbezogenen Kriterien. Solche Kriterien (Abbildung 404) sind nach Krell (2010) Einfallstore für Beurteilungsverzerrungen durch Geschlechter(rollen)stereotypen.[1191] (Kapitel 4.2.2, Geschlechterstereotype)

Abbildung 404: Zusammenstellung von Beurteilungskriterien: Prägung von Leistungskriterien durch Geschlechterstereotype.

Kriterium	Geschlechterstereotype
Belastbarkeit	Männer sind nervenstärker und belastbarer. Vor allem doppelt belastete Frauen können ‚nicht ihren Mann stehen'
Intellektuelle Fähigkeiten	Männer sind rationaler und weisen eine höhere theoretische und technische Intelligenz auf
Durchsetzungsfähigkeit	Frauen sind konfliktscheuer und nachgiebiger, während Männer eher zäh, hartnäckig und konsequent ihr Ziel verfolgen.
Entscheidungsfähigkeit	Frauen entscheiden emotional und intuitiv, Männer rational. Frauen benötigen unangemessen viel Zeit für Abstimmung
Soziale Kompetenz	Frauen haben mehr Einfühlungsvermögen und kommunikative Fähigkeiten, sie sind kooperativer

Quelle: Jochmann-Döll/Tondorf (2008), S. 292 basierend auf Tondorf/Jochmann-Döll (2005), S. 90 f. in Krell (2010); Führungspositionen in Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Geschlechterungleichheiten im Betrieb – Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft, Projektgruppe GiB, edition Sigma, Berlin, S. 468, Tabelle 7.6

Beispielhaft zu den Inhalten aus Abbildung 404 führt Krell folgendes an: „Junge karriereorientierte Frauen antizipierten die Zuschreibung (nur) ‚sozialer Kompetenz' und verhielten sich deshalb besonders sachlich und ‚tough', um ‚nicht gelabelt zu werden'. Das bewirke, dass sie – explizit oder implizit – als ‚zu sachlich' oder ‚zu analytisch' beurteilt werden."[1192]

Feminine Erscheinungen werden nach Sandra Spreemann (2000) im Rahmen von Leistungs- und Belohnungszuteilungen negativer beurteilt und benachteiligt. Ferner stellt die Autorin fest, dass durch geringere Anreize, z.B. durch geringeres Gehalt als bei anderen Beschäftigten, die Karrieremotivation geringer ist.[1193] Hierzu ist hinzuzufügen, dass hier der Zwischenschritt über die schlechtere Beurteilung, zu z.B. einem geringeren Gehalt hin, zu sinkender Motivation gesehen werden sollte. Heidrun Friedel-Howe (2003) stellt auch heraus, dass gute weibliche Managementleistungen anscheinend nicht so gut bezahlt werden (Kapitel 3.1, Geschlechterbezogene Einkommensunterschiede). Krell geht davon aus, dass Frauen sich weniger im positionalen Macht- und Einflussstatus befinden als Männer, d.h. sie

[1191] vgl. Krell, G. (2010); Führungspositionen, S. 467-468
[1192] Krell, G. (2010); Führungspositionen, S. 468, Zeile 9-12
[1193] vgl. Spreemann, S. (2000), S. 172 f. in Neuberger, O. (2002); Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung: mit zahlreichen Tabellen und Übersichten, UTB für Wissenschaft, Bd. 2234, 6. völlig neubearbeitete und erweiterte Auflage, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart, S. 805

sind seltener als Männer in Linienpositionen tätig. Auch im Aufstiegstempo („Glass Ceiling“ an die Frauen stoßen, wenn sie in das obere Management vorrücken wollen, Kapitel 4.2.3.1) bleiben sie zurück.[1194] (Friedel-Howe, 2003)

Selbstbegrenzendes Verhalten der Frauen kommt noch hinzu. In realistischer Einschätzung ihrer Chancen und/oder wegen ihrer negativeren Selbstbewertung (ausgeprägter Bescheidenheit) wählen Frauen (oder Personen mit femininem Aussehen) von vorne herein Berufe und Laufbahnen, die weniger Karriereoptionen bieten. Wenn sie bereits bestimmte Berufe/Positionen inne haben, sind sie weniger Karrieremotiviert.[1195] (Spreemann, 2000) (Kapitel 4.1.3, Berufliche Segregation) Spreemann fragt, ob Maskulinisierungsstrategie ein Weg oder Mittel zum Zweck sein kann. Sie rät davon ab, da sich ihrer Ansicht nach, dieses als Anwendungsaspekt der hier gefundenen Ergebnisse nicht etwa bedenkenlos ableiten lässt. Frauen sollten nicht versuchen, sich um ein möglichst maskulines Äußeres, z.B. durch maskuline Kleidung, einen Kurzhaarschnitt, das Verzichten auf Schmuck oder Make-up, das Antrainieren von Muskeln etc. zu bemühen. Ein möglicher damit einher gehender Sympathieverlust, könnte die intendierte Wirkung wieder zunichte machen.[1196] Authentizität führt Frauen sicherlich immer noch am weitesten.

Ein Weg, der von Organisationen beschritten werden kann, um mehr Chancengleichheit zu erreichen ist von Anja Fahrenholz und Hanna Meißner (2003)[1197] und Marco Bambach und Christine Kuhn-Fleuchaus (2009)[1198] bereits in anderen Zusammenhängen oben aufgezeigt worden. Die Institutionalisierung und Standardisierung von Beurteilungsverfahren und nicht nur von Aufstiegswegen, -verfahren und der Personalrekrutierung unter den Aspekten des Gender Mainstreaming (Kapitel 4.3.2) kann das Beurteilungswesen, dem Frauen begegnen, fairer und besser gestalten helfen.

[1194] vgl. Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, Domsch, M. E.; Regnet, E., Lutz von Rosenstiel (Hrsg.), 5. überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel, S. 557
[1195] vgl. Spreemann, S. (2000), S. 172 f. in Neuberger, O. (2002); Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung: mit zahlreichen Tabellen und Übersichten, S. 805
[1196] vgl. Spreemann, S. (2000), S. 174 in Neuberger, O. (2002); Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung: mit zahlreichen Tabellen und Übersichten, S. 805
[1197] vgl. Fahrenholz, A.; Meißner, H. (2003); Betriebliche Gleichstellungspolitik – Wie männliche Strukturen als Karrierebremse wirken in Mitbestimmung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Heft Januar/Februar (1+2) 2003, S. 20
[1198] vgl. Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, Steinbeis-Edition, Stuttgart/Berlin, 3. Auflage 2009, S. 59

Jedes Netzwerk ist wie
ein großes Kuchenbüfett!
Deutscher Gewerkschaftsbund[1199]

4.2.4 Netzwerke

„Persönliche Beziehungen" sind im beruflichen Kontext nach Forschungsergebnissen von Sonja Bischoff (2005) gegenüber allen früheren Zeitpunkten (1986, 1991, 1998) wichtiger geworden. Die Männer versuchen dabei, „unter sich zu bleiben', […] und die Frauen sind zumeist zu wenige und zu wenig einflussreich, um einander (aufstiegs-)wirksam zu unterstützen", schreibt Heidrun Friedel-Howe (2003)[1200] und dennoch oder gerade deshalb gibt es berufliche Netzwerke in denen (ausschließlich) Frauen gemeinsam agieren, um einen Weg durch ihr Arbeitsleben und ggf. den Weg zu ihren persönlichen Zielen zu finden, denn Netzwerkarbeit und -organisation will nach Kathmann (2005) schwache Interessen bündeln und in die politische Arena einspeisen,[1201] und ist somit hilfreich auf dem Weg „nach oben". Was kennzeichnet (soziale) Netzwerke aus?

Kathmann (2005) definiert Netzwerke aus dem Blickwinkel der Gewerkschaften, also aus organisationaler Sicht, als Organisationsform, mit der zielgerichtet wirtschaftliche und politische Strategien entwickelt und umgesetzt werden können, und um damit wechselseitig Ziele zu erreichen: zum einen die die Ziele des Unternehmens, zum anderen die Ziele der Gewerkschaft.[1202]

Der DGB (2009) gibt an: „Netzwerke sind eine Form der Zusammenarbeit, die auf Hierarchien verzichtet. Die Akteure arbeiten aus freien Stücken sach- und themenbezogen zusammen."[1203]

Nach Goy (2004) ist ein „Netzwerk […] ein Geflecht aus relativ dauerhaften, aktuellen und aktualisierbaren Beziehungen, mit einem Minimum an zentraler Organisation und überwiegend horizontalen Beziehungen. Bestehend aus autonomen, in der Regel freiwilligen Akteurinnen und Akteuren, Individuen oder Organisationen mit gleichen oder ähnlichen Interessen, beruhen deren Interaktionsstrukturen auf dem Wechselverhältnis von Independenz und Interdependenz. Auf der Grundlage von Vertrauen, Reziprozität und einer gemeinsamen Zielsetzung, die Logik des Tausches mit der Logik der Kooperation verknüpfend, wird der Zweck verfolgt, Nutzen zu generieren, gemeinsame Interessen zu formulieren und individuelle so-

[1199] Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Bereich Gleichstellungs- und Frauenpolitik, Hrsg. (2009); Netzwerke ergänzen Strukturen beleben Kulturen, Seite 7, Zeile 20
[1200] vgl. Fernandez, 1981 und Asplund, 1988 in Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten, S. 550, Zeile 36-38
[1201] vgl. Kathmann, M.; Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Hrsg. (2005); Alles Netzwerk oder was?, S. 16
[1202] vgl. Kathmann, M.; Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Hrsg. (2005); Alles Netzwerk oder was?, S. 16
[1203] Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Bereich Gleichstellungs- und Frauenpolitik, Hrsg. (2009); Netzwerke ergänzen Strukturen beleben Kulturen, Seite 1-28, Zeile 11-12

wie gemeinschaftliche Ziele mittels Zusammenführung und Austausch von Ressourcen, als Synergieeffekte, zu erreichen."[1204]

Ein „soziales Netzwerk" lässt sich nach Mitchell (1969) als ein Geflecht sozialer Beziehungen und Einheiten definieren, als ein „specific set of linkage among a defined set of persons, with the additional property that the characteristics of these linkages as a whole are used to interpret the social behaviour of the persons involved"[1205].

Netzwerke und Vernetzungen bilden die Grundformen gesellschaftlichen Zusammenlebens.[1206] Frauen sind, so Wulfmeyer (2003), geborene Netzwerkerinnen: Frauen erkennen Zusammenhänge oft intuitiv, weil sie besser zwischen den Zeilen lesen, zwischen den Worten hören und ganzheitlich denken können. Sie können Greifbares und Ungreifbares zusammenbringen.[1207] Damit sind sie „spitze" fürs Netzwerkeln/Klüngeln (vertrauensvolles Netzwerken). Das Bewusstsein „gemeinsam sind wir stark" muss dann aber Frau auch leben. Männer haben es längst, z.B. als „Old Boy Networks" oder Männerbünde (Kapitel 4.2.3), in ihre Karrierestrategie integriert.[1208]

Ähnlich beschreibt es auch Segermann-Peck (1994). Eine geradezu natürliche Netzwerktradition wird Frauen hier in ihrem täglichen Leben unterstellt. Kontakte zu knüpfen, für andere etwas zu tun, nicht aber für sich selbst, das alles sei notwendig, um den Alltag im Rahmen eines Netzwerkes effektiv zu organisieren.[1209] Als Beispiel wird von der Autorin die Haushalts-/Reproduktionsarbeit angeführt, die kein Geld einbringt, daher kaum wertgeschätzt wird, die aber einer Frau (oder einem Mann) die Fähigkeiten, „die einen Mann in seiner Karriere voranbringen [als grundlegende Instrumente zu sehen sind. Sie] gelten als nebensächlich oder wertlos, wenn Frauen sie in ihrer Arbeit in Familie und Haushalt anwenden. Männer knüpfen Kontakte, Frauen klatschen."[1210] [1211] Die gezielte Gründung von Netzwerkgruppen mit einer speziellen Absicht, dem Ziel, die eigene berufliche Entwicklung zu fördern[1212], in Form von „New Girls Networks" hält Segermann-Peck (1994) für sehr sinnvoll. „Wir brauchen vom Old Boys Network eigentlich nur noch zu lernen, wie wir unsere eigene Karriere voranbringen, anstatt unermüdlich das Fortkommen anderer zu fördern."[1213] (Kapitel 4.2.3)

Goy (2004) definiert berufliche Frauennetzwerke als „ein Geflecht aus relativ dauerhaften, aktuellen und aktualisierbaren Beziehungen, mit einem Minimum an zentraler Organisation

---

[1204] Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen, S. 132, Zeile 9-19
[1205] Mitchell, J. C., 1969, S. 2 zitiert in Scheidegger, N.; Osterloh, M. (2005); Organisation und Geschlecht – Eine Netzwerkerperspektive – Welche Netzwerkstruktur fördert die Karrieremobilität?, S. 142, Zeile 17-19
[1206] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Bereich Gleichstellungs- und Frauenpolitik, Hrsg. (2009); Netzwerke ergänzen Strukturen beleben Kulturen, Seite 4
[1207] Faith Popcorn, Der Neue Popcornreport in Wulfmeyer, M. (2003); Netzwerke: Strukturen, Strategien, Zufälle, S. S. 99, Zeile 32-27
[1208] vgl. Wulfmeyer, M. (2003); Netzwerke: Strukturen, Strategien, Zufälle, S. 95-106
[1209] vgl. Segerman-Peck, L. M. (1994); Frauen fördern Frauen, S. 41
[1210] **Als Beispiel: Abendessen von Männer – ein Paradebeispiel, so Wulfmeyer (2003): bei Männern geht es in der Regel um den Machterhalt. Frauen dagegen lassen ihre Beziehungen spielen, um andere zu Unterstützen, indem sie etwas Einkaufstipps weitergeben oder Abendeinladungen organisieren.**
[1211] Segerman-Peck, L. M. (1994); Frauen fördern Frauen – Netzwerke und Mentorinnen – ein Leitfaden, S. 41, Zeile 26-29
[1212] vgl. Segerman-Peck, L. M. (1994); Frauen fördern Frauen – Netzwerke und Mentorinnen – ein Leitfaden, S. 43-44
[1213] Segerman-Peck, L. M. (1994); Frauen fördern Frauen – Netzwerke und Mentorinnen – ein Leitfaden, S. 43, Zeile 11-13

und überwiegend horizontalen Beziehungen. Es besteht aus Frauen, die ihre individuellen oder institutionellen, in der Regel gleichen oder ähnlichen Interessen vertreten. Die Interaktionsstrukturen beruhen auf dem Wechselverhältnis von Independenz und Interdependenz. Auf der Grundlage von Vertrauen, Reziprozität und einer gemeinsamen Zielsetzung, die Logik des Tauschs mit der Logik der Kooperation verknüpfend, wird der Zweck verfolgt, beruflichen Nutzen zu generieren, gemeinsame, berufsrelevante Interessen zu formulieren und individuelle sowie gemeinschaftliche Ziele mittels Zusammenführung und Austausch von Ressourcen, als Synergieeffekte zu erreichen."[1214] Die Bandbreite der Netzwerke von Frauen ist vielfältig und unterscheidet sich hinsichtlich der Organisations- und Rechtsformen, Themenfelder, Ziele, Interessen und Zielgruppen. Entscheidend für das Handeln in beruflichen Frauennetzwerken ist das Selbstverständnis der Frauen bez. ihrer persönlichen Interessenorientierung und den programmatischen Zielen. Neben der individuellen Förderung ist das Etablieren von Frauen in Führungspositionen in allen Berufsbereichen ein zentrales Anliegen von Frauennetzwerken.[1215]

„Netzwerke brauchen [freiwillige] Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die etwas einbringen können und gleichermaßen etwas erwarten. Sie funktionieren so lange, wie dieses Geben und Nehmen sich einigermaßen in der Waage halten. […] „Ich gebe, damit du gibst!" ist die Regel."[1216] „Die investierte Zeit und der Aufwand müssen in einem gesunden Verhältnis zum persönlichen Nutzen stehen."[1217]

Als Vorteile von Netzwerkarbeit ist die inhaltsgeleitete Zusammenarbeit, das gemeinsame Interesse an einer Sache, die Überzeugung aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer, dass der eigene Beitrag und das eigene Engagement zum guten Gelingen beitragen und die Entscheidung zur Mitarbeit, die frei gewählt wurde, zu nennen. Nachteilig kann sich auswirken, dass die Mitarbeit aufgrund der Freiwilligkeit unverbindlich ist, aufgrund dessen zahlreiche Störfaktoren möglich sind und die Mitarbeit einzig und allein auf gebildetem Vertrauen basiert. „Netzwerkarbeit ist somit immer eine Gratwanderung zwischen bewusst gewolltem, informellem Charakter einerseits und notwendiger Regelmäßigkeit und Verbindlichkeit des Austausches andererseits."[1218] Dennoch macht sie Sinn:

- Bei gemeinsamen Zielen, die so besser erreicht werden können,
- zur Bündelung von Ressourcen,
- zur Abstimmung von Arbeitsschwerpunkten,

[1214] Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen – Netzwerke als Beitrag zur beruflichen Förderung von Frauen, S. 135, Zeile 39, S. 136, Zeile 1-9
[1215] Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen – Netzwerke als Beitrag zur beruflichen Förderung von Frauen, S. 135, Zeile 39, S. 142-143
[1216] Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Bereich Gleichstellungs- und Frauenpolitik, Hrsg. (2009); Netzwerke ergänzen Strukturen beleben Kulturen, S. 5, Zeile 25-28
[1217] Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Bereich Gleichstellungs- und Frauenpolitik, Hrsg. (2009); Netzwerke ergänzen Strukturen beleben Kulturen, S. 9, Zeile 5-6
[1218] Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Bereich Gleichstellungs- und Frauenpolitik, Hrsg. (2009); Netzwerke ergänzen Strukturen beleben Kulturen, S. 7, Zeile 31-32

- zum Informations- und Erfahrungsaustausch,
- zur gemeinsamen Vertretung gemeinsamer Interessen.[1219]

Wurzer (2000) gibt den folgenden Rat zur Zusammenarbeit im Netzwerk: „Wie bei jedem zwischenmenschlichen Kontakt, so ist auch in Netzwerken Vertrauen sehr wichtig. Geben Sie nicht jede Information gleich weiter; behandeln Sie Kontakte als etwas Wertvolles. Bleiben Sie bei der Wahrheit und zeichnen Sie ein realistisches Bild von sich selbst. Halten Sie eine Balance zwischen Nähe und Distanz im beruflichen Zusammenhang.“[1220]

Zu bedenken gilt es nach Nicoline Scheidegger (2010) auch, dass es nicht nur der Kontakt mit Höherrangigen ist, der den Informationszugang und die Karriereunterstützung erbringt. „Vielmehr spielen hierbei Kontakte zu Personen der gleichen hierarchischen Ebene und Kontakte zu tieferen Hierarchiebenen eine Rolle. Diversität in den Netzwerken ist demnach Erfolg versprechend für eine Karriere. […] Dabei wirken sich weitgreifende Kontakte zu anderen organisationalen Einheiten positiv aus, die Kontakte sollten vorzugsweise jedoch zu Personen mit einem ähnlichen fachlichen Hintergrund etabliert werden.“[1221]

Bei den nun folgenden Beispielen aus der Praxis handelt es sich um fachliche Netzwerke[1222] und parallel dazu entstehende informelle Netzwerke[1223], die im Rahmen institutioneller Netzwerke[1224], die oft als Verbände organisiert sind, z.B. Gewerkschaften, entstehen und von ihren Mitgliedern gelebt werden. Rund um die BR-Wahl 2006 hat ver.di ein branchenübergreifendes Netzwerk unter dem Motto „Betriebsrätinnen aktiv für Gleichstellungspolitik im Betrieb“ aufgebaut.[1225] Viele Betriebsrätinnen fühlen sich als Einzelkämpferinnen, wenn es um die Gleichstellung geht. Gewerkschaften (hier: ver.di) bieten besondere Unterstützung: Netzwerke, die im Internet[1226] erreichbar sind und sich in Fachtagungen regelmäßig zusam-

---

[1219] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Bereich Gleichstellungs- und Frauenpolitik, Hrsg. (2009); Netzwerke ergänzen Strukturen beleben Kulturen, S. 8

[1220] Wurzer, J. (2000); 30 Minuten für die richtigen Kontakte im Beruf, S. 63, Zeile 1-7

[1221] Scheidegger, N. (2010); Der Einfluss von Netzwerkstrukturen auf den Karriereerfolg im Management: Briding oder Bonding Ties? – Netzwerkanalyse in einem Schweizer Dienstleistungsunternehmen, S. 251, Zeile 28-34

[1222] **„Fachliche Netzwerke eignen sich für den Informationsaustausch und dienen der gegenseitigen fachlichen Unterstützung. Die Beteiligten erhalten beispielsweise praktische Hilfen für den Beruf. Kontakt zu diesen Netzwerken bekommen Sie vor allem auf Messen, Tagungen und durch das Internet.“ Es geht inhaltlich um Wissenserweiterung, fachliche Unterstützung und Experten.** in Wurzer, J. (2000); 30 Minuten für die richtigen Kontakte im Beruf, S. 34, Zeile 22-27 und S. 41

[1223] **„Informelle Netzwerke entstehen aufgrund persönlicher, oft sogar freundschaftlicher Kontakte. Sie sind nicht organisiert, sondern leben von gegenseitigen Hilfestellungen. Durch sie kann man schnell Hintergrundinformationen oder Empfehlungen bekommen.“ Hintergrundinformationen und längerfristige Karrierestrategien sind hier das Ziel.** in Wurzer, J. (2000); 30 Minuten für die richtigen Kontakte im Beruf, S. 36, Zeile 18-22 und S. 41

[1224] **„Institutionelle Netzwerke sind oft als Verbände organisiert. Man kann meist offiziell beitreten, zahlt eventuell einen Mitgliedsbeitrag und kann daher bestimmte Leistungen erwarten (regelmäßige Treffen, Fortbildungen etc.). Nachteil dieser organisierten Kontaktgruppen: Sie sind bisweilen etwas träge, wenig innovativ, da alle Mitglieder etwas erwarten und kaum bereit sind, eigene Arbeit oder Ideen zu investieren.“ Sie bieten verbindliche Kontakte und Service.** in Wurzer, J. (2000); 30 Minuten für die richtigen Kontakte im Beruf, 30-Minuten-Reihe, GABAL Verlag GmbH, Offenbach, S. 31. Zeile 1-9 und S. 41

[1225] vgl. Brutzki, U.; Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Hrsg. (2005); Konferenz nach der Wahl, S. 16

[1226] **ver.di-Betriebsrätinnennetzwerk in www.br-aktiv.verdi.de**

menfinden.[1227] Auch der DGB war auf diesem Gebiet aktiv: das Aktionsprogramms „Chancen!Gleich“ endete mit einer Netzwerkkonferenz am 11./12. November 2004.[1228]

Als Schwierigkeit in der Praxis hält sich aber beständig der Glaube (Wulfmeyer (2003)), dass, dass Frau es alleine schaffen muss und kann. Die richtige Stelle, Firma, Kooperation, Beförderung zu bekommen liegt an ihr, der Frau allein und, dass dieses in erster Linie durch Fleiß, gefolgt von einer guten Ausbildung und dann erst mit der Unterstützung durch Kontakte, Netzwerke und Beziehungen geschieht, ist die gängige Einschätzung. Die Realität sieht erfahrungsgemäß anders aus:

Die richtige Stelle/Firma/Kooperation/Beförderung bekommt Frau durch…

1. Fleiß (wenig Einfluss) 2. Ausbildung (etwas mehr Einfluss) 3. Kontakte/Netzwerke (mehr Einfluss)

4. Beziehungen (sehr viel Einfluss auf den Werdegang einer Frau im Berufsleben).[1229]

Martina Wulfmeyer (2003) geht davon aus, dass Frauen durch das Netzwerken zu finanzieller Unabhängigkeit und Macht kommen wollen. Wenn Frauen damit aufhören würden, sich Konkurrenz zu machen, weil sie eigentlich „nur“ parallel zueinander und dabei ggf. gegeneinander um das Geld und die Macht von Männern kämpfen, haben sie enorme Möglichkeiten sich bzw. ihre Fähigkeiten, Erfahrungen und Kontakte gegenseitig zu nutzen (nicht auszunutzen). Denn Netzwerke bieten: Informationen, Kontakte, Beziehungen, ein Netz und Sicherheit/Schutz.[1230] Netzwerke bringen sog. Synergieeffekte. Jede Teilnehmerin eines z.B. Frauennetzwerkes bringt Wissen und Erfahrungen ein und so entsteht etwas Großes Neues.[1231]

[1227] vgl. Engelen-Kefer, U.; Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Hrsg. (2005); „Vertrauen ist gut. Betriebsrat ist besser!“, S. 5

[1228] **Die dazugehörige Internetseite www.kollegin.net auf der das virtuelle Netzwerk für Gewerkschaftsfrauen und Betriebsrätinnen untergebracht war, ist nicht mehr aktiv. Nähere Informationen hierzu unter http://www.chancengleich.dgb.de/index_html?-C= vom 21.08.2010; die Dokumentation der Konferenz findet sich unter einem Link auf der angegebenen Internetseite**; vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Hrsg. (2005); Netzwerk im Netz, S. 16

[1229] Wulfmeyer, M. (2003); Netzwerke: Strukturen, Strategien, Zufälle, S. 100, Zeile 9-12

[1230] vgl. Wulfmeyer, M. (2003); Netzwerke: Strukturen, Strategien, Zufälle, S. 97

[1231] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Bereich Gleichstellungs- und Frauenpolitik, Hrsg. (2009); Netzwerke ergänzen Strukturen beleben Kulturen, S. 7

Alles Große in der Welt geschieht nur,
weil jemand mehr tut, als er tun muss.
Hermann Gmeiner[1232]

Frauen als Unterstützerinnen für Frauen in Netzwerken

Frauen können nicht nur als „Bienenköniginnen“ (Kapitel 4.1.1, Frauen verhindern das Fortkommen von Frauen) auftreten, sondern bezüglich des Fortkommens von Frauen auch als Unterstützerinnen. So haben Scheidegger und Osterloh (2005) herausgearbeitet, dass Netzwerkbeziehungen eine zentrale Rolle im Prozess der Karriereentwicklung spielen. Sie kanalisieren den Ressourcenfluss, sie regulieren den Zugang zu Stellen, verschaffen Mentoring und Unterstützung, sie steigern Einfluss und Reputation und erhöhen die Wahrscheinlichkeit wie auch das Tempo einer Beförderung. Die anhaltenden Trends zur flexibilisierenden Organisationsformen verstärkt die Bedeutung von Netzwerken zusätzlich.[1233]

Ebenso sind Domsch und Regnet (1990) folgender Ansicht: „Eine Möglichkeit zur größeren gegenseitigen Unterstützung von Frauen für Frauen sind Netzwerke weiblicher Mitarbeiter.“[1234] Frauen aus allen Bereichen des Unternehmens unterstützen sich ggf. ergänzt durch Kooperationen mit Verbänden. „Ziel ist es, entsprechend den Bündnissen der Männer, von denen sich Frauen oft ausgeschlossen fühlen, eine frühzeitige Information, Meinungsaustausch und gegenseitige Unterstützung zu erreichen.“[1235] „Aus Einzelkämpferinnen soll eine Gruppe mit mehr Informationen und Selbstbewusstsein werden.“[1236]

Als ein Ergebnis ihrer Studie hat Barbara Schneider (2007) die Vermutung geäußert, dass weibliche Führungskräfte schwere Zugang zu internen Netzwerken finden als männliche. Dieses ist begründet durch Aussagen der weiblichen Antwortenden auf allen drei befragten Managementebenen, was darauf hindeutet, dass Frauen, selbst dann, wenn sie bereits höhere Managementpositionen erreicht haben, sich nicht ausreichend in diese internen Netzwerke integriert sehen.[1237] Schneider führt zwei Gründe an: Erstens können die Frauen an der Bereitschaft der Männer scheitern, sie in ihre Netze zu integrieren (Kapitel 4.3.2, Männerbund Management; Kapitel 4.1.2, Token-Women – die Frau als Exotin). Zweitens brauchen persönliche Beziehungen auch im Berufsleben einen inneren Antrieb und lassen sich, wie oben beschrieben, nicht einfach unter Effizienzkriterien gestalten.[1238] Sie verweist auf einen weiteren Grund: „Frauen beherrschten die Kunst des Networking weniger gut als Männer“, wobei anzumerken ist, dass dieses Item mit Platz 11 von 14 Items nicht sehr weit vorne

---

[1232] **Hermann Gmeiner (* 23. Juni 1919 in Alberschwende, Vorarlberg, Österreich; † 26. April 1986 in Innsbruck, Tirol, Österreich) gründete nach dem Zweiten Weltkrieg die SOS-Kinderdörfer** in Wikipedia, Hrsg. (2011); Hermann Gmeiner in http://de.wikipedia.org/wiki/Hermann_Gmeiner vom 17.04.2011; Falk, S.; Fink, S. (2004); Pragmatisch. Sicherheitsbewusst. Leidenschaftslos?, S. 20

[1233] vgl. z.B. Granovetter, 1973; Brass, 1984; Burt, 1992, Podolny und Baron, 1997 nach Scheidegger, N.; Osterloh, M. (2005); Organisation und Geschlecht – Eine Netzwerkerperspektive – Welche Netzwerkstruktur fördert die Karrieremobilität?, S. 141

[1234] Domsch, M.; Regnet, E. (1990); Personalentwicklung für weibliche Fach- und Führungskräfte, S. 120, Zeile 19-20

[1235] Domsch, M.; Regnet, E. (1990); Personalentwicklung für weibliche Fach- und Führungskräfte, S. 120, Zeile 24-26

[1236] Domsch, M.; Regnet, E. (1990); Personalentwicklung für weibliche Fach- und Führungskräfte, S. 120, Zeile 24-26

[1237] vgl. Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 134

[1238] vgl. Scheidegger, N.; Osterloh, M. (2005), S. 150 in Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 135

zu finden ist und Männer der Ansicht sind, dass das eher nicht der Fall ist, wobei Frauen sich nicht ganz schlüssig sind, ob diese Aussage zutreffen ist mit einer leichten Tendenz zu „trifft gar nicht zu“.[1239] Schneider formuliert die Vermutung, dass Frauen sich eventuell selbst aus informellen Verbindungsnetzen ausschließen, weil ihnen schlichtweg die Kompetenzen fehlen oder weil sie diese nicht „richtig“ wahrnehmen. „Somit müssten Frauen sich den fehlenden Zugang zu informellen Kontakt- und Informationsnetzwerken, zu einem gewissen Teil selbst zuschreiben.“[1240]

Unter anderem deshalb, scheinen Frauen von Mentoringprogrammen und Mentorinnen und Mentoren zu profitieren.[1241] (Kapitel 4.3.5) Insgesamt kommt Schneider (2007) zu dem Schluss, dass die befragten weiblichen Führungskräfte die Bedeutung des Aufbaus von Netzwerken und Allianzen für ihr berufliches Fortkommen sogar etwas höher gewichten als ihre männlichen Kollegen.[1242]

Wie die German Consulting Group (2005) auf die Frage „Was halten Sie neben den genannten Skills für die wichtigsten Mechanismen der Karriereförderung?“ herausfand, geben Männer in Führungspositionen Frauen den Karrieretipp sich ein Netzwerk zu suchen und zu nutzen (wurde von 62 % der 220 befragten Männer in Führungspositionen als „eher wichtig“ und „wichtig“ bewertet).[1243] Falk und Fink (2002) fanden heraus, dass die Initiierung und Förderung von Frauennetzwerken als wichtige Strategie zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen bewertet wird. 65 % der Probandinnen waren dieser Auffassung.[1244]

In ihrer Studie von 2009 hat Monika Henn erarbeitet, dass 6 von 38 befragten Führungsfrauen der Ansicht waren, dass Frauen Netzwerke unterschätzen und durch Qualität überzeugen wollen (Platz 19 von 19 Items). Die ebenfalls befragten 28 Mitarbeiterinnen dieser Frauen waren keinesfalls dieser Ansicht.[1245]

Mehr als 80 % der befragten Frauen bewerteten spezielle Karriere-Netzwerke für Frauen als sehr wichtig bzw. wichtig (zunehmend mit dem Alter der Probandin). Nur ca. 30 % gaben an, dass Netzwerkkontakte ihnen bei ihrer Karriere genützt hatten. Fast 40 % wussten bei ihrem beruflichen Aufstieg nichts von der Existenz der Frauennetzwerke. „Obwohl der Anteil, der von solchen Netzwerken wusste, bei den jüngeren Frauen deutlich höher ist als bei den älteren Jahrgängen, steigt dort der Anteil derer, denen solche Netzwerke nützlich bzw. sehr nützlich waren, kaum an. Eine alarmierenden Tatsache, die zum einen die Effektivität der vorhandenen Netzwerke stellt und zum anderen die Frage aufwirft, ob überhaupt genügend passende Netzwerke vorhanden sind!“[1246] (Habermann-Horstmeier, 2007)

[1239] vgl. Schneider (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 93, Abbildung 13
[1240] Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 135, Zeile 23-25
[1241] vgl. Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 134
[1242] vgl. Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 135
[1243] vgl. German Consulting Group (2005); Frauen und Macht – Frauen in Führungspositionen, S. 16
[1244] vgl. Falk, S.; Fink, S. (2002); Frauen und Macht – Aufbruch oder Widerspruch?, S. 23
[1245] vgl. Henn, M. (2009); Die Kunst des Aufstiegs, S. 125-130
[1246] Habermann-Horstmeier, L. (2007); Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen, S. 117, Zeile 8-13

Auch Gertraude Krell (2010) kommt aufgrund von Interviewergebnissen zu dem Schluss, dass „zu wenig“ genetzwerkt wird.[1247] Lotte Habermann-Horstmeier (2007) hat herausgefunden, dass die fehlende Unterstützung durch ein Netzwerk ein wichtiges Hindernis darstellt. Sie stellt allerdings explizit auf Frauennetzwerke ab.[1248] „Die meisten der von uns befragten Frauen hielten spezielle Netzwerke von und für Frauen in Führungspositionen für äußerst wichtig, wobei der Prozentsatz auf sehr hohem Niveau mit zunehmendem Alter noch deutlich und kontinuierlich anstieg.“[1249]

Als problematisch beim Aufstieg erweist sich nach Barbara Schneider (2007) auch der fehlende Zugang zu informellen unternehmensinternen Netzwerken[1250] und nach Krell (2010)[1251] und Lily M. Segermann-Peck (1994)[1252] die Mitarbeit in den oder dem „falschen“ Netzwerk(en). Hierdurch kann Frau schnell in eine Schublade rutschen, die ihr ihre Zukunft verbaut oder das Fortkommen erschwert.

Susanne Günther und Jochen Gerstenmaier (2005) fanden durch ihre Befragung heraus, dass 41 % der befragten Frauen Kontakte für eine aufstiegsrelevante Ressource halten. 69 % halten die Mitarbeit in einem Netzwerk für ein aufstiegsrelevante Ressource und die Abwesenheit dieser für problematisch. Weitere aufstiegsrelevante Punkte sind Qualifizierung und Coaching (66 %) und Mentoring (34 %).[1253] (Kapitel 4.3.6 und 4.3.5)

Für die Qualität und den Effekt eines Netzwerkes auf die Karriereentwicklung ist es nach Nicoline Scheidegger und Margit Osterloh (2005) interessant, welche Stärke die Beziehungen haben, das Vorhandensein struktureller Löcher und die Multiplexität der Netzwerkbeziehungen. Daher ist Vorsicht geboten bei der Wahl des Netzwerkes.[1254] Frauen und Jung-Manager benötigen ein üppiges also „redundantes hierarchisches Netzwerk bestehend aus ‚strong ties’“[1255] also starken Beziehungen, einem dichten Netzwerk mit Informationsvielfalt aber organisationaler Identität, Vertrauen und Erhöhung der Chance der Protektion ermöglichen[1256]. Krell (2010) erläutert dazu: „Gemeint sind damit so genannte multiplexe Beziehungen, in denen sich verschiedene Austauschbeziehungen (wie z.B. Austausch von Arbeitsergebnissen, Beratung und Freundschaft) überlappen, was zu starken Beziehungen bzw. Bindungen führt.[1257]

[1247] vgl. Krell, G. (2010); Führungspositionen, S. 471
[1248] vgl. Habermann-Horstmeier, L. (2007); Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen, S. 117
[1249] Habermann-Horstmeier, L. (2007); Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen, S. 116, Zeile 33-36
[1250] vgl. Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 93, Abbildung 13
[1251] vgl. Krell, G. (2010); Führungspositionen in Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Geschlechterungleichheiten im Betrieb, S. 471
[1252] vgl. Segermann-Peck, L. M. (1994); Frauen fördern Frauen, S. 61
[1253] vgl. Günther, S.; Gerstenmaier, J.; Ludwig-Maximilians-Universtität (LMU), Hrsg. (2005); Führungsfrauen im Management, S. 17
[1254] vgl. Scheidegger, N.; Osterloh, M. (2005); Organisation und Geschlecht – Eine Netzwerkerperspektive, S. 149
[1255] Scheidegger, N.; Osterloh, M. (2005); Organisation und Geschlecht – Eine Netzwerkerperspektive, S. 149, Zeile 24-25
[1256] vgl. Scheidegger, N.; Osterloh, M. (2005); Organisation und Geschlecht – Eine Netzwerkerperspektive, S. 150
[1257] Krell, G. (2010); Führungspositionen in Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Geschlechterungleichheiten im Betrieb, S. 471, Fußnote 68

Frauen und Männer sind in das Netzwerk, des jeweils anderen Geschlechts, schlecht integriert. Beide Geschlechter agieren vorwiegend mit Ihresgleichen („same-sex-ties“[1258]). Das Geschlecht gehört zu einer wichtigen Identifikationsbasis für die Wahrnehmung von Ähnlichkeit.[1259] (McPherson, Smith-Lovin und Cook, 2001) Solange aber in Organisationen nur wenige Frauen in zentralen statushöheren Positionen vertreten sind, sind Frauen auf Netzwerkkontakte mit höherrangigen Managern angewiesen („cross-sex-ties“[1260]), um Zugang zu den benötigten Ressourcen zu erhalten. Sie teilen deshalb ihre Netzwerke auf und differenzieren ihre Kontakte.[1261] Instrumentelle Ressourcen erhalten Frauen über Netzwerkkontakte zu Männern, in deren Netzwerke sie aber weniger zentral eingebunden sind.

Expressive Ressourcen erhalten Frauen durch Netzwerkkontakte zu Frauen („same-sex-ties“[1262]). Aus diesen ziehen sie aber geringere Unterstützungsleistungen, da Frauen im Vergleich zu den Männern einen niedrigeren Status und weniger organisationale Entscheidungsmacht haben. Sie sind i.d.R. nicht in höheren Führungspositionen vertreten.[1263]

Die Vorzüge von Frauennetzwerken sind nach Lily M. Segermann-Peck (1994) allerdings nicht zu unterschätzen: männerfreie Zonen können auch eine Wohltat für das Klima der Unterstützung sein. Frauen lernen unter Frauen schneller und besser. Entspannung ist besser möglich. Schlupfwinkel für eine sichere, konkurrenzfreie Umgebung, in der Frau ganz sie selbst sein kann, ohne sich ständig bewähren zu müssen, stellt sich ein.[1264] Diese Einschätzung von Frauennetzwerken hält die Autorin der vorliegenden Arbeit für zu positiv. Angesichts des Bienenköniginnen-Syndroms (Kapitel 4.1.1, Frauen verhindern das Fortkommen von Frauen) und ggf. aufkommendem Neid, den Frau sich erarbeitet hat und der dann doch Konkurrenzverhalten und damit Unsicherheit mit sich bringen kann, ist auch hier Umsicht und ggf. Vorsicht geboten. Die breite Bereitschaft, sich in Konflikten oder bei Konkurrenz zu entziehen bzw. auszutreten, legt den Schluss nahe, dass innerhalb der Netzwerke wenig ausgeprägte, stabile Beziehungen vorhanden sind, die eine Auseinandersetzung und ein Verbleiben lohnen würden.[1265] (Antje Goy, 2004) In beiden von Goy untersuchten Netzwerken ist eine große Sehnsucht der Frauen nach Solidarität auszumachen. Es besteht eine überwiegende Motivation zur Kooperation bei differierenden Vorstellungen bezüglich der Notwendigkeit von konkurrentem Verhalten.[1266] Rund die Hälfte der Frauen ist einem Netzwerk beigetreten, um Seilschaften zu gründen, sich zu vernetzen und Vereinzelungen zu überwinden, kaum jedoch, um Widerstand zu organisieren oder sich mit sozialen Fragen zu beschäftigen. „In einer einzigen Netzwerkdimension übertrifft die Zufriedenheit die Bedeu-

[1258] Scheidegger, N.; Osterloh, M. (2005); Organisation und Geschlecht – Eine Netzwerkerperspektive, S. 148, Zeile 16
[1259] vgl. McPherson, Smith-Lovin und Cook,(2001) in Scheidegger, N.; Osterloh, M. (2005); Organisation und Geschlecht – Eine Netzwerkerperspektive, S. 150
[1260] Scheidegger, N.; Osterloh, M. (2005); Organisation und Geschlecht – Eine Netzwerkerperspektive, S. 148, Zeile 18
[1261] vgl. Scheidegger, N.; Osterloh, M. (2005); Organisation und Geschlecht – Eine Netzwerkerperspektive, S. 150
[1262] Scheidegger, N.; Osterloh, M. (2005); Organisation und Geschlecht – Eine Netzwerkerperspektive, S. 148, Zeile 16
[1263] vgl. Scheidegger, N.; Osterloh, M. (2005); Organisation und Geschlecht – Eine Netzwerkerperspektive, S. 148
[1264] vgl. Segermann-Peck, L. M. (1994); Frauen fördern Frauen – Netzwerke und Mentorinnen, S. 52
[1265] vgl. Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen, S. 230
[1266] vgl. Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen, S. 224

tung um mehr als 50 Prozentpunkte: eine Enklave bzw. Insel in einer männerdominierten Arbeitswelt zu sein!“ [1267] Dennoch sind die entwickelten Differenzen unter Frauen begleitet von Gefahren eines sich verselbständigenden Individualismus, der einsam macht, aber auch die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung verhindert.[1268] Ein produktiver Umgang mit Konkurrenz, Macht und Solidarität scheint eine besondere Herausforderung darzustellen. Konkurrenz unter Berücksichtigung von Kooperationsverhalten und anspornendem Wettbewerb gleichzeitig zu gestalten, ist für die hier untersuchten Netzwerke eine große zukünftige Aufgabe. Die Beschäftigung mit dem Bewusstsein um Kompetenz und Macht.

Systeme der Kooperation und Solidarität sind fragil, brüchig und werden nicht effektiv genutzt[1269], wie die Frauen in den Netzwerken bestätigen.

Die Aufteilung der Netzwerke (männlich oder weiblich dominierte oder gemischte) durch die Frauen, führt nach Nicoline Scheidegger und Margit Osterloh (2005) für sie zu versteckten Kosten, „ihre sozialen Kontakte weisen einen geringeren Grad an Multiplexität auf als diejenigen ihrer männlichen Kollegen, bei denen z.B. eine Ratschlagbeziehung mit einer Freundschaftsbeziehung überlappt.“[1270]

Wenn geschlechtshomogene Netzwerke mit „one-sex-ties“ existieren, sind es nach Angabe von Bettina Heintz, Eva Nadai, Regula Fischer und Hannes Ummel (1997) vor allem männliche Netzwerke. Berufsinformatikerinnen, die von den Autorinnen und dem Autor befragt wurden, und auf in einem männlich besetzten Arbeitsfeld zuhause sind, grenzen sich häufig explizit von ihren Kolleginnen ab, indem sie Probleme, mit denen Frauen generell konfrontiert sind, auf persönliche Schwierigkeiten reduzieren. Einen näheren Kontakt zu Kolleginnen suchen sie kaum. Die folgende Aussage einer Probandin (Tamara Hochuli) zeigt, das Schwanken vieler Frauen zwischen Abgrenzung und Wunsch nach Zusammenarbeit: „Frauen, die miteinander zusammenarbeiten, ich denke, das kann auch sehr gut sein, [ ] ich habe keine Probleme mit Frauen, die hier arbeiten [ ], also, jedenfalls mit Andrea habe ich mich auch schon ausführlicher unterhalten, mal zwischen Tür und Angel.“[1271] Dennoch stellen Heintz, Nadai, Fischer und Ummel (1997) fest, dass „Bei Hochschulabgängerinnen [ ] häufiger eine explizite Netzwerkstrategie vorhanden [ist], indem Kontakte zu anderen Frauen angestrebt werden.“[1272] Als Beispiel geben sie an, dass eine Informatikerin die Initiative ergriff und ein informelles Kontaktnetz zur Besprechung von Strategien und Problemen bildete. „Eine solche offensive Vorgehensweise setzt voraus, dass sich die Informatikerinnen ihrer besonderen Situation und der spezifischen Probleme in einem männerdominierten Beruf bewusst sind. Das scheint Frauen mit hohen beruflichen Qualifikationen leichter zu fal-

[1267] Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen, S. 225, Zeile 32-34
[1268] Jung (1993), S. 37 f. in Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen, S. 230
[1269] vgl. Hite (1997), S. 264 ff. in Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen, S. 230
[1270] Scheidegger, N.; Osterloh, M. (2005); Organisation und Geschlecht – Eine Netzwerkerperspektive, S. 148, Zeile 32-34
[1271] vgl. Heintz, B.; Nadai, E.; Fischer, R.; Ummel, H. (1997); Ungleich unter Gleichen: Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes, Campus Verlag, Frankfurt am Main, S. 153, Zeile 13-15
[1272] Heintz, B.; Nadai, E.; Fischer, R.; Ummel, H. (1997); Ungleich unter Gleichen: Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes, Campus Verlag, Frankfurt am Main, S. 153, Zeile 20-22

len.“[1273] Die Tendenz, die Probleme der weiblichen Minderheit zu personalisieren, ist geringer, wenn das professionelle Selbstbewusstsein durch formale Qualifikationen abgestützt ist.[1274] Informelle Förderung erfolgt aber letztlich auch für Informatikerinnen durch die Unterstützung von Männern. „Gute Freunde“ übernehmen manchmal in väterlicher Weise Schutz- als auch Förderfunktionen. Diese Förderer machen Frauen auf Stellen aufmerksam oder sie fragen sie direkt für die Übernahme einer Position an.[1275]

„Besondere Aufmerksamkeit verdient die Tatsache, dass Frauen überhaupt nicht, Männer aber überdurchschnittlich häufig Vorteile aus Aktivitäten gewinnen, die nicht direkt berufsorientiert sind!“[1276] (Bischoff, 2005) „Nicht direkt berufsorientierte Aktivitäten während der Ausbildung“ bilden immer noch das Schlusslicht in der Reihe der genannten Erfolgsfaktoren, aber ihre Nennung hat sich seit der Untersuchung von Sonja Bischoff im Jahre 1998 verdoppelt. Insbesondere Männer in der ersten Führungsebene und in der obersten Gehaltsklasse (> 100 T €) halten dies anscheinend für eine fruchtbare Basis für persönliche Beziehungen, was auf Frauen kaum oder gar nicht zutrifft. Eine Lektion für Frauen?[1277] Ja, denn im Sinne von Nicoline Scheidegger und Margit Osterloh (2005) bilden sich dadurch „strong ties“ durch die Vielfalt der Beziehungsarten, die parallel mit einer oder mehreren Personen gepflegt wird.

Antje Goy (2004) stellt bezüglich ihrer Untersuchung von Netzwerken im Hinblick auf die gegenseitige berufliche Förderung fest, dass mehr als 90 % der befragten Frauen eine berufliche, gegenseitige Förderung und Unterstützung innerhalb ihrer Netzwerke erfahren. Diese Unterstützung realisiert sich für die Mehrheit der Frauen beider Netzwerke durch den Gedanken- und Erfahrungsaustausch, durch berufsbezogene Diskussionen sowie durch die Vermittlung von Know-How. Ein Großteil der Frauen erfährt insbesondere in beruflichen Konflikten berufliche Kompetenz, Unterstützung und Beratung. Die Mehrheit der Frauen profitieren beruflich durch Kontaktvermittlungen. Die Vermittlung konkreter Aufträge durch Frauen des Netzwerks kam bisher einem Viertel der Frauen zugute. Und 20 % wurden durch andere Frauen in Kreise beruflich, bedeutsamer Personen eingeführt. 13,5 % der Frauen eines Netzwerkes wurden bereits Arbeitsstellen über ihr Netzwerk vermittelt.[1278] Gleichzeitig ist die Zahl derer, die in der Gesamtbeurteilung sehr zufrieden mit ihrem Netzwerk sind und deren Erwartungen sich voll erfüllt haben, gering.[1279] Die Altersverteilung der Mitglieder belegt, dass innerhalb der Netzwerke nur wenige Frauen unter 35 Jahre zu finden sind. Die unterschiedlichen Einschätzungen auf diesen Sachverhalt, ob es sich womöglich um zu wenig

[1273] Heintz, B.; Nadai, E.; Fischer, R.; Ummel, H. (1997); Ungleich unter Gleichen: Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes, Campus Verlag, Frankfurt am Main, S. 153, Zeile 24-27
[1274] vgl. Heintz, B.; Nadai, E.; Fischer, R.; Ummel, H. (1997); Ungleich unter Gleichen: Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes, Campus Verlag, Frankfurt am Main, S. 153
[1275] vgl. Heintz, B.; Nadai, E.; Fischer, R.; Ummel, H. (1997); Ungleich unter Gleichen: Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes, Campus Verlag, Frankfurt am Main, S. 153-154
[1276] Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 74, Zeile 8-11
[1277] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 75
[1278] Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen, S. 226-227
[1279] vgl. Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen, S. 227

Frauen dieser Altersgruppe innerhalb der Netzwerke handelt, verstellt den Blick darauf, dass heute gerade beruflich ambitionierte Frauen bis 35 Jahre, sehr wohl ihre berufliche Karriere schon sehr frühzeitig verfolgen, und durchaus ein Interesse z.B. an Mentoringprogrammen bzw. gezielter beruflicher Unterstützung haben.[1280]

Als behindernde bzw. hemmende Faktoren in Netzwerken, die über das Netzwerken auch auf dem Weg in Führungspositionen oder in Führungspositionen selbst dann als Hemmschuhe wirken, können auf der Grundlage der Studie von Antje Goy (2004) folgende benannt werden:

- Mangelndes Selbstbewusstsein im Hinblick auf die eigene Macht;
- Defensiver Einsatz vorhandener Machtressourcen zur Unterstützung anderer Frauen;
- Eingeschränkte Thematisierung und Reflexion von Konkurrenz und Solidarität;
- Fehlendes Aufbrechen der zirkulären Prozesse des Misstrauens und der gegenseitigen Abwertung;
- Ungenügende Gestaltung von Beziehungen des „affidamentio“, in der die spezifischen Erfahrungen von Frauen sich zum Ausdruck bringen können und die neue Möglichkeiten der Auseinandersetzung, des Lernens und Entwickelns bieten[1281]
- Wenig konsequente Verfolgung beruflicher Interessen von Frauen auch in der Öffentlichkeit.[1282]

Das oben zitierte „Küchenbuffet“ findet sich also in der Vielfalt der Beziehungsarten und sicherlich auch in der Vielfalt der Menschen oder Beschäftigten, hier ganz gleich ob männlich oder weiblich, und ihrer beruflichen Aufgaben, beruflichen und privaten Kontakte, die beim Aufstieg hilfreich oder je nach Beziehung und Einstellung der Teilnehmenden auch hinderlich sein könnten. Wichtig ist, dass „frau“ sich freiwillig und mit Hingabe mehr einbringt als sie muss, damit für sie und alle anderen nach Möglichkeit etwas Großes oder sogar Großartiges entstehen kann.

[1280] vgl. Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen, S. 227
[1281] vgl. Liberia delle donne di Milano (1999), S. 182 ff. in Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen, S. 227
[1282] vgl. Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen, S. 227

Bei Vorbildern ist es unwichtig, ob es sich dabei um einen großen toten Dichter, um Mahatma Gandhi oder um Onkel Fritz aus Braunschweig handelt, wenn es nur ein Mensch ist, der im gegebenen Augenblick ohne Wimpernzucken gesagt oder getan hat, wovor wir zögern.
Ericht Kästner [1283]

Frauen als Vorbilder für Frauen

Für Frauen ist es sehr wichtig, nicht „nur" tote Dichter, Mahatma Gandhi und Onkel Fritz aus Braunschweig eventuell für sich als Vorbilder ins Visir zu nehmen, sondern für sie ist es wichtig, andere Frauen kennen zu lernen, die es geschafft haben und die als Rollenvorbilder fungieren können. Dies gilt ganz besonders für junge Frauen, die keine erfolgreichen Managerinnen in ihrem beruflichen Umfeld sehen. Sie erleben hautnah mit, dass Frauen aufsteigen können und gewinnen damit Eindrücke, die ihre bisherige Erziehung und Ausbildung nicht bieten konnte.[1284] (Segermann-Peck, 1994)

Sich in Netzwerken und Koalitionen zu organisieren erzeugt Macht in der mikropolitischen Welt eines Unternehmens. (Gertrude Pfister, 2004)[1285] In diesem Rahmen werden Protektionsbeziehungen und Netzwerke in der Regel von Männern für Männer aufgebaut: eine „homosoziale Förderkultur", die unter Frauen wenig verbreitet und wirksam ist,[1286] die aber, wie oben beschrieben, durchaus wichtig und sinnvoll für Frauen ist.

Die Rollen, die Führungspersonen in Netzwerken oder anderen Beziehungen als Vorbilder spielen und die Botschaften, die sie aussenden, sind von großer Bedeutung für die Aufstiegsorientierung der Nachwuchskräfte.[1287] Die Aufnahme in Netzwerke wird häufig durch Mentor-Mentee-Beziehungen (Kapitel 4.3.5) und andere Netzwerke vorbereitet, die bei beruflichen Aufstiegen vor allem bei wenig strukturierten Karrierewegen von zentraler Bedeutung sind.[1288] (Heintz et al., 1997)

„Etablierte Führungskräfte können […] als Mentoren/Mentorinnen fungieren, sie sind aber immer Modelle, die zur Nachahmung auffordern oder davon abschrecken. Frauen haben in Organisationen relativ wenige positive Rollenmodelle, und es stellt sich auch die Frage, ob Frauen, die es auf Spitzenpositionen geschafft haben, als Vorbilder attraktiv sind."[1289] Die Anpassung an Konditionen, Erwartungen wird von den Nachwuchsführungskräften abgewogen gegen eigene Bedürfnisse. Hier stellen Aufstiegsinteressierte oder -willige ggf. fest, dass eine Karriere teuer erkauft und nicht unbedingt, oder gerade deshalb erstrebenswert ist.

[1283] **Emil Erich Kästner (* 23. Februar 1899 in Dresden; † 29. Juli 1974 in München) war ein deutscher Schriftsteller, Drehbuchautor und Verfasser von Texten für das Kabarett, der vor allem wegen seiner humorvollen, scharfsinnigen Kinderbücher und seiner humoristischen bis zeitkritischen Gedichte bekannt ist.** in Wikipedia, Hrsg. (2011); Erich Kästner in http://de.wikipedia.org/wiki/Erich_K%C3%A4stner vom 17.04.2011; Zitat aus http://zitate.net/vorbilder.html vom 17.04.2011 (Es ist leider keine korrekte Quellenangabe möglich.)
[1284] vgl. Segermann-Peck, L. M. (1994); Frauen fördern Frauen – Netzwerke und Mentorinnen, S. 53
[1285] vgl. Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen, Seite 30
[1286] vgl. Heintz et al. (1997) in Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen, Seite 34
[1287] Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen, Seite 35
[1288] vgl. Heintz et al. (1997) in Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen, Seite 35
[1289] Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen, Seite 35, Zeile 3-7

Antje Goy (2004) stellt eine außerordentlich hohe Beteiligung von Frauen aus dem mittleren Management als ein Ergebnis ihrer Studie fest. Es handelt sich ihrer Aussage nach also genau um jene Gruppe, die i.d.R. einen Aufstieg ins Topmanagement als berufliche Perspektive verfolgt. In einem Netzwerk oder in Netzwerken kann berufliches Lernen mit Gleichgesinnten in ähnlichen Ausgangssituationen vollzogen werden, auch wenn nur begrenzt auf die Ressourcen erfahrener Frauen aus Toppositionen zurückgegriffen werden kann. Modelllernen am Vorbild wird hier praktiziert. „Vorbilder seien in der Frauenbildung besonders wirksam für Veränderungen, denn wo Frauen gesellschaftlich wirkten, drängten Frauen nach“[1290], so Gieseke (2001(a)).

Vorbilder mit differenzierten Geschlechterrollen sind insbesondere in Zeiten, in denen sich alte Rollenbilder aufweichen und vervielfältigen, in der Sozialisation von Mädchen und Jungen besonders prägend. Speziell in der Pubertät übernehmen Mädchen die patriarchalen Vorstellungen von Weiblichkeit, die ihnen durch erwachsene Frauen als Vermittlerinnen dieser Anpassung, als Orientierungsmuster und Vorbilder dargeboten werden.[1291] (Heiliger, 1998) Hier gilt es ggf. umzulernen. Goy (2004) rät vor diesem Hintergrund zusätzlich Topfrauen zu Netzwerktreffen einzuladen und so spezielles Know-How einzukaufen![1292] „Beruflich erfolgreiche Frauen als Lehrende und Lernende könnten beruflich noch nicht so erfahrenen Frauen als Modelle dienen und komplexe Handlungsoptionen vermitteln.“[1293]

Übernahme ganzer Verhaltensmuster, wenn damit angenehme und vorteilhafte Erlebnisse verbunden werden: „die ihre eigene Kraft wirklich spüren und zum Ausdruck bringen können, und die sich dann am Wachstum anderer Frauen freuen können! […] Noch immer herrscht eine enorme Kluft zwischen dem ‚was Frauen heute können und auch leisten, und dem Bild, das viele von sich selber haben; dass sie unduldsam, streng und überfordernd mit sich selbst sind, wie sie sich behadern, bestrafen und in den Schatten stellen.“[1294] Ein Pool vielfältiger beruflicher Erfahrungen steht bereit, um Lernvorgänge zu vollziehen, die sich auf die Auswahl von Verhaltensalternativen beziehen.[1295] Netzwerke leben vom Geben und Nehmen, vom Austausch von Ressourcen. Insbesondere im Bereich der beruflichen Förderung zeigte sich bei den untersuchten Netzwerken eine das Angebot übersteigende Nachfrage.[1296]

[1290] Gieseke (2001(a)), S. 15 in Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen, S. 79, Zeile 10-11
[1291] vgl. Heiliger (1998), S. 92 in Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen, S. 79
[1292] vgl. Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen, S. 227
[1293] Brück et al. (1997), S. 213 in Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen, S. 79, Zeile 23-25
[1294] vgl. Koch-Klenske (1998), S. 20 zitiert in Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen, S. 79, Zeile 33-35, S. 80, Zeile 1-3
[1295] vgl. Simon (1997), S. 152 in Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen, S. 228
[1296] vgl. Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen, S. 229-230

Wenn ein Drache steigen will,
muss er gegen den Wind fliegen.
Aus China[1297]

Karriereplanung von Frauen

Im Gegensatz zu Frauen entscheiden sich Männer in ihrer Karriereplanung relativ früh „für aufwendige Weiterbildungen, äußern ihre Aufstiegsambitionen offener und setzen sich selbstbewusster für ihre Ziele ein.“[1298] Die symbolische Inszenierung von unbedingtem, beruflichen Engagement wird in Form von Gründung von Arbeitsgruppen, Bereitschaft zu Notfalleinsätzen, Profilierung in Gruppensitzungen, Demonstration von Expertenwissen ausgeschöpft.[1299]

Nach Bettina Heintz, Eva Nadai, Regula Fischer und Hannes Ummel (1997) haben Männer zudem noch kontextunabhängige bessere Aufstiegsmöglichkeiten, die den folgenden Faktoren unterliegen:

- Einbettung in berufsbezogene „peer groups“ im Rahmen von Arbeits- bzw. Projektgruppen,
- Weiterbildungsmöglichkeiten,
- Individuelle Mentor-Mentee-Beziehung und/oder
- Informelle horizontale Netzwerke: Der Weg nach oben führt im Männerberuf und im integrierten Feld (Krankenhaus) über die Förderung durch einen (fast immer männlichen) Vorgesetzten. Diese Netzwerke werden vorwiegend von Männern gebildet. Frauen haben dazu entweder aus strukturellen[1300] Gründen keinen Zugang oder aber sie nehmen darin eine Außenseiterrolle ein. Gleichzeitig bauen sie ihrerseits nur in Ausnahmefällen eigene Frauennetzwerke als Gegengewicht auf. Es handelt sich hier um hochqualifizierte bzw. hochrangige Frauen, die mittels einer offizielle Gleichstellungsgruppe versuchen „Frauenseilschaften“ zu formieren.[1301]

Die in der angeführten Studie befragten Frauen hingegen, haben aber „die Tendenz ihre Laufbahn als Produkt von Zufällen zu sehen, günstigen Umständen und gehorsamem Befolgen von Ratschlägen wohlmeinender Arbeitskollegen und Vorgesetzter darzustellen, als Abweichung vom Idealbild des autonom sein berufliches Schicksal gestaltendes Subjekts“[1302] (Mann). Frauen befinden sich nach Aussage der Autorinnen und des Autors in einer *double-*

[1297] Müller, J.; VRN Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Hrsg. (2011); Zitat Karriere in http://www.zitate.de/impressum/ vom 17.04.2011
[1298] Heintz, B.; Nadai, E.; Fischer, R.; Ummel, H. (1997); Ungleich unter Gleichen: Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes, S. 238, Zeile 3-5
[1299] vgl. Heintz, B.; Nadai, E.; Fischer, R.; Ummel, H. (1997); Ungleich unter Gleichen: Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes, Campus Verlag, Frankfurt am Main, S. 238
[1300] vgl. Heintz, B.; Nadai, E.; Fischer, R.; Ummel, H. (1997); Ungleich unter Gleichen: Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes, Campus Verlag, Frankfurt am Main, S. 238
[1301] vgl. Heintz, B.; Nadai, E.; Fischer, R.; Ummel, H. (1997); Ungleich unter Gleichen: Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes, Campus Verlag, Frankfurt am Main, S. 238-239
[1302] Heintz, B.; Nadai, E.; Fischer, R.; Ummel, H. (1997); Ungleich unter Gleichen: Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes, Campus Verlag, Frankfurt am Main, S. 238, Zeile 17-21

blind-Situation: Handeln sie wie Männer, werden sie als unweiblich abgelehnt; Stellen sie sich „weibliche“ bescheiden dar, werden sie nicht ernst genommen.[1303]

Ute Ehrhardt (1994) rät Frauen dazu ihre Ziele für sich persönlich und dann auch öffentlich deutlich und laut zu formulieren. „Überlegen Sie zuerst, ‚Was will ICH?’ Setzen sie IHRE Ziele an die erste Stelle“.[1304] Alle Frauen sollen nicht lächelnd darauf verzichten, deutlich ihre Meinung zu äußern und „laut und vernehmlich Forderungen zu stellen“[1305] und wie ein Papierdrache bewusst in die Luft zu starten und zwar gegen den Wind. Frauen, die nicht so handelten, untergraben ihre soziale Position und verzögern die Gleichberechtigung, so Erhardt.

Männer benötigen hierzu kein Buch – das es aller Wahrscheinlichkeit auch nicht auf dem Markt gibt – sie leben diese Art der „öffentlichen“ Zielverfolgung und Karriereplanung bzw. -durchführung einfach! Es würde auch niemand auf die Idee kommen, dass es sich in Anlehnung an den Buchtitel des Ratgebers für Frauen (Gute Mädchen kommen in den Himmel, böse überall hin) um „böses“ Tun durch Männer handeln, wenn sie sich wie vorgeschlagen verhalten.

Lotte Habermann-Horstmeiers Ergebnisse einer empirischen Studie an 300 Frauen aus dem deutschen Mittel- und Top-Management (2007) zeigen Unterschiedliches: „Frauen mit bewusster Karriereplanung [dachten], dass solche Netzwerke sehr wichtig bzw. wichtiger sind, als Frauen, die ihre Karriere nicht bewusst geplant haben.“[1306] Es gibt aber auch eine Einschränkung, da die Erfahrungen mit Frauennetzwerken von Frauen in Führungspositionen deutlich differieren. „Nur knapp ein Drittel der Frauen hatten sie als nützlich bzw. sehr nützlich erlebt.“[1307] Als überraschend bezeichnet Habermann-Horstmeier die Erkenntnis, „dass auch mehr Frauen mit bewusster Karriereplanung solche Netzwerke bewusst nicht in Anspruch genommen hatten als Frauen ohne bewusste Planung ihrer Karriere“ und darüber, „dass deutlich mehr Frauen ohne als mit festem Partner bei ihrem beruflichen Aufstieg nichts von der Existenz solcher Frauennetzwerke wussten – und davon, dass mehr Frauen mit festem Partner angaben, dass diese Netzwerke für sie bei ihrem Aufstieg nützlich bzw. sehr nützlich waren.“[1308]

Lily M. Segermann-Peck (1994) gibt in ihrem Ratgeber zu bedenken: „Je mehr wir in Netzwerken arbeiten und dort andere fördern, desto bekannter wird gleichzeitig, dass wir die Richtige für die nächste Position sind.“[1309] Dieser Aspekt ist wichtig, da es darum geht, sichtbar zu werden und möglichst positive „Duftmarken“ zu hinterlassen, im Gedächtnis der Men-

[1303] vgl. Heintz, B.; Nadai, E.; Fischer, R.; Ummel, H. (1997); Ungleich unter Gleichen: Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes, Campus Verlag, Frankfurt am Main, S. 238
[1304] Erhard, U. (1994); Gute Mädchen kommen in den Himmel, böse überall hin – warum brav sein uns nicht weiterbringt, 31. Auflage, Fischer Verlag GmbH, Frankfurt am Main, S. 142, Zeile 28-29
[1305] Erhard, U. (1994); Gute Mädchen kommen in den Himmel, böse überall hin – warum brav sein uns nicht weiterbringt, 31. Auflage, Fischer Verlag GmbH, Frankfurt am Main, S. 143, Zeile 10-11
[1306] Habermann-Horstmeier, L. (2007); Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen, S. 116, Zeile 36-38
[1307] Habermann-Horstmeier, L. (2007); Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen, S. 116, Zeile 40-41
[1308] Habermann-Horstmeier, L. (2007); Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen, S. 117, Zeile 17-19, Zeile 19-23
[1309] Segermann-Peck, L. M. (1994); Frauen fördern Frauen, S. 156, Zeile 10-12

schen, mit denen frau zu tun hat, verankert zu sein. Lobbyarbeit in eigener Sache. (Kapitel 4.1.1, Selbstmarketing) Gerade Frauen übersehen dieses oder lehnen es ab, weil sie keine persönlichen Vorteile daraus ziehen wollen, wenn sie anderen helfen. Letztlich profitieren aber alle Seiten von einem fairen Geben und Nehmen. In Bezug auf Hilfedimensionen fällt nach Antje Goy (2004) auf, dass die Anzahl der Frauen, die die entsprechenden Leistungen identifizieren, über derjenigen liegt, die angaben, bereits Gebrauch davon gemacht zu haben.[1310] Neben dem Erfahrungsaustausch und berufsbezogenen Diskussionen profitieren, insgesamt gesehen, die Mehrheit der Frauen von einer Kontaktvermittlung. Ein Großteil der Frauen erfährt innerhalb der Netzwerke berufliche Kompetenz, Unterstützung und Beratung in beruflichen Konflikten.[1311]

Die Faktoren „Spaß, Vergnügen und Unterhaltung" stellen nach Antje Goy (2004) für rund zwei Drittel der Frauen eine wesentliche Komponente dar, ebenso wie der Anspruch, „überwiegend berufsbezogene Themen aufzugreifen" und „ein Übungs- und Trainingsfeld" zu haben. Das herausragende Interesse des Gedankenaustauschs innerhalb des Netzwerks erfüllt sich in hohem Maße zufriedenstellend. Kontakte schaffen und pflegen, Know-How, Begleitung und Beratung bei der Lösung von Problemen und Aufgaben und politische Unterstützung gibt Goy als die Hauptziele beim Netzwerken an.[1312] Karriereplanung, die nur nicht so genannt wird, kann sich dahinter verbergen.

Millionen kommunikationswütiger und wissbegieriger Menschen tummeln sich in den sozialen Netzwerken. Was für eine Fundgrube!
Kieler Nachrichten, 2010[1313]

Soziale Netzwerke der digitalen Welt

Virtuelle Netzwerke gibt es seit einigen Jahren. XING (chinesisch für „es funktioniert", „es klappt"; englisch für „crossing", hieß bis Ende 2006 „openBC": Open Business Club) wurde im Jahr 2003 als Aktiengesellschaft gegründet (Börsengang am 01.12.2006). Unternehmenssitz ist Hamburg. Es handelt sich um eine webbasierte Plattform, in der natürliche Personen in erster Linie ihre geschäftlichen und auch privaten Kontakte pflegen können.[1314]

Das zweite sehr bekannte soziale Netzwerk ist Facebook (nicht Börsennotiert). Es wurde im Februar 2004 von Mark Zuckerberg, Dustin Moskovitz, Chris Hughes und Eduardo Saverin gegründet. Unternehmenssitz ist Palo Alto in Kalifornien.[1315]

[1310] vgl. Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen – Netzwerke als Beitrag zur beruflichen Förderung von Frauen, S. 223
[1311] vgl. Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen – Netzwerke als Beitrag zur beruflichen Förderung von Frauen, S. 224
[1312] vgl. Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen – Netzwerke als Beitrag zur beruflichen Förderung von Frauen, S. 223
[1313] Hucht, M. (2010); Wo Talente ins Netz gehen – Facebook & Co: Personaler haben das Web 2.0 erfolgreich für die Suche nach neuen Mitarbeitern entdeckt, S.I
[1314] vgl. Wikipedia – die freie Enzyklopädie, Hrsg. (2010); Facebook in http://de.wikipedia.org/wiki/Facebook vom 09.01.2011, zuletzt geändert am 08.01.2011 um 11:30 Uhr, 10 Seiten
[1315] vgl. Wikipedia – die freie Enzyklopädie (2010); XING in http://de.wikipedia.org/wiki/XING vom 09.01.2011, zuletzt geändert am 10.12.2010 um 14:18 Uhr

Beide Netzwerke haben gemeinsam, dass Nutzerinnen und Nutzern eine eigene Profilseite anlegen und dort Informationen, die sie über sich preisgeben möchten, veröffentlichen. Kontakte, die von anderen Netzwerkerinnen und Netzwerkern gewünscht werden, entscheiden die Nutzerinnen und Nutzer selbst, da diese bestätigt werden müssen, sonst kommen sie nicht zustande.

Auch Personalabteilungen nutzen mittlerweile die günstige Art geeignetes Personal für ihr Unternehmen zu finden. Die ersten kritischen Anwandlungen bezüglich der privaten Hobbys, die insbesondere auf Facebook von Userinnen und Usern präsentiert werden, sind verflogen. „Wenn jemand beispielsweise seine privaten Bilder von einer Party veröffentlicht, muss er ja kein schlechter Mensch sein“[1316], so Adolf Michael Picard, Direktor Personal bei der Otto Group in Hamburg. Großkonzerne sind sehr interessiert an den Nutzern, die zwischen 20 bis 30 Jahre alt sind. Otto, die Deutsche Telekom AG und E-Plus suchen neue Kolleginnen und Kollegen über die Freundes- und Bekanntenkreise ihrer Beschäftigten: „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“. Der Personaldirektor der Otto Group in Hamburg gibt an, dass ca. 5 bis 10 % der Bewerbungen aus Facebook heraus relevant sind. „Eine sehr gute Quote“[1317]. Die lautlose „Mail-zu-Mail-Werbung“ ist zudem noch wenig kostenintensiv und auch die Beschäftigten, die Bewerberinnen und Bewerber und ggf. neue Beschäftigte ins Unternehmen bringen, werden mit der sozialen Netzwährung bezahlt, indem sie als nett eingestuft werden und sich beliebt machen, weil sie jemandem einen Tipp gegeben haben.

So verfügen unterschiedliche große Unternehmen über Fan-Pages auf denen sich Interessenten, die ggf. zur Zielgruppe der potenziellen Beschäftigten zählen, eintragen können.

Eine direkte Beschäftigtensuche in XING ist ebenfalls zum Normalfall geworden. Hier ist der Vorteil aus Sicht der Unternehmen, dass es in diesem virtuellen Netzwerk die Möglichkeit gibt einen ganzen Lebenslauf mit Foto einzustellen, der dem Personaler oder der Personalerin dann übersichtlich und direkt auf dem Bildschirm zur Verfügung gestellt wird.[1318] Auch hieraus kann der Start in ein Leben in einer Führungsposition erwachsen.

Wie in Kapitel 3 beschrieben gibt es auch Netzwerke, die sich zu speziellen Themen über das Internet organisieren, wie z.B. das Netzwerk Chancengleichheit der IG Metall-Frauen, das schon seit mehr als 10 Jahren so arbeitet.[1319] Diese helfen Frauen auf ihrem beruflichen Weg inhaltlich weiter.

Virtuelle soziale Netzwerke können karriereförderndnd sein, aber wie so oft spielt hier der „gezielte Zufall“ eine große Rolle à la Janoschs „Komm […,] wir finden einen Schatz“[1320]. Ob

[1316] Hucht, M. (2010); Wo Talente ins Netz gehen – Facebook & Co: Personaler haben das Web 2.0 erfolgreich für die Suche nach neuen Mitarbeitern entdeckt, S.I, Zeile 8-15, 1. Spalte
[1317] Hucht, M. (2010); Wo Talente ins Netz gehen – Facebook & Co: Personaler haben das Web 2.0 erfolgreich für die Suche nach neuen Mitarbeitern entdeckt, S.I, Zeile 29-30, 2. Spalte
[1318] vgl. Hucht, M. (2010); Wo Talente ins Netz gehen – Facebook & Co: Personaler haben das Web 2.0 erfolgreich für die Suche nach neuen Mitarbeitern entdeckt, S.I
[1319] vgl. IG Metall, Hrsg. (2010); Netzwerk Chancengleichheit der IG Metall-Frauen in http://netzwerk-chancengleichheit.org/news/ vom 09.01.2011
[1320] Janosch (1982); Komm, wir finden einen Schatz, S. 5, Zeile 10-11

sich daraus, insbesondere für Frauen eine berufliche Perspektive (s. Kapitel 4.2.3.2 Personalauswahl) ergeben kann, ist nach Auffassung der Autorin der vorliegenden Arbeit fraglich, da sich an den eventuell vorhandenen Geschlechterstereotypen bezüglich der Frauen als Gruppe (Kapitel 4.2.2) nichts ändert. Personalchefs und ungünstiger Weise z.T. auch Personalchefinnen sind nicht mit dem Satz „Sag doch mal: *Bouillon!*“[1321] bzw. „Sag doch mal: *Frau!*“ davon zu überzeugen, dass eine Antwort kommt wie „Ja, *Bouillon* [bzw. *Frau*…] das wollte ich haargenau sagen“[1322] und somit Frauen die richtigen Stellenbewerberinnen und späteren Stelleninhaberinnen sind.

Wir können die Windrichtung nicht bestimmen,
aber wir können die Segel richtig setzen.
Allerdings werden wir auch gegen den Strom segeln!
CBT[1323]

4.3 Potenzielle, organisational verursachte Barrieren

Hierzulande wird die Geschlechtergleichstellung oft als untragbarer Kostenfaktor, bürokratischer Hemmschuh oder zumindest überflüssiger „Sozialklimbim“ betrachtet.[1324] (Bambach und Kuhn-Fleuchaus, 2009) Es gibt auch andere Stimmen, so z.B. bei der E.ON Energie AG: „Unverzichtbar für eine erfolgreiche Vereinbarkeitsförderung [die eine Chancengleichheit und damit eine Gleichstellung nach sich zieht,…] ist dabei dass der Vorstand ‚von ganz oben' unmissverständlich klarstellt: ‚Wir wollen das!' […] Denn sonst gilt: ‚Wenn das nicht kommt, dann tun Sie sich unten verdammt schwer.' Die Frage der Vereinbarkeit [ist] kein Kostenthema, bei dem letztlich alle Beteiligten in die gleiche Richtung wollen.“[1325] Das eine, was man will, das andere, was man muss.

Frauen sich im Unternehmen sich selbst zu überlassen und zu meinen, der unternehmensinterne Markt würde die Dinge schon regeln, hat sich als Trugschluss erwiesen. In überbetrieblichen und betrieblichen Gestaltungsmöglichkeiten in Form von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen können Personalentwicklungsinstrumente, speziell für Frauen, geregelt werden, wie z.B. Mentoringprogramme, Coachingangebote, flexible Arbeitszeitmodelle, Quoten etc.

Auch Diversity Management, Gender Mainstreaming und Total E-Quality Management können für Frauen hilfreich sein, weil die Unternehmensleitung hierdurch „top down“ zeigt, daran interessiert zu sein, Frauen an ihren Arbeitsplätzen, in ihren weiblichen Rollen und mit ihren

[1321] Janosch (2004); Ich mach Dich gesund, sagte der Bär, S. 10, Zeile 16 (Kursivstellung im Original)
[1322] Janosch (2004); Ich mach Dich gesund, sagte der Bär, S. 11, Zeile 1-2 (Kursivstellung im Original)
[1323] CBT gGmbH, BCT-Lagebericht 2002/2003, Köln, S. 25
[1324] Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, Steinbeis-Edition, Stuttgart/Berlin, 3. Auflage 2009, S. 100, Zeile 15-17
[1325] **Aussagen des Betriebsratsvorsitzenden Braun und der Projektleiterin Gaßner** in Pfahl, S.; Reuyß, S. (2008); Gelebte Chancengleichheit im Betrieb, S. 22, Zeile 14-21

Fähigkeiten zu sehen, und ggf. vorhandene Benachteiligungen abzubauen. Dabei kann und soll Diversity Management die Gleichstellungspolitik und Gender Mainstreaming im Unternehmen ergänzen aber nicht ersetzen. „Insofern sollten diese Konzepte nicht als Alternativen diskutiert werden. Fruchtbar erscheint vielmehr, aus den Erfahrungen von Frauenförderung und Gleichstellungspolitik zu lernen, um diese Erfahrungen im Diversity Management zu nutzen und zusätzlich neue Wege zur Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit zu entwickeln.“[1326] (Bambach und Kuhn-Fleuchaus, 2009)

Mit Total E-Quality kann man zum Gender Mainstreaming gelangen und sieht sich in dem Zusammenhang Inhalte und Gegebenheiten an, die auch beim Gender Maintreaming zu prüfen sind, z.B. die Beschäftigungssituation von Frauen, die Personalbeschaffung als auch Einstellung, Nachwuchsförderung, Personalentwicklung und Weiterbildung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Institutionalisierung von Chancengleichheit. Chancengleichheit ist hierbei als Unternehmensphilosophie und Ziel einer innovativen Managementstrategie verankert.[1327] (Juncke, 2005) Chancengleichheit ist das Ziel. Gender Mainstreaming ergänzt durch Diversity Management und Gleichstellungspolitik kann ein Weg sein.

Der Wert eines Unternehmens machen nicht die Gebäude,
nicht die Maschinen und auch nicht seine Bankkonten aus.
Wertvoll an einem Unternehmen sind die Menschen,
die dafür arbeiten, und der Geist in dem sie es tun.“
Henry Ford[1328]

4.3.1 Diversity Management

“Diversity refers to any mixture of items characterized by differences and similarities!“[1329] (Thomas, R. R., 1996) „Diversity heißt Vielfalt“[1330], Mannigfaltigkeit, Verschiedenheit, Unterschiedlichkeit. „Diversity“ bezeichnet z.B. die Vielfalt in der Menschen sich unterscheiden.[1331] [1332] (Stuber, 2009; Bambach und Fleuchaus, 2009)

[1326] Belinszki, E. (2003), Diversity Management: Best Practices im internationalen Feld, S. 96, zitiert in Bambach/Kuhn-Fleuchaus, 2009, S. 60, Zeile 6-12

[1327] vgl. Juncke, David (2005); Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Personalpolitik: Forschungsstand, Arbeitspapier Nr.1/2005 des Forschungszentrums Familienbewusste Personalpolitik herausgegeben von Dilger, A.; Gerlach, I.; Schneider, H., Münster, S. 1-54 in http://www.total-e-quality.de/teq/files/66/de/news_7.pdf vom 15.01.2010

[1328] **Henry Ford (* 30. Juli 1863 in Wayne County, Michigan, USA; † 7. April 1947 in Dearborn, Michigan) gründete den Automobilhersteller Ford Motor Company. Er perfektionierte konsequent die Fließbandtechnik im Automobilbau, die allerdings schon Ransom Eli Olds 1902 in vereinfachter Form in seiner Automobilfirma Oldsmobile vorweggenommen hatte. Sein Konzept der modernen Fertigung von Fahrzeugen revolutionierte nicht nur die industrielle Produktion, sondern hatte auch starken Einfluss auf die moderne Kultur (Fordismus);** in Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, Steinbeis-Edition, Stuttgart/Berlin, 3. Auflage 2009, Vorwort, Zeile 2-5; Informationen zu Henry Ford in Wikipedia, Hrsg. (2011); Henry Ford in http://de.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford vom 23.02.2011

[1329] Thomas, R. R. (1996) in Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, Steinbeis-Edition, Stuttgart/Berlin, 3. Auflage 2009, S. 24, Zeile 5-6

[1330] Krell, G. (2008); Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor in Krell, G., Hrsg. (2008); Chancengleichheit durch Personalpolitik, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 64, Zeile 8

[1331] Stuber, M. (2009); Diversity im Gesundheits- und Pflegewesen – Einführung von Michael Stuber in Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, Steinbeis-Edition, Stuttgart/Berlin, 3. Auflage 2009, S. I

[1332] Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, S. 23

Die Kerndimensionen, Erscheinungsformen oder Merkmale in denen sich Menschen (auch als Arbeitnehmer in Unternehmen) unterscheiden, und aufgrund derer keine mittelbaren oder unmittelbaren Diskriminierungen (gesetzlich geboten[1333]) stattfinden dürfen, sind nach Michael Stuber (2009), Marco Bambach und Christine Kuhn-Fleuchaus (2009) und auf Grundlage des Art. 13 des Vertrags zur Gründung der Europäischen Union (2002) das Alter, ggf. eine Art von Behinderung und körperliche/geistige Befähigung, eine ethnische/kulturelle Prägung, Geschlecht, Herkunft, Nationalität, Religionszugehörigkeit/ religiöse Glaubensprägung/ Weltanschauung und sexuelle Orientierung.[1334] Eine Gesamtübersicht aller Aspekte personeller Vielfalt, auf die sich DiM oder die Vielfalt als Konstrukt beziehen, gibt es nicht bzw. die Liste möglicher Dimensionen ist unendlich lang. Gertraude Krell (2008) und Manuela Marschke (2010) stellen weiterhin fest, dass einige Dimensionen besonders häufig von Unternehmen genannt werden, als da wären Geschlecht, Sprache, Alter, Behinderung, Beschäftigtenstatus, Nationalität, Werte, Familienstand/familiäre bzw. Lebenssituation, ethnische Herkunft, Hautfarbe, Religion und sexuelle Orientierung, Klasse, Ausbildung, Werte, Verhaltensmuster usw.[1335] [1336] Diese Kriterien sind weitgehend unabänderlich.[1337] Im täglichen Miteinander bedeutet der bewusste, unterschiedliche Umgang miteinander das Leben einer Geisteshaltung[1338]. „Während also Diversity im Sinne von Vielfalt das Phänomen einer vielfältig zusammengesetzten Belegschaft oder anderer Bezugsgruppen einer Organisation bezeichnet, steht Diversity im Sinne von DiM für eine ganz bestimmte Art und Weise des Umgangs mit dieser Vielfalt.“ [1339] (Krell, 2008) In Unternehmen kann der Begriff „Diversity“ nach Michael Stuber (2009) auch als die Bündelung aller Strategien und Maßnahmen, die auf die bestmögliche Berücksichtigung und Einbeziehung von Vielfalt zum Wohle einer Or-

[1333] **Rechtliche Herausforderungen bzw. Gebote zur Einführung und Nutzung von DiM – auch wenn der Begriff „Vielfalt“ in der deutschen Gesetzgebung so nicht vorkommt** (Krell, G. (2008); S. 70, Zeile 7)**, z.B.**

- **Art. 13 Abs.1 Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft,**
- **EU Richtlinien 2002/73/EG; 2000/78/EG; 2000/434/EG** (vgl. Stuber, M. (2009); S. VI-VII),
- **Art. 1, Art. 2 und Art. 3 GG,**
- **§ 75 und § 80 BetrVG** (vgl. Krell, G. (2008); S. 71),
- **§ 1 und 2 AGG durch die die Anforderungen an den Arbeitgeber steigen, ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld zu schaffen, bei dem aber die Beweislast bei der Arbeitnehmerin oder dem Arbeitnehmer liegt. „Die EU-Richtlinien enthalten ein für Arbeitgeber wesentliches und für das deutsche Rechtssystem ungewöhnliches Detail – das der Beweislasterleichterung. Diese Besonderheit bedeutet, dass ein Diskriminierung oder Belästigung Betroffener Tatsachen glaubhaft machen muss, die das Vorliegen einer Diskriminierung oder Belästigung vermuten lassen. In einem solchen Fall kommt dem Beklagten, im Allgemeinen dem Arbeitgeber, die Aufgabe zu, im weiteren Verfahren zu beweisen, dass keine Diskriminierung oder Belästigung vorgelegen hat.“** (Stuber, M. (2009); S. IV, Zeile 12-19); **„ExpertInnen gehen davon aus, dass das AGG die Implementierung von DiM in Deutschland forciert oder sogar rechtlich verpflichtend macht.“** (vgl. Krell, G. (2008); S. 71, Zeile 22-23) **„Betriebliche Vereinbarungen nehmen die vielfältigen Merkmale und Kriterien des AGG auf. Sie sind nicht sehr verbreitet.“** (Marschke, M. (2010); S. 524, Zeile 23-25)

[1334] Stuber, M. (2009); Diversity im Gesundheits- und Pflegewesen – Einführung von Michael Stuber, S. I; Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, S. 23; Europäische Union, Hrsg. (2002); Konsolidierte Fassung des Vertrages zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft in der Fassung vom 24.12.2002 im Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften in http://eur-lex.europa.eu/de/treaties/dat/12002E/pdf/12002E_DE.pdf vom 15.01.2010, S. 1-152; Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, S. 53

[1335] vgl. Krell, G. (2008); Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor in Krell, G., Hrsg. (2008); Chancengleichheit durch Personalpolitik, 5. Auflage, Wiesbaden, S.

[1336] Marschke, M. (2010); Instrumenten und Akteure betrieblicher Gleichstellungsförderung in Hans-Böckler-Stiftung, Hrsg. (2010); Geschlechterungleichheiten im Betrieb, edition sigma, Berlin, S. 522, Fußnote 18

[1337] Becker, M. (2009); Leistungsvielfalt als Nadelöhr: Kleiner Wort-Wechsel – große Wirkung: Die Entwicklung vom kurativen Management Diversity zum strategischen Diversity Management optimiert den individuellen und den kollektiven Nutzen in Personal, Heft 11/2009, Düsseldorf, Jg. 61, S. 27

[1338] Stuber, M. (2009); Diversity im Gesundheits- und Pflegewesen – Einführung von Michael Stuber, S. I

[1339] vgl. Krell, G. (2008); Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor, S. 66, Zeile 39-42

ganisation abzielen, definiert werden.[1340] „Es geht darum, generell jedem Menschen mit Offenheit gegenüber zu treten und Unterschiede als Bereicherung für das eigene Unternehmen zu verstehen.“[1341]

Von T. H. Cox (1994) wird Managing Diversity (englische Bezeichnung), „Diversitätsmanagement“[1342] oder Diversity Management (DiM) als „planning and implementing organisational systems and practices to manage people so that the potential advantages of diversity are maximized while potential disadvantages are minimized“.[1343]

Im Zusammenhang mit DiM geht es, wie bezüglich des Begriffs „Diversity“ oben Beschrieben, um die Vielfalt der Mitglieder oder Bezugspersonen einer Organisation.[1344] (Krell, 2008)

Nach Marco Bambach, Christine Kuhn-Fleuchaus (2009) ist der Grundgedanke von DiM, „dass Menschen unterschiedlicher sozialer und kultureller Orientierung konstruktiv und produktiv miteinander umgehen, wenn sie ihre Verschiedenheit zur Geltung bringen können. Gleichstellung und Wahrung der Verschiedenheit wird so praktisch zum Gegenteil von Gleichschaltung.“[1345] Manfred Becker (2009) unterstreicht diese Auffassung indem er sagt, wenn alle gleich sind, gleich gedacht oder durch Managing Diversity gleich gemacht seien, so der Trugschluss, dann sei jedermanns Würde, die Gerechtigkeit und Beteiligung am gesellschaftlichen und beruflichen Leben bestmöglich gesichert. Vielmehr wächst die Einsicht, dass zielbezogene Vielfalt egalitäterer Gleichheit deshalb vorzuziehen ist, weil der gesellschaftliche Gesamtnutzen größer ist.[1346]

Bei DiM handelt es sich um einen Managementansatz, dessen Kern die positive Berücksichtigung von Unterschieden zwischen Menschen darstellt.

Diversity wird oft als neue Masche der Frauen- und Minderheitenförderung verkannt. Der Ansatz richtet sich an alle im Unternehmen: Es geht um Menschen unterschiedlichen Alters oder mit unterschiedlicher Ausbildung oder Kollegen unterschiedlicher Standorte oder Dauer ihrer Unternehmenszugehörigkeit. Dort wo es Reibungspunkte im Betrieb gibt, befinden sich Wirkungsfelder von Diversity.[1347] (Bambach und Kuhn-Fleuchaus, 2009)

Dies umfasst ein bewusstes (An-)Erkennen von Unterscheiden, umfassendes Wertschätzen von Individualität, ein proaktives (Aus-)nutzen der Potenziale von Unterschiedlichkeit, gezieltes Fördern von Vielfalt und Offenheit.[1348] Manuela Marschke (2010) weist darauf hin, dass

[1340] Stuber, M. (2009); Diversity im Gesundheits- und Pflegewesen – Einführung von Michael Stuber, S. II
[1341] Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, S. 53, Zeile 5-7
[1342] vgl. Krell, G. (2008); Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor, S. 66
[1343] Cox, T. H. (1994), S. 11 in Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, S. 24, Zeile 8-10
[1344] vgl. Krell, G. (2008); Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor, S. 64
[1345] Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, S. 24, Zeile 19-23
[1346] Becker, M. (2009); Leistungsvielfalt als Nadelöhr: Kleiner Wort-Wechsel – große Wirkung: Die Entwicklung vom kurativen Management Diversity zum strategischen Diversity Management optimiert den individuellen und den kollektiven Nutzen in Personal, Heft 11/2009, Düsseldorf, Jg. 61, S. 26
[1347] Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, S. 99
[1348] vgl. Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, S. 26

es sich bei dem Ansatz eher um eine Philosophie als ein klar umrissenes Konzept handelt.[1349]

Hier spiegelt sich wieder, dass für ein Unternehmen nach dem Zitat von Henry Ford, das diesem Kapitel vorangestellt ist, die Menschen, die dafür arbeiten, wertvoll sind – nach dem DiM-Ansatz in all ihrer Vielseitigkeit und Unterschiedlichkeit. „Immer mehr Organisationen interessieren sich für Vielfalt, für wertorientiertes Verhalten und für eine breite Einbeziehung, weil die Gesellschaft immer vielfältiger wird."[1350]

Durch das DiM werden die Mitarbeitenden zu einem bewussten Umgang mit sozialen Differenzen in Organisationen und zur Reflektion eigener Werte und Kommunikationsstile befähigt. „Das Abweichende, Fremde wird als Chance für ein Nachdenken über alltägliche Normalitäten und als Impuls für Innovationen genutzt. Managing Diversity bedeutet, kulturelle Vielfalt als Ressourcen zu erkennen, zu verstehen, zu moderieren, zu akzeptieren und zu vernetzen."[1351] Die „Aktivitäten des Managing Diversity sollen ‚Startgleichheit' dort herstellen, wo es an Möglichkeiten, an Kräften, an Macht fehlt, die Belange der unterpriviligierten Gruppe gegenüber der tonangebenden dominanten Gruppe angemessen durchzusetzen."[1352] (Becker, 2009)

„Anders-Sein" wird nach diesem Management-Ansatz geachtet, was zu einer Stärkung des Selbstwertgefühls bei den Einzelnen führt und die Beschäftigten so weit bringt, dass sie die Verschiedenartigkeit oder Vielfalt in der Belegschaft nicht (länger) ablehnen, sondern nutzen, um neue Chancen und Lösungswege zu eröffnen. „Diversity Management bedeutet das Streben, ein Umfeld zu schaffen, bei dem die Talente aller Teilnehmer Zugang finden."[1353]

Bei der Personalrekrutierung, im Personalmangement (z.B. Weiterbildung, Einsatz etc.) und in allen anderen Unternehmensbereichen und -entscheidungen, z.B. dem Marketing muss das DiM beachtet werden, wenn der Management-Ansatz erfolgreich gelebt werden soll. Es handelt sich hierbei, wie auch beim Gender Mainstreaming (Kapitel 4.2.3), einem Ansatz zur Erreichung von Chancengleichheit, der sich gut durch DiM ergänzen lässt, um eine Querschnittsaufgabe.[1354] Im Kontext der Personalpolitik steht die Vielfalt auf dem Arbeitsmarkt bzw. der in einer Organisation Beschäftigten im Mittelpunkt.[1355] (Krell, 2008) Bambach und Kuhn-Fleuchaus, C. (2009) geben als praktisches Resultat bezüglich der Personalführung an, dass Fähigkeiten von Beschäftigten so zu entwickeln sind, dass sie ihre Höchstleitungen in der Verfolgung der Unternehmensziele erbringen können, ohne dabei durch Diversity-Merkmale behindert zu werden, und sich in interpersonellen Kämpfen zu verlieren. DiM ist als ein kontinuierlicher Veränderungsprozess zu sehen: „Der Prozess läuft nur dann erfolg-

[1349] vgl. Marschke, M. (2010); Instrumenten und Akteure betrieblicher Gleichstellungsförderung, S. 522
[1350] Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, S. VII, Zeile 21-23
[1351] Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, S. 25, Zeile 3-7
[1352] Becker, M. (2009); Leistungsvielfalt als Nadelöhr, S. 26, Zeile 23-29, mittlere Spalte
[1353] Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, S. 26, Zeile 13-14
[1354] Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, , S. 26
[1355] vgl. Krell, G. (2008); Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor, S. 64

reich, wenn alle sich aktiv beteiligen und man sich dafür Zeit nimmt. Das Ziel ist die Schaffung einer Unternehmenskultur, bei der die Unterschiede berücksichtigt werden, ohne diese Unterschiede gleichzuschalten."[1356] (Blom et al., 2004)

Aber auch der breite Zugang zu Arbeitsmarktsegmenten durch die Erhöhung des Personalimages ist in Zeiten von Fach- und Führungskräftemangel interessant für Unternehmen und setzt bereits bei der Personalbeschaffung an. DiM kann genutzt werden, um sich auf dem Arbeitsmarkt nach Kandidatinnen und Kandidaten umzusehen, die bisher nicht angesprochen wurden; Man kehrt davon ab, Menschen einzustellen, die „hier rein passen". Organisationen, die Vielfalt aktiv wertschätzen, stärken damit auch ihr öffentliches Ansehen.[1357] (Stuber, 2009) Bei Gertraude Krell (2009) firmiert dieser Vorteil unter dem Begriff „Kreativitäts- und Problemlösungsargument": gemeint sind die Vorteile bei der Gewinnung und Bindung von Beschäftigten.[1358]

„Such a new culture is a wonderful thing. I want one next Monday."[1359] Angesichts der von Manuela Marschke (2010) genannten größeren Kundenzufriedenheit durch DiM und die Verbesserung des Images als Zielsetzung[1360] ist das kein Wunder. Die Vielzahl der Argumente bez. der wirtschaftlichen Herausforderungen und Vorteile belegt das.

Micheal Stuber (2009) nennt die Erschließung von Marktpotenzialen und die Ausschöpfung aller Absatzchancen, immer kürzere Innovationszyklen und die Überbrückung von z.B. kulturellen und finanziellen Unterschieden zwischen Anbieter und Kunden als Herausforderungen.[1361] Gertraude Krell (2008) hat eben solches festgestellt, aber anders benannt. Sie fasst in ihrem Finanzierungs-Argument zusammen, dass Anlageentscheidungen zunehmen an (ökologischen und) sozialen Aspekten orientiert getroffen werden, z.B. Fondsgesellschaften, die sich verpflichten, nur in solche Unternehmen zu investieren, die Diversity-Programme haben (USA).[1362]

Vor dem Hintergrund und gleichzeitig der Herausforderung, dass Gesellschaften und Belegschaften immer internationaler werden, so wie Organisationsformen kürzere Bestandsdauern durch europäische Integrationen, Globalisierung, Konzentrationstendenzen (Zusammenschlüsse oder Übernahmen), zunehmende Komplexität von Organisationsstrukturen aufweisen[1363] (Stuber, 2009) bringt Gertraude Krell (2008) zwei Argumente zur Internationalisierung und zur Flexibilität. Internationalisierungs-Argument für DiM zählt gerade in multikulturellen

[1356] Blom et al. (2004) in Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, S. 26, Zeile 24-27
[1357] vgl. Stuber, M. (2009), Diversity im Gesundheits- und Pflegewesen – Einführung von Michael Stuber in Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, Steinbeis-Edition, Stuttgart/Berlin, 3. Auflage 2009,S. VI-VII
[1358] vgl. Cox und Blake, 1991, ergänzt um Genderaspekte von , G. (2008); Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor, S. 68
[1359] Krell, G. (2008); Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor, S. 73, Zeile 29-30
[1360] vgl. Süß (2008) in Marschke, M. (2010); Instrumenten und Akteure betrieblicher Gleichstellungsförderung in Hans-Böckler-Stiftung, Hrsg. (2010); Geschlechterungleichheiten im Betrieb, edition sigma, Berlin, S. 523
[1361] vgl. Stuber, M. (2009), Diversity im Gesundheits- und Pflegewesen – Einführung von Michael Stuber, S. VI-VII
[1362] vgl. Cox und Blake, 1991, ergänzt um Genderaspekte von Krell, G. (2008); Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor, S. 69
[1363] vgl. Stuber, M. (2009), Diversity im Gesundheits- und Pflegewesen – Einführung von Michael Stuber in, S. VI-VII

Organisation in denen die Offenheit der Belegschaft für Menschen und Kulturen die „anders" sind als sie selbst essentiell ist und eine konstruktive Zusammenarbeit mit ihnen selbstverständlich.[1364] Ferner führt die Autorin das Flexibilitäts-Argument an, nach dem multikulturelle Organisationen eine höhere Bereitschaft und Fähigkeit zur Anpassung zu haben versprechen, im Gegensatz zu monokulturellen „starke" Organisationskulturen.[1365] (Krell, 2008) Die optimale Nutzung aller Ressourcen kann nur dann geschehen, wenn ein reibungsloses Miteinander der Beschäftigten im Arbeitsprozess gelebt wird.[1366] (Stuber, 2009)

Durch DiM ergeben sich Wettbewerbsvorteile auf dem Arbeitsmarkt, da eine vielfältig zusammengesetzte und entsprechend trainierte Belegschaft besser in der Lage ist, sich auf die Bedürfnisse und Wünsche der ebenfalls vielfältigen Kundschaft einzustellen. Die Öffentlichkeitsarbeit kann von Programmen und Erfolgen in Sachen Diversity berichten. Besondere Kundschaft und deren Käuferverhalten, das an solchen Aspekten fest gemacht wird kann angesprochen werden und die Vergabe öffentlicher Aufträge, bei denen so etwas ggf. eine Rolle spielt, profitiert davon und erhöht die Möglichkeit der Einwerbung von Aufträgen. (Marketing-Argument).[1367] (Cox und Blake, 1991, ergänzt um Genderaspekte in Krell, 2008) Der Weg der Organisationsveränderung aber lohnt sich auch bezogen auf interne Unternehmensvorteile wie Produktivitätssteigerungen[1368], eine Kostensenkung z.B. durch die Verringerung des Krankenstandes und die Fluktuation[1369]. Es ist für das Unternehmen ökonomisch betrachtet vorteilhaft, die Potenziale der Vielfalt ihrer Beschäftigten zu nutzen.[1370] [1371] (Marschke, 2010; Krell, 2008)

Organisationsentwicklungen, wie die Einführung des DiM, sind auf Dauer angelegte Prozesse, die vor dem Hintergrund der vorgestellten Herausforderungen und Argumente sehr sinnvoll sind, aber viel Zeit aufgrund unterschiedlicher Interessen, aufgrund von Aushandlungsprozessen in Anspruch nehmen. „Generell wird davon ausgegangen, dass ein Kulturwandel eine umfassende Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit sowie Partizipation der Organisationsmitglieder voraussetzt."[1372] (Krell, 2008) Die Einführung von DiM muss gleichzeitig „von oben" und „von unten" erfolgen, so Michael Stuber (2009). „Durch die Implementierung des

[1364] vgl. Cox und Blake, 1991, ergänzt um Genderaspekte von Krell, G. (2008); Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor, S. 69-70

[1365] vgl. Cox und Blake, 1991, ergänzt um Genderaspekte von Krell, G. (2008); Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor, S. 69

[1366] vgl. Stuber, M. (2009), Diversity im Gesundheits- und Pflegewesen – Einführung von Michael Stuber, S. VI-VII

[1367] vgl. Cox und Blake, 1991, ergänzt um Genderaspekte von Krell, G. (2008); Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor, S. 69

[1368] vgl. Stuber, M. (2009), Diversity im Gesundheits- und Pflegewesen – Einführung von Michael Stuber in Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, Steinbeis-Edition, Stuttgart/Berlin, 3. Auflage 2009,S. VI-VII

[1369] vgl. Stuber, M. (2009), Diversity im Gesundheits- und Pflegewesen – Einführung von Michael Stuber in Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, Steinbeis-Edition, Stuttgart/Berlin, 3. Auflage 2009,S. VI-VII

[1370] vgl. Marschke, M. (2010); Instrumenten und Akteure betrieblicher Gleichstellungsförderung in Hans-Böckler-Stiftung, Hrsg. (2010); Geschlechterungleichheiten im Betrieb, edition sigma, Berlin, S. 522

[1371] **Eine sehr genaue Darstellung zu ökonomischen Vorteilen auf Grundlage der Argumente von Cox und Blake (1991) ergänzt um Genderaspekte bei Krell, G. (2008)**; Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor in Krell, G., Hrsg. (2008); Chancengleichheit durch Personalpolitik, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 68-70

[1372] Krell, G. (2008); Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor, S. 74, Zeile 16-18

Diversity Management als strategische Unternehmensfunktion, die vorstands- oder geschäftsführungsunmittelbar anzusiedeln ist, gelingt der Übergang vom Führungsprinzip der Homogenität zum Führungsprinzip des Diversity Management."[1373] Eine Diversity-Abteilung oder Stabsstelle setzt Vorgaben der DiM-Projektgruppe um die Adaption der DiM-Philosophie durch die Führungskräfte zu erreichen. Die Führungskräfte müssen Diversity Management als nicht-delegierbare Führungsaufgabe annehmen. Weiterhin fordert Manfred Becker eine Diversity-Funktion in der Personalentwicklung.[1374] (Becker, 2009)

Als Wege schlägt Michael Stuber (2009) die Gestaltung von Postern, einer Intranetseite, die Durchführung von Trainings, Verabschiedung einer Betriebsvereinbarung vor.[1375] (Stuber, 2009) Gertraude Krell (2008) nennt 13 Maßnahmen. Eine ausführliche Darstellung findet sich bei Krell (2008).[1376] „Hinzu kommt, dass in deutschen Organisationen das Arbeitsrecht in vielen Angelegenheiten eine Mitbestimmung der Interessenvertretung der Beschäftigten vorsieht. Die zitierten diversity-relevanten Bestimmungen aus dem BetrVG legen insofern ein Diversity Co-Management nahe."[1377] „Für die Betriebsräte könnte es zunehmend relevant sein, sich mit DiM zu befassen, weil Interessen- und Zielkonflikte unterschiedlicher Beschäftigtengruppen einen sensibilisierten Umgang erfordern"[1378] Wichtig ist, dass nach Manfred Becker bedacht werden muss, dass um Diskriminierungen durch die Anwendung des DiM zu vermeiden, die Unterschiede zwischen den Menschen und Gruppen erst einmal benannt und damit bewusst gemacht werden müssen: „It is ironic that in order to use legal means to reach a condition of equal treatment regardless of group membership, we must begin by categorizing people into groups."[1379] (Rosemary Hays-Thomas, 2004)

Für die Unternehmen gibt es eine freiwillige Verpflichtungserklärung, die diese unterzeichnen können, die „Charta der Vielfalt".[1380] In dieser verpflichten sich die Unternehmen dazu sich mit DiM auseinanderzusetzen, die Beschäftigten dabei einzubeziehen und eine Organisationsentwicklung vorzunehmen. Die Charta haben inzwischen 500 Unternehmen unterzeichnet, darunter auch öffentliche Verwaltungen. „Über die Wirkung ist wenig bekannt."[1381] Bisher wurde DiM in deutschen Unternehmen mit amerikanischem Konzernmuster eingeführt. Unter den 600 größten Unternehmen konnten Köppel et al. (2007) rund 30 ermitteln, die DiM Strategien implementiert haben. 16 der 30 DAX-Unternehmen praktizierten im Jahr 2004 DiM.[1382]

[1373] Becker, M. (2009); Leistungsvielfalt als Nadelöhr, S. 28, Zeile 6-13, rechte Spalte
[1374] vgl. Becker, M. (2009); Leistungsvielfalt als Nadelöhr, S. 28
[1375] vgl. Stuber, M. (2009), Diversity im Gesundheits- und Pflegewesen – Einführung von Michael Stuber, S. VIII und IX
[1376] **Zur Ausführlichen Schilderung der Einführung siehe Süß/Kleiner (2006), S. 60 in Krell, G. (2008)**, Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor, S. 73-76
[1377] vgl. Krell, G. (2008); Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor, S. 74, Zeile 11-14
[1378] Schröder (2003) in Maschke, M. (2010); Instrumenten und Akteure betrieblicher Gleichstellungsförderung, S. 524, Zeile 21-23
[1379] Hays-Thomas, R. (2004) in Becker, M. (2009); Leistungsvielfalt als Nadelöhr, S. 27, Zeile 1-6, linke Spalte
[1380] vgl. Jablonski, H. (2010); Diversity als Chance – Die Charta der Vielfalt der Unternehmen in Deutschland in http://www.charta-der-vielfalt.de/content/downloads/diversity-als-chance.pdf vom 18.09.2010, 1 Seite
[1381] Maschke, M. (2010); Instrumenten und Akteure betrieblicher Gleichstellungsförderung, S. 524, Zeile 20;
[1382] vgl. Lederle (2007) in Maschke, M. (2010); Instrumenten und Akteure betrieblicher Gleichstellungsförderung, Berlin, S. 523

„Ob sich DiM als Management-Strategie langfristig auch in Deutschland durchsetzen kann, ist derzeit offen."[1383] (Marschke, 2010)

Dafür sprechen der demographische Wandel, der personeller Wandel, die stärkere personelle Vielfalt in Unternehmen, mehr Frauen und Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland und der positiver Einfluss durch europäische und globale Verflechtungen deutscher Unternehmen. Auch das AGG zum Schutz der personellen Vielfalt ist, wie oben dargestellt ein triftiger Grund aus Sicht eines Unternehmens.[1384]

Dagegen spricht, dass die Strategie bislang wenig strukturell verankert und institutionalisiert ist und es aktuell eher „virtuelle Diversity-Abteilungen gibt, die lose und temporär angelegt sind und relativ leicht aufgelöst werden können".[1385] (Marschke, 2010)

In den von Michael Stuber (2009) genannten internen und externen Organisationsvorteilen und rechtlichen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen konnten in Unternehmen, die DiM über mehrere Jahre systematisch verfolgten, messbare Erfolge erzielt werden.[1386] Gertraude Krell (2008) unterstützt diesen Aspekt und berichtet von ökonomischen Vorteilen auf Grundlage der oben aufgeführten Argumente (Cox und Blake, 1991, ergänzt um Genderaspekte), die durch Studien der Europäischen Union (2003 und 2005) belegt werden.[1387] Auch Marco Bambach und Christine Kuhn-Fleuchaus (2009) bewerten als Ergebnis ihrer Studie das DiM und die Folgen im Unternehmen positiv und entkräften gegebene Vorbehalte deutlich.[1388]

Während der Implementierung werden Diversity Beauftragte eingesetzt bei denen Lederle (2007) feststellte, dass die Mehrheit dieser Beauftragten zuvor für Gleichstellung, Chancengleichheit oder für Frauen zuständig war.[1389] Geschlecht hat gegenwärtig den größten Stellenwert, gefolgt von Sprache, Behinderung und Alter (Süß, 2008) Dieses kann als Hinweis darauf gewertet werden, dass DiM als Nachfolgekonzept oder Erweiterung der Frauenförderung gesehen wird.[1390] Nachteilig an DiM aus Sicht von Frauen kann aber auch sein, dass durch den Wandel der Organisationskultur und dadurch, dass Frauenförderziele lediglich noch ein Wert unter anderen sind, und der Stellenwert von Gender relativiert werden könnte.[1391] (Marschke, 2010) Andererseits wird argumentiert, dass eine bessere Erreichbarkeit von Gleichstellungszielen für DiM spreche, weil „Unternehmen ein betriebswirtschaftliches Konzept bereitwilliger unterstützen als eine eher ethnisch-rechtlich orientierte Frauenpolitik"[1392] (Rastetter 2007) Aber DiM ist keinesfalls nur auf Frauen zugeschnitten. Eine Stereo-

[1383] Maschke, M. (2010); Instrumenten und Akteure betrieblicher Gleichstellungsförderung, S. 524, Zeile 3-4
[1384] vgl. Maschke, M. (2010); Instrumenten und Akteure betrieblicher Gleichstellungsförderung, S. 524
[1385] Süß (2008), S. 426 in Maschke, M. (2010); Instrumenten und Akteure betrieblicher Gleichstellungsförderung, S. 524, Zeile 12-13
[1386] vgl. Stuber, M. (2009), Diversity im Gesundheits- und Pflegewesen – Einführung von Michael Stuber, S. VI-VII
[1387] vgl. Krell, G. (2008); Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor, S. 70
[1388] vgl. Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, S. 101-102
[1389] vgl. Maschke, M. (2010); Instrumenten und Akteure betrieblicher Gleichstellungsförderung, S. 524
[1390] vgl. Süß (2008), S. 417 in Maschke, M. (2010); Instrumenten und Akteure betrieblicher Gleichstellungsförderung, S. 523
[1391] vgl. Maschke, M. (2010); Instrumenten und Akteure betrieblicher Gleichstellungsförderung, S. 522
[1392] Rastetter (2007) in Maschke, M. (2010); Instrumenten und Akteure betrieblicher Gleichstellungsförderung, S. 522, Zeile 18-20

typisierung von Frauen sollte hierdurch unterbunden werden, da nicht nur für sie speziell Regelungen geschaffen werden.[1393] (Krell, 2008)

Gertraude Krell (2008) bewertet DiM als Entfesselung der Kraft bzw. Energie aller Beschäftigten durch Bedingungen, die für alle passen im Sinne einer „multikulturellen Organisation“[1394] (Cox, 1993) mit folgenden Charakteristika oder Merkmalen:

- Kultur, die Vielfalt fördert und wertschätzt;
- Pluralismus als Prozess der Akkulturation[1395];
- Vollständige strukturelle Integration aller Beschäftigten;
- Vollständige Integration aller Beschäftigten in informelle Netzwerke;
- Vorurteils- und diskriminierungsfreie(re) personalpolitische Kriterien, Verfahren und Praktiken;
- Minimale Intergruppenkonflikte durch ein pro-aktives Diversity Management.

Diversity Management denkt Homogenität und Heterogenität von den Zielen her. „Zur Sicherstellung der für die betriebliche Leistung erforderlichen Personalressourcen wird die Denkrichtung von der induktiven Nachteilsbeseitigung in einen strategischen Ansatz zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit umgekehrt.“[1396] (Becker, 2009)

Damit wird vermieden oder abgestellt, dass eine „dominante Gruppe“ oder ein „homogenes Ideal“[1397] in einem Unternehmen (in Deutschland der „Norm(al)arbeitnehmer“[1398], also ein heterosexueller Mann, der seinem Arbeitgeber „150-prozentig“ zur Verfügung“[1399] steht) allein die Werte, Normen und Regeln und somit eine „monolitische“[1400] Organisationskultur (Krell, 2006; Becker, 2009[1401]; Bambach und Kuhn-Fleuchaus, 2009[1402]) prägt. Gertraude Krell nennt hier das Beschäftigtenstruktur-Argument[1403] nachdem der Anteil dieser „Norm(al)arbeitnehmer“ rückäufig ist und der Anteil an Frauen, älteren Menschen und Menschen mit Migrationshintergrund am Arbeitsmarkt erwächst, weil sich auch nach Michael Stuber (2009) die Veränderung der Gesellschaft an sich und die Veränderung der Zusammensetzung der Gesellschaft[1404] als kulturelle oder gesellschaftliche Herausforderung an Unternehmen ergibt.

[1393] vgl. Blaufus/Ortlieb (2008) Krell, G. (2008); Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor, S. 66

[1394] Cox (1993) in Krell, G. (2008); Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor, S. 67, Zeile 27

[1395] **Akkulturation 1. Übernahme fremder geistiger und materieller Kulturgüter durch Einzelpersonen oder ganze Gruppen (Soziologie). 2.a) = Sozialisation; b) Anpassung an ein fremdes Milieu; akkulturieren: anpassen, angleichen;** Duden Fremdwörterbuch, 1990, S. 40

[1396] Becker, M. (2009); Leistungsvielfalt als Nadelöhr, S. 27, Zeile 17-23, rechte Spalte

[1397] vgl. Krell, G. (2008); Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor, S. S. 67, Zeile 3

[1398] vgl. Krell, G. (2008); Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor, S. 67, Zeile 4

[1399] vgl. Krell, G. (2008); Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor, S. 67, Zeile 5-7

[1400] vgl. Krell (1996) in Krell, G. (2008); Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor, S. 67, Zeile 10

[1401] vgl. Becker, M. (2009); Leistungsvielfalt als Nadelöhr, S. 28

[1402] vgl. Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, S. 60

[1403] vgl. Krell, G. (2008); Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor, S. 68

[1404] vgl. Stuber, M. (2009), Diversity im Gesundheits- und Pflegewesen – Einführung von Michael Stuber in Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, Steinbeis-Edition, Stuttgart/Berlin, 3. Auflage 2009,S. VI-VII

Aus dieser Perspektive werden alle Beschäftigten, die nicht diesem „Ideal“ entsprechen „anders“ oder „besonders“[1405] kategorisiert, „das heißt häufig zugleich als ‚defizitär‘ “[1406] „Damit wird legitimiert, dass ihnen eher Tätigkeiten zugewiesen werden, die auf den unteren Hierarchieebenen angesiedelt und schlechter bezahlt sind und auch wenig Entwicklungsmöglichkeiten bieten.“[1407] Durch DiM können Konformitätsdruck und Benachteiligungen, die moralisch und rechtlich problematisch als auch ökonomisch und organisationspolitisch bedingt die Betroffenen in ihrer Entfaltung und in ihrem Leistungswillen hemmen, abgebaut werden.[1408] Das Kosten-Argument tritt hier zutage, da sich durch Diskriminierungen (erfolgreiche) Klagen ergeben, da Diskriminierungen an sich demotivierend wirken und daher zu einem Zwang zur Anpassung führen, der ebenfalls Kosten aufwirft, da die Arbeitsergebnisse ggf. nicht so optimal sind, als wäre die problematische Situation nicht vorhanden.[1409] (Krell, 2008)

„Widerstände und Ängste von Mitarbeitern, die bisher zur dominanten Gruppe gehörten, sind nicht zu unterschätzen“[1410] auch wenn sich DiM auf alle Organisationsmitglieder bezieht. (Krell, 1996) Nicht die Einhaltung der Norm, sondern das kreative Musterbrechen und das Zulassen abweichender Positionen, positiv gewendet, die Integrations- und Absorptionsfähigkeit der Gesellschaft und die Realisierung des ökonomischen Nutzens aus Vielfalt, sind gefragt.[1411] „Die kategorische Forderung nach Gleichheit ist praxisfern.“[1412]

Die Ertragskraft von Wirtschaft und Gesellschaft und mit ihr die Erträglichkeit der Lebensverhältnisse, geht stets durch das Nadelöhr der Leistungsvielfalt, der Differenzierung nach Leistungsstärke.[1413] Wenn Diversity Management gelingen und vor allem akzeptiert werden soll, dann sind präventive oder nachteilsbeseitigende Maßnahmen zu ergreifen, so dass Chancengleichheit hergestellt wird. „Hier zeigt sich dann, dass beide Aspekte, Managing Diversity und Diversity Management, in sinnvoller Beziehung zueinander zu verwirklichen sind. „Förderung statt Quote“ ist der Leitgedanke.“[1414] Manfred Becker (2009) sieht wie zuvor bereits angesprochen den Personalbereich in Form eines Integrierten Strategischen Human Resources Diversity Management (SHRDM) als zentrales Handlungsfeld für die Querschnittsaufgabe DiM mit dem Ziel der Chancengleichheit an. „Heute steht Chancengleichheit dafür, dass Rahmenbedingungen im Unternehmen so gestaltet werden, dass Mitarbeiter persönliche Chancen und Potenziale am Arbeitsplatz entfalten, verwirklichen und im Sinne einer gesunden Balance mit ihrem Privatleben verbinden können (Work-Life-Balance).“[1415] Zu den wichtigsten Maßnahmen gehört es in diesem Zusammenhang, Stellenbeschreibungen und

[1405] vgl. Krell, G. (2008); Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor, S. 67, Zeile 13-14
[1406] vgl. Krell, G. (2008); Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor, S. 67, Zeile 14-15
[1407] vgl. Krell, G. (2008); Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor, S. 67, Zeile 15-17
[1408] vgl. Krell, G. (2008); Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor, S. 67
[1409] vgl. Krell, G. (2008); Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor, S. 68-69
[1410] Krell, G. (1996), S. 345 in Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, S. 101, Zeile 7-8
[1411] vgl. Becker, M. (2009); Leistungsvielfalt als Nadelöhr, S. 26
[1412] Becker, M. (2009); Leistungsvielfalt als Nadelöhr, S. 28, Zeile 45, rechte Spalte
[1413] vgl. Becker, M. (2009); Leistungsvielfalt als Nadelöhr, S. 28
[1414] Becker, M. (2009); Leistungsvielfalt als Nadelöhr, S. 28, Zeile 5-11, mittlere Spalte
[1415] Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, S. 61, Zeile 8-12

andere Teile des Personalmanagements unter dem Aspekt zu prüfen, wie mehr Vielfalt etwa im Hinblick auf Arbeitsformen, Arbeitszeiten und Arbeitsplätze herbeigeführt werden könnten.[1416] (Stuber, 2009)

Folgerichtig muss bei der Anwendung von DiM im Unternehmen z.B. eine Mutter mit zwei Kindern so gut integriert, umfassend informiert und mit der derselben Aussicht auf Karriere ihre Arbeit ausüben können, wie eine kinderlose Kollegin.[1417] „Hinzuzufügen ist, dass nicht nur Mütter und Väter Vereinbarkeitsprobleme haben. Das Thema Work-Life-Balance betrifft ebenfalls Beschäftigte, die für die Pflege von Erwachsenen (mit-)verantwortlich sind, beschäftigte, die in Partnerschaften leben und last but not least auch Singles. Denn auch für die zuletzt Genannten ist ihr „Privat"-Leben nicht identisch mit Freizeit."[1418] (Kapitel 4.1.4) Wenn nicht alle Gruppen einbezogen werden, dann kann das zu Akzeptanzproblemen führen. „Vielfalt statt Gleichheit ist ein neues Leitbild, das die Erkenntnis vermitteln soll, dass es den Mitarbeitern und den Betrieben besser geht, wenn die verschiedenen Interessen und Lebenswelten aller anerkannt und rücksichtsvoll behandelt werden."[1419] (Bambach und Kuhn-Fleuchaus, 2009)

Geschlechterdemokratie ist das Ziel,
Gender Mainstreaming der Weg.
Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di)[1420]

4.3.2 Gender Mainstreaming

Der Begriff „Gender Mainstreaming" setzt sich zum einen aus dem Wort „gender" (soziales Geschlecht im Gegensatz zu „sex", was das biologische Geschlecht bezeichnet) und dem Wort „mainstreaming" zusammen. Gertrud Pfister (2004) gibt an, dass *„Gender"* ein Konstrukt ist, das auf Beziehungen und Unterschieden basiert. Körperliche Unterschiede, vor allem die Genitalien, dienen als Gender-Zeichen. Hieraus erfolgt eine Einteilung der Menschen in zwei Kategorien.[1421] Aus der konstruktivistischen Perspektive betrachtet ist Gender nicht etwas was wir sind oder haben, sondern etwas, das wir tun. „Gender is both something we do and something we think with. Both a set of social practices and a system of cultural meaning "[1422] (Rankow, 1986) "Geschlecht drückt sich demnach in Gesten, Haltungen und Tätigkeiten (!) aus wie auch in der Sexuierung kultureller Objekte wie z.B. Körperteilen und

[1416] vgl. Stuber, M. (2009), Diversity im Gesundheits- und Pflegewesen – Einführung von Michael Stuber, S. IX
[1417] Becker, M. (2009); Leistungsvielfalt als Nadelöhr, S. 28
[1418] Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, S. 63, Zeile 14-18
[1419] Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, S. 106, Zeile 16-19
[1420] Klett, H. J.; Schulz-Müller, I.; Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2004); Gender Mainstreaming – Was ist das?, 2. Auflage, Berlin, S. 5, Zeile 22-23, rechte Spalte
[1421] vgl. Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.) (2004); Hat Führung ein Geschlecht – Genderarragements in Entscheidungsgremien des deutschen Sports, SPORT und BUCH Strauß GmbH, Bonn, S. 14
[1422] Rankow (1986), S. 19 in Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs, S.14, Zeile 13-15

Kleidungsstücken oder aber in öffentlichen Räumen, Berufsdefinitionen, Organisationsstrukturen oder Technik".[1423] (Gotschall, 1998) Gender als Institution, als Teil von Identitäten und das "doing gender" sind in einem System kollektiver Symbole der Zweigeschlechtlichkeit verankert und in interdependenter Weise mit der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung verbunden.[1424]

Das Wort „Gender" im Sinne der gesellschaftlich, sozial und kulturell geprägten Geschlechterrolle meint auch, dass diese – im Gegensatz zum biologischen Geschlecht (Besondere Fälle ausgenommen) – veränderbar ist, da sie erlernt wurde.[1425] Ein Beispiel zur Abgrenzung des sozialen Geschlechts vom biologischen Geschlecht: „Zwar können ausschließlich Frauen Kinder gebären (biologisch bedingt), es ist jedoch nicht von biologischen Kriterien abhängig, wer die Kinder aufzieht (sozial bedingt)."[1426]

Dass die Beachtung der Geschlechterrollen zum zentralen Bestandteil aller Prozesse und Entscheidungen gemacht werden soll, beinhaltet der Begriff *„Mainstreaming"* (Hauptstrom). In der Mitteilung der EU Kommission über die Einbindung der Chancengleichheit (KOM(96) 67) wird das Konzept des „Mainstreaming" wie folgt definiert: „…die Bemühungen um das Vorantreiben der Chancengleichheit nicht auf die Durchführung von Sondermaßnahmen für Frauen zu beschränken, sondern zur Verwirklichung der Gleichberechtigung ausdrücklich sämtliche allgemeinen politischen Konzepte und Maßnahmen einzuspannen."[1427]

Das BMFSFJ (2010) definiert Gender Mainstreaming (GM) folgendermaßen:

„Gender Mainstreaming bedeutet, bei allen gesellschaftlichen Vorhaben die unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen von Frauen und Männern von vornherein und regelmäßig zu berücksichtigen, da es keine geschlechtsneutrale Wirklichkeit gibt."[1428]

Die offizielle Definition der EU lautet: „Gender Mainstreaming besteht in der (Re-) Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung der Entscheidungsprozesse, mit dem Ziel, dass die an politischer Gestaltung beteiligten Akteur/innen den Blickwinkel der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern in allen Bereichen und auf allen Ebenen einnehmen." (Europarat 1998)[1429]

[1423] Gotschall (1998), S. 66 in Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs, S.14, Zeile 22-25

[1424] vgl. Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs, S. 14

[1425] vgl. Klett, H. J.; Schulz-Müller, I.; Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2004); Gender Mainstreaming – Was ist das?, 2. Auflage, Berlin, S. 5

[1426] Europäische Kommission, Hrsg. (1998); Leitfaden zur Bewertung geschlechtsspezifischer Auswirkungen – Gleichbehandlung von Frauen und Männern, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg, S. 5, Zeile 13-15

[1427] Europäische Kommission, Hrsg. (1998); Leitfaden zur Bewertung geschlechtsspezifischer Auswirkungen – Gleichbehandlung von Frauen und Männern, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg, S. 6, Zeile 9-14

[1428] Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Hrsg. (2010); Gender Mainstreaming in http://www.gender-mainstreaming.net/ vom 11.09.2010

[1429] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund, DGB, Abteilung Gleichstellungs- und Frauenpolitik, Hrsg. (2005); Gender Mainstreaming braucht Qualität – Strukturqualität – Prozessqualität – Ergebnisqualität, ein Diskussionsbeitrag, Berlin Mai 2005, Ausgabe 5/05, S. 3

Es geht bei GM um die Verbesserung und Überprüfung von Prozessen (Geschäfts-, Support- und Managementprozessen)[1430] mit dem Ziel, eine geschlechterbezogene Sichtweise in alle Konzepte, auf allen Ebenen und in allen Phasen durch alle beteiligten Akteurinnen und Akteure einzubeziehen.[1431] In den genannten Prozessen geht es um die Spannungsfelder zwischen den Geschlechtern und um die Gestaltungselemente dieser Prozesse sowie deren Wirkungen auf die Geschlechter.[1432]

Auf der 3. Weltfrauenkonferenz der Vereinten Nationen in Nairobi (1985) wurde das GM als politische Strategie vorgestellt. 1994 griff der Europarat im Rahmen eines Lenkungsausschusses für Gleichberechtigung das Thema auf und in Schweden begann die Umsetzung der Methode auf nationaler, regionaler und kommunalpolitischer Ebene. In Deutschland erfolgt eine Grundgesetzänderung, die zur Gleichstellung von Frauen und Männern auch das aktive Hinwirken darauf festschreibt.

Auf der 4. Weltfrauenkonferenz in Peking (1995) wird das Prinzip in der Arbeitsplattform verankert, was die Wirkung hat, dass in allen Mitgliedsstaaten Umsetzungsstrategien zur Implementierung von GM zu entwickeln sind. Im selben Jahr beschließt die UN, dass „gender-perspektive in all policies and programms in the UN system“ (Resolution der Generalversammlung 52/100) bezüglich aller Maßnahmen und Programme verpflichtend anzuwenden. Im Folgejahr verpflichtet sich die EU zur Anwendung des GM-Ansatzes.[1433]

1996 formuliert die Europäische Kommission das Ziel der „Einbindung der Chancengleichheit in sämtliche politischen Konzepte und Maßnahmen der Gemeinschaft.“ (KOM(96) 67 endg. 21.2.1996)[1434]

Als besonderer Punkt ist bezüglich dieser Arbeit noch herauszustellen, dass die beschäftigungspolitischen Leitlinien, die die EU seit 1998 jährlich festlegt, auf vier Säulen beruhen:

- Verbesserung der Beschäftigungschancen
- Entwicklung des Unternehmensgeistes
- Förderung der Anpassungsfähigkeit der Unternehmen und ihrer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen
- Stärkung der Maßnahmen für Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt.

[1430] **Die Leistungserstellungsprozesse sind der primäre Gegenstand der Überprüfung. Dazu zählen:**
Geschäftsprozesse: Sie stehen in direktem Kontakt zu externen Kundinnen und Kunden und stellen Produkte bzw. Dienstleistungen bereit (z.B. Produktentwicklung)
Supportprozesse: Sie repräsentieren Unterstützungsleistungen für andere Bereiche und Prozesse (z.B. Personalentwicklung)
Managementprozesse: Sie umfassen Aufgaben, die von der Führung der Organisation wahrgenommen werden (z.B. Zielvereinbarung, Strategische Planung) Zu diesen Prozessen gehören auch die Arbeitsbeziehungen

[1431] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund, DGB, Abteilung Gleichstellungs- und Frauenpolitik, Hrsg. (2005); Gender Mainstreaming braucht Qualität – Strukturqualität – Prozessqualität – Ergebnisqualität, ein Diskussionsbeitrag, Berlin Mai 2005, Ausgabe 5/05, S. 3

[1432] vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund, DGB, Abteilung Gleichstellungs- und Frauenpolitik, Hrsg. (2005); Gender Mainstreaming braucht Qualität – Strukturqualität – Prozessqualität – Ergebnisqualität, ein Diskussionsbeitrag, Berlin Mai 2005, Ausgabe 5/05, S. 3

[1433] vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Hrsg. (2010); Gender Mainstreaming in http://www.gender-mainstreaming.net/ vom 11.09.2010

[1434] vgl. Europäische Kommission, Hrsg. (1998); Leitfaden zur Bewertung geschlechtsspezifischer Auswirkungen – Gleichbehandlung von Frauen und Männern, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg, S. 3

1999 wird GM als Querschnittsaufgabe über alle vier Säulen festgelegt und 1999 im Amsterdamer Vertrag in rechtlich verbindlicher Form festgeschrieben. Im gleichen Jahr erkennt das Bundeskabinett mit Beschluss vom 23.06.1999 die Gleichstellung von Frauen und Männern als durchgängiges Leitprinzip der Bundesregierung an und bestimmt, diese Aufgabe mittels der Strategie des GM zu fördern. Es folgen u. a. interministerielle Arbeitsgruppen zur Implementierung des GM in die Arbeit aller Ressorts (2000)[1435], die Verankerung des GM in der Gewerkschaft ver.di (2001) als erster Gewerkschaft, die dieses in Deutschland angeht. IN der Festschreibung des GM im Koalitionsvertrag zwischen SPD und Bündnis 90/ Die Grünen am 16.10.2002 steht zu lesen: „Gender Mainstreaming soll als Methode zur Umsetzung des Artikel 3 des Grundgesetzes in allen Ressorts der Bundesregierung nachhaltig verankert werden…“[1436].

Im Juli 2003 wurde durch das Europäische Parlament beschlossen, die Aufstellung öffentlicher Haushalte unter geschlechtsspezifischen Gesichtspunkten zu gestalten – die Einführung des „Gender Budgeting“.[1437]

Als rechtliche Grundlagen für die Anwendung des Gender Mainstreaming als Methode mit dem Ziel der Gleichstellung bzw. der Förderung von Gleichstellung von Männern und Frauen sind die Folgenden zu nennen:

Charta der Grundrechte der Europäischen Union[1438]
Artikel 23, Gleichheit von Männern und Frauen
Die Gleichheit von Männern und Frauen ist in allen Bereichen, einschließlich der Beschäftigung, der Arbeit und des Arbeitsentgelts, sicherzustellen.
Der Grundsatz der Gleichheit steht der Beibehaltung oder der Einführung spezifischer Vergünstigungen für das unterrepräsentierte Geschlecht nicht entgegen.

Vertrag von Amsterdam/EG-Vertrag
Art. 3 Abs. 2 EG-Vertrag[1439]
(1)…
(2) Bei allen in diesem Artikel genannten Tätigkeiten wirkt die Gemeinschaft darauf hin, Ungleichheiten zu beseitigen und die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern.

[1435] **Als Strategie zielt GM darauf ab, durchgängig sicherzustellen, dass Gleichstellung als Staatsaufgabe von allen Akteuren der öffentlichen Verwaltung verwirklicht wird. Bei allen Entscheidungen, also im Hinblick auf Produkte, Außendarstellungen, Personal und Organisation, ist immer zu berücksichtigen, dass sich Frauen und Männer individuell, geschlechtsspezifisch und aufgrund weiterer gesellschaftlicher Strukturen in unterschiedlichen Lebenslagen befinden. Nur wenn die jeweiligen Unterschiede berücksichtigt werden, ist Diskriminierung zu vermeiden. Damit sorgt GM dafür, dass mit scheinbar neutralen Maßnahmen nicht faktisch Benachteiligungen erzeugt wird**; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Hrsg. (2010); Gender Mainstreaming in http://www.gender-mainstreaming.net/ vom 11.09.2010
[1436] Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Hrsg. (2010); Gender Mainstreaming in http://www.gender-mainstreaming.net/ vom 11.09.2010
[1437] **Aufstellung öffentlicher Haushalte unter geschlechtsspezifischen Gesichtspunkten (2002/2198(INI); P5_TA(2003)0323, Gender Budgeting). Grundlage für den Beschluss sind u.a. der EG-Vertrag (Art. 2,3II, 13 u. 141 IV) und die Aktionsplattform der 4. Weltfrauenkonferenz (15.09.1995, Peking)** in BMSFSJ (2010); Gender Mainstreaming – Herkunft und Entwicklung auf internationaler, europäischer und nationaler Ebene in http://www.gender-mainstreaming.net/gm/Hintergrund/herkunft.html vom 11.09.2010
[1438] Europäisches Parlament, Hrsg. (2000); Charta der Grundrechte der Europäischen Union in http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_de.pdf vom 09.04.2009, Seite 13
[1439] **Festschreibung des Gender Mainstreaming am 01.05.1999**; Europäische Union, Hrsg. (2009); EU-Vertrag in http://eur-lex.europa.eu/de/treaties/dat/12002E/htm/C_2002325DE.003301.html vom 10.04.2009

Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland
Art. 3 Abs. 2 GG, Gleichheit vor dem Gesetz

Alte Fassung[1440]	**Neue Fassung**[1441] (seit dem 15.11.1994 in Kraft)
(1) …	*(1) …*
(2) Männer und Frauen sind gleichberechtigt.	*(2) Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.*
(3) …	*(3) …*

Verfassung des Landes Schleswig-Holstein (auch auf Plattdeutsch[1442])
Artikel 6, Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern
Die Förderung der rechtlichen und tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern ist Aufgabe des Landes, der Gemeinden und Gemeindeverbände sowie der anderen Träger der öffentlichen Verwaltung. Insbesondere ist darauf hinzuwirken, dass Frauen und Männer in kollegialen öffentlich-rechtlichen Beschluss- und Beratungsorganen zu gleichen Anteilen vertreten sind.[1443]

GM ist auf Grundlage der gesetzlichen Regelungen ein Auftrag an alle Bereiche z.B. eines Unternehmens und dessen Beschäftigten, die Gestaltung von Prozessen und (Arbeits-)Abläufen (z.B. auch bei Gefährdungsbeurteilungen zu psychischen Belastungen[1444]), bei der Erstellung von Ergebnissen und Produkten, in der Struktur, in Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit, bei der Steuerung (Controlling), den unterschiedlichen Interessen und Lebenssituationen von Frauen und Männern Rechnung zu tragen, sie von vornherein zu berücksichtigen und somit, wenn irgend möglich das Ziel der Gleichstellung von Frauen und Männern effektiv verwirklichen zu können.[1445] Beim GM handelt sich im Betriebsalltag um eine Querschnittsaufgabe, die immer und überall berücksichtigt werden soll: z.B. auch bei der Personalauswahl, -entwicklung, der Gefährdungsbeurteilung bezüglich psychischer Belastungen[1446] (Michael Gümbel, Sonja Nielbock, 2010), der Stellenbesetzung.

[1440] Bundeszentrale für politische Bildung, Hrsg. (1992); Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, Textausgabe, Stand: Dezember 1992, Bonn, S. 12

[1441] Deutscher Bundestag, Hrsg. (2007); Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland in http://www.bundestag.de/parlament/funktion/gesetze/gg_jan2007.pdf vom 09.04.2009 oder
Beck-Texte, Hrsg. (2008); Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland (Auszug) in Arbeitsgesetze, 72, neu bearbeitete Auflage, Stand: 1. Januar 2008, Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, S. 1

[1442] Der Präsident des Schleswig-Holsteinischen Landtages, Hrsg. (2002); De Verfaten von das Land Schleswig-Holsteen – Die Verfassung des Landes Schleswig-Holstein, Kiel, S. 10
De Verfaten von das Land Schleswig-Holsteen
Artikel 6, Woans dat Glikstellen von Fruunslüüd un Mannslüüd verbedert warrt
Dat Land, de Gemeenden un Gemeendeverbänn un de annern Steden, de öffentlich verwalten doot, sorgt dorför, dat Fruunslüüt un Mannslüüt no dat Recht un in den Alldag glieckstellt warrt. Sünnerlich schüllt Fruuns- un Mannslüüd to glieke Delen in Gremien sitten, de no daat öffentliche Recht inricht sünd un in de op kollegiale Aart mitenanner spraken un beslaten warrt.

[1443] Der Präsident des Schleswig-Holsteinischen Landtages, Hrsg. (2002); De Verfaten von das Land Schleswig-Holsteen – Die Verfassung des Landes Schleswig-Holstein, Kiel, S. 11

[1444] vgl. Nielbock, S.; Gümbel, M. (2010); Arbeitsbedingungen beurteilen – geschlechtergerecht – Gender Mainstreaming in der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

[1445] vgl. Klett, H. J.; Schulz-Müller, I.; Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2004); Gender Mainstreaming – Was ist das?, 2. Auflage, Berlin, S. 5

[1446] vgl. Gümbel, M.; Nielbock, S.; Hans-Böckler-Stiftung (HBS) und ver.di Genderpolitik, Hrsg. (2010); Arbeitsbedingungen beurteilen – Geschlechtergerecht, Gender Mainstreaming in der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, Projekt Gender/Stress. Geschlechterrollen und psychische Belastungen in der Arbeitswelt“ (Nr. 2007-998-4 vom 01.07.2007 bis 30.09.2009 im Auftrag der HBS), Januar 2010, Kontaktaufnahme mit den Autoren: www.sujet.de

Alle Politik muss einem „Geschlechter-TÜV“[1447] unterzogen werden. Die immerwährend zu stellende Frage lautet: Was heißt das für die Kollegin? Was heißt das für den Kollegen? (Gisela Pettersson, 2003)

So auch bei der Besetzung von Führungsposition und den hierbei gegebenen Rahmenbedingungen, die ggf. eher Männern entgegenkommen als Frauen, die Methode des GM zu nutzen. Bei der Besetzung von Führungsfunktionen (z.B. Positionen, in denen die Beschäftigten den BR nicht mitwählen dürfen, da sie z.B. Personal eigenmächtig entlassen oder einstellen dürfen) hat der BR kein Mitbestimmungsrecht. Dennoch sollte in Betracht gezogen werden, worauf Bettina Gantenberg und Brigitte Schneider (2003) in ihrer Veröffentlichung hinweisen, nämlich dass dem Betriebsrat eine tragende Rolle bei der Umsetzung bzw. Anwendung des GM im Unternehmen zukommt „Um die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern zu erreichen, sollten Betriebsräte in ihrer Arbeit das Konzept des Gender Mainstreaming anwenden.“ Für andere personellen Maßnahmen, wie z.B. Einstellung, Eingruppierung, Versetzung siehe § 99 BetrVG. Hier kann der BR dafür sorgen, dass GM angewendet wird. Allerdings hat Christina Klenner (2004) als Ergebnis einer Analyse der Auswertung der WSI Betriebsrätebefragung 2003 festgehalten, dass es um die betrieblichen Maßnahmen zur Gleichstellung nicht gut bestellt ist. „Hier sind praktisch keine Fortschritte erkennbar.“[1448] Klenners (2004) Auswertung hat ergeben, nur 4 % der Betriebe haben eine BV zum Thema Chancengleichheit. Betriebsvereinbarungen zum Themenbereich Chancengleichheit kommen vor allem in Betrieben im produzierenden Gewerbe oder im Bereich Banken und Versicherungen vor. Hier spielt die Betriebsgröße eine gewichtige Rolle: In Betrieben mit bis zu 500 Beschäftigten sind BV selten zu finden; in Betrieben ab 1000 Beschäftigten hat jeder fünfte eine solche Vereinbarung.

Auf die Frage, ob Chancengleichheit überhaupt thematisiert werden würde, ergab sich, dass 58 % der befragten Betriebsräte keinerlei Thematisierung angaben, in 40 % sind Gleichstellungsfragen in irgendeiner Form behandelt worden und wenn Chancengleichheit thematisiert worden ist, dann geschah dies vor allem in BR-Sitzungen. In Betriebsversammlungen stand das Thema Chancengleichheit nur gelegentlich auf der Tagesordnung und in 4 % der Gespräche zwischen BR und Arbeitgeber wurde es aufgegriffen. Die überwiegende Mehrheit von rund 80 % der Betriebe mit Betriebsrat ist bisher gleichstellungspolitisch völlig abstinent gewesen.[1449] Mehr als die Hälfte der Betriebe, die geschlechterbezogene Fragen nicht thematisiert haben, sind der Meinung, dass Frauen und Männer im Betrieb gleichbehandelt werden, im Osten sind es sogar 62 %.[1450]

[1447] Pettersson, G. (2003); Neun Stichworte zur Chancengleichheit, Hrsg.: IG-Metall Vorstand, Funktionsbereich Frauen- und Gleichstellungspolitik, Frankfurt am Main, Juni 2003, Bestellnummer Muma FR 26/ 1983-2841, S. 4, Zeile 16

[1448] Klenner, C.; Hans-Böckler-Stiftung, Hrsrg. (2004); Gender – Ein Fremdwort für Betriebsräte? in WSI Mitteilungen, Ausgabe 5/2004, in http://www.boeckler.de/pdf/wsimit_2004_05_Klenner.pdf vom 11.09.2010, S. 285, Zeile 20-21, mittlere Spalte

[1449] vgl. Klenner, C.; Hans-Böckler-Stiftung, Hrsrg. (2004); Gender – Ein Fremdwort für Betriebsräte? in WSI Mitteilungen, Ausgabe 5/2004, in http://www.boeckler.de/pdf/wsimit_2004_05_Klenner.pdf vom 11.09.2010, S. 279

[1450] vgl. Klenner, C.; Hans-Böckler-Stiftung, Hrsrg. (2004); Gender – Ein Fremdwort für Betriebsräte?, S. 279

In einzelnen Branchen oder Betrieben mag das anders sein, aber durch Studien ist belegt, dass es benachteiligende Behandlungen von Frauen in Betrieben gibt. Der Handlungsbedarf wird nicht artikuliert oder vom BR als nicht genügend handlungsrelevant wahrgenommen. Z. B. gibt es in fast einem Drittel der Unternehmen keine Teilzeitarbeit (Kapitel 4.3.7) und dennoch wird kein Handlungsbedarf wahrgenommen.[1451] Mit GM könnte mittelfristig vielleicht etwas erreicht werden, vermutet Christina Klenner (2003), „doch auch wenn mit ‚Gender' die Betroffenheit beider Geschlechter thematisiert wird, so wird es in der Mehrzahl der Fälle auf Aktivitäten hinauslaufen, die die Chancen von Frauen verbessern. Gleichstellung benachteiligter Frauen bedeutet oftmals eine Umverteilung von Chancen, Einkommen und Macht zugunsten von Frauen und einen Abbau männlicher Privilegien. Zuvor müssen Sichtweisen überwunden werden, nach der die soziale und wirtschaftliche Ungleichheit auf einer naturgegebenen Differenz der Geschlechter beruht.

Im Betrieb Gleichstellung zu thematisieren bedeutet, tradierte Rollenmuster infrage zu stellen. Es ist nicht verwunderlich, dass damit Widerstände hervorgerufen werden."[1452] Klenner baut auf ein Gleichstellungsgesetz für die Privatwirtschaft, das zu Gleichstellungsaktionen verpflichtet. (Kapitel 3.1, Durchschnittliche Einkommen von Frauen, Geschlechterbezogene Entgeltungleichheit) Ebenso rät sie zu einer Leitbilddebatte über „Geschlechterdemokratie im Betrieb" verbunden mit einer Top-Down-Strategie mit dem Ziel der höheren Akzeptanz des Themas.

Auch Wolfram Wassermann und Wolfgang Rudolph (2005) stellen fest, dass Gender-Mainstreaming (oder Frauenförderprogramme, die sie aber inhaltlich von GM-Programmen abgrenzen) auf Grundlage des § 20 2a BetrVG nur in 1-3 % der von ihnen untersuchten Betriebe zum Einsatz kommt. Entweder gab es keinen Handlungsbedarf oder Männer und Frauen werden gleichbehandelt. Es wurde aber auch nur in 11 % überhaupt eine Bestandsaufnahme ob eines Bedarfes durchgeführt.[1453]

Nun schließt sich die Frage an, warum es um die Chancengleichheit als Thema und in Maßnahmen zur Verwirklichung so schlecht bestellt ist, wo doch die Gesetzgebung darauf abzielt. Individuelle deutlich frauenfeindliche Aktionen von Männern treten zu selten auf, um den Fortbestand der in Unternehmen vorhandenen Hierarchie zu erklären. Es handelt sich um informelle Vorgehensweisen bzw. Bereiche: „Geschlechterhierarchie wird hier als eine kulturelle Hegemonie des männlichen Geschlechts verstanden, die im Berufsleben von Männern, aber auch von Frauen fortwährend reproduziert wird."[1454] (Stephan Höyng und Ralf Lange, 2004) Die Autoren geben als einen Grund dafür, dass sich in Bezug auf GM und die

[1451] vgl. Klenner, C.; Hans-Böckler-Stiftung, Hrsrg. (2004); Gender – Ein Fremdwort für Betriebsräte?, S. 280
[1452] Klenner, C.; Hans-Böckler-Stiftung, Hrsrg. (2004); Gender – Ein Fremdwort für Betriebsräte?, S. 285, Zeile 1-20
[1453] vgl. Wassermann, W.; Rudolph, W. (2005), Betriebsräte nach der Reform – eine empirische Untersuchung ausgewählter Effekte der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 in der Praxis, Verlag Westfälisches Dampfboot, Münster, S. 147
[1454] Höyng, S.; Lange, R. (2004); Gender Mainstreaming - ein Ansatz zur Auflösung männerbündischer Arbeits- und Organisationskultur? in Neusüss, C.; Meuser, M. (Hrsg.): Gender Mainstreaming. Konzepte - Handlungsfelder - Instrumente. Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn, S. 2, Zeile 4-6

Erreichung von Chancengleichheit entfalteten „interessengeleitete Wahrnehmung“ bzw. Nichtwahrnehmung an, denn in ihrer allgemeinen Bewertung der Frage der Gleichstellung von Frauen und Männern zeigen Männer generell eine große Aufgeschlossenheit. Durchgängig bejahen sie das Prinzip, dass Frauen und Männer gleiche Rechte, Chancen und Stellung haben sollen, und erkennen auch die Notwendigkeit von Gleichstellungsmaßnahmen an. Häufig verharren sie dennoch in Untätigkeit. „Geschlechtsspezifische Diskriminierung nehmen Männer oft nur selektiv wahr.“[1455] So wirken die meisten Männer an der Verhinderung der beruflichen Gleichstellung und Chancengleichheit mit. In den meisten Fällen geschieht dieses allerdings weder strategisch noch bewusst. Doch allein diese Wahrnehmungsmuster erklären immer noch nicht die Männerdominanz im Beruf.[1456] „Eine männlich dominierte Arbeitskultur in Organisationen und Verwaltungen grenzt ganz nebenher Nichtkonforme aus – Frauen und manche Männer.“[1457] (Kapitel 4.2.3, Männerbund Management) „Zusammenfassend lässt sich sagen [, so Stephan Höyng und Ralf Lange (2004)], dass die Auswirkungen der Wahrnehmungsbarrieren, der Arbeitskultur und der Männlichkeiten auf das Geschlechterverhältnis im Beruf erheblich sind. Kaum ein Mann hat ein gezieltes Interesse an der Ausgrenzung und Abwertung von Frauen. Vielmehr verfolgen Männer ihre Interessen, und nehmen dabei kaum wahr, auf wessen Kosten dies geschieht. Gleichstellung wird dadurch eine alltägliche soziale Praxis behindert, die mit Regelungen und Gesetzen sicher nur schwer steuerbar ist.“[1458] Die Autoren sehen als eine Bedingung für eine Organisationsveränderung oder -entwicklung (OE) in einem Unternehmen durch GM eine entsprechende Zieldiskussion, oder nach Klenner (2003) eine Leitbilddiskussion, wobei sich das Management dem Thema annimmt (Top-Down-Strategie) als essentiell an, um eine transparente Arbeitskultur zu erreichen. Im Rahmen der Organisationsentwicklung sollen die Akteurinnen und Akteure hierarchiefrei, der verschiedensten Ebenen offen miteinander arbeiten. Die Qualität von Argumenten und Kreativität steht dabei im Vordergrund. GM stärkt die langfristige Planung und Abschätzung der Folgen des organisatorischen Handelns bis hin zur Evaluation der Umsetzungsschritte.[1459]

[1455] Höyng, S.; Lange, R. (2004); Gender Mainstreaming - ein Ansatz zur Auflösung männerbündischer Arbeits- und Organisationskultur? in Neusüss, C.; Meuser, M. (Hrsg.): Gender Mainstreaming. Konzepte - Handlungsfelder - Instrumente. Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn, S. 2, Zeile 35-36
[1456] vgl. Höyng, S.; Lange, R. (2004); Gender Mainstreaming - ein Ansatz zur Auflösung männerbündischer Arbeits- und Organisationskultur? in Neusüss, C.; Meuser, M. (Hrsg.): Gender Mainstreaming. Konzepte - Handlungsfelder - Instrumente. Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn, S. 3
[1457] Höyng, S.; Lange, R. (2004); Gender Mainstreaming - ein Ansatz zur Auflösung männerbündischer Arbeits- und Organisationskultur? in Neusüss, C.; Meuser, M. (Hrsg.): Gender Mainstreaming. Konzepte - Handlungsfelder - Instrumente. Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn, S. 3, Zeile 18-20
[1458] Höyng, S.; Lange, R. (2004); Gender Mainstreaming - ein Ansatz zur Auflösung männerbündischer Arbeits- und Organisationskultur? in Neusüss, C.; Meuser, M. (Hrsg.): Gender Mainstreaming. Konzepte - Handlungsfelder - Instrumente. Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn, S. 6, Zeile 32-39
[1459] vgl. Höyng, S.; Lange, R. (2004); Gender Mainstreaming - ein Ansatz zur Auflösung männerbündischer Arbeits- und Organisationskultur? in Neusüss, C.; Meuser, M. (Hrsg.): Gender Mainstreaming. Konzepte - Handlungsfelder - Instrumente. Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn, S. 8-9

In Deutschland wurde von Gertraude Krell, Ulrich Mückenberger, Karin Tondorf (2003) die 6-Schritte-Prüfung bzw. das 6-Schritte-Konzept zur erfolgreichen Umsetzung von GM entwickelt.[1460]

Stephan Höyng und Ralf Lange (2004) gehen davon aus, dass durch GM eine Win-Win-Situation für Frauen und Männer herbeigeführt werden kann:

- Lernen über die Dimension Geschlecht in der Arbeitssituation;
- Geschlechterdemokratie als Ziel und normativen Anspruch: Entdeckung einer erstrebenswerten Vision für das organisationale und gesellschaftliche Zusammenleben von Frauen und Männern;
- Einbindung von Fachlichkeit und Planungskompetenz in nachhaltige Planung von Geschlechtergerechtigkeit in positiver Weise.

Vorteile, die von den Beteiligten entdeckt werden können sind gesundheitlicher Art, für Partnerschaften, für soziale Kontakte und die Verwirklichung nicht beruflicher Interessen.[1461]

Die ersten Erfahrungen, die mit der Umsetzung von GM in Organisationen gemacht wurden, ergeben, dass zu Beginn häufig eine Reihe von Übungen zum Perspektivwechsel oder intensive Dialoge zwischen den Geschlechtergruppen und in geschlechtshomogenen Gruppen geführt werden, bis Männer die Dimension möglicher oder tatsächlicher Diskriminierungen aufgrund der Geschlechterzugehörigkeit erkennen können. Insgesamt, so Höyng und Lange (2004) kommt man dann aber zu einer offenen Wahrnehmung und seltener interessengeleitete Nichtwahrnehmung. Beim Erstkontakt mit GM bewegen sich männliche Führungskräfte insbesondere zwischen den Polen „kritisch-distanziert“ und „wohlwollend-aufgeschlossen“.

Neben politischen und juristischen Dimensionen wird männliche Entscheider, insbesondere der betriebswirtschaftliche bzw. der organisationale Nutzen, von GM überzeuen.[1462] Initiierung von Veränderungsprozessen bei denen alle beteiligten Akteure potenziell zu Gewinnern werden können, steht im Vordergrund.[1463]

Genau wie Klenner (2003) sind Stephan Höyng und Ralf Lange (2004) der Ansicht, „das Teilen von Macht, Geld, Prestige und Einfluss wird nicht ohne massive, durch Partikularinteressen geprägte Kämpfe gelingen“[1464].

[1460] vgl. Krell, G.; Mückenberger, U., Tondorf, K. (2003); Gender Mainstreaming: Chancengleichheit (nicht nur) für Politik und Verwaltung in Personalpolitik und Chancengleichheit – Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen; Krell, G. (Hrsg.), 5. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/ GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2008, S. 97-114 oder in Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Hrsg. (2010); Gender Mainstreaming in http://www.gender-mainstreaming.net/gm/Wissensnetz/anhang-arbeitshilfen-breg,did=13562.html vom 20.03.2010

[1461] vgl. Höyng, S.; Lange, R. (2004); Gender Mainstreaming - ein Ansatz zur Auflösung männerbündischer Arbeits- und Organisationskultur? in Neusüss, C.; Meuser, M. (Hrsg.): Gender Mainstreaming. Konzepte - Handlungsfelder - Instrumente. Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn, S. 8-9

[1462] vgl. Höyng, S.; Lange, R. (2004); Gender Mainstreaming - ein Ansatz zur Auflösung männerbündischer Arbeits- und Organisationskultur? in Neusüss, C.; Meuser, M. (Hrsg.): Gender Mainstreaming. Konzepte - Handlungsfelder - Instrumente. Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn, S. 10-11

[1463] vgl. Höyng, S.; Lange, R. (2004); Gender Mainstreaming - ein Ansatz zur Auflösung männerbündischer Arbeits- und Organisationskultur? in Neusüss, C.; Meuser, M. (Hrsg.): Gender Mainstreaming. Konzepte - Handlungsfelder - Instrumente. Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn, S. 12-13

[1464] Höyng, S.; Lange, R. (2004); Gender Mainstreaming - ein Ansatz zur Auflösung männerbündischer Arbeits- und Organisationskultur? in Neusüss, C.; Meuser, M. (Hrsg.): Gender Mainstreaming. Konzepte - Handlungsfelder - Instrumente. Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn, S. 13, Zeile 8-9

Zu berücksichtigen ist auch, dass bei Frauen darum geworben werden muss im OE-Prozess dabei zu sein, denn auch sie unterliegen einer interessengeleiteten Wahrnehmung, die abgebaut werden sollte. Der GM-Ansatz erfordert eine Erweiterung des Blickfeldes bei Frauen. Zum einen bei denen, die schon lange für Emanzipation gekämpft haben und inzwischen nur noch Frauen in Führungspositionen bringen wollen – ohne jede Veränderung in der Arbeitswelt und zum anderen bei jungen Frauen, die Diskriminierung bislang nicht wahrnehmen – wohl in der Hoffnung, dass sie davon nicht betroffen werden.

Stephan Höyng und Ralf Lange (2004) gehen davon aus, dass Regierungen gefordert sind, wenn es darum geht GM-Qualitätsstandards einzuführen, welche den Maßnahmen und dem Anspruch des GM genügen. Das GM ist als umfassende und tief greifende Organisationsentwicklungsmaßnahme zu begreifen. GM darf nur ein Prozess heißen, der die ganze Organisation umfasst und zu dem unter anderem gehört, dass Männlichkeit und die Strukturkategorie Geschlecht thematisiert wird.[1465]

Resümierend ist festzustellen, dass für Frauen auf dem Weg zur gelebten Chancengleichheit in Unternehmen eine Top-Down-Strategie inklusive einer Leitbilddebatte zum Thema GM mit dem Ziel der Einführung des GM im Unternehmen sein kann. Daraus resultiert dann die Genderprüfung in allen Prozessen und Unternehmensbereichen. Der Weg für Frauen in Führung und auch ihr Dasein in Führungspositionen könnte dadurch positiv begleitet werden, da sich Bereiche in denen Frauen benachteiligt werden, herauskristallisieren und verändert werden können.

„In zehn Jahren wollen wir in Deutschland bei Wachstum, Beschäftigung und Innovation in Europa wieder ganz vorn sein. Um das zu erreichen, brauchen wir alle – Frauen und Männer. Gleichstellung in Politik, Gesellschaft und Arbeitswelt muss selbstverständlich werden.“
Bundeskanzlerin Angela Merkel (CDU)[1466]

4.3.3 Total E-Quality Management

Bezugnehmend auf das vorausgestellte Zitat kann Total E-Quality Management als ein vorteilhaftes Instrument der Personalpolitik betrachtet werden, mit dem Fähigkeiten und Qualifikationen von Frauen (und Männer) in alle betrieblichen Prozesse und Entscheidungen einbezogen werden. (Pettersson, 2003)

Total E-Quality steht für Total Quality Management (TQM), ergänzt um die Gender-Komponente (Equality).[1467] Die begriffliche Nähe zum Total Quality Management ist somit

[1465] vgl. Höyng, S.; Lange, R. (2004); Gender Mainstreaming - ein Ansatz zur Auflösung männerbündischer Arbeits- und Organisationskultur? in Neusüss, C.; Meuser, M. (Hrsg.): Gender Mainstreaming. Konzepte - Handlungsfelder - Instrumente. Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn, S. 13-14

[1466] **Angela Dorothea Merkel (geborene *Kasner*; * 17. Juli 1954 in Hamburg) ist eine deutsche Politikerin. Seit dem 10. April 2000 ist sie Bundesvorsitzende der CDU und seit dem 22. November 2005 deutsche Bundeskanzlerin**; Informationen zu Angela Merkel in Wikipedia, Hrsg. (2011); Angela Dorothea Merkel in http://de.wikipedia.org/wiki/Angela_Merkel vom 23.02.2011
in der Imagebroschüre TOTAL E-QUALITY 2006 in Roer, E. M. (2003), S. 475, Zeile 1-4

gewollt, da beide Instrumenten Ziele gemeinsam haben: alle Beschäftigten einzubeziehen, umfassend alle Aufgaben, Abläufe und Ergebnisse im Unternehmen unter die Lupe zu nehmen und die Definition als Führungsaufgabe. Unternehmen, die innovativ, marktorientiert und wettbewerbsfähig agieren wollen, kommen an einer Chancengleichheit orientierten Personalpolitik nicht vorbei. Sie kombiniert die Entwicklung der Potenziale aller Beschäftigten mit der gezielten Förderung von Frauen in Führungspositionen.[1468]

Seit 1997 existiert der Verein „Total E-Quality Deutschland e.V.“. Er „hat sich zum Ziel gesetzt, Chancengleichheit von Frauen und Männern im Beruf zu etablieren und nachhaltig zu verankern. Der Schwerpunkt liegt auf der Förderung von Frauen in Führungspositionen. Neben der Vereinbarkeit von Beruf und Familie geht es um eine chancengerechte Personalbeschaffung und -entwicklung, um die Förderung partnerschaftlichen Verhaltens am Arbeitsplatz und um die Berücksichtigung von Chancengleichheit in den Unternehmensgrundsätzen.“[1469] Dieses Ziel ist nach Roer (2003) dann erreicht, wenn Begabungen, Potenzial und Kompetenz von Frauen gleichberechtigt (an-)erkannt, einbezogen und gefördert werden. Zukunftsweisendes Personalmanagement ist deshalb auch immer Total E-Quality Management.[1470]

Für beispielhaftes Handeln im Sinne einer an Chancengleichheit ausgerichteten Personalführung vergibt der Verein das gleichnamiges Prädikat („Total E-Quality Prädikat“). Es bescheinigt seinem Träger/seiner Trägerin ein erfolgreiches und nachhaltiges Engagement für die Chancengleichheit von Frauen und Männern im Beruf.[1471]

Die Bewerbung für das Prädikat und die Selbstverpflichtung zur Förderung der Chancengleichheit erfolgen auf freiwilliger Basis. Es handelt sich nicht um eine kostenpflichtige Auditierung. Grundlage einer Bewerbung ist das Selbstbewertungsinstrument in Form einer Checkliste, das zugleich Anregungen und Unterstützung bei der Implementierung von Aktivitäten zur Verbesserung der Chancengleichheit von Frauen und Männern bieten soll. Die Checkliste umfasst neben statistischen Angaben und Grundaussagen zur Personalarbeit unter dem Aspekt der Chancengleichheit auch Maßnahmen aus den Aktionsbereichen:

- Beschäftigungssituation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- Personalbeschaffung, Stellenbesetzung und Nachwuchsbewerbung,
- Weiterbildung/PE,
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf,

[1467] Total E-Quality Deutschland e.V., Hrsg. (2010); Informationen zum Wirken des Vereins in www.total-e-quality.de vom 20.03.2010

[1468] vgl. Pettersson, G. (2003); Neun Stichworte zur Chancengleichheit, Hrsg.: IG-Metall Vorstand, Funktionsbereich Frauen- und Gleichstellungspolitik, Frankfurt am Main, Juni 2003

[1469] Total E-Quality Deutschland e.V., Hrsg. (2010); Informationen zum Wirken des Vereins in www.total-e-quality.de vom 20.03.2010

[1470] vgl. Roer, E. M. (2003); TOTAL E-QUALITY: Mit Chancengleichheit zum Erfolg in Personalpolitik und Chancengleichheit – Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen; Krell, G. (Hrsg.), 5. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/ GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2008, S. 475

[1471] Total E-Quality Deutschland e.V., Hrsg. (2010); Informationen zum Wirken des Vereins in www.total-e-quality.de vom 20.03.2010

- Förderung partnerschaftlichen Verhaltens am Arbeitsplatz,
- Institutionalisierung.

Nicht nur Vereinbarkeit wird durch den Einsatz der Checkliste ermöglicht, sondern ein umfassender Blick auf die Gesamtsituation.[1472] Die Auszeichnung durch das Prädikat „Total E-Quality“ soll die Eigeninitiative der Organisationen fördern.

Roer (2003) schreibt dazu: „Organisationen, die eine an Chancengleichheit orientierte Personalpolitik verfolgen, haben im Wettbewerb um die besten Köpfe einen entscheidenden Vorteil. Sie werden belohnt durch motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich mit ihrer Organisation identifizieren und sich langfristig binden wollen. So entsteht eine klassische Win-win-Situation: Für die Organisationen erhöhen sich Leistungskraft und Konkurrenzfähigkeit. Organisationen ohne Frauen in Entscheidungspositionen werden es immer weniger schaffen, im Wettbewerb einer durch Pluralismus gekennzeichneten Gesellschaft bestehen zu können. Es wird in unserer hochkomplex entwickelten Arbeitswelt die Vielfalt sein, die uns in allen Arbeitsbereichen und auf allen Entscheidungsebenen weiter bringt.“[1473]

Bis zum Jahr 2003, in dem der Verein 10 Jahren bestand, hatte er weit mehr als 100 Organisationen aus Wirtschaft, Verwaltung und Wissenschaft mit mehr als 2 Mio. Beschäftigten ausgezeichnet – ein Erfolg auch des ehrenamtlichen Engagements.[1474]

Es kann für Frauen von Vorteil sein, wenn sie in Führung gehen möchten oder bereits in Führung sind, wenn eine an Chancengleichheit orientierte Personalpolitik betrieben wird. Die Erleichterung des Aufstiegs und bzw. oder des beruflichen Alltags könnten positive Folgen sein.

[1472] vgl. Roer, E. M. (2003); TOTAL E-QUALITY: Mit Chancengleichheit zum Erfolg in Personalpolitik und Chancengleichheit – Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen; Krell, G. (Hrsg.), 5. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/ GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2008, S. 476

[1473] Roer, E. M. (2003); TOTAL E-QUALITY: Mit Chancengleichheit zum Erfolg in Personalpolitik und Chancengleichheit – Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen; Krell, G. (Hrsg.), 5. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/ GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2008, Auszug aus einer Rede von Dr. Bernhard Heye und Barbara David, Commerbank AG, anlässlich der Prädikatsvergabe 2003 in Roer, E. M. (2008, Seite 477, Zeile 1-10

[1474] vgl. Roer, E. M. (2003); TOTAL E-QUALITY: Mit Chancengleichheit zum Erfolg in Personalpolitik und Chancengleichheit – Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen; Krell, G. (Hrsg.), 5. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/ GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2008, S. 475

Frauenquoten haben sich in der Vergangenheit als wirksam erwiesen.
Anette von Alemann[1475]

Es geht darum, eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der wirklich Chancengleichheit gelebt wird und Leistungsaspekte eine große Rolle bei Beförderungen spielen. Wichtig ist zudem, dass die Kultur von der Spitze mitgetragen wird. Für mich machen die Menschen den Unterschied und nicht die Quote.
Elke Strathmann[1476]

4.3.4 Die Quote

Im September 2010 hieß es im Aufmacher der Wochenzeitung DIE ZEIT „Die Methode Frau – Eine Revolution kündigt sich an: Sie wird verändern, wie wir morgen arbeiten und leben". Die Artikel beschäftigten sich in erster Linie damit, dass die Arbeitswelt weiblicher werden würde, die Männer in den Führungsetagen jedoch unter sich blieben. „Hilft die Quote?" Es wurde auch die Frage gestellt, was man vom Ausland lernen könne. Ein ausführlicher Diskussionsbeitrag zu vielen Facetten, die auch in der vorliegenden Arbeit diskutiert werden und auch einer zur Quotierung von Frauen in der Arbeitswelt: „Quoten des Anstoßes".[1477] Im Gegensatz zur immer wieder kontroversen Diskussion in Presse, Wirtschaft (z.B. Telekom) und Politik im Jahr 2010 und im Frühjahr 2011 (s. Kapitel 3.1.2) haben sich die Studien, die für diese Arbeit untersucht wurden, bis auf vier, nicht mit dem Thema „Quote bezogen auf Führungspositionen" auseinandergesetzt.

Die vieldiskutierten und umstrittenen harten oder weichen Quoten werden in der Studie von Barbara Schneider (2007) von den befragten weiblichen und männlichen Führungskräften mehrheitlich abgelehnt bzw. für wenig wirksam erachtet.[1478]

Die German Consulting Group (2005), deren Forschungsergebnis insgesamt herausstellt, dass Frauen nicht die richtigen Fähigkeiten für Führungspositionen mitbringen (Kapitel 4.2.3.2 Manager sind männlich [Punkt]) geben den Frauen mittels des Befragungsergebnisses der 220 befragten Männer in Führungspositionen den Karrieretipp „Quote" mit den auf Weg. Allerdings geben das nur 3 % der Befragten an.

Die Accenture Studie „Frauen und Macht – Aufbruch oder Widerspruch?" von 2002 (Falk und Fink) ergab, dass nur 18 % der befragten weiblichen Führungskräfte aus Deutschland, Österreich und der Schweiz aus den Bereichen Wirtschaft, Politik und Wissenschaft in harten Quoten einen erfolgversprechenden Ansatzpunkt sahen, um mehr Frauen in Führung zu bringen. Als beste Strategien, einen höheren Anteil von Frauen in Führungspositionen zu

---

[1475] **Anette von Alemann ist seit 2005 wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie, Arbeitsbereich "Gender"**, www.netzwerk-frauenforschung.de/details_wiss.php?id=108 vom 30.12.2010; Alemann, A. von (2009); Gleichstellung in weiter Ferne, S. 4 Zeile 35-36, rechte Spalte;

[1476] **Seit 2007 ist Frau Strathmann Vorstand Personal und Arbeitsdirektorin bei der Nestlé Deutschland AG**, www.gekeassociates.com/index.php?id=211 vom 30.11.2010; Grabitz, I. (2010); „Menschen machen den Unterschied, nicht die Quote" – Interview mit Nestlé-Managerin Elke Strathmann in Die Welt (Hrsg.), 31. Mai 2010, S. 14

[1477] vgl. Münchhausen, A. von; Finger, E. (2010); Quote des Anstoßes in DIE ZEIT, Hrsg.; Zeitverlag Gerd Bucerius GmbH & Co. KG, Hamburg, Nummer 36, 02. September 2010, S. 71

[1478] vgl. Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 144

erreichen, rangierten „Zielvereinbarungen über Frauenanteile ohne Quoten“ (8/10) und „Aktive Frauenförderung durch verbindliche Quoten“ (9/10) auf den vorletzten beiden Plätzen von 10 Antwortmöglichkeiten.[1479]

Studierende hingegen haben dazu eine andere Auffassung: Svenja Falk und Sonja Fink (2004) haben in der Accenture Studie 900 Studierende im Hauptstudium aus Deutschland, Österreich und der Schweiz danach gefragt, welche Maßnahmen zur Frauenförderung ihnen relevant erscheinen, z.B. Frauenförderung und Quoten. 78 % der Studentinnen und nur die Hälfte der Studenten sprachen sich für Quoten zur Steigerung des Frauenanteils in der Wirtschaft aus.[1480] Ggf. haben Studentinnen gerade in der im Jahr 2007 schwierigen Wirtschaftsphase bemerkt, dass die Luft im Berufsleben wieder dünner wird und ihre Kommilitonen ihnen im Kampf um die Karriere keine Türen aufhalten werden. Nach Auffassung von Barbara Schneider (2007) könnte die Debatte um Gleichstellung und Quoten also wieder an Fahrt gewinnen.[1481] Das tat sie. (siehe hierzu Kapitel 3.1.1, Quoten für Frauen bei der Deutschen Telekom; Kapitel 3.1.2, Frauenquote im Aufsichtsrat)

Vermutlich haben beide Zitatgeberinnen, Annette von Alemann und Erika Strathmann, Recht, wenn zum einen gesagt wird, die Quote sei wirksam (kann ggf. auf moralischen oder rechtlichen Grundlage, erzwungen werden, wenn es nicht anders geht) und zum anderen gesagt wird, dass sich die Kultur in den Unternehmen und an der Unternehmensspitze ändern muss und die Menschen zählen. Bei Henkel wird ähnlich argumentiert wie bei Nestlé: „Eine Frauenquote dagegen gibt es bei Henkel nicht. „Bei uns soll auf jeder Stelle der am besten Geeignete sitzen. Ob das eine Frau oder ein Mann ist, spielt keine Rolle“, sagt ein Firmensprecher. Und fügt hinzu: „Aber wir bemühen uns, mehr Frauen in verantwortungsvollen Positionen zu haben.“ Dass Bagel-Trah Schirmherrin des Betriebskindergartens mit dem kämpferischen Namen „kleine Löwen“ wurde, passt da gut ins Wunschbild.“[1482] Es wäre optimal, wenn das, was die Führungsfrauen aussagen, auch wirklich so gemeint wäre und sich nicht das Bienenkönigin-Syndrom abzeichnete (siehe hierzu Kapitel 4.1.1, Frauen verhindern das Fortkommen von Frauen) – davon muss man zunächst einmal ausgehen. Wenn tatsächlich mehr Frauen, sozusagen „große Löwinnen“, ohne eine Quote in Führungspositionen gelangten, wäre das auch wirtschaftlich und gleichstellungspolitisch sehr gut. „Deutlich mehr Zustimmung findet hingegen die Forderung, dass Positionen im gehobenen Management sowohl mit Frauen, als auch mit Männern besetzt sein sollten, weil dies die Chance auf ökonomischen Erfolg erhöht.“[1483] Männer und Frauen in Führungspositionen sagen, dass mehr Frauen in Führungspositionen ökonomisch sinnvoll und notwendig sind. Auf das Potenzial von hochqualifizierten Frauen können Unternehmen ihrer Auffassung nach nicht verzichten.

[1479] vgl. Falk, S.; Fink, S. (2002); Frauen und Macht – Aufbruch oder Widerspruch?, S. 23, Abbildung 7
[1480] vgl. Falk, S.; Fink, S. (2004); Pragmatisch. Sicherheitsbewusst. Leidenschaftslos?, S. 21; S. 21, Abbildung 8
[1481] vgl. Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 40-41
[1482] Seidel, H. (2009); Aufsichtsräte – Bei Henkel hat eine Frau ohne Quote das Sagen, S. 1, Zeile 19-22
[1483] Wippermann, C. (2009); Brücken und Barrieren für Frauen zu Führungspositionen, S. 2, Zeile 6-8

Strategische Klugheit verlangt heute und in Zukunft Diversität.[1484] (Wippermann, 2009, 2009a) Die Realität bezüglich der Einbindung von Frauen in Führungspositionen (Kapitel 3.1.1) sieht anders aus, nicht zuletzt wegen der strukturellen und sozialen Rahmenbedingungen (siehe hierzu z.B. Kapitel 4.1.2, Token Women – die Frau als Exotin, Kapitel 4.2.2, Geschlechterstereotype; Kapitel 4.2.3, Männerbünde; Kapitel 4.2.3.2, Manager sind männlich [Punkt]).

Quotenregelungen sind „Regelungen, wonach festgesetzte Prozentsätze der in einem Bereich zu besetzenden Funktionen Angehörigen bestimmter, nach Herkunft, ethnischer Zugehörigkeit oder Geschlecht definierter Gruppen vorhanden sind. [Sie führen] zu einem Konflikt mit dem als Diskriminierungsverbot formulierten Gleichheitssatz; versteht man das Gleichheitsgrundrecht als Gruppengrundrecht und als Auftrag, tatsächlich gleiche Lebensverhältnisse, kann eine Quotenregelung mit ihm vereinbar sein.“[1485]

Eine Frauenquote ist gemäß Brockhaus eine „Regelung, die vorsieht, dass in bestimmten Funktionen oder Positionen Frauen in einer angemessenen Zahl vertreten sein müssen. Die Umsetzung einer Frauenquote bedeutet z.B., dass beim Vorliegen gleicher Qualifikationen Frauen männlichen Mitbewerbern so lange vorgezogen werden, bis der mit der Frauenquote festgelegte Wert erreicht ist. Der Europäische Gerichtshof entschied zu gesetzlichen Quotenregelungen im öffentlichen Dienst:

a) Eine Quotenregelung verstößt gegen europäisches Recht, wenn Frauen automatisch und mit absolutem Vorrang gleich qualifizierten männlichen Mitbewerbern vorgezogen werden dürfen.
b) Mit europäischem Recht vereinbar ist eine Quotenregelung, wenn sie bei gleicher Eignung nicht einen unbedingten Vorrang der anordnet, sondern im Wege einer ‚Öffnungsklausel' besondere persönliche Umstände zu berücksichtigen erlaubt.“ [1486]

„Frauenquoten sind eine politische Maßnahme zur Beseitigung der Folgen eines uralten gesellschaftlichen Problems: der Benachteiligung und Diskriminierung von Frauen“[1487] so Susanne Boshammer und Matthias Kayß (1999). Es gibt eine Lücke zwischen dem verfassungsrechtlichen Anspruch in Art. 3 GG und der Wirklichkeit. Diese kann durch eine Quote geschlossen werden. „Frauenquoten sind also kein Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck der Verwirklichung eines gesellschaftlichen Ziels, das weitgehend unstrittig ist: die Gleichberechtigung von Männern und Frauen.“[1488] Der Zweck dieser Form der Gleichstellungs- und Frauenförderung erfreut sich allgemeiner Zustimmung und dennoch sind Quoten strittig. Ungerechte Vorgehensweisen leiden unter ihrer Ablehnung, selbst wenn sie ein hehres Ziel

[1484] Wippermann, C. (2009a), Brücken und Barrieren für Frauen zu Führungspositionen, S. 1
[1485] Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus AG, Hrsg. (2004); Frauenquote (am PC in der Kieler Stadtbibliothek recherchiert), 1 Seite
[1486] Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus AG, Hrsg. (2004); Frauenquote (am PC in der Kieler Stadtbibliothek recherchiert), 1 Seite; **Einen Abriss zur EU-Rechtssprechung liefert Ulrike Compensis (1999) in ihrem Artikel;** vgl. Compensis, U. (1999); Frauenquoten (nicht nur) am Prüfstand des EU-Rechts, S. 150-165
[1487] Boshammer, S., Kayß, M., (1999); Einleitend: Frauenquoten und die Frage nach der Gerechtigkeit, S. 6, Zeile 1-3
[1488] Boshammer, S., Kayß, M., (1999); Einleitend: Frauenquoten und die Frage nach der Gerechtigkeit, S. 7, Zeile 12-15

verfolgen.[1489] Im Folgenden geht es um die verschiedenen Aspekte des Gerechtigkeitsbegriffs und des Gleichheitsideals.

Beate Rössler (1999) vertritt die Auffassung, dass eine Quote (positive Diskriminierung) aus moralischen Gründen geboten ist, da anderweitige gesetzliche Regelungen zwar der formalen Chancengleichheit Rechnung tragen, aber eine wirkliche Gleichstellung nicht ermöglichen. Die normative Gleichheit der Geschlechter ist dann erreicht, wenn Männer und Frauen Rechte und Freiheiten in gleicher Weise in Anspruch nehmen können. Eine Frau wird qua Gesetz nicht daran gehindert.[1490] „Dennoch existiert weiterhin ein extrem effektives System informeller Diskriminierungen, […] ein System, das jedoch in Einzelfällen schwer auf den Punkt zu bringen sein dürfte."[1491] (siehe z.B. auch Kapitel 4.2.3, Männerbund Management) In der Praxis können Frauen nicht immer in gleicher Weise wie Männer ihren Lebensplan entwerfen, sondern sie werden daran gehindert. Die Freiheit hat für Männer und Frauen unterschiedliche Werte. „Quotenregelungen allein würden sicherlich nur ein Beitrag [auf dem Weg zur Chancengleichheit] unter vielen notwendigen sein, mittels derer tatsächlich die gesellschaftlichen Diskriminierungen von Frauen abzubauen waren."[1492]

Es gibt zwei Diskussionsrichtungen für eine umgekehrte oder positive Diskriminierung von Frauen: eine rückwärtsgewandte mit der Idee des Ausgleichs erlittenen Unrechts von Frauen und eine vorwärtsgewandte mit zukunfsorientierten Argumenten mit dem Ziel der Erreichung der Gleichbehandlung der Geschlechter.

Bei der rückwärts gewandten Argumentation wird davon ausgegangen, dass Frauen, aufgrund der jahrhunderlangen Benachteiligung, dem erlittenen Unrecht, nun substantiell und realistisch die gleichen Chancen eingeräumt werden, wie den Männern, wodurch Männer in „Sippenhaft" genommen werden und als Gruppe der Männer diskriminiert werden. „Die Kompensationstheorie ist also im Ganzen eher unplausibel"[1493] so Beate Rössler (1999). Kompensation kann immer nur für persönlich erlittenen Schaden erfolgen, nicht aber über ganze Gruppen hinweg. Stefan Huster (1999) kommt ebenfalls zu dem Ergebnis, dass der kompensatorische Ansatz keine geeignete Begründung für die Quotierung liefert, „da der Gedanke der Entschädigung ein unhintergehbar individuelles Moment beinhaltet: Kompensation zielt auf den Ausgleich eines individuell erlittenen und im Einzelfall nachweisbaren Unrechts.[1494] Was das Verhältnis von Frauen und Männern betrifft, hat heutzutage tatsächlich jede einzelne Frau an der Last vergangener Diskriminierungen zu tragen. Somit ist zu überlegen, ob man nicht aus Effizienzgründen bestimmte Förderprogramme zugunsten der be-

[1489] vgl. Boshammer, S., Kayß, M., (1999); Einleitend: Frauenquoten und die Frage nach der Gerechtigkeit, S. 8-9
[1490] vgl. Rössler, B., (1999); Quotierung als moralisches Problem, S. 34-36
[1491] vgl. Rössler, B., (1999); Quotierung als moralisches Problem, S. 40, Zeile 22-25
[1492] vgl. Rössler, B., (1999); Quotierung als moralisches Problem, S. 39, Zeile 9-11
[1493] Rössler, B., (1999); Quotierung als moralisches Problem, S. 41, Zeile 27
[1494] vgl. Boshammer, S., Kayß, M., (1999); Einleitend: Frauenquoten und die Frage nach der Gerechtigkeit, S. 13

troffenen Gruppe institutionalisieren sollte, weil es einfach nicht mehr machbar ist, jeden Einzelfall auf die Auswirkungen von Diskriminierung zu prüfen.[1495] (Gräfrath, 1999)

Die zukunftsorientierte Argumentation zur Verteilungsgerechtigkeit sieht folgendes vor: „Die Ungleichbehandlung von Frauen und Männern in Quotierungsmaßnahmen wird hier durch das Ziel der Erreichung von Gleichberechtigung der Geschlechter in der Gesellschaft gerechtfertigt“[1496]. Quotenprogramme dienen als Instrumente des sozialen Wandels zur Durchsetzung der Gleichstellung, als bestimmten Form der Verteilungsgerechtigkeit[1497].

Alle, männliche und weibliche Stellenbewerber in Unternehmen, müssen z.B. ein Recht auf „gleiche Behandlung“: Gleiche Verteilung von Lasten, Chancen und Ressourcen einer Gesellschaft haben, wobei die Orientierung an der Idee einer idealen Gesellschaft, deren Durchschnittswohl gefördert würde, in der Gleichheit und Gerechtigkeit verwirklicht wäre, im Vorbergrund steht.[1498] Um „eine Herstellung von Gleichheit ‚um jeden Preis’ geht es [Bernd Gräfrath (1999) nicht, vielmehr] darum, dass Männer und Frauen im Rahmen des Wettbewerbs um Stellen und Positionen gleiche Chancen bekommen“[1499] (Boshammer und Kayß, 1999), und es geht darum, möglichst schnell eine ökonomische Gleichstellung und Beteiligung an gesellschaftlicher Macht zu erreichen. Dabei darf das Bürgerrecht auf Gleichbehandlung nicht im Interesse übergeordneter Nützlichkeitserwägungen, durch eine Frauenquote bzw. größere Verteilungsgerechtigkeit, verletzt werden.[1500]

Das Geschlecht ist keine Garantie für bestimmte Qualifikationen. „Die Qualifikation als Ausdruck und Zeugnis der Eignung für eine Position findet ihre Rechtfertigung in den Geboten der individuellen wie kollektiven Schadensvermittlung bzw. der Nützlichkeit.“[1501] Es wäre also unsinnig jemandem mit dem „richtigen“ Geschlecht eine Aufgabe zu übergeben für die sie oder er die Qualifikation, konkret eine Berufsausbildung o.ä. und Erfahrungen, nicht mitbringt.[1502] (Kayß und Ach, 1999)

Bernd Gräfrath fragt, ob eine Frauenquote das richtige Mittel zur Behebung der jahrhundertelangen Diskriminierung der Frauen durch die Gesellschaft sein kann. Der Autor verneint diese Frage, weil er es nicht als die Aufgabe der Gesellschaft ansieht moralische Vergeltung zu üben. Er geht davon aus, dass die heute lebenden Frauen einen angemessenen Schadensersatz erhalten sollten. Allerdings sieht er es als die Aufgabe der Gesellschaft an, alle Praktiken abzuschaffen, die Menschen aufgrund ihrer Geschlechtszugehörigkeit benachteiligen. Für beides benötige man keine Quote, sondern andere Rahmenbedingungen als auch Kon-

[1495] vgl. Gräfrath, B., (1999); Umgekehrte Diskriminierung, S. 55-56
[1496] Rössler, B., (1999); Quotierung als moralisches Problem, S. 41, Zeile 43-46
[1497] vgl. Gräfrath, B., (1999); Umgekehrte Diskriminierung, S. 59-60
[1498] vgl. Rössler, B., (1999); Quotierung als moralisches Problem, S. 44-47
[1499] Boshammer, S., Kayß, M., (1999); Einleitend: Frauenquoten und die Frage nach der Gerechtigkeit, S. 11, Zeile 25-28
[1500] vgl. Rössler, B., (1999); Quotierung als moralisches Problem, S. 44-47
[1501] Kayß, M.; Ach, J. S. (1999); Quoten und Qualifikationen: Bevorzugung von Frauen und die Frage nach der Gerechtigkeit, S. 104, Zeile 5-8
[1502] vgl. Kayß, M.; Ach, J. S. (1999); Quoten und Qualifikationen: Bevorzugung von Frauen und die Frage nach der Gerechtigkeit, S. 104

troll- und Beschwerdeinstanzen, damit Chancengleichheit, z.B. bei der Stellenvergabe, erreicht werden kann. Hierzu gehören Förderprogramm und Kinderbetreuungsmöglichkeiten, die die „Wettbewerbsnachteile" von Frauen kompensieren, so der Autor. Chancengleichheit bedeutet, dass alle Frauen, die sich beworben haben, eine faire Chance erhalten, so dass sie nicht benachteiligt werden.[1503] „Wer statt Chancengleichheit Quotierung fordert, muss sich [nach Bernd Gräfrath] darüber im klaren sein, dass es sich bei tatsächlich um voneinander unabhängige Alternativen handelt: Quotierung ist kein Mittel zur Erreichung von Chancengleichheit. Quotierungsprogramme zielen eher auf die schneller Eroberung gesellschaftlicher Macht durch eine Gruppe der Gesellschaft."[1504] Dennoch wird sich der Anteil der Frauen in prestigeträchtigen Positionen nur sehr langsam erhöhen.

Nach Martina Herrmann (1999) kommt die Frauenförderung in Form von Quoten, leicht ins Schwanken, da sie im Grunde genommen gegen den Gleichbehandlungsgrundsatz verstößt: „Wenn Frauen gefördert werden, werden Männer ungleich behandelt."[1505] Auf der einen Seite benachteiligen Frauenförderprogramme Männer qua Geschlecht[1506], da sie sich noch so sehr anstrengen können und bleiben dennoch immer aus dem Kreis der Bewerberinnen ausgeschlossen. Andererseits aber dienen Förderprogramme für Frauen dazu, bestehende Benachteiligungen von Frauen abzubauen, zu kompensieren: alle Karrieren und Möglichkeiten stehen Frauen formal offen, faktisch aber ist das nur bei Männern so („Männerförderprogramme"[1507]). „Es ist in vielen Fällen individuell ungerecht im Sinne der ausgleichenden Gerechtigkeit, Frauen zu fördern. Das ist bedauerlich. Es ist allerdings zumutbar, weil es, […], keine vernünftige andere Möglichkeit gibt, ein im Vergleich dazu wichtiges Ziel zu erreichen."[1508] Letztlich bleibt aus Sicht der Autorin die Herstellung von Gleichheit innerhalb der Gesellschaft das Ziel von entscheidender Bedeutung und die Quote das einzige vernünftige Mittel, dieses Ziel zu erreichen. Aufklärung wäre zwar moralisch betrachtet ein sehr „sauberer Hebel" aber nicht besonders effektiv. Frauenbevorzugung durch eine Quote ist aber der direkte und erfolgversprechende Weg.[1509] „Auch Gerechtigkeit ist eine Frage von Graden, deren Verwirklichung […] Kompromisse verlangt."[1510] Schaden und Nutzen sind abzuwägen. In Anbetracht des Dilemmas soll, so Martina Herrmann (1999) eine flexible Frauenförderung vorangetrieben werden, um eine effektive Gleichstellung der Frauen zu ermöglichen und gleichzeitig die Ungerechtigkeiten zu minimieren.[1511] Klagen bezüglich der Bevorzugung von Frauen, bieten angesichts ihres weitgehenden Realitätsmangels aus der Warte von Martina

[1503] vgl. Rössler, B., (1999); Quotierung als moralisches Problem, S. 70-71
[1504] Rössler, B., (1999); Quotierung als moralisches Problem, S. 72, Zeile 18-23
[1505] Herrmann, M., (1999); Quotierung als Mittel gerechter Verteilung, S. 78, Zeile 30-31; S. 79
[1506] **Sehr intensiv und ausführlich diskutiert** bei vgl. Kayß, M.; Ach, J. S., (1999); Quoten und Qualifikationen: Bevorzugung von Frauen und die Frage nach der Gerechtigkeit, S. 6-14
[1507] Herrmann, M., (1999); Quotierung als Mittel gerechter Verteilung, S. 80, Zeile 21
[1508] Herrmann, M., (1999); Quotierung als Mittel gerechter Verteilung, S. 82, Zeile 1-6
[1509] vgl. Herrmann, M., (1999); Quotierung als Mittel gerechter Verteilung, S. 90-92
[1510] vgl. Boshammer, S., Kayß, M., (1999); Einleitend: Frauenquoten und die Frage nach der Gerechtigkeit, S. 12, Zeile 18-19
[1511] vgl. Boshammer, S., Kayß, M., (1999); Einleitend: Frauenquoten und die Frage nach der Gerechtigkeit, S. 12

Herrmann (1999) eher Anlass zur Besorgnis.[1512] „Das Thema Frauenförderung, Frauenquote, Gleichstellung bleibt noch lange aktuell.“[1513]

Ungleiche Fälle sind ungleich zu behandeln, so Ulrike Compensis (1999), denn nur durch Frauen bevorzugende Ungleichbehandlung der Geschlechter kann auf Dauer die Benachteiligung von Frauen abgebaut werden.[1514] Begünstigende Maßnahmen und Quoten sind erforderlich, solange im jeweiligen Bereich Männer überrepräsentiert sind und real bessere Chancen haben. „Erst wenn durch solche Maßnahmen vorhandene Differenzen abgebaut sind, würde aus dem Programmsatz des Art. 3 Abs. 2 Satz 1 GG wirklich Realität.“[1515] Die Autorin zeigt in ihrem Artikel auch, dass bei allen Diskussionen und politischen Debatten um Quoten Entscheidungsträgerinnen und -träger noch ein eher gering ausgeprägtes Problembewusstsein aufweisen.[1516] „Solange dies so sei, werde die Benachteiligung von Frauen und mit ihr die Frauenquote ein ständiges Thema in der Öffentlichkeit und in der Politik bleiben.“[1517]

Stefan Huster (1999) favorisiert die zukunftsorientierte Begründung für die Quote, nach der sie der Herstellung der Chancengleichheit in der Gesellschaft dient.[1518] „Die heute noch vorhandenen Diskriminierungen von Frauen sind keine „harten“ rechtlichen Benachteiligungen, sondern strukturelle Diskriminierungen, die auf traditionelle Rollenverständnisse und Vorurteile zurückgehen, die den Beteiligten selbst z. T. gar nicht bewusst sein dürften.“[1519] Anders als Bernd Gräfrath (1999) ist er der Ansicht, dass diese Opfer nicht entschädigt werden können. Es kann nur versucht werden, die Rollenverständnisse und Vorurteile durch geeignete Maßnahmen für die Zukunft zu bekämpfen, so „dass keine Frau wegen ihres Geschlechts Nachteile zu erleiden hat.“[1520]

Neben unterschiedlichen anderen Veränderungen können Quoten helfen, weibliche Rollenvorbilder für Frauen, die ggf. in Führung kommen möchten und Entscheidungsträger zu schaffen, die bemerken, dass Frauen sehr wohl in der Lage sind, derartige Tätigkeiten zu leisten und somit strukturelle Diskriminierungen für die Zukunft überwinden helfen.[1521] „Wo Frauen erfolgreich arbeiten, schwinden die Vorbehalte ihnen gegenüber. Frauen müssen daher entsprechende Startchancen erhalten.“[1522] Gute Erfolge von Frauen relativieren negative und positive Vorurteile „Dann wird das Verhalten nicht länger dem äußeren Ge-

[1512] vgl. Herrmann, M., (1999); Quotierung als Mittel gerechter Verteilung, S. 75
[1513] Herrmann, M., (1999); Quotierung als Mittel gerechter Verteilung, S. Seite 76, Zeile 2-3
[1514] vgl. Compensis, U., (1999); Frauenquoten (nicht nur) am Prüfstand des EU-Rechts, S. 151
[1515] Compensis, U., (1999); Frauenquoten (nicht nur) am Prüfstand des EU-Rechts, S. 151, Zeile 7-9
[1516] vgl. Boshammer, S., Kayß, M., (1999); Einleitend: Frauenquoten und die Frage nach der Gerechtigkeit, S. 14
[1517] Boshammer, S., Kayß, M., (1999); Einleitend: Frauenquoten und die Frage nach der Gerechtigkeit, S. 14, Zeile 17-19
[1518] Boshammer, S., Kayß, M., (1999); Einleitend: Frauenquoten und die Frage nach der Gerechtigkeit, S. 13
[1519] Huster, S., (1999); Frauenförderung zwischen individueller Gerechtigkeit und Gruppenparität- Zu einigen Grundfragen der Rechtfertigung von Quotenregelungen, S. 132, Zeile 23-25, S. 133, Zeile 1-2
[1520] Huster, S., (1999); Frauenförderung zwischen individueller Gerechtigkeit und Gruppenparität- Zu einigen Grundfragen der Rechtfertigung von Quotenregelungen, S. 133, Zeile 9-11
[1521] vgl. Huster, S., (1999); Frauenförderung zwischen individueller Gerechtigkeit und Gruppenparität- Zu einigen Grundfragen der Rechtfertigung von Quotenregelungen, S. 134
[1522] Domsch, M.; Regnet, E. (1990); Personalentwicklung für weibliche Fach- und Führungskräfte; S. 117, Zeile 24-25

schlechtsmerkmal zugeschrieben, sondern – ebenso wie bei Männern – ihrer Persönlichkeit“[1523] (Domsch und Regnet, 1990)

„Quotierte“ Frauen sind nach Stefan Huster (1999) Instrumente einer sozialpolitischen Maßnahme als Identifikationsfiguren für andere Frauen. Sie sind daher als gesellschaftspolitische Instrumente anzusehen, die die Herstellung individueller Chancengleichheit bezwecken“[1524] und schwer greifbare Benachteiligungen[1525] abbauen sollen. Frauen haben kein persönliches Recht auf einen Quotenplatz.[1526] Wenn Auswirkungen von Quoten mit individuellen Rechten kollidieren, dann stehen sie unter dem Gebot der Verhältnismäßigkeit.[1527] Quotierungen haben eine symbolische Wirkung, „sie stellen nicht selbst die Verteilung sicher, sondern versuchen nur die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass eine solche Verteilung zustande kommen kann.“[1528] „Quoten wirken […] nur mittelbar: Nicht sie selbst stellen Chancengleichheit her, sondern erst die durch sie ausgelösten gesellschaftlichen Einstellungsveränderungen tun dies.“[1529]

Michael Domsch und Erika Regnet (1990) sagen ganz klar, dass das Ziel von Quoten die Besetzung einer bestimmten Anzahl von Fach- und Führungspositionen mit Frauen ist, mit einem bewussten Verzicht auf die Regulierung durch den Markt. Quoten bringen Vor- und Nachteile mit sich:

Pro Quoten…	Contra Quoten…
• Lassen sich am wirkungsvollsten und sichersten Situationsänderungen erzielen • durch die Präsenz von Frauen in Führungspositionen am effizientesten und schnellsten Einstellungsänderungen und • Abbau von Vorurteilen erreichen (Meinungen mit neuen Gegebenheiten überprüft und modifiziert)	• Stören das Betriebsklima • Stempeln Frauen zu einer schutzbedürftigen Gruppe ab • Wären mangels Masse nicht erfüllbar • Sind mit einer marktwirtschaftlichen Orientierung nicht vereinbar[1530]

[1523] Domsch, M.; Regnet, E. (1990); Personalentwicklung für weibliche Fach- und Führungskräfte; S. 117, Zeile 30-31
[1524] Huster, S., (1999); Frauenförderung zwischen individueller Gerechtigkeit und Gruppenparität- Zu einigen Grundfragen der Rechtfertigung von Quotenregelungen, S. 139, Zeile 21-23
[1525] vgl. Huster, S., (1999); Frauenförderung zwischen individueller Gerechtigkeit und Gruppenparität- Zu einigen Grundfragen der Rechtfertigung von Quotenregelungen, S. 148
[1526] vgl. Huster, S., (1999); Frauenförderung zwischen individueller Gerechtigkeit und Gruppenparität- Zu einigen Grundfragen der Rechtfertigung von Quotenregelungen, S. 139
[1527] vgl. Huster, S., (1999); Frauenförderung zwischen individueller Gerechtigkeit und Gruppenparität- Zu einigen Grundfragen der Rechtfertigung von Quotenregelungen, S. 148
[1528] Huster, S., (1999); Frauenförderung zwischen individueller Gerechtigkeit und Gruppenparität- Zu einigen Grundfragen der Rechtfertigung von Quotenregelungen, S. 139, Zeile 14-17
[1529] Huster, S., (1999); Frauenförderung zwischen individueller Gerechtigkeit und Gruppenparität- Zu einigen Grundfragen der Rechtfertigung von Quotenregelungen, S. 135, Zeile 4-6
[1530] vgl. Domsch, M.; Regnet, E. (1990); Personalentwicklung für weibliche Fach- und Führungskräfte, S. 117

In den oben aufgeführten Inhalten gibt es gute Gründe gegen Quoten, z.B. die Kompensation jahrhundertelanger Benachteiligung von Frauen, die so nicht möglich ist, die Diskriminierung von Männern als Gruppe, die individuelle Diskriminierung von Männern, der Versuch das gesellschaftliche Denken und Handeln schnell verändern zu wollen etc., und gute Gründe für Quoten, z.B. wirkungsvolle Erhöhung der Frauen auf Fach- und Führungspositionen, Implementierung von Gleichstellungs- und Frauenförderprogrammen, Einstellungsänderungen, Abbau von Vorurteilen, ggf. eine langfristige Änderung des gesellschaftlichen Handelns und Denkens etc.

Bei den Frauen, die von Quotenregelungen profitieren, sollte man davon ausgehen, dass sie sich über die Positionen freuen, in die sie gelangen, so nicht nur das Geschlecht im Vordergrund stand, sondern auch die Qualifikationen ein Ausfüllen der Tätigkeit gut zulassen. Allerdings gibt Neuberger auch zu bedenken, dass „viele fähige Frauen […] Quotenregelungen ab [lehnen], weil sie glauben diskriminiert zu werden, wenn sie nicht wegen ihrer Leistungen sondern aus formalen Gründen befördert oder eingestellt werden. Die Existenz formaler Vorschriften stimuliert – manche sagen: in erster Linie – die kreative Phantasie, diesen Vorschriften auf dem Papier zu folgen, sie aber im konkreten Leben trickreich auszuhebeln.“[1531] (Neuberger, 2002) Martina Herrmann (1999) gibt zu bedenken, dass unter der Quote die Selbstachtung leiden kann, da frau auf eine „unverdiente“ Karriere nicht stolz sein kann oder möchte.[1532] „Niemand will eine „blöde Quotenfrau“ sein, doch ohne Quote ändert sich die Wirklichkeit nur mit geologischem Tempo. Und „blöde“ muss eine Quotenfrau noch lange nicht sein.“[1533] (Pawelitzki, 2009) So werden Frauen selbst zu Quotengegnerinnen und opponieren gegen ein Instrument der Gleichstellungs- und Frauenförderung, das ihnen auf den Weg und auf dem Weg helfen könnte. Matthias Kayß und Johann S. Ach (1999) machen deutlich, dass Quotengegner „es als Unrecht [empfinden], wenn Frauen den Männern bei gleicher und erst recht bei geringerer Qualifikation vorgezogen werden, unabhängig davon, ob dies dem Ziel der Gleichstellung von Frau und Mann dienlich ist oder nicht.“[1534] Die Empörung vor allem von Seiten der Männer gegenüber der quotenbasierten Bevorzugung von Frauen bei gleicher Qualifikation geht kaum auf den Qualifikationsbegriff zurück, vielmehr bedeutet die Umsetzung der Quote Teilhabe an der wirtschaftlichen und politischen Macht, die Frauen dadurch eröffnet wird.[1535] Quoten behalten aber einen individualistischen Ansatz: „Hergestellt werden soll hier die Chancengleichheit, d.h. Frauen sollen nicht deshalb weniger Möglichkeiten haben, weil sie Frauen sind und in der Gesellschaft Vorurteile existieren, die

[1531] Neuberger, O. (2002); Führen und führen lassen, S. 780, Zeile 21-26
[1532] vgl. Herrmann, M., (1999); Quotierung als Mittel gerechter Verteilung, S. 93
[1533] Pawelitzki, A.; Nordelbisches Frauenwerk, Hrsg. (2009); Frauen wir eine Frauen-Quote?; S. 9, Zeile 29-32
[1534] Kayß, M.; Ach, J. S. (1999); Quoten und Qualifikationen: Bevorzugung von Frauen und die Frage nach der Gerechtigkeit, S. 103, Zeile 11-15
[1535] vgl. Kayß, M.; Ach, J. S. (1999); Quoten und Qualifikationen: Bevorzugung von Frauen und die Frage nach der Gerechtigkeit, S. 104-105

sich in der Fremd- und Selbsteinschätzung von Frauen nachteilig auswirken.“[1536] (Huster, 1999)

Praktische Ansätze zur Umsetzung einer (Frauen-)Quote im Rahmen der Gleichstellungs- und Frauenförderung finden sich bei Oswald Neuberger (2002)[1537], bei Bernd Gräfrath (1999)[1538], Domsch und Regnet (1990)[1539].

Bei allen Quoten und Förderplänen darf aber eines nicht vergessen werden „Frauen und Männer haben eben auch unterschiedliche private und berufliche Vorlieben,“[1540] (Gräfrath, 1999) die sich möglicherweise nur bedingt verändern lassen.

‚Would you tell me, please, which way I ought to go from here?’
‘That depends a good deal on where you want to get to,’ said the Cat.
‘I don’t much care where –‘, said Alice.
‘Then it doesn’t matter which way you go,’ said the Cat.
‘– so long as I get somewhere,’ Alice added as an explanation.
‘Oh, you’re sure to do that,’ said the Cat, ‘if you only walk long enough.’
Lewis Carroll[1541]

4.3.5 Mentoring

Aufgrund dessen, dass es strukturelle Benachteiligungen gibt, die wirken, z.B. Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Frauen ggf. mit dem Selbstzweifel leben sich zu fragen „Kann ich das? Bringe ich die notwendigen Fähigkeiten mit, um diesen Job gut zu machen?“ befinden sich Frauen in Leitungs- und Führungspositionen in der Minderheit und sind in Entscheidungs- und Beratungsgremien unterrepräsentiert.[1542] „Übertriebene Selbstzweifel können dazu führen, dass Frauen sich von Bewerbungen auf Positionen mit Führungs- und Leitungsfunktionen abhalten lassen. Um auf der Karriereleiter voranzukommen, müssen Frauen selbstbewusst und risikofreudig ihre Chancen nützen.“[1543] Einflussfaktoren wie „Selbstdarstellung“ oder „Kontakte“, die eine Karriere fördern können, werden von vielen Frauen unterschätzt. Aus einer US-Amerikanischen Studie geht hervor, dass Frauen die folgende Reihung der Wichtigkeit für die Karriere nach vornehmen: an erster Stelle befindet sich die fachliche Leistung, gefolgt von der Selbstdarstellung und dann erst kommen Beziehungen und

[1536] Huster, S., (1999); Frauenförderung zwischen individueller Gerechtigkeit und Gruppenparität- Zu einigen Grundfragen der Rechtfertigung von Quotenregelungen, S. 134, Zeile 13-17
[1537] vgl. Neuberger, O. (2002); Führen und führen lassen, S. 779
[1538] vgl. Gräfrath, B., (1999); Umgekehrte Diskriminierung,S. 59
[1539] vgl. Domsch, M.; Regnet, E. (1990); Personalentwicklung für weibliche Fach- und Führungskräfte, S. 117
[1540] Gräfrath, B., (1999); Umgekehrte Diskriminierung, S. 61, Zeile 30-31
[1541] **Lewis Carroll (* 27. Januar 1832 in Daresbury im County Cheshire; † 14. Januar 1898 in Guildford im County Surrey; eigentlich Charles Lutwidge Dodgson) war ein britischer Schriftsteller des viktorianischen Zeitalters, Fotograf, Mathematiker und Diakon.** Carroll, L. (1962); Alice’s Adventures in Wonderland / Through the Looking Glass, Combined Volume, 30 Auflage, Puffin Books, London, S. 87, Zeile 22-30, S. 88, Zeile 1-2; Informationen zu Lewis Carroll in Wikipedia, Hrsg. (2011); Lewis Carroll in http://de.wikipedia.org/wiki/Lewis_Carroll vom 23.02.2011; **Alice im Gespräch mit der Grinsekatze.**
[1542] vgl. Hug-von Lieven, C. (2003); Grußwort, S. 7
[1543] Hug-von Lieven, C. (2003); Grußwort, S. 7, Zeile 26-28

Kontakte.[1544] „Beruflicher und öffentlicher Erfolg ist eben auch von Insiderwissen, von Kontakten und Unterstützung abhängig“[1545], so Christiane Hug-von Lieven (2003).

Kontakte müssten aber nach Ansicht von Segermann-Peck (1994) und Barbara Schneider (2007) weit vorne stehen: ohne andere Menschen, die einen für fähig, versiert und kompetent halten, ist kein Fortkommen möglich.

Ohne Kontakte passiert Frauen folgendes: „Viele Blumen haben schon im Verborgenen geblüht und ihren Duft ins Leere verströmt, weil zufällig niemand vorüberging.“[1546] (Segermann-Peck, 1994) Es darum, gesehen zu werden und „Duftmarken“ zu hinterlassen, die sich bei anderen möglichst positiv einprägen und Kontakte aufzubauen. Sorge für dich selbst, bevor es kein anderer tut.[1547] (Schnellbügel, 2003) Vor allem Frauen sollten sich stärker als bisher auf die Vorteile eines solchen (informellen) Kontaktnetzes (Netzwerkes, dem die Mentorin oder der Mentor bestenfalls angehört) besinnen. Es gilt herauszufinden, wer an den Schalthebeln der Macht sitzt und alle wichtigen Kontakte zu pflegen, ggf. im Betriebssportverein, im Weinlokal, beim Theaterbesuch oder beim Firmenessen. Wenn durch Abwesenheit geglänzt wird, entgehen Frauen mehr Kontakte und Informationen, als sie glauben wollen. Aber wer Beziehungen hat und diese zu nutzen weiß, gibt seiner bzw. ihrer Karriere einen Schubs und kommt schneller nach oben.[1548] Wie auch immer das Mentoring genannt wird und in welchem Rahmen es stattfinden mag, entscheidend ist immer, dass Frauen (und ggf. auch Männer, wenn sie noch nicht sozusagen automatisch in ein Netzwerk, ein Old- oder New Boys Network oder einen Männerbund eingebunden wurden) dabei lernen, wie sie durch gegenseitige Unterstützung Karriere machen können.[1549] (Segerman-Peck, 1994)

„Wer versucht, eine Spitzenposition anzustreben, muss auch dafür sorgen, bekannt und beachtet zu werden.“[1550] Managerinnen und Manager wissen um die Bedeutung eines hervorragenden Kommunikations- und Networking-Managements. Mit fachliche Qualifikationen und sozialer Kompetenz allein lässt sich keine Karriere machen.[1551] (Schneider, 2007)

Dieses und noch einiges mehr ist, so Margaretha Müller (2007), durch ein an den Potenzialen von Mentees ansetzenden Mentorings im Rahmen einer strategischen Maßnahme der Personalentwicklung[1552] formell oder auch – ohne strategische Maßnahme – informell möglich.[1553] (Noe, 1988) Der Ansatz des Mentorings an Potenzialen und nicht an Defiziten ist ein Zeichen dafür, dass vieles von dem, was für die Lösung von Herausforderung benötigt wird,

[1544] vgl. Hug-von Lieven, C. (2003); Grußwort, S. 7
[1545] Hug-von Lieven, C. (2003), Grußwort, S. 8, Zeile 6-8
[1546] Segerman-Peck, L. M. (1994); Frauen fördern Frauen, S. 65, Zeile 22-23
[1547] vgl. Schnellbügel, H. (2003); inner core competence – vom inneren Kraftpunkt aus denken, sprechen und handeln, S. 51-53
[1548] vgl. Segerman-Peck, L. M. (1994); Frauen fördern Frauen, S. 103-104
[1549] vgl. Segerman-Peck, L. M. (1994); Frauen fördern Frauen, S. 183
[1550] Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 168, Zeile 4-5
[1551] vgl. Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 169
[1552] Müller, M.; Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2007); Das ehrenamtliche Mentoring-Projekt des Bundesfrauenrates – Ein Erfolgsmodell, S. 7
[1553] vgl. Noe, R. A. (1988) in Sonntag, Kh.; Stegmaier, R. (2006); Verhaltensorientierte Verfahren der Personalentwicklung, S. 288

in den Menschen bereits vorhanden ist. Es geht darum, diese Potenziale zu finden und weiterzuentwickeln![1554] (Schnellbügel, 2003)

Formelle „Mentoring-Programme für Frauen sind im öffentlichen Dienst und privater Wirtschaft und auch in politischen Systemen ein erprobtes und etabliertes Instrument zur Förderung von Chancengleichheit in Haupt- und Ehrenämtern sowie ein Beitrag zur Organisationsentwicklung.“[1555] Gedanklich wird im Folgenden auf Frauen in der Rolle der Mentee Bezug genommen und nicht auf Männer, die eher durch Netzwerke für Männern von Männern, z.B. Männerbund, Old- oder New Boys Network eingebunden sind und hieraus ggf. eine Art Mentoring erfahren.

„Das Konzept des Mentoring bezeichnet im Allgemeinen die Beziehung zwischen einem Senior (Mentor) und einem Junior (Protegé) einer Organisation, wobei der an Erfahrung reichere Mentor den Protegé bei der Orientierung und persönlichen Entwicklung in der Arbeitswelt unterstützt.“[1556]

„Mentoring ist ein Prozess, in dem […] die Mentorin die Karriere und die Entwicklung einer anderen Person, der Mentee, außerhalb einer normalen Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehung unterstützt. Bei Mentoring handelt es sich um eine geschützte Beziehung, in der Lernen und Experimentieren stattfinden kann, potenzielle Fähigkeiten und neue Kompetenzen entwickelt werden können.“[1557] Es verläuft nach Kram (1983, 1985) in drei Phasen:

1 Phase: Initiation, d.h. Aufbau der Beziehung zwischen den Akteuren und Akteurinnen

2 Phase: Kultivierung, d.h. ein starker wechselseitiger Austausch findet statt

3 Phase: Loslösung, d.h. Lockerung und Neudefinition der Beziehung.[1558]

Die in der Mentoringbeziehung befindlichen Akteure und/oder Akteurinnen agieren dabei „auf gleicher Augenhöhe“.[1559] (Müller, 2007)

Zu Beginn eines Mentoringprozesses, in der ersten Phase, kann es der Mentee passieren, dass er oder sie nicht so reicht weiß, wie sein oder ihr Ziel aussieht, dass sie mit Hilfe der Mentorin oder dem Mentor erreichen möchte und dass sich ein Dialog ähnlich dem aus Alice im Wunderland zwischen der Grinsekatze (Cheshire Cat) und Alice abspielt (siehe Zitat zu Beginn des Unterkapitels). Das sollte sich jedoch recht schnell ändern, denn in Mentoringprogrammen finden sich Teilnehmerinnen wieder, die sich entwickeln, in ihrem Leben etwas

[1554] vgl. Schnellbügel, H. (2003); inner core competence – vom inneren Kraftpunkt aus denken, sprechen und handeln, S. 51-53
[1555] Kress, U. (2003); Mentoring Programme Präsentation verschiedener Konzeptionen, S. 15, Zeile 17-20; BMFSFJ, Hrsg. (2008), 2. Bilanz Chancengleichheit: Frauen in Führungspositionen, S. 27
[1556] Kram, K. E. (1985) in Sonntag, Kh.; Stegmaier, R. (2006); Verhaltensorientierte Verfahren der Personalentwicklung, S. 286, Zeile 39-42
[1557] nach Deutsches Jugendinstitut (DIJ): Mentoring für Frauen in Europa, München 1998 in Müller, M.; Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2007); Das ehrenamtliche Mentoring-Projekt des Bundesfrauenrates – Ein Erfolgsmodell, S. 7, Zeile 4-8
[1558] vgl. Kram, K. E. (1983, 1985) in Sonntag, Kh.; Stegmaier, R. (2006); Verhaltensorientierte Verfahren der Personalentwicklung, S. 288
[1559] vgl. Müller, M.; Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2007); Das ehrenamtliche Mentoring-Projekt des Bundesfrauenrates – Ein Erfolgsmodell, S. 7

verändern oder voranbringen wollen und gezielt, gemeinsam mit einer Vertrauensperson (Mentorin oder Mentor) daran arbeiten möchten.[1560] (Schneider, 2007)

Der Begriff „Mentor“ stammt ursprünglich aus der griechischen Mythologie: Während Odysseus’ Abwesenheit beauftragte dieser seinen Freund Mento, sich um seinen Sohn Telemachos zu kümmern und ihn zu erziehen.[1561] (Bühler, 1994; Wolf, 2008) Die ursprüngliche Bedeutung von Mentor ist „väterlicher Freund“ oder „Lehrer“.[1562] Mentoren oder Mentorinnen sind „Personen, die ein persönliches Interesse daran haben, einer weniger erfahrenen Person bei ihrer beruflichen Entwicklung zu helfen“[1563]. Ihn oder sie zeichnen nach Gerhard Blickle und Marc Solga (2006) die folgenden Eigenschaften beispielsweise aus:

- verfügt über große berufliche Erfahrung;
- ist einerseits mächtig und sozial kompetent;
- taugt als Vorbild und Rollenmodell;
- kennt die Mikropolitik des Unternehmens genau und führt den oder die Mentee ein;
- macht das Einflusshandeln für den oder die Mentee erlebbar;
- stellt herausfordernde Aufgaben an den oder die Mentee;
- etc.[1564]

In Bezug auf die fachliche und moralische Dimension seiner Persönlichkeit stellt das Mentoring hohe Anforderungen an die Mentorin oder den Mentor. Unauffälliges Beobachten und vorsichtiges Diagnostizieren, aktives Zuhören und konstruktives Feedback, aber auch die Fähigkeit der Mentorin oder des Mentors als Vorgesetzte oder Vorgesetzter selbstkritisch eigene Stärken und Schwächen zu reflektieren, gehören zu den erforderlichen Grundfertigkeiten.[1565] (Sonntag und Stegtmaier, 2006)

Da es sich heute beim Mentoring um ein „Geschäft auf Gegenseitigkeit“ handelt, da auch der Mentor oder die Mentorin Vorteile daraus zieht[1566] (sehr ausführlich dazu Segerman-Peck, 1994), wird die protegierte Person nicht mehr Protegé sondern in Anlehnung an das Mentoring für weibliche und männliche Protegées als „Mentee“ bezeichnet. Die Umschreibung des Verbs zum Wort „Mentor/in“ könnte mit „unterstützen, betreuen, helfen, fördern“ angegeben werden.[1567] (Bühler, 1994) Ein Mentor oder eine Mentorin soll zwei verschiedene Unterstützungsfunktionen gegenüber der Mentee erfüllen[1568] (Moser und Schmook, 2006; Sonntag und Stegtmaier, 2006):

[1560] vgl. Schneider, B. (2007); Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 4. Studie, S. 135

[1561] vgl. Bühler, M. (1994); Vorbemerkung zur Deutschen Ausgabe, S. 9; Wolf, J. (2008); Praxisbeispiel Commerzbank: Cross-Mentoring, S. 233

[1562] vgl. Moser, K.; Schmook, R. (2006); Berufliche und organisationale Sozialisation, S. 243

[1563] Blickle (2000b); Blickle, Kuhnert und Rieck (2003) in Blickle, G.; Solga, M. (2006); Einfluss, Konflikte, Mikropolitik, S. 623, Zeile 4-6

[1564] vgl. Blickle, G.; Solga, M. (2006); Einfluss, Konflikte, Mikropolitik, S. 623

[1565] vgl. Sonntag, Kh. (1996) in Sonntag, Kh.; Stegmaier, R. (2006); Verhaltensorientierte Verfahren der Personalentwicklung, S. 287

[1566] vgl. Segerman-Peck, L. M. (1994); Frauen fördern Frauen, S. 91-108

[1567] vgl. Bühler, M. (1994); Vorbemerkung zur Deutschen Ausgabe, S. 9

[1568] vgl. Kram, K. E. (1988) in Moster, K.; Schmook, R. (2006); Berufliche und organisationale Sozialisation, S. 243

Karrierefunktionen:

- Türen öffnen u.a. auch in informelle Netzwerke, um an informelle Informationen zu gelangen[1569]
- Feedback geben
- Schutz gewähren oder verschaffen
- Gelegenheiten zur Selbstdarstellung verschaffen oder Erhöhung der Sichtbarkeit des Protegés im Unternehmen
- Herausfordernde Aufgaben und Projekte vermitteln oder delegieren
- Unterstützung bei Beförderung oder Versetzung[1570]

Psychosoziale Funktionen:

- Vorbild (Rollenmodell) sein
- Hilfestellung und Ratschläge zur Identitäts- und Persönlichkeitsentwicklung bezogen auf einen längeren Lebens- oder Karriereabschnitt geben
- Respekt ausdrücken
- Eine freundschaftliche Vertrauensbeziehung anbieten[1571]
- Akzeptanzvermittler
- Freund
- Ratgeber[1572]

Das Lernen am Modell der Mentorin oder des Mentors bietet der Mentee eine interessante Entwicklungsmöglichkeit und zeigt auch inwieweit spezifische (gewünschte) Verhaltensweisen überhaupt möglich sind.[1573] Hierbei ist die allgemeine Intelligenz der Mentorin oder des Mentors interessant: „Je höher die allgemeine Intelligenz ist, desto mehr profitieren die Personen von den Fördermaßnahmen.“[1574] Weiterhin gilt: „Je größer das situationsbezogene Wissen über Einflusshandlungen ist, desto wahrscheinlicher ist dann der situative Einflusserfolg.“[1575] In schwierigen beruflichen Übergangsphasen und -krisen steigt die Inanspruchnahme von Mentorenunterstützung.[1576]

Nimmt man die Studie von Barbara Schneider (2007) zur Hand, dann stößt man auf folgendes Ergebnis: 72 % der Probandinnen bzw. 35 % der Probanden in Führungspositionen, die in einem Unternehmen mit Frauenfördermaßnahmen arbeiten, erwarten von Mentoring/Cross-Mentoring[1577] eine starke Zunahme des Frauenanteils in Führungspositionen.[1578] Mentorenbeziehungen haben sich nach Klaus Moser und Renate Schmook (2006) anhand positiver empirischer Befunde mit hoher Plausibilität als sehr nützlich herausgestellt.[1579] Es

[1569] vgl. Segerman-Peck, L. M. (1994); Frauen fördern Frauen, S. 103
[1570] vgl. Sonntag, Kh.; Stegmaier, R. (2006); Verhaltensorientierte Verfahren der Personalentwicklung, S. 288; vgl. Kram, K. E. (1988) in Moster, K.; Schmook, R. (2006); Berufliche und organisationale Sozialisation, S. 243
[1571] vgl. Kram, K. E. (1988) in Moster, K.; Schmook, R. (2006); Berufliche und organisationale Sozialisation, S. 243
[1572] vgl. Sonntag, Kh.; Stegmaier, R. (2006); Verhaltensorientierte Verfahren der Personalentwicklung, S. 288
[1573] vgl. Sonntag, Kh.; Stegmaier, R. (2006); Verhaltensorientierte Verfahren der Personalentwicklung, S. 286
[1574] Blickle, G.; Solga, M. (2006); Einfluss, Konflikte, Mikropolitik, S. 625, Zeile 25-26
[1575] Blickle, G.; Solga, M. (2006); Einfluss, Konflikte, Mikropolitik, S. 625, Zeile 26-28
[1576] vgl. Sonntag, Kh.; Stegmaier, R. (2006); Verhaltensorientierte Verfahren der Personalentwicklung, S. 287
[1577] **Beim so genannten Cross-Mentoring erhalten Mentees unternehmensübergreifenden Rat von einer erfahrenen Führungskraft. Das Besondere an diesem Personalentwicklungsinstrument ist die Möglichkeit, verschiedenen Unternehmensorganisationen und -kulturen kennen zu lernen und Kontakte aufzubauen. Die Mentorinnen und Mentoren sehen ihren Nutzen insbesondere darin, dass auch sie andere Unternehmens- und Führungskulturen kennen lernen, und dadurch Vergleiche ziehen können und Anregungen für ihr eigenes Arbeitsumfeld bekommen. Als Bereicherung erleben sie auch die Kontakte, die zu Führungskräften der anderen Unternehmen entstehen. Ebenfalls häufig sehen sie einen Nutzen dadurch, dass sie durch die Mentees neue Impulse für die eigene Arbeit, insbesondere für ihr Führungsverhalten erhalten.** vgl. Pettersson, G. (2003); Neun Stichworte zur Chancengleichheit, S. 13; vgl. Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S, 38; vgl. Janiczek, R. (2003); Mentoring Programme Präsentation verschiedener Konzeptionen – zwischen Stolz und Bedauern, S. 37-46; vgl. Wolf, J. (2003); Praxisbeispiel Commerzbank: Cross-Mentoring in Personalpolitik und Chancengleichheit – Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, S. 233-238
[1578] vgl. Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 144;
[1579] vgl. Kram, K. E. (1988) in Moser, K.; Schmook, R. (2006); Berufliche und organisationale Sozialisation, S. 243

gibt einen Zusammenhang von Mentoring und Karriereerfolg[1580] (Sonntag und Stegtmaier, 2006)

Auch positive Zusammenhänge wurden gemessen zwischen Arbeitsleistung, Commitment, Rollenidentität zu Mentoring.[1581] Die Karriereförderung bei natürlich entstandenen Mentorin- und Mentor-Mentee-Beziehungen ist höher als bei zugewiesenen. Allerdings ist die Interaktionshäufigkeit reduziert und schwieriger herzustellen bei zugewiesenen Beziehungen. [1582] (Noe, 1988) Spezifische Ziele für ein formelles Mentoringprogramm sind die sorgfältige Auswahl der Mentoren, sowie eine fortlaufende Qualitätssicherung und Evaluation zur Steigerung des Erfolgs können zum Gelingen eines solchen Programms beitragen.[1583] (Baldwin und Padgett,1993)

Die Schlüsselrollen des Mentoring sehen folgendermaßen aus:

Beraten: Die Mentorin/der Mentor leistet der Mentee bei der Lösung von Problemen und beim Treffen schwieriger Entscheidungen Beistand und hilft ihr, größere Zusammenhänge zu berücksichtigen und Handlungsmöglichkeiten zu eruieren.

Unterstützen: Die Mentorin/der Mentor gibt konkrete Hilfestellungen, ebnet Wege, eröffnet Kontakte und lehrt die Mentee, informelle Kontakte innerhalb und außerhalb ihres eigenen Arbeitszusammenhanges zu nutzen.

Fördern: Die Mentorin/der Mentor steht der Mentee bei der zielgerichteten Entwicklung strategischer und persönlicher Fähigkeiten zur Seite.[1584] (Kress, 2003)

In den Genuss können weibliche Mentees kommen, wenn sie einen Mentor oder eine Mentorin haben. Wie in Kapitel 4.2.4 Netzwerke zu lesen ist, kommen Frauen vor allem weibliche Vorbilder zu Gute[1585] entlang deren Wirken und Lebensgestaltung sie lernen, ihren eigenen Weg zu finden und voran zu kommen…

Wir haben zu wenig weibliche Vorbilder.
Accenture Studie 2002[1586]

Mangel an (weiblichen) Vorbildern

Allerdings ist das Ergebnis unterschiedlicher Studien, dass ein Mangel an eben diesen weiblichen Vorbildern beklagt wird.

Svenja Falk und Sonja Fink (2002) haben in der Accenture Studie gefragt, „Mit welchen Hindernissen wurden Sie während Ihres Aufstiegs konfrontiert?“ und die Antwort mit den Inhalt

[1580] vgl. Sonntag, Kh.; Stegmaier, R. (2006); Verhaltensorientierte Verfahren der Personalentwicklung, S. 288
[1581] vgl. Sonntag, Kh.; Stegmaier, R. (2006); Verhaltensorientierte Verfahren der Personalentwicklung, S. 288
[1582] vgl. Noe, R. A. (1988) in Sonntag, Kh.; Stegmaier, R. (2006); Verhaltensorientierte Verfahren der Personalentwicklung, S. 288
[1583] vgl. Baldwin und Padgett (1993) in Sonntag, Kh.; Stegmaier, R. (2006); Verhaltensorientierte Verfahren der Personalentwicklung, S. 289
[1584] vgl. Kress, U. (2003); Mentoring Programme Präsentation verschiedener Konzeptionen, S. 16
[1585] vgl. Segerman-Peck, L. M. (1994); Frauen fördern Frauen, S. 53
[1586] Falk, S.; Fink, S. (2002); Frauen und Macht – Aufbruch oder Widerspruch?, S. 23

„Mangel an weiblichen Vorbildern/Mentorinnen“ landete auf Platz 3 von 12 Items.[1587] „Wir haben zu wenig weibliche Vorbilder“[1588] konstatieren die Autorinnen.

Susanne Günther und Jochen Gerstenmaier (2005) haben nach den fünf größten Hindernissen für den Aufstieg von Frauen in Organisationen gefragt (500 Frauen). Nach Stereotypen und Vorurteilen bezüglich der Rolle und der Fähigkeiten von Frauen (66 %) folgt gleich mit 64 % der Mangel an älteren oder sichtbar erfolgreichen weiblichen Vorbildern für weibliche Führungskräften an zweiter Stelle.[1589]

Auch Elke Holst und Anita Wiemer (2010) kommen in ihrer Studie „Zur Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzengremien der Wirtschaft – Ursachen und Handlungsansätze“ zu folgendem Ergebnis: „Eine stärkere Repräsentanz von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten könnte dazu beitragen, diese eingefahrenen Denkmuster aufzubrechen und so auch auf struktureller Ebene Veränderungen herbeiführen.“[1590] Die Autorinnen belegen das mit Studienergebnissen von Joy (2008) und Joy und Lang (2007), die zeigen, dass sich hohe Frauenanteile in den Spitzengremien eines Unternehmens positiv auf das Nachrücken von weiteren Frauen in Führungspositionen in der Zukunft auswirken und verweisen auf eine mögliche Vorbildfunktion, die Frauen in Führungspositionen für junge Frauen ausüben. (Joy und Lang, 2007) Insgesamt betrachtet ist die Bandbreite an weiblichen Rollenvorbildern im Spitzenmanagement derzeit noch sehr gering.[1591]

Im Zusammenhang mit Vorbildern für Frauen, die in Führung gehen könnten bezieht Sonja Bischoff in ihrer 4. Studie mit dem Titel „Wer führt in (die) Zukunft?“ auch auf familiäre Voraussetzungen und die Bildungsstände und Tätigkeiten der Eltern (Familie: Hemmschuh oder Förderer der Karriere?[1592]). Ihre Studienergebnisse zeigen, dass 36 % der Frauen, die in Führung kommen, häufiger denn je aus Familien stammen, in denen der Vater Arbeiter, einfacher Angestellter oder Beamter ist. Die Mutter war häufig als Hausfrau zuhause geblieben und diente dort mit dem Vorbild der „Home-Managerin“ aber nicht als Vorbild, was eine Führungsposition in einer unselbständigen Beschäftigung angeht. Eng betrachtet fehlt hier ein weibliches (als auch ein männliches) Vorbild für die Frau.[1593] Wobei auch eine Hausfrau organisieren können muss und unterschiedliche Qualifikationen und Erfahrungen hat, die einer Führungskraft dienlich sein können. In einem weiter gesteckten Vorbildrahmen könnte auch hier von einer Vorbildfunktion der Mutter zumindest auf einigen Gebieten ausgegangen werden.

[1587] vgl. Falk, S.; Fink, S. (2002); Frauen und Macht – Aufbruch oder Widerspruch?, S. 21
[1588] Falk, S.; Fink, S. (2002); Frauen und Macht – Aufbruch oder Widerspruch?, S. 23, Zeile 1-2, mittlere Spalte
[1589] vgl. Günther, S.; Gerstenmaier, J.; Ludwig-Maximilians-Universtität (LMU), Hrsg. (2005); Führungsfrauen im Management: Erfolgsmerkmale und Barrieren ihrer Berufslaufbahn, S. 20, Tabelle 3
[1590] Holst, E.; Wiemer, A.; DIW, Hrsg. (2010); Zur Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzengremien der Wirtschaft – Ursachen und Handlungsansätze, S. 12, Zeile 26-28
[1591] vgl. Holst, E.; Wiemer, A.; DIW, Hrsg. (2010); Zur Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzengremien der Wirtschaft – Ursachen und Handlungsansätze, S. 12
[1592] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 37-58
[1593] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 56

Frauen in Führung haben auch häufiger Mütter (15 %), die einer hoch qualifizierten Berufstätigkeit (leitende Angestellte oder Beamtin, Unternehmerin, Freiberuflerin, Selbständige Handwerkerin) nachgehen. Sie haben häufiger als Männer berufstätige Mütter. Sonja Bischoff (2005) zieht den Schluss daraus, dass Frauen sich nicht von der erlebten Doppelbelastung durch Familie und Beruf der Mütter von einer Karriere abhalten lassen.

In der ersten Führungsebene haben 56 % der Frauen auf keine weiblichen Rollenvorbilder, z.B. eine hochqualifizierten Mutter, aber 53 % der Männer konnte sich an den Vätern orientieren.[1594]

Men need gambits to open conversations with other men. Women don't, because a sense of camaraderie and mutual interest already exists between us.
Anita Roddick[1595]

Mentorin/Mentor und Mentoring

Wie oben angerissen, fehlt es den Frauen nicht unbedingt an den notwendigen fachlichen Qualifikationen, um Karriere zu machen, sondern an Unterstützung. Männer erhielten diese über Jahrzehnte in informellen Netzwerken, aus denen Frauen z.T. sehr aktiv herausgehalten werden und keinen Zugang haben. (siehe hierzu auch Kapitel 4.2.3 Männerbünde) Notwendige Kontakte, die für das berufliche Fortkommen erforderlich oder hilfreich sein können, müssen sie somit anderweitig mühsam weitestgehend alleine oder in beruflichen Netzwerken für Frauen (Kapitel 4.2.4 Netzwerke) knüpfen. Die Weitergabe von Erfahrungen und (informellen) Informationen, die aus Büchern nicht zu ersehen sind, muss persönlich erfolgen.[1596] (Wolf, 2003) Ein Vorbild – optimaler Weise – in Form einer Mentorin im Rahmen eines formalen (Personalentwicklungsmaßnahme) oder informellen Mentorings hat sich daher in unterschiedlichen Studien als sehr hilfreich erwiesen, so die Mentorin/ der Mentor die oder der Richtige ist, das Wissen und die Erfahrungen vorhanden sind und weitergegeben werden können und die Chemie zwischen den Akteuren stimmt.

Als bedeutsamste aufstiegsrelevante Ressourcen wurden von den Frauen, die von Susanne Günther und Jochen Gerstenmaier (2005) befragt wurden, folgende genannt:

- Netzwerke (69 %),
- Qualifizierung und Coaching (66 %),

[1594] vgl. Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 56

[1595] **Dame Anita Roddick (* 23. Oktober 1942 in Littlehampton, Sussex, England als *Anita Lucia Perilli*; † 10. September 2007 in Chichester, Sussex, England) war die Gründerin und langjährige Lenkerin von The Body Shop, des größten englischen Kosmetikhandelsunternehmens, das im Jahre ihres Todes mit 2085 Filialen in 54 Ländern vertreten war und im Jahr 2010 über 2800 Filialen in 65 Ländern umfasst, Zitat aus „body and soul"**; gambits: erster Schritt beim Schach, Einleitung; mutual: wechselseitig, gegenseitig; Exley, H., Hrsg. (1996); In Celebration of Women, S. 16; Informationen zu Dame Anita Roddick in Wikipedia, Hrsg. (2010); Dame Anita Roddick in http://de.wikipedia.org/wiki/Anita_Roddick vom 23.02.2011

[1596] vgl. Wolf, J. (2003); Praxisbeispiel Commerzbank: Cross-Mentoring in Personalpolitik und Chancengleichheit – Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, S. 233

- Kontakte (41 %) und mit
- 34 % das Mentoring.[1597]

D.h. etwas mehr als ein Drittel der befragten Frauen halten das Mentoring für eine aufstiegsrelevante Ressource. Fehlende Förderung von Frauen wurde von 61 % als fünftes der fünf größten Aufstiegsbarrieren in Organisationen von 500 befragten Frauen eingestuft.[1598]

Als wichtige Hindernisse während der Karriere wurden in der Accenture Studie von 2002 (Falk und Fink) der Mangel an weiblichen Vorbildern/ Mentorinnen eingeschätzt (Platz 3 von 12 Items)[1599] Sie stellen fest, dass es in männlichen dominierten (Organisations-)Kulturen zu wenige weibliche Vorbilder und eben auch Mentorinnen gibt, die diese Rolle gut ausfüllen könnten. Das ist insofern besonders brisant, als dass 65 % der befragten Führungsfrauen Mentoringprogramme/Frauennetzwerke als hilfreich im Sinne der besten Strategie, einen höheren Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erreichen, einschätzen.[1600]

Die German Consulting Group (2005) hat in ihrer Studie „Frauen und Macht– Frauen in Führungspositionen – Was müssen Frauen können/leisten um in privatwirtschaftlichen Unternehmen ins (Top-) Management aufzusteigen?“ 220 Manager befragt, und zwar mit folgender Hypothese im Hintergrund: Vorgesetzte Führungskräfte verhindern oder fördern den Aufstieg ihrer Mitarbeiter: um den gläsernen Boden zu „durchbrechen“ braucht eine Frau einen starken Mentor. Auch um die männerbündischen Mechanismen zu durchbrechen.[1601]

Als Zwischenfazit stellen sie fest, dass sich eine Frau, auch mit einem starken Mentor (von Mentorinnen ist in dieser Studie nicht die Rede) an ihrer Seite, an die männlich geprägten Umgangsformen und „Regeln“ anpassen muss.[1602]

„Mentorship“ wird von 73 % der befragten männlichen Führungskräfte für eines der wichtigsten Instrumente der weiblichen Karriereförderung gehalten und als Karrieretipp abgegeben (an zweiter Stelle von sechs Items gefolgt von überdurchschnittlichen Leistungen (100 %), Networking (62 %) und Förderprogrammen (58 %)). Interessanter Weise geben gleichzeitig 91 % der Befragten an, noch nie Mentor „eines weiblichen Kollegen“[1603] gewesen zu sein.[1604]

Wenn man den Forschungsergebnissen zur Vorbildfunktion von Frauen für Frauen Glauben schenken darf, dann lässt sich verschmerzen, dass Männer in Führungspositionen zwar von

---

[1597] vgl. Günther, S.; Gerstenmaier, J.; Ludwig-Maximilians-Universtität (LMU), Hrsg. (2005); Führungsfrauen im Management: Erfolgsmerkmale und Barrieren ihrer Berufslaufbahn, S. 17
[1598] vgl. Günther, S.; Gerstenmaier, J.; Ludwig-Maximilians-Universtität (LMU), Hrsg. (2005); Führungsfrauen im Management: Erfolgsmerkmale und Barrieren ihrer Berufslaufbahn, S. 20, Tabelle 3
[1599] vgl. Falk, S.; Fink, S. (2002); Frauen und Macht – Aufbruch oder Widerspruch?, S. 21, Abbildung 5
[1600] vgl. Falk, S.; Fink, S. (2002); Frauen und Macht – Aufbruch oder Widerspruch?, S. 23, Abbildung 7
[1601] vgl. German Consulting Group (2005); Frauen und Macht– Frauen in Führungspositionen – Was müssen Frauen können/leisten um in privatwirtschaftlichen Unternehmen ins (Top-) Management aufzusteigen?, S. 5
[1602] vgl. German Consulting Group (2005); Frauen und Macht– Frauen in Führungspositionen – Was müssen Frauen können/leisten um in privatwirtschaftlichen Unternehmen ins (Top-) Management aufzusteigen?, S. 13
[1603] German Consulting Group, Hrsg. (2005); Studie beweist: weibliche Eigenschaften sind in Chefetagen unerwünscht! „Männer bleiben lieber unter sich!“, S. 1, Zeile 32-33
[1604] vgl. German Consulting Group, Hrsg. (2005); Studie beweist: weibliche Eigenschaften sind in Chefetagen unerwünscht! „Männer bleiben lieber unter sich!“, S. 1; vgl. German Consulting Group (2005); Frauen und Macht– Frauen in Führungspositionen – Was müssen Frauen können/leisten um in privatwirtschaftlichen Unternehmen ins (Top-) Management aufzusteigen?, S. 17

„sich auf andere“ schließen, aber sich dann nicht wundern, dass sie nicht als Mentoren gewählt wurden oder zur Verfügung stehen durften.

Jutta Wolf (2003) erwähnt, dass es sich beim individuellen und bedarfsorientierten Ansatz des Mentoring nicht nur um eine personenbezogene Nachwuchsförderung handelt, die insbesondere Frauen neue Perspektiven eröffnet. Das Personalentwicklungsinstrument kann langfristig betrachtet einen wesentlichen Beitrag zur Qualitätsentwicklung von Organisationen leisten.[1605]

Die Abwesenheit von Mentoring und Frauenförderung auf diesem Weg führt längerfristig zu wenig Frauen an der Spitze von Unternehmen, enthält Unternehmen ggf. gute ökonomische Entwicklungen vor und führt auch nicht dazu, dass Frauen Vorbilder für Frauen sein können, was das Verhalten und das Leben von Rollenverhalten in Führung und in Sachen Vereinbarkeit angeht. Eine Aufstiegsbarriere, ein Hemmnis und somit eine Sackgasse.

You are the architect of your personal experience.
Shirley MacLaine[1606]

4.3.6 Coaching

Das Wort “Coach” bedeutet ursprünglich Kutsche.[1607] „Das Bild der Kutsche vermittelt einen wesentlichen Kern des Coaching: Die Kutsche ist ein Hilfsmittel, ein Beförderungsmittel, um sich auf den Weg zu machen und ein Ziel zu erreichen.“[1608] (Fischer-Epe, 2002)

Maren Fischer-Epe versteht unter Coaching die Kombination aus individueller Beratung, persönlichem Feedback und praxisorientiertem Training.[1609] Auf Führung und Führungskräfte bezogen umreißt Ruth Pink das Personalentwicklungsinstrument des Coaching[1610] als eine Beratung und Betreuung bei berufsbezogenen Fragen und Problemen, also eine spezielle Form der Beratung im Arbeitsleben. Das Coaching ist zeitlich befristet und bezieht sich auf berufsspezifische Fragestellungen.[1611] Coaching soll die gecoachte Person dazu befähigen, eigene Lösungsansätze für ein bestimmtes Problem zu entwickeln.[1612]

[1605] vgl. Wolf, J. (2003); Praxisbeispiel Commerzbank: Cross-Mentoring in Personalpolitik und Chancengleichheit – Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, S. 238

[1606] **Shirley MacLaine (orig. Shirley McLean Beaty, * 24. April 1934 in Richmond Virginia) ist eine US-amerikanische Film- und Theaterschauspielerin, Tänzerin, Aktivistin, Autorin und bekannt für ihren Glauben an die New Age Spiritualität und die Wiedergeburt**; Exley, H., Hrsg. (1996); In Celebration of Women, S. 91; Informationen zu Shirley MacLaine in Wikipedia, Hrsg. (2011); Shirley MacLaine in http://de.wikipedia.org/wiki/Shirley_MacLaine vom 23.02.2011

[1607] **Das Wort ist in der englischen Sprache seit 1556 nachgewiesen und kommt aus dem Ungarischen. 1948 taucht das Wort Coach erstmalig als Bezeichnung eines privaten Tutors für Universitätsstudenten auf und wurde zunächst nur umgangssprachlich unter Studenten gebraucht. Dann folgt die Verwendung im Sport.** vgl. Fischer-Epe, M. (2002); Coaching: Miteinander Ziele erreichen, S. 18

[1608] Fischer-Epe, M. (2002); Coaching: Miteinander Ziele erreichen, S. 18., Zeile 7-10

[1609] vgl. Fischer-Epe, M. (2002); Coaching: Miteinander Ziele erreichen, S. 20

[1610] vgl. Pink, R. (2002); Souveräne Gesprächsführungs- und Moderation, S. 25

[1611] vgl. Pink, R. (2002); Souveräne Gesprächsführungs- und Moderation, S. 26

[1612] vgl. Pink, R. (2002); Souveräne Gesprächsführungs- und Moderation, S. 26-27

Uwe Böning (2003) beschreibt sehr genau, welche Gesichtspunkte zum Coaching, einer sehr personen- und persönlichkeitsnahen Beratung zu zählen sind. Das Coaching kann sich auf Einzelpersonen, Gruppen, Projektteams oder ganze Organisationseinheiten, die in einem gemeinsamen Prozess sind, beziehen und durch eine organistionsexterne Beraterin oder einen Berater (klassische Hauptvariante), durch die unmittelbare Vorgesetzte oder den Vorgesetzten oder eine organisationsinterne Fachfrau oder -mann (Coaching Grundvarianten[1613]) begleitet werden. Die Inhalte des Coaching beziehen sich auf das Umfeld der arbeits- und leistungsbezogener Anforderungen, können kurzfristig und zielfokussiert oder längerfristig und themenweit sein. Hierbei steht die Optimierung des Verhalten, die Einstellung, das Know-How und die soziale Wirkung der Beteiligten im sozialen Umfeld im Vordergrund. Die Beratung konzentriert sich „primär auf psychologische (persönlichkeits-, sozial-, organisations-/arbeits- und wirtschaftspsychologische) Aspekte […], dabei aber im Rahmen der Möglichkeiten und Notwendigkeiten strategische, organisationsbezogene, technische und andere fachliche Aspekte mitberücksichtigt“[1614].

Der Coaching Prozess an sich soll sich gut in die Lebens- und Arbeitsweise des Ratsuchenden einpassen. Die Dauer des gesamten Prozesses und die Häufigkeit der Kontakte sind abhängig von der Problemlage und den Bedürfnissen der zu beratenden Persönlichkeit, des oder der Choachee.[1615] Der Ablauf eines Coaching Prozesses[1616] und Qualitätskriterien an das Coaching[1617] werden bei Ruth Pink (2002) und Uwe Böning (2003) ausführlich beschrieben.

Als Berater und Partner im Coaching fungiert ein sog. Coach, der die Aufgabe hat, den Klärungsprozess zu initiieren, den Ratsuchenden zur Selbstreflexion anregen, Hilfe zur Selbsthilfe[1618] zu geben. „Ein guter Coach gibt keinen Fisch, er lehrt fischen.“[1619]

„Ein Coach ist ein Kommunikationsexperte, der die Kunst der Fragestellung und des Feedbacks beherrscht. Er verfügt darüber hinaus über ein breites Wissen an Maßnahmen und Instrumentarien bezüglich beruflicher Problemlagen. Ein professioneller Coach ist zudem in der Lage, geeignete Strukturen und entsprechende Vertragsvereinbarungen zu entwickeln. Es gehört zu den regelmäßigen Aufgaben eines Coachs, eine dem Rat Suchenden gemäße Beratungsform zu schaffen, die dessen Anliegen möglichst optimal erfüllt.“[1620] (Pink, 2002)

Es handelt sich um einen hoch professionell agierenden Menschen, der dem Choachee, z.B. der zu beratenden Führungskraft, sympathisch sein muss, da die Zusammenarbeit sich ansonsten, insbesondere bei der Förderung der persönlichen Entwicklung und dem Geben von

[1613] vgl. Böning, U. (2003); Coaching für Manager, S. 287
[1614] Böning, U. (2003); Coaching für Manager, S. 284, Zeile 13-16
[1615] vgl. Pink, R. (2002); Souveräne Gesprächsführungs- und Moderation, S. 28
[1616] vgl. Pink, R. (2002); Souveräne Gesprächsführungs- und Moderation, S. 28-29
[1617] vgl. Böning, U. (2003); Coaching für Manager, S. 289
[1618] vgl. Pink, R. (2002); Souveräne Gesprächsführungs- und Moderation, S. 27; Fischer-Epe, M. (2002); Coaching: Miteinander Ziele erreichen, S. 22
[1619] Pink, R. (2002); Souveräne Gesprächsführungs- und Moderation, S. 27, Zeile 5
[1620] Pink, R. (2002); Souveräne Gesprächsführungs- und Moderation, S. 28, Zeile 3-11

Zuversicht[1621] sehr schwierig gestalten könnte. (Fischer-Epe, 2002) Uwe Böning schreibt, dass ein Coach über vielfältige Kenntnisse verfügen muss, die ihn dazu befähigen Führungskräfte auf ihrem Weg der persönlichkeits- und leistungsbezogene Weiterentwicklung im Arbeitsumfeld zu unterstützen.[1622] Umso mehr gilt dieses, je höher die Hierarchieebene ist, auf der sich die oder der Choachee befindet.[1623] „Ein Coach, in der Regel externer Berater, versucht als objektiver und professioneller Gesprächspartner Problemlösestrategien zu vermitteln, Hilfestellungen zu geben, wenn das bisherige Verhaltensrepertoire des Managers oder dessen Interpretationsmöglichkeiten zur Bewältigung aktueller Situationen nicht mehr ausreichen.“[1624] (Sonntag und Stegmaier, 2006)

Die Schwerpunktziele, die beim Coaching durch den Coach und den oder die Coachee verfolg werden, sind nach Uwe Böning (2003) folgende:

- „Verbesserung der individuellen Management- und Führungskompetenz
- Selbstreflexion der eigenen wie fremden Verhaltens- und Persönlichkeitswirkung auf das soziale Umfeld;
- Erweiterung der sozialen Kompetenz;
- Vorbereitung und Unterstützung bei der Bewältigung neuer Aufgaben, Rollen und Funktionen;
- Optimierung in der allgemeinen Leistungserbringung;
- Unterstützung bei der Bewältigung schwieriger zwischenmenschlicher Konstellationen und Konflikte;
- Teamentwicklung hochrangiger Führungskräfte;
- Prozessunterstützung bei schwierigen Projekten und komplizierten Change-Management-Aufgaben, bei denen zwischenmenschliche Kommunikation, die Akzeptanz der Beteiligten, Widerstände und eine wirkungsvolle Umsetzung eine wesentliche Rolle spielen.“[1625]

Die Inanspruchnahme eines Coachings durch eine Managerin oder einen Manager wird heute als legitimer Wunsch nach eigener Optimierung, größerer Professionalisierung und besserer Ausdrucksmöglichkeit angesehen. „Die eigene persönliche Wirkung auf das soziale Umfeld realistisch einschätzen und weiterentwickeln zu können, ist nicht einfach Ausdruck einer permanenten Selbstbespiegelung, sondern die zwangsläufige Folge einer veränderten Arbeitssituation in einer immer komplexer werdenden Welt.“[1626] Mittels Coaching können sich Ratsuchende über blinde Flecken oder Fehlwahrnehmungen selbst aufklären[1627] und an ihnen arbeiten. Verhaltensdiagnose und -rückmeldung müssen nach Auffassung von Her-

[1621] vgl. Fischer-Epe, M. (2002); Coaching: Miteinander Ziele erreichen, S. 22
[1622] vgl. Böning, U. (2003); Coaching für Manager, S. 284
[1623] vgl. Böning, U. (2003); Coaching für Manager, S. 284
[1624] Sonntag, Kh.; Stegmaier, R.(2006); Verhaltensorientierte Verfahren der Personalentwicklung, S. 287, Zeile 16-20
[1625] Böning, U. (2003); Coaching für Manager, S. 284, Zeile 39-47; S. 285, Zeile 1-5
[1626] Böning, U. (2003); Coaching für Manager, S. 288, Zeile 17-21
[1627] vgl. Neuberger, O. (2002); Führen und führen lassen, S. 360

mann Rühle (2003) zentrale Inhalte von Coaching-Prozessen sein, damit sich Coachees hinterher besser führen können[1628]. „Die effektive Führung der eigenen Person [gilt] schon heute in vielen Unternehmen als unverzichtbarer Bestandteil ihrer Personalentwicklungsprogramme.“[1629]

Die dargestellte Arbeit an der eigenen Persönlichkeit ist in Zeiten in der es eine „kommunikative Öffentlichkeit“[1630] und in der soziale Kompetenz, interaktive Wirkung und persönliche Glaubwürdigkeit als wichtige Überzeugungs- und Motivationsfaktoren genutzt werden müssen und erwartet werden, unerlässlich.[1631] Ebenso wird die Führungsrolle zunehmend durch Teamarbeit geprägt und dadurch, dass Konflikte nicht nur oberflächlich sondern in der Tiefe zu lösen sind. Weiterhin zählt die Fähigkeit unterschiedliche Ziel- und Werte-Welten von Menschen integrieren zu können (Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter).[1632] (Böning, 2003)

„Coaching wird auch eine Führungsaufgabe, die letztlich den Vorgesetzten zum beständigen ‚Trainer’ seiner Mitarbeiter macht, wodurch deren Kompetenz erhalten und entwickelt werden soll.“[1633] (Rühle, 2003) Coaching kann also, durch Vorgesetzte durchgeführt und begleitet werden. Ruth Pink stellt heraus, dass sie sich zuvor professionelle Hilfe bei der Einführung in die Kunst des Coaching durch einen externen Coach ermöglicht haben sollten, um offene Kommunikation pflegen zu können und als Klärungshilfe unter vier Augen gegenüber dem oder der Coachee, die i.d.R. eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter ist, dienen zu können. Diese oder dieser nimmt das Coaching als besondere Form des Mitarbeitergesprächs wahr und hat den Wunsch nach Hilfe und Unterstützung bei der Bewältigung schwieriger Aufgaben.[1634] (Pink, 2002) „Vorgesetzte, die diese Ordner-Kontrolleurs-Rolle mit derjenigen des Berater, Koordinators, Coaches oder Mentors tauschen, müssen gleichzeitig ihr Bild von den Unterstellten umzeichnen, denn sie gehen dann von informierten, loyalen und motivierten Mit-ArbeiterInnen aus.“[1635] Und weiter: „Die Vorgesetzte muss also die Sache nicht nur ‚in die Hand nehmen’ (Macherin, Mangerin), sie muss sie auch zum Laufen bringen und für den nötigen Schwung sorgen!“[1636] (Neuberger, 2002)

Die Förderung von Frauen erfolgt, wenn sie stattfindet, in erster Linie durch ihre direkten Vorgesetzten, die ggf. auch als Coach wirken und damit die Frauen auf ihrem persönlichen Weg in eine Führungsposition oder ggf. in Führung unterstützen könnten. Das gute Verhältnis zum Chef ist möglicherweise Voraussetzung für das berufliche Fortkommen im Unternehmen und als „informelle Substruktur“ oder „zweite Personalentwicklungsstruktur zu be-

[1628] vgl. Rühle, H. (2003); Zeitmanagement, S. 144
[1629] Linneweh, K.; Hofmann, L. M. (2000); Persönlichkeitsmanagement, S. 107, Zeile ‚33-35
[1630] Böning, U. (2003); Coaching für Manager, S. 288, Zeile 22
[1631] vgl. Böning, U. (2003); Coaching für Manager, S. 288-289
[1632] vgl. Böning, U. (2003); Coaching für Manager, S. 288-289
[1633] Rühle, H. (2003); Zeitmanagement, S. 148, Zeile 25-28
[1634] vgl. Pink, R. (2002); Souveräne Gesprächsführungs- und Moderation, S. 27
[1635] Neuberger, O. (2002); Führen und führen lassen, S. 407, Zeile 22-25
[1636] Neuberger, O. (2002); Führen und führen lassen, S. 407, Zeile 9-11

trachten.[1637] Gerade bei einer geringen Institutionalisierung von Aufstiegswegen und –verfahren spielen die direkten Vorgesetzten durch ihre Rolle bei der Beurteilung und der Bescheinigung von Führungspotenzial als auch bei Entscheidungen für Stellenbesetzungen eine entscheidende Rolle. Hierbei ist zu bedenken, dass diese Vorgesetzten (noch) mehrheitlich männlich sind ggf. mit allen in dieser Arbeit beschriebenen Konsequenzen.[1638] (Fahrenholz und Meißner, 2003)

Der Zugang zu PE-Maßnahmen hängt von der subjektiven Einschätzung des oder der Vorgesetzten ab. Gesellschaftliche Geschlechterstereotype und die damit verbundene Potenzialwahrnehmung durch Vorgesetzte könnten Förderentscheidung beeinflussen[1639], eine potenzielle Diskriminierungsquelle[1640]. „Nach wie vor lassen sich – fast innovationsresistent – in vielen Unternehmen geschlechterstereotype Denk- und Verhaltensweisen in der Personalpolitik nachweisen.“[1641] (Kuepper, 1994)

Bezüglich eines Aufstiegs werden eher Männer angesprochen oder aufgefordert als Frauen[1642] (Ruppert und Voigt, 2009) (Küpper, 1994) Vorgesetzte bzw. Führungskräfte sind in diesem Zusammenhang als wichtige Akteure zu bewerten.[1643] (Krell, 2010)

Ist eine Frau in Führung, dann bietet sich ggf. eine externe Beraterin oder ein Berater an, der diese Funktion übernimmt – abhängig von der Führungsebene, auf der sich die Frau befindet.

Rudolf Kahlen (2007) ist in der Forsa-Studie bei der Befragung von 500 Managerinnen mit Hochschulabschluss bezüglich des Wunsches von Frauen auf dem Weg ins Top-Management zu dem Ergebnis gekommen, dass 54 % der Interviewten sich für eine gewisse Zeit einen Coach an ihrer Seite wünschten.[1644] Wenn eine Frau ein Teil der ersten Führungsebene werden will, muss sie sich eindeutig zur Macht bekennen und Ansprüche anmelden.[1645] Im Coaching könnte dann z.B. gelernt werden, Sätze klar und deutlich auszusprechen: „Ich will in fünf Jahren Vorstand sein.“ Es gilt weiterhin einen Fahrplan festzulegen, z.B. zu weiteren Handlungsschritten, wie „Wen muss ich noch kennen“ etc.[1646] Hier könnte man das Coaching in Teilen mit einem Training gleich setzen, dass eine Frau befähigen soll, sich selbst zu führen und sich selbst zu helfen. Barbara Bierach und Martin Greive (2009) wissen zu berichten, dass jährlich 20 Frauen der Mut angecoacht wird, um die ganz

[1637] vgl. Matthies (2006), S. 73 f. in Krell (2010); Führungspositionen, S. 471
[1638] Fahrenholz, A.; Meißner, H. (2003); Wie männliche Strukturen als Karrierebremse wirken, S. 20-21
[1639] Fahrenholz, A.; Meißner, H. (2003); Wie männliche Strukturen als Karrierebremse wirken, S. 20-21
[1640] vgl. Küpper (1994), S. 121 in Krell (2010); Führungspositionen, S. 470
[1641] Kuepper, G. (1994); Personalentwicklung für weibliche Führungskräfte? – Verdeckte Barrieren beim beruflichen Aufstieg von Frauen, S. 121, Zeile 1-3
[1642] vgl. Ruppert/Voigt (2009) in Krell (2010); Führungspositionen, S. 470
[1643] vgl. Krell (2010); Führungspositionen, S. 470
[1644] Kahlen, R. (2007); Generation CE-O/Frau, S. 160-169; S 163
[1645] Kahlen, R. (2007); Generation CE-O/Frau, S. 160-169, S 169
[1646] Kahlen, R. (2007); Generation CE-O/Frau, S. 160-169, S 169

große Karriere zu wagen (Aktion „CEO Generation). „Die Frauen müssen den Karriereweg auch gehen wollen."[1647]

Svenja Falk und Sonja Fink (2002) stellen im Rahmen der Accenture Studie heraus, dass die befragten Managerinnen es als weniger wichtiges Hindernis während ihres Aufstiegs betrachteten, Ausbildung oder Training nicht zu bekommen (Platz 7 von 12).[1648]

In der Studie von Susanne Günther und Jochen Gerstenmaier (2005) wurde das Item „Qualifizierung und Coaching" von 66 % von den Probandinnen als zweitbedeutsamste aufstiegsrelevante Ressource genannt. Nur Netzwerke (69 %) rangierten noch davor.[1649] Als Unterstützungsleistung auf dem Weg in Führung wünschen sich Frauen (88 %) fachbezogene Trainings und Seminare, die teilweise sicherlich auch im Rahmen von persönlichen Coachings erfolgen könnten.[1650]

Hier können mangelnde Fähigkeiten für machtstrategisches Verhalten[1651], ggf. fehlende Führungseigenschaften[1652] und mangelnde Managementerfahrung[1653] z.T. aufgearbeitet werden, die in den Studien von Susanne Günther und Jochen Gerstenmaier (2005) und Barbara Schneider (2010) als Hindernisse auf dem Weg in Führung beschrieben werden. Insgesamt verfügen Frauen, nach Angabe von Frauen Führungspositionen[1654] über alle hoch eingeschätzten Kompetenzen für einen guten und erfolgreichen Manager (= Erfolgsfaktoren). Sie werden von Frauen stärker oder zumindest genauso wahrgenommen wie von Männern. Zu den Top-10 der Erfolgsfaktoren zählen:

- Vorbildfunktion für Mitarbeiter (79 % Frauen, 70 % Männer)
- Authentisch sein (75 %, 62 %)
- Fachliche Kompetenz (73 %, 62 %)
- Konflikt- und Kompromissfähigkeit (72 %, 63 %)
- Teamfähigkeit (71 %, 63 %)
- Durchsetzungskraft (70 %, 62 %)
- Entscheidungsfreude (69 %, 68 %)
- Flexibilität im Denken und Argumentieren (68 %, 62 %)

[1647] **Fördergelder geben Bertelsmann, Haniel, Henkel, Otto, Siemens (Frankfurter Personalberater Heiner Thorborg)**; Bierach, B.; Greive, M. (2009); Karriere – Wie dümmere Männer schlauere Frauen überholen, S. 3, Zeile 25
[1648] vgl. Falk, S.; Fink, S. (2002); Frauen und Macht – Aufbruch oder Widerspruch?, S. 21
[1649] vgl. Günther, S.; Gerstenmaier, J.; Ludwig-Maximilians-Universtität (LMU), Hrsg. (2005); Führungsfrauen im Management: Erfolgsmerkmale und Barrieren ihrer Berufslaufbahn, S. 17
[1650] vgl. Günther, S.; Gerstenmaier, J.; Ludwig-Maximilians-Universtität (LMU), Hrsg. (2005); Führungsfrauen im Management: Erfolgsmerkmale und Barrieren ihrer Berufslaufbahn, S. 18
[1651] **Mangelnde Fähigkeiten für machtstrategisches Verhalten (Platz 7 von 14), durch die Frauen selbst mehrheitlich bestätigt; vor allem Spitzenmanagerinnen bestätigen diese These – Männer hingegen bescheinigen den Frauen kein geringeres Interesse an der Verfolgung mikropolitischer Strategien.** vgl. Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 170
[1652] **Fehlende Führungseigenschaften (Platz 14 von 14)**; vgl. Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 170
[1653] **Die fünf größten Hindernisse für den Aufstieg von Frauen in Organisationen (Angaben nur von Frauen): Mangel an signifikanter Managementerfahrung von Frauen (63 %) (Platz 3 von 5) befindet sich im Mittelfeld, hinter Stereotypen und Vorurteilen, Mangel an Vorbildern und vor Familiären und persönlichen Verpflichtungen und der fehlenden Förderung von Frauen)**; vgl. Günther, S.; Gerstenmaier, J.; Ludwig-Maximilians-Universtität (LMU), Hrsg. (2005); Führungsfrauen im Management: Erfolgsmerkmale und Barrieren ihrer Berufslaufbahn, S. 20, Tabelle 3
[1654] Wippermann, C (2009a); Brücken und Barrieren für Frauen zu Führungspositionen, S. S. 3, Zeile 13-15

- Kommunikationsfähigkeit, rhetorische Stärke (66 %, 57 %)
- Delegieren können (64 %, 53 %)[1655] (BMFSFJ, 2010)

Wichtige Fähigkeiten und Eigenschaften, wie auch Lotte Habermann-Horstmeier (2007) sie benennt, z.B. Selbstbewusstsein und Durchsetzungskraft (um in Führung zu kommen) und Durchsetzungsfähigkeit und Kooperativität als auch Empathiefähigkeit und Flexibilität (um in Führung zu bleiben)[1656], können wenn notwendig im Rahmen der Entwicklung der Persönlichkeit „angecoacht" werden, damit dann die Erfahrungen, die die Frau auf dem Weg in Führung oder in einer Führungsposition macht, darauf fußen und sie selbst ein Stück weit die Architektin dieser persönlichen Erfahrungen sein kann, dadurch, dass sie Verhaltensstrategien und Wissen einbringen kann. (Zitat von Shirley MacLaine zu Beginn dieses Kapitels)

Sind Frauen erst einmal in Führung und im oberen Management angekommen, dann wird die Bedeutung von Coaching hervorgehoben.[1657] (Schneider, 2007)

Coaching erbringt, wenn es gezielt eingesetzt wird, insbesondere für Frauen einen konkreten Nutzen, der zu klaren Verbesserungen und zu mehr Frauen in Führung führen dürfte, die auch von der Umgebung wahrgenommen werden.

In Deutschland ist die Akzeptanz für Coaching deutlich gewachsen und das Personalentwicklungsinstrument erhält sehr positive bis positive Bewertungen von Unternehmen.[1658] Allerdings, so Uwe Böning (2003) „wird [es] noch dauern, bis sich die nun allmählich etablierenden Coaching-Ausbildungen zertifikationsreif für die staatliche Anerkennung durchsetzen." [1659] Bis dahin muss dieses Personalentwicklungsinstrument so zielführend eingesetzt werden, dass der bereits erwähnte Nutzen bei der Förderung von Frauen klar im Vordergrund steht, da seine Abwesenheit eine Barriere oder ein Hemmnis auf dem Weg in Führung und in einer Führungsposition darstellt.

[1655] BMFSFJ (2010); Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken, S. 39
[1656] Habermann-Horstmeier, L. (2007); Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen, S. 6
[1657] vgl. Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 170
[1658] vgl. Böning, U. (2003); Coaching für Manager, S. 286
[1659] Böning, U. (2003); Coaching für Manager, S. 290, Zeile 14-15

Women are always being tested…
but ultimately, each of us has to define
who we are individually and then do the
very best job we can to grow into that.
Hillary Rodham Clinton[1660]

4.3.7 Präsenzkultur/ Arbeitszeit

Um das Zitat von Hillary Clinton aufzugreifen: es ist sicherlich richtig, dass immer alle Welt, um Frauen herum, besonders genau daran interessiert ist, was und wie sie arbeitet und in welcher Qualität (Kapitel 4.1.1, Selbstbewusstsein, Selbstwertgefühl, Leistungsinszenierung; Kapitel 4.1.2, Token Women – die Frau als Exotin), weil gelegentlich das Vertrauen in die Fähigkeiten von Frauen als Gruppe recht gering ist. (Kapitel 4.2.2, Geschlechterstereotype) Da ist es ganz besonders wichtig, dass die Frau selbst weiß, was sie will, sich kennt und dann aus ihrer Warte die bestmögliche Arbeit macht und daran und darin wächst. (Kapitel 4.1.1, Selbstbewusstsein, Selbstwertgefühl, Leistungsinszenierung) Aber was nützt das alles, wenn das Wollen, also das Fortkommen in eine Führungsposition, das eine ist und das Können, z.B. durch die in männlich geprägten Unternehmensstrukturen vorherrschende Präsenzkultur und unflexible Arbeitszeiten, behindert wird?

Im DGB-Index „gute Arbeit" wird „Präsentismus" definiert als „das Phänomen, wenn Mitarbeiter Überstunden schieben oder krank zur Arbeit kommen, um einen guten Eindruck beim Chef zu machen."[1661] Nach Monika Henn (2009) wird unter Präsenzkultur, die sehr hohe Bewertung der körperlichen Anwesenheit einer oder eines Beschäftigten an ihrem oder seinem Arbeitsplatz, was unbewusst gleichgesetzt wird mit Engagement und Einsatz für das Unternehmen, verstanden.[1662] Dennoch ist diese Anwesenheitskultur paradox, da 60-80-Stunden-Wochen auf Dauer krank machen und die Mehrheit der Menschen spätestens nach ein paar Jahren zu dem Schluss kommt „Das ist nicht das Leben, das ich führen will."[1663] Und die Vorgesetzten sollten hier mit gutem Beispiel voran gehen und als Vorbild fungieren. Und dennoch funktionieren „Gewisse Konzernkarrieren nicht ohne Überstunden"[1664]. Die dauernde Zugriffsmöglichkeit auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird von Führungskräften und direkten Vorgesetzten geschätzt, weil hier ein subjektives Gefühlt der Kontrolle vermittelt wird.[1665]

[1660] **Hillary Diane Rodham Clinton (* 26. Oktober 1947 in Chicago, Illinois als *Hillary Diane Rodham*) ist eine US-amerikanische Politikerin der Demokratischen Partei und seit Januar 2009 Außenministerin der Vereinigten Staaten**; Exley, H., Hrsg. (1996); In Celebration of Women, S. 91; Informationen zu Hillary Diane Rodham Clinton in Wikipedia, Hrsg. (2011); Hillary Diane Rodham Clinton in http://de.wikipedia.org/wiki/Hillary_Clinton vom 23.02.2011

[1661] Kieler Nachrichten, Hrsg. (2010); Schufen bis zum Umfallen – „Präsentismus" steigt in der Krise, 13.03.2010, Seite I, linke Spalte, Zeile 20-26

[1662] vgl. Henn, M. (2009); Nicht zugehörig, S. 1

[1663] Stephan Kaiser, Professor für Personalmanagement an der Universität München in Kieler Nachrichten, Hrsg. (2010); Schufen bis zum Umfallen – „Präsentismus" steigt in der Krise, 13.03.2010, Seite I, 2. Spalte, Zeile 23-25

[1664] Stephan Kaiser, Professor für Personalmanagement an der Universität München in Kieler Nachrichten, Hrsg. (2010); Schufen bis zum Umfallen – „Präsentismus" steigt in der Krise, 13.03.2010, Seite I, 2. Spalte, Zeile 14-21

[1665] vgl. Henn, M. (2009); Nicht zugehörig, S. 1

Die in Führungspositionen üblichen langen Arbeitszeiten sind nur möglich, weil in den (noch) von Männern dominierten Führungsetagen, männlich geprägte Lebensentwürfe und Lebenswirklichkeiten zu der bereits erwähnten männlich geprägten Unternehmensstruktur und -kultur führen, die den Berufsalltag prägen. Eine Vereinbarkeit mit Haus- und Familienarbeit ist nicht möglich. „Wollen Frauen Karriere machen, müssen sie sich [offensichtlich] an den bestehenden Normen messen lassen“[1666] (Holst und Busch, 2010) ansonsten wären die Führungspositionen wohl besser mit Frauen besetzt. Bis spät abends im Büro präsent zu sein ist weniger eine Folge weiblicher Flexibilität, sondern die Konsequenz aus einem völlig überflüssigen männlichen kontraproduktiven Ritual.[1667] (Kahlen, 2007) Insbesondere in hohen Führungspositionen wird die uneingeschränkte Verfügbarkeit informell gefordert.[1668] (Fahrenholz und Meißner, 2003)

Claudia Kleinert (2004) hat herausgefunden, dass Männer und Frauen in Führungspositionen sehr unterschiedliche Wochenarbeitszeiten leben: Frauen arbeiten 39 Stunden pro Woche und Männer 43 Stunden pro Woche. Zum Vergleich: normale Beschäftigte arbeiten deutlich weniger Stunden pro Woche: Frauen ca. 29 Stunden, wobei hier zu bedenken ist, dass 45 % der Frauen in Teilzeit beschäftigt sind, und Männer ca. 38 Stunden pro Woche (hier sind nur 2 % in Teilzeit).[1669] Von Lotte Habermann-Horstmeier (2007) wurden Frauen in Führungspositionen mit hohen Bildungsabschlüssen selbst nach Karrierehindernissen befragt. Sie gaben u.a. an, sehr hohe wöchentliche Arbeitszeiten zu haben. Dabei arbeiten Frauen ohne Partner und Kinder durchschnittlicher länger, als Frauen mit Partnern und/oder Kindern. Frauen mit Kindern arbeiten zwischen 41 und 60 Wochenstunden.[1670] (siehe auch Kapitel 3.1, Normalerweise und tatsächlich geleistete Arbeitsstunden; Kapitel 3.1.1, Frauen in Führungspositionen in der Deutschen Wirtschaft)

Mit durchschnittlich 45 Stunden pro Woche im Jahr 2008 sind vollzeiterwerbstätige Frauen in Führungspositionen etwa drei Stunden pro Woche kürzer erwerbstätig als ihre männlichen Kollegen. Sowohl von Männern als auch von Frauen wird als zu lang, der in Führungspositionen geleistete Erwerbsumfang empfunden: „Die gewünschte Arbeitszeit lag im Jahr 2008 jeweils rund sieben Wochenstunden unter der tatsächlich geleisteten Arbeitzeit.“[1671] (Holst und Busch, 2010) Durch die insgesamt geringeren wöchentlichen Arbeitszeiten, die von Frauen in Führungspositionen angegeben werden, sind sie weniger in formelle wie informelle Kommunikationsnetze eingebunden. Hierdurch könnten sich womöglich die Positions- und Einkommensnachteile erklären lassen.[1672] (Goy, 2004)

[1666] Holst, E.; Busch A.; DIW, Hrsg. (2010); Führungskräfte-Monitor 2010, S. 10, Zeile 38-39
[1667] Kahlen, R. (2007); Generation CE-O/Frau, S. 162
[1668] Fahrenholz, A.; Meißner, H. (2003); Wie männliche Strukturen als Karrierebremse wirken, S. 21; S. 22
[1669] vgl. Kleinert, C. (2004); Frauen in Führungspositionen: Karriere mit Hindernissen, S. 3
[1670] Habermann-Horstmeier, L. (2007); Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen, S. 7
[1671] Holst, E.; Busch A.; DIW, Hrsg. (2010); Führungskräfte-Monitor 2010, S. 10, Zeile 42-43
[1672] vgl. Bischoff, S. (1999), S. 147 in Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen, S. 41

Die Präsenz von Beschäftigten in den Arbeitsräumen, vermittelt insbesondre dem oder der direkten Vorgesetzten, der oder die für das Fortkommen einer Frau besonders wichtig ist[1673] (Matthies, 2006), ein subjektives Gefühl der Kontrolle über die Beschäftigte - mehr als es, z.B. die Ausübung der gleichen Tätigkeit, von einem Telearbeitsplatz zu Hause könnte. (Henn, 2009) Zu bedenken ist auch, dass weibliche Führungskräfte mehr Zeit an ihrem Arbeitsplatz verbringen, und für das Unternehmen weniger auf Dienstreisen sind, als ihre männlichen Kollegen.[1674] (Goy, 2004)

Die real erbrachte Arbeitszeit von Frauen, stellt nicht den entscheiden Faktor dar für das Erreichen einer Führungsposition. Es konnte keine Verbindung einer Präsenz im Unternehmen und einer Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen aufgezeigt werden.[1675] (Goy, 2004) Allerdings konnte Elke Holst (BMFSFJ, 2009) im Führungskräfte-Monitor 2006-2006 nachweisen, dass bei Frauen, gleichgültig, ob sie in Vollzeit oder in Teilzeit erwerbstätig sind, jede Überstunde die Chance um 16 % erhöht, in eine Führungsposition einsteigen zu können.[1676]

Zu Bedenken ist auch, dass eine hohe Arbeitszeit zu einem signifikant niedrigeren Risiko des Ausstiegs von Frauen aus Führungspositionen führt und damit zur Statussicherung beiträgt.[1677] (Führungskräfte-Monitor, 2001-2006)

Präsenzkultur hat nicht zwingend etwas mit der Tarifvertraglichen, oder der einzelvertraglich vereinbarten Arbeitszeit und Arbeitszeitregelung zu tun.

Zum einen nicht, weil ver.di[1678] z.B. in einer öffentlichen Erklärung im Jahr 2000 deutlich macht, dass Arbeitszeitsouveränität für Beschäftigte sehr wichtig ist und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und somit Regelungen zur Teilzeitarbeit etc. bei Tarifverhandlungen oben auf der Agenda zu finden sind.[1679] (Kapitel 4.3.7)

Zum anderen ganz besonders dann nicht, wenn eine Frau oder ein Mann eine Führungsposition inne hat. Aber wie verhält es sich dann mit der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie? Gestattet eine ausgeprägte Präsenzkultur überhaupt flexiblere Arbeitszeiten und parallel dazu ggf. flexiblere Arbeitsmodelle, die keine dauernde oder häufige Anwesenheit am Arbeitsplatz im Unternehmen erforderlich machen?

[1673] vgl. Matthies (2006), S. 73 f. in Krell (2010); Führungspositionen, S. 471
[1674] vgl. Goos/Hansen (1999), S. 244 in Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen, S. 41
[1675] vgl. Goy, A. (2004); Vernetzte Frauen, S. 41
[1676] vgl. Holst, E.; BMFSFJ, Hrsg.(2009); Führungskräfte-Monitor 2001-2006, S. 80
[1677] vgl. Holst, E.; BMFSFJ, Hrsg.(2009); Führungskräfte-Monitor 2001-2006, S. 83
[1678] bzw. zu der Zeit die ver.di Gewerkschaften ötv, hbv, IG Medien, DAG und DPG, die ver.di Gründung fand mit dem Gründungskongress im Sommers des Jahres 2001 statt.
[1679] vgl. Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) (2000); Welche Arbeitszeit will ver.di - öffentliche Erklärung in Welche Arbeitszeit will ver.di?, S. 187-188

Vereinbarkeit und Arbeitszeit

Bei so hohen Wochenarbeitszeiten (ca. 41-60 Stunden/Woche[1681]) von Frauen in Führungspositionen mit Kindern (und vielleicht auch einem Partner) und bei den aktuell in der Bundesrepublik Deutschland mehrheitlich vorherrschenden, einer Arbeitstätigkeit nicht sehr zuträglichen Kinderbetreuungsmöglichkeiten, wird es zu einem Balanceakt insbesondere für Frauen, denen immer noch mehrheitlich die Familien- und Fürsorgearbeit obliegt, solch eine Position erfolgreich auszufüllen und die Arbeitszeit unflexibel am Arbeitsplatz im Unternehmen zu verbringen. „Frauen sind zunehmend erwerbstätig, ohne dass sich an der geschlechterspezifischen Aufteilung der Familienarbeit im Grundsatz etwas geändert hätte. Dies bringt heute vor allem Frauen in Konflikt.“[1682] (Klenner, Kohaut und Höyng, 2010)

Der Mangel an flexiblen Arbeitsmodellen wird daher z.B. auch in der Accenture Studie von 2002 als wichtiges Hindernis während der Karriere angegeben (Platz 5 von 12 Items)[1683] und bei Barbara Schneider (2007) wird das Vereinbarkeitsproblem von Beruf und Familie (Platz 2 von 14 Items) verbunden mit der Forderung, nach die Frauen unterstützenden Maßnahmen, wie flexiblen Arbeitszeiten und zeitlich und inhaltlich qualitativ hochwertigen Kinderbetreuungsangeboten[1684]. (siehe dazu auch Kapitel 4.1.4, Kinder müssen kein Karrierehindernis mehr sein und Kinder als „Karrierekiller Nr. 1“) Flexiblere Arbeitsbedingungen für Eltern (bzgl. Ort und Zeit) werden von der überwiegenden Zahl der befragten Frauen in Führungspositionen angemahnt.[1685] Dazu kommt noch, dass Frauen mit Kindern nicht weniger geschäftlich unterwegs, also auf Dienstreisen sind, als Frauen ohne Kinder.[1686] Lotte Habermann-Horstmeier (2007) geht sogar so weit zu sagen, dass die Unvereinbarkeit flexiblerer Arbeitsbedingungen mit der Tätigkeit als Führungskraft von den Frauen in Führungspositionen gesehen wird. Gleichzeitig aber erkennen sie aber auch und geben in der Befragung zu Protokoll, dass der Arbeitgeber erwartet, dass flexiblere Arbeitsbedingungen von Führungskräften nicht in Anspruch genommen werden.[1687]

Rudolph (2007) stellt heraus, dass Männer sagen, dass lange Arbeitszeiten und häufiges Reisen das härteste Hindernis für Frauenkarrieren sind.[1688] Gertraude Krell (2010) hält diese Aussage für eine subjektiv konstruierte Barriere, da es hier ihrer Auffassung nach weniger

---

[1680] **Svenja Pfahl – SowiTra – Forschung, Beratung, Transfer, Berlin**; Pfahl, S. (nicht bekannt); Familien in Zeitnot in Ändern sich die Zeiten?, S. 20, Zeile 1, S. 27, Zeile 29-30, linke Spalte; Informationen zu Svenja Pfahl in Pfahl & Reuyß – Partnerschaft von SoziologInnen und PolitologInnen, Hrsg. (2011); Svenja Pfahl in http://www.sowitra.de/pfahl.0.html vom 23.02.2011
[1681] Habermann-Horstmeier, L. (2007); Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen, S. 7
[1682] Klenner, C .; Kohaut, S.; Höyng, S. (Exkurs) (2010); Vollzeit, Teilzeit, Minijob, S. 199, Zeile 17-19
[1683] vgl. Falk, S.; Fink, S. (2002); Frauen und Macht – Aufbruch oder Widerspruch?, S. 21, Abbildung 5
[1684] Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 170
[1685] Habermann-Horstmeier, L. (2007); Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen, S. 8
[1686] Habermann-Horstmeier, L. (2007); Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen, S. 7
[1687] Habermann-Horstmeier, L. (2007); Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen, S. 8
[1688] vgl. Rudolph (2007), S. 111 in Krell (2010); Führungspositionen, S. 470

um tatsächliche Vereinbarkeitsprobleme bzw. die dadurch bedingten organisatorischen Probleme im Unternehmen geht, als um die damit verbundenen Vorurteile bzw. den Verstoß gegen das Konformitätsgebot, sprich: Es wird als Sorge der Vorgesetzten bezüglich der Vereinbarkeit erwartet, dass Frauen ausfallen und Dienstreisen als auch normale, unternehmensübliche, am männlichen Lebenslauf orientierte Arbeitszeiten nicht vereinbar mit einer Führungsposition sind. (Kapitel 4.2.2, Geschlechterstereotype) Carsten Wippermann (2009a) schreibt, dass Familie und eine Führungsposition in der Wirtschaft für Frauen vereinbar sind.[1689] Und Frauen sagen: Führung geht in Teilzeit und mit Kindern![1690] (Krell, 2010)

Sonja Bischoff sieht in der Vereinbarkeit aufgrund z.B. unflexibler Arbeitszeiten gar kein Problem: „Außerdem ist zum wiederholten Male festzustellen, dass das große Karrierehindernis – entgegen dem Eindruck, den die öffentliche Diskussion vermittelt nicht die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist: nur eine Minderheit der Frauen benennt dieses Problem als Hindernis beim Ein- oder Aufstieg.“[1691] Die Autorin kommt insgesamt zu dem Schluss, dass Karriere für Frauen nicht mehr den Verzicht auf einen Lebenspartner bedeutet. Auch Kinder sind nicht zwangsläufig das Ende der Karriere. „Die Familie kann also sehr wohl die Karriere fördern, sie ist aber keinesfalls zwangsläufig ein Hemmschuh der Karriere.“[1692]

Barbara Schneider (2007) bleibt wie andere o.g. Autorinnen und Autoren dabei und belegt in ihrer Studie, dass die Vereinbarkeit von Familie und Führungsposition ein Schlüsselproblem für weibliche Führungskräfte bleibt, das Männer und Manager ggf. auch haben. Für Managerinnen scheint ein Erfolgsfaktor die Kinderlosigkeit zu sein (Bischoff ist hier ganz anderer Auffassung und erarbeitet andere Belege.[1693]).

Für den männlichen Führungsnachwuchs spielen flexible Arbeitszeitangebote und Work-Life-Balance wenn, dann nur eine kleine Nebenrolle. Die „neuen“ Männer[1694] oder „neuen Väter“ lassen sich an den traditionellen Managementstrukturen messen und neigen dazu in bzw. mit ihnen zu leben. Für den weiblichen Führungskräftenachwuchs sind hier keine Verbündeten zu finden.[1695]

[1689] Wippermann, C. (2009a), Brücken und Barrieren für Frauen zu Führungspositionen, S. 3
[1690] vgl. Krell, G. (2010); Führungspositionen, Berlin, S. 470
[1691] Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 57, Zeile 24-28
[1692] Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 58, Zeile 30-32
[1693] **Sonja Bischoff (2005): Der Anteil der Frauen, die trotz Kindern einen Aufstieg anstrebt ist seit 1998 deutlich gestiegen. Kinder: 59 % der Frauen in Führung und 59 % der Männer haben Kinder. „Dass Kinder kein Karrierehindernis sein müssen, lässt sich daran erkennen, dass mit höherer Führungsebene der Anteil der Frauen mit Kindern steigt, Er ist mit 67 % in der ersten Führungsebene am höchsten.“;** Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 57, Zeile 11-14
64 % der Frauen in Einkommensklasse > 100 T € hat Kinder => überdurchschnittlich hoher Anteil
83 % der Frauen in Einkommensklasse < 40 T € haben Kinder => deutliches Zeichen, dass Reduzierung der Arbeitszeit auf Teilzeit und Unterbrechung der Karriere aus familiären Gründen ihren Preis im wahrsten Sinne des Wortes haben.; Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 57-58
[1694] Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 154, Zeile 26 und 28
[1695] **Barbara Schneider (2007): Work-Life-Balance und flexible Arbeitszeiten haben für weibliche Führungskräfte keine eindeutig größere Bedeutung als für männliche Führungskräfte. Eine Ausnahme bildet hier der Führungsnachwuchs, deren Antworten signifikant geschlechtsspezifische Ergebnisse aufweisen. – Einschränkend ist jedoch anzumerken, dass deren Stichprobendaten mit n=11 (weibliche Führungskräfte) und n=4 (männliche Führungskräfte) sehr gering ausfallen**; Schneider, B. (2005); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 155, Fußnote 296

Schneider (2007) gibt als Standpunkt einer Teilnehmerin an: „Frauen müssen sich bewusst für die Karriere entscheiden und bereit sein, den Preis dafür zu bezahlen. Ohne einen gesellschaftlichen Wandel und einen Wandel der Firmenkulturen ist das nicht denkbar, denn Stand heute, erscheint mir der Preis zu hoch.“[1696] (mehr zur Vereinbarkeit von persönlichen Rahmenbedingungen: Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit, Familie, Pflege und Privatleben in Kapitel 4.1.4)

Der Siebte Familienbericht des BMSFSJ aus dem Jahr 2006 beschäftigt sich u.a. mit dem Thema der Flexibilisierung der Arbeitszeit und ihrer Bedeutung für Familien (allgemein hinsichtlich Arbeitsverhältnisse und nicht nur auf Führungspositionen bezogen). Hier wird gesagt, dass die Erwerbsarbeit der mächtigste „soziale Taktgeber“[1697] für die Lebensführung von Familien ist. Derzeit findet aber auch ein arbeitszeitpolitischer Modellwechsel statt. Er sieht für einige Beschäftigte kürzere, für andere längere und wieder andere variablere Arbeitszeiten vor (Seifert, 2005) – fest steht, dass die auf das fordistische Produktionsmodell zugeschnittene rigide Normalarbeitszeit, die nur durch die unhinterfragte Ersatzreserve der Frauen in den Familien abgepuffert werden konnte, immer seltener wird (1991: 65 %; 2001: 59 %) und davon abweichende Bedingungen, z.B. Lage, Dauer und Verteilung von Arbeitszeiten, haben eine erhebliche Steigerung erfahren.[1698]

Bei 81 % der Beschäftigten gibt es erhebliche aber unregelmäßig auftretende und daher schwer einzuplanende Schwankungen in der wöchentlichen Arbeitszeit aufgrund der betrieblichen Anforderungen. Hierdurch entstehen Planungsverluste für die berufliche und private Zeitverwendung.

Frauen haben heute mindestens das gleiche Bildungsniveau, in vielen Fällen sogar ein Besseres als die Männer, sind ebenfalls erwerbsorientiert und sind auch fähig dazu in Führungspositionen gelangen und diese erfolgreich auszufüllen. Sie stehen nicht mehr „nur“ hinter ihren arbeitenden Männern und halten ihnen den Rücken frei, indem sie Haushalt und Kinder managen.[1699] Gerade in den Jahren, in denen Frauen meistens ihre Kinder bekommen, also zwischen dem 25. und 40. Lebensjahr, wird von ihnen gleichzeitig erhöhte Mobilität und Flexibilität verlangt.[1700] Danach setzt das Alter ein, in dem vorzugsweise Frauen ihre nahen Verwandten pflegen (Kapitel 4.1.4, Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflege).

Dazu kommt das Geschlechter Modell des „adult worker model“ (nach Leitner et al., 2004) wonach alle Erwachsenen erwerbstätig sind. Die Frage, die Christina Klenner, Susanne Kohaut und Stephan Höyng (2010) aufwerfen lautet daher sinngemäß: Wer soll in Zukunft die

[1696] Schneider, B. (2005); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 155, Zeile 18-21
[1697] Henckel, D. (1998); Arbeitszeiten und soziale Organisation der Zeiten, S. 65, Zeile 22
[1698] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht, S. 235-236
[1699] vgl. Eberling u.a. (2004) in BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht, S. 237; **„Der Anteil von Frauen in Führungspositionen ist seit Jahren unverändert niedrig. Obwohl heute Frauen ebenso häufig ein Studium absolvieren und ebenso hoch qualifiziert sind wie Männer, sind sie in den Führungspositionen der deutschen Wirtschaft deutlich unterrepräsentiert.“** Wippermann, C. (2009a), Brücken und Barrieren für Frauen zu Führungspositionen, S. 1, Zeile 6-8
[1700] vgl. Eberling u.a. (2004) in BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht, S. 239

notwendige Fürsorgearbeit organisieren und Kinder und Alte betreuen? Diese Frage wurde bisher nicht gelöst.[1701]

Daher ist eine bedarfsgerechte Anpassung der Arbeitszeiten an die Bedürfnisse von Familien, von denen auch Frauen (und Männer) auf dem Weg in Führungspositionen oder bereits in Führungspositionen profitieren können, angezeigt. Die Frauen enthalten damit neue Chancen für die Selbstverwirklichung und Partizipation. Noch müssen teiweise strukturell widersprüchliche Anforderungen aus Arbeitswelt und Privatleben, noch forciert durch die strukturelle Indifferenz anderer gesellschaftlicher Teilsysteme, z.B. Tagesbetreuung für ältere und/oder hilfebedürftige Menschen, Kinderbeförderung, Kindergarten- oder Schulzeiten etc.[1702], in Einklang gebracht werden.

Dann kommt lt. BMFSFJ (2006) noch hinzu, dass die Beschäftigten ihre Arbeitszeit zunehmend eigenverantwortlich regulieren müssen (Vertrauensarbeitszeit, siehe unten und Kapitel 4.1.1, Ehrgeiz und Wille der Frauen/ Karriereambivalenz, Stichwort: „ambivalente Selbstverantwortlichkeit“ von Rolf Haubl und G. Günter Voß, 2008), da sie getroffene Zielvereinbarungen und Leistungsvorgaben einhalten und Engpässe in der betrieblichen Personaldecke durch flexible Mehrarbeit ausgleichen müssen.[1703] Die Verlässlichkeit der Arbeitzeit stellt aus diesem Grund eine zentrale Voraussetzung für ihren Nutzen für Familien dar.[1704]

Flexible, familienfreundliche Arbeitszeiten stehen bei den Betroffenen hoch im Kurs, somit werden unterschiedliche Formen der Arbeitszeitflexibilisierung als das wichtigste Instrument zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf angesehen.[1705] Familienfreundliche Arbeitszeiten rangieren auch an erster Stelle auf der Wunschliste berufstätiger Eltern, insbesondere solchen mit kleinen Kindern.[1706] Umfragen haben auch ergeben, dass verbindliche Arbeitszeitregelungen auf der Wunschliste erwerbstätiger Elternpaare oberste Priorität haben. Hiermit stimmen die Wünsche der Kinder überein.[1707]

Neben dem Volumen der Erwerbsbeteiligung spielt konkret die Lage und Verteilung der Arbeitszeit eine entscheidende Rolle für die Art und Weise, wie Kinder von den Eltern betreut werden können bzw. welche anderen Betreuungsleistungen notwendig sind. Dann öffnet sich

---

[1701] vgl. Klenner, C .; Kohaut, S.; Höyng, S. (Exkurs) (2010); Vollzeit, Teilzeit, Minijob, S. 199

[1702] **Weitere Größe, die das Betreuungsprofil prägt: Notfallsituationen, die oftmals sehr subtil gewebte Arrangement der Betreuung ins Wanken bringen. Für drei Notfallsituationen: Erkrankung des Kindes, Ausfall der jeweiligen Betreuungsperson, Kurzfristige Arbeitszeitänderung; noch gibt es für jedes sechste Kind keine Notfalllösung; Arbeitgeber und Betreuungseinrichtungen haben nur marginale Bedeutung, d.h. für drei Viertel der Kinder muss die eigene Familie als „Notfallbetreuung“ parat stehen. Wenn das Kind krank ist, dann steigt die Betreuungszeit der Mutter um 1 ½ Stunden**; vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht, S. 239; S. 244

[1703] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht, S. 237

[1704] vgl. Eberling u.a. (2004) in BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht, S. 237

[1705] vgl. Institut der Deutschen Wirtschaft Köln; Flüter-Hoffmann und Solbrig 2003) in BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht, S. 236

[1706] vgl. BMFSFJ 2004e; Dorbritz/Lengerer/Ruckdeschel (2005) in BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht, S. 236

[1707] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht, S. 237;
Flexible und unregelmäßige Arbeitszeiten: Kinder drücken aus, dass sie unter der Abhängigkeit leiden, nicht zu wissen, wann ihre Eltern kommen werden. vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht, S. 233;
Aus den Ergebnissen einer Untersuchung von ver.di ist abzulesen, dass 11 % der Frauen und 10 % der Männer unter zu unregelmäßigen Arbeitszeiten (Platz 4 und 5 von 12 Antwortmöglichkeiten) somit kurz hinter Zeitdruck, der bei beiden Geschlechter an erster Stelle steht, rangieren. vgl. Wagner, A. (2005); Gender matters – Zu den Unterschieden der Arbeitszeiten und Arbeitszeitwünschen von Männern und Frauen, S. 79

die Schere zwischen Eltern, die sich flexibel angepasste hochwertige Lösungen leisten können und solche, die das nicht können.[1708] Eltern in Führungspositionen sind hierzu, aufgrund ihres i.d.R. guten Verdienstes eher in der Lage, als Eltern auf normalen Stellen. Die Stunden in denen Eltern Kinder betreuen lassen können oder müssen, gehen nach Kellermann (1999) nicht zu Lasten zu Einstellungen und Verhaltensweisen des Nachwuchses. Die gemeinsame Zeit, die Eltern und Kindern dann bleibt, wird vielmehr besonders intensiv genossen.[1709]

Zentral ist, dass Fürsorgegerechte Arbeitszeiten sich nach Klenner und Pfahl (2009) durch die folgenden Kriterien auszeichnen:

- Die Beschäftigten müssen ausreichend Zeit haben für die Personen, für die sie sorgen.
- Die Beschäftigten müssen genügend Zeit für ihre Familien erhalten.
- Den Beschäftigten muss ein adäquates Maß an Eigenzeiten ermöglicht werden.
- Sie dürfen keine Zeitnot auslösen.
- Es müssen den Beschäftigten auch kurzfristige Gestaltungsspielräume gegeben werden.
- Berufliche Entwicklungen der Beschäftigten dürfen nicht negativ beeinflusst werden.
- Geschlechterungleichheiten müssen abgebaut werden.[1710]

Zwei Drittel aller berufstätigen Eltern sind mit ihren Arbeitszeiten unzufrieden und 96 % wünschen sich flexiblere Modelle. Über 90 % der berufstätigen Eltern messen solchen Angeboten ebenso viel Gewicht bei wie ihrem Gehalt.[1711] Wie sehen nun die von den Befragten geforderten und teilweise bereits in Unternehmen vereinbarten und bereits gelebten familiengerechteren flexibleren Arbeitszeitregelungen aus?

Hier ein Spektrum ausgewählter Maßnahmen zur Gestaltung familiengerechterer Arbeitszeit (es gibt sicherlich noch weitere), die auf betrieblich geübte Praxisbeispiele zurückgehen und daher lt. BMFSFJ (2006) der Beleg dafür sind, dass sich in unterschiedlichen Branchen das Tor für eine Reihe familienfreundlicher Arbeitszeitregelungen zu öffnen beginnt.[1712] (Siebter Familienbericht, 2006; Neuberger, 2002)

1. Flexibilisierung hinsichtlich des Arbeitszeitumfangs

Familienbedingte Teilzeit:	Vereinbarte Wochenarbeitszeit ist aufgrund familialer Verpflichtungen kürzer als die regelmäßige Wochenarbeitszeit vergleichbarer Vollzeitbeschäftigter Arbeitsnehmer des Betriebes
Abgestufte Teilzeit nach Erziehungsfreistellung:	Ermöglichung des Wiedereinstiegs durch stufenweise Erhöhung der Arbeitszeit nach einer Erziehungsfreistellung
	Individuell vereinbarte Arbeitszeiten sind in 2009: 72,8 %, 2006: 72,9 % und in 2003 bereits von 56,4 % der Unternehmen

[1708] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht, S. 239
[1709] vgl. Kellermann (1999), S. 110 in BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht, S. 240
[1710] vgl. Pfahl, S. (nicht bekannt); Familien in Zeitnot in Ändern sich die Zeiten?, S. 21
[1711] Institut der deutschen Wirtschaft in Dowideit, A.; Michler, I. (2010); Schröder sagt "Präsenzkultur" in Firmen den Kampf an, S. 2
[1712] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht, S. 240; vgl. Neuberger, O. (2002); Führen und führen lassen, S. 779

	angeboten worden.[1713] Dieser Wert scheint sich bei ca. 70 % einzupegeln.
Kinderbonuszeit:	Gutschrift von Zeiten für Eltern mit Kindern und dadurch weniger zu leistende Arbeitszeit bei gleichem Entgelt oder mehr Freizeit, z.B. in Form von Urlaub[1714]
Job Sharing:	Zwei Personen teilten sich eine Stelle oder drei Personen zwei Stellen. 2009: 20,4 %; 2006: 14,3 %; 2003: 9,1 % der Unternehmen bieten Job Sharing an.[1715] Seit 2003 ist ein deutlicher Anstieg zu verzeichnen.

2. Flexibilisierung hinsichtlich der Arbeitszeitlage

Zeit(wert)konto:	Erfassung tatsächlich geleisteter Arbeitsstunden (maximales und minimales Zeitguthaben); Familien- oder Pflegeurlaube, vorgezogener Ruhestand werden ermöglicht, die gesammelten Zeiten sind insolvenzgesichert (Zeitwertkonto); Flexible Jahres- oder Lebensarbeitszeit: 2009: 28,3 %; 2006: 32,0 %; 2003: 18,3 % der Unternehmen boten und bieten diese Regelungen an. Ca. ein Drittel aller Unternehmen bieten eine Jahres- oder Lebensarbeitszeit an.
Gleitzeit:	Bestimmter Rahmen in dem die Beschäftigten selbst wählen, wann sie am Arbeitsplatz erscheinen und wann sie ihn verlassen[1716], Kernzeiten können vorhanden sein, zu denen die Beschäftigten am Arbeitsplatz oder erreichbar sein müssen. Es gibt viele unterschiedliche Formen der Gleitzeit, die bei Lutz von Rosenstiel benannt und deren Dispositionsspielraum für die Arbeitnehmerin oder den Arbeitnehmer dargestellt wird.[1717] 2009: 70,2 %; 2006: 67,4 %; 2003: 58,0 % der Unternehmen bieten und boten flexible Tages- und Wochenarbeitszeiten an.[1718] Seit 2003 haben sich lt. der Untersuchungsergebnisse des Instituts der deutschen Wirtschaft die Zahlen stetig, insgesamt aber nur um ca. 12 % erhöht.
Jahresarbeitszeit:	Vereinbarte Jahresarbeitszeit liegt vor, die Erbringung erfolgt, in Absprache mit dem Unternehmen selbstbestimmt, Lage der individuellen Arbeitszeit kann entsprechend den familialen Erfordernissen gewählt werden, Ausgleich von Minus- oder Plusstunden innerhalb eines Jahres möglich.
Lebensphasenorientierte Arbeitszeit:	Langfristige Arbeitszeitvereinbarung, in der die schwankenden familialen Belastungen der Beschäftigten berücksichtigt werden. Freistellung, Teilzeit- oder Vollzeitarbeit werden im Rahmen des Arbeitsvertrages vereinbart.[1719] Ende 2005: 7 % der Beschäftigten in Deutschland konnten dieses Angebot vornehmlich in Großbetrieben und in Unternehmen mit einem hohen Flexibilitätsbedarf und längerfristig ausgerichteter Personalplanung nutzen (7 % der deutschen Unter-

[1713] Institut der deutschen Wirtschaft in Dowideit, A.; Michler, I. (2010); Schröder sagt "Präsenzkultur" in Firmen den Kampf an, S. 2
[1714] BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht, S. 241
[1715] Institut der deutschen Wirtschaft in Dowideit, A.; Michler, I. (2010); Schröder sagt "Präsenzkultur" in Firmen den Kampf an, S. 2
[1716] BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht, S. 241
[1717] Rosenstiel, L. von (2006); Die Bedeutung von Arbeit, S. 36, Abbildung 8
[1718] Institut der deutschen Wirtschaft in Dowideit, A.; Michler, I. (2010); Schröder sagt "Präsenzkultur" in Firmen den Kampf an, S. 2
[1719] BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht, S. 241

nehmen).[1720]

Vertrauensarbeitszeit: Betriebe verzichten vollständig auf eine Zeiterfassung, definieren stattdessen Leistungsstandards und schließen Zielvereinbarungen mit den Beschäftigten ab; Möglichkeit, die Arbeitszeit besser auf private Anforderungen und Interessen abzustimmen und Lage, Dauer und Verteilung von Arbeitszeit individuell zu gestalten.[1721]

2009: 46,2 %; 2006: 51,4 %; 2003: 22,1 % „bieten" Vertrauensarbeitszeit mit allen Vor- und Nachteilen an.[1722] Ein Anstieg des Anteils der Unternehmen, die diese Regelungen anbieten; sie sind von 2003 bis 2009 stetig insgesamt um ca. 25 % angestiegen.

3. Flexibilisierung hinsichtlich der Arbeitsunterbrechung

Pause/ Teamabsprachen: In der Länge und Lage frei einteilbar (Absprache mit den Koll.), so dass private Verpflichtungen auch ohne größere Freistellung wahrgenommen werden können.

Urlaubsregelungen: Jährliche Urlaubsplanung unter besonderer Berücksichtigung der Ferienzeiten beider Partner und der Schulferien der Kinder.[1723]

4. Unbezahlte Freistellung zur Betreuung von Angehörigen (über den gesetzlichen Anspruch hinaus)

Elternzeit: Freistellung über den gesetzlichen Anspruch hinaus für Erziehungsaufgaben (z.B. im Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes (TVöD) und im Tarifvertrag der Länder (TVL);

Sabbatical: Längerfristige, geplante, unbezahlte Freistellung von der Erwerbsarbeit; z.B. Kurzzeit-Sabbatical von einigen Wochen zur intensiveren Betreuung von Kindern z.B. bei der Einschulung[1724] oder als mehrmonatige Freistellung zur Pflege von Angehörigen[1725] über die Regelungen des Pflegezeitgesetzes hinaus;

2009: 16,1 %; 2006: 12,3 %; 2003: 4,1 % der Unternehmen bieten Sabbaticals an. [1726] Im Gegensatz zu allen anderen vom Deutschen Institut für Wirtschaft untersuchten Unternehmensanteilen bez. der Angebote zu Arbeitszeitflexibilisierungen, werden Sabbaticals noch am seltensten angeboten. Der Anteil der Unternehmen, die dieses Angebot machen, steigt aber stetig an.

Freistellung zur Pflege[1727]: Nach den Regelungen des Pflegezeitgesetzes und über diese Regelungen hinaus (Kapitel 4.1.4, Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflege);

[1720] Hildebrandt, E.; Wotschack, P.; Kirschbaum, A. (2009); Zeit auf der hohen Kante – Langzeitkonten in der betrieblichen Praxis und Lebensgestaltung der Beschäftigten, S. 217
[1721] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht, S. 238
[1722] Institut der deutschen Wirtschaft in Dowideit, A.; Michler, I. (2010); Schröder sagt "Präsenzkultur" in Firmen den Kampf an, S. 2
[1723] BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht, S. 241
[1724] BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht, S. 241
[1725] vgl. Neuberger, O. (2002); Führen und führen lassen, S. 779
[1726] Institut der deutschen Wirtschaft in Dowideit, A.; Michler, I. (2010); Schröder sagt "Präsenzkultur" in Firmen den Kampf an, S. 2
[1727] vgl. Jenter, A; DGB, Hrsg. (2005); Familienfreundliche Arbeitszeiten bekannt machen und realisieren, S. 5

5. Flexibilisierung hinsichtlich des Arbeitsortes und damit ggf. auch der Arbeitszeit

Telearbeit	Arbeit von Beschäftigten – meistens Frauen – mit oder ohne Präsenzphasen im Unternehmen, am Computer zu Hause oder in einem Satellitenbüro räumlich entfernt vom Auftraggeber, mit dem eine Verbindung per Datenleitung besteht. Es gibt individuelle, kollektive, starre oder flexible Modelle der Telearbeit. Individuelle flexible Telearbeit z.B. vorteilhaft für Frauen mit kleinen Kindern;[1728] 2009: 21,9 %; 2006: 18,5 %; 2003: 7,8 % der Unternehmen bieten Telearbeit an.[1729]

Die Daten des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung zeigen, dass z.T. maßgeschneiderte Arbeitszeitflexibilisierungsmodelle eher die Ausnahme sind als die Regel.[1730]

Wie so oft ist auch bei flexiblen Arbeits- und Arbeitszeitmodellen nicht alles Gold was glänzt, es gibt auch Nachteile, die zu Tage treten können, hier beispielhaft dargestellt an Teilzeitbeschäftigung und Telearbeit:

Teilzeit bringt Nachteile mit sich, da bei der Bewertung der Arbeitsleitung eine Verzerrung durch die häufige Abwesenheit stattfinden kann, die Gertraude Krell 2010 erläutert.[1731]

Der Aufbau eines Beziehungsgeflechts zur Vorbereitung des weiteren Aufstiegs ist schwierig durch häufige Abwesenheit, Kommunikation und Smalltalk mit den Kolleginnen und Kollegen kommen zu kurz.

Telearbeiterinnen und -arbeiter haben, obwohl sie i.d.R. produktiver sind als andere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, schlechtere Karrierechancen, da sie nicht ständig im Betrieb präsent sind (ähnlich wie Teilzeitbeschäftigte) und daher ggf. nicht richtig in den Kollegenkreis eingebunden sind. Die Gefahr sozialer Isolation besteht.[1732] (Henn, 2009; Rosenstiel, 2006) Neue Formen der Arbeitsorganisation fordern von der und dem einzelnen Beschäftigten eine hohe soziale Kompetenz und mehr Flexibilität. „Die Arbeit wird dadurch vielfach als herausfordernder, anstrengender, aber auch als weniger Sicherheit bietend erlebt.“[1733] (Friedel-Howe, 1994) Weitere Nachteile sind z.B. ein finanzieller Aufwand für die Anpassung der Wohnung an Arbeitsplatzbedürfnisse, Rollenkonflikte und unstrukturierte Arbeitsbedingungen, elektronische Überwachung am Arbeitsplatz, etc.[1734]

Bei längerfristigen Freistellungen ist es für die Unternehmen als auch die Beschäftigen in der Freistellung schwierig, Kontakt zu halten und im Arbeitsalltag jedenfalls teilweise verankert zu bleiben. Unterschiedliche, bewusst geplante und durchgeführte unternehmensseitige

[1728] vgl. Rosenstiel, L. von (2006); Die Bedeutung von Arbeit, S. 36
[1729] Institut der deutschen Wirtschaft in Dowideit, A.; Michler, I. (2010); Schröder sagt "Präsenzkultur" in Firmen den Kampf an, S. 2
[1730] Institut der deutschen Wirtschaft in Dowideit, A.; Michler, I. (2010); Schröder sagt "Präsenzkultur" in Firmen den Kampf an, S. 2
[1731] Krell, G. (2010); Führungspositionen, S. 467
[1732] vgl. Henn, M. (2009); Nicht zugehörig, S. 1; vgl. Rosenstiel, L. von (2006); Die Bedeutung von Arbeit, S. 36-37
[1733] Friedel-Howe, G. (1994) in Rosenstiel, L. von (2006); Die Bedeutung von Arbeit, S. 36, Zeile 13-14
[1734] vgl. Rosenstiel, L. von (2006); Die Bedeutung von Arbeit, S. 37

Konzepte können hier Hilfestellungen bieten, die die Rückkehr der Freigestellten vereinfachen. (Kapitel 4.1.4, Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflege)

Mit einer Bewertung von (optionalen) Langzeitkonten (ggf. plus Lebensarbeitszeitkonto) haben sich Eckart Hildebrandt, Philip Wotaschack und Almut Kirschbaum unter der Mitarbeit von Svenja Pfahl und Franziska Scheier (2004) im Rahmen ihrer Studie[1735] beschäftigt. Großbetriebe (350 bis 12.000 Beschäftigte) führten Langzeitkonten ein, um auf Kapazitätsschwankungen bei Beschäftigungssicherung reagieren zu können, Beschäftigten Zeitoptionen einzuräumen, plus einer neuen Altersübergangsregelung. Bei letzterem sind z.B. mindestens 3 Jahre anzusparen, ob Langzeitkonten eine äquivalente Ausfalllösung für Frühverrentung, Altersteilzeit und Rentenniveauabsenkung sein können, konnte nicht geklärt werden. „Es besteht zumindest die Gefahr, dass Optionen der alltäglichen und biographischen Balance den Ansparzwängen untergeordnet werden."[1736] Langzeitkonten werden, nach Aussage der Autorinnen und des Autors nicht in die betriebliche Pflege von Humanressourcen einbezogen, d.h. personenbezogene Interessenlagen, z.B. im Bereich Familie, Weiterbildung und Gesundheit sind nicht abgestimmt oder direkt verknüpft. Es gibt die Optionsmöglichkeit der Nutzung des Langzeitkontos ausschließlich bezogen auf den Privatbereich. „Offensichtlich werden die Langzeitkonten von den Betriebs- bzw. Personalleitungen überwiegend sehr einschränkend angelegt – mit dem Schwerpunkt auf betrieblichen Zielen wie Kapazitätsanpassung und Kostensenkung, kombiniert mit Zugeständnissen an die Interessenlagen der Beschäftigten."[1737] So war in vielen Unternehmen bei der Einführung nicht zu beobachten, dass die Interessenlagen und Handlungsmuster der Beschäftigten, bezüglich eines Landzeitkontos ermittelt oder einbezogen wurden. Bezogen auf die Lebenslaufperspektive und die demographische Entwicklung, ist eine Einbeziehung von Langzeitkonten, als wichtigen Baustein einer „am Erwerbsverlauf orientierten Personalpolitik"[1738] anzuraten.

Bezüglich der Vertrauensarbeitszeit ist zu sagen, dass hier die Tendenz zur eigenen Ausbeutung und Selbstüberforderung durch die selbst Beschäftigten sehr groß ist, da sie mit der Erfüllung ihrer mit ihnen vereinbarten Leistungsziele dazu tendieren, sich wie selbständig Beschäftigte zu benehmen.[1739] (Peters, 2010; siehe auch Kapitel, Ehrgeiz und Wille der Frauen/ Karriereambivalenz[1740])

[1735] **Studie mit der Fragestellung ob und unter welchen Bedingungen Langzeitkonten ein Instrument darstellen, um unter Bedingungen zunehmender Flexibilisierung und Destabilisierung von Lebensläufen eine personenbezogene Optionalität der Arbeitszeit und Stabilisierung neuer Lebensläufe herzustellen; Interviews und Betriebsfallstudien in Großbetrieben (350 bis 12.000 Beschäftigte)**; Hildebrandt, E.; Wotschack, P.; Kirschbaum, A. (2009); Zeit auf der hohen Kante – Langzeitkonten in der betrieblichen Praxis und Lebensgestaltung der Beschäftigten

[1736] Hildebrandt, E.; Wotschack, P.; Kirschbaum, A. (2009); Zeit auf der hohen Kante – Langzeitkonten in der betrieblichen Praxis und Lebensgestaltung der Beschäftigten, S. 219, Zeile 21-23

[1737] Hildebrandt, E.; Wotschack, P.; Kirschbaum, A. (2009); Zeit auf der hohen Kante – Langzeitkonten in der betrieblichen Praxis und Lebensgestaltung der Beschäftigten, S. 219, Zeile 39-40, S. 220, Zeile 1

[1738] Hildebrandt, E.; Wotschack, P.; Kirschbaum, A. (2009); Zeit auf der hohen Kante – Langzeitkonten in der betrieblichen Praxis und Lebensgestaltung der Beschäftigten, S. 221, Zeile 19-20

[1739] **Stichworte: „Selbsttäuschungsproblem: Erfolg erscheint als neue Art von Belohnung, Misserfolg als neue Art von Strafe" und „Interessierte Selbstgefährdung durch Paradoxes Phänomen Nr. 1: Die eigene Gesundheit gefährden, weil die Arbeit Spaß macht; Paradoxes Phänomen Nr. 2: Wissen, was für mich gut ist, und trotzdem tun, was für mich schlecht ist." => „Indirekte Steuerung"**; vgl. Peters, K.; COGITO, Institut für Anatomieforschung Berlin, (2010); Indirekte

Ergebnis kann eine deutliche Verlängerung der Arbeitszeiten beim Wegfall fester Grenzen sein.[1741] Hier ist auch ein positiver Aspekt zu nennen, der von Dominik Hanglberger (2010) herausgearbeitet wurde, und zwar, „dass sich bei Vollzeitbeschäftigten Arbeitszeiten, die die Arbeitnehmer selbst bestimmten können, positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirken.“[1742]

Wenn z.B. Vollzeitbeschäftigte aber Probleme damit haben, ihre vertraglichen Arbeitszeiten einzuhalten, weil aufgrund von Personalmangel und Zeitdruck ein Zeitausgleich für geleistete Mehrarbeit oder Plusstunden nicht möglich ist, kommt es zu Schwierigkeiten für die Betroffenen.[1743]

Arbeitszeitgestaltung und viele Maßnahmen, die damit zusammenhängen, sind Instrumente, die Frauen (auch in Führungspositionen und auf dem Weg dahin) zur Gleichstellung verhelfen können und somit fördert. „Weil Frauen das benachteiligte Geschlecht sind, müssen [Defizite, z.B. Doppelbelastung im Haushalt, Zuweisung der alleinigen Verantwortung für die Kindererziehung etc.], durch korrektive Maßnahmen ausgeglichen werden, die die strukturellen Gründe der Benachteiligung beseitigen: Kinderbetreuungseinrichtungen, Rückkehrprogramme, Qualifizierungsangebote, flexible Arbeitszeitregimes usw.“[1744] (Neuberger, 2002) Deutlich wird anhand der oben angegebenen, dieser Zusammenstellung, dass eine Zeitpolitik im Sinne des Wortes nur dann gelingen kann, wenn alle Adressaten gleichberechtigt einbezogen werden: Arbeitnehmer/Arbeitnehmerinnen, Betriebsräte, Gewerkschaften und Arbeitgeber.[1745]

Betriebliche Akteurinnen und Akteure, also BR-Mitglieder, bestimmen z.B. gem. § 87 Abs. 1 Nr. 2 und 3 BetrVG maßgeblich mit, wie die Verteilung von Arbeitszeiten, ihre tägliche Lage und Dauer, ausfällt. Ob z.B. Arbeitszeitkonten für eine bessere Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Zusammenleben mit Kindern oder Vereinbarkeit mit Pflege genutzt werden können, hängt wesentlich vom Grad der Mitbestimmung der Beschäftigten ab.[1746] „Diese Verteilungen haben wiederum Einfluss auf das außerbetriebliche Leben – zum Beispiel darauf, ob Frauen und Männer ihre Arbeitszeitwünsche realisieren und ihre berufliche Arbeit mit ihren weiteren Lebensinteressen in Einklang bringen können“[1747] (Klenner, Krell und Maschke, 2010)

Auch tarifvertragliche Regelungen der überbetrieblichen Akteure werden hier zukünftig weiterhin hilfreich sein.[1748] (Kapitel 4.3.8)

Steuerung und interessierte Selbstgefährdung - Neue Anforderungen an die Betriebspolitik durch neue Steuerungsformen im Unternehmen, Folienvortrag zur Landesfachbereichskonferenz FB 1 ver.di Nord und Hamburg, 13.11.2010, insbesondere Folie 6-13

[1740] **Stichwort: „ambivalente Selbstverantwortlichkeit“** vgl. Haubl und Günter Voß, 2008

[1741] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht, S. 238

[1742] Hanglberger, D., Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Hrsg. (2010); Arbeitszufriedenheit und flexible Arbeitszeiten – Empirische Analyse mit Daten des Sozio-oekonomischen Panels, S. 10, Zeile 16-18

[1743] vgl. Wagner, A. (2005); Gender matters – Zu den Unterschieden der Arbeitszeiten und Arbeitszeitwünschen von Männern und Frauen, S. 74

[1744] Neuberger, O. (2002); Führen und führen lassen, S. 772, Zeile 9-12

[1745] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht, S. 237

[1746] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht, S. 237

[1747] Klenner, C.; Krell, G.; Maschke, M. (2010); Einleitung, S. 11, Zeile 27-30

[1748] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht, S. 241

„Familienorientierte Arbeitszeiten dürfen nicht länger die Karriere hemmen. Nur so kommen mehr Frauen in Leitungsfunktionen. Nur so übernehmen mehr Väter Erziehungs- und Pflegeaufgaben. Betriebsräte sollten die Interessen der Beschäftigten mit Familienpflichten offensiv vertreten. Gute Regelungen gibt es bereits […]. Betriebsräte sollten sie bekannt machen und auf ihre Realisierung drängen.“[1749] (Jenter, 2005) Das ist auch bei Teilzeitarbeit der Fall.

"Wie Mann und Weib zusammengehören als Zeugende, so gehören sie auch zusammen als Erzieher des Kindes, denn die Erziehung ist eine zweite Schöpfung des Kindes und in vielfacher Beziehung oft genug die wichtigste Schöpfung. [...] In diesem Zusammenhang möchte ich ganz besonders auf die Pflicht der Eltern aufmerksam machen, ihre Knaben und Mädchen nicht in den Vorurteilen aufzuziehen, dass es Arbeiten gibt, die des Mannes unwürdig sind, die aber dem Weibe geziemen. Knaben und Mädchen sollen alle Verrichtungen, die das häusliche Leben mit sich bringt, mit gleich großer Geschicklichkeit und Freudigkeit verrichten können."
Clara Zetkin[1750]

Teilzeitbeschäftigung

In 68 % bzw. drei Jahre später 79,2 %[1751] (2009) der Betriebe ermöglicht Teilzeitarbeit (insbesondere wahrgenommen von Frauen)[1752], auf die speziellen Arbeitszeitwünsche von Beschäftigten mit Kindern einzugehen. Doch das Teilzeit, als bereits seit langem etabliertes familienbezogenes Arbeitszeitmuster, in fast einem Viertel der Betriebe bisher nicht zur Anwendung kommt, ist angesichts des Rechtsanspruches auf Teilzeit nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) erstaunlich.[1753] (Siebter Familienbericht, 2006)

Eine Studie aus dem Jahr 2008 auf Grundlage von SOEP-Daten des Jahres 2004 von Gerd Grözinger, Wenzel Matiaske und Verena Tobsch hat ergeben, dass eine eindeutige Mehrheit der unselbständigen oder abhängig Beschäftigten im Alter zwischen 16 und 65 Jahren die individuelle tatsächliche Arbeitszeit um durchschnittlich acht Stunden pro Woche[1754] verkürzen möchte. Dabei sind es eher die Älteren, mehr die Frauen, die in Westdeutschland Lebenden, die mit Lebens- oder Ehepartner zusammenwohnen, die mit höherem Haushaltseinkommen, aber mit niedrigerem Stundenlohn, und die vor allem viel arbeiten, die eine Arbeitszeitreduktion wünschen. Einflüsse durch die Anzahl der Bildungsjahre und der Zugehö-

[1749] Jenter, A; DGB, Hrsg. (2005); Familienfreundliche Arbeitszeiten bekannt machen und realisieren, S. 5
[1750] **Clara Josephine Zetkin, geb. Eißner (* 5. Juli 1857 in Wiederau; † 20. Juni 1933 in Archangelskoje bei Moskau), war eine sozialistische deutsche Politikerin und Frauenrechtlerin**; Informationen zu Clara Zetkin in **Anhang 3.2** und in Wikipedia, Hrsg. (2011); Clara Zetkin in http://de.wikipedia.org/wiki/Clara_Zetkin vom 23.02.2011
[1751] **Institut der deutschen Wirtschaft , Wert für 2009** in Dowideit, A.; Michler, I. (2010); Schröder sagt "Präsenzkultur" in Firmen den Kampf an, S. 2
[1752] **Einen Überblick über Teilzeitbeschäftigungen in Deutschland (Ost, West und Schleswig-Holstein) befindet sich in Kapitel 3.1, Tabelle 310.**
[1753] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht, S. 284-285
[1754] **Ausgegangen wurde in der Studie von der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit und nicht von der tarifvertraglich oder einzelvertraglich vereinbarten Arbeitszeit. Der durchschnittliche Kürzungswunsch in Höhe von acht Stunden/Woche ergibt sich aus einer Mischung aus unerfüllten Teilzeitwünschen, der Rückführung von Überstundenbelastungen oder einfach dem Interesse an etwas mehr Freizeit. Es handelt sich hierbei nicht nur um eine explizite Teilzeitbeschäftigung.** vgl. Grözinger, G.; Matiaske, W.; Tobsch, V. (2008); Arbeitszeitwünsche, Arbeitslosigkeit und Arbeitszeitpolitik, S. 96

rigkeit zur Hocheinkommensstichprobe, kommen hier noch als positiv hochsignifikant hinzu.[1755]

„Das Zusammenleben mit Kindern im Haushalt verstärkt (hochsignifikant) den Wunsch nach Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit.“[1756] Wie bei anderen Untersuchungen auch, stellen Grözinger, Matiaske und Tobsch fest, dass insbesondere Mütter mit kleinen Kindern die Teilzeit als Beschäftigungsform präferieren. Die durchschnittliche „Wunscharbeitszeit“ liegt bei ca. 34,5 Stunden.[1757] Eltern und insbesondere Mütter wollen aus persönlichen oder müssen aus strukturellen Gründen, z.B. Öffnungszeigen von Kindertagesstätten und Vereinbarkeitsprobleme mit den täglichen Arbeitszeiten, mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen und weniger Stunden arbeiten.

Das Stellen eines Antrages auf Teilzeitbeschäftigung gem. Tarifvertrag und/oder TzBfG, legen in diesem Zusammenhang (für dieses Unterkapitel zum Thema „Teilzeitbeschäftigung“) die Grundlage für die individuell gewünschte Arbeitszeit.[1758]

Teilzeitanfragen oder -anträge werden in der ersten Führungsebene (> 100 T € Entgelt/Jahr) am häufigsten abgelehnt.[1759] (Bischoff, 2005) Auf dieses spezielle Instrument der Arbeitszeitgestaltung wird an dieser Stelle der vorliegenden Arbeit näher eingegangen, da sich unterschiedliche Studien mit diesem Themenbereich und Frauen in Führungspositionen bzw. Hemmnissen auf dem Weg in Führungspositionen explizit beschäftigen.

Der Wunsch nach Teilzeitarbeit in Führungspositionen wird von den Frauen in Führungspositionen häufiger, von den Männern dagegen seltener als 1998 geäußert. Von der Realisierbarkeit sind noch weniger Männer als 1998 überzeugt, von den Frauen dagegen mehr als 1998.[1760] (Bischoff, 2005) Karrierewunsch und Teilzeitwunsch müssen sich nicht gegenseitig ausschließen. „Führungskräfte müsse nicht die Ersten sein, die kommen und die Letzten, die gehen. Sie müssen aber für ihre Mitarbeiter da sein, wenn es offene Fragen gibt.“ Und ergebnis- statt anwesenheitsorientiertes Arbeiten erleichtert die Teilzeit und steht für einen Mann in einer Führungsposition und in Teilzeit im Vordergrund.[1761]

Bemerkenswert ist, dass der Wunsch nach einer Teilzeitbeschäftigung von den aufstiegsorientierten Führungskräften häufiger geäußert wird als 1998 und auch häufiger als von denen, die den Aufstieg ablehnen. „Gleichzeitig sind es jedoch die Aufstiegsorientierten, die am häufigsten feststellen, dass zumindest in ihrer Position die Aufgaben nicht von einer Teilzeitkraft

---

[1755] vgl. Grözinger, G.; Matiaske, W.; Tobsch, V. (2008); Arbeitszeitwünsche, Arbeitslosigkeit und Arbeitszeitpolitik, S. 94-96
[1756] Grözinger, G.; Matiaske, W.; Tobsch, V. (2008); Arbeitszeitwünsche, Arbeitslosigkeit und Arbeitszeitpolitik, S. 96, Zeile 24-27, linke Spalte
[1757] vgl. Grözinger, G.; Matiaske, W.; Tobsch, V. (2008); Arbeitszeitwünsche, Arbeitslosigkeit und Arbeitszeitpolitik, S. 94-96
[1758] Auch die Rückführung von Überstunden- oder Mehrarbeitsbelastungen kann bei der Arbeitszeitreduzierung ausgehend von der tatsächlichen und nicht der tarifvertraglich oder arbeitsvertraglich geschuldeten Arbeitszeit hilfreich sein. Es handelt sich hierbei dann aber nicht um eine explizite Teilzeitbeschäftigung.
[1759] Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 219
[1760] Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. S. 219
[1761] **Tim Landgraf, 40 Jahre, Präsidialabteilung der Polizei Bremen, Leiter des Bereiches IT-Strategie, Organisations- und Personalentwicklung, drei Kinder mit seiner Frau Kerstin Kinner: Jule (10 Jahre), Jonte (13 Jahre) und Lisa (17 Jahre).** Initiative Neue Qualität der Arbeit (inqa.de); Arbeitnehmerkammer Bremen, Hrsg. (2009); Teilzeitarbeit – Vollzeitmann – Portraits von Männern in Teilzeit, S. 32-33

bewältigt werden können.“ [1762] (Bischoff, 2005): „Teilzeitarbeit stellt in Führungsetagen eine Ausnahme dar und ist mit einer Führungsposition meist nicht vereinbar.“[1763] (Holst und Busch, 2010)

Die meisten, von Lotte Habermann-Horstmeier (2007) befragten Führungsfrauen, sahen sogar eine vorübergehende Teilzeit-Tätigkeit als Karrierekiller an: 30 % der Frauen meinten, dass eine Teilzeit-Tätigkeit der Karriere grundsätzlich schade, ca. 40 % der Frauen hielten eine Teilzeit-Tätigkeit von länger als einem Jahr für Karriere schädigend.[1764] „Teilzeit ist im Bereich hoch qualifizierter Beschäftigung schlechter angesehen. Den Frauen bleibt hier häufig nur: raus aus dem Job oder Vollzeit arbeiten und organisatorischen Stress und Kosten auf sich nehmen“[1765], so Kerstin Jürgens, Professorin für Arbeits- und Familiensoziologie aus Kassel. Denn in vielen Unternehmen gibt es die oben beschriebene Anwesenheits- oder Präsenzkultur: Anwesenheit/Präsenz ist die Voraussetzung dafür, dass einer oder einem Beschäftigten Verantwortung übertragen wird und Karriere gemacht werden kann.[1766]

Wie bereits oben erwähnt hat Gertraude Krell (2010) herausgestellt, dass Frauen auch sagen: Führung geht in Teilzeit und mit Kindern.[1767]

Auf die Frage von Monika Henn (2009), welche Problematik einer Frau in einer Führungsposition begegnet, die einem Mann nicht begegnet, wurde der Antwort „Vereinbarkeit mit Familie, Teilzeit, Job, Kinder, Haushalt.“ ein mittlerer Platz unter allen 11 Items, die den Weg in die Führungsposition erschweren, zugewiesen. (Platz 5 von 11)[1768] Diese Problematik begegnete ggf. auch einem Mann oder Männern, wenn diese bereits im Rahmen ihrer Erziehung und später auch im privaten und beruflichen Umfeld die Möglichkeit erhielten, sich an der Hausarbeit zu beteiligen. Und wenn die heute typischen männlichen Strukturen und Kulturen in Unternehmen, die durch das andere Lebenslaufmodell von Männern bedingt werden, sich gar nicht erst hätten bilden können? Das Zitat von Clara Zetkin, das diesem Unterkapitel vorangestellt ist, und vielleicht zunächst etwas unpassend wirkt, ermöglicht hier ein interessantes Gedankenspiel. Für die Zukunft, sind auch durch Teilzeitbeschäftigung und das persönliche Zutun der Eltern (, als auch außerhalb ihres Wirkungskreises, z.B. in Kindertagesstätten), Veränderungen denkbar.

Im Führungskräfte-Monitor 2001-2006 wird angegeben, dass vollzeiterwerbstätige Frauen in Führungspositionen, im Vergleich zu ihren Teilzeitkolleginnen ein um 75 % niedrigeres Risiko haben, aus ihrer Führungsposition wieder auszusteigen.[1769] (Holst und Busch, 2009)

[1762] Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. S. 219, Zeile 19-22
[1763] Holst, E.; Busch, A.; DIW, Hrsg. (2010); Führungskräfte-Monitor 2010, S. 10, Zeile 43-45
[1764] Habermann-Horstmeier, L. (2007); Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen, S. 8
[1765]; Zeit online, Hrsg. (2010); Kind da, Job weg – Warum Muttersein für hoch qualifizierte Frauen immer noch ein Problem ist, Seite 2/2 Teil 1, Zeile 31-37
[1766]; Zeit online, Hrsg. (2010); Kind da, Job weg – Warum Muttersein für hoch qualifizierte Frauen immer noch ein Problem ist, Seite 2/2 Teil 1
[1767] vgl. Krell, G. (2010); Führungspositionen, Berlin, S. 470
[1768] Henn, M. (2009); Die Kunst des Aufstiegs – was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, S. 127, Tabelle 34
[1769] vgl. Holst, E.; BMFSFJ, Hrsg.(2009); Führungskräfte-Monitor 2001-2006, S. 81

Frauen verhalten sich in dem Moment, in dem sie ihre Stelle in Vollzeit ausfüllen konform mit der männlich geprägten Arbeitszeitkultur. Sie haben hier vermutlich keine Schwierigkeiten, daher besteht auch kein Grund die Führungsposition aufgrund von Leidensdruck verlassen zu müssen. In gleicher Weise verhält es sich auch bei Überstunden: Jede weitere Überstunde für eine Frau in einer Führungsposition führt zu einem 10 % niedrigeren Risiko, aus der Position wieder auszusteigen.[1770] (Holst und Busch, 2009)

Teilzeitbeschäftigte haben, wie bereits erwähnt, weitere Nachteile: Eine schlechtere Einbindung in die informelle und ggf. auch die formelle Kommunikation. Die daraus resultierende Schwierigkeit, Beziehungsnetzwerke aufzubauen, als auch tendenziell schlechtere Beurteilungen[1771] bergen Langzeitnachteile. Der „prototyp bias“[1772], kann ebenfalls zu Tage treten. Hiernach wird Teilzeitkräften pauschal unterstellt (statistische Diskriminierung auf Teilzeitkräfte, die mehrheitlich von Frauen gestellt werden, Kapitel 4.2.2), sie seien eher familien- und freizeit- als berufs- und karriereorientiert und deshalb weniger motiviert, engagiert, einsatzbereit und -fähig, flexibel etc.[1773] Hier zeichnet sich ein mehrfacher Benachteiligungsmechanismus für Teilzeit-Führungskräfte ab.

Häufig sind Frauen (seltener Männer, wie zuvor erläutert) diejenigen, die in den Beruf, wenn auch nur in Teilzeit zurückkehren möchten, aber dort wo der Männeranteil sehr hoch ist, (Branche und sicherlich auch Führungsetage) ist es für Frauen schwierig, zu diesen Bedingungen in ihren Beruf zurückzukehren. In diesen Bereichen unterbrechen Frauen, die Nachwuchs erwarten, auch nur kurz ihr Berufsleben und kehren dann, mittels des Versuchs irgendwelche privaten und eventuell betrieblichen Arrangements zu finden, zurück, so Marina Hennig, Projektleiterin am Wissenschaftszentrum in Berlin, für Sozialforschung.[1774]

Die durch die Teilzeitarbeit gewonnene Freizeit wird folgendermaßen eingesetzt: Männer pflegen ihren Körper, Frauen die Familie![1775] (Bischoff, 2005)

Die Abwesenheit des Verständnisses für den Teilzeitwunsch von Frauen in Führungspositionen und damit auch die Abwesenheit von Teilzeitmöglichkeiten ist als Hemmnis anzusehen. Allerdings gibt es, wie beschrieben, auch Zustände in Unternehmen und Einstellungen in den Köpfen von Menschen, die die Teilzeit zum Hemmnis werden lassen.

Eine ganz klare Bewertung ist hier nicht möglich. Nur soviel:

Noch arbeiten nur zwei Prozent aller Männer in Führungspositionen, in Teilzeit.[1776]

[1770] vgl. Holst, E.; BMFSFJ, Hrsg.(2009); Führungskräfte-Monitor 2001-2006, S. 81
[1771] vgl. Bevan/Thompson (1994), **Untersuchung in der Privatwirtschaft** in Krell (2010), S. 467; (Tondorf/Jochmann-Döll (2005) in Krell (2010), **Untersuchung im öffentlichen Dienst**, S. 467
[1772] vgl. Tondorf/Jochmann-Döll (2005) in Krell (2010), S. 467
[1773] vgl. Tondorf/Jochmann-Döll (2005) in Krell (2010), S. 467
[1774] vgl. Zeit online, Hrsg. (2010); Kind da, Job weg – Warum Muttersein für hoch qualifizierte Frauen immer noch ein Problem ist, Seite 2/2 Teil 1
[1775] Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 219
[1776] vgl. Zeit online, Hrsg. (2010); Kind da, Job weg – Warum Muttersein für hoch qualifizierte Frauen immer noch ein Problem ist, Seite 2/2 Teil 1

Damit sich an der Bewertung von Teilzeitbeschäftigung, der Leistungsbewertung und dem Anteil der Männer, mit oder ohne Führungsposition, die in Teilzeit beschäftigt sind, etwas ändert, müssen Frauen in den Familien von ihren Partnern Arrangements im privaten Bereich zur Teilzeitarbeit einfordern und sich dieser Diskussion stellen. Nur wenn sich Veränderungszwang für Männer im Familienleben ergibt, werden Änderungen erfolgen und neue Erfahrungen gemacht werden, die von ihnen in ihre Arbeitswelt mitgenommen werden. Dort sollten diese Veränderungen Verbesserungen für Frauen (auch in Führungspositionen oder auf dem Weg dahin) erbringen. Einsicht und Veränderungen ergeben sich durch neue Erfahrungen.

Auf dem viel Zeit in Anspruch nehmenden Umweg, über die Familie und die Partnerschaft, können nicht alle Änderungen erreicht werden. „'Für hochqualifizierte Frauen bedeutet der Beruf Selbstverwirklichung und Weiterentwicklung. Sie haben viel Zeit und Geld in ihre Ausbildung gesteckt.' Also kämpfen sie um ihren Job – und wenn es sein muss vor Gericht"[1777], so Kerstin Jürgens, Professorin für Arbeits- und Familiensoziologie aus Kassel.

Nur wer sich bewegt,
spürt seine Fesseln.
Rosa Luxemburg[1778]

Berufsunterbrechung

Berufsunterbrechungen finden z.B. durch Elternzeit, Pflegezeit oder Sabbaticals statt.

Eine Befragung von Führungsfrauen ergab, dass 90 % der Meinung waren, dass eine Elternzeit von über einem Jahr der Karriere schade, und 21 % der Frauen konnten nach der Elternzeit bzw. dem Erziehungsurlaub nicht mehr in der alten Position arbeiten.[1779] Habermann-Horstmeier, L. (2007)

Sonja Bischoff (2005) schreibt: „Genauso wenig [wie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie] behindert die Karriereunterbrechung den Aufstieg, wie überhaupt die Unterbrechung nicht zwangsläufig als Reaktion auf Kinder eintritt (59 % der Frauen haben Kinder, aber nur 28 % haben wegen der Familie ihre Karriere unterbrochen)."[1780] In Unternehmen und Organisationsbereichen in denen der Männeranteil sehr hoch ist, als auch in Führungsetagen, unterbrechen die Frauen ihre Berufstätigkeit nur für eine kurze Zeit. Die für ihre Rückkehr passenden Organisationsmöglichkeiten zu finden, die ihnen dieses ermöglichen, ist eine Her-

[1777] vgl. Zeit online, Hrsg. (2010); Kind da, Job weg – Warum Muttersein für hoch qualifizierte Frauen immer noch ein Problem ist, Seite 1/2 Teil 2, Zeile 8-11
[1778] **Rosa Luxemburg (* 5. März 1871 als Rozalia Luksenburg in Zamość, Russisches Reich; † 15. Januar 1919 in Berlin) war eine bedeutende Vertreterin der europäischen Arbeiterbewegung und des proletarischen Internationalismus**; Informationen zu Rosa Luxemburg in **Anhang 3.2** dieser Arbeit und in Wikipedia, Hrsg. (2011); Rosa Luxemburg in http://de.wikipedia.org/wiki/Rosa_Luxemburg vom 23.02.2011
[1779] Habermann-Horstmeier, L. (2007); Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen, S. 8
[1780] Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 57, Zeile 28-31

ausforderung für die Unternehmen und die Frauen in Führungspositionen. Teilzeitbeschäftigung ist hier i.d.R. nicht das Mittel der Wahl.[1781]

44 % der befragten Frauen in Führungspositionen haben ihre Berufstätigkeit bereits unterbrochen und 56 % noch nie. 38 % der Frauen unterbrechen 7-12 Monate und 41 % auch länger als ein Jahr.[1782] Carsten Wippermann (2009, 2009a) geht in seinen Veröffentlichungen davon aus, dass eine kontinuierliche Berufsbiographie nicht sein muss: „Eine weitere falsche Zuschreibung ist, dass eine kontinuierliche Berufsbiographie eine notwendige Voraussetzung für eine Führungsposition sei.“[1783] Wippermann hält diese Argumentation für einen Teil des „Gläserne-Decke-Mechanismus“[1784] (Kapitel 4.2.3.1) „Obwohl viele Männer in Führungspositionen der Ansicht sind, dass eine Unterbrechung der Berufstätigkeit für Frauen ein sog. K.O.-Kriterium für den Aufstieg in eine Führungsposition darstellt, ist dies in der Realität also nicht der Fall.“[1785] „per se kein Karrierehindernis für Frauen!“[1786] Genau genommen müssten sich die Männer, die dieses Vorurteil pflegen und verbreiten, umgangssprachlich gesagt, mal an die eigene Nase fassen: Jeder 4. Mann (25 % aller Männer) in einer Führungsposition hat seine Berufstätigkeit schon einmal unterbrochen, i.d.R. nur einmal, bei Frauen ist zwei Mal normal. In absoluten Zahlen hat man es hier mit wesentlich mehr Männern als Frauen zu tun, die eine Berufsunterbrechung vornehmen.[1787] „Da dies Auskünfte von Frauen in Führungspositionen sind, ist dies eine ermutigende Information für ambitionierte Frauen (verschiedener Alterskohorten), das Ziel eines beruflichen Aufstiegs nicht einfach aufzugeben, nur weil sie eine (junge) Familie haben oder eine diskontinuierliche Berufsbiographie. Es gibt Frauen, die es „trotzdem“ (vielleicht sogar gerade deshalb) geschafft haben.“[1788] (Wippermann, 2009)

Sie floh vor dem Loche
und fiel in den Brunnen.
Sprichwort

Fluktuation

Dieser Abschnitt der Arbeit beschäftigt sich mit der Fluktuation, die aufgrund unvorteilhafter Arbeits(zeit)bedingungen für Frauen entstehen. Frauen geben z.B. ihre Arbeit auf, weil sie zur Kinderbetreuung zuhause bleiben möchten oder müssen, was Unternehmen ggf. teuer zu stehen kommt. Die Frauen fliehen, um auf das Sprichwort oben zurückzukommen vor „dem Loche“. Hiermit rechnen Unternehmen pauschal bei Frauen im „gebärfähigen Alter“

[1781] vgl. Zeit online, Hrsg. (2010); Kind da, Job weg – Warum Muttersein für hoch qualifizierte Frauen immer noch ein Problem ist, Seite 2/2 Teil 1
[1782] vgl. Wippermann, C. (2009); Brücken und Barrieren für Frauen zu Führungspositionen, S. 1
[1783] Wippermann, C. (2009a); Brücken und Barrieren für Frauen zu Führungspositionen, S. 3, Zeile 5-6
[1784] Wippermann, C. (2009a); Brücken und Barrieren für Frauen zu Führungspositionen, S. 3, Zeile 7
[1785] Wippermann, C. (2009); Brücken und Barrieren für Frauen zu Führungspositionen, S. 1, Zeile 30-33
[1786] Wippermann, C. (2009a); Brücken und Barrieren für Frauen zu Führungspositionen, S. 3, Zeile 9
[1787] vgl. Wippermann, C. (2009a), Brücken und Barrieren für Frauen zu Führungspositionen, S. 3
[1788] Wippermann, C. (2009); Brücken und Barrieren für Frauen zu Führungspositionen, S. 1, Zeile 37-41

und vermuten somit Leistungsabfall und Wiederbeschaffungskosten und damit fallen Frauen dann als gesamte Gruppe sozuagen in „den Brunnen“ und leiden als einzelne darunter.

„Die Fluktuation einer Frau, in die man Hoffnungen gesetzt und in die man investiert hat, wird dann als ‚typisch’ für die gesamte weibliche Geschlechtsgruppe bewertet, mit der Folge, dass die Stelle ‚sicherheitshalber’ mit einem Mann wiederbesetzt wird. Andere aufstiegsfähige Frauen erhalten dann gar nicht mehr die Chance, dieses Vorurteil zu widerlegen.“[1789] Ein Mechanismus der „Gruppenhaftung“ oder statistische Diskriminierung (Kapitel 4.2.2) genannt wird. Dahinter steht der mittlerweile antiquierte Glaube, dass eine Frau, im Gegensatz zum Mann, die Familie nicht ernähren muss, sondern im Konfliktfall, z.B. mit dem Mann über die Vereinbarkeit von Famile und Beruf, hat die Frau sich für die Rolle als Mutter und Hausfrau zu entscheiden. (Kapitel 3.1 Frauen als Hauptverdienerinnen) „Man stellt sie daher dort nicht ein, wo Fluktuation besonders ‚teuer’ wird (Führungsnachwuchs-, Führungsbereich), und man investiert nur wenig in sie (Entwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen), um Fehlinvestitionen möglichst zu vermeiden.“[1790] Forschungsergebnisse belegen, dass es sich hierbei größtenteils um einen Mythos handelt, so Heidrun Friedel-Howe (2003) Und weiter sagt die Autorin, dass es sich bei der Aussage, dass es sich aufgrund hoher Fluktuationsraten nicht lohne, in Frauen zu investieren, um ein Vorurteil handele.[1791]

Gertraude Krell (2010) bestätigt das indem sie sagt, dass sich die Fluktuationsraten von Männern und Frauen kaum unterscheiden und, dass die Fluktuationsrate von Frauen stark davon abhängt, wie das Betriebsklima ist und von der Qualität der Anerkennung ihnen gegenüber.[1792] Weiterhin spielen mangelnde Karrieremöglichkeiten und wenig Flexibilität des Unternehmens in Sachen Vereinbarkeit als Fluktuationsgründe eine große Rolle.[1793]

Die Auflösung männlich geprägter, hierarchischer Strukturen und die herrschenden Vorurteile lassen sich vermutlich nur schwer ‚von oben’ auflösen und verordnen, da sie dort ja existieren. Der Fisch stinkt bekanntermaßen vom Kopf her. Ein Lernprozess und Aufklärung wäre hier anzuraten, wenn er denn fruchten kann, was fraglich ist. Fluktuations- und Berufsunterbrechungen sind in die Reihe der (willkommenen?) Hemmnisse auf dem Weg in Führung und in Führungspositionen für Frauen einzuordnen, da pauschal alle Frauen in einen Topf geworfen werden und aus Einzelfällen generelle Stereotype kreiert werden. Diese haben aus der Warte der Männer in Führungspositionen den Vorteil, dass sie als Ausschlussmechanismen genutzt werden können, und die Konkurrenz ausschalten und sie in andere Positionen und an den heimischen Herd zu verbannen.

[1789] Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, S. 554, Zeile 7-11
[1790] Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, Domsch, M. E.; Regnet, E., Lutz von Rosenstiel (Hrsg.), 5. überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel, S. 551, Zeile 31-34
[1791] Friedel-Howe, G. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, S. 551
[1792] vgl. Osterloh/Littmann-Wernli (2002) in Krell, G. (2010); Führungspositionen in Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Geschlechterungleichheiten im Betrieb – Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft, Projektgruppe GiB, edition Sigma, Berlin,S. 471
[1793] vgl. Domsch (2005), S. 223 in Krell (2010), Führungspositionen in Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Geschlechterungleichheiten im Betrieb – Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft, Projektgruppe GiB, edition Sigma, Berlin, S. 471

Flexible Arbeitszeiten werden mehrheitlich von Männern beschlossen und verhandelt – auch in den Betriebsratsgremien, die in dieser Frage mitbestimmungspflichtig sind, sieht das nicht besser aus. In beiden Bereichen müssen mehr Frauen an die Macht und tätig werden, sich mutig behaupten, um Änderungen herbeizuführen.

Es kann sich also nur nach und nach etwas ändern, wenn es gelingt, solche Führungspositionen vermehrt mit Frauen zu besetzen – mit Frauen, die sich dort dann nicht an dieses vorgegebene Klima anpassen und sich dort nicht dauerhaft in den Strukturen[1794] kommod einrichten, sondern ihr weibliches Denken und Handeln im Privaten wie im dienstlichen Bereich einbringen und damit zu einer Änderung des Klimas beitragen.[1795] „Männern und Frauen sollte klar sein, dass es ein Mix aus ‚weiblichen' und ‚männlichen' Eigenschaften bzw. Vorgehensweisen ist, der den Frauen persönlich die erwünschten Vorteile beim eigenen Aufstieg bringt und sich letztendlich auch positiv auf das betriebliche Klima und die Arbeit dort auswirkt."[1796] (Habermann-Horstmeier, 2008)

„Solange ständige Präsenz und Bereitschaft im oder für das Unternehmen zum Selbstverständnis von Führungskräften gehören, und eine 50-Stunden Arbeitswoche als Symbol für die eigene Bedeutung fungieren, dürfen – trotz möglicher Funktionalitäten – weder Teilung noch Anwesenheitsflexibilisierung größere Realisierungschancen haben. Wertewandel zu stärkerer Gewichtung der Privat- gegenüber der Berufssphäre v.a. beim Führungsnachwuchs sowie eine zunehmende Integration von Frauen in Führungspositionen mögen hier jedoch (mittelfristig) Einstellungsänderungen bewirken."[1797] (Friedel-Howe, 2001)

Eines steht fest: Zeitfragen sind vor allem immer noch Frauenfragen.[1798]

I believe that we are solely responsible for our choices,
and we have to accept the consequences of
every deed, word, and thought throughout our lifetime.
Elisabeth Kübler-Ross[1799]

4.3.8 Überbetriebliche und betriebliche Gestaltungsmöglichkeiten

Wie bereits mehrmals in der vorliegenden Arbeit angesprochen, gibt es überbetriebliche Gestaltungsmöglichkeiten (Tarifverträge) und betriebliche Gestaltungsmöglichkeiten (Rege-

[1794] vgl. Habermann-Horstmeier, L. (2008); Spezielle Karrierehindernisse im Bereich der öffentlichen Verwaltung für Frauen auf dem Weg, S. 53
[1795] vgl. Habermann-Horstmeier, L. (2008); Spezielle Karrierehindernisse im Bereich der öffentlichen Verwaltung für Frauen auf dem Weg, S. 53
[1796] Habermann-Horstmeier, L. (2008); Spezielle Karrierehindernisse im Bereich der öffentlichen Verwaltung für Frauen auf dem Weg, S. 53, Zeile 13-21, rechte Spalte
[1797] Friedel-Howe, H. (2001); Arbeitszeitflexibilisierung bei Führungstätigkeiten S. 355, Zeile 30-37
[1798] vgl. Hentschel, H. (2005); Warum Zeitfragen vor allem immer noch Frauenfragen, S. 169
[1799] **Elisabeth Kübler-Ross (Elisabeth Kübler-Ross (* 8. Juli 1926 in Zürich; † 24. August 2004 in Scottsdale, Arizona) war eine schweizerisch-US-amerikanische Psychiaterin. Sie befasste sich mit dem Tod und dem Umgang mit Sterbenden, mit Trauer und Trauerarbeit und gilt als Begründerin der Sterbeforschung.**); Exley, H., Hrsg. (1993); The Best of Women's Quotations, S. 6; Informationen zu Elisabeth Kübler-Ross in Wikipedia, Hrsg. (2011); Elisabeth Kübler-Ross in http://de.wikipedia.org/wiki/Elisabeth_K%C3%BCbler-Ross vom 23.02.2011

lungsabreden[1800] oder Betriebsvereinbarungen), um Frauen und Männern die Vereinbarkeit von Beruf, Familie, Kindern, Privatleben, Pflege etc. und ganz besonders Frauen den Weg in Führung zu vereinfachen. Gleichstellungs- und Frauenfördermöglichkeiten gibt es hier ebenfalls.

Im letzten Unterkapitel wurde die Flexibilisierung der Arbeitszeit angesprochen, z.B. zu Teilzeitarbeit, Telearbeit, längerfristigen Freistellungen, Erhalt von beruflichen Qualifikationen und beruflichen Kontakten für Frauen (und Männer) in Eltern- oder Pflegezeit, Beurlaubung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Männer, Weiterbildung und Personalentwicklung (hier z.B. Coaching- und Mentoringprogramme, Aufstiegs-ACs) etc. oder zur Gleichstellung am Arbeitsplatz, z.B. Bewerbungsverfahren, Gremienbesetzung (auch Quoten), berufliche Ausbildung, „typische" Frauenarbeitsplätze und Stellenbewertung, Beurteilung/ Beförderung/Höhergruppierung etc.[1801] Es handelt sich um Inhalte der Gleichstellungs- und Frauenförderpolitik, die über Betriebsvereinbarungen geregelt werden können. Tarifvertragliche Inhalte beziehen sich eher auf Arbeitszeitkontenregelungen, die Ausgleichszeiträume, die wöchentliche Arbeitszeit etc.

Im Folgenden wird ein kleiner Einblick in wenige ausgewählte Regelungen aus dem großen vorhandenen Strauss verschiedener, vereinbarter und betrieblich gelebter Regelungsinhalte gegeben, die auf gesetzliche Regelungsinhalte, z.B. Arbeitszeitgesetz mit Höchstarbeitszeiten und Wochenarbeitszeit etc. und das EU-Recht, z.B. Rechtssprechung und EU-Arbeitszeitrichtlinie etc. Rücksicht nehmen müssen.

Reden ist unser Privileg.
wenn wir ein Problem haben,
das wir nicht durch Reden lösen können
dann hat alles keinen Sinn.
Rosa Luxemburg[1802]

Tarifverträge

Tarifverträge, als zweiseitige kollektive Vereinbarungen, die zwischen den beiden überbetrieblichen Akteuren, dem Arbeitgeber oder Arbeitergeberverband und der Gewerkschaft oder den Gewerkschaften[1803] vor allem durch miteinander Reden verhandelt und nach Möglichkeit ohne Arbeitskampfmaßnahmen und eine Schlichtung abgeschlossen werden. Sie beinhalten z.B. Arbeitszeitkontenregelungen oder Teilzeitarbeitsmöglichkeiten, wenn kleine

[1800] vgl. Böhm, W. (2003); Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, S. 756
[1801] Maschke, M.; Zurholt, G. (2006); Chancengleich und familienfreundlich – Analyse und Handlungsempfehlungen, S. 14-85
[1802] **Rosa Luxemburg (* 5. März 1871 als Rozalia Luksenburg in Zamość, Russisches Reich; † 15. Januar 1919 in Berlin) war eine bedeutende Vertreterin der europäischen Arbeiterbewegung und des proletarischen Internationalismus**; Informationen zu Rosa Luxemburg in **Anhang 3.2** dieser Arbeit und in Wikipedia, Hrsg. (2011); Rosa Luxemburg in http://de.wikipedia.org/wiki/Rosa_Luxemburg vom 23.02.2011
[1803] **Beschäftigte aus der Arbeitgeber mit denen der betreffende Tarifvertrag verhandelt wird, können sich, wenn sie Gewerkschaftsmitglieder sind in die Tarifkommission wählen lassen und die Ziele der Gewerkschaftsmitglieder im Unternehmen oder in der Branche dort vertreten und somit Einfluss nehmen auf den Inhalt des Tarifvertrages.**

Kinder oder pflegebedürftige Menschen im eigenen Haushalt leben, und bieten damit Arbeitszeitinstrumente zur Flexibilisierung.

Konkrete Beispiele gibt es z.B. in zwei Flächentarifverträgen des öffentlichen Dienstes für die Kommunen (Tarifvertrag öffentlicher Dienst, TVöD[1804]). Zu diesem Tarifvertrag wiederum gibt es spezielle Tarifverträge für den Bereich der kommunalen und anderer Krankenhäuser im Bereich der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (TVöD-K)[1805] und den Tarifvertrag für Versorgungsbetriebe (TV-V)[1806] für den Bereich der Energiewirtschaft (z.B. Stadtwerke). Diese Tarifverträge wurden als Beispiele ausgewählt, weil die Interviews mit Frauen, die nicht für den BR kandidieren wollten, gewählten Betriebsrätinnen und weiblichen BR-Vorsitzenden in Krankenhäusern und der Energie-/Versorgungswirtschaft geführt wurden, die teilweise unter diese Tarifverträge fallen. (Kapitel 8 und 9)

TVöD-K: Im Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes, der in (kommunalen) Krankenhäusern anzuwenden ist oder angewendet wird, je nach Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband, gibt es in § 10 Arbeitszeitkontenregelungen und in § 11 Teilzeitbeschäftigung für Beschäftigte mit Kindern bis 18 Jahren. Die Arbeitsbefreiung unter Fortzahlung der Vergütung erfolgt gem. § 29 bb und cc.

Die Anforderungen der Beschäftigten und die betrieblichen Anforderungen an eine Arbeitszeitkontenregelung (§ 10 TVöD-K) können durch eine Öffnungsklausel im Tarifvertrag („Durch Betriebs-/Dienstvereinbarung kann ein Arbeitszeitkonto eingerichtet werden“[1807]) im tarifvertraglich möglichen, gesetzlichen und auf der Rechtssprechung beruhenden Rahmen, auf deren Belange zugeschnitten und vor Ort im Unternehmen erarbeitet und verhandelt werden. Im Vordergrund des § 10 TVöD-K steht neben anderen flexibilisierenden und die Gesundheit schützenden Regelungen, die Planbarkeit der Arbeitszeit bzw. des Freizeitausgleichs (§ 10 Abs. 5d TVöD-K). Hiernach ist z.B. in einer betrieblichen Regelung zu vereinbaren, welche Folgen eintreten sollen, wenn der Arbeitgeber zuvor genehmigten Freizeitausgleich kurzfristig widerruft. Diese Vorschrift kommt dem in Kapitel 4.3.7 (Vereinbarkeit und Arbeitszeit) geäußerten Wunsch von Eltern und Kindern bezüglich verbindlicher Arbeitszeitregelungen und damit einer gewissen Planungssicherheit nach.[1808]

Die Teilzeitbeschäftigung gem. § 11 TVöD-K regelt über das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) hinausgehend, dass mit Beschäftigten, die mindestens ein Kind unter 18 Jahren

[1804] vgl. Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2010); durchgeschriebene Fassung des TVöD für den Bereich Verwaltung im Bereich der kommunalen Arbeitgeberverbände (**TVöD-V**) vom 7. Februar 2006 (in der Fassung vom 01. Januar 2010), S. 11-98

[1805] vgl. Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2010); Durchgeschriebene Fassung des TVöD für den Dienstleistungsbereich Krankenhäuser im Bereich der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (**TVöD-K**) vom 01. August 2006 (in der Fassung vom 01. Januar 2010), S. 11-75

[1806] vgl. Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2010); Tarifvertrag für Versorgungsbetriebe (**TV-V**) vom 05. Oktober 2000 in der Fassung des 7. Änderungstarifvertrages vom 27. Februar 2010 (Stand: 1. Januar 2010)

[1807] Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2010); **TVöD-K**, S. 27, Zeile 3

[1808] vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht, S. 237; **Flexible und unregelmäßige Arbeitszeiten: Kinder drücken aus, dass sie unter der Abhängigkeit leiden, nicht zu wissen, wann ihre Eltern kommen werden.** vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht, S. 233

oder einen nach ärztlichem Gutachten pflegebedürftigen, sonstigen Angehörigen tatsächlich betreuen oder pflegen zunächst bis zu fünf Jahre befristet in Teilzeit gehen können sollen, so betriebliche Gründe dem nicht entgegenstehen. „Die Teilzeitbeschäftigung […] ist auf Antrag auf bis zu fünf Jahre zu befristen."[1809] Eine Verlängerung nach einer weiteren Antragstellung ist möglich. Im TzBfG wird nicht Bezug genommen auf Kinder oder pflegebedürftige Angehörige und die Teilzeit ist nach dem Gesetz nicht zwingend befristet abzuschließen. Dieses führt in der Praxis häufig dazu, dass eine Rückkehr in die Vollzeitarbeit vom Arbeitgeber kaum ermöglicht wird. Teilzeitkräfte bieten ihm mehr Flexibilität, da sie z.B. bei Krankheit wegen der kürzeren Stundenzahlen leichter zu ersetzen sind.

Der § 29 bb und cc regelt die Arbeitsbefreiung bei der Erkrankung bei spontan zu leistender Pflege (schwerer Erkrankung einer oder eines Angehörigen, soweit er oder sie im gleichen Haushalt lebt (ein Arbeitstag/Jahr), wenn ein Kind bis zum 12. Lebensjahr schwer erkrankt ist (bis zu vier Arbeitstage/Jahr) oder beim Ausfall der Betreuungsperson des Kindes, das ständig der Pflege bedarf (bis zu vier Arbeitstage/Jahr). Hier wird Eltern oder Betreuungspersonen von Kindern entgegengekommen als auch Menschen, die spontan einen Angehörigen im eigenen Haushalt haben, der oder die pflegebedürftig ist. Es handelt sich hier nicht um sehr umfassende Regelungen, aber ein Entgegenkommen der Arbeitgeberseite ist zu erkennen.

TV-V: Die in § 7 Teilzeitbeschäftigung und insbesondere in der Protokollerklärung zu § 7 festgeschriebene Inhalte als auch der Inhalt des § 11 Arbeitszeitkonto entspricht dem des TVöD-K.

Die Arbeitsbefreiung unter Fortzahlung der Vergütung (§ 15) kann in dringenden Fällen in Anlehnung an § 616 BGB aufgrund einer Betriebsvereinbarung gewährt werden. Im Unterschied zum TVöD-K entscheiden hier die betrieblichen Parteien selbst, in Anlehnung an den § 616 BGB und die dazugehörige ausführliche Rechtssprechung, welche Anlässe sie hier gelten lassen und welche nicht.

Die beispielhaft aufgeführten, tarifvertraglichen Regelungen lassen erkennen, dass die Tarifvertragsparteien unterschiedliche Öffnungsklauseln, die aufgrund des Tarifvertragsgesetzes möglich sind, in den Tarifvertrag einarbeiten. Gerade bei Flächentarifverträgen, unter die ganze Branchen gefasst werden, kann eine Öffnungsklausel sinnvoll sein, weil sie es den Betriebsparteien in einem gewissen Rahmen ermöglich, maßgeschneiderte eigene Regelungen zu finden und zu verhandeln. Das bedeutet aber auch viel Arbeit für die Betriebsräte und einen hohen Grad an Verantwortung und verlangt hohe Qualifikationen, Wissen und Verhandlungsgeschick, dem Beschäftigte in der Rolle des BR-Mitgliedes gewachsen sein müssen.

[1809] Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2010); **TVöD-K**, S. 28, Zeile 13-14

Wir leisten es uns nicht, dass über eine Schwangerschaft und anschließenden Erziehungsurlaub ein Arbeitsverhältnis kaputt geht.
E.ON Energie AG[1810]

Betriebsvereinbarungen

Eine Betriebsvereinbarung ist eine zweiseitige in Schriftform getroffene Vereinbarung zwischen dem Arbeitgeber und dem Betriebsrat auf betrieblicher Ebene, die auf Grundlage der Anwendung des BetrVG verhandelt und geschlossen werden kann.[1811] Sie kann bessere Regelungen als im geltenden Recht oder Tarifverträgen enthalten (Günstigkeitsprinzip[1812]). Es gibt erzwingbare/obligatorische Betriebsvereinbarungen auf Grundlage der Mitbestimmungsrechte (§ 87 BetrVG) und freiwillige BVen, die sich auf Mitwirkungsrechte (§ 88 BetrVG) beziehen.[1813] Diese Rechte sind abgestuft, d.h. das Mitbestimmungs- und Initiativrecht ist am stärksten und das Recht auf Unterrichtung über Vorhaben des Arbeitgebers ist die schwächste Form der Einwirkung durch den BR. (Abbildung 405).

[1810] Pfahl, S.; Reuyß, S. (2008); Gelebte Chancengleichheit im Betrieb – Betriebs- und Dienstvereinbarungen, S. 13, Zeile 4-5
[1811] Ritterhofer, W. (1997); Lexikon Wirtschaft, Arbeit Umwelt, S. 81;
Regelungsabreden, wie oben genannt, werden in diesem Unterabschnitt vernachlässigt, da sie durch informelle Absprachen, die z.B. mündlich oder telefonisch getroffen wurden und über die die Beschäftigten in jeder geeigneten Form informiert werden können, schlecht nachvollziehbar sind und in den Tarifverträgen auf Betriebsvereinbarungen (in Schriftform) Bezug genommen wird. vgl. Böhm, W. (2003); Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, S. 756
[1812] vgl. Niedenhoff, H.-U. (2005); Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland, S. 51, Abbildung 10 (Normenpyramide: Arbeitsrechtliche Gestaltungsfaktoren)
[1813] vgl. Bund Verlag, Hrsg. (2006); Betriebsverfassungsgesetz: Textausgabe. Mit Wahlordnung, Red.: Kerstin Wilke, S. 56-58

Abbildung 405: Abgestufte Rechte des Betriebsrates und Beispiele für Regelungsinhalte

Mitbestimmung im engeren Sinne	Mitbestimmung/ Initiativrecht	Arbeitgeber und BR haben ein gleichberechtigtes Initiativrecht und können Entscheidungen nur bei beiderseitiger Zustimmung treffen. Ist keine Einigung erreichbar, dann entscheidet die Einigungsstelle.	§ 87 (1) Ziff. 2 und 3 BetrVG Arbeitszeitregelungen § 112 BetrVG Sozialplan bei Betriebsänderung § 87 (1) Ziff. 10 BetrVG Lohngestaltung § 92 (3) BetrVG Initiativrecht zur Aufstellung von Förderplänen für die Gleichstellung von Frauen und Männern § 99 BetrVG Vorlage von Bewerbungsunterlagen bei Einstellung, Versetzung, Ein- und Umgruppierung etc.
	Zustimmung/ Vetorecht	Maßnahmen des Arbeitgebers dürfen nur mit Zustimmung des BR durchgeführt werden. Der BR kann keinen Alternativvorschlag durchsetzen.	§ 99 BetrVG Einstellungen, Versetzungen, Ein- und Umgruppierungen § 100 BetrVG Vorläufige personelle Maßnahmen § 95 BetrVG Auswahlrichtlinien bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen § 94 (2) Festlegung von Beurteilungsgrundsätzen etc.
Mitwirkung	Beratung	Erörterung einer Angelegenheit im Gespräch zwischen BR und Arbeitgeber.	§ 90 BetrVG Arbeitsplatzgestaltung § 111 BetrVG Arbeitsablauf etc.
	Anhörung	Dem BR werden die Absichten des Arbeitgebers durch diesen mitgeteilt. Der BR wird unter Fristsetzung zur Stellungnahme aufgefordert.	§ 102 BetrVG Entlassung etc.
	Unterrichtung/ Information	Dem BR werden die Pläne des Arbeitgebers unter Bereitstellung von Unterlagen mitgeteilt.	§ 92 (1) BetrVG Personalplanung § 80 (2) BetrVG Einsicht in Lohn- und Gehaltslisten § 82 (2) BetrVG Leistungsbeurteilung im Einzelfall etc.

Quelle: eigene Darstellung, vgl. Niedenhoff, H.-U. (2005); Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland, 14. Auflage, Deutscher Institutsverlag, Köln, S. 25, Abbildung 1, S. 82-83, Abbildung 23

Seit der Reform des BetrVG im Jahr 2001 (Kapitel 2.2) steht das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf explizit auf der Liste der allgemeinen Aufgaben des BR (§ 80 Abs. 1 Ziff. 2b BetrVG).[1814] (Klenner, 2004) Dort ist auch die Regelung zur Gleichstellung von Männern und Frauen zu finden: „Der Betriebsrat hat folgende allgemeine Aufgaben: […] 2a. die Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern, insbesondere bei der Einstellung, Beschäftigung, Aus-, Fort- und Weiterbildung und dem beruflichen Aufstieg zu fördern.“[1815] (§ 80 Abs. 1 Ziff. 2a BetrVG) Hierzu hat der BR ein Initiativrecht, d.h. er unterbreitet dem Arbeitgeber Vorschläge, gem. § 92 Abs. 3 BetrVG.

Svenja Pfahl und Stefan Reuyß (2008) haben in einer Broschüre Beispiele für (Gesamt-)Betriebsvereinbarungen, die zur Umsetzung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen, zur Sicherstellung von Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern als auch der Förderung der beruflichen Weiterbildung der Beschäftigten dienen, zusammengetragen.

[1814] vgl. Klenner, C.; Hans-Böckler-Stiftung (HBS), Hrsg. (2004); Gender – Ein Fremdwort für Betriebsräte?, S. 281
[1815] Bund Verlag, Hrsg. (2006); Betriebsverfassungsgesetz: Textausgabe. Mit Wahlordnung, Red.: Kerstin Wilke, S. 52, Zeile 23-24, Zeile 30-33

Bei der **E.ON Energie AG (Konzernleitung, München)**[1816] wurde im Oktober 2002 eine „Gesamtbetriebsvereinbarung zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ zwischen dem Arbeitsdirektor und dem Gesamtbetriebsrat (GBR) abgeschlossen. Unter Vereinbarkeit wird in der Gesamtbetriebsvereinbarung (GBV) das generelle Zusammenspiel von Beruf und Privatleben verstanden. Letzteres umfasst neben der Familie auch Gesundheit, Wohlbefinden, Freizeitwünsche etc. „Zugleich gelten gute Vereinbarkeitsmöglichkeiten am Arbeitsplatz als Voraussetzungen für eine gelingende Chancengleichheit von Frauen und Männern.“[1817]

Ferner leistet man es sich nicht (Zitat E.ON Energie AG) hohe Kosten entstehen zu lassen, durch nicht genutzte Einsparpotenziale durch familienfreundliche Maßnahmen, um gut ausgebildete Frauen nicht zu verlieren. Diese Aussage wird durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005) bestätigt.[1818]

Die Entstehung der GBV wurde von der Unternehmensseite und der Seite der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gemeinsam in einer „Arbeitsgruppe mit gesprächsorientiertem Workshop-Charakter erarbeitet. Es handelte sich um einen längeren Prozess, in dessen Rahmen sich die ca. zehn Mitglieder der Arbeitsgruppe vergleichsweise undogmatisch über Ideen, Argumente und Formulierungsvorschläge austauschten und zusammen den Entwurf für den Text der GBV entwickelten“[1819].

Die GBV enthält die folgenden Regelungen und Maßnahmen:

- Erweiterung des Teilzeitangebots und des Angebots der (alternierenden) Telearbeit
- Bis zum vollendeten 6. Lebensjahr gibt es ein Recht auf unbezahlte Freistellung
- Um Kontakt mit Beschäftigten in Mutterschutz/Elternzeit zu halten, gibt es ein Patensystem
- Während der Elternzeit/Freistellung werden die Beschäftigten durch Aushilfstätigkeiten, Urlaubsvertretungen, Projekttätigkeiten, Referententätigkeiten qualifiziert; es existiert ein Recht auf die Nutzung der betrieblichen Fortbildungsmaßnahmen.
- Mit Beschäftigten, die in Mutterschutz/Elternzeit gehen oder eine Freistellungsmöglichkeit nutzen, werden davor und danach Personalplanungsgespräche zur Qualifikations- und Arbeitsplanung geführt.
- Es gibt die grundsätzliche Bereitschaft Kinderbetreuungsmaßnahmen zu unterstützen.[1820]

[1816] **512 Beschäftigte (Stand: 2006) arbeiten in der Konzernleitung in München. Die Beschäftigten der Konzerleitung sind mehrheitlich weiblich (53 %) und überwiegend gut qualifiziert: 94 % von ihnen haben eine berufliche Ausbildung, 40 % sogar eine (Fach-)Hochschulausbildung. 44 % aller Beschäftigten der Konzerleitung haben Kinder.**
vgl. Pfahl, S.; Reuyß, S. (2008); Gelebte Chancengleichheit im Betrieb – Betriebs- und Dienstvereinbarungen, S. 13
[1817] Pfahl, S.; Reuyß, S. (2008); Gelebte Chancengleichheit im Betrieb – Betriebs- und Dienstvereinbarungen, S. 14, Zeile 31-33
[1818] BMFSFJ (2005); Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen – Kosten-Nutzen-Analyse, S. 32-33
[1819] Pfahl, S.; Reuyß, S. (2008); Gelebte Chancengleichheit im Betrieb – Betriebs- und Dienstvereinbarungen, S. 15, Zeile 12-17
[1820] vgl. Pfahl, S.; Reuyß, S. (2008); Gelebte Chancengleichheit im Betrieb – Betriebs- und Dienstvereinbarungen, S. 15-16

Seit 2004 werden die Regelungen der GBV als Eckpfeiler genommen und ergänzt durch das Projekt „balance.on“, innerhalb dessen immer wieder neu auftretende vereinbarkeitsrelevante Themen aufgegriffen und eine breite Palette von Angeboten von möglichst bunt gemischten Arbeitsgruppen (Frauen, Männer, Jüngere, Ältere, Beschäftigte mit und ohne Familie) erarbeitet werden. Hier gibt es z.B. folgende zusätzliche Maßnahmen:

- Reinigungsservice für Privatwäsche (wird 2 Mal pro Woche im Unternehmen abgeholt);
- Kostenlose Nutzung der Vermittlungsdienste einer „Familienservice GmbH“ für Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen, haushaltsnahen Dienstleistungen;
- vier durch die E.ON Energie AG mitfinanzierte Krippenplätze;
- Massage im Unternehmen;
- Nichtraucherkurse;
- Gesunde Ernährungsangebote und kostenloses Obst in der Kantine;
- Die Kinder der Beschäftigten können die Kantine mitnutzen;
- Bereitstellung eines Fitnessstudios im Unternehmensgebäude (gegen geringe Gebühr);
- Grundsätzliche Möglichkeit für die Beschäftigten nach Absprache mit dem oder der Vorgesetzten, „mobil“ von zu Hause aus zu arbeiten; „’Das mobile Arbeiten soll der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und damit vor allem ihrer Entlastung dienen!’ (Personal info „mobiles Arbeiten)“[1821];
- etc.[1822]

Auch der größte Berliner Krankenhausbetreiber, die **Vivantes Netzwerk für Gesundheit GmbH**[1823], kurz: Vivantes, hat sich mit dem Thema Frauenförderung und Vereinbarkeit auseinandergesetzt.[1824] „Frauenförderung ist wesentliches Element unserer Personalpolitik. Eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist die Voraussetzung dazu!“[1825] Im Sommer 2005 wurde hier eine GBV zur Frauenförderung bei der Vivantes Netzwerk für Gesundheit GmbH abgeschlossen. Gleichstellungspolitische und betriebswirtschaftliche Gründe waren hierfür gegeben. Bei Vivantes sind Frauen vor allem in den höher qualifizierten Funktionen nicht gemäß ihres Anteils an der Belegschaft vertreten. Mit der GBV soll hier Abhilfe geschaffen werden. Wesentliche Regelungen sind z.B.:

- Frauenvertretung: sie besteht aus 3-6 Mitgliedern, die durch die weiblichen Beschäftigten in geheimer Mehrheitswahl gewählt wurden. Sie wird von der Geschäftsführung bei allen

[1821] Pfahl, S.; Reuyß, S. (2008); Gelebte Chancengleichheit im Betrieb – Betriebs- und Dienstvereinbarungen, S. 19, Zeile 25-26
[1822] vgl. Pfahl, S.; Reuyß, S. (2008); Gelebte Chancengleichheit im Betrieb – Betriebs- und Dienstvereinbarungen, S. 17-20
[1823] **Der Vivantes-Konzern hatte im Jahr 2006 rund 13.500 Beschäftigte, 10.019 davon in Vollzeitarbeitsverhältnissen. Die Vivantes Netzwerk für Gesundheit GmbH hatte im Jahr 2006 9.100 Beschäftigte, 919 Vollzeitkräfte entfallen auf andere Konzerngesellschaften. Rund drei Viertel der Beschäftigten sind Frauen, wobei das Geschlechterverhältnis stark nach Berufsgruppen und beruflicher Stellung schwankt, z.B. sind von 110 Klinikleitungen 10 Frauen.**
vgl. Pfahl, S.; Reuyß, S. (2008); Gelebte Chancengleichheit im Betrieb – Betriebs- und Dienstvereinbarungen, S. 23-24
[1824] vgl. Pfahl, S.; Reuyß, S. (2008); Gelebte Chancengleichheit im Betrieb – Betriebs- und Dienstvereinbarungen, S. 23-32
[1825] Pfahl, S.; Reuyß, S. (2008); Gelebte Chancengleichheit im Betrieb – Betriebs- und Dienstvereinbarungen, S. 23, Zeile 3-5

betriebsrätlichen Mitwirkungs- und Mitbestimmungssachen und Inhalten, bei denen das BetrVG ein Informationsrecht vorsieht, informiert. Sie hat ein Mitwirkungsrecht bei personellen Maßnahmen, ein Beschwerderecht beim Verstoß gegen die BV und ist weisungsfrei. Es gibt drei Vollfreistellungen.[1826]

Von den Frauenvertreterinnen wurde z.B. ein Fragebogen zur „Bedarfserhebung Kinderbetreuung" erarbeitet und an alle Beschäftigten versandt um den Beschäftigten im ganzjährigen 24-Stunden-Schichtdienst mit Unterstützungsmaßnahmen besser entgegenkommen zu können.[1827]

- Frauenförderplan: wird alle sechs Jahre von Geschäftsführung, Frauenvertretung (Kernaufgabe) und BR erstellt, alle zwei Jahre Anpassung an aktuelle Entwicklungen; Personalentwicklungsplanung, für Frauen mit Zielvorgaben anhand systematischer Personalentwicklungsmethoden, die erforderlich sind für die Besetzung von Stellen in denen Frauen unterrepräsentiert sind. Die Anzahl der zu fördernden Frauen wird festgelegt. Geschäftsführung, Frauenvertretung und BR sorgen für die Umsetzung der Maßnahmen. Die Frauenvertretung wird ein Mal pro Jahr über den aktuellen Stand der Dinge und die Daten von der Geschäftsführung informiert.[1828]

Nächstes Ziel war es, die Gleichstellungsfragen auch auf Männer auszudehnen, denn auch sie haben Kinder.[1829]

Wichtig sind Kontrollinstrumente, die es ermöglichen die Umsetzung der Inhalte der BV(en) nachvollziehen zu können. Laufende Beobachtungen, Beratungen und Berichte, z.B. im Monatsgespräch, bieten neben Zielvereinbarungen und Zielquoten auch das Qualitätsmanagement und Management-Konzepte, die auch der BR mit im Auge behalten sollte.[1830] (Maschke und Zurholt, 2006) Bei E.ON Energie und Vivantes werden sie gelebt.

Bei Fragestellungen bei der praktischen Umsetzung für BR-Mitglieder empfehlen sich die BöcklerBoxen und die Dokumentation von BV der HBS[1831] als auch Veröffentlichungen zum Thema BVen, z.B. Manuela Maschke und Gerburg Zurholt (2006)[1832] oder Handbücher für die betriebliche Praxis z.B. von Dorothee Beck und Anne Graef (2003)[1833] als auch Fallstudien zu gelebten Betriebsvereinbarungen unterschiedlicher Unternehmen, wie inhaltlich oben angeführt, z.B. von Svenja Pfahl und Stefan Reuyß (2008)[1834]. Christine Schön (2002) stellt

[1826] vgl. Pfahl, S.; Reuyß, S. (2008); Gelebte Chancengleichheit im Betrieb – Betriebs- und Dienstvereinbarungen, S. 25-26
[1827] vgl. Colle, I.; Burchardt, U. (2005); Transparenz durch einen beteiligungsorientierten Ansatz – Das Projekt bei Vivantes aus Sicht der Interessenvertretung, S. 57 und S. 183 ff.; **Weitere Informationen zur Kinderbetreuung und einer Bedarfsanalyse etc. findet sich im Unternehmen Kinderbetreuung – Praxisleitfaden für die betriebliche Kinderbetreuung;** vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Hrsg. (2009); Unternehmen Kinderbetreuung – Praxisleitfaden für die betriebliche Kinderbetreuung
[1828] vgl. Pfahl, S.; Reuyß, S. (2008); Gelebte Chancengleichheit im Betrieb – Betriebs- und Dienstvereinbarungen, S. 25-26
[1829] vgl. Pfahl, S.; Reuyß, S. (2008); Gelebte Chancengleichheit im Betrieb – Betriebs- und Dienstvereinbarungen, S. 31
[1830] vgl. Maschke, M.; Zurholt, G. (2006); Chancengleich und familienfreundlich – Analyse und Handlungsempfehlungen, S. 86-92
[1831] vgl. Hans-Böckler-Stiftung (HBS), Hrsg. (2010); Veröffentlichungen zur Betriebsvereinbarungen in www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen oder www.betriebsvereinbarungen.de
[1832] vgl. Maschke, M.; Zurholt, G. (2006); Chancengleich und familienfreundlich – Analyse und Handlungsempfehlungen
[1833] vgl. Beck, D.; Graef, A. (2003); Chancengleich – Handbuch für eine gute betriebliche Praxis
[1834] vgl. Pfahl, S.; Reuyß, S. (2008); Gelebte Chancengleichheit im Betrieb – Betriebs- und Dienstvereinbarungen – Fallstudien

in ihrer Veröffentlichung Umsetzung die Umsetzung von gleichstellungspolitischen Strategien, z.B. GM-Konzept, Total E-Quality-Konzept, Diversity-Management-Konzept anhand von Praxisbeispielen und somit auch von Betriebsvereinbarungen in unterschiedlichen deutschen Unternehmen vor.[1835]

Bei Themen wie Arbeitszeit und Regelungen rund um die Pflege von Angehörigen sind, die Beschäftigten selbst in Erstellung der Inhalte von Betriebsvereinbarungen einzubeziehen, da sie Experten der eigenen Sache sind. Es gilt Betroffene zu Beteiligten zu machen, damit passgenaue Lösungen erarbeitet werden können. Beteiligung durch Projektarbeit[1836] kann ein Weg dahin sein. Auch das ist bei E.ON Energie und Vivantes der Fall.

„Grundsätzlich gilt: Dort, wo Frauen eine starke Minderheit oder eine Mehrheit in den Betriebsräten bilden, oder gar über Führungspositionen in den Betriebsräten verfügen, nehmen die Betriebsräte mittlerweile oftmals die Position zuverlässiger Akteure für die Geschlechteremanzipation ein. Die Reform des Betriebsverfassungsgesetzes, die zu einer Verstärkung der Frauenpräsenz in den Betriebsräten führte, hat erkennbar zu dieser Entwicklung beigetragen.“[1837] (siehe hierzu auch Kapitel 3)

Insgesamt kann aus den oben aufgeführten Inhalten die Schlussfolgerung gezogen werden, dass ohne die bewusste und zielgerichtete Nutzung von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen keine Verbesserungen der strukturellen Rahmenbedingungen erfolgen, dann handelt es sich um vergebene Chancen in Sachen Gleichstellungs- und Frauenförderung.

Elisabeth Kübler-Ross (Zitat zu Beginn des Unterkapitels) erinnert daran indem sie sagt, dass sie daran glaubt, dass man verantwortlich ist für die Wahl die man trifft und für das Akzeptieren der Konsequenzen aus jeder Tat, jedem Wort und jedem Gedanken im gesamten Leben. Insbesondere Frauen müssen sich einbringen, wenn sie die überbetrieblichen und betrieblichen Regelungen und damit sich selbst weiterbringen wollen.

Ohne dieses Handeln bleiben die Barrieren und Hemmnisse auf dem Weg in Führung oder in Führungspositionen erhalten. Das Ausbleiben förderlicher Regelungen, für die es alle Möglichkeiten gibt, stellt also ein Hemmnis dar.

[1835] vgl. Schön, C. (2002); Betriebliche Gleichstellungspolitik – Kozepte, Strategien, Praxisbeispiele
[1836] vgl. Legner, P.; Müller, C.; Rydzewski, S.; Thomsen, H., Hans-Böckler-Stiftung (HBS), Hrsg. (1997); Beteiligung durch Projektarbeit – Ein Konzept mit Zukunft
[1837] Deutscher Bundestag, 14. Wahlperiode, Hrsg. (2001); Bundesdrucksache 14/5741 zum BetrVG-Reformgesetz, http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/14/057/1405741.pdf vom 03.04.2009, S. 155, Zeile 1-6

Der Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung ändern kann.
Francis Picabia[1838]

4.4 Ergebnisse und Perspektiven

Die Literaturrecherche zur Fragestellung welcher Art die Hemmnisse und Barrieren sind, die Frauen auf dem Weg in Führungspositionen und auch in Führungspositionen begegnen, ist im Folgenden eine Aufstellung von Erkenntnissen zu finden.

Hiernach ist es für die Praxis interessant zu erfahren, wie Perspektiven und Handlungsoptionen, die z.T. in den Studien ebenfalls genannt wurden oder sich als Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen folgern lassen, aussehen können. Dabei wird darauf geachtet, die Optionen den „Stellen" zuzuordnen, die aufgerufen sind für sich – persönlich, jede interessierte Haus-, erwerbstätige, Aufstiegs- oder Führungsfrau für sich, als Unternehmen oder politisch betrachtet, z.B. durch Gewerkschaften und andere Interessenverbände, wie z.B. Parteien als auch die Regierung, das BMFSFJ und die EU – zu prüfen, ob eine zukünftige zielgerichtete Umsetzung, in welcher Art auch immer, möglich und sinnvoll sein wird, um das Ziel der Gleichstellung und damit der Chancengleichheit von Frauen und Männern längerfristig Realität werden zu lassen. Gedankliche Richtungsänderungen – bei denen es von Vorteil sein kann, wenn der Kopf rund ist, wie mittels des Zitates von Francis Picabia angemerkt – können notwendige Grundlage hierfür werden.

Noch ein Hinweis vorweg: Auch wenn in diesem Text immer wieder von Frauen und Männern sehr pauschal anmutend die Rede ist: **Die Männer** und **die Frauen** gibt es nicht. Abhängig vom Alter, sozialer Herkunft, Interessen, Erfahrungen, Ressourcen, Weltanschauungen, Männlichkeits- und Weiblichkeitsidealen, Identitäten, Biographien, Perspektiven etc.[1839] sind alle Menschen verschieden. Es gibt daher ganz bestimmt immer Ausnahmen. Ausschließlich pauschaliert betrachtet, tut man einzelnen Frauen wie Männern Unrecht und prägt unzutreffende Behauptungen, die zu Vorurteilen werden könnten und sich hartnäckig halten. Dennoch sind Betrachtungen von Einzelpersonen und deren persönlichen Lebensumständen in dem vorliegenden Kapitel leider nicht möglich, da das zum einen zu weit führen würde und zum anderen die Erarbeitung eines Überblicks über Studienergebnisse erarbeitet werden sollte.

Aber nun zu den Ergebnissen und möglichen Handlungsmöglichkeiten, um die Aufstiegsbarrieren zu beseitigen oder mindestens weicher zu gestalten.

[1838] **Francis Picabia (* 22. Januar 1879 in Paris; † 30. November 1953 ebenda), eigentlich Francis-Marie Martinez Picabia, war ein französischer Schriftsteller, Maler und Grafiker**. Henn, M. (2009); Die Kunst des Aufstiegs, S. 199, Zeile 17-18; Informationen zum Maler und Grafiker Francis Picabia in Wikipedia, Hrsg. (2011); Francis Picabia in http://de.wikipedia.org/wiki/Francis_Picabia vom 23.02.2011

[1839] vgl. Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen, S. 2, (Fettdruck von der Autorin)

Ebenso sollen Überlegungen dazu angestellt werden, ob die hier erarbeiteten Hemmnisse und Barrieren auch greifen könnten, wenn Frauen Überlegungen anstellen, um für den Betriebsrat zu kandidieren und sich dort, neben ihrer Arbeit, betrieblich zu engagieren.

You have to admit that most women who have done something with their lives have been disliked by almost everyone.
Francoise Gilot[1840]

Ergebnisse

Risikofreudigkeit, Mut, Fähigkeiten, Ressourcen, Mobilität, das Wahrnehmen von Dienstreisen, Bildungsstand und Erwerbsorientierung sind Kriterien, die Frauen mehrheitlich genauso auszeichnen, an den Tag legen oder nutzen wie Männer, wenn sie nicht sogar noch besser sind, z.B. beim Bildungsstand. Weibliche Führungskräfte setzen nicht auf andere Führungseigenschaften als ihre männlichen Kollegen, verfügen über die gleiche Palette und setzen diese auch ein, vielleicht nur mit anderen Schwerpunkten als Männer.

Sie stimmen in ihrer Vorstellung über Führungseigenschaften, Fähigkeiten und Qualitäten weitaus stärker mit ihren Kollegen überein, als aufgrund der Befunde in der Literatur zu vermuten war.[1841] (Schneider, 2007) Akademikerinnen sind von ihrem Leistungsvermögen überzeugt, genau wie die Männer.

Wenn man diese Punkte betrachtet, dann kommt man zu dem Schluss, dass es nicht am Mangel von Eignung, Ausbildung und Können liegen kann, dass wesentlich weniger Frauen in Führung sind als Männer. Es müssen also andere Faktoren sein, die zu diesem Phänomen führen.

Bei der Literaturrecherche hat sich herausgestellt, dass Vereinbarkeitsprobleme von Erwerbstätigkeit, Familie, Pflege, Privatleben immer wieder ganz deutlich als Hemmnisse mit bremsender oder sogar stoppender Wirkung für Frauen auf dem Weg in Führungspositionen oder in Positionen aufgeführt werden. Es sind die Frauen, die mehrheitlich für die Reproduktionsarbeit, die Familienarbeit und die Pflege, bis hin zur Aufgabe der Erwerbstätigkeit, zuständig sind. Es gibt nur ca. 1 % Hausmänner, aber die klassische Rollenverteilung ist das Erfolgsmodell für 86 % der männlichen Führungskräfte. Warum sollte das bei Frauen nicht genauso karriereförderndn wirken, wenn der Mann zuhause bliebe?

[1840] **Françoise Gilot (* 26. November 1921 in Neuilly-sur-Seine), (vollständiger Name: Marie Françoise Gilot) ist eine französische Malerin und war für ein Jahrzehnt die Geliebte von Pablo Picasso**; Exley, H., Hrsg. (1993); The Best of Women's Quotations, S. 47; Informationen zu Françoise Gilot in Wikipedia, Hrsg. (2011); Françoise Gilot in http://de.wikipedia.org/wiki/Fran%C3%A7oise_Gilot vom 23.02.2011

[1841] vgl. Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, Europäische Hochschulschriften, Reihe V: Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 3254, Peter Lang GmbH, Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main, 2007, S. 108-109

Allerdings liegt bei steigender Erwerbsorientierung aufgrund einer guten Ausbildung und hohem Interesse, oder als Zuverdienerin oder Familienernährerin eine kräftezehrende Mehrfachbelastung mit wenigen Pausen und keiner Zeit, für ein Privatleben der Frau bzw. Pausen für Mütter oder pflegende Frauen vor. Die Rollenverteilung zwischen Frauen und Männern ist vielfach traditionell, Akademikerfamilien bilden eine Ausnahme.

Diese Rollenverteilungen und Zuständigkeiten, die vor dem ersten Kind zwischen den Partnern/Eheleuten noch recht gleichmäßig ist, und sich erst danach, wie traditionell üblich, während ihrer Elternzeit in Richtung (Haus-)Frau verschiebt und dann kaum noch zurückzudrehen ist, abzuändern, bedeutet viel hartnäckige Arbeit oder sogar „Kampf". Die Frau, die sich nicht wehrt, kommt an den Herd – überspitzt ausgedrückt. D.h. Frauen müssen sich zuhause mit ihrem Partner oder Ehemann darüber einigen und aushandeln, wer wofür zuständig ist und für eine Gleichverteilung der Aufgaben sorgen, was sicherlich nicht einfach ist und einen langem Atem verlangt.

Frauen in Führung vergleichsweise spät Mutter, wenn berufliche Weichen gestellt sind (30 Jahre und älter); Weibliche Führungskräfte 41-50 Jahre: 83-85 % ohne Kinder; 68 % der weiblichen Führungskräfte überhaupt ohne Kinder; Mütter müssen sich für ihr wie auch immer geartetes Lebensmodell rechtfertigen. Kinderbetreuung ist daher im Zusammenhang mit Vereinbarkeit ein weiteres Thema. Nur eine bezahlbare, qualitativ hochwertige und auch in ländlichen Räumen flächendeckende Kinderbetreuung ermöglicht es Müttern (und Vätern) guten Gewissens ihrer Erwerbsarbeit in Teil- oder Vollzeit nachzugehen. Von der EU gibt es hierzu einen klaren Auftrag, der aufgrund der lange Jahre verfehlten deutschen Kinderbetreuungspolitik und dem Mangel an besser zu bezahlenden Erzieherinnen und Erziehern und den Einsparungen, der finanziell am Rande des Ruins stehenden Bundesländer, kaum umzusetzen sein wird. Seitens der Politik (mehrheitlich Männer mit Hausfrauen, die ihnen den Rücken freihielten und -halten) hat man sich sehr bequem und sehr lange auf die auf eigene berufliche Belange verzichtende Hausfrau verlassen, die über den (Ehe-)Mann abgesichert war und später mit einer Minirente dastand und -steht. Und dies, obwohl sie Tag ein Tag aus im Haushalt als „Home-Managerin" mehr als eine Vollzeitstelle wahrnahm und -nimmt, insbesondere dann, wenn Kinder auch noch krank wurden und zu pflegen waren. Ein noch aus der Kaiserzeit und aus dem 19. Jahrhundert stammender Systemfehler, der die Frauen, die Gesellschaft und die Unternehmen in Zeiten von geänderter Versorgung bei Scheidungen und Hartz IV Aufstockung von „Mini-"Renten unterhalb des Existenzminimums, der demographischen Entwicklung und dem Fachkräftemangel, den erwiesenermaßen vorhandenen besseren ökonomischen Entwicklungen von Unternehmen, wenn auch Frauen im Management sind und immerwährend sinkender Geburtenraten und vor dem Zusammenbruch stehender Sozialsysteme, teuer zu stehen kommt.

Wie angedeutet, haben die Unternehmen, in denen Frauen als Arbeitskräfte und ggf. auch in Führungspositionen in den Vordergrund rücken, wenn Fachkräftemangel sich andeutet und herrscht und die von Frauen im Management ökonomisch profitieren, auch ihren Anteil daran, dass die Vereinbarkeitssituation und damit ihre Personalsituation über eine geschickte, weitsichtige und langfristige Personalpolitik besser wird. Indem sie Betroffene zu Beteiligten machen und den Betriebsrat, wie gesetzlich vorgeschrieben, ins Boot holen, ist es ihnen möglich bei Unternehmensberatungen zu sparen und dennoch zukunftsfähige Projekte und Betriebsvereinbarungen z.T. auf Grundlage von Tarifverträgen auf die Beine zu stellen, die die Vereinbarkeitssituation maßgeblich verbessern. Flexible Arbeits- und Arbeitszeitmodelle, wie z.B. Telearbeit, Gleitzeit- und Arbeitszeitkonten, kurzfristige Freistellungen, kurzfristige Kinderbetreuungsmöglichkeiten etc. sind hier gefragt. Letztere ganz besonders dann, wenn der Staat seinen Verpflichtungen bez. der Kinderbetreuung nicht nachkommen kann und Mütter (und Väter) selbst, Au-pair, Kindermädchen/-frau, Haushälterin, Nachbarn, Familie, Freunde, Bekannte teilweise gegen Bezahlung einspringen müssen. Frauen bzw. Eltern müssen sich das erst einmal leisten können.

Nachwuchs ist in geburtenschwachen Zeiten dringend erwünscht, damit die Deutschen nicht aussterben und die Sozialsysteme weiterhin funktionieren. Wenn die neuen Erdenbürger dann aber da sind, und ihre Eltern stellvertretend für sie Erwartungen in die Realität umgesetzt sehen wollen, muss der Staat passen. In erster Linie trifft es die Mütter, die daraufhin, weil sie das Kind oder die Kinder gerne wollten, gänzlich zuhause bleiben oder dort viel sein müssen, viel Zeit aufwenden, um eine gute Betreuung zu gewährleisten. Die im Unternehmen aufzubauenden karriererelevanten Kommunikationswege und das Beziehungsgeflecht bleiben spätestens dann auf der Strecke und helfen nicht beim Aufstieg, wären aber hierfür das A und O. Erforderliche Netzwerkarbeit unter Frauen und Kolleginnen und Kollegen wird fast unmöglich.

Dazu kommt, dass Frauen selbst mit Berufsunterbrechungen und der Veränderung der Lebensumstände rechnen und aufgrund dessen, quasi in vorauseilendem Gehorsam dazu neigen, ihr, in der Familie, der Schule und später auch im Beruf antrainiertes „weibliches Arbeitsvermögen“ und ihre Berufswahl auf Koordinationsmöglichkeiten mit der Familienplanung zu gründen (geschlechterspezifische Sozialisation). Frauen sind (fast) in allen Branchen (horizontale Segregation), schwerpunktmäßig aber nur in einigen wenigen Berufen (vertikale Segregation) vertreten. Sie bekleiden hier eher die unteren Positionen, nach oben zu den Top-Führungspositionen hin werden sie immer seltener. Frauen nehmen schlechtere Stellen mit geringeren Aufstiegsmöglichkeiten ein.

Damit schlagen viele Frauen, notgedrungen, genau in die Kerbe der männerbündischen Strukturen in den Unternehmen, die versuchen Frauen so gut es irgend geht aus ihren (Männer-)Kreisen bewusst auszuschließen. Die Weitergabe formeller und hier besonders

informeller Informationen findet fast gar nicht statt. Stellen und Führungspositionen werden untereinander über Seilschaften vergeben, es gibt keine internen oder externen Ausschreibungen. Frauen dienen nur als notwendiges „Übel“ zur Erhaltung der Strukturen und des männerbündischen Systems, wenn es sie nicht gebe, dann bräuchten die Männer sich, aus ihrer Warte betrachtet, auch nicht verbünden und gegen sie abschotten.

Präsenzkultur und lange körperliche Anwesenheit im Büro sind hier dringend erwünscht, da ansonsten, auch bei vertraglich korrekt geregelter Teilzeitbeschäftigung, das Ansehen der Beschäftigten nicht so hoch ist, und die Beurteilung ihrer Tätigkeit dementsprechend schlecht ausfällt. Vertrauensvolle Tätigkeiten, die die Frau weiterbringen könnten, auf dem Weg nach „oben“, werden ihr gar nicht erst zugetraut und gegeben. „Mann“ unterstellt ihr, nicht in erster Linie erwerbsorientiert sondern freizeit-, familien- und anderweitig orientiert zu sein…und schon werden nach und nach, generell auf die Gruppe der Frauen bezogen alle negativ wirkenden Geschlechterstereotype aus dem Gedächtnis hervorgeholt, die passend sein könnten und die sich bereits seit Jahrzehnten hartnäckig in der Gesellschaft als öffentliche Meinung und in den Köpfen der Männer als möglicherweise sehr willkommene Begründungen zur Ausgrenzung und gegen den Aufstieg und das Verbleiben von Frauen in Führungspositionen halten.

Aufgrund der z.T. als statistische Diskriminierungen oder allgemeinen Diskriminierungen wirkenden Stereotype, stellt eine Frau auf einer verantwortungsvollen Stelle, in einer Führungsposition und überhaupt im Erwerbsleben ein unternehmerisches Risiko dar. Unternehmensseitig werden die Wahlmöglichkeiten für Frauen daher systematisch eingeschränkt, woraus sich eine strukturelle Asymmetrie, die nicht nur den Qualifikationen und Vorlieben von Frauen geschuldet ist, ergibt. Als Begründungen dienen z.B. folgende:

- weil Frauen qua Geschlecht, also aufgrund ihres „Frauseins“, nicht Männern und dem Ideal der männlichen Eigenschaften entsprechen können, die ihn dafür per se qualifizieren eine Führungskraft bzw. ein Manager zu sein: Think manager – think male ist hier der Gedanke. Frauen haben lt. der Stereotype mangelhafte Fähigkeiten und nicht das Potenzial Führungspositionen auszufüllen. Sie sind nicht Durchsetzungsstark, nicht mutig und nicht risikofreudig. Frauen streben nicht nach Macht, haben also ein fehlendes Machtbewusstsein, was ihnen als Unfähigkeit und Führungsschwäche ausgelegt wird und zu Diskriminierung führt. Weibliche Führungskräfte aber lehnen Macht nicht stärker ab als Männer in diesen Positionen. „Weiblich“ konnotierte Managementqualitäten als Vorurteil führen dazu, dass es als Experiment betrachtet wird, eine Frau in eine Führungsposition zu lassen.

  Ausgrenzung von Frauen durch Instrumente der Personalauswahl und -förderung: Eine Frau bleibt länger auf dem Weg in Führung auf ihrer Stelle „kleben“ oder steigt gar nicht auf, weil sie den oben beschriebenen „Similar-to-me-Effekt“ nicht erfüllen kann und

schlechter beurteilt wird. Als Hemmnis ebenfalls ganz vorne: Männer ziehen Männer vor, da Frauen weder äußerlich, noch symbolisch, noch in den Handlungen den Männern entsprechen. Frauen werden von weiblichen und männlichen Vorgesetzten zu wenig gefördert, weil sie nicht dem Ideal „eines Mannes“ entsprechen. Ist eine Frau, aufgrund harter Arbeit, sich stärkeren Behauptens und gezeigter und bewiesener Kompetenz dann doch in Führung gelangt, erfolgt häufig eine schlechtere Beurteilung ihrer Leistung aufgrund des Geschlechts: eine Frau entspricht nicht dem männlich optimalen Bild eines Managers, weil sie nun einmal kein Mann ist.

Frauen haben dann einen Außenseiterinnenstatus (Token Women) inne und leiden unter Akzeptanzproblemen, was Stress verursachen kann und Kraft kostet, die eine Führungsfrau besser für ihre Arbeit, zum Wohle des Unternehmens und ihr eigenes Fortkommen nutzen könnte.

- Frauen plagt angeblich ein Makel: sie gründen *alle* früher oder später eine Familie und bekommen Kinder und zwar, je nach Studie, im Alter von 25-46 oder 35-54 Jahren (Kernarbeitsphase), gehen in Elternzeit und kommen gar nicht zurück (Fluktuation einer ggf. für hohe Kosten qualifizierten Beschäftigten) oder sie wagen den Wiedereinstieg/die Rückkehr auf die gleiche Position – gerne auch in Teilzeit, sind dann aber aufgrund des „doppelten Commitments“ gemäß Vorurteil nicht mehr so leistungsfähig, weil sie sich zwischen Familie, Reproduktionsarbeit und Erwerbsarbeit bewegen und versuchen allem irgendwie gerecht zu werden. Schlechtere Beurteilungen und schlechtere Bezahlung (z.B. wird die Finanzierung der Kinderbetreuung zum Balanceakt) tun ihr Übriges, um die Frau auf ihrem Weg auszubremsen. Außerdem ist mit Ausfällen aufgrund der Kinder zu rechnen, die sich als Karrierebremse erweisen könnten.

  Aus der Angst heraus, dass die o.g. Stereotype eintreten könnten, wird gleich allen Frauen als Gruppe ein weiblich fragmentierter, prekärer Erwerbstätigkeits- oder Führungsverlauf im Gegensatz zum männlichen stabilen Normalführungsverlauf unterstellt. Der üblicherweise erwartete Lebenslauf einer Frau sieht folgendermaßen aus: Ausbildung, dann Arbeiten, Mutterschutz, Elternzeit, Teilzeitbeschäftigung oder “Müttererwerbstätigkeit“ einer „Rabenmutter“ (!) in Ausnahmefällen auch in Vollzeit, schlechtere Beurteilungen, geringere Vergütung, Probleme beim Aufstieg, Abstellgleis: es könnten ja noch weitere Kinder kommen. Kinder entpuppen sich als Stereotype für Frauen als „Karrierebremse Nr. 1“. Dabei sind sie das nicht: Führung ist auch in Teilzeit und mit Kindern möglich (!), wenn sicherlich auch nicht einfach. Darum seien die rhetorischen Fragen gestattet: Was ist schon normal? Warum muss alles an Männern gemessen werden? Außerdem wurde in Studien festgestellt, dass der Anteil der Frauen mit Kindern auf höheren Führungsebenen steigt und mehr Mütter als kinderlose Frauen aufsteigen. Frauen trauen sich zu „Mütter-Managerinnen“ zu sein. Sie bringen wertvolle Erfahrungen aus ihrem Alltag mit ins

Berufsleben. Das gelingt dann, wenn sie genügend Geld haben, um sich die notwendige Unterstützung einzukaufen oder einen Partner haben, der sie unterstützt. Kinder müssen, allen Vorurteilen und gesellschaftlichen Diskussionen zum trotz, kein Karrierehindernis mehr sein.

- Frauen gelten als nicht so mobil wie Männer. Sie machen kurioser Weise aber genauso viele Dienstreisen wie Männer, auch wenn sie Kinder haben und nehmen vermutlich nicht nur Rücksicht auf ihre Kinder und ihren Mann, wenn es um ihre Mobilität bezüglich ihrer beruflichen Entwicklung geht. Vielmehr wird unterstellt, dass sie an ihrer Familie sprichwörtlich hängt und daher unbeweglich am Wohnsitz ihrer Familie verharrt.
- Berufsunterbrechungen schließen sich an das eben genannte Vorurteil nahtlos an: dass eine Berufsunterbrechung für Frauen das Karriereende bedeutet, ist so wissenschaftlich nicht erwiesen. Es handelt sich per se nicht um ein Karrierehindernis. Ein Drittel der Führungsfrauen macht relativ kurze Unterbrechungen von 7-12 Monaten. 41 % pausieren auch länger. Unterbrechen Männer ihre Berufstätigkeit, dann wirkt sich dieses gar nicht auf ihre Karriere aus und stellt somit kein Problem dar!
- Der männliche „Normal-“Lebenslauf fußt auf einer durchgehenden Erwerbstätigkeit mit langen Arbeitszeiten und körperlicher Anwesenheit im eigenen Büro oder wichtigen Dienstreisen. Mann legitimiert sich durch eine uneingeschränkte Verfügbarkeit. Ein Mann in Teilzeit ist eher selten. Es sind mehrheitlich Frauen, die, wie oben bereits mehrmals erwähnt, in Teilzeit beschäftigt sind. Vor der männlich geprägten „Normal-“Arbeitszeitstruktur wird die Gruppe der Teilzeitbeschäftigten insgesamt diskriminiert aufgrund dessen, dass man ihnen vorhält eher freizeit- und familienorientiert, weniger motiviert, engagiert, einsatzbereit und -fähig, weniger flexibel zu sein. In der „nomalen“ Arbeitswelt gelten sie, zumeist Frauen, als unbequem, unpassend, nicht angepasst, kompliziert, schwierig. Sie erhalten erwiesenermaßen schlechtere Beurteilungen – ein Aufstiegshindernis.

  Sind es dann ausnahmsweise Frauen in Führung, die in Teilzeit arbeiten, dann werden sie wegen ihres „Frauseins“, ihres Wertes und dem Wert ihrer Arbeit als auch der Teilzeitbeschäftigung doppelt schlecht beurteilt obwohl sich beides ggf. gar nicht negativ auf die Qualität ihrer Arbeit und ihre Leistungsfähigkeit auswirkt. Allein, dass sie seltener anwesend ist als andere Beschäftigte, kann hier schon viel bewirken.

  Von Führungskräften wird eine hohe Mobilität und ständige Verfügbarkeit orientiert am männlichen Lebenslauf erwartet. Es gibt keine Verbindung zwischen Präsenz im Unternehmen und aufrücken bzw. Frauen in Führungspositionen. Viele Überstunden begünstigen den Einstieg in eine Führungsposition. Hohe Arbeitszeiten helfen den Ausstieg aus dieser Position zu vermeiden, aber die Vereinbarkeit mit dem Privatleben ist dann kaum

noch möglich. Das wünschen sich Führungskräfte und sicherlich auch andere Beschäftigte anders.

- Sind Frauen zu jung, dann nehmen ältere Beschäftigte, die Führungsfrau nicht ernst, ist sie zu alt, dann ist sie aufgrund von Pausen etc. nicht mehr richtig qualifiziert.
- „Mann“ hält Frauen Qualifikationsmängel, also Defizite in der beruflichen Erfahrung, vor, die sich tatsächlich beim Einstieg in die Berufstätigkeit als hinderlich erweisen, aber nicht mehr beim Aufstieg.

Diese Geschlechterstereotype nähren die Gläserne Decke und, wenn Frau dennoch in Führungsposition gelange, den Umgang mit ihr als Token Woman – frei nach dem Motto: eine kam durch, aber was nun tun, mit dem unbekannten Wesen?

Insgesamt ist zu sagen, dass negativ wirkende Vorurteile sich sehr hartnäckig halten. Sie sind kaum auszuräumen und können von einzelnen Frauen nur sehr langsam für alle Frauen als gesamte Gruppe nach und nach widerlegt werden. Problematisch dabei ist nur, dass so wenige Frauen in Führungspositionen sind und die Gläserne Decke durchbrochen haben, dass diese wenigen Vorbilder für Frauen Mühe haben, Frauen „nachzuziehen“ und nur wenige und seltene Positivbeispiele dafür liefern können, dass das was Männer angeblich alles können und leisten, auch von Frauen erbracht werden kann.

Besonders kritisch wird es dann, wenn Frauen die Argumente der Männer bewusst oder unbewusst übernehmen und als sog. „Bienenköniginnen“ andere, als schwierig geltende Frauen aufgrund von Neid oder Angst vor Veränderung ausgrenzen, mobben und nicht fördern. Das hat zur Folge, dass es kaum ein Fortkommen von Frauen gerade in frauentypischen Bereichen und Branchen, z.B. Handel, gibt.

Im Jahr 2002 hatte jede 3. Frau Abitur, Tendenz steigend, und Erwerbstätigkeit spielt dementsprechend eine große Rolle. Junge gut ausgebildete Frauen mit starker Berufsorientierung sind bereits auf dem Arbeitsmarkt anzutreffen. Mädchen entwickeln Berufs- und Familienorientierung und streben auch beides an:

Anspruchsvolle Tätigkeit
+ qualitativ gute Lebensführung
+ angemessener Raum für anderen Lebensbereiche
= hohe Lebensqualität

Frauen „ticken“ in diesem Zusammenhang anders als Männer, da nicht alleine die hoch dotierte Karriere zählt. Sonja Bischoff (2005) sagt dazu, das mit zunehmendem Einkommen die Anteile aufstiegsorientierter Männer und Frauen steigen – Letzteres ist neu![1842]

Frauen haben einen offensichtlich unmodernen und für andere unbequemen, da nicht an die geltenden „Normen“ angepassten, Anspruch auf ein Leben jenseits der Karriere, das sich Privatleben nennt.

Frauen wissen aus der Erfahrung heraus, dass sie mehr leisten müssen als ein Mann, um so weit zu kommen, wie ein Mann. Frauen haben dann oftmals das Gefühl, dass neben dem Privatleben nicht schaffen zu können. Frauen sind gezwungen mehr zu leisten als ein Mann, um als gleichwertig wahrgenommen zu werden. Sie gelten dann aber schnell als übereifrig und überengagiert – Wie Frau es macht, sie macht’s verkehrt. (Selbststereotypisierung) „Die Frau muss in der Regel viel besser sein als der Mann, wenn sie in Führungspositionen aufsteigen will. Erst wenn ebenso viel durchschnittlich begabte Frauen in Führungspositionen sind, wie Männer, erst dann sind wir auf dem Weg zur Gleichberechtigung.“[1843] (Vetter, 2001)

Ähnlich verhält es sich auch mit dem Durchsetzungsvermögen, dass ihnen abgesprochen aber genau genommen eher „ausgeredet“ wird: Wenn Frauen Durchsetzungsvermögen zeigen, fallen sie an gesellschaftlichen Normen gemessen aus der Rolle und werden von der Gesellschaft und ihrem Umfeld negativ Sanktioniert. Daraus folgt die Vermeidung dieses Verhaltens. Bevor sie sich aktiv durchsetzen und ihr Recht, ihre Karriereansprüche oder etwas Anderes offensiv einfordern wie in der Tanzstunde und warten ab, ob man sie fragt und ihnen ein Angebot macht. (Tanzstundensyndrom) Das könnte „Mann“ als wenig risikofreudig und wenig mutig fehlinterpretieren.

Die Unsicherheit von Frauen, ihre Bescheidenheit – ihr Licht unter den Scheffel zu stellen – und somit im wahrsten Sinne des Wortes sich in Form ihrer Qualifikationen, ihrer Leistungen und ihres Könnens zu günstig zu „verkaufen“, diesen Dingen zu wenig Wert beizumessen, ist das Verhalten aufgrund erlernter Grenzen. Frauen erhalten daher trotz gleicher oder sogar besserer Qualifikation nicht zwingend das gleiche Gehalt.

Hierzu gehört auch das erlernte Selbstbild, die perfekte Mutter sein zu wollen oder zu müssen, und die ggf. vorhandene Scheu vor Auseinandersetzungen, um etwas für sich selbst zu erreichen. Das tut Frau i.d.R. ja alles nicht. Bescheidenheit auf allen Kanälen ist eine Zier, doch weiter kommt Frau ohne „ihr“. So oder so ähnlich heißt das Sprichwort. Und was zeichnet eine perfekte Mutter aus – die dauerhafte Anwesenheit zuhause mit dem Nachwuchs am „Rockzipfel“? Es geht auch anders, wie z.B. das Französische System der Familienpolitik beweist.

[1842] Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft?, S. 199
[1843] Vetter, A. (2001); Geschlechtsspezifische Führung, S. 12, Zeile 22-24

Stellt sich ein (Karriere-)Erfolg dennoch ein, dann schreiben Frauen ihn gerne dem Zufall, gutgemeinten Ratschlägen, günstigen Umständen oder dem Glück zu und weniger ihrem Können, Wollen und Tun. Sie stärken hierdurch nicht ihr Selbstvertrauen und ihr Selbstwertgefühl, was auch daran liegen mag, dass nur wenige Frauen ihre Karriere einigermaßen zielgerichtet planen und vor Augen haben, wo sie gerne hinkämen. Strategisches Handeln lassen sie an der Stelle vermissen und aus mangelndem Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein können Risikofreude und wirklicher Mut nur mühsam erwachsen. Dazu kommt schlimmstenfalls noch eine Mehrfachbelastung, durch die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit. Dies führt zu Müdigkeit und Abgeschlagenheit. Dann ist „Frau" irgendwann ziemlich am Ende. Auch wenn die Potenziale und Fähigkeiten bei Frauen und Männern gleich sind, leisten Frauen dann den Vorurteilen Vorschub, die ein negatives Bild prägen. (Größere) Karrieresprünge trauen sie sich aufgrund der erhöhten erwarteten Belastungen häufig nicht zu.

Für Frauen steht der Arbeitsinhalt im Vordergrund. Sie möchten eine inhaltlich interessante sinnvolle Aufgabe mit intellektueller Herausforderung, Aufstiegsmöglichkeiten und finanzieller Entwicklung, die nicht von alleine geschieht, gut ausfüllen. Daher arbeiten sie häufig mit niedriger Positionsmacht in Stabstellen oder in der Linie. Sie sind selten in informelle Netzwerke integriert. Sie stellen aufgrund ihrer Position keine interessanten förderlichen Koalitionspartner für Männer oder/und Frauen dar.

Eine Managementpositionen zu den aktuellen Bedingungen – mit männlich geprägten Strukturen und männliche geprägter Kultur orientiert am männlichen Lebenslauf auch bez. der Arbeitszeiten und dem Verhalten und den dazugehörigen Erwartungen im Unternehmen bedeutet für Frauen, für das gesteckte Ziel Opfer zu bringen. Sie müssen den Ehrgeiz und den Willen aufbringen, wirklich Karriere machen zu wollen und eine gewisse Karriereambivalenz aushalten, denn kurzfristig wird sich das Umfeld nicht ändern lassen.

Auch dem Partner der Frau auf dem Weg in eine Führungsposition oder in einer Führungsposition kommt eine relevante Rolle zu. In jedem zusätzlichen Jahr, in dem eine Frau mit einem Partner in Führung zusammenlebt, aber nicht verheiratet ist, sinkt die Chance für sie in Führung zu kommen. Frauen verzichten auch zugunsten des Partners auf ihre Karriere – Männer täten das wohl eher gar nicht bis selten. Singlefrauen haben ein nicht so hohes Risiko aus der Führungsfunktion auszusteigen. Soll eine Frau deshalb lieber Single bleiben?! Nein, die bereits erwähnte doppelte Orientierung von Frauen auf Erwerbsarbeit und Familie gibt einen anderen Weg vor, der aber durch veränderte Rahmenbedingungen zu unterstützen ist.

Älteren Geschwister, ein Lebenspartner, der die Frau nicht bestärkt, unterstützt und fördert, keine positiv formulierten Erwartungen an das Fortkommen der Tochter bzw. keine Unterstützung durch die Eltern und keine Vorbildfunktion durch die Eltern haben sich als wenig

karriereförderndnd erwiesen. Der familiäre Hintergrund kann tatsächlich ein Hinderungsgrund sein.

Auch der Mangel an weiblichen Vorbildern unter den Führungskräften ist ein Problem, da von den „Nadeln im Heuhaufen“ auch nichts gelernt werden kann. Sie müssen zunächst einmal gefunden werden und auf der Seite der Frauen stehen, um hilfreich sein zu können.

Erst aus der Not der Unternehmen heraus oder weil sie gerichtlich gezwungen werden, oder ihre Leitlinien und ihr Image es ihnen gebieten, werden Vorurteile weniger schwer gewichtet bzw. man übergeht sie und ändert die Rahmenbedingungen für Frauen auf dem Weg in Führungspositionen, schafft Förderungs- und Unterstützungsleistungen, die besser für die Frauen und ihre Lebensumstände passend sind.

Betrachtet man die zuvor dargestellten Ergebnisse bezüglich der Fragestellung, ob es sich hierbei auch um Hemmnisse und Barrieren handelt, die Frauen auf dem Weg ins BR-Gremium antreffen könnten, dann ist dieses zu bejahen. Was Frauen wirklich davon abhält für den BR zu kandidieren, wird sich im 9. Kapitel der vorliegenden Arbeit zeigen.

Sie wundert sich, ‚warum wir Frauen die Macht,
die wir innerhalb der Familie haben, so wenig nach außen tragen’.
Frauen seien oft stärker als ihre Männer.
Sie scheuten sich aber, die Macht einzufordern […].
‚Männer haben damit gar kein Problem.’
Zudem hätten Männer sehr starke Netzwerke –
das mache es Frauen schwer, über eine bestimmte
Position hinauszukommen, zeigte sie sich überzeugt.
‚Allein die Ungeheuerlichkeit, dass wir Frauen
für die gleichen Tätigkeiten immer noch
deutlich weniger Geld bekommen, finde ich haarsträubend.’
Maria Furthwängler[1844]

Handlungsmöglichkeiten und Perspektiven

Aus organisationaler Sicht können die folgenden Inhalte angegangen werden, um mehr Frauen auf dem Weg in Führung konstruktiv zu begleiten und ihnen ihre Aufgaben in der Führungsposition zu erleichtern:

1. „Eine offensive Diskreditierung der männlichen extensiven Anwesenheitskultur in den Unternehmen [sollte] betrieben werden, verbunden mit dem praktischen Aufzeigen der

[1844] **Maria Furtwängler-Burda (geb. Furtwängler; * 13. September 1966 in München) ist eine deutsche Schauspielerin und Ärztin**; Kieler Nachrichten, Hrsg. (2010); Köpfe von Welt – Maria Furthwängler (44), Weltspiegel, S. 11; Informationen zu Maria Furtwängler-Burda in Wikipedia, Hrsg. (2011); Maria Furtwängler-Burda in http://de.wikipedia.org/wiki/Maria_Furtw%C3%A4ngler vom 23.02.2011

Kreativitätspotenziale jenseits des ‚Stundenbolzens'."[1845] (Jurczyk, Schier, Szymenderski, Lange, Voß, 2009) Die offizielle Ermöglichung flexibler Arbeitsmodelle und Arbeitszeiten für alle Beschäftigten und Führungskräfte per Tarifvertrag und/oder Betriebsvereinbarung, die der Präsenzkultur und den überlangen Arbeitszeiten in Form von Überstunden und Mehrarbeit Grenzen setzen und dadurch automatisch familien- und menschenfreundlicher werden, sind ein Schritt in die richtige Richtung. Ein besonderes Augenmerk gilt dabei der Teilzeitbeschäftigung und der Telearbeit (als auch der Elternzeit oder anderen Freistellungen), da hier die persönlichen Anwesenheitszeiten im Unternehmen begrenzt sind und der Kontakt zu den Beschäftigten dennoch über gut geplante Wege gehalten werden muss. Beziehungen und Netzwerke müssen erhalten bleiben und weiter aufgebaut und gepflegt werden können. Teilzeit darf bei einer Frau in Führung nicht als „Jobkiller" wirken, wenn sie länger als ein Jahr ausgeübt wird und sich auch nicht als unmöglich in einer Führungsposition erweisen, da gerade Aufstiegsorientierte Frauen sich eine Teilzeitbeschäftigung wünschen.

Berufsunterbrechungen, Fluktuation können durch flexible Arbeitszeiten und Arbeitsmöglichkeiten reduziert werden und die Mobilität wird dadurch ggf. sogar erhöht.

Insgesamt gesehen dürfen flexiblere Arbeitszeiten und -modelle den Beschäftigten und Führungskräften die diese nutzen, nicht zum Nachteil gereichen. Beurteilungskriterien sind so zu gestalten, dass weder Teilzeitbeschäftigte noch Frauen in Führung oder „neue Väter", die in Teilzeit arbeiten und in Elternzeit gehen, hierdurch belastet werden.

2. Unternehmen sollten bewusst dafür sorgen, mehr Akzeptanz für die „neuen Väter" in der Belegschaft zu erreichen, indem die Unternehmensspitze dieses Vorgehen deutlich befürwortet und „neue Väter" keine Probleme im Unternehmen oder bei ihrer Rückkehr ins Unternehmen haben.
3. Frauen sollten in ihrem beruflichen Werdegang ermutigt und unterstützt werden, ggf. auch dazu, Karrieresprünge zu machen. Der Personalentwicklung kommt hier eine wichtige Rolle zu, da sie für Mentoringprogramme und Coaching-Angebote („Hilfe zur Selbsthilfe") sorgen kann.

   Bei den Mentoringprogrammen, als Instrument der Personalentwicklung (PE), kommt es vor allem auf weibliche Vorbilder an, anhand derer die Mentee als einzelne Frau am Modell einer Frau in einer Führungsposition lernen kann. Der Haken an der Sache ist, dass Mentorinnen ggf. schwer zu finden sind, da es immer noch nur wenige erfolgreiche Frauen in Führungspositionen gibt – aber es werden immer mehr, die Lage wird besser werden. Durch das Mentoring werden informelle und formelle Kontakte aufgebaut, ein Beziehungsgeflecht entsteht. Informelle und formelle Informationen werden weitergegeben.

[1845] Jurczyk, K.; Schier, M.; Szymenderski, P.; Lange, A.; Voß, G. G. (2009); Entgrenzte Arbeit – entgrenzte Familie, S. 348, Zeile 30-40

Die Mentorin hilft ihrer Mentee beim Finden eigener Ziele, beim „Sichtbar werden“ und bestenfalls erfolgt eine Vermittlung in Stellen oder die Hilfe beim Suchen von passenden oder gewünschten Führungsstellen.

Das PE-Instrument des Coaching ist dazu da, Hilfe zur Selbsthilfe zu geben. Es geht nicht darum, bestimmte Problemstellungen oder einzelne Aufgaben anzugehen, sondern einzelnen Frauen die Unterstützung auf dem Weg in Führung zu gewähren. So kann z.B. „Mut angecoacht“ und Hilfe in Führung gegeben werden. Diese Form der Unterstützung und daraus folgende gedankliche Veränderungen nehmen optimaler Weise die Bedenken, ob die Führungsstelle zu „wuppen“ ist und stärkt, optimaler Weise, das Selbstbewusstsein und damit auch die Risikofreudigkeit und den Mut, die Sache anzugehen und eine Führungsposition erreichen und ausfüllen zu wollen.

Zur Ermutigung kann es auch gehören, Informationen über den Werdegang erfolgreicher Führungsfrauen in Betriebszeitungen zu veröffentlichen, um jüngeren Frauen oder Frauen, die gerne aufsteigen würden, auf diesem Weg eine Perspektive zu geben und Mut zu machen.

4. Ebenso hat die PE die Möglichkeit, Frauen dazu zu animieren, formale Netzwerkstrukturen im Unternehmen aufzubauen und Frauen darin bestärken, diese aufzusuchen und sich ihnen anzuschließen. Auch wenn die Unterstützungsleistung weiblich geprägter Netzwerke auf dem Weg in Führung ggf. relativ gering ist, so gibt es dort immer wieder informelle Informationen, die es zu verteilen oder aufzunehmen gilt.

   Die Nutzung sozialer Netzwerke in der digitalen Welt des Internet, kann hilfreich sein, wenn neue weibliche (und männliche) Beschäftigte gesucht werden – der Autorin der vorliegenden Arbeit scheint diese Art der Personalsuche aber noch recht viel mit dem Zufall zu tun zu haben. Sie ist kostengünstig, wirkt jedoch wenig zielgerichtet. Die Entwicklungen der nächsten Jahre werden zeigen, ob sich diese Art der Personalrekrutierung, die seitens der Bewerberinnen und Bewerber sehr interessen- und eignungsgeneigt ist, für die Unternehmen und die potenziellen neuen Beschäftigten eine gute Sache ist. Noch vergisst das Internet nichts und Bewerberinnen und Bewerber „hängen“ ihre persönlichen Daten, Ziele und Interessen an „öffentliche Pinnwände“ im Netz. Bisher war hier immer Vorsicht geboten.

5. Betrieblich vereinbarte oder vorgegebene (Frauen-)Quoten können, trotz aller in dieser Arbeit beschrieben Nachteile, hilfreiche „Gehilfen“ auf dem Weg in Führungspositionen sein, wenn alle anderen Wege insbesondere durch Stereotype, die sich „eingebrannt“ haben, unbegehbar sind und umgangen werden müssen. Positive Eindrücke durch Frauen, die in Führungspostionen gekommen sind, können längerfristig Stereotype widerlegen und mit gutem Beispiel auch als Vorbilder für andere Frauen vorangehen, z.B. als Mentorinnen wirken.

6. Zur Erreichung von Gleichstellung und Chancengleichheit haben sich Diversity Management (DM), Gender Mainstreaming (GM) und die Koppelung von GM und Total Quality Management, das Total E-Quality Management gezeigt. In die dazu aufzulegenden Organisationsentwicklungsprozesse, die optimaler Weise von „oben“ verordnet und befürwortet werden, werden alle Beschäftigten eingebunden und auf diesem Weg können Barrieren in den Köpfen der Menschen, die sich z.B. auf Geschlechterstereotype beziehen, durch positives anderes Erleben und neue Erfahrungen, nach und nach ausgeräumt werden. Beim Total E-Quality Management z.B. ist das Ziel dann erreicht, wenn Begabungen, Potenziale und Kompetenzen von Frauen und Männern gleichberechtigt (an-)erkannt, einbezogen und gefördert werden.

   Diese OE-Prozesse sollten sich inhaltlich in Führungskräfteschulungen wiederfinden. Direkte Vorgesetzte sind i.d.R. diejenigen, die Frauen, die aufsteigen möchten, zuerst wahrnehmen und dann fördern müssen.
7. Auch betriebliche und überbetriebliche Gestaltungsmöglichkeiten in Form von Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen sind Instrumente, die den Weg zur Gleichstellung und Chancengleichheit z.B. über flexiblere Arbeitszeiten, Kinderbetreuung, Stellenbesetzungen, Personalbeurteilungskriterien und Arbeitsbewertung, Eingruppierung, Stellenbewertungen, Förderunge der Gleichstellung von Männern und Frauen im Unternehmen, Lohngestaltung (ein geringeres Gender Pay Gap) ebnen können. Führung muss in Teilzeit und mit Kindern gehen – mittels Tarifvertrag und für das Unternehmen maßgeschneiderten Betriebsvereinbarungen kann das in der Praxis wirklich gelingen!

Es gibt auch Barrieren und Hemmnisse, die sehr individuell bedingt sind und sicherlich auf die eine oder andere Frau zutreffen oder auch nicht. Dennoch, sie werden in der untersuchten Literatur angegeben und können beispielhaft einige Hinweise dazu geben, wie eine Milderung oder im besten Falle eine Beseitigung erfolgen kann.

1. Sich über erlernte Grenzen hinwegsetzen und an der Änderung der erlernten Verhaltensweisen zu arbeiten ist wichtig für Frauen, denn die Karriere beginnt im Kopf! Dabei darf die öffentliche Zielverfolgung und Karriereplanung einfach gelebt werden. Wenn Menschen, die auf diesem Wege hilfreich sein könnten, das Ziel der Frau nicht kennen, dann laufen ihre Bemühungen ins Leere oder sie starten vielleicht gar nicht erst. Auch Mentorinnen sind darauf angewiesen, das Ziel der Mentee zu kennen oder ihr dabei zu helfen eines zu finden, dessen Erreichen dann in Angriff genommen werden kann. Ohne ein konkretes messbares, vor allem realistisches, erreichbares Ziel erscheint jeder Weg der richtige und jedes Ergebnis in Ordnung zu sein, was nicht hilfreich wäre, um das Ziel zu erreichen.

2. Sichtbar werden, wahrgenommen werden, sichtbar bleiben und in eigener Sache durch positive „Duftmarken“, die Frau hinterlässt, Lobbyarbeit zu machen ist ganz wichtig. Die richtigen Leistungen am richtigen Ort und Zeitpunkt in die Aufmerksamkeit der richtigen Menschen rücken – so kann eine Karriere beginnen oder weitergehen.
3. Netzwerke muss eine Frau sich im Kollegen und Kolleginnenkreis eventuell selbst aufbauen, wenn es diese noch nicht gibt. Beziehungen und Kontakte und die damit verbundenen informellen und formellen Informationen sind immens wichtig für den Aufstieg und in einer Führungsposition. „Je höher eine Führungskraft in der Hierarchie steht, umso mehr muss sie in der Lage sein, effektiv nach oben, nach unten und quer durch die Organisation zu kommunizieren und sich verbinden können, auch und insbesondere, um ein geeignetes Klima für den Aufbau von persönlichen Kontakten und Netzwerken zu schaffen.“[1846]
4. Für alle Frauen, denen Macht nicht so nahe liegt, der Rat, Macht als ein Instrument individueller Entscheidungsfreiheit zur Umsetzung einer grundlegend positiven gemeinsamen Zielrichtung im Unternehmen, in der Arbeitsgruppe, Abteilung oder wo auch immer im Unternehmen oder Ehrenamt zu betrachten.
5. Hohe Bildung, z.B. in Form eines Hochschulabschlusses ist eine gute Grundvoraussetzung, um Stellen in der ersten Führungsebene zu erreichen (> 100 T Euro Gehalt/Jahr). Dennoch: eventuell tatsächlich vorhandene Qualifikationsmängel beeinträchtigen den Karrierestart, verlieren aber in der Aufstiegsphase an Bedeutung und können ggf. auch durch Weiterbildungen behoben werden.
6. Frauen kommt die ggf. schwierige Aufgabe zu, in den eigenen vier Wänden, gemeinsam mit dem Partner, Veränderungen zu erarbeiten, damit nicht alle Familien- und Reproduktionsarbeiten als auch eine Erwerbsarbeit auf ihren Schultern lasten oder die Erwerbsarbeit aufgrund mangelnder Unterstützung bei Kinderbetreuung und Pflege ganz aufgegeben werden muss und dadurch die Karriereplanung zu Staub zerfällt. Was in Akademikerhaushalten schon gut funktioniert, kann auch in anderen Haushalten gehen. Aber dafür muss der Verhandlungsprozess in eigener Sache in Angriff genommen werden.
7. Der familiäre Hintergrund ist, wie beschrieben, sehr wichtig für den Aufstieg einer Frau. Die Veränderungsresistenz kann sich aber als enorm erweisen. Hier ist sicherlich Fingerspitzengefühl gefragt, wenn es um die Frage geht, ob Frau vom Partner oder den Eltern Unterstützung und Förderung erhält oder nicht. Letztendlich muss eine Frau sich alleine auf den Weg machen und sich ggf. andere Unterstützerinnen und Unterstützer suchen.

Es ist wichtig für Frauen in Führungspositionen zu gehen. Einerseits, weil es für eine Frau persönlich wichtig und interessant sein kann und andererseits, weil nur auf diesem Weg Ge-

[1846] Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 109, Zeile 16-20

schlechterstereotype, die einen großen Raum bei den Hemmnissen einnehmen, entgegengewirkt werden kann durch neue und gute Erfahrungen mit Frauen in Führung. Durch mehr weibliche Anteile im Führungsverhalten und den Rahmenbedingungen ist es längerfristig auch möglich die Aufstiegsbarriere Nr. 1, Männerbünde und das Männerbund Management nach und nach umgehen zu können. Je mehr Frauen in höheren Positionen sind und andere Frauen nachziehen, desto einsamer wird es auf Dauer für die Herren an der Spitze und desto größer ist die Möglichkeit der Frauen auf die „geheimen", informellen Machenschaften der Herren und deren Rituale im Sinne von Frauen und „neuen Vätern" Einfluss zu nehmen. Längerfristig werden sich Unternehmen dadurch maßgeblich verändern und die Frauen, die nachkommen, werden ihre weibliche Identität behalten und leben können und sich nicht dem Druck männlich geprägter und am männlichen Lebenslauf orientierter Strukturen, Kulturen und Ritualen orientieren müssen.

Dennoch gilt es zu bedenken: „Nicht alle Frauen wollen Beruf und Familie vereinbaren, und auch Männer sind keine homogene Gruppe, die die „männliche Dominanz" pauschal und generell gegen „die Frau" verteidigt, zumal auch nur wenige Männer Führungspositionen einnehmen."[1847] Jede Frau muss ihren eigenen Weg finden.

Tun Sie gelegentlich etwas,
womit Sie weniger oder gar nichts verdienen.
Es zahlt sich aus.
Oliver Hassencamp[1848]

Ehrenamtliche Tätigkeit, freiwilliges Engagement,

OCB, moralisch unbedenkliches Handeln

Im Bereich der ehrenamtlichen Tätigkeit und dem freiwilligen Engagement von Frauen zeigt sich, dass Führungsfrauen in diesen Bereichen im beruflichen Wirkungsfeld häufig ebenfalls Führungsfuktionen inne haben. Im Ehrenamt profitieren sie von ihren beruflichen Erfahrungen. Eine Führungsposition wird von ihnen – auch im ehrenamtlichen Wirken – als persönliche Herausforderung bewertet.

Die Aufstiegsbarrieren im ehrenamtlichen Bereich ähneln denen im beruflichen Bereich sehr. Aufgrund von Vereinbarkeitsproblemen zwischen Familie, Haushalt, Kindern, Partner und Arbeit ist es häufig erst Frauen mit erwachsenen Kindern möglich, ehrenamtlich in dem Umfang aktiv zu werden. Sie sind auf einen Partner/Ehemann, der ihnen den Rücken freihält, angewiesen. Partner, die ihre Frauen unterstützen, haben i.d.R. keine höheren ehrenamtli-

[1847] Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen, S. 7, Zeile 17-19
[1848] **Oliver Hassencamp (* 10. Mai 1921 in Rastatt; † 31. März 1988 in Waging am See) war ein deutscher Kabarettist, Schauspieler sowie Jugendbuch- und Romanautor. Besonders erfolgreich war seine Jugendbuchreihe Burg Schreckenstein**; Informationen zu Oliver Hassencamp in Wikipedia, Hrsg. (2011); Oliver Hassencamp in http://de.wikipedia.org/wiki/Oliver_Hassencamp vom 23.02.2011

chen Positionen als ihre Frauen inne. Sie vertragen es aber auch nur schlecht, wenn die Frau eine höhere Position inne hat als sie selbst. Ein Drittel der Frauen in ehrenamtlicher Führung lebt ohne Partner.

Frauen in diesen Positionen wollen Einfluss nehmen, Ideen entwickeln und umsetzen etc. Zusammenarbeit und Kontakte pflegen. Sie ziehen für sich Anerkennung als sozio-emotionale Befriedigung. Bei der Wichtigkeit der Arbeitsinhalte sind Paralleln zum beruflichen Bereich zu verzeichnen, wo dieser interessant und gestaltbar sein soll und für Frauen eindeutig im Vordergrund steht.

Die Barrieren im ehrenamtlichen Wirken, die ggf. auch bei Frauen auf dem Weg in den BR wirken könnten, werden von den Frauen, anscheinend anders als im beruflichen Bereich, als (sportlicher) Ansporn gesehen:

- Konkurrenz und/oder keine Unterstützung durch Frauen;
- Geschlechtsspezifische Hindernisse; Hürden wg. des Geschlechts, wegen des Frauseins;
- Männlich geprägte Strukturen, Männer mobben Frauen;
- Sitzungszeiten für Rentner z.B. 10 Uhr;
- Zu hohe Ansprüche von Frauen an ihre Arbeit im EA;
- EA als zusätzliche Belastung neben Beruf und Familie.

Auch im ehrenamtlichen Bereich stellt es eine Herausforderung für Frauen dar, männliche Kollegen von ihrer Durchsetzungskraft und Leistungsfähigkeit zu überzeugen. Frauenförderung und Quote werden durch die ehrenamtlich wirkenden Frauen selbst abgelehnt. Sie halten es aber für erforderlich eine Änderung bzw. Anpassung der männlich geprägten Strukturen auf die Bedürfnisse und Lebenszusammenhänge von Frauen zu erreichen. Auch das könnte auf Frauen auf dem Weg in den BR, und im Gremium selbst, oder sogar in Führungspositionen im BR (Vorsitzende, stellvertretende Vorsitzende) so zutreffen.

Betriebliche Führungskräfte (mittleres Management und höher) sind in der BR-Arbeit selbst nicht vertreten und begegnen dem Gremium eher aus der Warte des Verhandlungspartners oder der Verhandlungspartnerin auf Arbeitgeberseite. Der BR ist für sie, z.B. Geschäftsführung, Prokuristen, Abteilungsleiter, nicht zuständig. Ein Extrarollenverhalten im Rahmen einer BR-Tätigkeit findet für sie so nicht statt.

Aber es wird z.B. positiv-funktionales OCB auch als Führungskraft und auf dem Weg in Führung gezeigt, z.B. als Unterstützungsleistung für Kolleginnen und Kollegen, wie z.B. Leistungen im Netzwerk, Hilfe für Kolleginnen und Kollegen, Einarbeitung (Kolleginnen und Kollegen spontan etwas zeigen), oder schon selbst freiwillig über die normale Arbeit hinaus, nicht extra vergütet, als Mentorin dabei zu sein etc.

Daher wird der Blick auf Beschäftigte gerichtet, die für den Betriebsrat kandidieren (Extrarollenverhalten oder OCB) und/oder auf dem Weg in Führung, z.B. Vorsitzende oder Vorsitzender oder deren oder dessen Stellvertreterin oder Stellvertreter im BR-Gremium sind. Vermutlich haben diese Beschäftigten oder BR-Mitglieder, wie oben beschrieben, auch Vereinbarkeitsprobleme, werden in ihrer Rolle als Kandidatin oder Kandidat oder als BR-Mitglied von anderen BR-Mitgliedern, z.B. „alten Hasen“ und „alten Häsinnen“ gefördert oder eben nicht. Im vorliegenden Kapitel wurde auf eine intensive Bewertung dieser Zusammenhänge verzichtet, da hierzu in Kapitel 9 (Befragungs-)Ergebnisse herausgearbeitet werden. Vielmehr geht es hier darum, Extrarollenverhalten/OCB und mögliche Führungspositionen im BR herauszustellen.

Man liebt das, wofür man sich müht,
und man müht sich für das, was man liebt.
Erich Fromm[1849]

BR-Arbeit (und arbeitsvertragliche Beschäftigung)

als moralisch unverwerfliches Verhalten

Moralisch unverwerfliches Verhalten im Beruf oder im (beruflichen) Ehrenamt, z.B. der BR-Tägtikeit, zeigen zu können und damit die Interessen von Menschen zu vertreten, ist etwas, was Frauen mögen und wofür sie sich dann auch intensiv einsetzen. Aber auch hier lauern Nachteile, Preise, die Frauen bereit sind oder offensichtlich bereit sein müssen zu zahlen, wenn sie sich für ein Ehrenamt im BR entscheiden:

Wenn eine Frau dazu neigt, bei einem moralisch unverwerflichen Arbeitgeber zu arbeiten und aufgrund dessen neben den geschlechtsspezifischen, sowieso schon vorhanden Gehaltsunterschieden dann auch noch die Einbußen aufgrund des Jobs in Kauf nehmen muss, hat sie Schwierigkeiten damit, ihr Privatleben, z.B. Kinderbetreuung bezahlen und die Vereinbarkeit organisieren zu können, was sich als Hemmnis erweisen kann.

Wer moralisch unverwerfliches Verhalten an den Tag legt und sich in einen BR wählen lässt, der oder die darf keine betrieblichen Nachteile (oder Vorteile) dadurch erfahren. In der Realität sieht das ggf. anders aus. Eine BR-Mitgliedschaft und -Tätigkeit in jungen Jahren kann bei einem Arbeitgeber, der das gar nicht schätzt, schon dazu führen, dass sie oder er nicht zum Stellenwechsel oder Aufstieg vorgesehen wird, nicht die Chance erhält sich dafür zu qualifizieren oder in einem AC zu bewähren. Es sind Vorgesetzte, die fördern und können jemanden dann auch „links liegen lassen“.

[1849] **Erich Fromm (* 23. März 1900 in Frankfurt am Main; † 18. März 1980 in Muralto, Tessin) war ein deutsch-amerikanischer Psychoanalytiker, Philosoph und Sozialpsychologe.** in Wikipedia, Hrsg. (2011); Erich Fromm in http://de.wikipedia.org/wiki/Erich_Fromm vom 17.04.2011

Privat kann sich die BR-Arbeit so auswirken, dass Vereinbarkeitsprobleme der Frau das Leben erschweren, da BR-Sitzungszeiten, andere Sitzungszeiten oder Seminare die Arbeitstage verlängern. Auch die psychische Belastung, durch all die anzugehenden und nach Möglichkeit im Sinne der Beschäftigten zu lösenden Problemstellungen, lassen BR-Mitglieder ggf. in ihrer Freizeit nicht los und belasten diese. Auch ein möglicher Preis für eine moralisch unverwerfliche Tätigkeit.

Man kann alle Leute für einige Zeit und einige Leute für alle Zeit,
nicht aber alle Leute für alle Zeit hinters Licht führen.
Abraham Lincoln[1850]

Handlungsempfehlungen an die Politik

An die Politik gibt es den klaren Auftrag, sich um die Kinderbetreuung intensiv zu bemühen. Sie hätte eigentlich schon vor 30-40 Jahren bezahlbar, qualitativ hochwertig (nicht nur „Aufbewahrung“) und flächendeckend – auch in ländlichen Regionen – bereit gestellt werden müssen.

Bisher findet eine geringe Integration von Müttern auf dem dt. Arbeitsmarkt statt und das Ehegattensplitting tut sicherlich seinen Teil dazu, da das Dasein als Hausfrau und Zuverdienerin staatlich gefördert wird. Frauen gehen aufgrund der steuerlichen Vorteile, wenn der Mann gut verdient, nur in Teilzeitstellen, z.B. auch Mini- oder Midijobs. Hierbei handelt es sich dann meistens um wenig verantwortungsvolle Aufgaben ohne Aufstiegsperspektiven. Gute Ausbildungen, die vor der Mutterschaft absolviert und erfolgreich beendet wurden, liegen dann auf Eis, Wissen veraltet oder geht verloren. Der Fachkräftemangel könnte daran ggf. etwas ändern. Die niedrige Bezahlung führt dazu, dass von einer selbständig erarbeiteten Existenzsicherung für Frauen nicht die Rede sein kann und eine Abhängigkeit vom Ehemann oder Lebenspartner wird gefördert. Auch um die Rente ist es trotz vielen Jahren des Arbeitens nicht gut bestellt. Der Staat ist daher aufgefordert das Ehegattensplitting abzuschaffen und z.B. die Individualbesteuerung ins Feld zu führen. Auch Frau muss von ihren Einkünften leben können – ohne am Tropf eines Mannes oder einer anderen staatlichen Stelle hängen zu müssen. Hier sind Veränderungen dringend erforderlich. Auch zum Ausräumen von Geschlechterstereotype wäre es sehr wichtig, tarifvertragliche und betriebliche Regelungen durch gesetzliche Regelungen, wie z.B. den Wegfall des Ehegattensplittings zu unterstützen. Nur wenn Frauen im Arbeitsleben – auch in Vollzeit präsent sein können, ist es ihnen allein durch ihr Denken und Handeln möglich die Wahrheit über z.B. Themen wie Mo-

[1850] **Abraham Lincoln (* 12. Februar 1809 bei Hodgenville, Hardin County, heute: LaRue County, Kentucky; † 15. April 1865 in Washington D.C.) amtierte von 1861 bis 1865 als 16. Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika**; Informationen zu Abraham Lincoln in Wikipedia, Hrsg. (2011); Abraham Lincoln in http://de.wikipedia.org/wiki/Abraham_Lincoln vom 23.02.2011

bilität, Potenziale von Frauen und Männer, Mut und Risikofreudigkeit von Frauen, Vereinbarkeitsmöglichkeiten etc. zu „präsentieren“ und diese dann auf Dauer in den Köpfen der Menschen und in der Gesellschaft zu verankern.

Weiterhin ist es dringend erforderlich, nicht nur zu forschen und die Ergebnisse breit zu veröffentlichen, u.a. durch das DIW oder das BMFSFJ (Siebter Familienbericht), die Ergebnisse müssen auch auf „offene Ohren“ stoßen und als überdenkenswert und ggf. hilfreich zur Kenntnis, ernst genommen und dann einer Umsetzung zugeführt werden. Es nützt rein gar nichts, sich immer wieder über die fehlende Entgeltgleichheit zu echauffieren und dann ein Gleichstellungsgesetz in der Privatwirtschaft zur boykottieren indem es durch freiwillige Regelungen mit der Wirtschaft umgangen wird.

Was Verbesserungen für Frauen auf dem Weg in den BR angeht, werden hier noch keine Verbesserungsvorschläge oder Handlungsmöglichkeiten unterbreitet. Dieses Vorhaben wird im 9. und 10. Kapitel aufgegriffen und auch auf Grundlage der Interviewergebnisse bearbeitet.

Es steht fest, dass es nicht *die eine Begründung* dafür gibt, so wenige Frauen in Führungspositionen zu finden. Es ist auch nicht „*die eine Maßnahme*“, die alles zum Besseren wendet. Es sind mehrere Baustellen an denen gearbeitet werden muss, wenn sich etwas ändern soll. *Life is always under construction* – aber nur so bleibt es spannend.

5 Schlussbetrachtungen Teil I

5.1 Frauen und Männer in der deutschen Wirtschaft

In der folgenden Auflistung sind Werte und Inhalte aufgeführt, die in den Kapitel 2, 3 und 4 erarbeitet wurden. Die direkte, gebündelte Gegenüberstellung ausgewählter Daten vermittelt einen Überblick über die Situation von Männern und Frauen[1] in der Wirtschaft in Deutschland:

Bevölkerung, Erwerbstätigkeit

Frauen…	**Männer…**
…stellen **51,02 %** der Bundesbürgerinnen (2008; Destatis, 2009b)	…**48,98 %**
…stellen **51,03 %** der Bevölkerung in Schleswig-Holstein (2008; Destatis, 2009b)	…**48,97 %**
…stellen **45,49 %** an allen Erwerbstätigen (2008; Destatis, 2009b)	…**54,51 %**
…stellen **69,6 %** der weiblichen Erwerbstätigen (15-65 Jahre) an der weiblichen Gesamtbevölkerung derselben Altersklasse. (2008; Destatis, 2009b)	

Schulausbildung, Studium

Frauen…	**Männer…**
…machen Abitur: **32,76 %** (2007/2008; Destatis, 2008)	…**25,11 %**
…machen die Fachhochschulreife: **1,67 %** (2007/2008; Destatis, 2008)	…**1,39 %**
…machen einen Realschulabschluss: **40,88 %** (2007/2008; Destatis, 2008)	…**39,84 %**
…machen einen Hauptschulabschluss: **19,20 %** (2007/2008; Destatis, 2008)	…**25,10 %**
…gehen ohne Hauptschulabschluss ins Leben: **5,40 %** (2007/2008; Destatis, 2008)	…**8,56 %**
…nehmen ein Studium auf: **ca. 50 %** (2003/2004; BMFSFJ, 2004)	…**ca. 50 %**
…nehmen ein Studium auf: **48,6 %** (2004/2005; BMFSFJ, 2004)	…**51,4 %**
…haben eine abgeschlossene Berufsausbildung: **60 %** (15-65 Jahre) (2003; BMFSFJ, 2004)	…**60 %**
…schließen ein Studium ab: ca. **11 %** (30-35 Jahre) (2004; BMFSFJ, 2004)	…**ca. 12 %**

[1] Wobei zu bedenken ist, dass es nicht ***die*** Männer und ***die*** Frauen gibt. Ausnahmen sind die Regel und daher tut man Menschen genau genommen Unrecht, wenn man sie alle gemeinsam über einen Kamm schert. Die Ergebnisse sollen nicht weiteren Vorurteilen Vorschub leisten und nicht ungerecht sein, dennoch sind Einzelbetrachtungen von Menschen und ihrer Persönlichkeit und Lebensumstände hier nicht möglich.

Vergütung

Frauen…	Männer…
…erhalten durchschnittlich **18 %** weniger Ausbildungsvergütung (2008; DGB 2009)	als… in Ausbildungsberufen
…erhalten durchschnittlich **18,6 %** weniger Ausbildungsvergütung (2009; DGB 2010)	als… in Ausbildungsberufen
…erhalten **20 %** weniger Monatsgehalt nach fünf Jahren Studium, (1997; Leuze/Strauß, 2009)	als … aus demselben Jahrgang.
…erhalten **23,0 %** (2009) weniger durchschnittlichen Bruttostundenlohn (2007: 22,7 %; 2008: 23,0; Destatis, 2010f)	als … für gleiche Tätigkeiten.

Berufswahl, Arbeitszeiten, atypische Beschäftigung

Frauen…	Männer…
…wählen eher **Dienstleistungsberufe** (2008 und 2009; DGB 2009 und 2010)	…wählen eher **technische Berufe**.
…wählen als Studienfach **an erster Stelle BWL**, gefolgt von Germansitik, Jura, Medizin, Pädagogik, Anglistik etc. (WS 2003/2004; Destatis, 2009e)	…**an erster Stelle BWL** gefolgt von Informatik, Maschinenbau, Jura, Wirtschaftswissenschaften, Elektrotechnik etc.
…stellen ca. **70 %** der Beschäftigten im Krankenhausbereich. (2008; Destatis 2009e)	…stellen **ca. 30 %.**
…stellen ca. **20 %** der Beschäftigten in der Energie- und Wasserwirtschaft in Deutschland/in Schleswig-Holstein. (2008; Destatis 2009e)	…stellen **ca. 80 %.**
…(Singles) arbeiten **29,96 % mehr** in der Berichtswoche (2008)	
…(verheiratet, darunter mit Kinder < 10 Jahre) arbeiten **37,24 % weniger** in der Berichtswoche (2008)	
…arbeiten durchschnittlich **29 Stunden pro Woche** unter Einbeziehung von Teilzeitbeschäftigung (Kleinert, 2004)	…**ca. 38 Stunden pro Woche**
…arbeiten zu **83,6 %** in Teilzeit gemessen an allen Beschäftigten (2008; Bundesagentur für Arbeit/Regionaldirektion Nord, 2009)	**Jeder sechste** … arbeitet in Teilzeit
... arbeiten zu **44 %** in Teilzeit gemessen an den weiblichen Beschäftigten (2008; IAB, 2009)	…**9 %** gemessen an den männlichen Beschäftigten
…arbeiten in befristeter Beschäftigung (15-35 Jahre): **42,1 %** (2009; DGB, 2010)	…**35,8 %**
…arbeiten zu **28,4 %** als Leiharbeitnehmerinnen, Schwerpunkt: Dienstleistungen (2008; Deutscher Bundestag, 2010)	…**72,6 %**, Schwerpunkt: technische Berufe
…haben zu zwei Dritteln die Mini-Jobs in Deutschland inne: **64,0 %** (2008; Bundesagentur für Arbeit/Regionaldirektion Nord, 2009)	…**26 %**
…haben gerade im Krankenhausbereich besondere Arbeitszeitlagen, z.B. Wechselschicht-, Nachdienst, Abendarbeit, Arbeit an Sonnabenden und Sonn- oder Feiertagsarbeit (2008; Destatis, 2009)	…haben etwas weniger häufig die unregelmäßigen Arbeitszeitlagen
…haben im Energie- und Wasserversorgungsbereich normale Arbeitszeiten und nur gelegentlich Abendarbeit, Arbeit an Sonnabenden und Sonn- oder Feiertagsarbeit (2008; Destatis, 2009)	…haben selten die unregelmäßigen Arbeitszeiten, aber in dieser Branche häufiger als die Frauen

Führungspositionen, Dauer der Arbeitszeit

Frauen…	**Männer…**
…gehen mit **ca. 42,6 Jahren** in Führungspositionen (Holst/ Schrooten, 2006)	…mit **47,9 Jahren**.
…(4) stellen **0,9 %** der Vorstandsmitglieder (441) von Top-100 Unternehmen (2009; Holst/Wiemer, 2010)	…**91 %**
…stellen **2,5 %** der Vorstandsmitglieder in Top-200 Unternehmen (2009; Holst/Wiemer, 2010)	…**97,5 %**
…stellen **31,59 %** der Führungskräfte im mittleren Management in Mittelständischen Unternehmen (Hoppenstedt, 2010)	…**68,41 %**
…stellen **20,32 %** der Mitglieder im Top-Management Großunternehmen, mittelständischen Unternehmen und sehr großen Unternehmen (Hoppenstedt, 2010)	…**79,68 %**
…stellen **60,26 %** der Führungskräfte im mittleren Management in Großunternehmen, mittelständischen Unternehmen und sehr großen Unternehmen (Hoppenstedt, 2010)	…**39,74 %**
…arbeiten durchschnittlich **39 Stunden pro Woche** (2005; BMFSFJ, 3. Bilanz Chancengleichheit, 2008; Kleinert, 2004; IAB, 2005)	…**43 Stunden pro Woche**
…mit Kindern arbeiten zwischen **41-60 Stunden** pro Woche in Führungspositionen (Habermann-Horstmeier, 2007)	
…arbeiten durchschnittlich **45 Stunden pro Woche** (2008; Holst/ Busch, 2010)	…**48 Stunden pro Woche**
…arbeiten zu **28 %** als Führungskraft in Teilzeit (DIW, 2006)	…**4 %**
…arbeiten zu **7 %** als Führungskraft in Teilzeit (IAB, 2005)	…**2 %**
…arbeiten in Teilzeit durchschnittlich **29 Stunden pro Woche** (Holst/Schrooten, 2006)	…**23 Stunden pro Woche**

Position im Aufsichtsrat

Frauen…	**Männer…**
…stellen **9,8 %** der Vertreterinnen in DAX-Aufsichtsräten (2009; Holst/Wiemer, 2010)	…**90,2 %**
…stellen **9,98 %** der Vertreterinnen in DAX-Aufsichtsräten (Hoppenstedt, 2010)	…**90,02 %**
…stellen **ca. 10 %** der Arbeitgebervertreterinnen in Aufsichtsräten der Top-100 und Top-200 Unternehmen (2009; Holst/Wiemer, 2010)	…**ca. 90 %**
…stellen **76 %** der Arbeitnehmervertreterinnen in Top-100 Unternehmen (2009; Holst/Wiemer, 2010)	…**24 %**
…stellen **71,6 %** der Arbeitnehmervertreterinnen in Top-200 Unternehmen (2009; Holst/Wiemer, 2010)	…**28,4 %**
…stellen **11,59 %** des Gesamtanteils aller Aufsichtsratsmitglieder (Hoppenstedt, 2010)	…**88,41 %**

Frauen…	**Männer…**
…gehen zu **79,3 %** in Elternzeit (2009; Destatis, 2009)	…20,7 %
…in Elternzeit **54 %** (90.000) haben einen Elterngeltanspruch von **weniger als 500 €/Monat** (2009; Destatis, 2009)	**Jeder vierte** …in Elternzeit (9.000) hatte einen Anspruch **geringer als 500 €/** Monat
…in Elternzeit **16 %** (26.000) haben einen Elterngeltanspruch von **mehr als 1.000 €/Monat** (2009; Destatis, 2009)	…in Elternzeit (17.000) haben zu **50 %** einen Anspruch von **mehr als 1.000 €/ Monat**
Neun von zehn …beziehen Elterngeld für **10-12 Monate** (2009; Destatis, 2009)	...beziehen zu **8 %** für **12 Monate** Elterngeld (2.900)
…beziehen zu **1 %** (1.400) Elterngeld für **2 Monate** (2009; Destatis, 2009)	…beziehen zu **73 % für zwei Monate** Elterngeld (26.000)
…stellen zu **90 %** die Alleinerziehenden (2009; Destatis, 2010)	…**10 %**
…mit Kind (1 Jahr) sind zu **26 %** berufstätig (2005; Campus Berufsbildung, 2008)	
…mit Kind (jünger als 18 Jahre) sind zu **16 %** sind in Vollzeit erwerbstätig (2005; Campus Berufsbildung, 2008)	…sind zu **90 %** in Vollzeit berufstätig
…mit Kind (jünger als 10 Jahre) sind zu **77 %** berufstätig (2005; Campus Berufsbildung, 2008)	
…, die in den Beruf zurückkehrten bestreiten ihren Lebensunterhalt zu **73,2 %** aus Unterstützungen von ihren Partnern, Eltern oder Angehörigen. (2005; Campus Berufsbildung, 2008)	
…, die in den Beruf zurückkehren, würden gerne **weniger als 20 Stunden/Woche (46 %)**, **20-30 Stunden/Woche (30 %)** oder **30 Stunden/Woche und mehr (16 %)** arbeiten. (2005; Campus Berufsbildung, 2008)	
…, die Kinder im Alter unter 18 Jahren und nicht berufstätig sind, wären dies gerne: **56 %** (2005; Campus Berufsbildung, 2008)	
…sollen in den ersten Lebensmonaten eines Kindes zuhause bleiben, meint die Bevölkerung (**93 %**) (2005; Campus Berufsbildung, 2008)	…sollen das tun, meint **20 %** der Bevölkerung
…sollen ihre Berufstätigkeit reduzieren, wenn die Kinder noch klein sind, meint die Bevölkerung (**91 %**) (2005; Campus Berufsbildung, 2008)	…sollen das tun, meint **34 %** der Bevölkerung
	…sollen die Ansprüche so erfüllen wie bei den Frauen eingefordert, meint die Bevölkerung (**34 %**) (2005; Campus Berufsbildung, 2008)
	…sollen ihren berufstätigen Frauen den Rücken freihalten meinen **79 %** der Bevölkerung (2005; Campus Berufsbildung, 2008)

Frauen stellen ca. die Hälfte der deutschen Bevölkerung. Sie stellen etwas weniger als die Hälfte der Beschäftigten und sind in der Gruppe der Frauen zu ca. zwei Dritteln erwerbstätig. Sie machen häufiger Abitur, erwerben häufiger die Fachhochschulreife und den Realschulabschluss als Männer. Sie nehmen ebenso häufig ein Studium auf wie Männer und schließen es mit 30 bis 35 Jahren fast genauso häufig ab, haben teilweise ihren Abschluss sogar früher, also in einem geringeren Alter als Männer, in der Tasche.

Dennoch erhalten sie in den Studien- und späteren (Berufs-)Bereichen, vornehmlich im Dienstleistungsbereich, deutlich weniger (Ausbildungs-)Vergütung und haben einen geringeren durchschnittlichen Bruttostundenlohn (Gender Pay Gap) als Männer. (Destatis, 2010f) Letzterer steigt in Deutschland, wenn auch moderat, sogar immer noch an. Männer ergreifen eher technische Berufe oder studieren derart orientierte Fächer. Exemplarisch belegt werden kann die berufliche Segregation anhand der geschlechterbezogenen Aufteilung der Beschäftigten in der Energie- und Wasserversorgung (Frauen: ca. 20 %; Männer ca. 80 %) und dem Bereich der Krankenhäuser (Frauen: ca. 70 %; Männer: ca. 30 %). (2008; Destatis, 2009)

Die Teilzeitbeschäftigung, als eine Form der atypischen Beschäftigung ist eine Frauendomäne (Frauen: ca. 83 %; 2009; Bundesagentur für Arbeit/Regionaldirektion Nord, 2009). So lässt es sich bei Einrechnung der Teilzeitbeschäftigung auch erklären, dass Frauen auf eine durchschnittliche Wochenarbeitsstundenzahl von 29 und Männer auf eine von ca. 38 Stunden kommen. (Kleinert, 2004)

Wenn Frauen in Führungspositionen einsteigen, dann sind sie durchschnittlich fünf Jahre jünger als Männer. Dass sie in Führungspositionen gelangen, ist angesichts der o.g. Zahlen eher „erschreckend“ oder beschämend selten (Holst/Wiemer, 2009/2010)[2], es sei denn, sie befinden sich in einem mittelständischen Unternehmen und gehen dort ins mittlere Management. Hier besetzen Frauen etwas weniger als ein Drittel der Führungspositionen. (Hoppenstedt, 2010)

Je nach Studie arbeiten Frauen in Führungspositionen zwischen 39 und 60 Stunden pro Woche (BMFSFJ, 2008; Kleinert, 2004; Habermann-Horstmeier, 2007; Holst/Busch, 2010). Viele geben an, lieber weniger arbeiten zu wollen.

Nach Daten des DIW (2006) und des IAB (2005) arbeiten weibliche Führungskräfte zu 28 % bzw. 7 % in Teilzeit, die durchschnittlich 29 Stunden pro Woche ausmacht. (Männer: 4 %, 2 %; 23 Stunden pro Woche) (Host/Schrooten, 2006)

In den Aufsichtsräten sieht die Lage der Frauen bezüglich ihres Anteils nur bei den Arbeitnehmervertreterinnen so aus, als verträten sie ggf. die Frauenanteile an der Belegschaft der Top 100- bzw. 200-Unternehmen (Holst/Wiemer, 2010) oder an der weiblichen Mitgliedschaft in der Gewerkschaft ihrem Unternehmen (z.B. ver.di). Ansonsten stellen Männer insgesamt

[2] **Nach Hoppenstedt, 2010, ergeben sich höhere Frauenanteile, die vermutlich aufgrund einer anderen Berechnungsgrundlage als bei Holst/Wiemer (Top 100-Unternehmen, Top 200-Unternehmen) zustande kommen.**

88,41 % der Aufsichtsratsmitglieder insgesamt. (Hoppenstedt, 2010) In den Aufsichtsräten der DAX-Unternehmen haben Frauen Seltenheitswert (9,8 %; 9,98 %). Bei den Arbeitgebervertreterinnen liegt der Anteil bei ca. 10 %, also ähnlich niedrig. (Holst/Wiemer 2010; Hoppenstedt, 2010)

Im Gegensatz zu den Männern gehen Frauen mehrheitlich in Elternzeit, haben aber ebenfalls mehrheitlichen einen geringen Elterngeldanspruch von weniger als 500 €, der sie entweder zum Zuarbeiten (dann erfolgt ggf. noch ein Abzug vom Elterngeld), zum Aufstocken zwingt oder aber von einem Partner unbedingt abhängig sein lässt. Mütter gehen mehrheitlich 10-12 Monate in Elternzeit, Väter 2 „Väter-"Monate. Letztere erhalten mehrheitlich mehr als 1.000 € Elterngeld monatlich. Väter mit Kindern sind zu 90 % in Vollzeit erwerbstätig. Bei den Müttern kann man von einer sehr differenzierten flickenteppichartigen Berufstätigkeit sprechen. 56 % der Mütter mit Kindern, jünger als 18 Jahre, würden gerne wieder arbeiten gehen. Favorisiert wird von den meisten Müttern (46 %) eine Stundenzahl von weniger als 20 Stunden pro Woche oder 20-30 Stunden pro Woche (30 %). (2005; Campus Berufsbildung, 2008)

Die Bevölkerung gibt aufgrund von Zahlen des Mikrozensus 2005 zu über 90 % an, dass eine Mutter zuhause bleiben sollte, wenn das Kind/die Kinder noch klein sind und die Arbeitzeit reduzieren sollte. Von Vätern wird das kaum erwartet. Allerdings wird dann in einer weiteren Antwort von mehr als einem Drittel der Bevölkerung gesagt, dass Väter sich so verhalten sollen wie von den Frauen erwartet, also zuhause bleiben, oder die Arbeitszeit reduzieren so lange das Kind/die Kinder noch klein sind. (Campus Berufsbildung, 2008)

Die Bevölkerung stellt auch die Erwartung auf, dass Männer ihren erwerbstätigen Frauen den Rücken freihalten sollen (79 %). (2005; Campus Berufsbildung, 2008)

Dieser Ausschnitt an Zahlen, Daten und Fakten, die für die vorliegende Arbeit zusammengetragen wurden, zeigen, dass es sich z.T. um massive Unterschiede zwischen Frauen und Männern bezüglich ihrer Ausbildung, ihrer Arbeitszeitlagen, ihrer atypischen Beschäftigungsverhältnisse, der Dauer der Elternzeit, des Elterngeldes, der Vergütung bereits in der Ausbildung, mit Auswirkungen auf den Elterngeldbezug, die Rente etc., in der deutschen Wirtschaft handelt.

Bezüglich der Führung ist zu erkennen, dass Frauen in erster Linie im mittleren Management und wenig bis sehr selten im Top-Management anzutreffen sind. Hier gibt es den vielattestierten „Nachholbedarf" der den Unternehmen auch ökonomische Vorteile bringen dürfte. (Studie der Uni, 2009; Rastetter, 2005)

Nur einmal gibt es eine zumindest annähernde Ausgewogenheit, hier: Aufnahme eines Studiums in den Jahrgängen 2003/2004 und 2004/2005 und dem Studienfach BWL an erster Stelle (WS 2003/2004). (BMFSFJ, 2004; Destatis, 2009e)

Rechtliche Gründe dafür sind, nach Auffassung der Autorin weitestgehend ausgeschlossen. (Kapitel 4.2.2, Anhang 4.2) Rein theoretisch stehen Frauen all die beruflichen Wege und Ziele offen, die auch Männern offen stehen. Keiner außer ihr selbst, ihre körperliche Verfassung oder ihre Qualifikationen, dürfte sie daran hindern können, den Beruf zu ergreifen oder das Studium aufzunehmen, dass sie sich wünscht.

Es muss also Hemmnisse oder Barrieren auf dem Weg in Führung geben, die wirksam werden und diese Differenzen hervorrufen und sie teilweise begründbar werden lassen.

5.2 Barrieren für Frauen auf dem Weg in oder in Führungspositionen

Aus der Literatur und den Studien in Anhang 4.1 sind, in Anlehnung an die Führungskräfteforschung folgende Kernpunkte zu entnehmen, die in Kapitel 4 insgesamt und insbesondere in Kapitel 4.8 zusammengefasst herausgearbeitet wurden:

1. **Vereinbarkeit von Familie, Pflege, Privatleben und Erwerbstätigkeit**: Teilzeitbeschäftigung z.B. in Form von Mini-/Midi-Job, unterhälftiger Teilzeit als „Zwangsteilzeit“ und auch das Unterbleiben der Rückkehr in den Beruf, sind hier aufgrund fehlender Kinderbetreuungsangebote zu verzeichnen. Pflege in der Familie, bei erkrankten Kindern und pflegebedürftigen älteren Angehörigen, erfolgt in erster Linie durch die Frau und ist durch das Pflegezeitgesetz nur in Teilen gedeckt.
2. **Traditionelle Geschlechterrollen von Frauen und Männern** („Meinung der Bevölkerung“, s.o.) prägen, wenn man sich die Daten aus der Übersicht ansieht, immer noch das Bild: Frauen gehen lange in Elternzeit, machen lange Unterbrechungen und kehren – sicherlich immer seltener – gar nicht mehr in ihren Beruf zurück, wenn Kinder da und deren Betreuung, die Hausarbeit oder Pflegetätigkeiten durch sie fast alleine zu schultern sind. Nur in Akademikerfamilien ist hier eine Ausgewogenheit festzustellen – ansonsten handelt es sich um eine Frage der Aushandlung und ggf. der Auseinandersetzung, in die Frauen bewusst gehen müssen, wenn sie eine Veränderung erreichen wollen. Für männliche Führungskräfte z.B. stellt die klassische Rollenverteilung ein Erfolgsmodell dar, auf das sie sicherlich nicht so gerne verzichten möchten.
3. **Geschlechterstereotype in allen möglichen Formen und Auswirkungen** (Kapitel 4.2.2; 4.4) sehen z.B. folgendermaßen aus:
    - Frauen können eine Familie gründen und Kinder bekommen und das ist nicht in Einklang zu bringen mit einer Karriere, Aus(fall)zeiten, gelten als nicht so mobil, unterbrechen ihren Beruf, sie sind nicht dauernd verfügbar, sie haben einen fragmentierten Lebenslauf, kurz: Frauen passen sich nicht dem männlichen Lebenslaufmodell an, weil sie Kinder bekommen können und ihr erwarteter Lebenslauf anders aussieht. Sie passen somit nicht in die „normale“ Arbeitswelt.

- Frauen in Teilzeit sind nicht an ihrer Arbeit oder ihrer Karriere interessiert, sondern an der Familie und ihrer Freizeit. Sie sind nicht so motiviert, einsatzbereit und einsatzfähig und weniger flexibel.
- Frauen haben Qualifikationsmängel.
- Frausein: Frauen streben nicht nach Macht, sind nicht risikofreudig, durchsetzungsstark, leistungsfähig, können nicht die männlichen Anforderungen an einen Manager erfüllen, weil sie kein Mann sind und sind daher nicht in Managementpositionen einsetzbar.

ABER unterschiedliche Studien zeigen:

Frauen sind auf ihre Art genauso mutig, risikofreudig, mobil, gut oder besser qualifiziert, an Macht interessiert, leistungsfähig und durchsetzungsstark, haben festgestellt – auch wenn es vielleicht nicht einfach ist, das umzusetzen. Das Ausfüllen einer Führungsposition ist auch in Teilzeit, und wenn die Frau Kinder, hat möglich. Weiterhin ist nicht bewiesen, dass Teilzeitkräfte weniger motiviert, flexibel und engagiert sind als Vollzeitkräfte. Sie sind nur seltener anwesend und haben daher ggf. ein weniger gut funktionierendes soziales Netzwerk in ihrem Arbeitsbereich oder Unternehmen. Insbesondere junge Frauen wollen alles miteinander vereinbaren. Berufsunterbrechungen schaden der Karriere nicht, insbesondere dann nicht, wenn Kontakt zum Unternehmen und Kolleginnen und Kollegen gehalten wird – eine Frage der Ausgestaltung. Nicht alle Frauen wünschen sich Kinder und eine Familie. Auf sie wird im Rahmen der Stereotype auch keinerlei Rücksicht genommen (statistische Diskriminierung). Man unterstellt ihnen einfach, was man allen Frauen unterstellt. Stellenzuweisungen, Beurteilungen und eine ausbleibende oder „Schmalspur-"Förderung von Frauen in den Unternehmen tun dann ihr übriges, um ihnen die Karriere und den Aufstieg aufgrund von Stereotypen möglichst schwer zu machen. Diese halten sich hartnäckig. Zum einen, weil es einfach ist, auf sie zurückzugreifen: „Es ist eben wie es ist", und zum anderen, weil es kaum Frauen gibt, die mit gutem Beispiel vorangehen können und damit beweisen, dass die Geschlechterstereotype unfair und unhaltbar sind. Für einige Gruppen, wie z.B. die Männerbünde oder männlich besetzte Vorstandsrunden, kommen die Stereotype vielleicht auch wie gerufen…

4. **Männerbünde, Old-/New-Boys-Network und Männerbund Management** (Kapitel 4.2.3, Anhang 4.3): drei Begriffe mit nur minimal unterschiedlichen Definitionen. Alle führen in ihrem Daseins-Ziel und -Zweck dazu, dass Frauen vom Informationsfluss abgeschnitten, ausgegrenzt, nicht gefördert und vielleicht etwas überspitzt gesagt, aus der Erwerbstätigkeit verbannt werden, um zuhause ihrem Mann den Rücken frei zu halten, Kinder groß zu ziehen und die perfekte Familie zu organisieren – was für Männer karrierefördernd ist, während er im Kreise seiner Old-/New-Boys im Rahmen von Seilschaften den Aufstieg meistert. Geschlechterrollenstereotype sind für sie sinnvolles Handwerks-

zeug, dann sie gut nutzen können, um z.B. Aufstiege von Frauen zu verhindern. Falls das einmal nicht funktionieren sollte und Frauen es doch in eine männliche Vorstandsriege schaffen, dass werden sie dort, wenn sie Pech haben, nicht gut aufgenommen, sondern als sog. Token Women (Kapitel 4.1.2) behandelt und ausgegrenzt, insbesondere aus informellen Verabredungen, wie z.B. dem gemeinsamen Golfen.

5. **Bienenköniginnen-Syndrom**: Frauen übernehmen die Argumentationen der Männer und schaffen es dadurch Frauen z.B. aus Neid oder Angst vor Veränderung, am Aufstieg zu hindern. Die Grundlage für dieses Syndrom sind allerdings Erfahrungs- und Beobachtungswerte. Eine empirische Grundlage dafür ist lt. Heidrun Friedel-Howe (2003) nicht vorhanden.[3]
6. **Das persönliche Umfeld**: Familie und Partner, wenn sie nicht unterstützen, sondern z.B. die Frau dann sogar für den Partner auf ihre Karriere verzichtet. Singles kommen am besten durch, erliegen aber der Gefahr aus einer Führungsposition eher wieder auszusteigen.
7. **Gedankliche Barrieren**: Frauen trauen sich nicht zu, eine Führungsposition zu bekleiden, haben davon keine Vorstellung; sie meinen sie hätten nicht die richtigen oder unzureichende Qualifikationen, nicht genügend Durchsetzungskraft, wären nicht intelligent genug (Selbststereotypisierung); haben Angst; scheuen Macht und Risiko und möchten sich nicht unbeliebt machen (Konfliktscheue); Frauen verbinden ihre Erfolge eher mit Glück und externen Gegebenheiten als mit sich selbst; sie wollen wertgeschätzt, von anderen als fähig und passend gesehen und gefragt werden („Tanzstundensyndom“);
8. **Die Abwesenheit von GM, DiM, Total E-Quality Management, PE-Maßnahmen für Frauen, wie z.B. Mentoring, Coaching, Netzwerken (informell oder formell), eine Quote, bewusst frauenfördernden, zumeist männlichen aber auch weiblichen Vorgesetzten** ggf. aus dem mittleren Management, führt dazu, dass Aufstiegshemmnisse und Barrieren kaum abgebaut werden können. Diese genannten OE-und PE-Instrumente und -maßnahmen könnten daher auch als Förderer bezeichnet werden, mit denen es Frauen leichter fallen dürfte, den Weg nach „oben“ anzutreten.
9. **Präsenzkultur und überlange Arbeitszeiten**: „*Dann heirat doch dein Büro, […] ‚stell’ dir ein Bett dort hinein und schlaf mit Akten und Computern ein. Oh wie schön. Dann heirat doch dein Büro, Du liebst es doch sowieso, dort hast du deine Show, drum geh und heirat doch dein Büro*“ sang Katja Ebstein 1970. Auch im 21. Jahrhundert sind überlange, der männlichen Lebenslaufstruktur und -kultur in Organisationen entspringenden, Arbeitszeiten eine Voraussetzung für den Aufstieg, da sie Verantwortungsbewusstsein suggerieren und dazu führen, dass dem oder der Beschäftigten verantwortungsvolle Auf-

[3] Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, Domsch, M. E.; Regnet, E., Lutz von Rosenstiel (Hrsg.), 5. überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel, S. 557, Zeile 8

gaben übergeben, gute Beurteilungen zu Teil werden. Dem oder der Vorgesetzten gaukelt es Macht und Kontrolle über diejenige Beschäftigte aufgrund ihrer dauernden Verfügbarkeit vor. Allerdings sind diese Arbeitszeiten für Frauen mit zu vereinbarenden Vielfachbelastungen nur schwer zu handhaben. Lange Anwesenheit bedeutet nicht gleichzeitig, dass mehr und besser gearbeitet wird. Die Möglichkeit soziale Beziehungen im Unternehmen und im persönlichen Arbeitsumfeld intensiv zu pflegen, ergibt sich aber schon. Der Beziehungsaufbau muss auch möglich sein, wenn die Arbeitszeiten eingehalten werden. Wird der oder die Vorgesetzte weniger beeindruckt von der Beschäftigten, da sie weniger dauernde Verfügbarkeit und dauernde Kontrolle zulässt, aufgrund der Einhaltung der normalen Arbeitszeiten, daran kann die ausschlaggebende Förderung der Frau scheitern. Eine Frau hat eine größere Chance in Führung zu kommen, je mehr Überstunden sie macht und bleibt eher in Führung, je länger ihre Arbeitszeiten sind. Wenn sie dann noch Single ist, hat sie gute Karten nach „oben“ zu kommen, aber auch eher aus der Führungsposition wieder auszusteigen.

Eine Frau überlegt sich aufgrund der o.g. Punkte und ihrer persönlichen Lebensumstände sicherlich sehr genau, ob sie den festen Willen hat, eine Führungsposition zu erreichen und ob sie den Preis dafür zahlen will, z.B. ihre Kinder seltener zu sehen.

Frauen sind sich auch sehr bewusst darüber, dass sie nicht nur hohe Leistungen in den von ihnen als im Vordergrund stehenden Arbeitsinhalt (Kapitel 4.1.1) erbringen müssen, wie Männer auf dem Weg in Führung oder in Führungspositionen auch, sondern Höchstleistungen, sprich: sie müssen mehr leisten als ein Mann, um das gleiche zu erreichen, sich anhand ihrer Qualifikationen und Kompetenzen beweisen. Frau muss sichtbar werden, „Duftmarken“ hinterlassen, sich im Gedächtnis ihres Umfeldes einen festen Platz erarbeiten und dieses alles im richtigen Moment, vor den richtigen Menschen am richtigen Ort. Gar nicht so einfach. Da können schon einmal Selbstzweifel oder Selbststereotypisierungen aufkommen und der Wille schwinden, der Mut nachlassen, die Risikofreudigkeit verebben. (Kapitel 4.1.1) Wenn das Unternehmen, in dem die Frau arbeitet, jedoch PE-Maßnahmen anbietet und -Programme, die ihr weiterhelfen und die geschulten, weiblichen oder männlichen Vorgesetzten, nicht zu den Bienenköniginnen oder Männerbund Managern gehören, kann eine Frau lernen, wie sie mit ihren Potenzialen ihren (Selbst-)Zweifeln (z.B. Kapitel 4.3.5, Mentoring) begegnen und sich auf den Weg nach „oben“ machen kann. Weibliche Vorbilder haben sich dabei als sehr hilfreich erwiesen. (Kapitel 4.3.5 und 4.2.4) Frau muss sich über erlernte Grenzen hinwegsetzen.

Überlange Arbeitszeiten und Präsenzkulturen, die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Erwerbstätigkeit sind schwierige Felder, die eine Frau, als Verheiratete, als Mutter oder z.B. auch als Single, nicht alleine bewältigen kann. Betriebsräte und Arbeitgeber kommt hier eine sehr wichtige Rolle zu. Sie sind hier gefragt – unter Einbindung der Betroffenen – Lösungs-

möglichkeiten, z.B. Flexible Arbeitszeiten, Kontakthaltestrategien, Planungssicherheit etc. die die Lebensqualität der Beschäftigten (Frauen wie Männer) verbessern, zu erarbeiten. Dieses über Betriebsvereinbarungen zu regeln und dann umzusetzen. (Kapitel 4.3.7 und 4.3.8) Der, sich zunehmend einstellende Fachkräftemangel könnte ein kleiner Motor im großen Ganzen sein. Die genannten PE- und OE-Programme und -instrumente können hilfreiche Dienste sein – auch beim Abbau von Stereotypen, weil beide Geschlechter sich dadurch, z.B. Gender Mainstreaming (GM), gemeinsam miteinander und ihren Rollen auseinandersetzen müssen.

Zusätzlich oder ersetzend und dringend erforderlich sind ebenso Regelungen, für die die Politik verantwortlich zeichnet:

- Die Freiwillige Selbstverpflichtung der Privatwirtschaft (2001), die eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen bringen sollte, wird von Elke Holst und Anita Wiemer (2010) als gescheitert beurteilt, was die Datenzusammenstellung in dieser Arbeit belegt. Zu einer in 2009 und 2010, viel diskutierten Quote für einen bestimmten Anteil Frauen in Führungspositionen, konnte sich die Politik nicht durchringen. Die Neuerungen bei der Deutschen Telekom AG und der in 2010 eingeführten Quote, inklusive Umsetzungsprojekt/-fahrplan wird zeigen, wie wirksam und erfolgsfördernd solch eine Regelung bez. des Images und der Ökonomie für das Unternehmen sein kann.
- Quoten bei der Besetzung von Aufsichtsräten, die zumindest die Anteile der Frauen an der Belegschaft widerspiegeln, z.B. wie beim § 15 Abs. 2 BetrVG wären ebenfalls hilfreich, um die desolaten Frauenanteile an Aufsichtsratsmitglieder durchzusetzen.
- Individualbesteuerung statt Ehegattensplitting, damit Frau nicht länger als ein abhängiges Anhängsel des „Ehemannes“ gesehen wird und nicht aufgrund von Steuervorteilen für die Familie am heimischen Herd bleibt, weil sich das „Zuarbeiten“ nicht recht lohnt. Das Ehegattensplitting hemmt die Einbindung von verheirateten Müttern auf dem Arbeitsmarkt, wenn deren Partner besser verdient als sie. Frauen muss die Wahlfreiheit zugestanden werden, selbst zu entscheiden, ob sie arbeiten gehen möchte oder nicht. Sie muss sich bewusst dafür entscheiden können, ob und welche Arbeit sie annimmt, und damit ihre Selbständigkeit erhält und für ihre Altersversorgung anspart. „Frauen müssen endlich eigenständig wahrgenommen und dürfen nicht länger über ihren Partner oder über ihre Lebensform definiert werden“[4], so Astrid Rothe-Beinlich (2009)
- Qualitativ hochwertige, flächendeckende, bezahlbare Kinderbetreuungsmöglichkeiten, sind, auch nach Vorgaben der EU, überall in Deutschland zu verwirklichen. Man steht vielerorts und insbesondere in ländlichen Regionen noch am Anfang.

[4] Mitglied des Bundesvorstandes von Bündnis 90/ Die Grünen in Lühring, M., Hrsg. (2009); Grünen-Bundestagswahlprogramm – Für Mindestquote von 50 Prozent in den Vorständen in Frauen Gesellschaft und Politik (zwd), Heft Nummer 6/2009, 23. Jg., S. 6, Zeile 12-16

- Verbesserungen beim Pflegezeitgesetz sind gerade in Zeiten, in denen die Zahl der Pflegebedürftigen zunehmen wird, erforderlich. Kurz noch mal zum Hintergrund: Es handelt sich um ca. 2 Mio. Menschen im Jahr 2020, von denen ca. zwei Drittel zuhause versorgt werden würden (68 %) (Focus online, 2008; DGB, 2008). Bessere Regelungen sind z.B. zur Sicherung der Einkommen, der kurz- und längerfristig Pflegenden, zu erstellen, die nicht dazu führen, dass Pflegende nur mit dem ALG II zurecht kommen müssen. Auch der Entwurf des Familienpflegezeitgesetzes (März 2011) bringt hier nur bedingt Verbesserungen.
- Ernst nehmen und bekannt machen von Studienergebnissen: es ist wenig hilfreich, den Siebten Familienbericht zu veröffentlichen und dann nur überaus wenige Inhalte in die Politik einfließen zu lassen. Ebenso verhält es sich mit anderen Studien, die die Problemfelder, in denen Frauen sich bewegen, deutlich aufzeigen, die dann – von außen betrachtet – kaum Niederschlag in gesetzlichen Regelungen finden. Die Sensibilisierung der Abgeordneten des Land- und Bundestages wäre vermutlich ein Schritt in die richtige Richtung, um längerfristig die erforderlichen Veränderungen zu bewirken.

Soweit zu den Hemmnissen und Barrieren auf dem Weg in Führungspositionen und in Führungspositionen in der Privatwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland. Frauen sind vielfach auch in ihrer Freizeit u.a. ehrenamtlich aktiv. Erleben sie dort, dass sie auf ihrem Weg nach „oben“ oder in Führungspositionen an ihrem Aufstieg oder in ihrer Arbeit gehindert werden? Und wenn ja, wie sehen diese Hemmnisse und Barrieren aus?

5.3 Barrieren und Hindernisse für (Führungs-)Frauen in Ehrenämtern

Wie in Kapitel 4.1.5 ausführlich dargestellt und in Kapitel 4.4 zusammengefasst befinden sich häufig Führungsfrauen in ehrenamtlichen Gremien, die beruflich auch in solchen Positionen zu finden sind. Sie nehmen ihre Erfahrungen aus dem Beruf mit in den anderen und umgekehrt. Eine Führungsposition wird – auch im ehrenamtlichen Wirken – als persönliche Herausforderung bewertet. Barrieren in oder auf dem Weg in ehrenamtliche Führungspositionen und Aufstiegsbarrieren sind z.B. die folgenden:

- Vereinbarkeit von Familie, Haushalt, Kindern, Partner und Erwerbstätigkeit mit dem Ehrenamt, daher werden Frauen häufig erst dann intensiver aktiv wenn sie erwachsene Kinder haben; vorher geht nichts, wenn der Partner ihnen nicht den Rücken frei hält;
- Konkurrenz und/oder keine Unterstützung durch Frauen;
- Geschlechtsspezifische Hindernisse; Hürden wg. des Geschlechts, wegen des Frauseins; Leistungsfähigkeit und Durchsetzungsvermögen werden in Frage gestellt;
- Männlich geprägte Strukturen, Männer mobben Frauen;
- Sitzungszeiten für Rentner z.B. 10 Uhr;

- Zu hohe Ansprüche von Frauen an ihre Arbeit im Ehrenamt;
- Nicht gefragt worden zu sein, ob sie Interesse hätte, mitzuwirken. („Tanzstundensyndrom“)

Die Aufstiegsbarrieren ähneln denen im beruflichen Bereich sehr, sie werden von den Frauen aber eher als Herausforderungen betrachtet und „sportlich“ angegangen.

Frauen haben Freude an der interessanten Aufgabe, die ihnen, wie im beruflichen Leben, Gestaltungsmöglichkeiten eröffnen soll und sehr wichtig ist. Sie ziehen Anerkennung als sozio-emotionale Befriedigung aus den sozialen Kontakten und der Zusammenarbeit mit anderen.

Ehrenamtlich freiwillig nach eigener Wahl tätig zu sein und moralisch Gutes zu tun, tut Frauen (und Männern?) anscheinend gut und dafür sind sie Willens und in der Lage, es mit den o.g. Schwierigkeiten aufzunehmen, um inhaltliche und persönliche Ziele zu erreichen.

Bei der Arbeit im Betriebsrat handelt es sich ebenfalls um ein – berufsgebundenes und gesetzlich fundiertes – Ehrenamt. Wie steht es hier um die Frauen und die Rahmenbedingungen und etwaige Hemmnisse und Barrieren auf dem Weg ins Amt, im Amt und ggf. in Führungspositionen (Vorsitz, stellvertretender Vorsitz)?

5.4 Hemmnisse für Frauen auf dem Weg in Betriebsratsgremien oder in den Gremien selbst

Im Jahr 2008 hatten 12,8 % der deutschen Betriebe, die unter das BetrVG fallen, einen Betriebsrat. Es wurden 50,8 % der Beschäftigten erfasst, die durch den Betriebsrat als Bürger des Betriebes ihre Rechte und Pflichten besser wahrnehmen können. (WSI, 2009)

Der Frauenanteil in den BR-Gremien stiegt zwar vor der Novellierung langsam aber kontinuierlich an, lag aber unterhalb des durchschnittlichen Frauenanteils in den Belegschaften (Wassermann/Rudolph, 2005), trotz der unterschiedlichen Benachteiligungen von Frauen im Arbeitsleben. „Der Betriebsrat ist mit den beruflichen Problemen der Frauen unmittelbar konfrontiert und nimmt daher eine Schlüsselposition bei der Beseitigung von Nachteilen und Durchsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern ein. Die Frauen erhalten so die Möglichkeit, ihr Potenzial wirksamer in die Betriebsratsarbeit einzubringen und Einfluss insbesondere auf frauenspezifische Themen wie z.B. Förderung der Gleichberechtigung, Förderung von Familie und Erwerbstätigkeit sowie Frauenförderpläne zu nehmen.“[5] Die im Jahr 2001 mit der Novellierung des BetrVG neben anderen Neuerungen eingeführte Geschlechtergleichstellungsquote gem. § 15 Abs. 2 BetrVG, soll noch mehr Frauen in die Gremien bringen, die dann zum Wohle der Frauen (und Männer) in der Belegschaft agieren.

[5] Deutscher Bundestag, 14. Wahlperiode, Hrsg. (2001); Bundesdrucksache 14/5741 zum BetrVG-Reformgesetz, zu Nr. 13, § 15 Abs. 2 BetrVG, Seite 37, Zeile 46-55

Für die Umsetzung der Quote, die eine Minderheitenquote ist und somit auch für Männer gilt, wenn diese im Unternehmen in der Minderheit sind. Für Krankenhäuser gilt, dass sie umso eher angewendet und erfolgreich umgesetzt wird, je größer das Unternehmen ist. Obwohl kleine Betriebe (21-50 Beschäftigte, 3 BR-Mitglieder) mit einer dünnen Personaldecke, wenigen Frauen Schwierigkeiten bei der Suche nach Kandidatinnen haben, steigt die Zahl der Betriebe, die die Geschlechtergleichstellungsquote erfüllen, an. (WSI, 2002; Wassermann/Rudolph, 2002; Kißler et al., 2011) Nicht überall wird die Geschlechterquote eingehalten. In der 3. WSI Betriebsrätebefragung 2002 wurden die folgenden drei Zustände beschrieben:

- Es gab keine Kandidaturen von Vertreter/innen des Minderheitengeschlechts zur Wahl.
- Der Anteil von Frauen an den Beschäftigten ist zu gering.
- Es lag kein Interesse von Vertreter/innen des Minderheitengeschlechts an der Betriebsratsarbeit vor.[6]

Wobei der letztgenannte Grund in dieser Arbeit insbesondere in den von der Autorin der vorliegenden Arbeit durchgeführten Interviews näher betrachtet werden wird. (Kapitel 9)

Frauen- und Männeranteile im Betriebsratsgremium:

	Frauen…	**Männer…**
BR-Gremium	…stellen aber nach der Reform des BetrVG im Jahr 2001 und unterschiedlichen Verbesserungen durch die Novellierung 2001 immer noch nur oder immerhin schon **25,79 %** der Betriebsratsmitglieder. (Trendreport Betriebsratswahlen 2010, Kißler et al., 2011)	…**74,21 %**
	…stellen **17,4 %** der BR-Vorsitzenden (2002; Niedenhoff, 2005)	…**86,8 %**
	…stellen **17,3 %** der stellvertretenden BR-Vorsitzenden (2002; Niedenhoff, 2005)	…**82,7 %**

Frauen stellen nach der Wahl im Jahr 2010 lt. Trendreport Betriebsratswahlen 2010 25,79 % aller Betriebsratsmitglieder und entsprechen damit dort, wo die Geschlechtergleichstellungsquote eingehalten wurde, genügend Frauen kandidierten und die Wahl annahmen, vermutlich dem Anteil der weiblichen Beschäftigen in den Betrieben. Insgesamt betrachtet kann aller Wahrscheinlichkeit nach davon ausgegangen werden, dass sie durchschnittlich zwischen 45 und 50 % der BR-Mitglieder stellen müssten, um wirklich die Frauen in den Betrieben entsprechend ihrem durchschnittlichen Anteil nach, zu repräsentieren. Im Jahr 2002 stellten Frauen fast 20 % der Vorsitzenden und stellvertretenden Vorsitzenden. Hier wäre eine Zunahme der Frauen in den Führungspositionen der BR-Gremien erforderlich, um 45-50 % zu erreichen. Genau wie in Führungspositionen in der Privatwirtschaft, sind Frauen hier relativ selten anzutreffen. Ihr Anteil entspricht nicht einmal dem von Frauen in Führungspositionen im mittleren Management in mittelständischen Unternehmen (31,59 %). (Hoppenstedt, 2010)

[6] vgl. Wassermann, W.; Rudolph, W. (2005), Betriebsräte nach der Reform – eine empirische Untersuchung ausgewählter Effekte der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 in der Praxis, S. 126

Trotz der Geschlechtergleichstellungsquote, die, dort wo sie gesetzmäßig verpflichtend umgesetzt wird, Verbesserungen gebracht hat, die den Anstieg des Frauenanteils in den BR-Gremien insgesamt schneller voranbrachte, ist der anzustrebende durchschnittliche Frauenanteil, der die Frauen in den Unternehmen wirklich widerspiegelt, noch nicht erreicht.

Würden Frauen kandidieren und die Wahl annehmen, dann wäre dieses Defizit nicht vorhanden. Daraus kann geschlossen werden, dass Frauen nicht kandidieren. Sogar Frauen, die gewerkschaftlich organisiert und aktiv sind, kandidieren nicht. Welche Gründe mag es – aus der Literatur heraus und im Vergleich mit den Hemmnissen, für Frauen auf dem Weg in Führungspositionen oder in Führungspositionen geben? Ähneln die Hemmnisse, die Frauen erwarten oder erleben, wenn sie kandidieren möchten, denen, die Frauen erleben, wenn sie auf dem Weg in eine Führungsposition oder in einer Führungsposition sind?

Hier kann ein Blick auf die Rahmenbedingungen der BR-Arbeit hilfreich sein:

Rahmenbedingungen des BR

- Ca. 7,8 BR-Sitzungen pro Quartal (1998)*
- Dauer BR-Sitzung durchschnittlich 2,6 (<500 ständig Beschäftigte) bis 3,2 (>500 ständig Beschäftigte) (1998)*
- Tagungszeitpunkt in erster Linie morgens (56,6 %) und nachmittags (32,0 %) (1998)*
- Die Organisation obliegt dem oder der Vorsitzenden/ Stellvertreterin/Stellvertreter (1998)*
- Betriebsausschuss (> 9 BR-Mitglieder im Gremium): tagt alle 14 Tage ca. 1,5 Stunden (1998)*
- Wirtschaftsausschuss (> 100 ständig Beschäftigte) tagt einmal pro Quartal (46,9 %), monatlich (24,0 %) oder alle zwei Monate (11,5 %) (2007)**
- Monatsgespräch: ca. 3,4 pro Quartal mit ca. 1,7 Stunden Dauer (1998)*
- Dauer des Monatsgesprächs: 2 Stunden (46,5 %), drei Stunden (22,8 %), 4 Stunden (11,4 %) (2007)**
- Häufigkeit Monatsgespräch: monatlich (47,3 %), wöchentlich (12,7 %), alle zwei Monate (7,3 %) (2007)**
- Tage des Monatsgesprächstermins: dienstags, donnerstags, montags und mittwochs (in der Reihenfolge der Häufigkeit) (2007)**
- Mehrheitlich 3 Betriebsversammlung pro Jahr (36,0 %) mit einer Dauer durchschnittlich 2 Stunden (45,9 %) und 3 Stunden (33,3 %) an einem Dienstag oder Mittwoch (nach Beliebtheit der Tage) (2007)**
- Ort der Betriebsversammlung ist das Betriebsgelände (88,1 %) (1998)*
- Gewerkschaften nutzen zu 75,7 % das Rederecht auf der Betriebsversammlung, Beschäftigte ergreifen eher selten das Wort (73,1 %) (2007)**
- BR-Schulung: durchschnittlich 2,9 Schulungstage/Jahr mit einer durchschnittlichen Dauer von 2,1 Tagen werden in Anspruch genommen (1998)*
- Die meisten Schulungen werden – noch – von Gewerkschaften angeboten (2007)**
- Ein bis drei Einigungsstellenverfahren/Jahr (1: 9,0 %; 2: 8,0 %; 3: 5,0 %) haben wesentlich zugenommen. (2007)**
- Zusammenarbeit:
  „gut“ AG: 61,5 % und BR: 62,0 %
  „gut“ bis „sehr gut“ AG: 76,1 % und BR: 70 % (1998)*

- BR-Gremium wird eine
  „hohe“ AG: 63,5 % und BR: 54,0 %
  „hohe“ bis „sehr hohe“ AG: 83,4 % und BR 64 %
  Bedeutung eingeräumt. (1998)*

*Niedenhoff, 1999

**Niedenhoff, 2007

Die in dieser Arbeit zusammengestellten und von Horst-Udo Niedenhoff (1999, 2007) erforschten Rahmenbedingungen zeigen, dass viel Engagement, zeitlicher und mentaler Einsatz i.d.R. neben der bzw. parallel zur arbeitsvertraglich vereinbarten Arbeit notwendig ist[7], um ein BR-Amt auszufüllen.

Nach der Wahl muss die neue Rolle gefunden und erlernt werden, was nicht leicht ist, da Betriebsräten eine in vielerlei Hinsicht dominante Rolle in der alltäglichen betrieblichen Praxis zukommt.[8] Sie werden aufgrund ihrer Ämter bzw. ihres Amtes betriebsintern als eine besondere Gruppe und besondere Beschäftigte wahrgenommen – anscheinend ähnliche Verhaltensweisen aufweisend, wie eine Gruppe von Führungskräften, in denen sich Frauen in einer Männerwelt bewegen und beweisen müssen.

Köster (2003) schreibt, dass BR die Beschäftigten nur dann angemessen vertreten können, wenn sie:

- Klarheit über ihre rechtliche Position gegenüber dem Arbeitgeber, dem Betriebsrat und den Kolleginnen und Kollegen im Betrieb besitzen,
- wissen, welche Mitwirkungs- und Handlungsmöglichkeiten sie überhaupt haben,
- soziale Kompetenz haben,
- Rede- und Verhandlungsgeschick besitzen,
- effektive Planung und Organisierung beherrschen,
- Beherrschung von Präsentationstechniken anwenden können,
- Strategie und
- Durchsetzungsvermögen besitzen.[9]

Es ist also nicht damit getan neue Frauen zu finden, sie als „Klimaverbesserinnen“ und „Ruhe-ins-Gremium-Bringerinnen“ zu sehen. Sie müssen auch gefördert werden.[10] Die neu gewählten Frauen selbst wollen keine „Quotenfrauen“ sein, sondern ihr Amt wahrnehmen und etwas für die Beschäftigten erreichen.[11]

Als BR-Mitglied muss insbesondere in der ersten Legislaturperiode viel Neues erlernt, in späteren Wahlperioden älteres Wissen aufgefrischt und auf dem Laufenden gehalten werden. Schulungen sind zu besuchen, um das hochgesteckte Ziel zu erreichen, mit dem Arbeitgeber „auf Augenhöhe“ in Verhandlungen treten zu können. Qualifizierung ist dringend erforderlich,

[7] Köster, D. (2003); Durchstarten statt durchwursteln – Kompetent im Betriebsrat, S. 61, Zeile 35-38 linke Spalte, Zeile 1-2, mittlere Spalte
[8] vgl. Wassermann, W., (2003); Gewerkschaftliche Betriebspolitik, S. 410
[9] vgl. Köster, D. (2003); Durchstarten statt durchwursteln – Kompetent im Betriebsrat S. 62
[10] Bosch, A.; Müller-Jentsch, W., Hrsg. (1997); Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität, S. 116, Zeile 11-13
[11] vgl. Hans-Böckler-Stiftung, Hrsg. (2005); Frauen im Betriebsrat, S. 1

um sich als kompetente Betriebsrätin, als Expertin, erfolgreich für die Beschäftigten im Betrieb einsetzen und bestehen zu können. Eine systematische Einarbeitung ist erforderlich. „Harte“ Themen, wie z.B. die des Wirtschaftsausschusses, Entgeltgleichheit oder der Arbeitszeit sind Themen, mit denen eine Betriebsrätin punkten und erfolgreich sichtbar werden kann. Aus Rücksicht gegenüber den männlichen Kollegen tun sie viel Gutes, reden aber nicht darüber[12], ein Fehler! Klappern (ist zu leise), daher: Trommeln gehört zum Handwerk!

Problematisch kann sein, dass die zu leistende Arbeit während der Zeit im BR-Gremium liegenbleibt und nicht auf andere Beschäftigt verteilt wird – ein Balanceakt für die Betriebsrätin. Nacharbeiten zu müssen ist dann die Folge. Dennoch hat der Arbeitstag nur eine begrenzte Anzahl von Stunden. Mehrarbeit kann die unerwünschte Folge sein, es seit denn das BR-Gremium und der oder die Vorgesetzte setzen sich für die Frau ein und organisieren, so wie im BetrVG vorgesehen, eine Vertretungsregelung. Nicht immer bzw. für alle BR-Mitglieder sind Teil- oder Vollfreistellungen (hinterlegt mit Stellenanteilen) möglich, um von der arbeitsvertraglich zu leistenden Arbeit, in Teilen oder in Gänze wirklich entlastet zu werden. Die Freistellungen dieser Art werden i.d.R. für den oder die Vorsitzende und seinen oder ihre Stellvertreter/Stellvertreterin genutzt.

Könnten Frauen aufgrund der bei der Wahl erreichten Stimmenanzahl einen der „vordersten Plätze“ erreichen, in die Führungspositionen des BR gewählt werden, wenn sie das möchten (Vorsitzende, stellvertretende Vorsitzende) und/oder eine (anteilige) Freistellung erhalten, dann sollte es so umgesetzt werden.[13] Frauen, die in betriebsrätliche Führungspositionen gehen sollen (soweit das planbar ist) oder kommen, müssen besonders qualifiziert werden. Gantenberg und Schneider (2003) gehen davon aus, dass die bewusste Förderung von Frauen im Betriebsrat gegen Unterrepräsentanz von Frauen im Gremium und für mehr Frauen im Vorsitz erforderlich ist. Sie raten, wie Köster (2003) zu Mentoringprogramme, Coaching, breit angelegte Qualifizierung, Teilnahme an Netzwerken, Erarbeitung von Zielsetzungen, Aneignung von Expertenwissen, das manifestieren einer positiven Lebens- und Arbeitseinstellung („sonniges Gemüt“) und der Umgang mit Fehlern, Misserfolgen und Rückschlägen.[14] Parallelen bezüglich der Fortbildungen von Frauen auf dem Weg in oder in Führungspositionen der Wirtschaft, sind hier festzustellen. (s. Kapitel 4.2.4; 4.3.5; 4.3.6)
Da der Anteil der nicht gewerkschaftlich organisierten BR-Mitglieder (inkl. Frauen) seit 1975 kontinuierlich ansteigt (1975: 17,5 %; 1998: 33,3 %; Niedenhoff, 1999), so dass aktuell vermutlich weit mehr als ein Drittel der BR-Mitglieder nicht organisiert ist und aus diesem Grund die Vorteile der gewerkschaftlichen Beratung in der BR-Arbeit nicht erhalten und nutzen kann.

---

[12] **Dianne Köster ist Referentin für Frauen- und Gleichstellungspolitik beim IG-Metall-Vorstand in Frankfurt am Main** vgl. Köster, D. (2003); Durchstarten statt durchwursteln – Kompetent im Betriebsrat S. 62
[13] vgl. Bosch, A.; Müller-Jentsch, W., Hrsg. (1997); Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität, S. 119-120
[14] vgl. Gantenberg, B.; Schneider, B.; Hans Böckler Stiftung, Hrsg. (2003), Chancen für Frauen! Gleichstellung im novellierten BetrVG, S. 21 (Verweis auf eine Broschüre der IG Metall: IG Metall, Hrsg. (2002), „Frauen in den Betriebsrat – Arbeitshilfe mit Tipps und Praxisbeispielen, Union Druckerei, Frankfurt am Main)

Die Betriebsratsvorsitzenden (Frauen und Männer) sind gegen Ende der 90er Jahre des 20. Jahrhunderts im Dienstleistungsbereich und im Verarbeitenden Gewerbe folgendermaßen organisiert:

- 78,1 % sind Mitglied in einer Gewerkschaft,
- 73,2 % in einer der DGB-Gewerkschaften
- 21,9 % ohne Gewerkschaftsmitgliedschaft
- 3 % in der DAG (seit Sommer 2001 ein Teil von ver.di)
- Alle anderen Gewerkschaften oder Gruppen sind bedeutungslos.[15] (Niedenhoff, 1999)

Michael Kittner (2007) kommt für das Jahr 2007 sogar auf 95 % nicht organisierter BR-Vorsitzender beiderlei Geschlechts.

Dennoch stellen Frauen im Jahr 2009 ca. ein Drittel der DGB-Mitglieder, sind also in einer der DGB Gewerkschaften organisiert. So z.B. bei ver.di, wo Frauen seit Sommer 2009 etwas mehr als die Hälfte aller Mitglieder stellen:

Gewerkschaft und Betriebsrat

	Frauen…	**Männer…**
	…stellen **32,35 %** der DGB Mitglieder (2009)	…**67,65 %**
	…stellen **50,4 %** der ver.di-Mitglieder (2009)	…**49,6 %**
	…stellen **38,18 %** (21.000) der ver.di-Vertrauensleute (2010; ver.di, 2010)	…**61,82 %**
	…stellen **0,72 %** der ver.di-Vertrauensleute (400) mit Sprecher-/Vorsitzendenfunktion, das sind 1,90 % der weiblichen Vertrauensleute (2010; ver.di, 2010)	…**90,28 %**

Nicht alle dieser Frauen sind BR-Mitglieder und auch nicht alle sind als Vertrauensleute gewerkschaftlich im Betrieb in die Vertrauensleute-/Betriebsgruppe eingebunden. Hier gibt es noch Potenziale, was die Gewerkschaft ver.di betrifft. Der Anteil der bei ver.di organisierten BR-Frauen ist der 45-50 % Durchschnittsgrenze schon näher als der gesamte Frauenanteil in den BR-Gremien. Je mehr Frauen aktiv sind, umso mehr kommen nach und nach dazu – in der Gewerkschaft als auch im BR. Aus Sicht der gewerkschaftlichen Betriebspolitik stehen die Betriebsräte im Zentrum, so Wolfram Wassermann (2003). BR-Mitglieder sind die Mittler zwischen den Beschäftigten, den Mitgliedern und den gewerkschaftlichen und betriebsrätlichen Inhalten und Zielsetzungen. Frauen in diesen Funktionen (BR-Mitglied, Gewerkschaftsmitglied, Vertrauensfrau, ggf. noch Mitglied in einer Tarifkommission oder anderen, innergewerkschaftlichen Gremien) sollte sich betriebsrätlich und gewerkschaftlich z.B. einsetzen für

- die Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern;
- die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit;

[15] vgl. Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung: Zusammenarbeit von Betriebsrat und Arbeitgeber, Kosten des Betriebsverfassungsgesetzes, Betriebsrats- und Sprecherausschusswahlen, S. 159

- die Bewertung der betrieblichen Gründe, die gegen eine Genehmigung der Teilzeitarbeit durch den Arbeitgeber sprechen (§ 8 Abs. 4 TzBfG) und sich für flexible Arbeitszeitmodelle einsetzen;
- als Betriebsrätin ihr Klärungsrecht bezüglich der zeitlichen Lage des Urlaubs nutzen;
- Entgeltgleichheit
- etc.

Themen, von denen einige im Alltag von Betriebsräten häufig auf der Strecke bleiben, was wiederum dafür sorgt, dass Geschlechterstereotype, wie in Stein gemeißelt bestehen bleiben, Frauen sich nicht auf den Weg in Führungspositionen machen können oder wollen. Auch Betriebsrätinnen hemmen etwaige Kandidatinnen in ihrem Vorhaben durch unzureichende Regelungen auf dem Gebiet (siehe unten: Hemmnisse auf dem Weg in den BR). Hier gilt es dringend aktiv zu werden und zu bleiben, damit der Teufelskreis durchbrochen werden kann.

Aida Bosch (1997) hat in ihrer Studie in IG-Metall-Betrieben Begründungen von Frauen gegen eine Kandidatur dargestellt, die als Barrieren aus der Warte der Frauen gewertet werden können:

- Doppelbelastung durch Familienarbeiten und Beruf und ein dadurch sehr eingeschränktes Zeitbudget von Frauen;
- in erster Linie Vertretung von „Normalarbeiter“ (hier gibt es nur wenige Frauen) durch den BR („kulturelle Barriere“);
- Facharbeiter/“Normalarbeiter“ spezifische Kommunikations- und Kooperationsformen, die mit weiblichen BR-Mitglieder wenig kompatibel sind und dazu führen, dass Frauen sich ausgegrenzt fühlen: keine richtige Einbeziehung in die formellen und informellen Kommunikationswege und damit Ausschluss aus den damit verbundenen Entscheidungen oder zumindest von deren Zustandekommen („kulturelle Barriere“);
- Einsatz z.B. im vermeintlich frauennahen Küchen- und Kantinenausschuss, nicht aber im Wirtschaftsausschuss; Betriebsrätinnen fühlen sich nicht zu unrecht falsch eingeschätzt und abgeschoben;
- Eine Ablehnung aufgrund des Geschlechtes zugewiesener Aufgaben durch die Frauen, wirkt wie ein Verstoß gegen ein gesellschaftliches Ritual und führt zu negativen sozialen Sanktionen und purem Unverständnis.[16]

Weitere Barrieren könnten aufgrund der Literaturrecherche z.B. folgende sein:

- mangelnde Akzeptanz von Frauen aufgrund ihres Geschlechts bzw. ihres „Frauseins“, was einen Verzicht auf eine Kandidatur, aber auch einen Rücktritt aus dem Gremium zur Folge haben kann;

[16] vgl. Bosch, A.; Müller-Jentsch, W., Hrsg. (1997); Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität, S. 118-119

- mangelnde Unterstützung durch das BR-Gremium, oder „alte Hasen“ und „alte Häsinnen“ bei der Einarbeitung in die neue (Führungs-)Position;
- fehlen weiblicher Vorbilder, denen Frauen nacheifern können und sehen, dass ein BR-Amt von einer Frau erfolgreich ausgefüllt werden kann und auf welche Art und Weise;
- das Fehlen von Mentoringprogrammen, Netzwerken, Coaching, Qualifikationen, klaren Zielsetzungen, einer guten Einstellung zur Sache, dem kreativen und konstruktiven Umgang mit Konflikten, Problemstellungen und Rückschlägen, etc.;
- mangelnde Unterstützung durch das BR-Gremium und dem Arbeitgeber bei der Umverteilung von Aufgaben, die während der BR-Tätigkeit nicht geleistet werden können;
- schlechte Stimmung (Streit) im BR-Gremium;
- keine oder mangelhafte Unterstützung für BR-Mitglieder, die Gewerkschaftsmitglieder sind, durch die zuständige Gewerkschaft.
- schwierige Verhandlungen, Einigungsstellenverfahren etc., mit dem Arbeitgeber;
- je nach Position im BR und Unternehmen, viel zusätzliche Arbeit und zeitliche Bindung;
- viele Schulungen sind erforderlich, viel Neues, große Anstrengungen kommen auf die Frau zu, insbesondere dann, wenn sie zum ersten Mal kandidiert oder zum ersten Mal eine Führungsfunktion im BR übernimmt.

Die oben aufgeführte Auflistung der Einstiegsbarrieren zeigt aller Wahrscheinlichkeit nach nur einen Ausschnitt der aus der Literatur und aus der Realität (Kapitel 9) ableitbaren Barrieren. Die genannten Hemmnisse können ernsthafte Folgen für die Frauen im Betrieb und die im Gremium verbleibenden Frauen haben, wenn Frauen sich nicht trauen zu kandidieren, weil sie zu viele, für sie nicht leistbare Aufgaben im BR vermuten. Der Preis ist ihnen zu hoch, das Risiko zu groß, der Mut verlässt sie.

Das Ziel muss sein, Hemmnisse abzubauen, denn: In Betrieben, in denen einige engagierte Frauen unter den freigestellten BR-Mitgliedern sind, kandidieren Frauen nach und nach in größerer Zahl für ein BR-Amt, es ziehen immer mehr Frauen nach. Sie eifern ihrem oder ihren weiblichen Vorbildern nach. (Bosch, 1997)

5.5 Ausblick

In den folgenden Kapiteln wird nun der im ersten Teil der Arbeit zusammengetragene theoretische Hintergrund mit tatsächlichen Gegebenheiten, die aus der Auswertung der Daten der WSI Betriebsrätebefragung 2008 stammen und Ergebnisse aus Problemzentrierten Interviews, die in Krankenhäusern und Stadtwerken in Schleswig-Holstein geführt wurden, abgeglichen.

Teil II:
Empirischer Teil

6 Leitfragen der Untersuchung

Diese Arbeit beschäftigt sich, wie aus dem ersten Teil der Arbeit bereits ersichtlich wird, grundsätzlich mit Frauen und den für, oder besser gesagt, gegen sie wirkenden Aufstiegsbarrieren auf dem Weg in Führungspositionen. (Kapitel 4) Im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit sollen auch die Hemmnisse und Barrieren, die für Frauen wirken, wenn sie in sich dafür entscheiden für den BR zu kandidieren und in ein BR-Gremium zu kommen, betrachtet werden. Die Vermutung ist, dass sie die Hemmnisse und Barrieren für Frauen auf dem Weg in eine Führungsposition oder in einer Führungsposition den Hemmnissen und Barrieren für Frauen auf dem Weg in ein BR-Gremium zu kommen und/oder dort eine Führungsposition zu bekleiden, ähneln.

Auf der einen Seite ist festzustellen, dass nicht immer ausreichend Frauen für die Betriebsratswahlen z.B. im Jahr 2010 kandidiert haben. Unter anderem konnte dadurch nicht in allen Unternehmen die Geschlechtergleichstellungsquote, wenn sie für Frauen als Geschlecht in der Minderheit hätte wirken sollen, umgesetzt werden.

Leitfragenblock 1:

Sind, bezogen auf die Beschäftigtenzahl des Unternehmens und seiner Zusammensetzung nach Geschlechtern, nun tatsächlich anteilig mehr Frauen bzw. Männer in den Betriebsratsgremien der WSI-Befragung (Daten aus 2008) als auch der Energieversorgung bzw. der Krankenhäuser vertreten?

Annahme 1:

Weder in allen Unternehmen in denen Frauen die Mehrheit der Belegschaft stellen noch in Unternehmen in denen sie nicht die Mehrheit stellen, sind sie gemäß ihrem Anteil an der Belegschaft vertreten.

Zum anderen stellen Frauen ca. ein Viertel aller Betriebsratsmitglieder und haben relativ selten den Vorsitz inne. Fast genauso selten, nehmen Frauen doch noch eher die Position der stellvertretenden Vorsitzenden ein. (Kapitel 2.3; 3.1.3)

Die Betrachtung der Literatur, die im Theorieteil der vorliegenden Arbeit Verwendung fand, hat ergeben, dass Frauen sich durchaus als machtbewusst, mutig, durchsetzungsfähig, leistungsfähig, qualifiziert, an Arbeitsinhalten interessiert und risikofreudig erweisen. Sie könnten ganz bestimmt für ein BR-Mandat kandidieren, sich wählen lassen und das gesetzlich geregelte betriebliche (Ehren-)Amt nach einer Einarbeitung erfolgreich ausfüllen.

Es gibt in der Führungskräfteforschung Ergebnisse, die zeigen, dass die familiäre Vorprägung Einfluss darauf hat, ob Frauen den Weg in die Führungsetagen von Unternehmen gehen. (Kapitel 4.1.4) Auch im ehrenamtlichen Bereich gibt es Forschungsergebnisse, die besagen, dass eine familiäre Vorprägung ausschlaggebend sein kann für Frauen, wenn es darum geht, den Weg ins Ehrenamt zu finden. (Kapitel 4.1.5.1)

Frauen gelten gemeinhin, sozusagen positiv stereotypisiert, als „Kümmererinnen“ und als die „Guten“, die ein moralisch unverwerfliches funktionales Extrarollenverhalten durch ein und im

Rahmen eines Ehrenamtes (Kapitel 4.1.5.1, 4.1.5.2, 4.1.5.3) an den Tag legen. Frauen setzen sich für ihr Umfeld, z.B. andere Beschäftigte im Unternehmen ein, und das mit aller Kraft und vollem Einsatz (fast) ohne Rücksicht auf (eigene) „Verluste“ oder Nachteile, die nach dem BetrVG gar nicht auftreten dürften, aber dennoch in der Praxis häufig nicht von der Hand zu weisen sind. Für sich selbst allerdings, so ein Stereotyp, setzen sie sich nur wenig ein: Frauen engagieren sich mehr für andere als für sich selbst.

Unterschiedliche Studien belegen, dass Mädchen und Frauen sich grundsätzlich mehr kümmern und helfen und dieses auch in einer höheren Qualität tun als Jungen und Männer. Unterschiede im Sozialverhalten von Männern und Frauen kann auf die unterschiedlichen sozialen Rollen, die sie ausfüllen, zurückgehen, für die sie unterschiedliche Fertigkeiten lernen.[1] Für die Dimension der mal mehr und mal weniger spontan erscheinenden Hilfsbereitschaft, des Extrarollenverhaltens, bedeutet dieses, dass Organistionsbürgerinnen mehr leisten als Männer: sie sind tatsächlich „Kümmererinnen“. Frauen zeichnen sich dadurch aus, dass sie, wie oben dargestellt, in erster Linie

- altruistisch (hilfsbereit) veranlagt sind. Sie sind auch
- gewissenhaft (mit dem Ziel etwas Gutes erreichen zu wollen),
- unkompliziert (pragmatisch und in kurzer Zeit),
- Rücksicht nehmend (in Absprache mit den BR-Mitgliedern und den Betroffenen) und
- eigeninitiativ (selbst Ideen entwickelnd) handelnd. (Kapitel 4.1.5.2)

Auch wenn Extrarollenverhalten und Leistungsbeurteilung signifikant positiv zusammenhängen, kommt eine bessere Leistungsbeurteilung für Frauen aufgrund von gezeigtem OCB im Arbeitsleben nicht unbedingt zustande. (Lovell et al., 1999) Anders als bei Männern wird ihr Extrarollenverhalten nicht so sehr als „Extra-“Leistung wahrgenommen und daher nicht unbedingt als besonders gut beurteilt. Die Autorinnen und Autoren mutmaßen, dass dieses Ergebnis darauf zurückzuführen ist, dass die Erwartung an Frauen als gesamte Gruppe ist, dass sie sich hilfsbereiter, höflicher/liebenswürdiger verhalten als Männer, und dass die Frauen in der Untersuchungsgruppe aufgrund dessen nicht besser bewertet wurden als ihre männlichen Kollegen.[2] Eine positive statistische Diskriminierung mit negativen Auswirkungen: Frauen als Gruppe verhalten sich auf bestimmte Weisen „extra“ gut, werden aber trotzdem nicht besser beurteilt, weil es sich bei dem was sie tun, aufgrund von positiven Stereotypen um eine Selbstverständlichkeit handelt.

Lovell et al. (1999) zeigen auch folgendes Resultat: Auf der Grundlage von Geschlechterstereotypen und damit verbundenen Erwartungen an die Gruppe der Frauen insgesamt, erhielten Frauen, alles in allem, aber höhere Bewertungen für als typisch weibliche zu bewertende Extratollenanteile. Für Anteile, die als männlich zu sehen sind, erhielten sie gleich hohe Be-

[1] vgl. Austin (1991); Bridges (1989); George; Carroll; Kersnick; Calderon (1998); Eagly (1987) in Lovell et al. (1999); Does Gender affect the link between OCB and Performance Evaluation?, S. 471
[2] vgl. Lovell et al. (1999); Does Gender affect the link between OCB and Performance Evaluation?, S. 476

wertungen wie die Männer oder neutrale Bewertungen.[3] (Lovell et al. (1999) geben an, dass diese Studie nicht auf alle Arbeitszusammenhänge und Arbeitsverhältnisse übertragbar ist. Aus Sicht der Autorin der vorliegenden Arbeit liegt die Vermutung nahe, dass eine Repräsentativität nicht gegeben ist.)

Erhalten Frauen eine bessere oder „extra" gute Rückmeldung aufgrund extra Leistungen oder nicht? Aufgrund dessen, dass es sich bei der Mitgliedschaft im BR um eine außergewöhnliche Stellung und Position im Unternehmen handelt (Extraversion), die als besonders von den Beschäftigten wahrgenommen wird, kann davon ausgegangen werden, dass die in dem Zusammenhang erbrachten Leistungen ebenfalls gesondert wahrgenommen und beurteilt werden. Hiermit ist soziale Anerkennung verbunden.

Wie in Kapitel 4.1.5.2 dargestellt, handelt es sich bei der BR-Arbeit, aus der Warte normaler Beschäftigter betrachtet, in Gänze um Extrarollenverhalten, begonnen bei der Kandidatur. In der Rolle als Betriebsrätin bzw. Betriebsratsmitglied ist wiederum Extrarollenverhalten enthalten. Eine freiwillige Sache, die getan oder unterlassen werden kann – gewissermaßen ohne persönliche Vor- oder Nachteile für den Einzelnen oder die Einzelne.

BR-Arbeit und somit der freiwillige ehrenamtliche Einsatz für die Beschäftigten im Betrieb kann soziale Anerkennung, für eine interessante, herausfordernde und helfende Arbeit, für die sich engagierende Frau bedeuten. Soziale Anerkennung könnte in diesem Zusammenhang als positive Leistungsbeurteilung durch die Beschäftigten verstanden werden.

Bei typischen Frauenberufen z.B. als Krankenschwester (Gesundheits- und Krankenpflegerin), Hotelfachfrau, im Handel oder nach dem Abschluss des BWL-/Jura-/Medizin- oder Pädagogik-Studiums, ist die soziale Anerkennung durch die Menschen, denen geholfen wird oder wegen der guten Sache, die Frau verfolgt, zumeist sehr hoch. Trotz allem schlägt sie sich nicht in einer so hohen und guten Leistungsbeurteilung nieder, dass Entgeltdefizite zu typischen Männerberufen zumindest anteilig hierdurch ausgeglichen werden würden.

Bei Berufen, die eine hohe soziale Anerkennung bieten, geht das in Kauf nehmen von Entgeltdefiziten einher, wie aus dem Gender Pay Gap (Kapitel 3.1, Durchschnittliche Einkommen von Frauen, geschlechterbezogene Entgeltungleichheit) und aus Robert H. Franks Darstellungen (Kapitel 4.1.5.3) zu erkennen ist.

Soziale Anerkennung scheint – ungerechter Weise – ein Teil des Entgeltes in typischen Frauenberufen auszumachen. Frauen tauschen also soziale Anerkennung gegen Geld – sie muss ihnen viel bedeuten, denn sie lassen es zu, dass sie aufgrund dessen finanzielle Einbußen erleiden.

Extrarollenverhalten zu zeigen, gekoppelt mit dem Einstreichen sozialer Anerkennung, sollte zu einer Erhöhung der persönlichen Zufriedenheit führen. Das Engagement in einem BR,

[3] vgl. Lovell et al. (1999); Does Gender affect the link between OCB and Performance Evaluation?, S. 476

könnte das Defizit an vielleicht nicht erhaltener sozialer Anerkennung für die normale zu leistende Arbeit, anteilig schließen oder die gesamte soziale Anerkennung (Anerkennung aus arbeitsvertraglich geschuldeter Arbeit plus BR-Arbeit) vielleicht erhöhen. Dieses Ergebnis könnte aus Sicht von Frauen ein Grund mehr sein, sich im BR-Gremium zu engagieren.[4]

Folgerichtig müsste Frauen, etwas überspitzt dargestellt, die BR-Arbeit liegen. Sie müssten die BR-Wahlen zu *ihrem* Thema erklären, die Wählerlisten und die BR-Gremien stürmen, als auch wild entschlossen die Vorsitzenden- oder stellvertretende Vorsitzenden-Funktionen übernehmen, um richtig viel für alle im Unternehmen zu erreichen und die betriebliche Welt z.B. in Form von Arbeitsbedingungen zu verbessern, mitzugestalten[5] und Gutes zu tun. Sie müssten sich in den Führungspositionen der BR-Gremien insbesondere dort wiederfinden, wo männliche Beschäftigte in der Minderheit sind und Frauen die Mehrheit stellen. Tun sie aber nicht. Noch nicht einmal dort.

Es funktioniert so anscheinend nicht, warum? Sollte das positive Stereotyp des „kümmern wollens“ für andere und das altruistische Verhalten trotz wissenschaftlicher Belege eine Mär sein? Gibt es doch nicht so viel soziale Anerkennung wie vermutet oder hat sie nicht die hohe Priorität, die ihr hier durch „die Brille“ von Frauen betrachtet beigemessen wird?

Sind es Barrieren und Hemmnisse, die den Einstieg von Frauen in die BR-Arbeit verhindern?

In der Literatur finden sich Hemmnisse und Barrieren für Frauen in ehrenamtlichen Positionen (keine BR-Mitgliedschaft) genannt. Hierzu zählen die Vereinbarkeit von Familie, Haushalt, Kindern, Partner und Erwerbstätigkeit mit dem Ehrenamt. Daher werden Frauen häufig erst dann intensiver aktiv, wenn sie erwachsene Kinder haben; vorher geht nichts, wenn der Partner ihnen nicht den Rücken frei hält; die Konkurrenz und/oder mangelhafte bis fehlende Unterstützung durch Frauen; Geschlechtsspezifische Hindernisse; Hürden wg. des Geschlechts, wegen des Frauseins; Leistungsfähigkeit und Durchsetzungsvermögen werden in Frage gestellt; männlich geprägte Strukturen, Männer mobben Frauen; ungünstige Sitzungszeiten während üblicher Bürozeiten und zu hohe Ansprüche von Frauen an ihre Arbeit im Ehrenamt. Auch nicht gefragt worden zu sein, was auch im Führungskräftebereich der Wirtschaft zu finden, ist hier nachweisbar („Tanzstundensyndrom“). Die Aufstiegs- oder Einstiegsbarrieren ähneln denen im beruflichen Bereich sehr. Sie werden von den Frauen aber eher als Herausforderungen betrachtet und „sportlich“ angegangen, genauso wie eine Führungsposition im ehrenamtlichen Bereich als persönliche Herausforderung bewertet wird.

Einige dieser Barrieren dürften im Zusammenhang mit der betriebsrätlichen Tätigkeit ad absurdum geführt werden, da die Arbeit im Rahmen einer Freistellung üblicherweise während der normalen Arbeitszeit der Beschäftigten stattfindet. Schwierigkeiten gibt es z.B. in Schichtbetrieben in denen Arbeitszeitverlegungen erforderlich werden, die aber möglich sind

[4] **Entgelteinbußen durch BR-Arbeit dürfen nicht entstehen. Sie sind gesetzlich untersagt.**
[5] **Je nach Rolle und Norm, Kapitel 4.1.5.2, Abbildung 403**

– ob sich die Kinderbetreuung verlegen lässt, wenn „mann“ bzw. „frau“ auf sie angewiesen ist, erweist sich als fraglich. Mehrfachrollen und daraus bedingte Restriktionen erschweren die Durchführung der BR-Arbeit.

So wie Hemmnisse, denen Frauen in Ehrenämtern begegnen denen ähnlich sein werden, die Frauen auf dem Weg in den BR oder in BR-Gremien begegnen, können auch Frauen in Führungspositionen oder auf dem Weg dorthin ähnliche Barrieren erleben, die in Kapitel 4 der vorliegenden Arbeit herausgestellt wurden. (Für die Zusammenfassung siehe Kapitel 4.4)

So könnten Frauen, wenn sie alleine in einem männlich besetzten Gremium arbeiten, wie Token Women behandelt werden. Sie könnten, wie von Aida Bosch (1997) beschrieben und im Token-Women-Bereich üblich, Ausgrenzung aus der Kommunikation im Gremium und damit aus informellen Beschlussvorbereitungen erfahren. Frauen könnten ausgegrenzt werden, weil man ihnen Qualifikationsdefizite, ihr „Frausein“ und eine geringe Konfliktaffinität vorhält – ein BR-Mitglied zeichnet sich vielleicht, genau wie eine Stelle eines Managers, durch männliche Attribute aus. Ein BR-Mitglied ist als Ideal betrachtet so „fit“ und so „gut davor“ wie ein Manager, was insbesondere für die Vorsitzende oder den Vorsitzenden gilt.

Da aber nicht von einer „typenreinen“ Verteilung der typischen Verhaltensweisen von Männern und Frauen gesprochen werden kann[6] (Friedel-Howe, 1990) ist es durchaus möglich, dass Frauen, wie von Männern erwartet, selbstsicher, aktiv, konkurrenzfreudig, leistungsorientiert, rational, tatkräftig etc., insgesamt durchsetzungsstark auftreten. Die Frage ist nur ob sie eventuell auftretende soziale Sanktionierungen aushalten oder zu kontern wissen. Hält man ihnen dieses als typisch männlich attributierte Verhalten vor und sie ziehen sich in ihr Schneckenhaus zurück oder treten sogar zurück, weil sie dieses als mangelnde Akzeptanz ihrer Person als Frau interpretieren. Und die nächste Frage ist, ob die Frauen, die nicht im BR mitarbeiten möchten vielleicht konfliktscheu sind, oder sich „nur“ diese zusätzliche Belastung, zusätzlich zu ihrer Arbeit und anderen privaten Dingen, nicht aufhalsen möchten. Vielleicht möchten sie sich auch nicht unbeliebt machen und andere nicht vor den Kopf stoßen. Frauen gehen daher Konflikten lieber aus dem Weg.

Eine Frau im BR-Gremium: kann sie das schaffen und die Leistung bringen? Und das alles parallel zu Familie, Beruf und Kindern oder Pflege? Hier könnten alle Geschlechterstereotype bemüht werden, die auch bei den weiblichen Führungskräften herangezogen werden. Konflikte im Gremium und natürlich immer wieder in Fragen der Durchsetzung inhaltlicher Ziele, auch mit dem Arbeitgeber, sind vorprogrammiert. Rückgrad, Geschicklichkeit und Durchsetzungsvermögen sind erforderlich. Hier kann sich die Unterstützung „älterer“ BR-Mitglieder oder die Unterstützung der zuständigen Gewerkschaft (bei gewerkschaftlich organisierten weiblichen BR-Mitgliedern) als hilfreich erweisen.

[6] Friedel-Howe, H. (1990); Zusammenarbeit von männlichen und weiblichen Fach- und Führungskräften, S. 22

Die Geschlechtergleichstellungsquote bringt zwar Erfolge und eine Verbesserung des Frauenanteils (Kapitel 3), sorgt aber (noch) nicht dafür, dass, in der dritten BR-Wahl nach der Novellierung des BetrVG im Jahr 2010, Frauen überall der Quote entsprechend (§ 15 Abs. 2 BetrVG) in den BR vertreten sind. Warum ist das so? Welche Gründe mag es dafür geben, dass Frauen nicht kandidieren und sich nicht im BR engagieren? Zur näheren Klärung dieser Leitfragestellung dienen die zu bestätigenden oder zu verwerfenden Annahmen im Leitfragenblock 2.

Leitfragenblock 2:
Warum kandidieren Frauen nicht für den Betriebsrat?

Annahme 2:
Frau ist nicht gefragt worden, ob sie kandidieren und im BR mitarbeiten möchte.

Annahme 3:
Frauen neigen dazu, sich eher für andere einzusetzen, als für sich selbst, wollen jedoch oft nicht im Vordergrund stehen. Sie sind daher, selbst wenn sie im Unternehmen den Mehrheitsanteil an der Belegschaft stellen, nicht gemäß ihrem Anteil an der Belegschaft im Betriebsrat vertreten.

Annahme 4:
Frauen kandidieren nicht für den Betriebsrat aufgrund von Hemmnissen oder Barrieren wie z.B. Vereinbarkeitsproblemen (BR-Arbeit mit Beruf, Familie, Kinder, Pflege), wenig Akzeptanz wegen ihres Frauseins, aufgrund von Konfliktscheue etc. die z.B. auch bei Frauen auf dem Weg in oder in Führungspositionen zu finden sind.

Annahme 5:
Frauen sind nicht bereit den Preis für diese zusätzliche Aufgabe zu zahlen, in die sie (neben ihrer arbeitsvertragliche geschuldeten Leistung) Kraft und Zeit investieren müssen.

Annahme 6:
Frauen sind der Ansicht, dieser Aufgabe z.B. aufgrund mangelnder Qualifikationen (Schulungsangebote), dem nicht so geübten Umgang mit Konflikten etc. nicht gerecht werden zu können. (Selbststereotypisierung)

Annahme 7:
Frauen kandidieren nicht, weil sie damit rechnen, keine Unterstützung von der im Betrieb vertretenen Gewerkschaft zu erhalten. Sie sind der Auffassung, dass die zuständige Gewerkschaft in Form von hauptamtlichen Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertretern und ehrenamtlichen Vertrauensleuten im Betrieb kein besonderes Augenmerk darauf legen, Frauen in BR-Gremien zu integrieren und sie zur Kandidatur zu animieren.

Annahme 8:
Die Kandidatur einer Frau für den BR ist davon abhängig, ob es eine Betriebsratsvorsitzende (Frau) oder einen –vorsitzenden (Mann) gibt.

Annahme 9:
Die soziale Vorprägung durch die Familie, z.B. die Vorbildfunktion der Eltern bzw. das nähere Umfeld der Frau oder eine absolvierte JAV-Tätigkeit haben keinen Einfluss auf die Kandidaturneigung von Frauen.

Annahme 10:
Das Verhalten der BR-Vorsitzenden, die den potenziellen Kandidatinnen gegenüber eine Vorbildfunktion haben, ist mit ausschlaggebend dafür, ob Frauen sich für eine Kandidatur entscheiden oder davon ablassen.

Je größer der Betrieb ist, desto mehr Frauen sind üblicherweise darin beschäftigt und umso mehr Möglichkeiten bestehen, den Versuch zu unternehmen eine Frau für das BR-Gremium und die Arbeit dort zu begeistern und sie zu fragen, ob sie kandidieren möchte. Vielleicht kandidiert sie von sich aus, weil sie die Interessenvertretungsarbeit für die Beschäftigten als sehr wichtig ansieht und diese mitgestalten möchte. Wie zu Beginn dieses Kapitels und in Kapitel 3 und 4 beschrieben, ist ein Aufwärtstrend zu verzeichnen, was die Frauenanteile im BR und die Anteile der Vorsitzenden und stellvertretenden Vorsitzenden angeht. Dieser wird sich aller Wahrscheinlichkeit nach bei den nächsten Wahlen fortsetzen und darüber hinaus auch, denn je mehr Frauen im BR-Gremium vertreten sind, dort auch in Führung gehen, in Freistellung erfolgreiche, vorbildliche Arbeit leisten und Vorbilder sein können für andere Frauen, umso mehr Frauen kommen nach Aida Bosch (1997) dazu. Langsam aber kontinuierlich wird sich etwas ändern und die BR „weiblicher“ werden. Dann gibt es dort, wie im Führungskräftebereich, immer mehr Frauen, die Vorbilder für Frauen sein können, was sich positiv auf die Anzahl der Kandidatinnen auswirken könnte. (Kapitel 4.2.4)

Nun gibt es zwei Möglichkeiten, und zwar, dass immer mehr Frauen in den BR sich nicht unbedingt für gleichstellungspolitische Themen, z.B. flexible Arbeitszeitmodelle zur besseren Vereinbarkeit von Familie, Pflege, Erwerbstätigkeit und Privatleben einsetzen. Hierdurch würde sich die Situation der Frauen in den Betrieben und auch derer, die ggf. Interesse hätten für den BR zu kandidieren, aber eine Kandidatur aus dem Vereinbarkeitshemmnis heraus scheuen, nicht verbessern. Das Gegenteil wäre ebenfalls möglich.

Leitfragenblock 3:
Ist davon auszugehen, dass sich das erforschte Ergebnis zukünftig ändern wird? Welche Auswirkungen zeigen sich? Gibt es überhaupt welche?

Annahme 11:
Auch dort, wo Frauen gemäß ihrem Anteil vertreten oder überhaupt im BR-Gremium vertreten sind, werden keine oder kaum frauenspezifische Themen behandelt. Diese Themen werden von Frauen als nicht so wichtig erachtet, als dass sie in die BR-Arbeit eingebracht werden sollten oder sie kennen diese gar nicht. Frauen behandeln eher leidenschaftlich männerspezifische Themen als die, sie selbst betreffenden Inhalte.

Die oben aufgeführten drei zentralen Leitfragenblöcke mit den dazugehörigen neun Annahmen werden im Rahmen der Daten der WSI Betriebsrätebefragung 2008 (Kapitel 7) und der Interviews mit den zwölf Frauen aus den Unternehmen der Energieversorgung (Stadtwerke) und den Krankenhäusern in Schleswig-Holstein (Kapitel 8 und 9) bearbeitet.

7 Hemmende und fördernde Faktoren der BR-Mitarbeit von Frauen: eine Sekundäranalyse

7.1 Die WSI-Betriebsrätebefragung 2008

Im Auftrag des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung hat das Institut für angewandte Sozialwissenschaft GmbH (infas) die Betriebsrätebefragung 2008 durchgeführt. Diese für Branchen und Betriebsgrößen repräsentative Studie liefert umfassende Ergebnisse zur Vertretungsarbeit der Betriebsräte in Unternehmen in Deutschland.

Seit 2005 wird diese regelmäßig alle zwei Jahre, eigentlich als Betriebs- und Personalrätebefragung durchgeführte Untersuchung, als telefonische Befragung unter Zuhilfenahme eines standardisierten, programmgesteuerten Online-Fragebogens (Computer Assisted Telephone Interviewing (CATI)) als auch eines schriftlichen oder online verfügbaren Dropp-off-Fragebogens durchgeführt.[1]

„Bei CATI-Erhebungen wird der Fragebogen als computergestütztes Instrument für den Interviewer über die Befragungssoftware eingespielt. Sämtliche Fragetexte und Antwortskalen werden auf dem Bildschirm während des Interviews eingeblendet und müssen der Zielperson durch den Interviewer vorgelesen werden. Interviewerhinweise erscheinen für den Interviewer zusätzlich und dienen der Unterstützung bzw. dem Hinweis auf erlaubte Erläuterungen bei Nachfragen.

Filteranweisungen werden im Programm hinterlegt und regeln die Steuerung durch den Fragebogen, so dass der Interviewer davon entlastet ist.“[2]

Auf den Einsatz von Dropp-off-Fragebögen wird häufig bei persönlich-mündlichen Befragungen zurückgegriffen, um einerseits eine Verkürzung des eigentlichen Befragungsgesprächs zu erreichen, indem der Befragte diesen Fragebogen erst im Anschluss an die Befragung ausfüllen und anschließend zurücksenden soll. Andererseits werden in dieser Art von Fragebogen sensible Fragestellungen ausgelagert, bei denen somit die Einflussmöglichkeit der Interviewer ausgeschlossen werden kann.[3]

Die Basiserhebung fand vom 11.09. bis zum 30.11.2007 statt, der Dropp-off-Fragebogen zur Beschäftigungsstruktur konnte bis Januar 2008 zurückgesandt werden. Insgesamt gab es 2.070 auswertbare Interviews von einer durchschnittlichen Dauer von 55,2 Minuten (Erhebungsumfang „Basis“), davon waren 1.329 auswertbare Dropp-off-Fragebögen.[4]

[1] vgl. Institut für angewandte Sozialwissenschaft GmbH (infas), Hans-Böckler-Stiftung (HBS), Hrsg. (2008); WSI Betriebsrätebefragung 2008, Methodenbericht, S. 6-8
[2] Institut für angewandte Sozialwissenschaft GmbH (infas), Hans-Böckler-Stiftung (HBS), Hrsg. (2008); WSI Betriebsrätebefragung 2008, Methodenbericht, S. 18, Zeile 16-23
[3] vgl. infas, HBS, Hrsg. (2008); WSI Betriebsrätebefragung 2008, Methodenbericht, S. 19
[4] vgl. infas, HBS, Hrsg. (2008); WSI Betriebsrätebefragung 2008, Methodenbericht, S. 9

Die Bruttostichprobe (n = 67.007) wurde aus der Betriebsstättendatei der Bundesagentur für Arbeit (BA) ausgewählt, wobei die Gesamtheit der Betriebe nach Wirtschaftsbereichen und Größenklassen geschichtet wurde. Hierzu gab das WSI einen Auftrag an die BA.[5] Die Telefonnummern der gezogenen Betriebe mussten separat ermittelt werden, da die Datei der BA keine Information hierzu enthält. Hiernach standen 46.380 Adressen inklusive Telefonnummern (69,2 % der gezogenen Adressen) für den Feldeinsatz zur Verfügung.[6]

Optimierungsüberlegungen ergaben, dass für 2.000 realisierte Interviews gut 25.000 Adressen notwendig wären. Es wurden weitere 14.411 Adressen für weitere 1.250 Interviews hinzugenommen (Panelaufsatz).

Der nun folgende Screeningprozess fand bei der Kontaktaufnahme zu den Betrieben statt. Hierbei wurden alle Telefonnummern ohne Betriebe ausgesondert, z.B. in Konkurs befindliche Unternehmen oder Betriebe, die nicht zur freien Wirtschaft gehörten. Hingegen wurden Betriebe z.B. im Bereich „öffentliche und sonstige private Dienstleistungen“ oder „Kredite und Versicherungen“ hinzugenommen, wenn sie die Frage zur Zugehörigkeit zur freien Wirtschaft positiv beantworteten. In diesem Prozess, konnte während der persönlichen Kontaktaufnahme in 7.810 Betrieben ein Betriebsrat identifiziert werden.[7]

Die WSI-Betriebsrätebefragung umfasste folgende Themenbereiche:

A. Allgemeine Angaben
B. betriebliche Probleme
C. betriebliche Gestaltungsbereiche
    C1. Beschäftigung
G. Beschäftigung von Leiharbeitnehmern
F. Namenslisten bei Massenentlassungen
    C2. Umstrukturierungen/ Standortverlagerungen/ Ausgliederungen
    C3. Arbeitszeit
    C4. Lohn, Gehalt, Entgelt
    C5. Tarifbindung
D. Betriebsrat, Belegschaft, Arbeitgeber, Gewerkschaft
E. Größe, Struktur der Organisation des Betriebsrats

Mit freundlicher Genehmigung des WSI wurden der Autorin der vorliegenden Arbeit die erhobenen Daten der Betriebsrätebefragung 2008 als SPSS-Datensätze (Statistical Package for the Social Sciences) zur eigenen Auswertung zur Verfügung gestellt.

Anhand dieser Daten wurde der Fragestellung nachgegangen, welche Rahmenbedingungen in Betrieben die Mitarbeit von Frauen in Betriebsräten hemmen oder fördern. Aus dem Erhe-

[5] vgl. infas, HBS, Hrsg. (2008); WSI Betriebsrätebefragung 2008, Methodenbericht, S. 12
[6] vgl. infas, HBS, Hrsg. (2008); WSI Betriebsrätebefragung 2008, Methodenbericht, S. 13
[7] vgl. infas, HBS, Hrsg. (2008); WSI Betriebsrätebefragung 2008, Methodenbericht, S. 15

bungsinstrument „Fragebogen 2007“ der WSI-Befragung 2008 und den genannten Themenbereichen wurden dazu insbesondere die Abschnitte

- B. Betriebliche Probleme,
- C1. Beschäftigung,
- C3. Arbeitszeit,
- C5. Tarifbindung,
- D. Betriebsrat, Belegschaft, Arbeitgeber, Gewerkschaft und
- E. Größe, Struktur der Organisation des Betriebsrats[8]

deren Fragen an alle Betriebsräte gestellt wurden, genutzt.

Die Auswertung der überlassenen Daten erfolgt mit Version 17 und im weiteren Verlauf der Arbeit mit Version 18 von SPSS.[9] (Bühl, 2010) Für die Deskription der aus der Betriebsrätebefragung genutzt Variablen wurden Häufigkeitstabellen und Kreuztabellen für deren bivariate Darstellung genutzt. Die darauf aufbauende Modellierung der Einflussfaktoren auf die Betriebsrätebeteiligung von Frauen erfolgte anhand multivariater Regressionsanalysen.[10] (Leonhard, 2009)

7.2 Empirische Befunde aus den Sekundäranalysen der WSI-Befragung

7.2.1 Ergebnisse der deskriptiven Analyse

Frauen im Betriebsratsgremium

Am häufigsten gibt es in der Stichprobe mittlere Betriebe mit 50 bis 249 Beschäftigten, gefolgt von Großbetrieben mit 250 Beschäftigten und mehr. Klein- und Kleinstbetriebe machen insgesamt 26,5 % aller Betriebe in der Stichprobe aus. Aus den späteren multivariaten Analysen werden die fünf Kleinstbetriebe mit unter 10 Beschäftigten herausgenommen. (Tabelle 701A[11])

In etwas mehr als einem Drittel der Unternehmen (37,8 %) stellen Frauen 50 % der Beschäftigtenzahl und mehr, in etwas weniger als einem Drittel der Unternehmen (30,4 %) stellen sie 20 bis unter 50 % der Beschäftigten und in 18,4 % der Unternehmen stellen sie 10 bis unter 20 % der Beschäftigten. In 13,3 % der Unternehmen beträgt der Frauenanteil 0 bis unter 10 %. (Tabelle 702A)

Am häufigsten gibt es Betriebsräte mit 1-3 Mitgliedern (29,4 %) mit 5 bis 50 wahlberechtigten Arbeitnehmern (Kleinstbetrieb und Kleinbetrieb), gefolgt von Betriebsräten mit 6-10 Mitgliedern (27,6 %, 101 bis 400 wahlberechtigte Arbeitnehmern, mittlerer Betrieb/Großbetrieb) und Gremien mit 11-15 Mitgliedern (19,0 %, 401-1.500 wahlberechtigte Arbeitnehmer Großbe-

[8] vgl. infas, HBS, Hrsg. (2008); WSI Betriebsrätebefragung 2008, Methodenbericht, S. 17
[9] vgl. Achim Bühl. SPSS 18. Einführung in die moderne Datenanalyse. München: Pearson Studium
[10] vgl. Rainer Leonhart. Lehrbuch Statistik, 2. überarb. und erw. Ausgabe, Bern: Hans Huber Verlag 2009
[11] Die Tabellen an deren Nummer sich ein „A“ anschließt befinden sich in **Anhang 7.1**.

trieb). Mittlere Betriebe mit 4-5 Betriebsratsmitgliedern und 51-100 wahlberechtigten Arbeitnehmern machen in der Stichprobe des WSI 16,7 % aus und Großbetriebe mit mehr als 15 Gremienmitgliedern (1.501-2.000 und mehr wahlberechtigte Arbeitnehmer in Großbetrieben) machen 7,3 % aus. (Tabelle 703A)

Tabelle 704: Anteil Frauen im Betriebsratsgremium, klassifiziert

Anteil Frauen im Betriebsrat	Häufigkeit	gültige %	Ranking
bis unter 10 %	383	18,5	3
10 bis unter 20 %	165	8,0	4
20 bis unter 50 %	997	48,2	1
50 % und mehr	**523**	**25,3**	2
gesamt	2068	100,0	-

Quelle: eigene Darstellung; Berechnungen: Dr. Enno Swart (2010/2011), Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg; Datenmaterial WSI 2008

In knapp der Hälfte der befragten Betriebe (48,2 %), stellen Frauen zwischen 20 und 50 % der BR-Mitglieder. In gut einem Viertel der Betriebe (25,3 %) stellen sie mehr als die Hälfte der BR-Mitglieder. (Tabelle 704)

Führungspositionen der Frauen in den Gremien

Frauen haben nur in 22,1 % (Männer: 77,9 %) der untersuchten Betriebsräte den Vorsitz inne, d.h. fast 3,5 mal so viele Männer haben einen Vorsitz inne wie Frauen. (Tabelle 705)

Tabelle 705: Geschlecht der bzw. des Betriebsratsvorsitzenden

	Häufigkeit	gültige %
Mann	1612	77,9
Frau	**457**	**22,1**
weiß nicht	1	0,0
gesamt	2070	100,0

Quelle: eigene Darstellung; Berechnungen: Dr. Enno Swart (2010/2011), Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg; Datenmaterial WSI 2008

Zur Anzahl und zum Geschlecht der stellvertretenden Vorsitzenden wurden keine Daten erhoben.

Betriebsratsmitglieder und Gewerkschaft

In 52,0 %, also in mehr als der Hälfte der befragten Betriebe (1.074 von 2.070), sind 1-5 Betriebsratsmitglieder in DGB-Gewerkschaften organisiert. In 278 befragten Betrieben sind gar keine BR-Mitglieder in DGB-Gewerkschaften organisiert. Sechs bis zehn DGB-Mitglieder gibt es in 19,4 % der befragten Betriebe (401). 11-15 Mitglieder in 9,6 % der Betriebe, die befragt wurden.

Deutscher Beamtenbund (dbb), Die unabhängige Arbeitnehmervertretung (AUB) und Christlicher Gewerkschaftsbund (CGB) spielen fast keine Rolle: mehr als die Hälfte der befragten Betriebe (82,5 %) geben an, dass kein BR-Mitglied einer dieser Organisationen angehört.

70,4 % der Betriebe sagen aus, dass ein bis fünf BR-Mitglieder gar nicht in einer die Arbeitnehmer vertretenden Organisation Mitglieder sind. Sechs bis zehn BR-Mitglieder in 16,7 % (231) der befragten Betriebe sind ebenfalls nicht gewerkschaftlich organisiert. (Tabelle 706A)

Insgesamt gesehen sind in 61,7 % der Betriebe zu mehr als 50 % der BR-Mitglieder in DGB-Gewerkschaften organisiert. In 20,6 % der Betriebe sind 20 bis unter 50 % der BR-Mitglieder organisiert, 17,9 % der Betriebe bis unter 20 % der ehrenamtlichen BR-Mitglieder. (Tabelle 707A)

Freistellung gem. § 38 BetrVG

In knapp zwei Drittel aller Betriebe (62,9 %) sind lediglich bis 10 % der BR-Mitglieder teilweise von ihrer Tätigkeit für die BR-Arbeit gem. § 38 BetrVG freigestellt (Tabelle 708). Nur in jedem 7. Betrieb sind mehr als die Hälfte der BR-Mitglieder teilweise freigestellt.

Tabelle 708: Teilfreistellung, klassifiziert

Anteil aller befragten Betriebe in %	Häufigkeit Teilfreistellung	gültige %	Ranking
bis max. 10 %	894	62,9	1
bis max. 20 %	204	14,4	2
bis max. 50 %	122	8,6	4
mehr als 50 %	201	14,1	3
gesamt	1421	100,0	-

Quelle: eigene Darstellung; Berechnungen: Dr. Enno Swart (2010/2011), Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg; Datenmaterial WSI 2008

Ähnliche Werte ergeben sich für die Anteile voll freigestellter BR-Mitglieder gem. § 38 BetrVG. (Tabelle 709)

Tabelle 709: Vollständige Freistellung, klassifiziert

% aller befragten Betriebe	Häufigkeit vollständige Freistellung	gültige %	Ranking
bis max. 10 %	830	58,5	1
bis max. 20 %	423	29,8	2
bis max. 50 %	149	10,5	3
mehr als 50 %	18	1,3	4
gesamt	1420	100,0	-

Quelle: eigene Darstellung; Berechnungen: Dr. Enno Swart (2010/2011), Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg; Datenmaterial WSI 2008

Am häufigsten wird der Freistellungsanspruch gem. § 38 BetrVG genau ausgeschöpft (48,5 %). Es gibt Betriebsräte, die die Freistellungen nicht vollständig ausschöpfen (28,7 %) und andere 21,1 % können mehr BR-Mitglieder freistellen als gesetzlich vorgesehen. (Tabelle 710A)

Themen des Betriebsrats

Der Betriebsrat befasst sich in seiner Amtszeit mit einer Vielzahl von Themen, die ihm durch die Beschäftigten oder dem Arbeitgeber aufgegeben werden, mit denen er sich aufgrund gesetzlicher Vorschriften befassen muss, oder die er selbst als Handlungsfelder für sich erkennt und in Angriff nimmt.

Für die vorliegende Arbeit ist die Frage interessant, ob frauenspezifische Themen behandelt werden, also, ob sich der BR mit Themen beschäftigt, die insbesondere die Arbeits- und Lebenswelt von Frauen betreffen. Hierbei ist es auch interessant zu sehen, mit welcher Intensität der BR sich diesen Themen widmet.

Aufgrund der Ergebnisse aus dem Theoriekapitel 4 können Themenbereiche rund um Arbeitszeit, Gleichstellung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf als auch Frauenförderung von besonderem Interesse sein. Resultate aus der Sekundäranalyse werden daher mit einem Schwerpunkt bezüglich dieser Themengebiete dargestellt.

Für Frauen sind auch Themengebiete rund um die Aus- und insbesondere der Weiterbildung interessant, wenn sie sich beruflich entwickeln wollen oder/und auf dem Weg in Führungspositionen sind. Daher wird auch dieser Themenbereich in der Auswertung der WSI-Betriebsrätebefragung 2008 in der vorliegenden Arbeit beleuchtet.

Aufgrund des Gender Pay Gap bzw. geschlechtsspezifischer Entgeltunterschiede (Kapitel 3.1) hat der BR die Pflicht, dafür Sorge zu tragen, dass gesetzliche Vorschriften, z.B. gegen Diskriminierungen[12] und Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen (§ 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG) eingehalten werden. Deshalb ist auch das Thema Eingruppierung (§ 80 Abs. 1, Satz 1 BetrVG) von Interesse, da sich hier ein Weg öffnet, der dazu führen kann, ggf. Unterschiede zwischen Männern und Frauen aufzuheben oder zumindest zu verkleinern. Eine Benachteiligung kann somit abnehmen oder bestenfalls, wenn sie überhaupt vorhanden war, gänzlich verschwinden. Bei Verstoß gegen ein gesetzliche Regelung, einen Tarifvertrag o.ä. kann der BR die Zustimmung zu der, durch den Arbeitgeber initiierten Maßnahme, z.B. Eingruppierung verweigern (§ 99 Abs. 2 Nr. 1 BetrVG).

Aktive „Selbstführsorge“[13] und Vertrauensarbeitszeit[14] (Kapitel 4., Ehrgeiz und Wille der Frauen/Karriereambivalenz; Kapitel 4.3.7, Vereinbarkeit und Arbeitszeit) sind in der Wirt-

[12] Inhalte zu den Regelungen in Kapitel 4.2.2, Geschlechterstereotype

[13] **Die aktive „Selbstfürsorge“ wird zur Aufgabe der Beschäftigten mit der viele überfordert sind. Auch das Verhältnis von Berufsleben und Privatsphäre wird in Mitleidenschaft gezogen. „Die modische Rede von der Work-Life-Balance zeigt das Problem zwar an, trägt aber kaum etwas zu seiner Lösung bei.“** vgl. Voß, G. G.; Haubl, R.; Möller, H.; Schiersmann, C.; Hrsg. (2009); Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen – Arbeit und Leben in Organisationen 2008, S. 7, Zeile 20, rechte Spalte

[14] **Lt. BMFSFJ (2006) müssen die Beschäftigten ihre Arbeitszeit zunehmend eigenverantwortlich regulieren müssen, da sie getroffene Zielvereinbarungen und Leistungsvorgaben einhalten und Engpässe in der betrieblichen Personaldecke durch flexible Mehrarbeit ausgleichen müssen.** vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht, S. 237
Betriebe verzichten vollständig auf eine Zeiterfassung, definieren stattdessen Leistungsstandards und schließen Zielvereinbarungen mit den Beschäftigten ab; Möglichkeit, die Arbeitszeit besser auf private Anforderungen und Interes-

schaft zunehmend vorhanden, die Arbeitsintensität ist hoch, in vielen Branchen wurde Personal abgebaut, so auch in den Krankenhäusern, aufgrund von Kosteneinsparungen z.B. durch das Gesundheitsmodernisierungsgesetz 2004 (GMG) i.V.m. dem Krankenhausfinanzierungsgesetz (KHG)[15] und der Energiewirtschaft z.B. wegen der Liberalisierung des Energiemarktes. Der Leistungsdruck ist dadurch aller Wahrscheinlichkeit nach angestiegen. Hierdurch wird vermutlich der Arbeits- und Gesundheitsschutz ein häufiger auftretendes Thema der BR-Gremien geworden sein. Dieses Thema beschäftigt z.B. über aktive Selbstfürsorge und Vertrauensarbeitszeit auch Frauen als abhängig Beschäftigte, die vor dem Hintergrund der Vereinbarkeit von Familie, Pflege, Privatleben und Beruf (Kapitel 4.1.4, Persönliche Rahmenbedingungen) und weiterer in Kapitel 4 (z.B. Kapitel 4.1.2, Token Women – die Frau als Exotin oder 4.2.1, Akzeptanz von Frauen) genannter Rahmenbedingungen, die Frage an sich selbst stellen, tue ich mir das an und will ich neben meiner ggf. kräftezehrenden Arbeit und meinen anderen Aufgaben auch noch eine Führungsposition bzw., bezogen auf die Fragestellung der vorliegenden Forschungsarbeit, eine BR-Mitgliedschaft in mein Leben integrieren?

Die Frage, die sich nun stellt ist, ob der BR sich mit Themen beschäftigt, die die Beschäftigten ggf. als schwierig oder problematisch in ihren beruflichen Alltag erleben. Vor dem Hintergrund der dargestellten Inhalte, ist es von Interesse zu betrachten, mit welchen Themen der BR sich befasst und mit welcher Intensität er sich diesen Themen widmet.

Der Betriebsrat beschäftigte sich seit 2005 mit den für die vorliegende Arbeit relevanten Themen (Tabelle 711):

- Erhöhung des Leistungsdrucks (Platz 2 von 26),
- Arbeitszeitkonten (Platz 5 von 26),
- mehr Überstunden (Platz 7 von 26),
- AGG von 2006 (Platz 12 von 26),
- Wünsche von Arbeitnehmern nach flexiblen Arbeitszeiten (Platz 14 von 26),
- familienfreundliche Arbeitszeiten (Platz 15 von 26),
- mehr Wochenendarbeit (Platz 17 von 26),
- Gleichstellung/ Frauenförderung (Platz 24 von 26) und
- neues Elternzeitgesetz von 2006 (Platz 25 von 26).

---

sen abzustimmen und Lage, Dauer und Verteilung von Arbeitszeit individuell zu gestalten. vgl. BMFSFJ, Hrsg. (2006); Siebter Familienbericht, S. 238

Ein Anstieg des Anteils der Unternehmen, die diese Regelungen anbieten; sie sind von 2003 bis 2009 stetig insgesamt um ca. 25 % angestiegen (von 2003 bis 2009 auf 46,2 %). vgl. Institut der deutschen Wirtschaft in Dowideit, A.; Michler, I. (2010); Schröder sagt "Präsenzkultur" in Firmen den Kampf an, S. 2

[15] **Hier werden Basisfallwerte und Fallpauschalen als Berechnungsgrundlagen für die Bezahlung von Krankenhausleistungen geregelt, die den Einrichtungen aufgrund ihrer unterschiedlichen Höhe im Norden der Bundesrepublik mehr zu schaffen machen als im Süden. Die Pauschalen führen zu einer mangelhaften Refinanzierung der Häuser und dadurch zu Personalabbau – meist im Pflegebereich.** vgl. Liebig, D., Hrsg. (2011); Gesetz zur wirtschaftlichen Sicherung der Krankenhäuser und zur Regelung der Krankenhauspflegesätze (Krankenhausfinanzierungsgesetz - KHG) neugefasst durch B. v. 10.04.1991 BGBl. I S. 886; zuletzt geändert durch Artikel 1 G. v. 17.03.2009 BGBl. I S. 534; Geltung ab 01.01.1972; FNA: 2126-9; 2 Verwaltung 21 Besondere Verwaltungszweige der inneren Verwaltung 212 Gesundheitswesen 2126 Krankheitsbekämpfung, Impfwesen in http://www.buzer.de/gesetz/6105/a84251.htm vom 24.04.2011

In Tabelle 711 wird auf die Häufigkeit der Behandlung der im BR behandelten und angegebenen Themen eingegangen.

Tabelle 711: Entwicklungen und Probleme, die der BR seit 2005 behandelte (Auszug aus Tabelle 712A)

Thema	ja	gültige %	Ranking
Arbeitsschutz/ Gesundheitsförderung	1629	78,7	1
Erhöhung des Leistungsdrucks*	**1509**	**72,9**	**2**
Fort- und Weiterbildung	**1477**	**71,4**	**3**
Zielvereinbarung/ Mitarbeitergespräche	1409	68,1	4
Arbeitszeitkonten	**1401**	**67,7**	**5**
Verschlechterung Betriebsklima	1365	65,9	6
Mehr Überstunden	1360	65,7	7
Betriebliche Altersversorgung/ Riester Rente	1309	63,2	8
Altersteilzeit	1288	62,2	9
Personalabbau/ Beschäftigungssicherung	1279	61,8	10
Änderung der Arbeitsorganisation	1266	61,2	11
AGG von 2006	**1209**	**58,4**	**12**
Einführung neuer Techniken	1196	57,8	13
Wünsche von Arbeitnehmern nach flexiblen Arbeitszeiten	**1016**	**49,1**	**14**
Familienfreundliche Arbeitszeiten	**919**	**44,4**	**15**
Arbeitsbedingungen Älterer	865	41,8	16
Mehr Wochenendarbeit	**810**	**39,1**	**17**
Abbau übertariflicher Leistungen	785	37,9	18
Unterschreitung von Tarifvertragsstandards, Kürzung tariflicher Leistungen	771	37,2	19
Schließung/ Zusammenschluss von Betriebsstellen	745	36,0	20
Einschränkung betrieblicher Sozialleistungen	720	34,8	21
Sozialplan/ Interessenausgleich	687	33,2	22
Mangelnder Rückhalt des Betriebsrates bei den Beschäftigten	662	32,0	23
Gleichstellung/ Frauenförderung	**627**	**30,3**	**24**
Neues Elternzeitgesetz von 2006	**626**	**30,2**	**25**
Einschränkung der Ausbildung	445	21,5	26
gesamt	2070	100,0	27

**Die fett gedruckten Themen sind für die vorliegende Arbeit von besonderem Interesse, da hier Zusammenhänge damit vermutet werden, dass Frauen dazu neigen, nicht für den BR zu kandidieren.

Quelle: eigene Darstellung; Berechnungen: Dr. Enno Swart (2010/2011), Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg; Datenmaterial WSI 2008

Bezüglich der Intensität der Beschäftigung mit den o. g. Themen (Tabelle 711) ist festzustellen, dass sich die folgenden acht Punkte ergeben (s. Tabelle 712A und 713A), wobei Platz 8 die geringste Intensität und Platz 1 von acht Themen die höchste Intensität wiedergibt. Die Themenauswahl erfolgte wieder nach der o.g. Auswahl im Interesse des Themas der vorliegenden Arbeit:

- Arbeitszeitkonten (Platz 2 von 8),
- mehr Überstunden (Platz 4 von 8),
- Erhöhung des Leistungsdrucks (Platz 4 von 8),
- mehr Wochenendarbeit (Platz 4 von 8),
- Wünsche von Arbeitnehmern nach flexiblen Arbeitszeiten (Platz 5 von 8),

- AGG von 2006 (Platz 6 von 8),
- Fort- und Weiterbildung (Platz 6 von 8),
- familienfreundliche Arbeitszeiten (Platz 7 von 8),
- Gleichstellung/ Frauenförderung (Platz 7 von 8) und
- neues Elternzeitgesetz von 2006 (Platz 8 von 8).

Familienfreundlichkeit, Gleichstellung und Frauenförderung rangieren gemeinsam auf den letzten Plätzen bei der Häufigkeit der Themennennung, als auch der Intensität der Beschäftigung mit dem Thema bzw. den Themen.

Die Behandlung der Wünsche von Arbeitnehmern nach flexiblen Arbeitszeiten findet sich im Mittelfeld bei der Häufigkeit der Nennungen des Themas wieder, so auch bei der Intensität der Beschäftigung mit diesem Thema.

Arbeitszeitkonten, die auch für den Arbeitgeber zur Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes der Beschäftigten von hohem Interesse sind, finden sich auf den vorderen Plätzen der beiden Auflistungen. Ebenso das Thema Überstunden und Erhöhung des Leistungsdrucks im Unternehmen.

Ein häufig bearbeitetes Thema des BR: Arbeitszeit und Mehrarbeit

In der deutlichen Mehrheit (70,4 %) der befragten Unternehmen wird bezahlte Mehrarbeit über die tarifliche oder betriebsübliche Arbeitszeit (einer Vollzeitstelle, z.B. 38,5 Stunden) hinaus geleistet. (Tabelle 714)

Tabelle 714: Leistung bezahlter Mehrarbeit über tarifliche/ betriebsübliche Arbeitszeit hinaus

	Häufigkeit	gültige %
ja	**1457**	**70,4**
nein	610	29,5
weiß nicht	3	0,1
gesamt	2070	100,0

Quelle: eigene Darstellung; Berechnungen: Dr. Enno Swart (2010/2011), Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg; Datenmaterial WSI 2008

Am häufigsten werden ein bis zwei Mehrarbeitsstunden pro Woche geleistet (437 Nennungen), gefolgt von drei bis fünf (487 Nennungen) und sechs bis zehn (214 Nennungen) bezahlter Mehrarbeitsstunden pro Woche (108 Nennungen).

Auch unbezahlte Mehrarbeitsstunden wurden in der WSI-Betriebsrätebefragung 2008 abgefragt und Ergebnisse hierzu konnten somit zusammengestellt werden. Am häufigsten werden ein bis zwei unbezahlte Mehrarbeitsstunden geleistet (208 Nennungen, 41,6 %), gefolgt von drei bis fünf Stunden (151 Nennungen, 30,2 %) und an dritter Stelle finden sich sechs bis zehn Mehrarbeitsstunden mit nur noch 37 Nennungen (7,4 %). (Tabelle 715A)

Der Anteil der Frauen, die bezahlte Mehrarbeit leisten, erstreckt sich von 63,0 bis 80,4 %, je nach Anteil der Frauen an der Belegschaft. In 486 der befragten Betriebe mit einem Frauenanteil von 50 % und mehr an der Gesamtbeschäftigtenzahl, leisten 63 % der Frauen bezahlte Mehrarbeit. In Unternehmen, in denen Frauen geringe Anteile an der Gesamtzahl der Beschäftigten stellen, ist der Anteil der Frauen, die bezahlte Mehrarbeit leisten, jedoch sehr hoch (76,9 und 80,4 %). (Tabelle 716)

Tabelle 716: Leistung bezahlter Mehrarbeit in Abhängigkeit vom Frauenanteil an der Belegschaft

Anteil Frauen an der Gesamtbeschäftigtenzahl	Betriebe	bezahlte Mehrarbeit wird geleistet in %
bis unter 5 %	**70**	**76,9**
5 bis unter 10 %	**144**	**80,4**
10 bis unter 20 %	281	74,7
20 bis unter 50 %	449	72,4
50 % und mehr	**486**	**63,0**
unplausible Angaben	3	60,0
gesamt „ja“	1433	70,2

Gesamt: 2042 = 100 %; In 606 Betrieben wird keine bezahlte Mehrarbeit von Frauen geleistet.

Quelle: eigene Darstellung; Berechnungen: Dr. Enno Swart (2010/2011), Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg; Datenmaterial WSI 2008

Ebenso verhält es sich bei unbezahlter Mehrarbeit, im Zusammenhang mit Frauen im Unternehmen. Sie wird wesentlich seltener „bejaht“ als bezahlte Mehrarbeit. Es ist daher davon auszugehen, dass diese nicht von so vielen Frauen geleistet wird, wie bezahlte Mehrarbeit.

Der Anteil der Frauen, die unbezahlte Mehrarbeit leisten, erstreckt sich von 18,9 bis 27,1 %, je nach Anteil der Frauen an der Belegschaft. Auffällig ist, dass der höchste Anteil der Frauen an der Belegschaft mit 50 % und mehr, auch anteilig, zu mehr als einem Viertel (27,1 %), die meiste Mehrarbeit leistet. Je mehr Frauen anteilig an der Belegschaft im Betrieb vertreten sind, desto eher wird unbezahlte Mehrarbeit geleistet. (Tabelle 717A)

In ca. einem Drittel der befragten Betriebsräte (39,9 %) spielte die Frage nach Arbeitszeitverlängerung eine Rolle im Unternehmen. (Tabelle 718)

Tabelle 718: Forderung Arbeitszeitverlängerung spielte keine Rolle

	Häufigkeit	Gültige %
nicht genannt	1244	60,1
genannt	826	39,9
gesamt	2070	100,0

Quelle: eigene Darstellung; Berechnungen: Dr. Enno Swart (2010/2011), Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg; Datenmaterial WSI 2008

Dieses spiegelt sich auch in Tabelle 719 wieder: bei nur 12,3 % der befragten Betriebsräte spielt die Forderung nach Arbeitszeitverkürzung eine Rolle. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass dieses Thema bei den meisten befragten Betriebsräten keine Rolle spielte (87,7 %).

Die Werte bezogen auf den Frauenanteil im Betrieb fallen sehr ähnlich aus und zeigen somit keine Auffälligkeit.

Tabelle 719: Forderung Arbeitszeitverkürzung spielte keine Rolle

	Häufigkeit	gültige %
nicht genannt	**1815**	**87,7**
genannt	255	12,3
gesamt	2070	100,0

Quelle: eigene Darstellung; Berechnungen: Dr. Enno Swart (2010/2011), Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg; Datenmaterial WSI 2008

Bei einem Anteil an Frauen an der Gesamtbeschäftigtenzahl von mehr als 50 % wird in 14,3 % der Betriebe eine Arbeitszeitverkürzung gefordert. In 44,4 % der befragten Betriebe wird bei einem Frauenanteil von 10 bis unter 20 % eine Arbeitszeitverlängerung gefordert. Ingesamt betrachtet wird in mehr Betrieben eine Arbeitszeitverlängerung gefordert als eine -verkürzung, ganz gleich, welcher Frauenanteil vorherrscht. (Tabelle 720A)

Zeitkontenregelungen sind in allen Bereichen, in denen Frauen vertreten sind, in hohem Maße vorhanden (67,2 bis 84,9 %). (Tabelle 721A)

Betriebsvereinbarungen

Zu den folgenden für diese Arbeit besonders interessanten Bereichen, die oben erläutert wurden, gibt es Betriebs- und/oder Gesamtbetriebsvereinbarungen (Sortierung nach der Häufigkeit ihrer Nennung, Tabelle 722A):

- Arbeitszeitkonten (Platz 1 von 25),
- Mehrarbeit (Platz 4 von 15),
- Arbeitszeitverlegung (Platz 13 von 25),
- Arbeitszeitverkürzung (Platz 22 von 25),
- Gleichstellung/ Frauenförderung (Platz 23 von 25) und
- Familienfreundlichkeit (Platz 24 von 25).

Tarifbindung

Die befragten Unternehmen sind zu 58,5 % an einen Branchen- oder Verbandstarifvertrag gebunden oder an einen Firmen- oder Haustarifvertrag (25,3 %). 23,6 % der Unternehmen haben keinen Tarifvertrag. (Tabelle 723A) Die deutliche Mehrheit der befragten Unternehmen von 83,8 %, die alle einen BR haben, sind an einen Tarifvertrag gebunden.

Betriebsrat, Belegschaft, Arbeitgeber

Am häufigsten nimmt der Betriebsrat zu 98,6 % in direkter, persönlicher Ansprache Kontakt zu den Beschäftigten auf. Zur Kontaktaufnahme dienen auch Betriebsversammlungen (95,2 %) und Aushänge (93,8 %). Auch Zusammenarbeit mit den gewerkschaftlichen Vertrauensleuten (66,4 %) und die Teilnahme von Beschäftigten an Betriebsrats-Arbeitskreisen (41,0 %) werden neben anderen Kontaktaufnahmemöglichkeiten genannt. (Tabelle 724A)

Auch von Einigungsstellenverfahren (§ 76 BetrVG), von denen der Betriebsrat z.B. in Betriebsversammlungen oder ggf. in der Betriebszeitung berichtet, erfahren die Beschäftigten. Ein Einigungsstellenverfahren wird dann erforderlich, wenn Arbeitgeber und BR bei mitbestimmungspflichtigen Inhalten keine Einigung durch Verhandlung erreichen können. In der Mehrheit der befragten Betriebe gab es in den letzten zwei Jahren keine Einigungsstellenverfahren (88,9 %). (Tabelle 725A)

Wenn ein Einigungsstellenverfahren stattfand, dann rangierte das Thema Arbeitszeit mit 43,5 % innerhalb der letzten zwei Jahre (vor 2007) auf Platz 1 der bei den in der BR-Befragung abgefragten Themen. (Tabelle 726A)

Betriebsräte bekommen wichtige Informationen „meist bei der ersten Anfrage“ (741 Betriebe, 35,8 %) oder „meist unaufgefordert“ (649 Betriebe, 31,4 %) oder sie müssen um wichtige Informationen mehrmals bitten (671 Betriebe, 32,4 %). Eine Tendenz ist, aufgrund der beinahe vorhandenen Drittelung, nicht abzulesen. (Tabelle 727A)

Betriebsrat und Gewerkschaft

Sind einige oder alle BR-Mitglieder in einer Gewerkschaft, dann sieht diese es als ihre Aufgabe an, den BR oder einzelne Mitglieder bei ihrer BR-Arbeit zu unterstützen. Tabelle 729 geht auf die Frage: „Welche Unterstützung leisten die Gewerkschaften und ihre Vertreterinnen und Vertreter dem Betriebsrat?“ ein.

Tabelle 729: Welche Unterstützung leisten die Gewerkschaften und ihre Vertreterinnen und Vertreter dem Betriebsrat?

Unterstützungsleistungen der Gewerkschaften für Betriebsratsgremien	ja	gültige %
Telefonische/ schriftliche Auskünfte	1744	83,4
Gewerkschaftliche Schulungen und Seminare	1592	76,9
Beratung bei betrieblichen Konflikten	1560	75,4
Besprechung mit dem BR	1458	70,4
Besuch der Betriebsversammlung	1397	67,5
Unterstützung bei den BR-Wahlen	1276	61,6
Vermittlung von Experten	1226	59,2

Gesamt: 2070, 100,0 gültige %

Quelle: eigene Darstellung; Berechnungen: Dr. Enno Swart (2010/2011), Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg; Datenmaterial WSI 2008

Hieraus geht hervor, dass die Leistung telefonischer Auskünfte als häufigste Art der Unterstützung seitens der Gewerkschaft geleistet wird, gefolgt von gewerkschaftlichen Schulungen und Seminaren als auch der Beratung des BR bei betrieblichen Konflikten. Alle Unterstützungsleistungen, die in Tabelle 729 aufgeführt sind, werden von den BR zu 59,2 % und mehr abgefordert.

Auch auf die Frage „Welches war die erst-, zweit- und drittwichtigste Unterstützung für ihre Arbeit?“ gaben 63,3 % der gefragten BR an, dass telefonische und schriftliche Auskünfte für sie am wichtigsten seien, gefolgt von gewerkschaftlichen Schulungen und Seminaren (45,2 %) sowie der Beratung bei betrieblichen Konflikten mit 44,4 % und den Besuch von Betriebsversammlungen (41,2 %). Das erstgenannte Angebot ausgenommen, haben immer mehr als die Hälfte der befragten Betriebsräte die abgefragten Unterstützungsangebote nicht genannt. (Tabelle 730A)

Die Betreuung durch die zuständige Gewerkschaft wird von gut einem Drittel der befragten Betriebsräte als gut (34,8 %), von weniger als befriedigend (20,6 %) oder sehr gut (16,6 %) beurteilt. Diese drei Noten werden also von 72 % der befragten BR genannt. Mangelhaft (12,7 %) und ausreichend (10,2 %) werden ebenfalls aufgeführt. (Tabelle 731A)

Arbeitsgruppen und sachkundige Beschäftigte

Seit der Novellierung des BetrVG im Jahr 2001 können gem. § 80 Abs. 3 BetrVG sogenannte „sachkundige Arbeitnehmer als Auskunftspersonen“ zur Arbeit mit dem Betriebsrat herangezogen werden. In der WSI Betriebsrätebefragung 2008 geben 213 (von 649)der befragten Betriebsräte, also 32,8 %, an, mit diesem Instrument zu arbeiten. 67,0 % (435 Betriebe) verneinen die Anwendung.

Tabelle 732: Heranziehung von sachkundigen Beschäftigten für die BR-Arbeit

	Häufigkeit	gültige %
nicht genannt	**435**	**67,0**
genannt	213	32,8
weiß nicht	1	0,2
gesamt	649	100,0

Quelle: eigene Darstellung; Berechnungen: Dr. Enno Swart (2010/2011), Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg; Datenmaterial WSI 2008

Ferner gibt es neuerdings Arbeitsgruppen, an die Themen des BR durch diesen delegiert werden können. (§ 28a BetrVG) Die Projektthemen des BR unter Einbeziehung eines sachkundigen Beschäftigten oder einer sachkundigen Beschäftigten gem. § 80 Abs. 3 BetrVG bzw. die zur Erledigung einer Arbeitsgruppe übergeben wurden, stellen sich, wie in Tabelle 733 beschrieben, dar.

Tabelle 733: Bearbeitung von Projektthemen unter Zuhilfenahme sachkundiger Beschäftigter im BR-Gremium

Projektthemen*	genannt		Ranking bez. auf „genannt“
	Häufigkeit	gültige %	
Arbeits- und Gesundheitsschutz	262	60,2	1
Arbeitszeit	236	54,3	2
Arbeitsorganisation	235	54,0	3
sonstiges	204	46,9	4
Projektthemen Aus- und Weiterbildung	178	40,9	5
Eingruppierung	155	35,6	6

Gesamt: 435 (Betriebe in denen sachkundige Beschäftigte zur Bearbeitung von Projektthemen herangezogen wurden), 100,0 gültige %
*Die Projektthemen wurden so in der WSI-Betriebsrätebefragung abgefragt.

Quelle: eigene Darstellung; Berechnungen: Dr. Enno Swart (2010/2011), Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg; Datenmaterial WSI 2008

Arbeitszeit rangiert hier als eines von sechs genannten Projektthemen mit 54,3 % auf Platz 2.

Schulungsmöglichkeiten, Erwerb spezifischer Fachkenntnisse

Die Betriebsräte geben an, Schulungsmöglichkeiten wahrgenommen zu haben. Die Themen, die nach den oben angegebenen Kriterien ausgewählt und um BR-Grundlagenseminare (BetrVG und Arbeitsrecht) ergänzt wurden, sind in der Reihenfolge ihrer Nennungshäufigkeit aufgeführt (Tabelle 734A):

- BetrVG (Platz 1 von 15),
- Arbeitsrecht (Platz 2 von 15),
- Arbeitszeit (Platz 4 von 15),
- Arbeitsbelastung (Platz 8 von 15),
- Gleichstellung von Männern und Frauen (Platz 12 von 15) und
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Platz 15 von 15).

7.2.2 Ergebnisse der Regressionsanalyse

Im Folgenden werden multivariate Regressionsanalysen dazu genutzt, um den Einfluss ausgewählter Variablen auf die stetige Variable „Anteil Frauen im Betriebsrat (in Prozent)“ statistisch darzulegen.

Ziel ist es, die für den Anteil von Frauen im Betriebsrat – also die Wahrscheinlichkeit für Frauen im Betriebsrat vertreten zu sein – wesentlichen Faktoren zu ermitteln.

Mit den unabhängigen Variablen

- Anteil der Frauen an der Belegschaft;
- Ist der Betriebsratsvorsitz mit einer Frau oder einem Mann besetzt?
- Gibt es im Betrieb Zeitkontenregelungen (einschließlich Gleitzeitarbeit)?

- Gruppierte Beschäftigtenzahl und
- Bewertung der Betreuungsarbeit der zuständigen Gewerkschaft

wurde eine Regressionsanalyse mit Einschlussverfahren gerechnet. Dabei wird in jedem Rechenschritt bzw. in jedem neuen Modell eine neue unabhängige Variable hinzugenommen. Es wird zuerst die unabhängige Variable ausgewählt, die am stärksten mit der abhängigen Variablen korreliert, anschließend die zweite Variable, die den größten weiteren Erklärungsgehalt besitzt usw.. Auf diese Weise werden die unabhängigen Variablen in eine Ordnung bzgl. ihres Einflusses auf die unabhängige Variable gebracht. Anhand des standardisierten Regressionskoeffizienten Beta lassen sich die Unterschiede quantifizieren.

Der Wert des Bestimmtheitsmaßes Pseudo-R^2 gibt an, wie viel der in den Daten beobachtbaren Streuung der abhängigen Variablen durch die das Modell einbezogenen unabhängigen Variablen erklärt werden kann. Mit jeder neuen Variablen in diesem Regressionsmodell sinkt der Wert des Beta-Koeffizienten und verringert sich der Zuwachs des Pseudo-R^2.

Die Auswahl der Variablen erfolgte aufgrund der theoretischen Ergebnisse aus dem Theorieteil der Arbeit, den Leitfragen und dazugehörigen Annahmen, deren Gültigkeit durch die Regressionsanalyse überprüft werden sollen:

„Anteil der Frauen an der Belegschaft“:	Wenn kaum Frauen vorhanden sind, könnte es schwieriger sein Kandidatinnen zu finden, als in einem Betrieb in dem die Frauen mehr als 50 % oder aber sogar die deutliche Mehrheit stellen, wie z.B. im Bereich der Krankenhäuser, was dann auch Auswirkungen auf die Einhaltung der eventuell greifenden Geschlechterquote hätte. Hier kommt *Annahme 1* zum Tragen (Leitfragenblock 1): *Weder in allen Unternehmen in denen Frauen die Mehrheit der Belegschaft stellen noch in Unternehmen in denen sie nicht die Mehrheit stellen, sind sie gemäß ihrem Anteil an der Belegschaft vertreten.*
„Weiblicher oder männlicher Betriebsratsvorsitz“:	Frauen sind Vorbilder für Frauen (Kapitel 4.2.4, Frauen als Vorbilder für Frauen) insbesondere als Führungskräfte im BR also als BR-Vorsitzende. Vorsitzende sind, ganz gleich welchen Geschlechts, Respektspersonen, denen Frau ggf. abnimmt, dass man es ihr zutraute und sie gerne im Gremium hätte, wenn sie als potenzielle Kandidatin für die BR-Wahl angesprochen werden würde. Frauen bzw. weibliche BR-Vorsitzende zögen vielleicht eher Frauen nach als männliche Gremienvorsitzende – soviel zu den

theoretischen Ergebnissen.

Allerdings kann auch in Betracht gezogen werden, dass die Wahrscheinlichkeit, dass der BR-Vorsitz durch eine Frau ausgefüllt wird, dann möglicherweise größer ist, wenn mehr Frauen im Gremium vertreten sind und z.B. ein „Verdrängungsmechanismus“ durch das Bienenköniginsyndrom (Kapitel 4.1.1, Frauen verhindern das Fortkommen von Frauen) der Frauen untereinander nicht greift.

Die hier anzuführende ist *Annahme 8* (Leitfragenblock 2):

Ist die Kandidatur einer Frau für den BR davon abhängig, ob es eine Betriebsratsvorsitzende (Frau) oder einen -vorsitzenden (Mann) gibt?

„Vorhandensein von Zeitkontenregelungen inkl. Gleitzeit“:

Wenn weiblichen Beschäftigten keine flexiblen Arbeitszeiten geboten werden, und sie immerwährende Vereinbarkeitsprobleme zwischen Familie, Pflege, Kindern und ihrer Erwerbstätigkeit haben, dann ist die tägliche Last ggf. so groß, dass keine Kraft und daher kein Interesse der Frauen mehr vorhanden ist, zu kandidieren. Sind aber z.B. Zeitkontenregelungen inkl. Gleitzeitkonten vorhanden, dann könnte das dazu führen, dass der Alltag besser zu meistern ist und noch Kraft vorhanden ist, um ein BR-Amt übernehmen zu können.

Dazu gehört die *Annahme 4* (Leitfragenblock 2):

Frauen kandidieren nicht für den Betriebsrat aufgrund von Hemmnissen oder Barrieren wie z.B. Vereinbarkeitsproblemen (BR-Arbeit mit Beruf, Familie, Kinder, Pflege), wenig Akzeptanz wegen ihres Frauseins, aufgrund von Konfliktscheue etc. die z.B. auch bei Frauen auf dem Weg in oder in Führungspositionen zu finden sind.

„Gruppierte Beschäftigtenzahl“:

Sie geht zurück auf die Feststellung in Kapitel 2.2 in dem folgendes beschrieben wird: je größer der Betrieb ist, desto eher wird die Geschlechterquote erfüllt. Das kann auch daran liegen, dass in größeren Betrieben eine größere Auswahl potenzieller weiblicher Kandidatinnen vorhanden ist. Daher könnten eher BR-Wahl-Kandidatinnen gefunden werden[16]. Hierdurch wiederum könnten

[16] 3. WSI Befragung und Trendreport Betriebsrätewahlen 2002 in Wassermann, W.; Rudolph, W. (2005); Betriebsräte nach der Reform – eine empirische Untersuchung ausgewählter Effekte der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 in der Praxis, S. 126

dann folgerichtig auch mehr Frauen im BR-Gremium vertreten sein.

Frauen stellen (Kapitel 3.1, Frauen auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland, Tabelle 302) ca. 45,5 % aller Erwerbstätigen in der Bundesrepublik Deutschland. Frauen sind also – je nach Branche in größerer oder weniger großer Anzahl (Kapitel 3.1, Beschäftigung nach (Ausbildungs-) Berufen und Wirtschaftsunterbereichen und Studienfachwahl, Tabelle 305 und 306) – in den Betrieben vertreten. Als Beschäftigte müssten sie daher im Rahmen der Beschäftigtenzahl einen Einfluss auf die Zusammensetzung der BR-Gremien und dem Anteil der Frauen in den Gremien haben, wenn die Quote beachtet wird bzw. werden kann, wenn Kandidatinnen gefunden werden konnten.

„Bewertung der Betreuungsarbeit durch die zuständige Gewerkschaft“:

Die Wahl dieser Variable geht auf die *Annahme 7* (Leitfragenblock 2) zurück:

Frauen kandidieren nicht, weil sie damit rechnen, keine Unterstützung von der im Betrieb vertretenen Gewerkschaft zu erhalten. Sie sind der Auffassung, dass die zuständige Gewerkschaft in Form von hauptamtlichen Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertretern und ehrenamtlichen Vertrauensleuten im Betrieb kein besonderes Augenmerk darauf legen, Frauen in BR-Gremien zu integrieren und sie zur Kandidatur zu animieren.

Die Idee dahinter war folgende: wenn die Unterstützung insbesondere neuer BR-Mitglieder und des ganzen BR durch die zuständige Gewerkschaft sehr gut ausfällt, dann müssten die Ängste in den BR zu gehen und zu kandidieren recht gering ausfallen. Somit könnte hier ein Zusammenhang zwischen dem Anteil der im BR-Gremium vorhanden Frauen und der Betreuung durch die zuständige Gewerkschaft vorhanden sein.

In allen fünf Modellen ist die unabhängige Variable „Anteil Frauen (klass.)“

Ausgeschlossen wurde die unabhängige Variable „Betrieb ist gebunden an: einen Branchen- bzw. Verbandstarifvertrag“, die aufgrund der theoretischen Überlegungen in Kapitel 4.3.8 (Tarifverträge) Vorteile z.B. bezüglich der Arbeitszeit oder besonderer Freistellungsregelungen hätte mit sich bringen können.

Auch die unabhängige Variable „Wie wird die gesetzliche Freistellung ausgeschöpft?“ wird ausgeschlossen. Theoretisch hätte sie den Weg in die Modellrechnungen finden können, da

gesetzlich ermöglichte und genutzte Freistellungen gem. § 38 BetrVG die Vereinbarkeit der arbeitsvertraglich geschuldeten und betriebsrätlich (ehrenamtlich) während der Arbeitszeit zu leistenden Tätigkeiten besser ermöglichen würde. (Kapitel 4.1.4, Persönliche Rahmenbedingungen; 4.1.5, Ehrenamtliches außer- oder innerbetriebliches, moralisches gutes Wirken und 3.1.3, Weibliche BR-Mitglieder, Freistellung und Freizeitausgleich)

Die Berechnungen haben aber ergeben, dass sie weder den Anteil der erklärten Varianz noch die Signifikanz erhöhen. Die Variablen zur Freistellung und zu tarifvertraglichen Vereinbarungen haben somit keinen großen Anteil an dem, was mittels der Regressionsanalysen erklärt werden soll.

In Tabelle 735 werden die Ergebnisse der Regressionsanalyse (Signifikanz) zusammengefasst dargestellt.

Tabelle 735: Ergebnis der multivariaten Regressionsanalyse bzgl. der Einflussfaktoren auf den Anteil der Frauen im Betriebsrat (schrittweises Einschlussverfahren)

	Modell 1		Modell 2		Modell 3		Modell 4		Modell 5	
Unabhängige Variablen	**Beta-Wert**	**Signifikanz**	**Beta-Wert**	**Signifikanz**	**Beta-Wert**	**Signifikanz**	**Beta-Wert**	**Signifikanz**	**Beta-Wert**	**Signifikanz**
Anteil Frauen (klass.)	0,623	***	0,519	***	0,515	***	0,510	***	0,506	***
Geschlecht BR-Vorsitz	./.		0,334	***	0,330	***	0,334	***	0,334	***
Zeitkontenregelungen vorhanden	./.		./.		0,044	**	0,052	**	0,052	**
Beschäftigtenzahl gruppiert	./.		./.		./.		0,040	*	0,041	*
Betreuung durch die Gewerkschaft	./.		./.		./.		./.		0,034	*
Konstante	-17,799		-33,613		-36,155		-40,526		-42,074	
Fallzahl	1922		1922		1922		1922		1922	
Pseudo R^2	0,388		0,489		0,490		0,492		0,492	

*signifikant bei p<0,05 (5 %); **signifikant bei p<0,01 (1 %); ***signifikant bei p<0,001 (0,1 %)

Abhängige Variable: Anteil Frauen Betriebsrat (Prozent, berechnet)

Quelle: eigene Darstellung, Berechnungen: Dr. Enno Swart (2010/2011), Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Der Frauenanteil an den Beschäftigten hat den größten Einfluss auf die unabhängige Variable ‚Anteil von Frauen im BR-Gremium'. Er behält seine Signifikanz auch bei Hinzunahme weiterer potenzieller Determinanten.

Den zweitgrößten Einfluss auf den Frauenteil im BR hat das Geschlecht der oder des BR-Vorsitzenden.

Die Signifikanz der ersten zwei unabhängigen Variablen ist hoch (***signifikant bei p<0,001 (0,1 %)).

Zeitkontenregelungen inklusive Gleitzeitregelungen, die gruppierte Beschäftigtenzahl und die Betreuung durch die zuständige Gewerkschaft erweisen sich in den Regressionsanalysen als deutlich weniger wichtige Einflussfaktoren als die zwei erstgenannten unabhängigen Variablen und haben somit einen eher geringen Erklärungsanteil. Die Signifikanzen sind mittel (**signifikant bei p<0,01 (1 %)) bis gering (*signifikant bei p<0,05 (5 %)).

7.3 Fazit aus der Auswertung der Sekundärdaten

Deskriptive Analyseergebnisse

Frauen und Männer im Betriebsratsgremium: Obwohl Frauen in 37,8 % der Betriebe die Hälfte und mehr Beschäftigte an der Gesamtbelegschaft stellen (siehe hierzu auch die Zahlen der erwerbstätigen Frauen in Kapitel 3.1, Frauen auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland und Schleswig-Holstein), stellen sie nur in etwas mehr als einem Viertel (25,3 %) der Betriebsräte die Hälfte und mehr aller Mitglieder. (Tabelle 702A und 704) Frauen sind da, sie sind erwerbstätig und dennoch sind sie nicht entsprechend ihrer zahlenmäßigen Möglichkeiten in den BR-Gremien vertreten. Es ist davon auszugehen, dass die Geschlechtergleichstellungsquote, dort wo sie als Frauenquote wirkt, nicht immer eingehalten wird oder werden kann. Und damit stellt sich sofort die Kernfrage der vorliegenden Arbeit: Warum kandidieren Frauen nicht für den BR?

Es gibt Frauen in *Führungspositionen in BR-Gremien*: Frauen haben nur in 22,1 % (Männer: 77,9 %) der untersuchten Betriebsräte den Vorsitz inne, d.h. fast 3,5 mal so viele Männer haben einen Vorsitz inne, wie Frauen. (Tabelle 705) Frauen könnten sicherlich mehr Positionen als BR-Vorsitzende inne haben und Männer dann entsprechend weniger. Ein ausgeglicheneres Ergebnis wäre möglich. Die Frage ist, warum Frauen dort nicht besser vertreten sind – trauen sie sich diese Position nicht zu? Haben sie privat als auch beruflich so viel zu tun, dass es ihnen nicht möglich ist, noch mehr Lasten auf sich zu nehmen?

Möglicherweise können Begründungen aus dem 4. Kapitel, die genau genommen auf Frauen auf dem Weg in oder in Führungspositionen zutreffen, auch hier als Begründungen angenommen werden. Diese sind z.B. die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Erwerbstätigkeit (Kapitel 4.1.4, Persönliche Rahmenbedingungen). Selbststereotypisierung dahingehend, dass „frau“ der Auffassung ist, ihr sei es nicht möglich, die Rolle auszufüllen, dass sie es nicht leisten kann (Kapitel 4.1.1). Vielleicht mangelt es auch an Ehrgeiz und dem Willen zur BR-Arbeit (Kapitel 4.1.1, Ehrgeiz und Wille der Frauen/Karriereambivalenz) oder aber Frauen könnten als Exotinnen behandelt werden (Kapitel 4.1.2, Token Women – die Frau als Exotin) und Einschätzungen und daraus folgende Diskriminierungen wegen ihres Frauseins

erfahren (Kapitel 4.2.2, Geschlechterstereotype). Es kann viele verschiedene, sicherlich noch weitere, als die hier aufgezeigten Gründe dafür geben, dass Frauen weder kandidieren, noch den BR-Vorsitz übernehmen.

Die *Freistellungsmöglichkeit von BR-Mitgliedern gem. § 38 BetrVG* führt dazu, dass das BR-Mitglied teilweise oder gänzlich von der arbeitsvertraglich geschuldeten Arbeit freigestellt wird. (Tabelle 708 und 709) Der Arbeitgeber hat dann die Aufgabe, die Arbeit des BR-Mitgliedes durch andere Beschäftigte erledigen zu lassen.

Durch Freistellung ist für die betroffenen BR-Mitglieder die Vereinbarkeit von BR-Arbeit, Erwerbstätigkeit und dem Privatleben, also von Familie, Kindern, Pflege etc., vermutlich besser möglich, da die Mehrfachbelastung eingeschränkt wird. Insbesondere bei Teilzeitkräften, bei denen eine Teilfreistellung eine volle Freistellung bedeuten kann, ist die Arbeitszeit nun in Gänze auf die ehrenamtliche Tätigkeit zu verwenden. Bei voll freigestellten Vollzeitbeschäftigten wird wiederum, wie bei den Teilzeitbeschäftigten in der sich als volle Freistellung auswirkenden Teilfreistellung, während der Arbeitszeit nur noch BR-Arbeit geleistet.

Bei teilfreigestellten Vollzeitkräften müssen immer noch arbeitsvertraglich geschuldete Aufgaben und BR-Aufgaben während der Arbeitszeit abgearbeitet werden. Hier kann es zu Terminkollisionen etc. und somit zu Vereinbarkeitsproblemen kommen. So wäre es auch bei einer Teilzeitkraft, die tatsächlich nur zu einem Teil ihrer Arbeitszeit freigestellt werden würde.

Die vollzeitige Freistellung von Teilzeitkräften, häufig Frauen, oder Vollzeitbeschäftigten kann von Frauen bei dem Gedanken an eine Kandidatur eventuell als erstrebenswert empfunden werden, da zu den unterschiedlichen Aufgaben im beruflichen als auch im privaten Bereich, nicht nur eine Zusatzbelastung hinzukommt, sondern auch eine wegfällt. Allerdings muss man bzw. „frau“ sich ganz bewusst für die Kandidatur und die Bewerbung um eine Teil- oder volle Freistellung entscheiden und den eigenen Beruf dafür ruhen lassen – wodurch der- oder demjenigen aber keine Nachteile entstehen dürfen. Eine Frage der Prioritätensetzung und vielleicht eine Perspektive dafür, BR-Arbeit leisten zu können und zu wollen.

In 223 von 1058 befragten Betrieben, wird der Freistellungsanspruch erweitert ausgenutzt und mehr Beschäftigte freigestellt, als gesetzlich geregelt. Hier kommen dann vermutlich tarifvertragliche oder Betriebsvereinbarungen zur BR-Struktur zur Umsetzung. (Tabelle 710A) Hier stünde dann für noch mehr BR-Mitglieder die Möglichkeit offen, sich für den Beruf oder die BR-Arbeit oder beides parallel (Teilfreistellung bei einer Vollzeitstelle oder dem Teil einer Teilzeitstelle) zu entscheiden.

Bei der Behandlung von *Themen des Betriebsrates*, die sich als frauenspezifisch herausstellen könnten, wie z.B. Wünsche von Arbeitnehmern nach flexibleren Arbeitszeiten, AGG; Fort- und Weiterbildung, familienfreundliche Arbeitszeiten, Gleichstellung/Frauenförderung und neues Elternzeitgesetz von 2006 ist festzustellen, dass sie unter allen zu behandelnden

Themen des BR im Mittelfeld oder am Ende (Tabelle 711, Platz 12 bis 25) bzw. bei der Intensität der Behandlung, im letzten Drittel der zu behandelnden Themen rangieren (Tabelle 713A, ab Platz 5 von 8 bis Platz 8 von 8) zu finden sind.

Auffällig ist auch, dass besonders der Themenbereich „Gleichstellung/Frauenförderung“ bei den Themen an sich (Tabelle 711) und bei der Intensität der Behandlung (Tabelle 713A, Platz 7 von 8) jeweils an drittletzter Stelle aller genannten Themen rangiert. In Tabelle 713A gesellen sich noch die Themen „Familienfreundliche Arbeitszeiten“ und „Neues Elternzeitgesetz von 2006“ an 7. und 8. Stelle von 8 Intensitätsbereichen hinzu, d.h. diese Themen sind mit einer eher niedrigen Intensität im BR-Gremium behandelt worden. Sie spielen im Betriebsrat also kaum eine Rolle.

In der Auflistung der Projektthemen, die unter Zuhilfenahme *sachkundiger Beschäftigter* im BR-Gremium gem. § 80 Abs. 3 BetrVG oder durch *Arbeitsgruppen* gem. § 28a BetrVG sind frauenspezifische gleichstellungs- und/oder frauenpolitische Themen erst gar nicht explizit genannt oder abgefragt worden. (Tabelle 733) Das könnte zum einen daran liegen, dass die Autoren der WSI Betriebsrätebefragung 2008 diese nicht in Betracht zogen oder die Vorerfahrung ergab, dass diese Themen, wie auch in den Tabellen 711, 712A und 713A, nur eine geringe Rolle in der BR-Arbeit spielen.

„Eingruppierung“ könnte ein Themenbereich unter den Projektthemen sein, hinter dem sich ggf. gleichstellungspolitische Aspekte anteilig verbergen (Gender Pay Gap). Hier ist vom BR auf gleiche Entlohnung von Männern und Frauen, für gleiche und gleichwertige Arbeit zu achten. (Tabelle 733)

Bei den *Betriebsvereinbarungen*, die sich aus Themenstellungen und Regelungsbedarfen der betrieblichen Akteuren (BR und AG) ergeben, zeigt sich an den Themen des Betriebsrates, dass die Regelungen zur Familienfreundlichkeit, zur Gleichstellung/ Frauenförderung, zur Arbeitszeitverkürzung auf den letzten Plätzen der Gesamtabfolge aller Themen von Betriebs- und/oder Gesamtbetriebsvereinbarungen zu finden sind. (Plätze 22, 23 und 24 von 25) Arbeitszeitkonten hingegen befinden sich bei Auflistungen (Tabelle 711A, 712A und 722A) weit vorne, gefolgt von Mehrarbeit und Arbeitszeitverlegung (Plätze 1, 4 und 13 von 25).

Ein häufig bearbeitetes Thema des BR ist die Arbeitszeit. Wie schon an den Themen des BR, der Intensität der Bearbeitung der Themen und dem Bereich der Betriebsvereinbarungen zu erkennen war, rangieren Arbeitszeitkonten, Arbeitszeitverlängerungen durch mehr Überstunden als Themen ganz weit oben bei der Häufigkeit der Nennung der Themen durch die befragten BR-Gremien. Der Wunsch nach flexibleren Arbeitszeiten durch die Beschäftigten, eine Arbeitszeitverlängerung durch mehr Wochenendarbeit und familienfreundliche Arbeitszeiten finden sich als Themen, allerdings eher im Mittelfeld oder im letzten Drittel der Nennungen und Auflistungen (Tabelle 711, 712A und 713A).

Das Thema „Arbeitszeitkonten“ ist im betrieblichen Alltag nicht nur für die Beschäftigten, sondern in erster Linie für den Arbeitgeber zur Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes der Beschäftigten von hohem Interesse, so wohl Überstunden als auch Wochenendarbeit, letzteres vermutlich durch Arbeitszeitverlegung. Wer die Themen in den BR eingebracht hat, ob sie durch Beschäftigte initiiert wurden, durch den Arbeitgeber oder Mitglieder des BR kann mittels der WSI-Betriebsrätebefragung 2008 nicht ausgesagt werden. Auch die Erhöhung des Leistungsdrucks ist in den BR-Gremien ein Thema (Platz 2 von 27, Tabelle 711), dem sie sich sogar mit höher Intensität (Platz 4 von 8, Tabelle 713A) widmen.

In der Bearbeitung von Projektthemen durch den BR unter Zuhilfenahme sachkundiger Beschäftigter ist Arbeitszeit an Platz 2 von 6 der genannten Themen zu finden, spielt also auch hier in mehr als der Hälfte der befragten Betriebe eine Rolle. (Tabelle 733)

Unbezahlte und bezahlte Mehrarbeit werden geleistet. Mehrarbeit entsteht z.B. tarifvertraglich (öffentlicher Dienst) dann, wenn eine Teilzeitbeschäftigte oder ein Teilzeitbeschäftigter die wöchentliche Arbeitszeit geleistet hat und dann in der gleichen Woche weitere Stunden leistet bis zu der einer Vollzeitstelle. Diese Mehrarbeitszeit kann entweder „abgebummelt“, also frei genommen, oder wenn dieses nicht möglich ist, durch Bezahlung abgegolten werden. Unbezahlte Mehrarbeitsstunden sollten in der Praxis nicht vorkommen. Die Analyseergebnisse sagen verkürzt aus, dass zwei bezahlte Mehrarbeitsstunden pro Woche am häufigsten geleitstet werden (70,4 %). (Tabelle 714) Bei den unbezahlten Mehrarbeitsstunden handelt es sich ebenfalls um ein bis zwei Mehrarbeitsstunden pro Woche, die geleistet werden. Insgesamt gesehen aber werden unbezahlte Mehrarbeitsstunden von weniger Betrieben genannt, als bezahlte. Es gibt sie, aber sie sind nicht so häufig vorhanden. (Tabelle 715A)

Im Verhältnis zum Frauenanteil kann gesagt werden, dass dort, wo der Frauenanteil an den Beschäftigten hoch ist und mehr als 50 % beträgt, fast zwei Drittel der Frauen Mehrarbeit leisten. Dort, wo Frauen einen geringeren Anteil an der Belegschaft stellen, ist der Anteil der Frauen die bezahlte Mehrarbeit leisten, noch höher (76,9 und 80,4 %). Der Anteil der Frauen, die bezahlte Mehrarbeit leisten ist durchweg sehr hoch. (Tabelle 716)

Der Anteil der Frauen, die unbezahlte Mehrarbeit leisten, ist wie das Auftreten der unbezahlten Mehrarbeit insgesamt gesehen geringer, aber es gibt sie. In den Betrieben, in denen der Frauenanteil mehr als 50 % beträgt, wird von mehr als einem Viertel der Frauen unbezahlte Mehrarbeit geleistet und aus Tabelle 717A ist abzulesen, dass es einen Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil im Betrieb und unbezahlter Mehrarbeit gibt: Je mehr Frauen anteilig an der Belegschaft im Betrieb vertreten sind, desto eher wird unbezahlte Mehrarbeit geleistet. (Tabelle 717A)

Warum leisten Frauen bezahlte bzw. unbezahlte Mehrarbeit? Hier lassen sich nur Vermutungen anstellen. Gründe könnten z.B.

- die Konkurrenz mit Männern,
- die Konkurrenz unter Frauen,
- das Ziel für sich selbst sehr gut sein zu wollen, dadurch beruflich weiterkommen zu können (Der Gedanke, eine Frau müsse mehr leisten als ein Mann.), oder auch

die Erhöhung des Leistungsdrucks und der Wille und/oder der Druck, alles an Arbeit schaffen zu müssen aus Loyalität zum Arbeitgeber, zum Beruf oder zu den Kunden, sein.

Arbeitszeitverlängerungen bzw. -verkürzungen spielen in den befragten Betrieben keine große Rolle, wobei die Arbeitszeitverlängerung als Thema im BR noch häufiger genannt wurde, als die Forderung nach einer Arbeitszeitverkürzung. (Tabelle 718 und 719)

Regelungen bzw. Betriebsvereinbarungen zu Arbeitszeitkonten sind in allen Bereichen in denen Frauen vertreten sind, in hohem Maße vorhanden. (Tabelle 721A)

Hier könnten ebenso Zusammenhänge zwischen einer Diskussion zur Arbeitszeitverlängerung durch, bezahlte und insbesondere unbezahlte Mehrarbeit, durch Wochenendarbeit und Überstunden und Arbeitszeitkonten, als auch der Erhöhung des Leistungsdrucks bestehen.

Wenn die Arbeitsintensität in einem Betrieb, für eine Beschäftigte oder einen Beschäftigten hoch ist, dann mag es aus Sicht der oder des Beschäftigten vordergründig sinnvoll erscheinen und der Wille des Arbeitgebers sein, die vertragliche persönliche Arbeitszeit zu verlängern und z.B. Mehrarbeit, angeordnete Überstunden oder Arbeit an Wochenenden zu leisten, um die Arbeitsmenge auf einen längeren Zeitraum verteilen zu können.

Nicht alle Arbeitgeber wünschen eine regelmäßigen arbeitsvertraglichen Arbeitszeitverlängerungen, da sie dann regelmäßig mehr Zeit mit Arbeit ausfüllen müssten und so dauerhaft höhere Fixkosten bei den Entgelten haben. Bei Vollzeitbeschäftigten ist, genau genommen, keine persönliche Arbeitszeitverlängerung mehr möglich. Sondern im Rahmen des Arbeitszeitgesetzes und tarifvertraglicher Regelungen (so vorhanden) Überstunden oder Mehrarbeit im Rahmen von z.B. Gleitzeitkonten (ggf. über Zeitkontenregelungen) geleistet werden, müssen, um der Arbeitsmenge Herr zu werden. Auf Dauer ist die hier ggf. zugrunde liegende hohe Arbeitsintensität möglicherweise von den Beschäftigten nur schwer auszuhalten und kann zu physischen und psychischen gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen.

Ob eine Frau (oder ein Mann), unter diesen betrieblichen Rahmenbedingungen, die wahrscheinlich in die Freizeit ausstrahlen, bereit ist für den BR zu kandidieren und sich für Verbesserungen auf diesem Gebiet einzusetzen, ist möglicherweise sehr von der persönlichen Konstitution und vom Typ eines Menschen abhängig. Eine oder einer sagt sich: „Es muss sich etwas ändern und verbessern, da müssen wir ran – ich kandidiere für den BR und versuche daran zu arbeiten.“ Eine oder ein anderer hingegen sagt: „Eine Kandidatur für den BR – nein Danke. Das bitte nicht auch noch auf all die Probleme obendrauf!“

Ob oder dass Frauen die größeren Idealistinnen sind, die sich „durchbeißen“ und Verbesserungen für sich und andere Beschäftigte im Betrieb erreichen wollen und dieses als Motiv für Frauen bewertet werden könnte, um für den BR zu kandidieren, lässt sich aufgrund der WSI Untersuchung bestenfalls erhoffen oder vermuten.

Um Frauen die Möglichkeit zu geben, an BR-Themen mitzuarbeiten und sie in die Arbeit des BR „hineinschnuppern“ zu lassen, würde es sich anbieten, sie als „sachkundige Arbeitnehmerin“ gem. § 80 Abs. 3 BetrVG zu Projektarbeiten hinzuzubitten. Allerdings wird von nur einem Drittel von 649 befragten BR im Rahmen der WSI Betriebsrätebefragung 2008 die Antwort gegeben, dass sie überhaupt mit diesem Instrument arbeiten.

Tarifbindung: Die deutliche Mehrheit der vom WSI mittels der Betriebsrätebefragung 2008 befragten BR geben an, dass ihr Betrieb an einen Tarifvertrag gebunden ist. (Tabelle 723A) Dieser regelt als Branchen-, Verbands-, Firmen- oder Haustarifvertrag die Arbeitsbedingungen im Unternehmen grundsätzlich und z.T. sehr detailliert. In Mantel- und Entgelttarifverträgen werden üblicherweise z.B. Arbeitszeit-, Urlaubs-, Eingruppierungs- und Entgeltregelungen geordnet. Die Umsetzung dessen kontrolliert u.a. der BR. Er ist auch dafür zuständig ggf. vorhandene Öffnungsklauseln gemeinsam mit dem Arbeitgeber in Betriebsvereinbarungen auszugestalten. Hier kommt dem BR-Gremium und seinen Mitgliedern eine verantwortungsvolle und zugleich arbeitsintensive aber auch spannende Aufgabe zu, betriebliche Regelungen mit dem Arbeitgeber auszuhandeln, die den Tarifvertrag ergänzen. Dem muss „frau“ sich gewachsen fühlen, wenn sie sich dafür entscheidet für den BR zu kandidieren, um dort nach einer erfolgreichen Wahl mitarbeiten zu wollen. Sie darf sich nicht durch Selbstzweifel (Kapitel 4.1.1, Selbstmarketing und gedankliche Barrieren, Selbststereotypisierung, Durchsetzungsvermögen) oder die Zweifel anderer an ihrem Können, die sich möglicherweise auch als Vorurteile entpuppen, (Kapitel 4.2.1, Potenziale von Frauen und Männern; Kapitel 4.2.2, Geschlechterstereotype) bremsen lassen.

Betriebsrat und Arbeitgeber sind die betrieblichen Akteure, die sich in Verhandlungen gegenübersitzen, Monatsgespräche miteinander führen und miteinander in Kontakt treten müssen, wenn es um die *Beschäftigten* und hier besonders um personelle Einzelmaßnahmen geht. Dabei ist es wichtig, dass die BR bei der ersten Anfrage, alle wichtigen Informationen zu von ihm zu bearbeitenden Themen erhalten. Aus der Auswertung der Daten der WSI Betriebsrätebefragung 2008 geht hervor, dass diese Informationen zu je ca. einem Drittel der befragten BR-Gremien nach der ersten Anfrage, meist unaufgefordert oder nach mehrmaligem Bitten zur Verfügung gestellt werden (Tabelle 727A). In zwei Dritteln der Betriebe zeugt das von einer guten Zusammenarbeit zwischen dem Arbeitgeber und dem BR-Gremium.

Mitwirkungsrechte werden in fast der Hälfte der befragten Betriebe durch den Arbeitgeber manchmal versuchsweise verhindert. Mehr als ein Drittel der BR geben an, dass sie nie be-

hindert würden und wenige sagten, dass es häufig Verhinderungsversuche seitens des Arbeitgebers gäbe. (Tabelle 728A)

Können sich Arbeitgeber und BR bei Verhandlungen zu mitbestimmungspflichtigen Betriebsvereinbarungen nicht einigen, dann kann es zu einem Einigungsstellenverfahren gem. § 76 BetrVG kommen. Allerdings stellte sich durch die WSI-Betriebsrätebefragung 2008 heraus, dass in den letzten zwei Jahren vor der Befragung, in den meisten befragten Betrieben keine Einigungsstellenverfahren stattfanden (Tabelle 725A) und wenn es welche gab, dann verhandelte man dort Inhalte zum Thema „Arbeitszeit". (Tabelle 726A)

Die teilweise positiven Aussagen zur Bereitstellung von Informationen, Einigungsstellenverfahren und dem Versuch der Einschränkung von Mitwirkungsrechten dürfen nicht insofern verallgemeinert werden, dass gesagt wird, es gibt nur wenige Probleme oder Unstimmigkeiten zwischen Betriebsräten und Arbeitgebern, die abschreckend auf potenzielle Kandidatinnen wirken und sie von einer Kandidatur abhalten könnten. Es kann aber vorsichtig die Schlussfolgerung formuliert werden, dass es in vielen Betrieben eine recht gute Zusammenarbeit zwischen dem BR und dem Arbeitgeber geben müsste, was sich nicht abschreckend auf potenzielle Kandidatinnen auswirken dürfte und somit kein Hemmnis auf dem Weg in den BR sein müsste. Hier ist vermutlich auch wichtig, wie der BR und der Arbeitgeber ihre Auseinandersetzungen in die Belegschaft kommunizieren und wie diese Informationen von den Beschäftigten, hier: besonders den Frauen, aufgenommen werden.

Der Betriebsrat, so die Auswertungsergebnisse, tritt am häufigsten (98,6 %) in direkter, persönlicher Ansprache mit den Beschäftigten, die er vertritt, in Kontakt. Dadurch kennen die Beschäftigten „ihre" BR-Mitglieder – mindestens aus Betriebsversammlungen – und erfahren zudem über Aushänge und über die Zusammenarbeit bzw. durch ihre Mitarbeit bei den betrieblichen gewerkschaftlichen VL oder BR-Arbeitskreise etwas über die Arbeitsinhalte ihres BR und die BR-Mitglieder. (Tabelle 724A)

Betriebsrat und Gewerkschaft/-szugehörigkeit: Es ist festzustellen, dass nicht alle BR-Mitglieder gewerkschaftlich organisiert sind und der Anteil der Betriebe, der über nichtorganisierten BR berichtet, recht hoch ist. (Tabelle 706A und 707A) Wenn man nun Tabelle 731A einbezieht und die Bewertung der Betreuung durch die zuständige Gewerkschaft, die dem BR zu teil wird, einbezieht, dann ist festzustellen, dass diese mehrheitlich als gut, von ca. einem Fünftel als befriedigend und von 16,6 % als sehr gut bewertet wird. Die Mehrheit der Befragten (72 %) gibt an, dass sie mit der Betreuung zufrieden ist.

Dennoch ergibt sich aus dem in Tabelle 730A dargestellten Ergebnis die Frage, ob die gewerkschaftlichen Angebote für BR-Gremien und deren Mitglieder passend und unterstützend wirken oder ob ein Umdenken stattfinden sollte, da zwar unterschiedliche genutzte Betreuungsmöglichkeiten bekannt sind (Tabelle 729), aber (fast) immer weniger als die Hälfte der befragten BR angeben, dass diese gleichfalls zu den drei wichtigsten Unterstützungsleistun-

gen zählen. Der schnelle Anruf und die hoffentlich in dem Moment hilfreiche und qualitativ hochwertige Antwort eines gewerkschaftlichen Experten oder einer Expertin am Telefon wird als wichtig eingeschätzt. Telefonische Auskünfte ausgenommen (63,3 %), rangieren alle anderen genannten Unterstützungsleistungen bei weniger als 46 % bis hin zu 20,6 %, bei der Bewertung als eine der drei wichtigsten Unterstützungsleistungen.

Es ist trotz allem davon auszugehen, dass eine kurzfristige und qualitativ hochwertige Unterstützungsleistung, wie z.B. eine telefonische Auskunft oder gewerkschaftliche Schulungen und Seminare, oder die Beratung bei betrieblichen Konflikten etc. zu den abgerufenen, wenn auch z.T. weniger genutzten, oder geschätzten Unterstützungsleistungen zählen. Diese inhaltlichen Unterstützungen befähigen optimalerweise die BR-Mitglieder dazu, ihrem Arbeitgeber z.B. in Verhandlungen zu Betriebsvereinbarungen vorbereitet und auf Augenhöhe entgegentreten zu können. Sie können ihre Arbeit dann gut und erfolgreich erledigen. Kommunizieren sie dieses nach außen – in die Belegschaft hinein und geben dabei die Unterstützungsleistung der Gewerkschaft mit an – dann kann dieses folgende Aussage mit sich bringen: Betriebsratsarbeit ist zu schaffen, kann man bzw. „frau“ auch aufgrund der qualitativ hochwertigen und verfügbaren Unterstützungsleistung der Gewerkschaft.

Eine Vermutung war, dass es Frauen ggf. leichter fallen würde zu kandidieren, wenn sie eine Gewerkschaft und damit Beratung in der Position als mögliches BR-Mitglied und auf dem Weg dorthin ggf. als Vertrauensfrau oder als Kandidatin für die BR-Wahl hat. Über die Zeit vor der BR-Mitgliedschaft, also vor der Wahl in den BR, sagt die WSI-Betriebsrätebefragung 2008 nichts aus. Zur Organisation der BR-Mitglieder aber, wie oben beschrieben, schon. (Tabelle 706A). Gute verfügbare gewerkschaftliche Unterstützung könnte somit ein hilfreiches Argument sein, um Frauen zur Kandidatur zu bewegen.

Schulungsmöglichkeiten, Erwerb spezifischer Fachkenntnisse: Betrachtet man die Liste der Themen, mit denen sich die BR-Mitglieder in Schulungen befassen, dann scheint es für die betriebsrätliche Praxis unterlässlich, dass Grundlagenschulungen zum BetrVG und zum Arbeitsrecht durchgeführt werden. Sie sind anz vorne auf der Liste zu finden und werden von der Mehrheit der BR als wahrgenommen, also besucht, angegeben.

Seminare zum Thema „Arbeitszeit“ befinden sich vorne (Platz 4 von 15). In diesem Thema könnte sich vielleicht auch die Vereinbarkeit von Familie, Privatleben, Pflege und der Erwerbstätigkeit verbergen, die über Arbeitszeitregelungen besser geregelt werden kann. (Kapitel 4.3.7., Vereinbarkeit und Arbeitszeit) Ebenso könnte es beim Thema „Entgelt“ der Fall sein, da hier auch das Thema „Eingruppierung“ und geschlechterspezifisch zu bedenkende Handlungsmöglichkeiten zu finden sein könnte. (Kapitel 3.1, Geschlechterbezogene Entgeltungleichheit) Auch bei der Arbeitsbelastung könnte es sich ebenfalls um ein Vereinbarkeitsthema handeln. (Platz 8 von 15)

Bei der Zusammensetzung, der oben aufgeführten Themenlisten zur Behandlung von Themenstellungen durch den BR und den Regelungsinhalten von Betriebsvereinbarungen, grenzt es nahezu an ein Wunder, gleichstellungs- und vereinbarkeitsspezifische Themen auf der Liste der durch BR-Mitglieder wahrgenommenen Schulungsmöglichkeiten zu finden. Sie stehen allerdings, wie in den Tabelle 711, 712A und 713A, fast ganz hinten auf der „Tagesordnung“ (Platz 12 von 15), gefolgt von dem Seminarinhalt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ auf dem letzten Platz der Tabelle 734A – aber immerhin, sie stehen drauf und werden besucht. Ein Anfang. Ob die letztgenannten Themen von Frauen als „ihre“ Themen begriffen und von ihnen mehrheitlich besucht werden, oder ob männliche BR-Mitglieder sich der Themen annehmen, sagt die WSI Betriebsrätebefragung 2008 nichts aus.

Insgesamt wäre es denkbar, dass mehr engagierte Frauen in Betriebsräten dazu führen würden, dass familienfreundliche Arbeitszeiten, Gleichstellung/Frauenförderung, dass Regelungen rund um das Elternzeitgesetz oder auch Wünsche von Arbeitnehmern nach flexiblen Arbeitszeiten zum Thema im BR-Gremium gemacht und intensiver behandelt würden als es bisher, nach Aussage der Datenlage der WSI BR-Befragung 2008, der Fall ist.

Ergebnisse Regressionsanalyse

Die unabhängige Variable, ‚Anteil von Frauen im BR-Gremium’, wird durch den Frauenanteil an der Gesamtbelegschaft am intensivsten beeinflusst. Wo es keine oder kaum Frauen in der Belegschaft gibt, haben die Kandidatinnenfinder und -finderinnen eventuell Probleme überhaupt unter den wenigen Frauen BR-Wahl-Kandidatinnen zu finden. Bei einer größeren Auswahl könnte sich das Suchen bzw. Finden als leichtere Übung erweisen. Je besser die Chance ist, Frauen zu finden, desto eher kann auch die Geschlechterquote, wenn sie für die Frauen als Minderheit an der Gesamtbelegschaftszahl greifen sollte, erfüllt werden. Wobei hier auch folgendes einzubeziehen ist: je größer der Frauenanteil an der Belegschaft ist, desto weniger greift die Geschlechterquote für die weiblichen Belegschaftsmitglieder, weil die Frauen irgendwann die Hälfte und dann die Mehrheit stellen. In solch einem Fall gilt die Geschlechterquote sozusagen als „Männerquote“ gem. § 15 Abs. 2 BetrVG. Dennoch könnte es weiterhin Probleme dabei geben, Frauen für eine Kandidatur zu gewinnen.

Der zweitgrößte Einfluss geht von der Variablen zum ‚Geschlecht des oder der BR-Vorsitzenden’ aus. Allerdings kann aus den Werten nicht abgeleitet werden, ob weibliche BR-Vorsitzende Frauen nachziehen oder männliche Vorsitzende sich um die Kandidatinnen bemühen. Hiernach wäre beides möglich.

Als deutlich weniger wichtige Einflussfaktoren als die beiden erstgenannten, erweisen sich in den Regressionsanalysen die unabhängigen Variablen ‚Zeitkontenregelungen inklusive Gleitzeitregelungen’, die ‚gruppierte Beschäftigtenzahl’ und die ‚Betreuung durch die zuständige Gewerkschaft’. Sie haben einen eher geringen Erklärungsanteil.

Die Ergebnisse der Sekundäranalyse der WSI-Befragung und speziell der Regressionsanalyse basieren nicht auf einer gezielten, auf die Überprüfung vorab formulierten Hypothesen angelegten Primärerhebung. Vielmehr handelt es sich bei der Untersuchung des WSI um eine repräsentative Bestandsaufnahme für die Bundesrepublik Deutschland. Da in dieser Arbeit mit Leitannahmen und Leitfragen (Kapitel 6) gearbeitet wird und sie einen qualitativen Schwerpunkt aufweist (Kapitel 8), besitzen die in Kapitel 7 präsentierten Ergebnisse daher explorativen Charakter, die einer gezielten Überprüfung in weiterführenden Untersuchungen bedürfen.

Drei Dinge kann man nicht zurückholen:
den Pfeil, der vom Bogen schnellte,
das in Hast und Eile gesprochene Wort,
die verpasste Gelegenheit.
Hadrat Ali[1]

8 Zielsetzung, Konzeption und Verlauf der Untersuchung

Das achte Kapitel beschäftigt sich mit der Zielsetzung, der Konzeption und dem tatsächlichen Ablauf der Untersuchung als auch der damit verbundenen und anzubringenden Kritik. Begonnen wird zunächst mit dem Vorgehen und Verlauf der Untersuchung mit einem Übergang zur Methode (Problemzentriertes Interview nach Witzel) und dem tatsächlichen Ablauf als auch der Beleuchtung der Gütekriterien und einer Gesamtbeurteilung des Ablaufs des Projektes.

Zielsetzung und Fragestellung

In Kapitel 6 sind die Leitfragen, die von der Autorin der vorliegenden Arbeit, aus den theoretischen Betrachtungen und Ergebnisse gefolgert wurden, dargestellt. Die Kernfrage, die sich ergeben hat ist die folgende: „Warum neigen Frauen dazu, nicht für den Betriebsrat zu kandidieren?“ (Leitfragenblock 2) Ziel ist es möglichst vielfältige Antworten auf diese Fragestellung zu erhalten, die dann bildlich gesprochen gegen die Theorie gehalten und abgeglichen werden können, auch vor dem Hintergrund der Ergebnisse aus den Ergebnissen der WSI Betriebräteanalyse 2008.

8.1 Qualitative Sozialforschung – das Problemzentrierte Interview

„Menschen sind Produkt und Schöpfer von Kultur und leben in ihren spezifischen Lebenswelten. Den von ihnen entwickelten spezifischen Ansichten von der Welt, von sich selbst, ihren Werten, Normen und Verhaltensweisen können wir uns annähern, indem wir mit ihnen reden, uns ihre Lebensgeschichten und Lebensansichten erzählen lassen. Auf diese Weise können wir ihr jeweiliges Sein, Denken und Handeln vor dem Horizont ihrer Biographie und Lebenswelt rekonstruieren, um sie so besser zu verstehen. In der qualitativen Forschung sucht man die Konstruktionen von Welt, die Haltungen, Handlungen und Interaktionen zu Grunde liegen, zu rekonstruieren.“[2] Dieses alles gilt es nach Friebertshäuser und Langer (2010) mittels Interviews im Rahmen der qualitativen Sozialforschung zu ermitteln.

„Qualitative Sozialforschung benutzt nichtstandardisierte Methoden der Datenerhebung und interpretative Methoden der Datenauswertung, wobei sich die Interpretation nicht nur, wie

[1] Vetter und der Schwiegersohn des Propheten Mohammad
[2] Friebertshäuser, B.; Langer, A. (2010); Interviewformen und Interviewpraxis in Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, 3. vollständig überarbeitete Auflage, Juventa Verlag, Weinheim und München, S. 437, Zeile 3-12

(meist) bei den quantitativen Methoden, auf Generalisierungen und Schlussfolgerungen bezieht, sondern auch auf die Einzelfälle."[3]

Das Instrument zur Erhebung von Einzelfällen ist hierbei das Interview. Es ist „eine Gesprächssituation, die bewusst und gezielt von den Beteiligten hergestellt wird, damit der eine Fragen stellt, die von anderen beantwortet werden."[4] In der qualitativen Sozialforschung versteht man unter einem Interview nach Scheuch (1967) „ein planmäßiges Vorgehen mit wissenschaftlicher Zielsetzung, bei dem die Versuchsperson durch eine Reihe gezielter Fragen oder mitgeteilter Stimuli zu verbalen Informationen veranlasst werden soll."[5] Die Kommunikation in einem Interview verläuft asymmetrisch, d.h. die Probandin ist die dominante Gesprächspartnerin in der Rolle der Antwortenden oder Erzählenden, während der Interviewer bzw. der Forschende vornehmlich die Rolle der oder des Fragenden und Empathiezeigenden übernimmt.[6] Bei qualitativer Forschung ist es besonders wichtig, nicht fertige Instrumente blindlings anzuwenden, sondern die Verfahrensweisen auf den konkreten Gegenstand passend zu entwickeln und anzuwenden.[7] Die Orientierung am Gegenstand bzw. am Subjekt steht im Vordergrund, was auch impliziert, dass es in qualitativer Forschung keine allzu große Spezialisierung auf bestimmte methodische Ansätze geben darf. Denn dann würde man die Gegenstände der Methode unterordnen. Qualitatives Denken muss demgegenüber den Forschungsprozess in all seinen Phasen gestalten.[8]

Die offenen teilnehmenden Erhebungsverfahren, setzen ein großes Vertrauen zwischen Forschenden und Forschungssubjekten voraus, dass sich erst entwickeln muss, ggf. kurzfristig während der Terminvereinbarung oder in der Einleitung zum Interview. Wenn eine solche qualitative Forschung nicht auch an konkreten Problemen der Subjekte ansetzt, wenn sie nicht Forschung für die Betroffenen darstellt, dient sie nur einer gekonnteren Aushorchung[9] und die Ergebnisse werden entsprechend ungünstig ausfallen.

Andreas Witzel (1985 und 2000) hat die Methode des problemzentrierten Interviews (PZI) entwickelt. Er geht davon aus, dass vor der qualitativen Befragung keine Hypothesen aufgestellt werden und sich diese aus den Interviewinhalten im Nachhinein ergeben. Er legt das „Prinzip der Offenheit"[10] [11] zugrunde. Es geht Witzel darum Handlungsbegründungen und Situationsdeutungen, die Subjekte angesichts gesellschaftlicher Anforderungen formulieren,

---

[3] Oswald, H. (2010); Was heißt qualitativ forschen? – Warnungen, Fehlerquellen, Möglichkeiten in Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, S. 187, Zeile 26-30
[4] Lamnek, S. (2005); Qualitative Sozialforschung, S. 330, Zeile 1-3
[5] Scheuch (1967), S. 70 in Lamnek, S. (2005); Qualitative Sozialforschung, S. 330, Zeile 8-11
[6] Scheuch (1967), S. 70 in Lamnek, S. (2005); Qualitative Sozialforschung, S. 335
[7] vgl. Mayring, P. (2002); Einführung in die Qualitative Sozialforschung, S. 149
[8] vgl. Mayring, P. (2002); Einführung in die Qualitative Sozialforschung, S. 149
[9] vgl. Mayring, P. (2002); Einführung in die Qualitative Sozialforschung, S. 149
[10] Witzel, A. (1985); Das problemzentrierte Interview in Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder, S. 227-255, Beltz Verlag, Weinheim, ISBN 3-407-54680-7 in http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-5630 bzw. http://www.ssoar.info/ssoar/View/?resig=563&lang=de vom 29.06.2010, S. 228, Zeile 25
[11] **Prinzip der Offenheit**: Es besagt, „dass die theoretische Strukturierung des Forschungsgegenstandes zurückgestellt wird, bis sich die Strukturierung des Forschungsgegenstandes durch die Forschungssubjekte herausgebildet hat." Hoffmann-Riem (1980), S. 343 in Lamnek, S. (2005); Qualitative Sozialforschung, Lehrbuch, 4. vollständig überarbeitete Auflage, Beltz Verlag, Weinheim und Basel, S. 348, Zeile 29-31

herauszuarbeiten.[12] „Erst aufgrund der Ergebnisse der Datenerhebung kommt der Forscher [oder die Forscherin] durch Techniken der Interpretation zu typisierenden Aussagen und über diese zu theoretischen Konzepten über Konstellationen der sozialen Wirklichkeit.“[13] Beim PZI handelt es sich um eine Methodenkombination bzw. -integration von qualitativen Interviews, Fallanalysen, biographischer Methode, Gruppendiskussion und Inhaltsanalyse. Das problemzentrierte Interview kann auch als Einzelmethode genutzt werden. Hierauf wird im Folgenden eingegangen.[14]

Mayring fasst unter dem Begriff PZI alle Formen der offenen, halboffenen und halbstrukturierten Befragung zusammen. Das Interview lässt den Befragten oder die Befragte möglichst frei zu Wort kommen, um einem offenen Gespräch nahe zu kommen. PZI bieten sich dann an, wenn bei stärkerer theoriegeleiteter Forschung mit spezifischen Fragestellungen oder mit größeren Stichproben gearbeitet werden soll.[15]

Hier liegen alle Gründe vor, die die Autorin der vorliegenden Arbeit dazu bewogen, das PZI als Untersuchungsmethode für die zu führenden Interviews zu wählen. Vorformulierte Fragen, die den Leitfaden ausmachen und dennoch die Flexibilität der Interviewerin und das offene Antworten der Probandinnen zulassen, sollten optimal sein, um gute informative Ergebnisse zu erzielen.

Die drei Kriterien des Problemzentrierten Interviews

Nach Witzel weißt das PZI drei Kriterien auf: die Problemzentrierung, die Gegenstandsorientierung und die Prozessorientierung.

- Das erste Kriterium ist die Problemzentrierung: „In dem Bemühen, eine Gesprächsstruktur zu finden, die es ermöglicht, die tatsächlichen Probleme der Individuen systematisch zu eruieren, zielt das Adjektiv ‚problemzentriert’ auf das zentrale Kriterium der Methode, das der Problemzentrierung.“[16] Die Forschung setzt an konkreten gesellschaftlich relevanten Problemen[17], deren objektive Seite vorher analysiert wird.[18] Hiervon profitieren etwaige Probandinnen und Probanden, da sie auf irgendeine Art und Weise von dem vorliegenden gesellschaftlichen Problem berührt sind. Dadurch werden i.d.R. die Intensität der Teilnahme und die Qualität der Antworten positiv beeinflusst.[19]

[12] vgl. Witzel, A. (1985); Das problemzentrierte Interview in Qualitative Forschung in der Psychologie, S. 227-228
[13] Lamnek, S. (2005); Qualitative Sozialforschung, S. 347, Zeile 32-35
[14] vgl. Witzel, A. (1985); Das problemzentrierte Interview in Qualitative Forschung in der Psychologie, S. 230
[15] vgl. Mayring, P. (2002); Einführung in die Qualitative Sozialforschung, 5. überarbeitete und neu ausgestaltete Auflage, Beltz Verlag, Weinheim und Basel, S. 66, S. 71
[16] Witzel, A. (1985); Das problemzentrierte Interview in Qualitative Forschung in der Psychologie, S. 230, Zeile 15-18
[17] vgl. Bortz, J.; Döring, N. (1995); Forschungsmethoden und Evaluation, 2. vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Springer-Verlag, Berlin und Heidelberg, S. 290, Tafel 30
[18] vgl. Mayring, P. (2002); Einführung in die Qualitative Sozialforschung, 5. überarbeitete und neu ausgestaltete Auflage, Beltz Verlag, Weinheim und Basel, S. 68
[19] vgl. Mayring, P. (2002); Einführung in die Qualitative Sozialforschung, S. 68

- Die Gegenstandsorientierung des Verfahrens ist das zweite Kriterium. Sie richtet sich darauf, dass die konkrete Gestaltung auf den spezifischen Gegenstand bezogen sein muss und nicht in der Übernahme fertiger Instrumente bestehen kann.[20]
- Das dritte Kriterium ist die Prozessorientierung. Sie bezieht sich auf den Untersuchungsgegenstand selbst und auf die Gesamtgestaltung des Forschungsablaufs und der Entwicklung des kommunikativen Austausches im Interview, wie auch dem Aspekt der Entwicklung des Verstehensprozesses im Interview, bis hin zur kontrollierten Absicherung und Erweiterung der Interpretation im wissenschaftlichen Sinne[21]

Instrumente des Problemzentrierten Interviews

Zu den Instrumenten des PZI zählen der Kurzfragebogen, die Tonbandaufzeichnung, der Leitfaden und das Postskriptum. Alle Instrumente werden inhaltliche speziell für den vorliegenden Untersuchungsfall ausgestaltet und zusammengestellt.

Die erste Interviewphase

Während der Einleitung zum Interview wird die erzählende Gesprächsstruktur und der Problembereich der sozialen Wirklichkeit, der Thema des Interviews sein soll, gegenüber der Probandin oder dem Probanden erläutert: die erste Phase des Interviews.[22]

Die zweite Interviewphase und der Leitfaden

Einem PZI liegt sozusagen als Gedankenstütze für den Forschenden ein Leitfaden zugrunde. „Der Leitfaden hat nicht die Aufgabe, ein Skelett für einen strukturierten Fragebogen abzugeben, sondern soll das Hintergrundwissen des Forschers [oder der Forscherin] thematisch organisieren, um zu einer kontrollierten und vergleichbaren Herangehensweise an den Forschungsgegenstand zu kommen.“[23] Vorausgesetzt wird hier ein Vorverständnis des Untersuchungsgegenstandes auf Seiten der Forschenden: „Erst auf fundierter, theoretischer oder empirischer Kenntnisse lassen sich die Fragen des Interview Leitfadens formulieren.“[24] Auch eine Vergleichbarkeit der erhobenen Daten wird mittels Leitfaden möglich.

Bei der Nutzung eines Leitfadens in Interviews begrenzen die Fragen ggf. den Horizont möglicher Antworten und strukturieren die Befragung.[25] Problematisch kann sein, dass Leitfäden

[20] vgl. Mayring, P. (2002); Einführung in die Qualitative Sozialforschung, S. 67; vgl. Witzel, A. (1985); Das problemzentrierte Interview in Qualitative Forschung in der Psychologie, S. 232
[21] vgl. Witzel, A. (1985); Das problemzentrierte Interview in Qualitative Forschung in der Psychologie, S. 234
[22] Lamnek, S. (2005); Qualitative Sozialforschung, S. 365
[23] Witzel, A. (1985); Das problemzentrierte Interview in Qualitative Forschung in der Psychologie, S. 236, Zeile 24-28
[24] Friebertshäuser, B.; Langer, A. (2010); Interviewformen und Interviewpraxis in Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, 3. vollständig überarbeitete Auflage, Juventa Verlag, Weinheim und München, S. 439, Zeile 20-22
[25] Friebertshäuser, B.; Langer, A. (2010); Interviewformen und Interviewpraxis, S. 439, Zeile 13-14

dazu verführen die „Tendenz zum zügigen, bürokratischen Abfragen von Themen“[26] zu verstärken, so dass der Leitfaden von einem Mittel zur Informationsgewinnung zu einem Mittel der Blockierung von Informationen gerät. Dem entgegen wirken sog. Ad-hoc-Fragen bzw. „ac-hoc-Strategien“[27], die über den Leitfaden hinaus gehen und dort nicht verzeichnet sind. Sie sind im PZI erlaubt und erwünscht. Diese spontan gestellten Fragen dienen der Optimierung des Erkenntnisfortschritts[28], fördern die Erzählung und weichen das oben erwähnte ungünstige Vorgehen auf oder lassen es gar nicht erst dazu kommen, dass ein Fragenkatalog strikt abgearbeitet wird.

Die Interviewphase zwei[29] eines PZI beginnt mit einer vorformulierten Einstiegsfrage, die als Mittel der Zentrierung des Gesprächs, auf das zu untersuchende Problem dient und zugleich so offen formuliert[30] sein soll, dass sie für die Probandin wie eine leere Seite wirkt[31] [32] (allgemeine Sondierung[33]). Während des Interviews und dem Stellen weiterer Fragen (spezifische Sondierung[34]) wird die Probandin immer wieder zum Erzählen ermuntert. „Das bedeutet, dass der Forscher/Interviewer auf der einen Seite von dem Befragten selbst entwickelten Erzählstrang und dessen immanente Nachfragemöglichkeiten verfolgen muss und andererseits gleichzeitig Entscheidungen darüber zu treffen hat, an welchen Stellen des Interviewverlaufs er zur Ausdifferenzierung der Thematik sein problemorientiertes Interesse in Form von exmanenten Fragen einbringen sollte.“[35]

Mayring (2002) schreibt dazu, dass die Interviewleitfäden zwar auf bestimmte Fragestellungen hingelenkt werden, dass sie aber vorzugsweise offen, ohne Antwortvorgaben, gestaltet sein sollen. Häufig handelt es sich im Leitfaden um Einstiegsfragen, die dann weiterverfolgt werden.[36] „Im Idealfall begleitet der Leitfaden den Kommunikationsprozess als eine Art Hintergrundfolie, die zur Kontrolle dient, inwieweit seine einzelnen Elemente im Laufe des Gesprächs behandelt worden sind.“[37]

[26] Friebertshäuser, B.; Langer, A. (2010); Interviewformen und Interviewpraxis, S. 440, Zeile 21-22
[27] vgl. Witzel, A. (1985); Das problemzentrierte Interview in Qualitative Forschung in der Psychologie, S. 235, Zeile 30
[28] vgl. Witzel, A. (2000); Das problemzentrierte Interview in Forum Qualitative Sozialforschung / Forum, S. 6
[29] vgl. Lamnek, S. (2005); Qualitative Sozialforschung, S. 365
[30] „**Offene Fragen**. Bei offenen Fragen müssen die Antworten des Befragten nicht in ein vorgegebenes Antwortschema eingeordnet werden. Die Antworten werden vielmehr in der vom Befragten gebrauchten Formulierung und mit den von ihm erwähnten Fakten und Gegenständen, insbesondere aber auch seinen Bedeutungsstrukturierungen, aufgezeichnet.“ Lamnek, S. (2005); Qualitative Sozialforschung, Lehrbuch, 4. vollständig überarbeitete Auflage, Beltz Verlag, Weinheim und Basel, S. 345, Zeile 8-12
[31] vgl. Witzel, A. (2000); Das problemzentrierte Interview in Forum Qualitative Sozialforschung / Forum, S. 6
[32] Witzel, A. (1985); Das problemzentrierte Interview in Qualitative Forschung in der Psychologie, S. 245
[33] Witzel, A. (1985); Das problemzentrierte Interview in Qualitative Forschung in der Psychologie, S. 245, Zeile 23
[34] Witzel, A. (1985); Das problemzentrierte Interview in Qualitative Forschung in der Psychologie, S. 245, Zeile 24
[35] Wietzel (1982), S. 90 in Friebertshäuser, B.; Langer, A. (2010); Interviewformen und Interviewpraxis, S. 442, Zeile 40-44, S. 443, Zeile 1
[36] vgl. Mayring, P. (2002); Einführung in die Qualitative Sozialforschung, S. 68
[37] vgl. Witzel, A. (2000); Das problemzentrierte Interview in Forum Qualitative Sozialforschung / Forum, S. 5

Die dritte Interviewphase – aktive Verständnisgenerierung

In der dritten Interviewphase[38] stehen der Interviewerin drei Kommunikationsmöglichkeiten zur Auswahl, die eine tiefergehende Untersuchung bzw. Verständnisgenerierung des Erzählten ermöglichen:

- Der Begriff Zurückspiegelung bedeutet, dass der Forschende der Probandin oder dem Probanden mit den eigenen Worten, ein Interpretationsangebot der gemachten Äußerung unterbreitet. Die Probandin hat so die Möglichkeit, die Deutungen des Forschenden zu kontrollieren, zu modifizieren oder zu korrigieren.
- Die Verständnisfrage, dient als zweite Strategie, der aktiven Verständnisgenerierung dazu, widersprüchliche Antworten oder ausweichende Äußerungen zu thematisieren, um von daher zu einer gültigeren und präzisieren Interpretation zu gelangen.
- Die Konfrontation bietet der Forschenden die Möglichkeit die Probandin oder den Probanden auf eventuell aufgetretene Widersprüche, Ungereimtheiten anzusprechen. Diese Strategie ist sehr vorsichtig zu verwenden, da sie das Interviewklima schnell verderben kann, falls sich die Probandin oder der Proband unverstanden fühlt.[39]

„Nachfragen, Spiegeln des Gesagten, Verständnisfragen, Interpretationen oder Konfrontationen mit Widersprüchen und Ungereimtheiten sind bei dieser Interviewform explizit erlaubt.“[40]

Die vierte Interviewphase

In dieser Phase des Interviews hat der Befragende nun die Möglichkeit direkte Fragen zu Themenbereichen stellen, die der Befragte bislang noch nicht von sich aus genannt hatte.

Witzel (2000) spricht hier von einem „Hervorlocken“ konkreter Erfahrungsbeispiele und dem weiterspinnen eines roten Fadens zur Detaillierung, des von der Probandin oder dem Probanden angebotenen Inhalts[41] auch unter dem Einsatz von Ad-hoc-Fragen[42].

Interviewphase null

Der Kurzfragebogen folgt nun, der dem Interview und seiner Einleitung auch als Interviewphase null[43] vorgeschaltet werden kann. Es werden biographische und soziale Hinter-

[38] Lamnek, S. (2005); Qualitative Sozialforschung, S. 365
[39] vgl. Lamnek, S. (2005); Qualitative Sozialforschung, S. 365-366
[40] Friebertshäuser, B.; Langer, A. (2010); Interviewformen und Interviewpraxis, S. 443, Zeile 2-4; vgl. Witzel, A. (1985); Das problemzentrierte Interview in Qualitative Forschung in der Psychologie, S. 247-248
[41] vgl. Witzel, A. (2000); Das problemzentrierte Interview in Forum Qualitative Sozialforschung / Forum, S. 7
[42] Witzel, A. (1985); Das problemzentrierte Interview in Qualitative Forschung in der Psychologie, S. 245, Zeile 24
[43] Lamnek, S. (2005); Qualitative Sozialforschung, S. 366

grunddaten der Probanden erhoben, die das folgende leitfadengestützte Interview ergänzen. Er entlastet das Interview, da hier die Klärung von Hintergründen erfolgt.[44]

Weitere Voraussetzungen für ein Problemzentriertes Interview

Forschende müssen eine hohe Sensibilisierung für den Gesprächsprozess mitbringen. Ebenso ist die Fähigkeit dort Detaillierungen zu erreichen, wo inhaltliche Problementwicklungen mit den zentralen Forschungsfragen angesprochen werden, unbedingt erforderlich.[45]

„Die Methode kennzeichnet einen hermeneutischen Prozess, der im Alltag die Wirklichkeitskonzeptionen der Individuen konstituiert und ihre gemeinsame Handlungspraxis ermöglicht. Sie wurde auf das sozialwissenschaftliche Anliegen, Sinnstrukturen zu ermitteln, übertragen: Die Zuordnung von Einzelaspekten der Erzählungen zu vorgängigen Mustern der Sinninterpretation, die der Interviewer in das Gespräch einbringt (Deduktion), wird ergänzt durch die Suche nach neuen Mustern, für die mit diesen vorgängigen Mustern, nicht zu erklärenden Einzelphänomene in den Darlegungen des Interviewten (Induktion). Konkret fördert der Interviewer Narrationen durch erzählungsgenerierende Fragen und wartet dabei ab, bis einzelne Äußerungen sich zu einem Muster fügen. Umgekehrt können mit den unterschiedlichen verständnisgenerierenden Fragetechniken neue Muster des Sinnverstehens entstehen, oder alte Muster durch spätere Detailäußerungen, oder Kontrollen des Interviewten korrigiert werden.“[46]

Aufgrund der komplexen Gesprächsstrategie in der sich erzählungsgenerierende mit verständnisgenerierenden Kommunikationsstrategien abwechseln, sollen Forschende die zu führenden PZI möglichst selbst durchführen und sie nicht an Hilfskräfte vergeben.[47]

Zur Reflexion der nonverbalen Kommunikation etc. ist ein sog. Postskriptum anzufertigen. Es gehört zum Interviewtext, ist unmittelbar nach dem Interview als Bericht bzw. Skizze, zum Interviewverlauf niederzulegen. Alle Störungen oder Unterbrechungen des Interviews sowie Nebenereignisse sollten benannt werden, also allen situativen und nonverbalen Aspekte. Auch die Schwerpunktsetzung der Probandin ist im Postskriptum festzuhalten. Es hilft bei der Transkription, insbesondere dann, wenn sie durch bezahlte Kräfte geschieht.[48]

Die Befragungssituation ist dadurch charakterisiert, dass das Interview am Arbeitsort in vertrauter Atmosphäre und somit gewohnter Umgebung der Probandin oder des Probanden stattfindet. Ferner ist ein Aufbau von Vertrauen zwischen der Interviewerin und der Probandin oder des Probanden notwendig[49], damit die offenen Fragen möglichst wahrheitsgetreu

[44] vgl. Witzel, A. (2000); Das problemzentrierte Interview in Forum Qualitative Sozialforschung / Forum, S. 5; vgl. Witzel, A. (1985); Das problemzentrierte Interview in Qualitative Forschung in der Psychologie, S. 236
[45] vgl. Friebertshäuser, B.; Langer, A. (2010); Interviewformen und Interviewpraxis, S. 442
[46] Witzel, A. (2000); Das problemzentrierte Interview in Forum Qualitative Sozialforschung / Forum, S. 8, Zeile 1-13
[47] vgl. Witzel, A. (2000); Das problemzentrierte Interview in Forum Qualitative Sozialforschung / Forum, S. 8
[48] vgl. Witzel, A. (2000); Das problemzentrierte Interview in Forum Qualitative Sozialforschung / Forum, S. 5
[49] vgl. Mayring, P. (2002); Einführung in die Qualitative Sozialforschung, S. 68

und tiefgehend beantwortet bzw. dazu erzählt werden. Während der Durchführung des Interviews, sollte die nonverbale Kommunikation des Forschenden (Haltung, Sprache, Kleidung können der Probandin oder dem Probanden Handlungssicherheit geben und ihr gegenüber Interesse signalisieren etc.[50]) und insbesondere der Interviewten beachtet und reflektiert werden. Forschende sind gehalten der Probandin oder dem Probanden gegenüber Interesse am Thema und den ggf. darzubietenden Inhalten der Probandin oder dem Probanden zu verdeutlichen und sind verantwortlich für die Aufrechterhaltung einer guten Gesprächsatmosphäre[51].

8.2 Die qualitative Untersuchung

Dieses Unterkapitel befasst sich mit der praktischen Vorbereitung, Anberaumung, Durchführung, Dokumentation und Auswertung der Untersuchung. Auch die Kriterien des PZI sollen an dieser Stelle auf die vorliegende Untersuchung bezogen werden.

8.2.1 Design der genutzten Erhebungsinstrumente

Wie beschrieben sind die Instrumente in einem PZI der Kurzfragebogen, die Tonbandaufzeichnung, der Leitfaden als auch das Postskriptum. Die Instrumente werden nun auf die vorliegende Untersuchung bezogen.

Grundlagen für die Zuschneidung des Designs der Erhebungsinstrumente, insbesondere der Leitfäden, bilden die drei zuvor beschriebenen Kriterien des PZI: die Problemzentrierung, die Gegenstandsorientierung und die Prozessorientierung.

Die Untersuchung und die drei Kriterien des problemzentrierten Interviews

Die Problemzentrierung bezieht sich auf den an konkreten, gesellschaftlich relevanten Problemen[52] orientierten Ansatz der Methode des PZI, deren objektive Seite vorher analysiert wird.[53] In diesem Fall beschäftigt sich die Untersuchung mit der Kernfrage, warum Frauen dazu neigen, nicht für den BR zu kandidieren, ein Problem vor dem BR-Vorsitzende und BR-Mitglieder und VL immer wieder, z. T. ratlos stehen, wenn es darum geht eine Liste für die BR-Wahl zusammenzustellen. Die Probandinnen in der vorliegenden Untersuchung sind von dem vorliegenden gesellschaftlichen Problem berührt. Sie sind Betroffene und bringen sich daher aus eigenem Interesse intensiv ein. Die Frauen, die nicht kandidierten wiederum sind erstaunt darüber, dass man sich für ihre Beweggründe im Rahmen einer Untersuchung inte-

[50] vgl. Friebertshäuser, B.; Langer, A. (2010); Interviewformen und Interviewpraxis, S. 450
[51] vgl. Witzel, A. (1985); Das problemzentrierte Interview in Qualitative Forschung in der Psychologie, S. 249
[52] vgl. Bortz, J.; Döring, N. (1995); Forschungsmethoden und Evaluation, 2. vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Springer-Verlag, Berlin und Heidelberg, S. 290, Tafel 30
[53] vgl. Mayring, P. (2002); Einführung in die Qualitative Sozialforschung, 5. überarbeitete und neu ausgestaltete Auflage, Beltz Verlag, Weinheim und Basel, S. 68

ressiert und daher gerne dabei – vielleicht auch in der Hoffnung, dass sich an ihrer Situation etwas ändern könnte, was ihnen ihre Kandidatur ermöglicht, wenn andere von ihren Hindernissen und Barrieren erfahren, die dazu führten, dass sie nicht für eine Kandidatur zur Verfügung standen.

Die Gegenstandsorientierung des Verfahrens ist dadurch gegeben, dass die Leitfäden und der Kurzfragebogen explizit für diese Untersuchung zusammengestellt wurden, die bei dieser Untersuchung, die alleinstehend auf ihrem Gebiet ist.

Die Prozessorientierung bezieht sich, wie oben bereits dargestellt, auf den Untersuchungsgegenstand selbst und auf die Gesamtgestaltung des Forschungsablaufs und der Entwicklung des kommunikativen Austausches im Interview, wie auch dem Aspekt der Entwicklung des Verstehensprozesses im Interview, bis hin zur kontrollierten Absicherung und Erweiterung der Interpretation im wissenschaftlichen Sinne.[54] Hierauf wird im Folgenden Bezug genommen.

Kurzfragebogen

Zur Klärung grundlegender und ergänzender Daten zum Interviewinhalt der Probandin wird sie vor dem Interview darum gebeten, einen Kurzfragebogen (Abbildung 802), der biographische und BR-bezogene Daten aufnimmt, auszufüllen.

[54] vgl. Witzel, A. (1985); Das problemzentrierte Interview in Qualitative Forschung in der Psychologie, S. 234

Abbildung 801: Kurzfragebogen inklusive Postskriptum (Formular)

Probandin Energie/Gesundheit XX

Termin	XX.07.2010, XX:XX Uhr	
Dauer	Beginn: XX:XX Uhr	Ende: XX:XX Uhr

Bogen zur Erhebung der allgemeinen, persönlichen Daten der Probandin

Name des Unternehmens	
Adresse	
Telefon	

Welche Frau habe ich vor mir?

Ansprechpartnerin/Befragte	**Probandin Energie/Gesundheit XX**
Schulabschluss	
Familienstand	
Alter	
Anzahl der Kinder	
Teilzeit- oder Vollzeitbeschäftigung	
Kandidatur: ja oder nein	
Beisitzerin: ja oder nein	
Wahlamt/Führungsposition (stellv. Vorsitzende oder Vorsitzende): ja oder nein	
Arbeitsplatz/ Stelle	
Aufstiegs- od. Karriereaussichten in der normalen Beschäftigung: ja od. nein bzw. eher nicht/ vielleicht	

Quelle: eigene Darstellung

Leitfaden

Wie oben dargestellt wird im Rahmen der vorliegenden Untersuchung mittels PZI mit drei unterschiedlichen Leitfäden, je nach Probandin (keine Kandidatur, BR-Mitglied, BR-Vorsitzende) gearbeitet. Sie befinden sich in Anhang 801.

Der Leitfaden für die Frauen, die nicht für den BR kandidieren wollten, beginnt mit der Frage „*Warum wollten Sie zur letzten Betriebsratswahl im Jahr 2010 nicht kandidieren? Erzählen Sie doch bitte mal…*“.

Die zweite Gruppe bilden die Frauen, die kandidiert haben und in das BR-Gremium gewählt wurden. Hier wird mit der Frage „*Warum ließen Sie sich für die Betriebsratswahlen aufstellen? Erzählen Sie doch bitte mal…*“ in das Interview eingestiegen.

BR-Vorsitzende bilden die dritte Gruppe. Auch in dieser Gruppe wird mit der Frage begonnen, warum für den BR kandidiert wurde[55], auch wenn dieses bei den BR-Vorsitzenden in den interviewten Fällen bereits einige Jahre zurückliegt und es sich ggf. auch um eine Kan-

[55] „*Warum ließen Sie sich für die Betriebsratswahlen aufstellen? Erzählen Sie doch bitte mal….*“

didatur für einen Personalrat (Krankenhaus in öffentlicher Trägerschaft vor dem Rechtsformwechsel in eine GmbH o.ä.) handelte.

Nach der ersten, offen formulierten Einstiegsfrage, folgten nun spezielle Fragen, die in der spezifischen Interviewphase drei, zum Tragen kommen und dann deutlich herausgearbeitet wird, ob und wie die Probandin zur Kandidatur ermuntert wurde, bzw. wo die Probleme bei den BR-Vorsitzenden bei der Motivation von Kolleginnen lag.

Alle drei Leitfäden haben gemeinsam, dass durch ihren Aufbau und den Zusatz „*Erzählen Sie doch bitte mal…*“ nach der Eingangsfrage immer wieder der Vorsatz „*Zeit geben zum Erzählen*“ deutlich zwischen den Fragen vermerkt ist, um hier während des Interviews sehr genau zu arbeiten. Geschlossen werden alle Leitfäden mit dem Satz „*Vielen Dank für Ihre Unterstützung*“, was nicht nur als Höflichkeitsfloskel zu bewerten ist, sondern tatsächlich ernst gemeint ist, da niemand verpflichtet ist, an einem Interview teilzunehmen und die Forscherin sich über die Teilnahme der Frauen freut.

Tonträgeraufzeichnung

Während des PZI wird mit dem Einverständnis der Probandin eine Tonträgeraufzeichnung erstellt, die es erlaubt die authentische und präzise Erfassung des Kommunikationsprozesses mit anschließender vollständiger Transkription umzusetzen[56]: Diese kann nach Langer (2010) erfolgen.[57] Vorteilhaft ist eine Tonaufzeichnung auch, weil es der oder dem Forschenden ermöglicht wird, sich „voll auf das Gespräch zu konzentrieren und gleichzeitig situative und nonverbale Elemente beobachten zu können“[58].

Postskriptum

Im Anschluss an das PZI wurde ein, auf jedes einzelne Interview bezogenes, Postskriptum durch die Forscherin angefertigt. Es gibt Auskunft über den Gang des Interviews, den Ort, die Anzahl der auf dem Tonträger gespeicherten Dateien, das Verhalten der Probandin und die Interviewschwerpunkte.

8.2.2 Vorbereitung und Durchführung der Problemzentrierten Interviews

Forschungsfeld und Zielgruppe (Sample)

Zur Zusammenstellung des Samples wurden zwei Branchen ausgewählt, in denen sich die Aufteilung der Beschäftigtenzahl entgegengesetzt bezüglich der Geschlechter verhalten: Energiewirtschaft (ca. 70 % männliche Beschäftigte und 20 % weibliche Beschäftigte) und

[56] vgl. Witzel, A. (2000); Das problemzentrierte Interview in Forum Qualitative Sozialforschung / Forum, S. 5
[57] vgl. Langer, A. (2010); Transkribieren – Grundlagen und Regeln in der Erziehungswissenschaft, 3. vollständig überarbeitete Auflage, Juventa Verlag, Weinheim und München, S. 515-524
[58] Witzel, A. (1985); Das problemzentrierte Interview in Qualitative Forschung in der Psychologie, S. 237, Zeile 24-26

Gesundheitswesen (ca. 70 % weibliche Beschäftigte und ca. 20 % männliche Beschäftigte) (Kapitel 3) in Schleswig-Holstein, einem ländlich geprägten Bundesland. Bei den tatsächlich gewählten Unternehmen spiegelt sich der typische branchenübliche Männer- bzw. Frauenanteil an den Beschäftigten wider. Frauen in Krankenhäusern stellen ca. 80 % der Beschäftigten und Männer bei den Stadtwerken zwischen 70 und 80 %.[59]

Alle für die Interviews gewählten Unternehmen haben einen BR (Grundvoraussetzung), der nach letzten, turnusmäßigen BR-Wahl die Geschlechterquote gem. § 15 Abs. 2 BetrVG (Kapitel 2) mehr oder minder erfolgreich umsetzt.

In den schleswig-holsteinischen Krankenhäusern ist es schwierig, trotz der großen Anzahl weiblicher Beschäftigter, Frauen als Kandidatinnen zu finden. Bei den Männern ist dieses Problem nicht so sehr gegeben, obgleich sie in der Minderheit sind und daher das Minderheitengeschlecht bilden.

In der Energiewirtschaft, hier bei schleswig-holsteinischen Stadtwerken, ist es schwierig bei einem verhältnismäßig geringen Frauenanteil überhaupt Kandidatinnen zu finden, was dazu führt, dass nicht alle in die Auswahl genommenen Unternehmen die Geschlechterquote erfüllen.

Die Probandinnen wurden in einer gezielten Stichprobenauswahl[60] zum einen aus der Energiewirtschaft (Stadtwerke) und zum anderen aus dem Gesundheitsbereich (Krankenhäuser) und dem Schneeballsystem[61] ausgewählt. Die Kriterien für die gezielte Auswahl der Einzelpersonen waren folgendermaßen:

- je drei Frauen, die nicht für den BR kandidieren wollten,
- je eine Frau, die kandidierte und in den BR gewählt wurde,
- je zwei BR-Vorsitzende.

Die zwölf Interviewtermine wurden vom 14. bis zum 16.07.2010 telefonisch mit den Probandinnen persönlich vereinbart. Der Kontakt ergab sich meist mit bzw. über den oder die BR-Vorsitzende/n, der oder die selbst für einen Interviewtermin zur Verfügung standen. Weitere in Frage kommende konkrete Probandinnen, die ihr oder ihm persönlich bekannt sind, wurden von der oder dem Vorsitzende/n direkt angesprochen oder der Kontakt zur Autorin wurde hergestellt. Als Kriterien wurden tatsächlich nur die oben aufgeführten genannt und keine weiteren Einschränkungen angegeben, so dass durch die Autorin kein Einfluss auf die zu erwartenden Argumente z.B. für die Verweigerung der Kandidatur durch die potenzielle Pro-

[59] **Auszug aus Kapitel 3: Im Energie- und Wasserversorgungsbereich sind in Deutschland zu 22,83 % und zu 77,17 % Männer beschäftigt. Der Unterschied ist in Schleswig-Holstein noch deutlicher. Hier gibt es einen Frauenanteil von 18,18 % und einen Anteil an Männern in Höhe von 81,82 %.**
Der Bereich der öffentlichen und privaten Dienstleistungen weist einen Frauenanteil an den Erwerbstätigen in diesem Bereich insgesamt in Deutschland 69,55 % und in Schleswig-Holstein einen Anteil von 68,52 % auf. Der Männeranteil beläuft sich auf 30,45 % in Deutschland (SH: Männer: 31,48 %).

[60] vgl. Friebertshäuser, B.; Langer, A. (2010); Interviewformen und Interviewpraxis in Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, 3. vollständig überarbeitete Auflage, Juventa Verlag, Weinheim und München, S. 450

[61] vgl. Friebertshäuser, B.; Langer, A. (2010); Interviewformen und Interviewpraxis in Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, 3. vollständig überarbeitete Auflage, Juventa Verlag, Weinheim und München, S. 450

bandin genommen wurde. Die Abstimmung der Termine verlief – trotz des Sommerferienbeginns in Schleswig-Holstein – erfreulich unproblematisch. Das Interesse am Forschungsthema und die Offenheit gegenüber der Autorin waren sehr groß.

Da die Autorin als Gewerkschaftssekretärin arbeitet und z. T. für die Betriebsräte, Mitglieder und Vertrauensleute in den betreffenden Unternehmen bereits mehrere Jahre lang betreuend zuständig war und für andere Unternehmen seit dem 01.08.2010 zuständig ist, war sie bekannt und akzeptiert. Die Betriebsräte vertrauten ihr und standen ihr gerne unterstützend zur Seite. Sie bewerteten es nicht als außergewöhnlich, dass eine Gewerkschaftssekretärin an ihrer Dissertation arbeitet und somit in ihrer Freizeit wissenschaftlich tätig ist. Das Vorschussvertrauen der Probandinnen war auch dann vorhanden, wenn sie die Autorin erst zum Interview zum ersten Mal persönlich trafen. Möglicherweise ist dieses dadurch zu begründen, dass die BR-Vorsitzenden, die von der Autorin angesprochen wurden, und den Kontakt zu der Probandin herstellten, selbst mit der Autorin bekannt waren. Wenn beide noch nicht miteinander bekannt waren hätte sich das Kennenlernen aufgrund der Arbeit der Autorin als Gewerkschaftssekretärin beruflich ab August 2010 ergeben.

Abbildung 802: Informationen zu den Unternehmen und den Betriebsräten in denen die Probandinnen beschäftigt sind

Informationen zu Unternehmen und BR	**Krankenhäuser in Schleswig-Holstein***						**Stadtwerke in Schleswig-Holstein***									
	Zahl	%	Zahl	%	Zahl	%	Zahl	%	Zahl	%	Zahl	%	Zahl	%	Zahl	%
Beschäftigte	307	100	1654	100	580	100	106	100	168	100	1000	100	667	100	428	100
Frauen	270	**88**	1288	**78**	464	**80**	30	28	50	30	250	25	141	21	130	30
Männer	37	12	358	22	116	20	76	**72**	118	**70**	750	**75**	526	**79**	298	**70**
BR-Größe	9		17		11		7		7		15		11		11	
Frauen	**5**		**11**		**7**		**2**		**3**		**5**		**2**		**2**	
Männer	4		6		4		5		4		10		9		9	
Einhaltung § 15 Abs. 2 BetrVG	ja		ja		ja		ja		ja**		ja		nein***		nein***,****	
1. Vorsitzende/r	weiblich		männlich		weiblich		männlich		männlich		weiblich		weiblich		männlich	

*Die Unternehmen wurden zum Schutze der Probandinnen anonymisiert.
**Keine Einhaltung bei den Nachrückern, hier wird ein Platz der weiblich zu besetzen gewesen wäre aus Mangel an Bewerberinnen von einem Mann eingenommen.
***Keine Einhaltung der Quote
****Es gab nur zwei Kandidatinnen.

Quelle: eigene Darstellung, eigene Datensammlung im Nachgang oder im Vorwege der Problemzentrierten Interviews bei den zuständigen BR-Vorsitzenden

Nur in einem Fall äußerte sich eine BR-Vorsitzende skeptisch, was die Arbeitszeit der potenziellen Probandin während des Interviews anging. Aus ihrem Bereich konnte, auch aufgrund einer Abwesenheit der BR-Vorsitzenden, keine Probandin gewählt werden.

In einem weiteren Fall, in dem die Auswahl einer Probandin keinen Sinn gemacht hätte, wäre in einem Krankenhaus gewesen, wo zur Suche von Kandidatinnen und Kandidaten E-Mails an die gesamte Belegschaft versandt wurden, so dass sich die Kandidatinnen und Kandidaten nur dann meldeten, wenn sie Interesse an einem Platz im BR und somit an einer Kandidatur hatten. Diese Methode der Kandidatinnensuche verlief so gut, dass keine persönlichen Informations- und „Werbe"-Gespräche durch BR-Vorsitzende/n, die Mitglieder des BR oder gewerkschaftliche Vertrauensleute notwendig waren, um eine Liste aufstellen zu können.

Parallel hierzu wurden die Interviewleitfäden aufgrund der durchgegangenen Theorie und der Leitannahmen (Kapitel 2 bis 5) vorbereitet und das Papier in Anhang 801 zusammengestellt. Hiernach folgten die Formulare für die Probandinnen (Kurzfragebögen), die Stichworte für die grundsätzlichen Erläuterungen vor den Interviews, die Tabelle für die Unternehmens- und BR-Daten. Letztere füllten sich nach und nach mit Daten.

Alle Interviews konnten im Zeitraum vom 19.07. bis zum 27.07.2010 vor Ort an den Arbeitsstellen der Probandinnen geführt werden. Sie wurden, mit dem Einverständnis der Probandinnen, mittels eines digitalen Diktiergerätes, aufgezeichnet.

Die Interviews dauerten zwischen ca. 8 und ca. 40 Minuten.

Interviewphase null: Die Einleitung

Zunächst erläuterte die Autorin den Grund für das Interview. Sie machte Angaben zu ihrem Forschungsprojekt, ging auf die grundlegende Fragestellung und theoretische Annahmen bezüglich der Fragestellung und damit auf den Problembereich in der sozialen Wirklichkeit ein. (siehe Zusammenfassung in Anhang 801)

Dann erfolgte die Vorstellung des problemzentrierten Interviews als Methode, der Hinweis auf die Erzählstruktur, inklusive des Leitfadens und der Arbeit mit diesem im Hintergrund, durch die Interviewerin.

Weiterhin stellte sie dar, dass die Interviews aufgezeichnet, transkribiert und hiernach durch sie persönlich ausgewertet würden. Die ausgewählten Daten würden dann anonymisiert in die vorliegende Arbeit (Kapitel 9) einfließen. Wenn alle ggf. vorhandenen Fragen der Probandin geklärt waren, konnte dieser vorbereitende Teil abgeschlossen werden.

Nun schließt sich der Kurzfragebogen der Phase null (Lamnek (2005)[62]) an, da es nicht sinnvoll erschien, der Probandin ohne eine Einleitung einen Fragebogen vorzulegen, mit der Bit-

[62] vgl. Lamnek, S. (2005); Qualitative Sozialforschung, S. 365

te, ihn auszufüllen. Die Autorin hält das von Lamnek vorgeschlagene Vorgehen für unpraktisch.

Interviewphase eins: Der Kurzfragebogen

Hiernach wurde die Probandin gebeten einen Kurzfragebogen zu ihren persönlichen Daten, z.B. Schulabschluss, Familienstand, Anzahl der Kinder, Teilzeit- oder Vollzeitstelle, aktuelle Tätigkeit/Stelle im Unternehmen, Informationen zur BR-Tätigkeit etc. auszufüllen. (siehe Anhang 801) Auch hier wurde eine anonymisierte Verwendung der Daten zugesichert.

Interviewphase zwei: Allgemeine Sondierung

Nun konnte das Interview durchgeführt und parallel dazu aufgezeichnet werden.

Begonnen wurde mit einer offen formulierten Einstiegsfrage, die den Satz „*Erzählen Sie doch bitte mal…*“ nach sich zog woraufhin die Probandinnen zum Erzählen angeregt wurden und wie gewünscht eine Erzählsequenz boten. So stiegen sie für sich mitten in das Thema ein.

Interviewphase drei: Spezifizierende Sondierung

Im Laufe des gesamten Interviews achtete die Forscherin darauf, dass die Fragen möglichst offen gestellt wurden, die Probandinnen ausreden konnten, und wenn es erforderlich war, wurden an die Fragen Beispiele zur Verdeutlichung der Frage angefügt, die aber keinesfalls als Auswahlkriterien für die Probandin zu sehen waren.

Interviewphase vier: Direkte Fragen

Die Interviewerin fügte ggf. bereits in Phase drei Ad-hoc-Fragen ein, so dass die Übergänge zwischen beiden Phasen aus Gründen der Praktikabilität fließend waren. Sie lud die Probandin, wenn passend, zu gedanklichen, fiktiven Vorstellungen als Grundvoraussetzung für Entscheidungen ein. Je nach Erzählfreude der Probandin gelang die Umsetzung, den Leitfaden im Hintergrund zu nutzen, besser oder weniger vorteilhaft. Ziel war es immer, den Leitfaden nicht für ein Frage- und Antwort-Spiel zu nutzen, was sich, um den Erzählfluss am Leben zu erhalten, manches Mal nicht optimal umsetzen ließ.

Verständnisfragen und Zurückspiegelungen wurden als aktive verständnisgenerierende Mittel genutzt.

Beispiel für Verständnisfrage; Ziel: gültigere und präzisere Interpretation:

Frage der Interviewerin:
Das ist also nicht so, dass Sie sich das nicht zutrauen würden. Also angenommen Ihre Arbeitsumstände, Ihr Arbeitsumfeld wäre ein anderes? Habe ich das dann richtig verstanden, dass Sie sich das dann zutrauen würden und auch machen würden?

Antwort der Probandin:
(1) Habe ich noch nicht zu Ende gedacht. Aber zutrauen würde ich mir das schon. Aber ob ich das machen würde. Aber die Frage habe ich mir noch nicht gestellt. Aber für mich kam es bisher hier überhaupt noch nicht in Frage.

Fragestellung und Antwort der Probandin Energie A II, Zeile 22-28

Nachfolgend ein Beispiel für eine Zurückspiegelung mit dem Ziel der Interviewerin, der Probandin ein Interpretationsangebot der von ihr gemachten Äußerung mit den eigenen Worten der Interviewerin zu unterbreiten:

Text der Interviewerin:
Naja aber was ich heraushöre ist, dass der Grund der Sie davon abhält zu kandidieren eben das Arbeitsumfeld ist und die Arbeitsmenge auch die vorliegt. Und, dass das aufgrund dessen Probleme gibt und eben nicht zwingend wegen des Zutrauens. Und das haben Sie mir im Prinzip ja auch bestätigt, dass Sie sich das ja schon zutrauen würden, wenn ich Sie dann jetzt richtig verstanden habe. Ja, hatten Sie weitere Bedenken,…

Text der Interviewerin gerichtet an Probandin Energie AII, Zeile 29-34

Konfrontationen, bei denen Befragte mit aufgetretenen Widersprüchen, Ungereimtheiten und Ungeklärtem hingewiesen werden, konnten vernachlässigt werden.

Wenn der Leitfaden „abgearbeitet" war, öffnete die Forscherin das Interview noch weiter und lud die Probandin dazu ein, Inhalte, die ihr bisher gefehlt hatten und ggf. eingefallen waren oder solche, die sie überhaupt ergänzen wollte nun zu äußern, wovon einige Probandinnen gebraucht machten. Hieraus entwickelten sich manches Mal neue Gesichtspunkte, die von der Interviewerin durch weitere Fragen vertieft wurden. Hiernach dankte die Interviewerin der Probandin und das Interview wurde in beiderseitigem Einvernehmen geschlossen.

Einige der am Leitfaden orientierten Interviews haben Nachträge, die sich aus dem Nachgespräch oder Unterbrechungen ergaben und inhaltlich als sehr wichtig erachtet wurden. Auch die Nachträge wurden mit Genehmigung der Probandin aufgezeichnet. Sie werden ebenfalls als Teile der Interviews betrachtet und als auswertbares Datenmaterial genutzt.

Interviewphase fünf: Das Postskriptum

Im Anschluss an das jeweilige Interview wurde das Postskriptum von der Interviewerin ausgefüllt, um Eindrücke, nonverbale Kommunikation, Aussageschwerpunkte etc. festzuhalten und später bei der Interpretation nutzen zu können. Es ist bei Lamnek (2005) nicht als fünfte Phase verzeichnet, bildet aber einen wichtigen Bestandteil der Datenerfassung und muss zur

Vermeidung von „missing data“[63] erstellt werden. Daher schlägt die Autorin vor, es als fünfte Phase einzubinden.

Wie bereits erwähnt, wurden alle Interviews an den Arbeitsplätzen oder im beruflichen Umfeld der Probandinnen (z.B. BR-Sitzungszimmer, BR-Büro, Arbeitsplatz) durchgeführt und dort durch die Interviewerin persönlich aufgesucht.

Insgesamt kann gesagt werden, dass die BR als auch die Probandinnen positiv auf das Thema und seine Kernfrage, als auch auf die Forschung der Interviewerin, reagierten und das Problem, auch als ein Problem in ihrem betrieblichen Leben, erkannt hatten und annahmen. Es besteht Interesse an den Ergebnissen, um dann ggf. damit besser weiterarbeiten und vielleicht bzw. hoffentlich mehr Frauen zur Kandidatur im Betriebsrat motivieren zu können. Alle Interviews verliefen in einer vertrauensvollen, wertschätzenden und angenehmen Atmosphäre.

8.2.3 Datenaufbereitung, Dokumentation und Auswertung

Die mittels eines digitalen Diktiergerätes aufgezeichneten Interview- und Interviewnachtragsdaten wurden von einer studentischen Hilfskraft an der Helmut-Schmidt-Universität transkribiert. Sie wurden dann ohne die Anwendung eines speziellen Computerprogramms, quasi „händisch“ mittels bunter Kennzeichnungen auf prägnante Zitate und inhaltliche Aussagen, die sich auf die in Kapitel 6 gemachten Leitfragen und Annahmen beziehen, geprüft. Die Zitate und Aussagen sind in das Kapitel 9 eingearbeitet worden.

8.3 Gütekriterien und Beurteilung des Projektablaufs

Bei der Vorbereitung und Durchführung einer qualitativen Untersuchung erstellt man sein Untersuchungsinstrument ggf. selbst und überprüft auch die Ergebnisse mit eigenen Verfahren. Als Gütekriterien werden üblicherweise, d.h. wie in quantitativen Untersuchungen üblich, die Validität, also die Gültigkeit – *Habe ich wirklich das erfasst, was ich erfassen wollte?*[64] – und die Reliabilität, also die Genauigkeit – *Habe ich den Gegenstand exakt erfasst?*[65] – geprüft.

Bei vielen Fragestellungen qualitativ orientierter Forschung leuchten diese Gütekriterien aber weniger ein, da keine Quantifizierbarkeit möglich ist. Umso mehr muss aber qualitativ orientierte Forschung darauf bedacht sein, sich an anderen Gütekriterien messen zu lassen. Neuere qualitative Arbeiten weisen immer mehr darauf hin. Nach Auffassung von Mayring (2002)

[63] Oswald, H. (2010); Was heißt qualitativ forschen?, S. 188, Zeile 7
[64] Validität soll einschätzen, ob auch das erfasst wurde, was erfasst werden sollte, also ob z.B. eine Intelligenzuntersuchung mit ihren Messinstrumenten tatsächlich Intelligenz erfasst. => Vergleich mit einem Außenkriterium. (vgl. Mayring, P. (2002); Einführung in die Qualitative Sozialforschung, S. 141)
[65] Reliabilität betrifft die Genauigkeit, die Exaktheit des Vorgehens der Messung. Hier ist ein klassisches zentrales Kriterium die Konsistenzprüfung. Das Instrument wird in zwei gleiche Hälften geteilt, und die Ergebnisse, die die beiden Hälften für sich erzielen, werden auf Übereinstimmung hin verglichen. (vgl. Mayring, P. (2002); Einführung in die Qualitative Sozialforschung, S. 141

muss man argumentativ vorgehen. Es müssen Belege angeführt und diskutiert werden, die die Qualität der Forschung erweisen können, der Prozess der Begründbarkeit und Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse rückt in den Vordergrund.[66]

Mayring (2002) hat Gütekriterien methodischer und allgemeiner Art[67] zusammengestellt, die nun bei der Beurteilung des Projektablaufs angelegt werden sollen.

Oswald (2010) berichtet ebenfalls von Problemfeldern, die in diesem Kapitel bezüglich der Güte der Arbeit beleuchtet werden sollen.[68]

Zentral ist, dass die Gütekriterien, den Methoden angemessen sind.

8.3.1 Methodische Gütekriterien

Datenerhebung

Die Glaubwürdigkeit der Personen, mit denen man im Feld Kontakt hat: sind die Forschungssubjekte offen und ehrlich?[69]

Da die Probandinnen ausnahmslos entweder selbst Betroffene waren, sie hätten für den BR kandidieren können, aber dieses ablehnten oder aber dafür eintraten neue Frauen für eine Kandidatur zu motivieren, es sich also um ein gesellschaftliches Problem handelt und Betroffenheit bestand, kann davon ausgegangen werden, dass offen und ehrlich berichtet wurde. Das Interesse der Probandinnen (BR-Vorsitzende und BR-Mitglieder) geht dahin, mittels der Erkenntnisse dieser Arbeit ggf. mehr Frauen motivieren zu können.

Die Reaktivität des Materials: Ist von den Forschern nach dem Material gefragt worden, oder wurde es spontan geäußert?[70]

Aufgrund der offen formulierten Eingangsfrage und den möglichst offen formulierten Fragen innerhalb des Leitfadens, ist zu erkennen, dass fast alle Probandinnen, ausgenommen Probandin Gesundheit AIII, sehr erzählfreudig waren und daher nicht nach allen, für die vorliegende Arbeit interessanten Inhalten, explizit gefragt werden musste. Nach einigen musste genauer gefragt werden. Auch vertiefende Fragen waren z.T. möglich und erforderlich um eine aktive Verständnisverbesserung zu erreichen.

Die Sozialbeziehungen Forscher-Subjekte: Gibt es während der Feldforschung Störfaktoren in den sozialen Beziehungen der Beteiligten?[71]

Während der Feldforschung gab es keine Störfaktoren zwischen den Probandinnen und der Forscherin, die das Verhältnis negativ beeinflussten. Der Forscherin wurde große Offenheit

[66] vgl. Mayring, P. (2002); Einführung in die Qualitative Sozialforschung, S. 140
[67] vgl. Mayring, P. (2002); Einführung in die Qualitative Sozialforschung, S. 142-149
[68] vgl. Oswald, H. (2010); Was heißt qualitativ forschen? – Warnungen, Fehlerquellen, Möglichkeiten in Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, 3. vollständig überarbeitete Auflage, Juventa Verlag, Weinheim und München, S. 183-199
[69] vgl. Mayring, P. (2002); Einführung in die Qualitative Sozialforschung, S. 142-149
[70] vgl. Mayring, P. (2002); Einführung in die Qualitative Sozialforschung, S. 142-149
[71] vgl. Mayring, P. (2002); Einführung in die Qualitative Sozialforschung, S. 142-149

und viel Vertrauen – sicherlich auch aufgrund ihres Bekanntheitsgrades augrund ihres Berufs (Gewerkschaftssekretärin) entgegen gebracht, was sich durchaus positiv auf die Interviewsituationen auswirkte.

Datenaufbereitung

Die Deskriptive Analyse: Gibt es Verzerrungen bei der qualitativen Festlegung der zentralen, häufigen, typischen Phänomene im Gegenstandsbereich?

Die vorliegende Untersuchung beschäftigt sich mit einem Thema, das noch nicht eingehend erforscht wurde, nur das Problem wird in der Praxis regelmäßig festgestellt. Sie ist aufgrund der nur zwölf Interviews nicht repräsentativ. Einer Verallgemeinerbarkeit auftretender Untersuchungsergebnisse ist daher nicht gegeben, da ansonsten Verzerrungen drohten. Die Untersuchung könnte als „Voruntersuchung“ für eine breiter angelegte Forschungsarbeit verstanden werden (Kapitel 10).

Auswertung

Die schrittweise Theoriekonstruktion: Wurde bei der Konstruktion theoretischer Modelle, Konzepte aus dem empirischen Material schrittweise vorgegangen, von einzelnen Teilen im Ganzen von der Grobstruktur zur Feinstruktur?[72]

In den Kapiteln 2, 3, 4, und im 5. Kapitel wurde von den Darstellungen der Geschlechtergleichstellungsquote und dem dazugehörigen Umfeld (BR-Wahl, Entstehung und Zielsetzung, Umsetzungsprobleme), über die Frauen in der deutschen Wirtschaft in vielen Facetten, bis hin zur ausführlichen Darstellung verschiedener Hemmnisse und Barrieren für Frauen auf dem Weg in Führungspositionen und in solchen Positionen erarbeitet. Sodann konnten die Leitfragen(-blöcke) als auch dazugehörige Annahmen formuliert werden (6. Kapitel: Leitfragen der Untersuchung inklusive Annahmen), die anhand der Interviewinhalte (Kapitel 9) und der Analyse der WSI Betriebsrätebefragung 2008 (Kapitel 7), bewiesen oder falsifiziert werden sollen.

Negativfälle: Wurde systematisch den Fällen nachgegangen, die den Schlussfolgerungen widersprechen könnten, die nicht in die interpretierten Konzepte passen?[73]

Es wurden Probandinnen befragt, die eine Kandidatur ablehnten und Probandinnen, die BR-Mitglieder und sogar in Führungspositionen des BR zu finden sind. Probandinnen aller Gruppen berichten darüber, warum sie nicht kandidierten oder berichteten Argumente von Frauen die dieses nicht wünschten. Außerdem berichten die Frauen, die sich haben aufstellen lassen und auch gewählt wurden, von ihren Motiven, sich aufstellen zu lassen und könnten so-

[72] vgl. Mayring, P. (2002); Einführung in die Qualitative Sozialforschung, S. 142-149
[73] vgl. Mayring, P. (2002); Einführung in die Qualitative Sozialforschung, S. 142-149

mit als „Negativfälle“ eingeordnet werden, aus deren Inhalt Schlüsse gezogen werden können. (Kapitel 9)

Einzelfallanalyse[74]

Überprüfung der Vorannahmen, des Vorverständnisses auf Explizitheit, Adäquatheit und Plausibilität: Die Autorin der vorliegenden Arbeit ist aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit als Gewerkschaftssekretärin bei ver.di und der Betreuung ehemals von Betriebsratsgremien in Krankenhäusern und anderen Gesundheitseinrichtungen und aktuell in der Energie-, Abfall- und Versicherungswirtschaft und ihrer eigenen JAV-Tätigkeit (2004-2006) als auch vormals ihrem ehrenamtlichen Engagement in der Gewerkschaft (1994 bis 2001) ötv mit betriebsrätlichen und gewerkschaftlichen Zusammenhängen vertraut. Die Autorin arbeitet zwischenzeitlich in ver.di mit der Personengruppe Frauen im Landesbezirk Nord und beschäftigte sich daher beruflich mit den Belangen und Schwierigkeiten insbesondere derer berufstätiger Frauen. In ihrer Masterarbeit an der Universität Flensburg beschäftigte sie sich mit der Novellierung des BetrVG im Jahr 2001 und stieß dabei u.a. auf das für diese Arbeit gewählte Thema. Aus all diesen Bereichen erwuchs, z.T. aus der Theorie und teilweise aus der praktischen Erfahrung in der Betreuungsarbeit das vielschichtige Vorverständnis für die vorliegende Untersuchung.

Suche nach zusätzlichen Daten außerhalb des Falles („objektive“ Daten, Auskunft Dritter) zur Absicherung: dieses wurde dadurch erreicht, dass BR-Vorsitzende, Frauen, die als Beisitzerinnen im BR sind und Frauen, die nicht kandidieren wollten, in den Interviews befragt wurden. (Anhang 8.1) Auf diese Weise bestätigten z.B. BR-Vorsitzende die Aussagen von Frauen, die nicht kandidieren wollten, da sie dieselben oder sehr ähnliche Argumente für den Verzicht auf eine Kandidatur vorbrachten.

8.3.2 Weitere Problemfelder

Weitere Problemfelder, die als Gütekriterien gewertet werden können werden von Oswald (2010) angesprochen.[75] Sie werden nun behandelt.

„Das Nacherzählen von Interviews kann gelegentlich und sparsam angewendet erhellend sein, als einziges Endprodukt eines Forschungsprozesses ist es keine wissenschaftliche Leistung, weil es die Analyse dem Leser überlässt.“[76] Hierauf wurde von der Autorin verzichtet. Es wurden lediglich Interview-Zitate, die spezielle Inhalte, die zu interpretationsfähigen

[74] vgl. Mayring, P. (2002); Einführung in die Qualitative Sozialforschung, S. 143
[75] vgl. Oswald, H. (2010); Was heißt qualitativ forschen? – Warnungen, Fehlerquellen, Möglichkeiten in Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, 3. vollständig überarbeitete Auflage, Juventa Verlag, Weinheim und München, S. 183-199
[76] Oswald, H. (2010); Was heißt qualitativ forschen? – Warnungen, Fehlerquellen, Möglichkeiten in Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, 3. vollständig überarbeitete Auflage, Juventa Verlag, Weinheim und München, S. 184, Zeile 34-36

Zusammenhängen führen, wiedergegeben. Sie heben sich vom übrigen Fließtext deutlich ab und die Herkunft (Interview und Ziele), wurden z.B. als Fußnote gekennzeichnet.

„Qualitative Forschung zielt wie quantitative Forschung auf Verallgemeinerung."[77] Ein Einzelfall ist nur dann interessant, wenn er auf etwas Allgemeineres hinführt. Aber „normalerweise kann und soll zwar Repräsentativität in qualitativen Studien nicht erreicht werden."[78] Wichtig ist daher vor der Untersuchung die Entscheidung über die Zahl, die Variationsbreite und die Auswahl der Fälle, nur so kann die Frage, wofür die Studie sein soll und worauf sie in diesem Sinne generalisierbar ist, beantwortet werden. Auch in der Einzelfallforschung ist plausibel zu machen, dass die Ergebnisse anderweitig ebenso zutreffen und anwendbar sind.[79]

In der vorliegenden Arbeit wurden sehr bewusst nur Frauen für die Befragungen ausgewählt, da sie Expertin für ihre jeweilige Situation sind. Wenn Frauen dazu befragt werden, warum sie für den BR kandidierten oder eben gerade nicht, dann hat jede einzelne ggf. eigene Gründe, die auf eine andere Frau gar nicht oder nur teilweise übertragbar sind. Es kann daher Kongruenzen oder Parallelen geben, das muss aber nicht der Fall sein. Durch die Argumente in den Interviews ergab sich, z.B. ein in den Medien und Politik, vieldiskutiertes Bild: Die Vereinbarkeit von Familie, Beruf, Pflege und Privatleben. Dieses Problem tauchte in unterschiedlich starken Ausprägungen immer wieder auf. Hier könnte vielleicht eine vorsichtige Verallgemeinerung formuliert werden. Allerdings ist bei einem Sample von 12 Interviews nicht von einer Repräsentativität auszugehen. (Kapitel 10.2, Kritische Würdigung) Ziel dieser Studie ist es nicht, Repräsentativität zu erreichen und daher deutliche Verallgemeinerbarkeit zu gewährleisten, vielmehr sollen Gründe dafür aufgezeigt werden, warum Frauen nicht kandidieren, um damit weitere Forschungswege zu eröffnen, die bisher gar nicht beschritten wurden.

Ein ärgerliches aber häufig auftretendes Problem, nach Oswald (2010), sind sog. „missing data"[80] durch das Vergessen von Fragen durch den Interviewer. Diesem Problem wurde dadurch entgegengewirkt, dass für die vorliegende Studie Leitfäden für alle drei Probandinnengruppen vorliegen, die wenn es nötig war, weil sich die Probandin ggf. nicht sehr gesprächig sondern eher schüchtern zeigte, Frage für Frage gefolgt wurde, wodurch der Erzählfluss gezielt aufrecht erhalten werden konnte. Ebenso wurde durch einfaches „Abhaken" der bereits bearbeiteten oder im Erzählfluss beantworteten Fragen sichergestellt, dass dieses

[77] Oswald, H. (2010); Was heißt qualitativ forschen? – Warnungen, Fehlerquellen, Möglichkeiten in Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, 3. vollständig überarbeitete Auflage, Juventa Verlag, Weinheim und München, S. 184, Zeile 42-43
[78] Oswald, H. (2010); Was heißt qualitativ forschen? – Warnungen, Fehlerquellen, Möglichkeiten in Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, 3. vollständig überarbeitete Auflage, Juventa Verlag, Weinheim und München, S. 185, Zeile 4-6
[79] vgl. Oswald, H. (2010); Was heißt qualitativ forschen? – Warnungen, Fehlerquellen, Möglichkeiten in Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, 3. vollständig überarbeitete Auflage, Juventa Verlag, Weinheim und München, S. 185
[80] vgl. Oswald, H. (2010); Was heißt qualitativ forschen? – Warnungen, Fehlerquellen, Möglichkeiten in Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, S. 188

Thema ausreichend behandelt oder ggf. später wieder aufgegriffen werden musste. Der Autorin liegt für jede Probandin ein eigener Leitfaden vor, der dazu genutzt wurde.

Die „Quasiquantifizierung“ beschreibt das Problem, dass qualitative Studien kaum ohne die Worte „typischerweise“, „in der Regel“, „häufig“, „selten“ und z.B. „häufiger als“ auskommt. Oswald (2010) hält dieses für notwendig und verständlich, dennoch sollte jede Quasiquantifizierung erst einmal misstrauisch machen. Hier ist sehr auf Genauigkeit zu achten. Wie häufig ist „selten“ oder „oft“, d.h. wie viele Probandinnen müssen von etwas berichten, bis es zu diesen quantifizierenden Bewertungen kommen darf? Es ist erforderlich auf Präzisierungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten hin zu prüfen.[81] Auf mögliche Quantifizierungen hat die Autorin der vorliegenden Arbeit ein großes Augenmerk gelegt und den Versuch unternommen hierauf in Kapitel 9 weitestgehend zu verzichten, um Ungenauigkeiten und Pauschalisierungen zu vermeiden.

[81] vgl. Oswald, H. (2010); Was heißt qualitativ forschen? – Warnungen, Fehlerquellen, Möglichkeiten in Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, S. 188-189

9 Darstellung der empirischen Befunde

Dieses Kapitel dient der vergleichenden Darstellung und Analyse der Interviewergebnisse aus den PZI aus dem Sommer 2010, bezogen auf die in Kapitel 6 erarbeiteten neun Annahmen zu den drei Leitfragenkomplexen. Mit den, im folgenden Text angegebenen Zitaten aus den Interviews, wird eine hohe Realitätsnähe garantiert. Ein Ziel, dass mit dem gewählten qualitativen Forschungsansatz des PZI (Kapitel 8) verfolgt wird. Zum einen finden sich Wiedergaben der Aussagen der Probandinnen zu unterschiedlichen Themengebieten, zum anderen sind Abweichungen und Besonderheiten nachzulesen.

Die Umsetzung der Geschlechtergleichstellungsquote gem. § 15 Abs. 2 BetrVG

Aus Tabelle 802 (Anhang 8.1) geht hervor, dass, wie in Tabelle 306: Erwerbstätige Männer und Frauen nach Wirtschaftsbereichen (2008) in Kapitel 3.1 dargestellt, Frauen mehr als 70 % der Beschäftigten in Krankenhäusern bzw. der Gesundheitsbranche stellen. Auch das theoretische Ergebnis, dass in der Energiewirtschaft mehrheitlich Männer beschäftigt sind, bestätigt sich: sie stellen mehr als 70 % der Beschäftigten. Hier wird die typische berufliche Segregation bezüglich der Berufswahl von Männern und Frauen abgebildet. (Kapitel 3.1 und 4.1.3)

In der Energiewirtschaft wird die Geschlechterquote (Kapitel 2.3.1) – als „Frauenquote“ – nicht in allen Fällen eingehalten (drei Betriebe halten die Quote ein und zwei nicht). In einem der Unternehmen ist die Quote zwar erfüllt, aber bei den Nachrückern ist keine Frau mehr vorhanden, die im Bedarfsfall in den BR als ordentliches Mitglied aufrücken könnte – hier wäre dann ein Mann derjenige, der den Platz erhielte. Die Mehrheit der BR-Vorsitzenden sind männlich (drei von fünf).

In den drei Krankenhäusern, die bei der Auswahl der Probandinnen besucht wurden, stellte sich heraus, dass zum einen die Frauen die Mehrheit der Belegschaft stellen und es daher eine „Männerquote“ durch die Geschlechterquote (Kapitel 2.3.1) gibt. Zum anderen, dass die Quote dort in allen Fällen eingehalten wird. Die Mehrheit der BR-Vorsitzenden sind weiblich (zwei von drei).

9.1 Zur Sozio-Demographie der Probandinnen

Das Hauptkriterium bei der Auswahl der zwölf Probandinnen stellte die Ablehnung der Kandidatur der Frauen bzw. ihre BR-Mitgliedschaft oder ihr BR-Vorsitz dar. Demzufolge ist es interessant zu sehen, welche Charakteristika die erwerbstätigen Frauen außerdem mitbrachten. (Zusammenfassung der Daten aus den Infobögen zu den Probandinnen in Anhang 9.1) Hieran können ihre Entscheidungen für oder gegen eine Kandidatur bzw. eine Führungsposition im BR eventuell noch besser nachvollzogen werden. Auch einige Vergleiche mit den

Hemmnissen für Führungskräfte auf dem Weg in eine Führungsposition oder in einer Führungsposition (Kapitel 4), sollten anhand dessen möglich sein.

Alter

Die Geburtsjahrgänge der Probandinnen liegen in den 1950er Jahren (2 Frauen: 16,67 %), 60ern (7 Frauen: 58,33 %) und 70er Jahren (3 Frauen: 25 %). Die jüngste Probandin ist 32 Jahre alt und die älteste 57.

Tabelle 901: Alter der Interviewpartnerinnen

Status	Alter in Jahren	Durchschnittsalter in Jahren
BR-Vorsitzende	46 49 50 57	50,5
BR-Mitglied	48 51	49,5
Keine Kandidatur	32 39 40 47 47 48	42,1

Quelle: eigene Darstellung und eigene Berechnung

Die interviewten weiblichen Führungskräfte sind in einem Alter, in dem sie die Familiengründungsphase, die Elke Holst und Anne Busch u.a. unter der Mitarbeit von Simon Fietze (2009), in einem Alter von Frauen zwischen dem 25. und 45. Lebensjahr einordnen, bereits hinter sich gelassen haben.[1] Wobei zu beachten ist, dass die BR-Vorsitzenden zu 75 % verheiratet sind, s.u. und drei von ihnen keine Kinder haben, s.u.. Nach Holst und Busch sind sie nicht mehr oder hier: waren nie durch diese Belange belastet.

Die weiblichen BR-Mitglieder liegen altersmäßig über den für 2010 im Führungskräfte-Monitor ermittelten Werte, können aber nach Elke Holst und Anne Busch (2010) noch in die Kernerwerbsphase von Frauen (35-54 Jahre) eingeordnet werden. Sie attestieren den Frauen in dieser Altersgruppe berufliche Nachteile durch die private Aufgabenverteilung.[2] Diese Aussage könnte hier ebenfalls zutreffend sein, da die eine Frau alleinerziehend (verwitwet, s.u.) ist und die andere Frau zwei Kinder, aber auch einen Ehemann hat, der sie unterstützt.

Ebenso verhält es sich mit den Frauen, die im Jahr 2010 nicht für den BR kandidierten. Sie befinden sich mehrheitlich in der Kernerwerbsphase oder Familiengründungsphase und sind damit, wie sich in der Interviews zeigt (s.u.), ausgiebig belastet.

[1] vgl. Holst, E.; Busch et. al.; BMFSFJ, Hrsg.(2009); Führungskräfte-Monitor 2001-2006, S. 82 und 79
[2] vgl. Holst, E.; Busch, A. (2009); Führungskräfte-Monitor 2010, S. 10

Familienstand

Die Mehrheit der Probandinnen ist verheiratet, jeweils gleich viele Frauen sind ledig oder geschieden. Eine Frau ist verwitwet.

Tabelle 902: Familienstand der Interviewpartnerinnen

Familienstand	Anzahl der Befragten	Anteil der Befragten in %
Ledig	2	16,67
Verheiratet	7	58,33
Geschieden	2	16,67
Verwitwet	1	8,33

Quelle: eigene Darstellung und Berechnung

Zwei der Frauen, die nicht kandidieren wollten sind ledig, drei sind verheiratet, eine ist geschieden. Die Frauen im BR sind verheiratet oder verwitwet. Die Vorsitzenden sind zu 75 % verheiratet und zu einem Viertel geschieden.

BR-Mitglieder und die Vorsitzenden (Führungskräfte im BR) sind wie die Führungskräfte in der Wirtschaft (Kapitel 4.1.4, Moralische und praktische Unterstützung durch die Familie) und im Ehrenamt (Kapitel 4.1.5, Frauen in Führungspositionen im Ehrenamt) darauf angewiesen, dass ihr Partner ihnen unterstützend zur Seite steht, da eine Vereinbarkeit von Familie, Kindern und Erwerbstätigkeit oder Erwerbstätigkeit und Privatleben ansonsten nur schwer möglich ist. Das Zitat von Pamela Knapp[3]: „Sucht Euch den richtigen Mann, der auch bereit ist, seiner Partnerin den Rücken frei zu halten.“ bestätigt sich hier und auch im nächsten Unterabschnitt.

Unterstützung durch den Lebenspartner

Zwei Probandinnen berichteten davon, dass ihr Partner/Ehemann sie aktiv unterstützen würden, wenn sie[4] kandidierten. Eine Probandin sagte auch, dass sie[5] allgemein Hilfe im Alltag durch ihren Mann erfährt, der ebenfalls in einer Führungsposition ist.

Eine Frau, die im BR als Beisitzerin vertreten ist, gibt an, dass ihr Mann zuhause Arbeiten übernimmt, die die Probandin dann nicht erledigen muss, und er ihr somit den Rücken frei hält, während sie BR-Arbeit im Unternehmen wahrnimmt:

> *„Die Sitzung geht meistens länger, aber, ich sag mal, da ich zu Hause den Rücken frei habe, gibt‘s da kein Problem. […] Aber, ich sag mal, als die [die Kinder] noch kleiner waren, also mein Mann ist in Frührente und hatte nur so einen, ich sag mal ja, 3-Stunden-*

[3] **Das rät Pamela Knapp, Siemens Bereichsvorstand, auf Informationsveranstaltungen für Schülerinnen.** Generation CEO/Frau, S. 169, Zeile 17-19

[4] vgl. Energie AIII, keine Kandidatur, Zeile 33-34; **Die Zeilenangaben unter den Zitaten der Probandinnen oder bezüglich der Aussagen der Probandinnen in Kapitel 9 beziehen sich auf die Zeilennummern der Transkriptionen in Anhang 8.1: Arbeitspapier zur qualitativen Befragung (Problemzentriertes Interview) – anonymisiert.**

[5] vgl. Gesundheit AI, hat nicht (wieder) kandidiert, Teamleitung Entbindungsstation, Zeile 73-76

Job am Tag vormittags, und von daher hat er sich immer um die Kinder gekümmert. Also, das war alles problemlos. "[6]

Eine Befragte BR-Vorsitzende aus dem Gesundheitsbereich meint:

„Das alles vor allen Dingen auch zeittechnisch unter einen Hut zu bekommen, ist nicht immer ganz einfach. Aber auch durch die Unterstützung meines Mannes, haben wir das eigentlich ganz gut hingekriegt. Aber es ist doch ein ja großer Aufwand, wo man doch viel Zeit in diese Arbeit investiert."[7]

Eine weitere BR-Vorsitzende aus dem Gesundheitsbereich berichtet, dass sie sich unterstützt fühlt:

„Ja, und er befürwortet, er unterstützt das vom Prinzip auch."[8]

Durch die moralische Unterstützung – die Partner/Ehemänner tragen die ehrenamtliche Tätigkeit der Partnerin/Ehefrau mit – als auch die praktische Hilfe im Alltag, z.B. bei der Kinderbetreuung und der Reproduktionsarbeit, wäre es den Probandinnen möglich eine Kandidatur aufzunehmen bzw. ist es für das BR-Mitglied und auch zwei der Frauen in Führungspositionen im BR möglich, diese Aufgaben zu übernehmen.

Kinder

Drei der sechs interviewten Frauen, die sich gegen eine Kandidatur entschieden haben, haben ein (66,66 %) oder zwei Kinder (33,33 %). Eine der Frauen mit einem Kind ist ledig, eine andere geschieden, beide sind alleinerziehend. Die dritte Frau mit zwei Kindern, die nicht kandidieren wollte, ist verheiratet.

Die Probandinnen, die im BR sind, haben jeweils zwei Kinder.

Sechs Probandinnen haben keine Kinder, darunter befinden sich drei der BR-Vorsitzenden.

Schulabschluss

Die Schulabschlüsse der Probandinnen stellen sich wie in Tabelle 902 aufgelistet dar.

Tabelle 903: Schulabschlüsse der Interviewpartnerinnen

Schulabschluss	Anzahl der Befragten	Anteil der Befragten in %
Hauptschulabschluss	1	8,33
Realschulabschluss	7	58,33
Abitur	4	33,33

Quelle: eigene Darstellung und Berechnung

Die Frauen, die bei der BR-Wahl 2010 nicht kandidierten haben mehrheitlich einen Realschulabschluss (3 Frauen), zwei haben Abitur und eine hat einen Hauptschulabschluss.

Die zwei Betriebsrätinnen absolvierten das Abitur und den Realschulabschluss.

[6] Probandin Energie BI, BR-Mitglied, Zeile 105-112
[7] Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 146-149
[8] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 268

Die Vorsitzenden haben zu drei Viertel den Realschulabschluss erreicht, eine machte Abitur.

Erwerbstätigkeit: Arbeitszeit, Stelle, erwartete Karriereentwicklung

Neun Probandinnen sind in Vollzeit beschäftigt: alle vier Vorsitzenden und vier Frauen ohne Kandidatur und ein BR-Mitglied.

Die übrigen zwei Frauen, die nicht kandidierten und ein BR-Mitglied arbeiten in Teilzeit. Über zwei wurde bekannt, dass sie eine 30-Stunden-Stelle inne haben.

Alle Probandinnen sind bereits seit vielen Jahren in ihrem Beruf tätig und dort aller Wahrscheinlichkeit nach sehr gefestigt. Sie arbeiten als

- technische Angestellte und/oder
- im Kundenservice, und als
- Datenverarbeitungskauffrau. Im Krankenhausbereich arbeiten die Frauen als
- Teamleitung auf der Entbindungsstation,
- in der Abrechnung stationärer und ambulanter Krankenhausleistungen, als
- leitende MTA im Zentrallabor und als
- Stationsleitung auf der sog. „Inneren".

Eine Probandin hatte gerade eine einjährige Fortbildung (Stationsleitungskurs) absolviert, deren Inhalte sie nun anbringen wollte:

> *„Also, es war ja so, ich hatte gerade meinen, ja meinen Leitungskurs hier abgeschlossen und eh ich hab mir ja viel vorgenommen für die Station, auch sprich Änderungen. Gerade so als Leitung hat man da ein bisschen mehr zu tun als jeder andere Mitarbeiter, der morgens oder mittags zum Dienst kommt. Und dementsprechend wollte ich halt eben viele Aufgaben neu umsetzen, vieles verändern und ehm gerade viel gelernt."*[9]

Diese Kollegin erwartet, dass sie noch Aufstiegs- oder Karriereaussichten hat.[10]

Die Vorsitzenden sind alle vier in der vollen Freistellung gem. § 38 BetrVG. Sie sind aus ihrem Beruf rausgegangen, haben ihre Karriere unterbrochen und sich voll und ganz für die Aufgabe der Vorsitzenden, also für die Führungsposition im BR-Gremium, entschieden.

Eine der Probandinnen hatte vor ihrer Freistellung die Leitung der Röntgenabteilung (als MTA) im Krankenhaus inne[11], eine andere (Fachschwester für Anästhesie und Intensivmedizin und war in der Anästhesie tätig) wäre auf der „Jahresliste" die nächste beim Aufstieg gewesen, die hätte berücksichtigt werden müssen. Auf die Feststellung „Dann hättest Du durchaus noch eine Leitungsposition irgendwann mal bekommen können", antwortete die BR-Vorsitzende:

> *„Auf jeden Fall, das ist gar nicht soweit [hergeholt], weil ich die nächste auf der Liste, der Jahresliste stand."*[12]

[9] Gesundheit AII, keine Kandidatur, Zeile 04-08
[10] vgl. Gesundheit AII, keine Kandidatur, Infoseite
[11] vgl. Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Infoseite
[12] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 28-29

Eine Vorsitzende aus der Energiewirtschaft hatte ein Studium an der WAK absolviert und geht auch davon aus, dass sie weitere Aufstiegschancen hätte.[13]

Alle anderen Probandinnen gaben an, eher keine Karriere- oder Aufstiegschancen mehr für sich zu sehen, und antworteten z.T. sogar klar mit „nein“ auf dem Kurzfragebogen, der dem jeweiligen Interview vorgeschaltet war. Eine Probandin, Gesundheit AI (keine Kandidatur) gab an, dass sie gar nicht weiter aufsteigen wolle, als bis dorthin, wo sie sich aktuell befände.[14]

9.2 Elemente der Kandidatinnenfindung

Die meisten Kandidatinnen für den BR melden sich nicht selbst, oder kommen von sich aus auf die Idee zu kandidieren. Die Erfahrung zeigt, dass sie gefunden und angesprochen werden müssen. Dabei können Argumente, Unterstützungsangebote, das Geschlecht des oder der BR-Vorsitzenden, die persönlichen Vorerfahrungen mit der Interessenvertretungsarbeit, z.B. in der Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) oder familiäre Prägungen einen Einfluss haben. Eine Frage ist auch, ob und wie eine Vorauswahl derer getroffen wird, die von BR-Mitglieder/BR-Vorsitzenden angesprochen werden sollen. Im Folgenden werden diese Inhalte anhand der Aussagen der Probandinnen dargestellt.

Kandidatinnenfinderinnen/Kandidatinnenfinder, Ansprache, Argumente, Unterstützung

Die Frauen, die eine Kandidatur aus unterschiedlichen Gründen ablehnten, sind gefragt worden und können z.T. sogar noch sagen, wer sie fragte und ob ihnen Argumente für eine Kandidatur genannt wurden, ihnen Unterstützung angeboten wurde.

[13] vgl. Energie CI, BR-Vorsitzende, Infoseite
[14] vgl. Gesundheit AI, keine Kandidatur, Zeile 110-113

Tabelle 904: **Kandidatinnenfinderinnen/Kandidatinnenfinder, Ansprache, Argumente und Unterstützung**

Probandin		Gefragt worden (ja/nein)	Kandidatenfinderin/ Kandidatenfinder	Argumente genannt, Unterstützung, Schulung angeboten
Keine Kandidatur im Jahr 2010	**Energie AI**	ja	Von Kollegen; In der Sitzung des Wahlvorstandes; Vielleicht BR-Vorsitzender;	Es gab keine Argumente, sondern nur die Frage, warum sie das nicht möchte.
	Energie AII	ja	Weibliches BR-Mitglied	Keine Argumente genannt; Vermutlich keine Unterstützung vom Kollegenkreis;
	Energie AIII	ja	BR-Mitglied	Es gab Argumente, die sie dann aber dazu brachten, sich nicht aufstellen zu lassen.
	Gesundheit AI	ja	Stellv. BR-Vorsitzender	./.
	Gesundheit AII	ja	BR-Vorsitzende	./.
	Gesundheit AIII	ja	BR-Vorsitzender	Keine Argumente; Keine Qualifikationsangebote;
BR-Mitglied	**Energie BI**	ja	BR-Vorsitzende	Hat selbst Interesse bekundet.
	Gesundheit BI	ja	Von einem Kollegen, der nicht im BR ist	./.
BR-Vorsitzende	**Energie CI**	nein	./.	Es lag in der Familie; Vater war BR-Vorsitzender im gleichen Unternehmen; war wie ein vorgezeichneter Weg.
	Energie CII	ja	Weibliches BR-Mitglied	Interesse an der Interessenvertretung Keine Unterstützung durch das weibliche BR-Mitglied, das sie gefragt hatte. Eher Unterstützung durch Unternehmensberatung.
	Gesundheit CI	nein	./.	Wollte in den PR (heute BR), um Arbeitsweisen und -inhalte zu verändern; Kampfkandidatur gegen einen Mann; Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen; Zunächst ablehnende Haltung der Verwaltung;
	Gesundheit CII	ja	PR-Vorsitzende	Engagement ist ihr wichtig; Will sich in die Vorgänge im Unternehmen und für die Belange der Beschäftigten einsetzen. Keine Unterstützung durch die Vorgängerin.

Quelle: eigene Darstellung

Alle potenziellen Kandidatinnen sind gefragt worden, ob sie für die BR-Wahl im Jahr 2010 zur Verfügung stehen würden. Aufgrund von Zielgerichtetheit der vorliegenden Untersuchung, sind Probandinnen für die Interviews gewählt worden, die gefragt wurden, ob sie kandidieren würden. Hier befände sich großes Forschungspotenzial, indem erwerbstätige Frauen in Betrieben, in denen BR existieren oder gewählt werden könnten, zufällig auszuwählen und zu befragen, warum sie nicht kandidierten.

Die deutliche Mehrheit der Probandinnen, die nicht für den BR kandidiert haben, wurde von Führungskräften aus dem bestehenden BR, in einem Fall PR, (Vorsitzender/Vorsitzende oder deren Stellvertreterin/Stellvertreter) angesprochen. Diese sind in erster Linie die Kandidatinnenfinderinnen und -finder. Auch einfache BR-Mitglieder oder Kolleginnen oder Kollegen der Frau, die mit ihr arbeiteten bzw. mit ihr gemeinsam im Wahlvorstand tätig waren, versuchten die Frau zu einer Kandidatur zu bewegen.

Probandin Energie AI (keine Kandidatur) z.B. ist von ihren Kollegen gefragt worden. Allerdings erst nach der Wahl.[15] Es wurde bei der Arbeit im Wahlvorstand angesprochen, dass auch Frauen kandidieren sollten, so wurde auch sie gefragt. Der BR hätte gerne viele Frauen in der Kandidatur gehabt.[16] Es könnte sein, so die Frau, dass der BR-Vorsitzende sie angesprochen hat.[17] Auf die Anmerkung seitens der Interviewerin, ob man schon versucht hätte, auf sie einzuwirken, entgegnet die Probandin:

> *„Jetzt nicht in starkem Maße. Sondern warum möchtest du das nicht?“*[18]

Argumente für eine Kandidatur und eine spätere Mitgliedschaft im BR-Gremium wurden der Hälfte der befragten Frauen[19] genannt. Bei einer Probandin fielen sie sogar so aus, dass sie das Gegenteil dessen erreichten, was eigentlich von der oder dem Fragenden gewünscht war, nämlich: *keine* Kandidatur.

> *„Dann habe ich noch mit einer Person aus dem jetzigen Betriebsrat gesprochen, und da waren es durchaus noch Argumente, die mich dann dazu gebracht haben, mich nicht aufstellen zu lassen.“*[20]

Und das, obwohl die Kolleginnen und Kollegen dieser Probandin es zugetraut hätten, ihre Interessenvertretung im BR-Gremium mit zu übernehmen und sie gewählt hätten[21]:

> *„Also, nachdem ich hab durchblicken lassen, dass ich eventuell kandidieren würde, sind mehrere auf mich zugekommen und haben gesagt, ‚mach's'.“*[22]

Die Probandinnen, die im BR-Gremium sind sowie, zwei der befragten Vorsitzenden sind ebenfalls gefragt worden, ob sie kandidieren möchten – was aber bei allen bereits einige

[15] vgl. Energie AI, keine Kandidatur, 91-92
[16] vgl. Energie AI, keine Kandidatur, 94-99
[17] vgl. Energie AI, keine Kandidatur, 103-104
[18] Energie AI, keine Kandidatur, 64-65
[19] Drei Frauen wurden keine Argumente genannt, zwei Probandinnen machten keine Angaben dazu und eine Probandin, die ebenfalls nicht kandidierte, hörte Argumente, die sie dazu bewegten, sich gegen eine Kandidatur zu entscheiden.
[20] Energie AIII, keine Kandidatur, Zeile 11-13
[21] vgl. Energie AIII, keine Kandidatur, Zeile 20-21
[22] Energie AIII, keine Kandidatur, Zeile 60-61

Jahre zurückliegt. Sie hatten im Jahr 2010 abermals kandidiert und wurden wieder gewählt. Die Vorsitzenden haben den Vorsitz wieder übernommen, für den sie kandidiert hatten und sind vom Gremium in der konstituierenden Sitzung gewählt worden.

Ein BR-Mitglied (Energie BI) gab an, sogar selbst ihr Interesse für die BR-Arbeit bekundet zu haben:

> *„…ja, ich mische immer gerne ein bisschen mit. Und von daher bin ich angesprochen worden aber eben hab auch Interesse bekundet, also das war parallel."*[23]

So auch Probandin Energie CII (BR-Vorsitzende):

> *„Es war einfach auch das Interesse an der Interessenvertretung."*[24]

Probandin Gesundheit CI gewann eine Kampfkandidatur gegen einen Mann, sie wollte sich damals unbedingt in die Interessenvertretungsarbeit einbringen, traute sich das zu – auch wenn sie zeitweise zögerte.

Gesundheit CII wusste genau, dass sie nur etwas im Betrieb für die Beschäftigten gestalten und bewegen können würde, wenn sie sich engagierte. Sie hatte einen festen Willen, Mut und startete gleich als BR-Vorsitzende durch.

Vorauswahl der potenziellen Kandidatinnen

Die Vorauswahl der Frauen, die bezüglich einer Kandidatur angesprochen werden, läuft nach Aussage der Probandinnen (BR-Vorsitzende und BR-Mitglieder) im Gremium selbst. Sie berichteten von ihrem Vorgehen und ihren Erfahrungen.

Die Vorauswahl der Kandidatinnen wird von einem weiblichen BR-Mitglied folgendermaßen beschrieben:

> *„Ich muss ganz ehrlich gestehen, ich bin zwar rumgegangen und hab mit welchen gesprochen, aber nicht mit Frauen."*[25]

> *„Weil, ja ich sag mal, die Vorsitzende und ich sind vorher durchgegangen, wen wir uns so vorstellen könnten, noch eben als Kandidat. Und da sind keine Frauen aufgetaucht."*[26]

Sie haben…überlegt, welche Frauen es sein könnte und dann die folgende Antwort:

> *„…ja, mit kleinen Kindern noch und die Teilzeit machen. Also die, ja wo, ich denke mal, wo das gar nicht so in Frage kommt."*[27]

Die Interviewerin stellte dann die Frage: Und die Frauen, die in Teilzeit sind, weil sie Kinder haben, da habt Ihr gar nicht erst gefragt, sondern die habt Ihr im Prinzip gleich vom Zettel genommen, weil Ihr gesagt habt, naja, Teilzeit und Kinder, die sind zu beschäftigt'?

> *„Nee. Auch nicht wirklich. Wer eigentlich? An und für sich haben wir keine einzige Frau im Auge gehabt."*[28]

[23] Energie BI, BR-Mitglied, Zeile 15-17
[24] Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 13
[25] Energie BI, BR-Mitglied, Zeile 181-182
[26] Energie BI, BR-Mitglied, Zeile 184-185
[27] Energie BI, BR-Mitglied, Zeile 194-196
[28] Energie BI, BR-Mitglied, Zeile 197-201

Hieraus kann abgeleitet werden, dass in diesem Fall bei der Vorauswahl die Frauen, die der Probandin und der Vorsitzenden als Frauen mit Kindern und in Teilzeit bekannt waren, bewusst aussortiert wurden – möglicherweise aufgrund vermuteter Belastungen und der Problematik der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die auch ohne die BR-Arbeit schon immens sein kann, aber nicht muss. Weiterhin gibt die Probandin an, dass sie dann am Ende gar keine Frauen mehr in die engere Auswahl potenzieller Kandidatinnen genommen hatten. Sind die Probandin und ihre BR-Vorgesetzten Opfer der geschlechtsspezifischen Vorurteile (Kapitel 4.2.2) geworden, die auch im Führungskräftebereich anzutreffen sind und auf Frauen immer wieder Anwendung finden? Eine Vermutung, die nahe liegt. Teilzeitbeschäftigung und Kinderbetreuung – die üblichen Themen, die dazu führen, dass Frauen entweder ausgeschlossen werden (Kapitel 4.1.4, Kinder als Karrierekiller Nr. 1) oder aber angeblich gar keine Rolle mehr spielen (Kapitel 4.1.4, Kinder müssen kein Karrierehindernis mehr sein). Die in Kapitel 4.1.4 benannten Vereinbarkeitsprobleme wurden bei einer potenziellen Kandidatin vermutet, und auch benannt. Sie führten dazu, dass diese Frau nicht gefragt wurde, so dass dann offensichtlich gar keine Frau mehr gefunden wurde, die als potenzielles neues BR-Mitglied hätte kandidieren und ggf. gewählt werden können.

Es macht nicht den Eindruck, als würden Frauen durch Frauen ausgegrenzt und damit im BR als Mitglieder verhindert, denn es werden intensive inhaltliche Überlegungen bezüglich der Auswahl von Frauen bzw. potenziellen Kandidatinnen vorgenommen. Ein direkter Ausschluss von Frauen, damit die weiblichen Mitglieder im BR oder die Vorsitzende ihre Ziele verfolgen können und keine Konkurrenz durch andere Frauen erfahren, scheint nicht angestrebt zu sein. Das Bienenkönigin-Syndrom kommt in diesem Beispiel nicht zum Tragen. (Kapitel 4.1.1, Frauen verhindern das Fortkommen von Frauen) Darauf, ob dieses nicht doch unbewusst der Fall ist, kann kein Rückschluss gezogen werden.

Ebenso gibt die Probandin an, dass Männer nicht kandidieren wollten. Als Gründe wurden hier eine befristete Beschäftigung, Karriereziele oder Teilzeitbeschäftigung (Umschwung zu Hause) angegeben. Somit kommt sie zu dem Schluss, dass sich die Kandidatinnen- und Kandidatenfindung insgesamt schwierig gestaltete.[29]

Auch in einem anderen Unternehmen haben sich BR-Mitglieder, darunter die Vorsitzende, intensive Gedanken darüber gemacht, welche Frauen angesprochen wurden könnten. Vor der Wahl 2010 wurde darauf geachtet, dass auch Frauen angesprochen werden von denen die BR-Mitglieder meinten, dass sie geeignet wären. Es wurde z.B. eine Frau gefragt, die bereits politisch aktiv ist. Sie lehnte ab: Teilzeitbeschäftigung und Kinderbetreuung wurden von ihr als Gründe angegeben.[30]

[29] vgl. Energie BI, BR-Mitglied, Zeile 203-208
[30] vgl. Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 231-237

„Also, wir haben schon geguckt, ob geeignete Frauen und Männer auch aber eben auch Frauen da sind, und Lust haben, mit zu machen."[31]

Insgesamt gab die Probandin an, dass es schwierig gewesen wäre, geeignete Frauen als auch Männer zu finden. Man habe für 15 Positionen nicht einmal 30 Kandidatinnen und Kandidaten finden können. Sie rückte auch in den Fordergrund, dass die Qualität der Kandidatinnen und Kandidaten ausschlaggebend beim Finden von Kandidatinnen und Kandidaten gewesen sei.[32]

Problematisch war das Finden von Kandidatinnen auch dort, wo negative Erfahrungen mit den Auswirkungen der hohen Arbeitsbelastung bei der arbeitsvertraglichen und der BR-Arbeit (Nervenzusammenbruch) gemacht wurde.[33]

Ein Rechtsformwechsel oder allgemeiner formuliert, eine tiefgreifende und größere Veränderung eines Betriebes kann ebenfalls dazu führen, dass das Finden von Kandidatinnen sich als schwierig herausstellt. So berichtet die Probandin Gesundheit CII (BR-Vorsitzende), dass es mit viel Arbeit verbunden war für den neuen BR, nach dem Rechtsformwechsel Kandidatinnen zu finden.[34]

„Und die erste Wahl danach, da war das schon ja irgendwie doch schwieriger als wie die Wahl davor, überhaupt Kandidaten zu gewinnen."[35]

Ferner gibt die Probandin an, dass es schwieriger war Frauen zu finden als Männer.[36] Ebenso war es nicht einfach, Kandidatinnen und Kandidaten aus dem ärztlichen Bereich zu finden.[37]

Der Versuch, junge examinierte Kräfte für eine Kandidatur zu gewinnen, stellte sich für die Probandin Gesundheit CI (BR-Vorsitzende) als nicht einfach dar, da diese Frauen sich erst im Beruf beweisen wollen.[38] Sie sind anscheinend nicht bereit, den Preis von weniger großer beruflicher Erfahrung, für die Ausübung der Interessenvertretungsarbeit zu zahlen.

Auch diese Probandin (Gesundheit CI) gibt an, dass es einfacher sei, Männer zu gewinnen als Frauen.[39] Die Erfahrung, die sie damit verbindet ist, dass Frauen sich weniger gegen den Arbeitgeber wehren als Männer[40]:

„Frauen sind zu duldungsfähig, also bis Frauen Widerstand aufbringen, das dauert wirklich ewig. Da muss man ganz ganz lange dran arbeiten. Und manchmal kippt das dann noch um, dass sie nicht in der Lage sind, Widerstand zu geben, sondern dann krankheitsbedingt oder ähnlich dann aufgeben. Oder aber ins Gegenteil umschwenken und so, ja teilweise dann auch aggressiv werden, dass sie ihre Wut nicht kanalisieren sondern gegen alle richten, und dann natürlich dann auch nichts damit zu erreichen ist."[41]

[31] Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 237-239
[32] vgl. Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 292-298
[33] vgl. Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 370-371
[34] vgl. Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 193
[35] Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 194-195
[36] vgl. Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 196-197
[37] vgl. Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 183-184
[38] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 342-344
[39] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 356-361
[40] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 360-361
[41] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 362-368

Bei den Frauen sind, nach Aussage der Probandin, noch „dickere Bretter“[42] (Zeile 355) zu bohren. Sie hofft nun auf mögliche Kandidaturen ehemaliger Leiharbeitnehmerinnen und -arbeitnehmer, die nach ihrer Zeitarbeit im Unternehmen eingestellt wurden und denen der BR bei der Durchsetzung einer arbeitsrechtlichen Frage erfolgreich hilfreich zur Seite stehen konnte.[43]

Probandin Gesundheit BI (BR-Mitglied) würde sich dafür einsetzen, dass mehr Frauen für den BR kandidieren. Sie würde sie persönlich ansprechen.[44]

Einfluss des Geschlechts der oder des BR-Vorsitzenden

In Kapitel 4.2.4 werden die Forschungsergebnisse zu Frauen als Vorbilder für Frauen auf dem Weg in Führung dargestellt. Das Ergebnis ist, sehr kurz gefasst, dass weibliche Vorbilder, z.B. als Mentorinnen (Kapitel 4.3.5), vorteilhaft sind für Frauen auf dem Weg in oder in Führungspositionen, da sie am Beispiel eines Vorbildes ablesen können, wie solch eine Position ausgefüllt werden kann. Frauen erhalten wirkliche Förderung durch diese erfahrenen Frauen in Schlüsselpositionen, können hier ihre Fragen anbringen, auf deren Erfahrungen bauen. Diese Ergebnisse legen die Vermutung nahe, dass auch bei der Ansprache von potenziellen BR-Kandidatinnen, weibliche Vorbilder wichtig und interessant sein könnten – mehr als es männliche Vorbilder könnten.

Zwei Probandinnen, die nicht für die BR-Wahl 2010 kandidierten, äußerten, dass es für sie keine Rolle spielte, ob ein Mann oder eine Frau (BR-Vorsitzende) sie angesprochen hätte. Die Frage der Interviewerin: ‚Hätten Sie für den Betriebsrat kandidiert, wenn es eine Betriebsratsvorsitzende in Ihrem Unternehmen geben würde, die für Sie geworben hätte?’, wurde von Probandin Energie AIII, sie wurde von ihrem männlichen BR-Vorsitzenden gefragt, folgendermaßen beantwortet:

> *„Die Argumente, die ich gerade gesagt habe, sind vollkommen, die stehen jetzt auch noch. (.) Also hat das mit der Vorsitzenden nicht zu tun. (.) Das hätte was damit zu tun gehabt, wenn der jetzige Vorsitzende noch weiter im Amt wäre. Das war auch für mich ausschlaggebend jetzt eventuell wieder zu kandidieren.“*[45]

Probandin Energie AII äußerte, dass sich an ihrer Arbeitssituation, die sich durch eine hohe Arbeitsintensität und eine Überlastung auszeichnet und die keine Vertretung hätte, während sie im BR tätig wäre, nichts an ihrer Entscheidung nicht zu kandidieren geändert hätte auch wenn eine weibliche BR-Vorsitzende sie gefragt hätte.[46]

Nur eine Probandin gab an, ggf. eine andere Entscheidung getroffen zu haben, wenn eine Frau, eine weibliche BR-Vorsitzende, sie wegen einer möglichen Kandidatur angesprochen

[42] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 355
[43] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 345-353
[44] vgl. Gesundheit BI, BR-Mitglied, Zeile 211-220
[45] Energie AIII, keine Kandidatur, Zeile 87-92
[46] vgl. Energie AII, keine Kandidatur, Zeile 66-70

hätte, da sie bereits langjährige gute Erfahrungen mit einer Frau an der Spitze eines PR bzw. BR gemacht hatte:

> *„Vielleicht hätte ich dann noch mehr überlegt."*[47]

Eine wirklich bejahende Antwort, bezüglich der Wichtigkeit des Einflusses des Geschlechtes der oder des BR-Vorsitzenden, kann aus den Aussagen nicht geschlossen werden, zumal nur 50 % der Probandinnen, die sich gegen eine Kandidatur entschieden, sich hierzu auswertbar positionierten.

Soziale Vorprägung für BR-Arbeit

Unter sozialer Vorprägung soll der familiäre Einfluss der Probandinnen bewertet werden, mit dem sich auch Kapitel 4.1.4 (Familiärer Hintergrund) bei den Frauen auf dem Weg in Führung und den Führungsfrauen beschäftigt. Hier war es so, dass sie sich eher für eine Führungsposition entschieden, wenn Vater oder Mutter bereits in Führungspositionen waren.

Eine Probandin, die in der Energiewirtschaft als BR-Vorsitzende tätig ist, hatte einen Vater, der sozusagen ihr Vorgänger im Amt (mit zwei Nachfolgern dazwischen) gewesen ist. Während Ausbildung und Studium in dem Unternehmen, kandidierte sie für die Jungend- und Auszubildendenvertretung (JAV), war gewerkschaftlich aktiv, wurde in den BR gewählt, wurde unerwartet Vorsitzende des BR – ohne eine wirklich gezielte Karriereplanung. Sie sagte selbst über sich, dass diese Abfolge in der Familie lag und für sie dazugehörte.[48]

Dass es keine bewusste, gezielte Karriereplanung bei der hier angegebenen (Energie CI, BR-Vorsitzende[49]) und der anderer Probandinnen gab – keine von ihnen gab an, die Karriere längerfristig geplant zu haben – ist auch typisch für viele Frauen, die in Führungspositionen gehen oder dort bereits sind (s. hierzu Kapitel 4.2.4, Karriereplanung von Frauen).

> *„Der damalige Vorsitzende von 1990 hat dann 1991 sein Amt niedergelegt und nur deshalb bin ich nachgerückt. Also, es war eigentlich gar nicht geplant, dass ich so früh Betriebsratsarbeit [noch nicht in der Position der Vorsitzenden] machen würde."*[50]

Im Jahr 2003 wurde sie dann, nach einer langen Freistellungsperiode seit 1999, in der sie die Arbeit im BR-Büro hatte kennenlernen können[51], zur BR-Vorsitzenden gewählt:

> *„Also es war eigentlich überhaupt nicht vorbereitet. Das Problem war zu dem Zeitpunkt, dass dieses Wissen, was bei uns beiden konzentriert war, dann nur noch an mir lag. Und letztendlich noch nicht genügend Kollegen in der Lage oder bereit waren, diesen Umfang an Arbeit und diese tiefen Kenntnisse tatsächlich selber auch sich anzueignen. Die Arbeit zu übernehmen. Das war eher schwierig. Also, da musste ich von null auf hundert ran."*[52]

Wie diese Probandin, neigen Frauen dazu, es äußeren Einflüssen zuzuschreiben (hier: es lag in der Familie und es gab zwei Mal einen unvorhersehbaren Wechsel an der BR-Spitze),

[47] Gesundheit AI, keine Kandidatur, Zeile 33
[48] vgl. Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 03-29, 24-29, 18
[49] vgl. Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 24-29
[50] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 27-29
[51] vgl. Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 151-152
[52] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 152-160

dass sie in die Position (hier: BR-Mitglied und dann BR-Vorsitzende) kamen, in der sie sind. (Kapitel 4.1.1, Selbstmarketing und gedankliche Barrieren) Es ist davon auszugehen, dass diese Probandin im Jahr 2003 nicht an die Spitze des BR vom ihr danach unterstehenden Gremium gewählt worden wäre, wenn sie es zuvor nicht geschafft hätte gute Arbeit zu leisten, sich ausreichend zu qualifizieren, sich als durchsetzungsstark und engagiert zu erweisen. Man traute ihr das Amt zu.

JAV-Tätigkeit

Die Probandinnen Energie BI[53], CI[54] und CII[55] haben eines gemeinsam: sie waren Mitglied in der JAV ihres Betriebes, bevor sie später für den BR kandidierten und dort hinein gewählt wurden. Aus der gewerkschaftlichen und betrieblichen Praxis ist der Autorin dieser vorliegenden Arbeit bekannt, dass die BR-Mitglieder immer wieder versuchen, die JAV-Mitglieder nach ihrer letzten Legislaturperiode für die BR-Wahl als Kandidatinnen und Kandidaten zu gewinnen.

Der Vorteil für den BR und die Beschäftigten liegt auf der Hand: Die ehemaligen Auszubildenden, die sich in der JAV engagierten,

- konnten bereits Erfahrungen auf dem Gebiet der Interessenvertretung sammeln,
- sie sind aller Wahrscheinlichkeit für ihre Arbeit in der JAV qualifiziert worden,
- haben gelernt, sich in diesem Rahmen für andere einzusetzen, konnten dieses ggf. erfolgreich unter Beweis stellen,
- sie sind im Betrieb bekannt, werden ggf. geschätzt und
- halten die Interessenvertretungsarbeit an sich für eine notwendige Institution in der es sich zu engagieren gilt,

ansonsten hätten sie dieses Ehrenamt, das nur in enger Zusammenarbeit mit dem BR auf Grundlage des BetrVG ausgeführt und ausgestaltet werden kann, nicht auf sich genommen.

Bei einigen JAV-Mitglieder ist vielleicht bereits ein Kontakt zur Gewerkschaft im Betrieb (VL als auch hauptamtliche gewerkschaftliche Vertretung) geknüpft worden, der Erfahrungen und Qualifizierung der oder des Einzelnen gefördert hat.

9.3 Erfolgsfaktoren für Führungskräfte im Betriebsratsgremium

Die interviewten BR-Vorsitzenden (z.B. Energie CII[56]) als auch die BR-Mitglieder (Energie BI[57], Gesundheit BI[58]) und eine Frau, die aktuell nicht kandidierte, gaben an, gerade wieder

[53] vgl. Energie BI, BR-Mitglied, Zeile 14-15
[54] vgl. Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 03-29
[55] vgl. Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 05-13
[56] vgl. Energie CII, VR-Vorsitzende, Zeile 212
[57] vgl. Energie BI, BR-Mitglied, Zeile 148
[58] vgl. Gesundheit BI, BR-Mitglied, Zeile 180-181

kandidiert zu haben (BR-Wahl 2010) bzw. wieder kandidieren zu wollen (BR-Wahl 2014). Sie sind sich einig darüber, etwas für ihre Kolleginnen und Kollegen im Betrieb erreichen zu wollen. Damit sind sie sich auch der Wichtigkeit der Aufgabe bewusst.

Probandin Energie CI (BR-Vorsitzende) hat sich im Jahr 2010 wieder aufstellen lassen und weiß ganz genau, dass sie diese Arbeit machen möchte und keine andere.[59] Allerdings überlässt sie es den Beschäftigten, deren Interessen sie alltäglich vertritt, zu entscheiden, ob sie die erste Wahl ist:

> *„Also, ich hab bei der Wiederaufstellung auch gesagt, die Kollegen müssen sich entscheiden, ob ich selber noch das beste Pferd bin, ob das jemand anders besser kann. Aber das müssen Außenstehende anders beurteilen. Also das, da denke ich mal, muss man beide Seiten hören.“*[60]

Auch die beiden BR-Vorsitzenden (Gesundheit CI[61] und CII) aus der Krankenhausbranche würden sich wieder aufstellen lassen.

Karrieremotivation durch Einfluss, Macht und Status

Die beiden Probandinnen (Gesundheit CI und CII) haben Erfolge erzielen können, aber noch nicht alles erreicht, was für die Beschäftigten erreicht werden könnte. Daher würden sie die Chance des Amtes gerne nutzen, um weiterhin aktiv zu sein und Interessenvertretungsarbeit zu machen:

> *„Es ist noch nicht alles abgearbeitet, […] ,wenn ich jetzt noch ein bisschen länger hier da bin und am Ball bleibe, dann schaffe ich das irgendwann auch, und wenn das 16 Jahre dauert. […] Ich bin da nicht müde, sondern ich bin da so der kleine Terrier, der so lange bei seinem Opfer bleibt, bis er es auch hat.“*[62]

> *„Ja. Das würde ich schon machen. Weil, man ist viel zu tief drin. Und jetzt ja dieses fahrende Schiff einfach zu verlassen, nein, dass könnte ich nicht.“*[63]

Noch mehr Gutes für die Beschäftigten zu erreichen, Einfluss zu nehmen, Macht auszuüben mittels ihres Status als BR-Vorsitzende, die das Gremium führt, ist eine klare Motivation, die sie am Ball bleiben lässt. (Kapitel 4.1.1, Macht)

Die erste Kandidatur der Probandin Gesundheit CI (BR-Vorsitzende) ergab sich vor 12 Jahren für den PR. Damals gab es dort einen PR-Vorsitzenden, der sich nicht um Gesetze und Vorgaben kümmerte. Aufträge bzw. Anfragen von Kolleginnen und Kollegen wurden nicht abgearbeitet. Aber es gab unterschiedliche Problemfelder, so z.B. die zunehmende Arbeitsdichte im Krankenhaus und niemanden, der sich dieser Probleme annahm. Die Frau stellte sich darauf hin selbst die Frage, ob sie das Amt übernehmen sollte oder nicht.[64] Sie stellte sich zur Wahl für den PR und gewann eine Kampfkandidatur gegen den ehemaligen PR-

[59] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 217-228
[60] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 239-243
[61] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 309-310
[62] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 310-316
[63] Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 163-164
[64] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 03-16

Vorsitzenden.[65] Die Probandin hatte die Unterstützung ihrer Kolleginnen und Kollegen[66], nicht aber die des ehemaligen Vorsitzenden und der Verwaltung[67]. Sie ist die erste Frau in dieser Führungsposition, vorher waren in dem Krankenhaus grundsätzlich nur Männer Vorsitzende.[68]

Der anderen BR-Vorsitzenden aus dem Krankenhaus war von vornherein klar, dass sie nur in der Funktion der Vorsitzenden (damals noch PR) einen engen Kontakt zum Arbeitgeber hat, um intensiv an den Zielen des BR zu arbeiten.[69] Engagement ist ihr wichtig und das kann sie am besten im Vorsitz ausleben.[70] Sie hat sich 2003 zur Kandidatur aufstellen lassen und wurde am Ende der konstituierenden Sitzung gleich zur Vorsitzenden gewählt.[71]

> *„…jetzt ja sieben Jahre, Vorsitz, dass das doch ein Vorteil ist, wenn da auch solche Konstanz irgendwo vorliegt. Und ich denke, da ich ja so und so nur noch einmal gewählt werden würde, es sei denn hier bricht alles schon vorher zusammen, oder sowas, dass ich da nicht viel für tun muss.“*[72]

Daraus geht hervor, dass sie sich wieder aufstellen lassen würde.

Die Probandin Gesundheit BI, die BR-Mitglied ist, befindet sich seit dem Frühjahr 2010 in ihrer zweiten Wahlperiode. Ihr Ziel ist es, die Beschäftigten aus ihrem Arbeitsbereich, dem Zentrallabor) im BR zu vertreten. Sie möchte Einfluss auf Entscheidungen und Vorgehensweisen nehmen.[73] Wenn sie in die Abteilung zurückkehrt, dann informiert sie ihre Kolleginnen und Kollegen über Neuerungen und Dinge, die ihnen zustehen.[74]

> *„Also, wenn ich dann wiederkomme und gerade auch Sachen sind, die uns hier betreffen. Wenn es um irgendwelche gesetzlichen Regelungen, oder irgendwelche neuen Richtersprüche […] noch mal zusätzliche Urlaubstage für Bereitschaftsdienste und solche Sachen, das bringe ich dann immer ganz brandaktuell hier an meine Kollegen. Und die sind da auch immer sehr dankbar für.“*[75]

Sie gibt als leitende MTA auch Inhalte weiter, die ihr in ihrer Führungsposition im Krankenhaus Schwierigkeiten bringen könnten:

> *„Und vor allen Dingen sorge ich auch immer dafür, also ich verschweige nichts, was ich jetzt hier oben erfahren habe und was denen zu Gute kommt, und wo ich jetzt hier als Vorgesetzte denn denke ‚Oh, Mist, da schneidest du dir eigentlich ins eigene Fleisch’. Also genau das Gegenteil ist der Fall. Da gehe ich schon zu den Leuten hin und sag ‚Das steht dir hier noch zu oder das müssen wir machen.’“*[76]

Die Probandin berichtet somit auch, dass sie positive Rückmeldungen von ihren direkten Kolleginnen und Kollegen für ihr Verhalten, ihr Vorgehen und ihre Leistung im BR erhält, indem sie ihr dankbar sind. Hieraus wird sie einen Teil ihrer Bestätigung und Genugtuung ziehen. (Kapitel 4.1.6, Extrarollenverhalten und BR-Tätigkeit) Auch sie würde sich, wie oben

[65] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 49-53
[66] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile63-64
[67] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 174-186
[68] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 88-92
[69] vgl. Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 34-37
[70] vgl. Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 54, 57
[71] vgl. Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 26-27
[72] Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 170-173
[73] vgl. Gesundheit BI, BR-Mitglied, Zeile 05-12
[74] vgl. Gesundheit BI, BR-Mitglied, Zeile 186-196
[75] Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 170-173
[76] Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 190-195

beschrieben, wieder aufstellen lassen. Eine Führungsposition im BR ist für sie aus Vereinbarkeitsgründen mit der Leitungsposition der MTA im Zentrallabor nicht denkbar.[77] Die Probandin machte auf die Interviewerin einen ausgeglichenen, engagierten und zufriedenen Eindruck bezüglich ihrer jetzigen Situation, also ihrem Status, und der damit verbundenen Möglichkeiten, Einflussmöglichkeiten und Macht.

Unterstützung der BR-Vorsitzenden

Nicht jede BR-Vorsitzende, die diese Führungsposition im Ehrenamt anstrebte, hatte, wie oben bereits kurz angemerkt, einen ebenen leicht zu meisternden Weg vor sich.

Die Probandin Energie CII wurde zur Vorsitzenden, da sie irgendwann das dienstälteste und somit BR-Mitglied mit dem größten Erfahrungsschatz war. Alle Kolleginnen und Kollegen in den Führungspositionen des BR waren nach und nach in Rente gegangen.

> *„Ich bin 2000 freigestellt worden, genau. Die Kolleginnen, die dann mit mir freigestellt waren, sind nach und nach in Rente gegangen. So dass sich das einfach so ja entwickelt hat, sag ich mal so. Weil eben ja, mir das zugetraut hat, war auch, weil ich die meiste Erfahrung dann hatte.“*[78]

Alles war neu für sie in der vollen Freistellung (seit dem Jahr 2000), in der sie sich ausschließlich der Führungsposition des BR ehrenamtlich widmete.

> *„So und wenn man dann ja, wenn man dann neu ist, dann hast du ja irgendwo, was nicht Besprechungen, und das bist du nicht gewohnt. Und dann hat sich einer [Unternehmensberater] daneben gesetzt, der zwar keine fachlich Ahnung hatte, aber immer dazwischen gebissen hat […]. Das fand ich schon ganz gut organisiert.“*[79]

Sie ist die erste weibliche Vorsitzende. Es hat schon eine weibliche stellvertretende, sehr junge Frau gegeben, die ihr Engagement wegen kleiner Kinder einstellte. Sie hat sich nach ihrer Rückkehr auch nicht wieder für den BR aufstellen lassen.[80]

Die andere BR-Vorsitzende (Probandin Energie CI), die ebenfalls bei einem schleswig-holsteinischen Stadtwerk beschäftigt ist, berichtet von ihrer etwas unverhofft eingetretenen Wahl zur Vorsitzenden, aufgrund des verfrühten Ausscheidens des BR-Vorsitzenden (2003). Auf eine Unterstützung von ihm, nach der Wahl durfte sie nicht mehr vertrauen, war aber vor der Wahl mehrere Jahre in der Freistellung gewesen (seit 1999) und hatte sich hierbei für die BR-Arbeit wichtiges Wissen aneignen können.[81] Eine wirkliche Unterstützung seitens anderer BR-Mitglieder erhielt sie in der Situation nicht, da diese entweder nicht in der Lage oder bereit waren, in dem Umfang die anfallende BR-Arbeit mit ihr zu teilen. Sie war nun in der vollen Freistellung und auf der Führungsposition gezwungen, sich von „null auf hundert“ einzubringen.[82]

[77] vgl. Gesundheit BI, BR-Mitglied, Zeile 206
[78] Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 28-31
[79] Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 137-141
[80] vgl. Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 39-42
[81] vgl. Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 151-152
[82] vgl. Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 152-160

Wie bereits oben beschrieben, trauten die Kolleginnen und Kollegen der Probandin Gesundheit CI (BR-Vorsitzende) die damalige Position als PR-Vorsitzende als auch eine Kampfkandidatur zu:

> *„Mach das, du bist engagiert. Du kannst das.“*[83]

Sie gewann diese und war fortan Vorsitzende des PR-Gremiums (heute, nach einem Rechtsformwechsel: BR). Die Probandin hat keine Unterstützung erhalten, sondern hatte im Nachgang der gewonnen Kampfkandidatur gegen den Mann, nur viel Ärger bei der Übernahme des PR-Vorsitzes. Der PC wurde aus dem PR-Büro entwendet, PR-Software wurde gelöscht. Die Frau wurde von der Krankenhausverwaltung geschnitten und wurde nicht in die Bürogemeinschaft integriert.

> *„Ich wurde geschnitten in der Verwaltung, weil der Kollege ganz stark, die Verwaltung war damals ganz stark arbeitgeberseitig orientiert und der Kollege hat sich da sehr gut integriert. Und da wurde ich erstmal geschnitten. Und da hab ich tapfer durchgehalten, Forderungen gestellt, entweder den gleichen PC oder einen PC mit der gleichen Ausstattung zu bekommen...“*[84]

Nach zwei Wochen drehte die Verwaltung den Spieß um, kam auf sie zu und bot ihr an doch mit der Verwaltung (auf deren Flur ihr Büro ist[85]) Frieden zu schließen, es wäre doch eine demokratische Wahl gewesen.[86] Darauf antwortete sie:

> *„…ich hab mit ihnen keinen Krieg, ich merke nur von außen, dass mir die Widerstände entgegenkommen und ich verstehe nicht warum.“*[87]

Die Situation löste sich danach auf und das Verhältnis der Verwaltung zur PR-Vorsitzenden normalisierte sich zusehends. Vor ihr gab es keine PR-Vorsitzende – die Probandin könnte hier als Störfaktor in einer eingeschworenen, zuvor wohl teilweise von Männern dominierten Welt gesehen worden sein: eine Token Woman (Kapitel 4.1.2), die geschnitten, weggebissen oder/und sanktioniert werden musste, um sich ihrer ggf. zu entledigen. Das fordernde, konsequente und durchsetzungsfähige Verhalten der Probandin hat ihr geholfen, sich in dem Machtspiel zu behaupten und es zu gewinnen. Heute, die Frau ist seit längerem BR-Vorsitzende, sind diese Probleme nicht mehr vorhanden. (Kapitel 4.1.1, Durchsetzungsvermögen, Macht)

Die BR-Vorsitzende, Probandin Gesundheit CII, wurde von ihrer Vorgängerin (PR-Vorsitzende[88]) gefragt, ob sie für den PR kandidieren wollte. Diese war zu dem Zeitpunkt als die Probandin gewählt wurde, bereits seit einiger Zeit nicht mehr im Amt und hatte ihr Geschäft einem kommissarischen Vorsitzenden überlassen. Aufgrund dieser Tatsache erhielt die Probandin nur eine kurze Einweisung und (Schlüssel-)Übergabe und war dann auf sich alleine gestellt.[89] Die Begleitung eines Rechtsformwechsels des Krankenhauses lag damals

[83] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 63-64
[84] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 178-182
[85] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 177-178
[86] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 183-184
[87] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 174-186
[88] vgl. Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 60
[89] vgl. Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 112-114

vor dem PR, der dann später zum BR wurde und die Probandin zu seiner ersten Vorsitzenden.

Alles in allem muss angemerkt werden, dass das Anstreben und die Übernahme einer Führungsposition im BR (bei der einen Probandin bereits zu Zeiten, als es in dem Unternehmen noch einen PR gab) nicht immer oder kaum ohne einen „holperigen“ und wenig einfachen Beginn verläuft. Grabenkämpfe, die neue Situation, die volle Verantwortung auf der Position – hier mussten sich alle Probandinnen beweisen und erst eingewöhnen. Etwas, dass sie ganz sicher mit Frauen auf dem Weg in Führungspositionen, die ihr persönliches Etappenziel der Führungsposition dann erreichen, sicherlich auch am eigenen Leib erfahren.

Wenn Übergänge so ablaufen wie im Falle der Probandin Gesundheit CI, kann das unter Umständen auch negative Auswirkungen auf die Kandidatinnenfindung haben, da ganz deutlich zu Tage tritt, dass Frau sich beweisen und kämpfen muss, um sich und ihre Position zu behaupten, um dann später Inhalte für die Beschäftigten zu erreichen. Kein einfaches Geschäft, das sich vielleicht nicht jede Frau zutraut, das nicht jede Frau neben ihrer Arbeit und ihrem Privatleben erleben möchte.

Spezifische Fachkenntnisse

Die Aneignung spezifischer Fachkenntnisse werden von Aida Bosch (1997)[90] als auch von Dianne Köster (2003)[91] in Kapitel 3.1.2 (Förderung von Frauen im BR-Gremium) als unerlässlich bezeichnet. Frauen sollten sich als Expertinnen auszeichnen, die durchaus auch auf anderen, als den für Frauen als typischen Themengebieten, wie Frauenförderung beweisen und sich z.B. im Bereich des Wirtschaftsausschusses (WA) oder der z.B. krankenhausspezifischen Arbeitszeitregelungen (Mehrschichtsysteme, Bereitschafts- und Rufbereitschaftssysteme) gut auskennen. Die Autorinnen raten zur Einarbeitung in einige spezielle „harte“ Themengebiete, auf deren Feld die weiblichen BR-Mitglieder sich Respekt verschaffen und sich gegenüber dem Arbeitgeber und männlichen BR-Mitglieder behaupten können. Vor der Belegschaft ist ein Punkten mit diesen Inhalten ebenfalls möglich. Letzteres sichert ggf. auch ihre Wiederwahl.

Die Probandin Energie AII gab im Interview an, dass ihr keine Qualifizierungsmaßnahmen angeboten wurden, um ihr die Kandidatur für eine BR-Mitgliedschaft zu erleichtern.[92]

Allerdings sind Qualifizierungsmaßnahmen bei Frauen, die nicht bei der BR-Wahl 2010 kandidieren wollten, bekannt. So z.B. bei der Probandin Gesundheit AIII.[93] Als Grund für die Ablehnung der Kandidatur geht sie davon aus, dass sie nicht für diese Arbeit geeignet ist:

> *„…ich finde, dass ich (.) dafür eigentlich ‚nicht geeignet bin’.“*[94]

[90] vgl. Bosch, A.; Müller-Jentsch, W., Hrsg. (1997); Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität, S. 116-118
[91] Köster, D. (2003); Durchstarten statt durchwursteln – Kompetent im Betriebsrat, S. 62
[92] vgl. Energie AII, keine Kandidatur, Zeile 50-54
[93] vgl. Gesundheit AIII, keine Kandidatur, Zeile 27-28

Sie hält sich für nicht geeignet, weil…

> *„Ehm (.) ja, weil ich von diesen ganzen Paragraphen ‚keine Ahnung' habe."*[95]

Sie könnte sich aber vorstellen, sich in die Paragraphen, also die Grundlagen und Inhalte der BR-Arbeit einzuarbeiten, was u.a. Schulungen ermöglichen würden:

> *„Ja das schon."*[96]

Die Probandin (Gesundheit A III) geht aber davon aus, dass sie nach der Wahl die notwendige Unterstützung von der BR-Vorsitzenden erhalten hätte, und Qualifikationen auf dem (Einarbeitungs-)Plan gestanden hätten:

> *„Aber ich denke schon, dass sie mich da unterstützen würde. Aber ich denke auch, dass sie weiß, dass ich dafür auch nicht so geeignet wäre."*[97]

Allerdings würde sie trotz allem, aufgrund ihrer privaten und beruflichen Situation nicht kandidieren. Am BR-Amt wäre sie interessiert, wenn sie privat als auch beruflich nicht so viel „um die Ohren" hätte.[98]

Die Probandinnen, die als BR-Mitglieder aktiv sind (Energie BI und Gesundheit BI) haben Schulungen erhalten. Energie BI kann sich sehr genau daran erinnern, welche Schulungen sie besucht hat.[99] Probandin Gesundheit BI nimmt Schulungsmöglichkeiten wahr – absolviert aber nicht jede Schulung.[100] Sie profitiert nach ihrer Aussage auch von einem gewissen „learning on the job" indem sie von anderen BR-Mitgliedern lernt, wenn sie durch deren Erzählungen im BR-Gremium Einblicke in deren Abteilungen und Arbeit erhält.[101]

So stellt die BR-Vorsitzende, Energie CI, z.B. eine hohe Motivation bezüglich Veränderungszielen bei den neuen BR-Mitgliedern fest, aber auch eine „Schulungsmüdigkeit"[102]. Ebenso gibt es ihrer Auffassung nach Schwierigkeiten bei der eigenverantwortlichen Übernahme von Aufgaben bei neuen BR-Mitgliedern.[103]

Bei BR-Vorsitzenden ist davon auszugehen, dass sie auf nahezu allen Gebieten inhaltlich beschlagen sein müssen, da sie i.d.R. mit dem Arbeitgeber Betriebsvereinbarungen auf Augenhöhe verhandeln müssen – mit Unterstützung der BR-Mitglieder als auch Expertinnen und Experten aus der Belegschaft oder von Unternehmens-/ Betriebsratsberatern oder hauptamtlichen Gewerkschaftssekretärinnen oder -sekretären.

Die eine BR-Vorsitzende aus der Energiewirtschaft gab an, unterschiedliche Schulungen besucht[104], und sich dann in betriebliche Belange eingearbeitet zu haben[105] (Energie CI). Die

---

[94] Energie AII, keine Kandidatur, Zeile 03
[95] Energie AII, keine Kandidatur, Zeile 06
[96] Energie AII, keine Kandidatur, Zeile 26
[97] Energie AII, keine Kandidatur, Zeile 76-78
[98] Energie AII, keine Kandidatur, Zeile 121
[99] vgl. Energie BI, BR-Mitglied, Zeile 51-57
[100] vgl. Gesundheit BI, BR-Mitglied, Zeile 80-87
[101] vgl. Gesundheit BI, BR-Mitglied, Zeile 58-71, 87-96
[102] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 94
[103] vgl. Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 79-81
[104] vgl. Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 71-79
[105] vgl. Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 79-81

andere würde gerne mehr Schulungen besuchen, hat aber zeitliche Planungsprobleme (Terminkollisionen) und kann daher dieses Ziel kaum verwirklichen.[106] Sie bewertet gewerkschaftliche Schulungen als gut und hilfreich.[107]

Die Probandin Gesundheit CI (BR-Vorsitzende) hat viele Seminare besucht:

> *„Also das ganze Feld, was da notwendig ist, um für die reguläre Betriebsratsarbeit zu benötigenden Seminare, die habe ich auch alle besucht.“*[108]

Das hat auch die Probandin Gesundheit CII getan.[109]

Umgang mit Problemen mit dem Arbeitgeber, Beschäftigten und im BR-Gremium

Es gibt in erster Linie zwei Bereiche in denen Problemfelder auftreten können. Das eine sind Probleme mit dem Arbeitgeber: in Verhandlungen, wegen der Freistellung von BR-Mitgliedern zur Sitzung, im Umgang mit dem BR, z.B. bezüglich der Verlässlichkeit bei Absprachen oder der allgemeinen Akzeptanz der Institution des BR.

Der zweite Bereich in dem Probleme auftreten können, von denen die Probandinnen auch berichteten, ist das BR-Gremium. Viele unterschiedliche Menschen mit verschiedenen Vorerfahrungen, Vorbildungen, Meinungen etc. treffen aufeinander, um miteinander zusammen zu arbeiten und im besten Falle das gemeinsame Ziel verfolgen, gute Interessensvertretungsarbeit für die Beschäftigten, ihre Wählerinnen und Wähler, zu realisieren.

Dringen diese Auseinandersetzungen – mit dem Arbeitgeber oder im BR-Gremium – nach außen und wird ein unprofessioneller z.B. unsachlicher, wenig konstruktiver Umgang damit erkennbar, dann könnte dieses abschreckend auf potenzielle Kandidatinnen (und Kandidaten) zur BR-Wahl wirken, da die Ziele des BR aus den Augen verloren werden und Streitigkeiten vor Inhalt gehen. Probandin Energie AI, die nicht für eine Kandidatur zur Verfügung stand formuliert das folgendermaßen:

> *„Ein, ja ein weiteres Argument ist, ja dass die Betriebsratsarbeit an sich bedeutet ja nicht Friede, Freude, Eierkuchen als solches. Sondern es bedeutet ja Kampf. Und Kampf bedeutet gleichzeitig Ärger. Und wenn man nicht von Natur aus, mit einem dicken Fell ausgestattet ist, und man versucht es sich im Übrigen anzutrainieren, das kann man vergessen.“*[110]

Sie legte den Schwerpunkt in ihrer Aussage auf die Stichworte BR-Arbeit – Kampf – Ärger und lehnt das für sich ab, bewertet es offensichtlich als ruhestörend und für ihr Leben als nicht erstrebenswert. Dennoch schätzt sie die BR-Arbeit:

> *„Wie gesagt, wichtig ist für mich, vielleicht noch einmal zu sagen, dass ich einen Betriebsrat an sich sehr bedeutend finde und es sehr wichtig finde, dass es ihn gibt.“*[111]

---

[106] vgl. Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 77-79
[107] vgl. Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 230-231
[108] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 103-104
[109] vgl. Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 67-73
[110] Energie AI, keine Kandidatur, Zeile 197-201
[111] Energie AI, keine Kandidatur, Zeile 173-175

Diese Haltung wird dieser Inhalt bezüglich Beschäftigter, deren Interessen die Probandin Gesundheit CI (BR-Vorsitzende) vertritt und der ähnliche Aussagen entgegengebracht wurden:

> *„Also, ich glaube schon, dass die Kollegen genau wissen, wie sie auch mit Betriebsratsmitgliedern umgehen. Sie einerseits die Arbeit des Betriebsrates schätzen, aber auf der anderen Seite die Konflikte, die sie selber auch manchmal schüren, nicht selber ertragen wollen“*[112] *…*

…ein Preis, den sie nicht zu zahlen bereit sind – in den Kontakt und die Auseinandersetzung zu gehen, um Veränderungen zu erreichen, dieses aber von anderen erwarten.

In der betrieblichen und betriebsrätlichen Praxis werden sich Diskussionen und Auseinandersetzungen im Gremium und mit dem Arbeitgeber nie ausschließen lassen. Der Diskurs zwischen den betrieblichen Akteuren (Tabelle 2) und innerhalb des Gremiums gehört zum Arbeitsalltag des BR. Es ist vielmehr eine Frage des Umgangs und des Managements des Diskurses und seiner Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Durchsetzungsvermögen (manchmal auch Dominanz aber gepaart mit Diplomatie), Machtausübung, konsequentes Handeln, Leistungsorientierung, Klugheit, Initiierungsfähigkeit, Entschlussfreudigkeit, Überzeugungsfähigkeit, Selbstsicherheit[113] (Weinert, 1990) und weitere in erster Linie Männern zugeschriebene Managementqualitäten, sind in der Position der BR-Vorsitzenden ebenfalls erforderlich, um die gesteckten Ziele und eine möglichst große Homogenität des Gremiums zu erreichen. Ansfried B. Weinert (1990) fasst zusammen: „In zunehmendem Maße werden Persönlichkeitsvariablen diskutiert, bei Frauen, wie bei Männern, die zum Erreichen und Praktizieren einer Führungsfunktion dienlich und förderlich oder auch hinderlich sind.“[114] (Kapitel 4.2.3.2 Manager sind männlich [Punkt])

BR-Vorsitzende sind Managerinnen und sie müssen sich derselben Persönlichkeitsmerkmale bedienen, wie ihre männlichen Kollegen auf diesen Positionen bzw. im Management. Möglicherweise verwirklichen Frauen ihre Ziele, und die Aufgaben auf dem Weg dorthin gepaart mit etwas mehr Empathie und „Wärme“ als ihre männlichen Kollegen, also vielleicht auf eine andere Art und Weise als diese, aber sie tun es. Im BR-Vorsitz sind Manager nicht zwingend männlich, wie die z.T. langjährigen Vorsitzenden, die für die vorliegende Studie interviewt wurden, beweisen.

Probleme mit dem Arbeitgeber werden von unterschiedlichen Probandinnen beschrieben. Eines ist die Vereinbarkeitsmöglichkeit von BR-Arbeit und Erwerbstätigkeit. Gem. § 37 Abs. 2 BetrVG sind BR-Mitglieder in dem Umfang von ihrer arbeitsvertraglich geschuldeten Leistung zu befreien, dass sie die ordnungsgemäße Durchführung ihrer BR-Aufgaben gewährleisten können – und das ehrenamtlich, d.h. unter Fortzahlung des Entgeltes (§ 37 Abs. 1

[112] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 148-151
[113] vgl. Weinert, A. B. (1990); Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten, S. 39
[114] **Näheres zur Studie im Anhang 4.1**; Weinert, A. B. (1990); Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten in Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften in Weibliche Fach- und Führungskräfte, Wege zur Chancengleichheit, Domsch, M.; Regnet E. (Hrsg.), Schäffer Verlag, Stuttgart, S. 38, Zeile 37-38

BetrVG). (Kapitel 4.1.6) Dieses Recht auf die Freistellung ist für den BR durchsetzbar und der Arbeitgeber muss das BR-Mitglied freistellen und, falls erforderlich, andere Beschäftigte finden, die das BR-Mitglied vertreten, seine oder ihre Arbeit bzw. Aufgaben für die Zeit der Abwesenheit übernehmen.

Im Betrieb, in dem die Probandin Gesundheit CI BR-Vorsitzende tätig ist, gibt es Reibungspunkte mit dem Arbeitgeber bezüglich der Freistellung. Er vertritt die Haltung, dass das BR-Mitglied doch selber sehen soll, wie es klarkommt und sich Zeiten für die BR-Arbeit organisiert.[115] Gerade im Bereich der Krankenhäuser ist es von großer Wichtigkeit, dass die Sitzungen des Betriebsrates in die Dienstplangestaltung aufgenommen werden, damit die BR-Mitglieder, die auf Station tätig sind eine Vertretung haben und in aller Ruhe und Ordnung ihre verantwortungsvolle Aufgabe als BR-Mitglied wahrnehmen können. Die Probandin berichtet aber, dass dieses wiederholt nicht geregelt wurde. Der turnusmäßige Sitzungstermin am Montag breche immer wieder vollkommen überraschend über die Station herein, wie „Weihnachten“[116] und wird immer wieder nicht im Dienstplan berücksichtigt.[117] Die Auffassung des Arbeitgebers dazu:

> *„Dann sollen sie sich doch eben kloppen. Dann soll das Betriebsratsmitglied doch sehen wie es klarkommt.“*[118]

Auch bei der zweiten Probandin aus dem Krankenhaus (Gesundheit CII, BR-Vorsitzende) gibt es Auseinandersetzungen mit dem Arbeitgeber wegen des Sitzungszeitpunktes (trotz eines immer wiederkehrenden Sitzungszeitpunktes), da die BR-Mitglieder hierfür ihre Abteilung verlassen müssen.[119]

In einem Stadtwerk ist die Doppelbelastung für ein männliches BR-Mitglied so groß gewesen, dass er körperliche Beeinträchtigungen davontrug und sein Mandat niederlegen musste. Dieses hat sich durchaus als abschreckend bei der Kandidatinnenfindung herausgestellt – eine Frau hatte aus für die Probandin unerfindlichen Gründen, plötzlich kein Interesse mehr an einer Kandidatur:

> *„Also […] ein Grund ist der Zusammenbruch des Kollegen. Also […] das war abschreckend. Dass die Kollegen gesagt haben, aus diesem Büro, wir sind da so gebrannt, das möchten wir auch nicht so erleiden müssen, so eine Überlast.“*[120]

Es ist davon auszugehen, dass weibliche und vielleicht auch männliche Beschäftigte aufgrund des Nervenzusammenbruchs des BR-Mitglieds, aufgrund der Überlastung, vor einer Kandidatur zurückschrecken.

Die Interviewergebnisse haben gezeigt, dass es hier in den Betrieben vielfach Verbesserungsbedarf gibt und der Hase sprichwörtlich im Pfeffer liegt und das so sehr, dass die po-

[115] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 127-141
[116] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 141
[117] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 138-141
[118] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 133-134
[119] vgl. Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 98
[120] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 365-367

tenziellen Kandidatinnen z.T. aus diesem Grund, und aus Angst vor einer vorprogrammierten Doppelbelastung am Arbeitsplatz, oder den Erfahrungen damit, eine Kandidatur für den BR ablehnen, obwohl sie dieser offen und positiv gegenüber gestanden haben, so z.B. die Probandin Gesundheit AIII. Sie gab an beruflich (als auch privat, alleinerziehend) so überlastet zu sein, dass ihr eine Kandidatur unmöglich war. Eine Urlaubs- oder Krankheitsvertretung gibt es für sie nicht – aber sie macht die Urlaubs- und Krankheitsvertretung einer anderen Beschäftigten:

> *„Und dieses Arbeitsaufkommen hier ist echt enorm. Die ambulanten OP's werden immer mehr, ja, und das ist gewaltig, dass man das immer aufarbeiten muss, jedes Mal. Ich gehe jetzt ab Montag in den Urlaub und hab jetzt schon wieder das Gefühl, ich kann gar nicht in den Urlaub gehen. Im Mai bin ich schon zwei Tage vorher extra wiedergekommen, weil ich da keine Ruhe mehr hatte. Ja, das ist es auch."*[121]

Ihre Arbeit macht nur sie. Es gibt keine Vertretung. Und was rät der zuständige BR? Unterstützt er sie?

> *„Nicht wirklich. Also, ich schreibe immer Mails an meinen Chef. Aber richtig kümmern tut er sich da nicht. Er verspricht immer mich heraus zu nehmen, zumindest aus der stationären Abrechnung, aber es passiert leider nichts."*[122]

Hat die Probandin schon einmal eine Überlastungsanzeige, die im Krankenhaus- und Gesundheitsbereich in der Pflege bei zu hoher Arbeitsintensität üblich ist, verfasst? Nein. Der BR rät ihr…

> *„Ja, also, es wird immer gesagt, ich soll immer Mails schreiben. Immer die Lage erklären, dass die ambulanten OP's immer liegenbleiben müssen."*[123]

Aus dieser Arbeitssituation heraus ist eine Kandidatur für die Frau unmöglich. Der BR signalisiert ihr nicht, dass er ihr und sein Recht auf Freistellung im Falle einer Kandidatur und einer erfolgreichen Wahl für sie vehement einfordern würde. Weiterhin gibt der BR der Probandin nur den gut gemeinten aber wirkungslosen Rat, den Vorgesetzten immer wieder über die unhaltbare Situation zu informieren, und verharrt dann in einer Wartestellung, ohne aktiv zu werden und die Frau zu vertreten. Es besteht Handlungsbedarf.

Probleme im Gremium werden von beiden BR-Vorsitzenden aus dem Gesundheitsbereich ähnlich angegangen:

> *„Also bei uns ist es so, dass, wenn Not am Mann ist, halten wir alle zusammen wie Pech und Schwefel, intern kloppen wir uns manchmal wie die Kesselflicker, darf man mal so sagen."*[124]

> *„Also wenn, sicherlich gibt es Meinungsverschiedenheiten und auch Auseinandersetzungen. Das versuch ich schon in diesem Team zu regeln und nicht draußen vor der Tür, ja irgendwie zu regeln. [...] Und vielleicht einfach auch ne Haltung irgendwo von Teamführung."*[125]

Die BR-interne Klärung der Meinungsverschiedenheiten geht vor, da es aller Wahrscheinlichkeit nach, negative Auswirkungen hervorbrächte, wenn diese Meinungsverschiedenheit

[121] Gesundheit AIII, keine Kandidatur, Zeile 35-40
[122] Gesundheit AIII, keine Kandidatur, Zeile 52-54
[123] Gesundheit AIII, keine Kandidatur, Zeile 57-58
[124] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 110-112
[125] Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 87-91

aus dem BR herauskommt und in die Belegschaft hinein findet. Sie sehen sich in der Pflicht dafür zu sorgen, dass das Vorgehen so ausfällt und beweisen Führungskompetenz.

Probandin Gesundheit CI wünscht sich dabei noch mehr aktivere Kolleginnen und Kollegen im Gremium, die sich die Meinung selbst bilden und vertreten und sie sich die Meinung anderer nicht überstülpen lassen.[126] Hier ist sicherlich davon auszugehen, dass Meinungsverschiedenheiten ausgetragen werden sollen, was sich in ihrem Zitat widerspiegelt.

Die Stadtwerke Probandin Energie CII (BR-Vorsitzende) gibt an, dass es zwar Probleme mit einzelnen Kolleginnen und Kollegen in einem normalen Rahmen gebe[127], aber dass diese Reibungspunkte für Außenstehende nicht abschreckend[128] seien.

So wie die Probleme im Gremium angegangen werden, ist davon auszugehen, dass der BR zum einen als geschlossenes Gremium an die Betriebsöffentlichkeit geht und dem Arbeitgeber ebenso gegenübertritt, was ihm Stärke und Verhandlungsmacht verleiht. Der BR macht so einen homogenen, ruhigen, gefestigten und guten Eindruck auf Außenstehende, auch auf potenzielle Kandidatinnen. Eine abschreckende Wirkung ist hier nicht zu erkennen. Eine negative Darstellung nach außen, könnte fatale Auswirkungen in Form von Kandidaturverweigerungen oder Rücktritten aus dem BR-Gremium nach sich ziehen.

Strategische Selbstvermarktung

Die Frage danach, ob die Probandin etwas Spezielles dafür tun würde, um im Amt zu bleiben bzw. wieder gewählt zu werden, ging an die beiden Frauen im BR-Gremium und die vier Vorsitzenden gleichermaßen: „Arbeiten Sie daran in Ihrer BR-Position zu bleiben? Wenn ja, wie?“ Interessant hieran ist, ob sie sich strategisch selbst vermarkten oder ob sie auf Inhalte setzen und auf ihre Arbeit. Geht Position vor Inhalt oder Inhalt vor Position?

Beide Probandinnen (Energie BI und Gesundheit BI, BR-Mitglieder) würden sich wieder aufstellen lassen. Probandin Energie BI sagt ganz klar, dass sie nichts Besonderes bzw. Bewusstes tut, um wiedergewählt zu werden[129]:

> *„Das wüsste ich jetzt nicht. Also nee. […] Also, ich bin Vorsitzende vom Sozialausschuss und da haben wir, ich sag mal so, die Kinderweihnachtsfeier für die Mitarbeiterkinder organisiert und eine Frühlingsfahrt für ehemalige Mitarbeiter. Aber sonst eigentlich hab ich (.) nö, nicht so.“*[130]

Wie in Kapitel 9.3 (Karrieremotivation durch Einfluss, Macht und Status) berichtet, nimmt die Probandin Gesundheit BI (BR-Mitglied) es sehr genau damit, ihre Kolleginnen und Kollegen im Zentrallabor Neuerungen zu berichten, die ihnen zu Gute kommen sollen und zustehen. Sie unterrichtet sie als auch über Veränderungen, die eintreten werden.[131] Dieser Informati-

[126] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 112-121
[127] vgl. Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 82-83
[128] vgl. Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 91
[129] vgl. Energie BI, BR-Mitglied, Zeile 128-130
[130] Energie BI, BR-Mitglied, Zeile 130, 140-142
[131] vgl. Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 170-173

onsweitergabe kommt sie auch nach, wenn die Informationen für sie als leitende MTA im Zentrallabor nachteilig sein können oder Schwierigkeiten mit sich bringen.[132] Sie arbeitet an den Inhalten im Gremium mit und vermittelt diese Inhalte anhand von Informationen an Kolleginnen und Kollegen weiter.

Die BR-Vorsitzende Energie CI gibt zu Protokoll, dass sie ihre Arbeit am Inhalt und der Qualität, die sie erreichten möchte ausrichtet und sagt, dass sie nichts Besonderes, strategisch Ausgerichtetes tun würde, um im Amt zu bleiben bzw. wiedergewählt zu werden:

> *„Also, ich würde das von mir jetzt nicht behaupten."*[133]

Sie geht davon aus, dass die Beschäftigten, also ihre Wählerinnen und Wähler, die sie mit ihrer Arbeit vertritt, entscheiden müssen, ob sie die beste Wahl ist oder ob eine andere Kandidatin oder ein anderer Kandidat die oder der Bessere wäre.

Die zweite Probandin im BR-Vorsitz in einem energiewirtschaftlichen Unternehmen (Energie CII) stellt voll und ganz auf die Qualität ihrer Arbeit ab:

> *„Indem ich gute Arbeit mache, hoff' ich ((lacht)). Es ist nicht irgendwie, dass ich bestimmt Strategien plane, oder so. Ich versuch die Leute hier zusammen zu halten und ja. Das ist es eigentlich."*[134]

Sie gibt an, keine strategischen Planungen bezüglich der Erhaltung ihres BR-Amtes für sich zu machen.

Gesundheit CI verfährt folgendermaßen, um in der BR-Position zu bleiben:

> *„Ich würde mich auch ein weiteres Mal aufstellen lassen, weil ich die Brennpunkte hier sehe. Es ist noch nicht alles abgearbeitet, […] ,wenn ich jetzt noch ein bisschen länger hier da bin und am Ball bleibe, dann schaffe ich das irgendwann auch […]ich bin da so der kleine Terrier, der so lange bei seinem Opfer bleibt, bis er es auch hat."*[135]

Sie gibt ganz deutlich an, an Inhalten arbeiten zu müssen und zu wollen. Ausdauer, Durchsetzungsvermögen und Kraft sollen bei ihr zum Erfolg bei der Erreichung von Zielen und zur Wiederwahl führen.

Gesundheit CII geht davon aus, dass sie aufgrund ihrer Erfahrungen, die sie im Unternehmen und in der konstanten, mehrjährigen Arbeit im PR- bzw. BR-Gremium (seit 2008) sammeln konnte, bei einer weiteren Wahl erfolgreich sein würde:

> *„Also, ich glaube schon, dass das jetzige Gremium einfach auch erkennt, ja diese Erfahrung, die man einfach auch in diesen 34 Jahren [Unternehmenszugehörigkeit] alleine durch, in dieser Einrichtung gewonnen hat und durch diese, jetzt ja sieben Jahre Vorsitz, dass das doch ein Vorteil ist, wenn da auch solche Konstanz irgendwo vorliegt. Und ich denke, da ich ja so und so nur noch einmal gewählt werden würde, […] dass ich da nicht viel für tun muss."*[136]

Alle interviewten Frauen (BR-Mitglieder und Vorsitzende) gaben an, bei der nächsten BR-Wahl schwerpunktmäßig mit ihren Arbeitsergebnissen punkten zu wollen.

---

[132] vgl. Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 190-195
[133] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 239-240
[134] Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 219-221
[135] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 309-316
[136] Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 168-173

Bei den Frauen auf dem Weg in Führungspositionen oder in Führungspositionen spielten die Arbeitsinhalte nach Barbara Schneider (2007)[137] und der Accenture Studie von Svenja Falk und Sonja Fink (2002)[138] eine wichtige Rolle. Sie richten ihre Karriere an Inhalten aus und für sie interessanten Aufgaben, der intellektuellen Herausforderung und dem Wunsch danach, etwas Sinnvolles tun zu wollen aus. (Kapitel 4.1.1 Arbeitsinhalt)

Um für die Belegschaft qualitativ hochwertige und gute Arbeitsergebnisse erreichen zu können, ist es notwendig, die Arbeitsinhalte inhaltlich genau zu definieren und kontinuierlich daran zu arbeiten. Das Bild der Probandin Gesundheit CI mit dem Terrier, der sich in sein Opfer bzw. sein Arbeitsthema verbeißt und hart am Ball bleibt, ist ein gutes Bild, um das Vorgehen der Frauen im BR und den Führungspositionen des BR zu beschreiben.

Was sie mehrheitlich, insbesondere die BR-Vorsitzenden, nicht erwähnen, ist, dass die Arbeitsinhalte und -ergebnisse auch in die Belegschaft kommuniziert werden müssen, getreu dem Motto: tute Gutes und rede darüber. Eine gute Leistungsinszenierung ist enorm wichtig. Denn, was die Belegschaft bzw. die Wählerinnen und Wähler nicht wissen, macht sie nicht „heiß“ und führt ggf. nicht zu einer Wiederwahl als Anerkennung der oftmals harten und hartnäckigen Arbeit an einem oder eher mehreren Themen. Ein Defizit im Bereich des Selbstmarketing, eine zu kritische Beurteilung der Arbeitsergebnisse[139] durch die BR-(Führungs-)Frauen und Anzeichen für ein „Selbstunterschätzungssyndrom“[140] (Friedel-Howe, 2003) wären hier nur hinderlich und sind zu vermeiden. (Kapitel 4.1.1 Selbstmarketing und gedankliche Barrieren)

9.4 Karrieregestaltung und Aufstiegsorientierung im Betriebsratsgremium

Die Entscheidung für eine Managementkarriere ist nach Studienergebnissen von Barbara Schneider (2007) eine ganz bewusste Entscheidung.[141] Auf dem Weg dorthin und auch in der Führungsposition selbst lauert z.B. die Selbststereotypisierung, die sich als Hindernis erweisen kann, da sie i.d.R. als negative Stereotypisierung in Erscheinung tritt und sich in „Glaubenssätzen“ (Westerholt, 1998) und „Denkbarrieren“[142] (Erhardt, 1994, 1996) äußert. Beispiele wären, wie in Kapitel 4.1.1 aufgeführt – um sie wieder ins Gedächtnis zu rufen – u.a. folgende:

- Ich weiß/kann nicht genug;
- Das, was ich weiß/kann, ist nichts Besonderes;

[137] vgl. Schneider, B. (2007), Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, Europäische Hochschulschriften, Reihe V: Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 3254, Peter Lang GmbH, Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main, 2007, S. 169
[138] Falk, S.; Fink, S. (2002); Frauen und Macht – Aufbruch oder Widerspruch?, Accenture (Hrsg.), S. 17 Abbildung 3
[139] vgl. Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten, S. 550
[140] vgl. Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten, S. 49, Zeile 28
[141] vgl. Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 166
[142] Erhard, U. (1994); Gute Mädchen kommen in den Himmel, böse überall hin; Erhard, U. (1996); Und jeden Tag ein bisschen böser – Das Handbuch zu ‚Gute Mädchen kommen in den Himmel, böse überall hin’

- Ich bin nicht intelligent genug.
- Als Frau habe ich wenig Einfluss; es sind die Männer, die die Welt gestalten;
- Aggressives Verhalten ist unweiblich;
- Wenn ich jemanden vor den Kopf stoße, mag der mich nicht mehr;
- Wenn ich jemanden etwas abschlage, ist der sauer auf mich;
- Ich muss immer für andere da sein;
- Ich muss für andere Verständnis aufbringen; etc.[143]

„Nicht nur äußere Schwierigkeiten behindern Frauen in ihrem Fortkommen, auch die eigenen, typisch weiblichen Überzeugungen, und die daraus resultierenden Verhaltensstile, können sich nachteilig auf die Karriere auswirken.“[144] (Westerholt, 1998) Dazu kommt noch, dass Frauen dazu neigen, nicht sich und ihrem Können die erreichten Erfolge zuzuschreiben, sondern positiven oder hilfreichen Einflüssen und Begebenheiten aus ihrer Umwelt. Frauen verbinden Erfolg eher mit Glück (externale Attribution[145]) als mit persönlicher Leistung (internale Attribution[146]).[147] (Seeg, 2000 und Bischoff, 1999 in Goy, A., 2004) Heidrun Friedel-Howe (2003) macht das an der Selbstunterschätzung von Frauen fest.[148] Frauen erreichen dadurch, wie bei einer selbsterfüllenden Prophezeiung, bei gleicher Qualifikation wie Männer nicht die gleichen gut dotierten Stellen im Management.[149] (Stengel, 1990) (Kapitel 4.1.1 Selbstmarketing und gedankliche Barrieren)

Nimmt man diese Informationen als Grundlage für eine Schlussfolgerung, bevor die Interviewergebnisse dargestellt werden, dann müsste eine Frau, die für den BR kandidiert, mindestens zuversichtlich und offen dafür sein, neue Inhalte lernen und für sich erschließen zu wollen. Sie müsste Dinge im Unternehmen mit gestalten wollen und den festen Willen haben, dieses zu tun.

Der „Glaubenssatz“ könnte hier z.B. lauten: „Ich möchte etwas bewegen, verbessern, mich einbringen, bin offen für Neues und in der Lage und Willens etwas zu lernen, mich zu qualifizieren.“

Positive und negative Selbststereotypisierung

Die Probandin AI, die im Jahr 2010 nicht für den BR ihres Stadtwerkes kandidierte, gab an, sich dann engagieren zu wollen, wenn der Leidensdruck sehr hoch wäre. Ansonsten wolle sie, kurz gesagt, ihre Ruhe, insbesondere im Privatleben erhalten[150] und stellte fest, dass der dauernde Kampf nicht ihre Sache ist. Ob sich dahinter eine negative Selbststereotypisierung

[143] vgl. Westerholt, B. (1998); Frauen können führen – Mut zur Karriere, S. 42-43
[144] Westerholt, B. (1998); Frauen können führen – Mut zur Karriere, S. 41, Zeile 10-13
[145] vgl. Stengel, M. (1990); Karriereorientierung und Karrieremotivation: Einstieg und Aufstieg von Frauen, S. 82
[146] vgl. Stengel, M. (1990); Karriereorientierung und Karrieremotivation: Einstieg und Aufstieg von Frauen, S. 82
[147] vgl. Seeg (2000), S. 82; Bischoff, S. (1999), S. 123 in Goy, A. (2004), Vernetzte Frauen, S. 45
[148] vgl. Friedel-Howe (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, S. 550
[149] vgl. Stengel, M. (1990); Karriereorientierung und Karrieremotivation: Einstieg und Aufstieg von Frauen, S. 84
[150] vgl. Energie AI, keine Kandidatur, Zeile 197-201, 205-209, 212-215, 244-245

in Form der möglichen Formulierung „Ich traue mir das nicht zu." verbergen könnte, blieb offen.

> *„Aber zutrauen würde ich mir das schon. Aber ob ich das machen würde. Aber die Frage habe ich mir noch nicht gestellt. Aber für mich kam es bisher hier überhaupt noch nicht in Frage"*[151]*,*

so, Probandin Energie AII (keine Kandidatur). Sie traute sich die Mitarbeit im BR zu, hätte aber das Problem der Vereinbarkeit von arbeitsvertraglich geschuldeter Tätigkeit und der ehrenamtlich zu leistenden Zeit im BR-Gremium, da ihre Arbeit liegen bliebe, wenn sie in der Freistellung gem. § 37 Abs. 2 BetrVG wäre. Sie müsste alle Arbeit nachholen und aufarbeiten.[152] Eine Unterstützung seitens des Arbeitgebers oder des BR (erzwingbares Recht auf Freistellung für die BR-Arbeit) hat sie anscheinend nicht in Aussicht. Ähnlich sieht es auch bei der Probandin Energie AIII aus. Hier handelt es sich um eine Frau, die ebenfalls nicht kandidierte. Sie hätte sich diese Aufgabe durchaus zugetraut.[153] Sie hätte sogar kandidiert, um den Versuch zu unternehmen, den aktuellen Vorsitzenden abzulösen (der geht nun aus Altersgründen sozusagen von selbst).[154] Aber diese Frau, ist genau wie Probandin Energie AII so stark beruflich eingespannt, dass es ihrer Auffassung nach keinen Raum für BR-Arbeit gibt.

> *„Am Tag als die Namen aufgestellt wurden, war ich eigentlich doch Willens mich aufstellen zu lassen. Hatte aber durchaus über Konsequenzen nachgedacht, weil ich sehr stark eingespannt bin mit der Arbeit hier. Ich hab so viel zu tun. Ich weiß manchmal schon in der Freizeit […] bin ich schon eigentlich fast kein Mensch mehr. Und eh, das war also, sagen wir mal, wirklich ein Überlegungsgrund, dass ich hier zu stark eingespannt bin […]."*[155]

Sie ist nicht bereit den Preis von noch mehr Anspannung und noch weniger Entspannung und die Auswirkungen auf sich in ihrer Freizeit zu zahlen. Anscheinend hat man auch ihr, als man sie fragte, ob sie kandidieren würde, keine Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt.

Alle drei Probandinnen aus dem energiewirtschaftlichen Bereich würden sich zutrauen im BR mitzuarbeiten, zumindest wenn es erforderlich ist (Probandin AI) und schließen eine Kandidatur daher nicht endgültig aus. Auch die Probandinnen aus dem Gesundheitswesen, die nicht kandidierten (Gesundheit AI, AII und AIII) würden es sich zutrauen, in jedem Fall wenn sie helfen könnten und es sein müsste (Gesundheit AIII).

Probandin Gesundheit AI war insgesamt 24 Jahre lang im PR und BR. Durch den Rechtsformwechsel des Krankenhauses stieg die Arbeitsintensität im Gremium an und es wurden unterschiedliche Arbeitsgruppen gebildet, in die sie sich zu 100 % hätte einbringen müssen, was nicht mit ihrem Familienleben zu vereinbaren war. (Zeile 02-08) Hier liegt der Grund, für die Entscheidung gegen eine Kandidatur für den BR im Jahr 2010. Auf die Frage, ob sie wieder kandidieren würde, wenn ihre private Situation anders wäre, sagte die Frau:

---

[151] Energie AII, keine Kandidatur, Zeile 26-28
[152] vgl. Energie AII, keine Kandidatur, Zeile 10-13
[153] vgl. Energie AIII, keine Kandidatur, Zeile 19
[154] vgl. Energie AIII, keine Kandidatur, Zeile 87-92, 93-97
[155] vgl. Energie AIII, keine Kandidatur, Zeile 04-11

„Ich hab das ja 24 Jahre lang gemacht, also ich stehe auch dahinter.“[156]

Sie würde zur „Wiederholungstäterin“[157] werden wollen:

„Ja.“[158]

Berufliche Gründe, die Frau hat gerade einen Leistungskurs absolviert und möchte die gelernten Inhalte auf der Station, auf der sie tätig ist, umsetzen[159], hielten sie davon ab, im Jahr 2010 für den BR zu kandidieren. Im BR mitwirken wollen, würde sie gerne, nur der Wahlzeitpunkt kam ihr ungelegen.[160]

Im Interview mit Probandin Gesundheit AIII stellte sich heraus, dass die Frau zunächst beteuerte sich aufgrund mangelnder Qualifikationen – die „ganzen Paragraphen“[161], davon hätte sie „keine Ahnung“[162] – für nicht so geeignet[163] zu halten. Andererseits teilte sie dann mit, sich vorstellen zu können, sich in die Materie einzuarbeiten.[164] Nach einigen Überlegungen kam sie dann für sich zu dem Ergebnis,

„…wenigstens als Beisitzer [kandidieren zu wollen], wenn ich da irgendwie helfen kann…“[165].

Auch die Probandin Gesundheit CI (BR-Vorsitzende) hat bei dem Versuch Kandidatinnen zu finden Erfahrungen mit Frauen gemacht, die nicht kandidierten wollten. Sie kommt zu dem Schluss, dass den Kolleginnen bekannt ist, wie mit den BR-Mitgliedern umgegangen wird. Einerseits schätzen sie die Arbeit des BR und andererseits sehen sie die Konflikte, für die sie manches Mal selbst mitverantwortlich sind und die sie nicht unbedingt selbst ertragen möchten.[166] Sie traf auf folgende Aussagen:

„ Oh, ich hab da Angst, ich kann das nicht bewältigen, das Ganze, was ihr da schon leistest.“[167]

„Das, was du leistest, traue ich mir nicht zu.“[168]

„Das, was ich ja letztendlich auch am Anfang gehabt habe“, so die BR-Vorsitzende. „Die Angst, diese Arbeit nicht bewältigen zu können.“[169]

So die „Glaubenssätze“ der Kolleginnen, die für den BR begeistert werden sollen.

„Ja, das waren so die größten Argumente, wo ich dann auch sage, ‚Guck mich an, nur Mut, trau dich was, du kannst das, ich bin ja kein Sonderfall, ich bin nicht herausragend, ich bin eine Kollegin wie viele andere Kollegen, mit den gleichen Voraussetzungen. Man kann es schaffen, man muss nur am Ball bleiben und kontinuierlich seine Arbeit machen.“[170]

---

[156] Gesundheit AI, keine Kandidatur, Zeile 14
[157] Gesundheit AI, keine Kandidatur, Zeile 15
[158] Gesundheit AI, keine Kandidatur, Zeile 16
[159] vgl. Gesundheit AII, keine Kandidatur, Zeile 15-16
[160] vgl. Gesundheit AII, keine Kandidatur, Zeile 59-60
[161] vgl. Gesundheit AIII, keine Kandidatur, Zeile 06
[162] vgl. Gesundheit AIII, keine Kandidatur, Zeile 06
[163] vgl. Gesundheit AIII, keine Kandidatur, Zeile 03
[164] vgl. Gesundheit AIII, keine Kandidatur, Zeile 24-26
[165] Gesundheit AIII, keine Kandidatur, Zeile 121
[166] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 148-151
[167] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 330-331
[168] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 333-334
[169] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 333-335
[170] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 335-339

Wenn man Kolleginnen gewinnen möchte, die so denken und zum Glück diese Gedanken auch äußern, dann sind „dickere Bretter“[171] zu bohren, um ihnen den Weg in den BR auch gedanklich zunächst einmal zu ebnen. Nur was „frau“ sich vorstellen kann und dann für sich als gut und erstrebenswert bewertet, wird sie erreichen wollen.

Interesse von Frauen an einer Führungsposition im BR

Die sozusagen negative Selbststereotypisierung könnte auch bei den Frauen eine Rolle spielen, die im BR als Mitglied vertreten sind und sich ggf. selbst schon einmal die Frage stellten, ob eine Führungsposition im BR für sie erstrebenswert sein könnte oder nicht und welche Begründungen dem zugrunde liegen. Diese Frage wurde in ähnlicher Form in die Interviews aufgenommen:

„Wenn Sie sich wieder aufstellen lassen würden, könnten Sie sich dann auch vorstellen, im Betriebsrat eine Führungsposition zu übernehmen?“ (Frage an Energie BI und Gesundheit BI). Beide Probandinnen geben nicht an, sich das aus inhaltlichen Gründen nicht vorstellen zu können, es ist davon auszugehen, dass sie sich das zutrauten und keine Angst davor hätten, solch ein Amt zu übernehmen. Insofern kann nicht von einer negativen Selbststereotypisierung gesprochen werden.

Vielmehr gibt Probandin Energie BI an, dass sie gerne mitmischt und sich einbringt[172] und Ungerechtigkeiten nicht so stehen lassen möchte[173], aber keine Vereinbarkeitsmöglichkeit für die hohe Arbeitsintensität mit ihrem Privatleben sieht.[174] Somit kommt für sie weder die Position der Vorsitzenden noch der stellvertretenden Vorsitzenden[175] in Frage:

> *„Und Vorsitzende, nee, traue ich mir nicht zu, jedenfalls im Augenblick nicht.“*[176]
>
> *„…das will ich nicht.“*[177]

Auch die zweite Probandin, die BR-Mitglied ist, Probandin Gesundheit BI gibt zeitliche Gründe und ihren beruflichen Schwerpunkt als leitende MTA im Zentrallabor eines schleswig-holsteinischen Krankenhauses als Hinderungsgrund an:

> *„Nein. Das möchte ich nicht. Und zwar einfach aus Zeitgründen. Alles krieg ich nicht hin. Ich werde, hoffe ich jedenfalls, noch viele Jahre hier leitende MTA sein und, wie gesagt, das fordert mich schon arg, und da hätte ich nicht die Kraft. Weil das wäre auch mit einer Freistellung verbunden, und das würde ich jetzt nicht machen. Dann würde ich dann doch meinem Beruf den Vorzug geben.“*[178]

Nun zu den BR-Vorsitzenden, die im Rahmen der Interviews im Sommer 2010 befragt wurden. Alle vier müssen es sich zugetraut haben, den Vorsitz zu übernehmen – gab es Zweifel auf dem Weg dorthin? Die Frage die ihnen gestellt wurde lautete: „Sie haben sich in ein ex-

[171] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 355
[172] vgl. Energie BI, BR-Mitglied, Zeile 15, 41-42
[173] vgl. Energie BI, BR-Mitglied, Zeile 42-43
[174] vgl. Energie BI, BR-Mitglied, Zeile 151-154
[175] vgl. Energie BI, BR-Mitglied, Zeile 156
[176] Energie BI, BR-Mitglied, Zeile 149-151
[177] Energie BI, BR-Mitglied, Zeile 154
[178] Gesundheit BI, BR-Mitglied, Zeile 206-210

poniertes Amt, eine Führungsposition im BR-Gremium wählen lassen. War das leicht für Sie, wollten Sie das schon immer machen? Gab es eine Kampfkandidatur? Traute man Ihnen das Amt ohne Bedenken zu?“ (Frage an Energie CI und CII, Gesundheit CI und CII)

Obwohl die Probandin Gesundheit CI Bedenken hatte, ob sie die Vorsitzendenposition (damals noch im PR) erfolgreich ausfüllen und überhaupt bekommen würde (Kampfkandidatur gegen einen Mann):

> *„…habe dann doch die Hosen sehr voll gehabt erstmal. So ein bisschen Angst vor der eigenen Courage. ((lacht))“*[179]

> *„Ich war von mir selber nicht so ganz überzeugt, ob ich es denn auch wirklich schaffe.“*[180]

Waren drei Viertel der Kolleginnen und Kollegen positiv gestimmt und trauen ihr das Amt zu und nur ca. ein Viertel nicht[181], die sie in mittlerweile jahrelanger Arbeit wohl auch überzeugt haben dürfte.

Probandin Gesundheit CII traute sich das Amt eindeutig zu, weil ihr klar war, dass sie nur in direkter Nähe und Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber die Ziele der Beschäftigten, die sie im (damals noch PR, ab 2008 BR) Gremium vertreten wollte, umsetzen können würde:

> *„Das war auf jeden Fall mein Ziel. Weil nur auch in der Funktion als Vorsitzende, ich da einfach so eng den Kontakt zum Arbeitgeber ausbauen kann, und ja um so auch irgendwo Ziele dann zu verfolgen und (.) Ja, so in der Intensität mit daran an den Zielen zu arbeiten.“*[182]

Probandin Energie CI berichtete im Interview, dass sie, genau genommen, gar nicht BR-Vorsitzende werden wollte und keine Karriereplanung hierzu aufgestellt hatte.[183] Als sie 2003 zur Wahl stand, war sie die einzige Kandidatin für diese Person.[184]

> *„Vorsitzende […] wollte ich eigentlich nie werden. Aber ich denke mal, es lag so was in der Natur der Sache.“*[185]

Sie ist die erste Frau in der Position der BR-Vorsitzenden in der Männerdomäne der Stadtwerke – Gründe hierfür sind der Probandin nicht bekannt. Sie mutmaßt, dass es daran liegen könne, dass die Frauen sich es nicht zutrauten, dieses Amt auszufüllen.[186]

Die zweite Vorsitzende aus einem schleswig-holsteinischen Stadtwerk, Probandin Energie CII, berichtet, dass sie, vor ihrer Wahl zur BR-Vorsitzenden, jahrelang in der Freistellung Erfahrungen sammeln konnte. Sie sei irgendwann einfach „dran“ gewesen, so die Probandin:

> *„Die Kollegen, die dann mit mir freigestellt waren, sind nach und nach in Rente gegangen, so dass sich das einfach so, ja entwickelt hat, sag ich mal so. Weil eben ja, mir das zugetraut hat, war auch, weil älteste bin. Nicht an Jahren, da gibt es noch einen Kollegen, der älter ist. Aber die Dienstälteste hier im Betriebsrat bin.“*[187]

[179] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 20-21
[180] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 64-65
[181] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 62
[182] Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 34-37
[183] vgl. Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 24-25
[184] vgl. Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 33-34
[185] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 21-22
[186] vgl. Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 63
[187] Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 28-33

Bis auf geringe Selbstzweifel sind keine negativen Selbststereotypisierungen bei den Probandinnen, die in den BR-Vorsitz gewählt wurden und durch Mut und starken Willen etwas für die Beschäftigten mittels der Interessenvertretungsarbeit zu erreichen versuchen, erkennbar. Auch bei den Probandinnen, die als BR-Mitglieder aktiv sind, ist, wie oben beschrieben keine negative Selbststereotypisierung als Grund für den nicht eingenommenen Vorsitz erkennbar – vielleicht stehen sie eines Tages für das Amt zur Verfügung, wenn ihre private Situation sich geändert hat, oder die berufliche Situation etwas in den Hintergrund gerückt sein sollte. Insgesamt ist ein Interesse an den Führungspositionen des BR - stellvertretender Vorsitz oder erster Vorsitz – zu erkennen.

Ehrgeiz und Wille der Frauen

Frauen richten ihren Einsatz am Sinn der Sache, an der intellektuellen Herausforderung und am Arbeitsinhalt aus (Schneider, 2007[188], Accenture Studie von Falk und Fink, 2002[189]). Sie überlegen sich sehr genau, ob sie sich für eine Aufgabe entscheiden und sich dann sehr intensiv einbringen. (Kapitel 4.1.1, Arbeitsinhalt, Ehrgeiz und Wille der Frauen/ Karriereambivalenz)

Hierbei zeigen sie sich umfeld- und sozialisationsabhängig mindestens genauso risikofreudig wie Männer. Monika Henn (2009) hält sie aufgrund ihrer Studie zudem für mutig, zielstrebig und über das normale Maß hinaus engagiert – auf eine sehr kompetente Art und Weise.[190] Es ist für insbesondere für gelegentlich risikoaverse Frauen problematisch nichts zu riskieren, was dazu führen kann, dass längerfristig kein Gewinn eingefahren werden kann und deshalb mehr riskiert wird.[191] Ohne einen Einsatz erhält „Frau“ auch selten einen Gewinn und ohne Mut zum Risiko, erreicht sie keine Veränderung im Betrieb und auch keine Position im BR. (Kapitel 4.1.1, Risikofreudigkeit)

Robert H. Frank beschreibt, dass Menschen bereit sind, Nachteile, z.B. Gehaltseinbußen, Karrierenachteile etc. in kauf zu nehmen, wenn sie mit der von ihnen gewählten Arbeit moralisches[192] (Eberle, 2010) unverwerfliches Verhalten zeigen und Gutes tun können.[193] (Frank, 2002) Dieses Verhalten weist anteilig auf Selbstlosigkeit und Uneigennützigkeit hin. Helfendes, altruistisches Verhalten[194] (Weiß, 2010) zeichnet BR-Arbeit ebenfalls aus. Auch ein gewisses Maß an Optimismus[195] (Liesemer, 2010) muss bei einer Frau vorhanden sein, damit

[188] vgl. Schneider, B. (2007), Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, Europäische Hochschulschriften, Reihe V: Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 3254, Peter Lang GmbH, Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main, 2007, S. 169
[189] Falk, S.; Fink, S. (2002); Frauen und Macht – Aufbruch oder Widerspruch?, Accenture (Hrsg.), S. 17 Abbildung 3
[190] Henn, M. (2009); (2009), Die Kunst des Aufstiegs – was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, 2. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt a. M./New York, S. 140
[191] Henn, M. (2009); (2009), Die Kunst des Aufstiegs – was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, 2. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt a. M./New York, S. 145
[192] vgl. Elberle, U. (2010); Der Mensch und die Moral in GEOkompakt, S. 50-55
[193] vgl. Frank, R. H. (2004); What price the moral high ground?, S. 83-90
[194] vgl. Weiß, B. (2010); Altruismus, der (Selbstlosigkeit) von lat. *alter* = der andere) in GEOkompakt, S. 87-88
[195] vgl. Liesemer, D. (2010); Optimismus – Die Macht der Zuversicht in in GEOkompakt, S. 79-83

sie als potenzielle Kandidatin, eine Perspektive zur Erreichung selbst gesteckter Ziele im BR sieht. Bei BR-Mitgliedern und BR-Vorsitzenden ist Optimismus eine Grundvoraussetzung zur abermaligen Kandidatur. Gutes zu tun, Ziele zu erreichen und ggf. von der Umwelt (vertretenen Beschäftigten) eine positive Rückmeldung für geleistete (Interessenvertretungs-)Arbeit zu erhalten, führt zu Glückgefühlen, die wiederum zur Folge haben, dass Menschen (BR-Mitglieder und BR-Vorsitzende) dazu motiviert werden, Dinge wieder zu tun, dabei zu bleiben, wieder zu kandidieren. (Kapitel 4.1.7, BR-Arbeit als moralisch unverwerfliches Verhalten)

Ein Ergebnis aus Kapitel 4.1.7 ist folgendes: Menschen engagieren sich, da sie bereits als Kind gelernt haben, was gut und was böse ist, was fair und was unfair und weil gutes Verhalten auch im Erwachsenenalter vom Körper (Gehirn: Hormonausschüttung) belohnt wird und zu einem reinen Gewissen führt. Man fühlt sich gut, wenn man sich altruistisch verhalten hat, geholfen hat, Erfolge hat und offensichtlich ist persönlich als moralisch gut bewertetes Verhalten so wertvoll, dass materieller Verzicht dafür geübt wird.

BR-Kandidatur und -Tätigkeit kann somit als ein Geschenk, eine Extratolle neben oder statt der normalen beruflichen Tätigkeit, gemeinnützigen Tätigkeit, einem Ehrenamt, einer Hilfeleistung an Kolleginnen und Kollegen im Unternehmen empfunden werden. Die dem oder der Betroffenen selbst ggf. viel Stress, Ärger und Arbeit, aber dennoch Genugtuung, vielleicht sogar Freude oder Glücksgefühle, höheres Ansehen (herausgehobene Stellung) aus Sicht anderer Beschäftigter und Erfolge durch Arbeitsergebnisse, die dem BR-Mitglied selbst und anderen Beschäftigten zu Gute kommen, einbringen kann. Frau muss „nur“ den Mut aufbringen, das Risiko in Kauf zu nehmen und sich der neuen Herausforderung zu stellen.

Aus den genannten Gründen gibt es, seitens der Autorin der vorliegenden Arbeit, die Vermutung, dass Frauen dazu neigen, sich eher uneigennützig und fast selbstlos für andere und Inhalte einzusetzen, die ihnen wichtig sind. Erst in zweiter Linie setzen sie sich auch für sich selbst ein. Die Erfahrung der Autorin hat gezeigt, dass Frauen dabei eher nicht im Vordergrund stehen möchten und sich eher im Hintergrund halten und dort aktiv sind.

Probandin Energie AI (keine Kandidatur) bestätigt diese Vermutung, da sie folgendes angibt:

> *„Ich überlasse gerne anderen das Feld und bin allerdings auch froh, dass es Menschen gibt, die das gerne machen. Und da bin ich der Meinung, es gibt so diesen schönen Spruch: ‚Man kann auf dem richtigen Weg sein, aber nicht der richtige Mensch für diesen Weg.‘“*[196]

Sie belegt dieses anhand eines Beispiels:

> *„Ich war mal Klassensprecherin und schon damals gefiel mir so eine Arbeit nicht. […] Es war nicht meine Welt, definitiv. Und in sofern gerne im Hintergrund ein Protokoll führen, aber nicht… (.)“*[197]

[196] Energie AI, keine Kandidatur, Zeile 13-16
[197] Energie AI, keine Kandidatur, Zeile 74-77

Protokollführung, wäre demnach eine Aufgabe, die sie übernehmen würde. Im Wahlvorstand, der die BR-Wahlen 2010 im Betrieb vorbereitete, war sie gerne tätig:

„Und diese Arbeit gefällt mir im Übrigen sehr gut. Im Wahlvorstand."[198]

Sie wäre dann bereit sich in der „ersten Reihe" – also im BR Gremium – für sich und andere einzusetzen und zu kandidieren,…

„…wenn etwas unangenehm wird"[199]*,*

wenn in der Firma ihrer Ansicht nach etwas schief, zum Nachteil der Beschäftigten, läuft. Hierbei spielt der…

„…Kampf um ein besseres Arbeitsklima oder der Kampf für eine bessere Situation…"[200]

…für sie eine große Rolle, für den sie sich entscheiden würde, wenn ihr dieses sinnvoll erschiene.[201] Sie hätte dann den festen Willen und den Ehrgeiz etwas Gutes bzw. Verbesserungen für sich und andere erreichen zu wollen.

Probandin Energie AIII hat ebenfalls nicht kandidiert. Sie geht davon aus, dass sie gewählt werden würde, weil sie das Amt uneigennützig aus- und erfüllen würde:

> *„Weil ich denke, sie sehen in mir eine Person, die das wirklich uneigennützig macht. Weil bei vielen Menschen so eine Kandidatur nicht uneigennützig ist. Die sehen persönliche Vorteile daraus. Und ehm das ist bei mir nämlich nicht so. Und das haben die Kollegen ja auch schon mal erlebt, weil ich damals schon im Personalrat war. Da hätten sie mich gerne wieder gesehen, die konnten das damals gar nicht verstehen, dass ich [nicht mehr kandidieren wollte]."*[202]

Nicht kandidiert hat auch die Probandin Gesundheit AII, die angibt, dass es für sie einfach nicht der richtige Zeitpunkt für eine Kandidatur war, da für sie berufliche Belange aktuell Vorrang hatten[203] und sie Nachholbedarf im Privatleben hat. Die Probandin hatte gerade ein Jahr lang zusätzlich eine Fortbildung zur Stationsleitung erfolgreich absolviert, was viel Freizeit in Anspruch nahm. Sie teilt die Ansicht ihrer BR-Vorsitzenden, die versucht hatte sie zu einer Kandidatur zu bewegen und sich für andere Beschäftigte einzusetzen. Sie versuchte ihr zu erklären, dass das Sinn macht:

> *„Das war schon so, dass sie dann mir das ja schon eben aus ihrer Sicht, würde ich schon sagen, professionell gut geredet hat, dass das schon Sinn macht, das verstehe ich auch. Also die Argumente, dass man sich schon für die Mitarbeiter und auch für so einen Betrieb schon einsetzen sollte und müsste."*[204]

Die Probandin hätte kandidiert, wenn sie bereits gefestigter auf ihrer Stationsleitungsstelle, mit den neu von ihr einzubringen Inhalten aus der Fortbildung gewesen wäre.

Auf jeden Fall einen Einsatz für sich und andere würde Probandin Gesundheit AIII zeigen, die in 2010 nicht kandidierte, da sie sich vorstellen könnte, ihre Kolleginnen und Kollegen im

[198] Energie AI, keine Kandidatur, Zeile 86
[199] Energie AI, keine Kandidatur, Zeile 351
[200] Energie AI, keine Kandidatur, Zeile 246
[201] vgl. Energie AI, keine Kandidatur, Zeile 244-245, 250-252
[202] Energie AIII, keine Kandidatur, Zeile 61-66
[203] vgl. Gesundheit AII, keine Kandidatur, Zeile 13-16
[204] Gesundheit AII, keine Kandidatur, Zeile 53-57

BR-Gremium zu vertreten[205], insbesondere, wenn sie etwas ärgert[206], wenn es große Probleme gibt[207] und dann…

> *„…wenigstens als Beisitzer[in], wenn ich da irgendwie helfen kann.“*[208]

Probandin Gesundheit BI ist BR-Mitglied, setzt sich im BR für ihre Kolleginnen und Kollegen in ihrer Abteilung – Zentrallabor im Krankenhaus – ein und gibt ihnen Ratschläge[209], auch wenn diese, für sie im Arbeitsalltag als leitende MTA, Schwierigkeiten bedeuten könnten.[210] Mit diesem Verhalten macht sie gute Erfahrungen. Zum einen waren die Erfahrungen die die Beschäftigten in dem Bereich mit ihrer Arbeit machen so positiv, dass viele an der Briefwahl zu den BR-Wahlen 2010 teilnahmen:

> *„Und ich hab auch bei der letzten Wahl hatten wir hier zum ersten Mal eine ganz große Beteiligung bei der Briefwahl, was sonst niemanden sonst interessiert hat. Ich sag ja dadurch, dass wir hier nie größeren Kontakt nach außen hatten über die Jahre. Hat man immer gesagt ‚Ja gut, es ist Betriebsratswahl.'. Aber ich kann mich nie erinnern, dass irgendjemand mal eine Briefwahl beantragt hat. Und dies Mal hatten wir eine Liste, wo man sich eintragen konnte, die hat gar nicht gereicht. Ich musste noch eine nachholen. Weil wirklich jeder daran interessiert war zu wählen.“*[211]

und sie danken es der Probandin auch:

> *„Und die sind da auch immer sehr dankbar für.“*[212]

Bevor sie sich entschied, sich aufstellen zu lassen, war niemand aus ihrer Abteilung im BR-Gremium installiert. Interessenvertretung für den Bereich fand nicht statt.[213]

Die BR-Vorsitzende, Probandin Energie CII, setzt sich im Rahmen ihrer Arbeit als Vorsitzende voll freigestellt ein und kommt daher z.B. selten dazu Schulungen wahrzunehmen, was sie bedauert.[214] Sie berichtet darüber, wie die Äußerungen von Beschäftigten ihr gegenüber aussahen:

> *„Weil so im Kolleginnenkreis wird dann ja auch mal gemeckert und wird mal geäußert, was nicht passt und so weiter. Dass das schon Kritik ist, das glaube ich schon. Aber eben sich selber dann drum zu kümmern, zusätzlich zu der normalen Arbeitszeit. (.) Aber ich will das jetzt nicht absolut negieren, weil das mit Sicherheit, dass viele das einfach nicht schaffen, weil sie eben eine Familie und andere Belastungen haben“*[215]

Sie geht davon aus, dass viele sich zwar gedanklich, inhaltlich mit den Themen und Problemen im Unternehmen beschäftigen, dann aber den Schritt zum Einsatz für sich und andere nicht schaffen, aufgrund dessen, dass sie privat sehr eingespannt sind…

> *„Vielleicht auch noch dazu, dass sie dann auch nicht bereit sind, dafür Freizeit zu opfern. Das wäre ja der Umkehrschluss, wenn man das irgendwie ausgleichen wollte.“*[216]

[205] vgl. Gesundheit AIII, keine Kandidatur, Zeile 14
[206] vgl. Gesundheit AIII, keine Kandidatur, Zeile 15-20
[207] vgl. Gesundheit AIII, keine Kandidatur, Zeile 21-23
[208] Gesundheit AIII, keine Kandidatur, Zeile 121
[209] vgl. Gesundheit BI, BR-Mitglied, Zeile 194-195
[210] vgl. Gesundheit BI, BR-Mitglied, Zeile 193
[211] Gesundheit BI, BR-Mitglied, Zeile 196-202
[212] Gesundheit BI, BR-Mitglied, Zeile 190
[213] vgl. Gesundheit BI, BR-Mitglied, Zeile 08-09
[214] vgl. Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 11-19
[215] Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 395-400
[216] Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 126-127

…und die Freizeit, die eigentlich nicht für die BR-Arbeit genutzt werden soll, dringend für sich und ihre Familie benötigen und diesen Preis nicht zu zahlen bereit sind.

> *„Und da stand ich dann vor der Frage ‚übernimmst du das und gibst du deinen Job auf, den du ja gerne machst?' oder ‚übernimmst du die Verantwortung und meckerst nicht nur, sondern handelst auch?'. So, und dann hab ich mich natürlich dann für das Handeln entschieden, weil so konnte es aus unserer Sicht nicht weitergehen"*[217]*,*

fragte sich Probandin Gesundheit CI (BR-Vorsitzende) irgendwann in ihrer beruflichen Laufbahn. Sie setzt sich so sehr im Amt ein, dass sie ihren Kolleginnen und Kollegen für Notfälle anbietet, sie privat zuhause anzurufen, weil sie denkt, das müsse sein, wenn der emotionale Stau und die Angst zu groß sind. Die Hilfe wird dann unbedingt benötigt.[218] Und sie würde auf jeden Fall wieder kandidieren, da noch lange nicht alle „Brennpunkte"[219] abgearbeitet sind.

Die zweite BR-Vorsitzende aus dem Gesundheitsbereich (Gesundheit CII), die interviewt wurde, würde das fahrende Schiff ebenfalls noch nicht verlassen wollen[220], da es noch viel abzuarbeiten gibt und sie in ihrer Funktion als Vorsitzende den meisten Einfluss nehmen kann[221]. Sie sagt auch, dass sie gerne über ihre normale Beschäftigung im Krankenhaus hinaus aktiv sein und sich für Kolleginnen und Kollegen einsetzen will, weil sie in dieser Position in Verbindung mit dem Arbeitgeber sicherlich vieles erreichen kann[222]:

> *„Und mir ja einfach gemerkt habe, dass ich über meine Tätigkeit hinaus als Röntgenassistentin, aktiv sein will, und eh mich für die Mitarbeiter, für die Kolleginnen und Kollegen einsetzen möchte, und in diese Position in Verbindung mit dem Arbeitgeber sicherlich vieles erreichen kann."*[223]

Gezeigt hat sich dieses bereits vor ihrer Wahl zur Vorsitzenden des damaligen PR. Die Probandin wurde in ein Modell-Projekt eingebunden, und konnte dort beweisen, dass sie sich engagiert, sich sehr einsetzt, was von den Kolleginnen und Kollegen wahrgenommen wurde und ihr auf dem Weg zum Vorsitz half.[224]

> *„Ich denke einfach Motivation für eine Kandidatur ist, dass man einfach mit gestalten und mitarbeiten kann, mit dem Arbeitgeber zusammen, um seinen Arbeitsplatz zu erhalten, und ich denk, das ist ein wichtiger Faktor in unserer heutigen Zeit."*[225]

Allerdings stellt sie auch folgendes bedauernd fest:

> *Aber geht es dann an die Arbeitsverteilung, gibt es doch die eine oder andere Ausrede. Und da gibt es natürlich wieder den Part, wo Kollegen immer bereit sind, Arbeit zu übernehmen."*[226]
>
> *„Einige finden es auch nur schön, zu Sitzungen zu gehen."*[227]

[217] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 13-16
[218] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 251-253
[219] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 310
[220] vgl. Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 163-164
[221] vgl. Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 34-37
[222] vgl. Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 07-10
[223] Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 05-10
[224] vgl. Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 53-57
[225] Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 228-231
[226] Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 216-218
[227] Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 220-221

Bei der Probandin Energie CI sind Wille und Ehrgeiz, wie es von einer BR-Vorsitzenden zu erwarten sein könnte, sehr ausgeprägt. Sie greift Probleme auf, arbeitet gerne an neuen Projekten, konnte die Kündigung eines Kollegen abwenden und ihn „retten“ bzw. vermutlich die Auflösung des Arbeitsvertrages erreichen.[228] In ihrer Arbeit kommt keine Routine auf. Sie macht im Interview den Eindruck, als erfahre sie ihre Arbeit als spannende Herausforderung. Die Beschäftigten, die mit ihren Problemen auf sie zukommen, haben für sie Vorrang:

> *„Was mich auch immer belastet oder was bei mir Vorrang hat, so das Problem des Einzelnen. Das muss auch Raum finden.“*[229]

Das schlägt sich auch in ihrer Arbeitsintensität nieder:

> *„Also ich hab einen der ausgebuchtesten Kalender hier, aber wenn einer dasteht und ich sag mal, man sieht schon an den Augen, so da geht’s gleich los mit dem Heulen oder so, dann muss dafür Raum sein. Also dafür müssen auch, sagen wir mal, anderen Themen dann, sagen wir so, die Sachen müssen dann verschoben werden, das hat jetzt hier Vorrang.“*[230]

Es ist ihr wichtig Hilfe zu leisten:

> *„Und da versuchen zu helfen.“*[231]

Und sie stellt auch eigene Grenzen fest, reflektiert sich in ihrer Beratungs- und Unterstützungssituation:

> *„Wobei ich festgestellt hab, also mit der Zunahme von psychischen Erkrankungen kommt man da als nicht wirklich ausgebildete Kraft selber irgendwann an seine Grenzen. Also, das ist schon bemerkenswert, wie auch bei den Stadtwerken das zugenommen hat, dieses Thema.“*[232]

Diese Probandin setzt sich für ihre Kolleginnen und Kollegen in der Belegschaft ein und geht bis an ihre persönlichen Grenzen.

Probandin Energie AI ausgenommen, würden sich alle anderen Probandinnen, die im Jahr 2010 nicht für den BR kandidierten, für sich und ihre Kolleginnen und Kollegen einsetzen. Sie lehnen den Einsatz und eine Kandidatur für den BR nicht vollkommen ab. Der Zeitpunkt war aus ihrer persönlichen Sicht nicht der Richtige.

Auch die Frauen, die wieder ins Gremium gewählt wurden und dort z.T. auch den Vorsitz inne haben, setzen sich für alle anderen in „erster Reihe“ z.T. an „vorderster Front“, eben als Vorsitzende für ihre Kolleginnen und Kollegen ein. Die geäußerte Vermutung, dass Frauen eher dazu neigen, sich uneigennützig und fast selbstlos für andere und Inhalte einzusetzen, die ihnen wichtig sind und sich erst nachrangig für sich selbst einsetzen, bestätigt sich daher nur sehr schwach, aber sie selbst vergessen ihre Bedürfnisse oder stellen sie hinten an, z.B. Urlaub, Freizeit, mehr Ruhe etc..

[228] vgl. Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 231-236
[229] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 250-252
[230] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 252-256
[231] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 256
[232] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 256-259

9.5 Management by Networking

Der Zugang zu internen und externen Netzwerken, z.B. Gewerkschaft, Vertrauensleutegruppe

Netzwerke sind vorteilhaft für Frauen auf dem Weg in Führungspositionen und in Führungspositionen. Sie bieten Austausch, Kontakte, Wissensvermittlung und -management. Sie sind von Nutzen für die Arbeit in der Position der Frau und bieten Vorteile für das Fortkommen, z.B. Kontakte (zu Frauen, die als Vorbilder wirken können) und unerlässliche (Hintergrund-)Informationen. (Kapitel 4.2.4, Netzwerke)

Eine Gewerkschaft kann aus Sicht der Mitglieder wie ein großes Netzwerk gesehen und genutzt werden. Informationsvermittlung, Schulungsangebote, Austausch in arbeitsortnahen oder bundesweiten BR-Netzwerken in branchenspezifischen Fachbereichen[233] mit Fachgruppen, z.B. für Krankenhäuser und die Energieversorger. Auch Rechtsberatung und Beratung bei der BR-Arbeit gehören zu den Angeboten. Hiervon sollten die Betriebsratsmitglieder profitieren können, wenn sie sich gewerkschaftlich organisieren und die Angebote nutzen und sich dort gleichzeitig einbringen. (Kapitel 3.1.3, Betriebsrat und Gewerkschaft)

Betrieblich betrachtet gibt es im Bereich der Krankenhäuser und der Energieversorger (Stadtwerke) fast überall aktive Vertrauensleutegruppen in denen sich die Mitglieder der Gewerkschaft (hier: ver.di) organisieren, zu betrieblichen Belangen austauschen (Kapitel 3.1.4, Frauen bei den gewerkschaftlichen Vertrauensleuten) und diesen Diskurs auch mit dem BR pflegen, zumal es häufig der Fall ist, dass Beschäftigte gleichzeitig Betriebsratsmitglied als auch Vertrauensfrau oder -mann sind. Sie haben zu unterschiedlichen Zeiten mal den einen und mal den anderen „Hut auf“ – wie es die Situation verlangt.

Der Austausch der Vertrauensleute (VL) mit dem Betriebsrat führten dazu, dass der BR näher an den Belangen der Beschäftigten ist, ggf. gewerkschaftliche Positionen in seine Arbeit einbezieht, die Meinung der gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten zu unterschiedlichen Themen des BR einholt. Aus dem Kreis der VL wird zur BR-Wahl üblicherweise eine gewerkschaftliche Liste aufgestellt, werden Gewerkschaftsmitglieder auf eine mögliche Kandidatur hin angesprochen oder VL für eine Kandidatur gewonnen.

JAV und VL sind eine wichtige Quelle potenzieller Kandidatinnen und Kandidaten für die BR-Wahl.

Wie bewerten die Probandinnen die Zusammenarbeit mit der im Betrieb vertretenen oder den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften? Wenn die Zusammenarbeit suboptimal sein sollte und die Betriebsrätinnen sich nicht unterstützt fühlen, nicht ausreichend unterstützt werden, dann könnte es sein, dass die Frauen, die vielleicht kandidieren würden dieses mit-

[233] Die Gewerkschaft ver.di organisiert die Beschäftigten der Krankenhäuser im Fachbereich 3 (Gesundheit, soziale Dienste, Kirchen und Wohlfahrt) und die Beschäftigten der Energiewirtschaft (leitungsgebundene Energie) im Fachbereich 2 (Ver- und Entsorgung).

bekommen, und aus dem Grund von einer Kandidatur Abstand nehmen. Darauf fußt die Vermutung, dass Frauen nicht kandidieren, weil sie damit rechnen, keine Unterstützung von der im Betrieb vertretenen Gewerkschaft zu erhalten. Sie sind möglicherweise der Auffassung, dass die zuständige Gewerkschaft in Form von hauptamtlichen Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertretern und ehrenamtlichen Vertrauensleuten im Betrieb kein besonderes Augenmerk darauf legen, Frauen in BR-Gremien zu integrieren und sie zur Kandidatur zu animieren.

Zunächst werden nun die Befragungsergebnisse der Probandinnen, die im Jahr 2010 nicht für die BR-Wahlen kandidierten, dargestellt. Im Interview wurde an sie die folgende Frage gestellt: „Hat die Qualität der Betreuung durch die Gewerkschaft Einfluss auf Ihre Entscheidung nicht zu kandidieren?“ (Probandinnen Energie AI-AIII, Gesundheit AI-AIII ohne Kandidatur) Die Antworten:

Energie AI: *„Nicht auf die Kandidatur als solches. Das nicht. Aber natürlich ist die Qualität der Gewerkschaft wichtig für einen Betriebsrat. Ganz klar, wenn er dann steht. […] Denn der Betriebsrat findet ja auch irgendwo einen Teil seiner Basis in der Gewerkschaft.“*[234]

Energie AII: Ein Teil der Fragestellung an die Probandin: …Wäre das für Sie mit ein Grund zu kandidieren?

> *„Ja auf jeden Fall. Also, wenn man da als Neuling reinkommt, dann ist das ja schon so, dass man Unterstützung braucht. Und ja, das wäre auch auf jeden Fall ne Erleichterung.“*[235]

Sie weiß aber nicht, wie die Qualität aktuell ausfällt, ist kein BR-Mitglied und hat dazu auch nichts gehört.[236]

Energie AIII: Betreuung war immer recht gut[237] hat aber keinen Einfluss auf ihre mögliche Kandidatur[238]

Gesundheit AI: Die Qualität der gewerkschaftlichen Betreuung und der Einfluss auf die Kandidatur: nein, sie denkt nicht:

> *„Nee. Nee glaube ich nicht. Also ich bin ja nun schon so lange ich arbeite in der Gewerkschaft. Also es hat nicht zwangsläufig was für mich damit etwas zu tun.“* [239]

Sie ist schon lange in der Gewerkschaft aktiv. Aber das hat für sie nicht zwangsläufig etwas mit der Kandidatur zu tun. Mit dem Kampf der Gewerkschaft für die „unsere Ziele“ ist sie nicht zufrieden und macht das daran fest:

> *„Das liegt aber einfach daran, dass wir zu wenig sind. Das ist das Problem.“*[240]

[234] Energie AI, keine Kandidatur, Zeile 142-146, 148-149
[235] Energie AII, keine Kandidatur, Zeile 92-97
[236] Energie AII, keine Kandidatur, Zeile 98-103
[237] vgl. Energie AIII, keine Kandidatur, Zeile 106
[238] vgl. Energie AIII, keine Kandidatur, Zeile 108-109
[239] Gesundheit AI, keine Kandidatur, Zeile 44-45

Gesundheit AII: Qualität der gewerkschaftlichen Betreuung ausschlaggebend für die Kandidatur: für ihre Entscheidung war das nicht ausschlaggebend, sie geht aber davon aus, dass das wichtig ist[241] Ihre zukünftige Entscheidung würde davon beeinflusst sein[242]

Nur eine der Probandinnen (Energie AII) stellt für sich fest, dass sie eine gute gewerkschaftliche Betreuung insbesondere für neue BR-Mitglieder hilfreich fände. Probandin Gesundheit AII geht davon aus, dass ihre zukünftige Entscheidung dadurch beeinflusst sein wird.

Ferner sieht die Probandin Energie AI zwar einen Zusammenhang zwischen einer schlechten gewerkschaftlichen Betreuungsarbeit und der Betriebsratsarbeit:

> *„Wobei, wenn bekannt wäre, also auch hypothetisch betrachtet, dass die Gewerkschaft, wirklich ich sag das mal ganz salopp daher geredet, grottenschlecht ist, dann stelle ich mir unter Umständen auch eine Betriebsratsarbeit schwierig vor, und zwar in den Bereichen in denen es notwendig wird, dass man auf eine Gewerkschaft zurückgreifen muss.“*[243]

Aber dennoch…

> *„…ich kann mir trotzdem nicht vorstellen, dass das für eine Kandidatur ausschlaggebend ist, denn in erster Linie will man ja die Kollegen vernünftig vertreten.“*[244]

Sie kommt insgesamt für sich zu dem Schluss:

> *„Also insofern würde ich jetzt spontan sagen, es wäre kein Grund für mich, wobei die Qualität an sich wichtig ist.“*[245]

Wie steht es um die Aktivität der befragten Frauen, die nicht kandidierten, bei den betrieblichen Vertrauensleuten? Haben sie Unterstützung von dort zu erwarten? Sind sie dort überhaupt aktiv?

Energie AII: Es gibt keine VL zur Unterstützung der Kollegin.[246]

Energie AIII: Eine VL-Gruppe ist vorhanden, aber sie ist dort nicht aktiv.[247]

Gesundheit AII: Bei den VL ist sie nicht aktiv.[248] Sie erhält Informationen von ihrer Kollegin aus der Station, der sie den Rücken frei hält[249] und die im BR ist.[250]

Die Probandinnen Energie AIII und Gesundheit AII machen alle die Angabe, nicht bei den VL in ihrem Betrieb aktiv dabei zu sein bzw. gibt es bei der Probandin Energie AII keine Vertrauensleutegruppe bei der sie mitarbeiten könnte. Die Frauen nutzen dieses innerbetriebliche Netzwerk, so es vorhanden ist, nicht, um sich zu informieren oder ggf. über Diskussionen mit BR-/VL-Mitgliedern stärker in die betriebliche Interessenvertretung einzubringen oder

---

[240] Gesundheit AI, keine Kandidatur, Zeile 48-49
[241] vgl. Gesundheit AII, keine Kandidatur, Zeile 97-109
[242] vgl. Gesundheit AIII, keine Kandidatur, Zeile 110-115
[243] Energie AI, keine Kandidatur, Zeile 151-155
[244] Energie AI, keine Kandidatur, Zeile 156-158
[245] Energie AI, keine Kandidatur, Zeile 163-165
[246] vgl. Energie AII, keine Kandidatur, Zeile 63-65
[247] vgl. Energie AIII, keine Kandidatur, Zeile 119-120
[248] vgl. Gesundheit AII, keine Kandidatur, Zeile 96
[249] vgl. Gesundheit AII, keine Kandidatur, Zeile 77
[250] vgl. Gesundheit AII, keine Kandidatur, Zeile 85-87

dort Fuß zu fassen, als auch deren Unterstützung auf dem Weg in den BR zu nutzen. Probandin Gesundheit AII erhält ihre Informationen von anderer Stelle.

Die Interviewfrage an die aktiven Betriebsrätinnen lautete: „Hat die Qualität der Betreuung durch die Gewerkschaft Einfluss auf Ihre Entscheidung zu kandidieren?“ (Probandinnen Energie BI, Gesundheit BI)

Energie BI: Ist eine Probandin, die seit mehr als 25 Jahren Gewerkschaftsmitglied ist und auch Vertrauensfrau. Sie gibt an, dass dieses als auch die Qualität der Betreuung durch die Gewerkschaft, nichts mit ihrer Entscheidung für die Kandidatur zu tun gehabt hätte.[251]

Gesundheit BI: Zum Zusammenhang der Qualität der gewerkschaftlichen Betreuung und ihrer Kandidatur sagt diese Probandin:

> *„Weil meine Entscheidung in den Betriebsrat zu gehen, war völlig unabhängig von meiner Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft.“*[252]

Nun, da sie BR-Mitglied ist, ist sie dankbar, wenn sie auf die Erfahrungen und Unterstützung der Gewerkschaft zurückgreifen kann. Ebenso ist sie froh, dass sie Mitglied und wenn auch nur inaktives Mitglied ist, dass in Gewerkschaftsgremien weiter nicht mitarbeitet.[253]

Auch diese Probandinnen haben, als sie kandidierten, ihre Kandidatur nicht von der Betreuungsqualität des BR durch die Gewerkschaft abhängig gemacht. Eine Probandin berichtet, dass die Betreuungsangebote der Gewerkschaft hilfreich für ihre BR-Arbeit sind.

Auf die Frage, ob die Mitarbeit bei den betrieblichen Vertrauensleuten sich positiv auf die Arbeit im BR auswirkt, gibt Energie BI an, dass das so ist.

Energie BI: Die Informationen fließen in beide Richtungen: vom BR zu den VL und von den VL gehen Bewertungen und Ideen an den BR zurück.[254]

Gesundheit BI ist inaktives Gewerkschaftsmitglied und nicht Vertrauensfrau. Die Probandin ist ganz bewusst dort nicht aktiv:

> *„…irgendwo ist dann mal eine Grenze.“*[255]

Sie setzt ihre Prioritäten anders und legt einen deutlichen Focus auf ihre Erwerbsarbeit als leitende MTA in einem Zentrallabor und vermutlich ebenso auf weitere persönliche Schwerpunkte in ihrem Leben.

Nun zu den BR-Vorsitzenden. Wie erleben und bewerten sie diese Themenbereiche?

„War die Qualität der Unterstützung durch die Gewerkschaft ausschlaggebend? Wenn es eine gewerkschaftliche Vertrauensleutegruppe/Betriebsgruppe in Ihrem Betrieb gibt, waren

[251] vgl. Energie BI, BR-Mitglied, Zeile 23-25, 35-38
[252] Gesundheit BI, BR-Mitglied, Zeile 39-40
[253] vgl. Gesundheit BI, BR-Mitglied, Zeile 42-44, 223-224, 224-230
[254] vgl. Energie BI, BR-Mitglied, Zeile 26-34
[255] Gesundheit BI, BR-Mitglied, Zeile 26-27

Sie gewerkschaftliche Vertrauensfrau in der Zeit bevor Sie sich für den BR aufstellen ließen? Sind Sie es ggf. noch?“ war die Frage, die im Rahmen des Interviews an die Probandin Energie CI und CII sowie Gesundheit CI und CII gestellt wurde.

Energie CI: Sie kommt für sich zu dem Ergebnis, dass gewerkschaftliche Betätigung und der BR-Bereich, aus der Warte der Frauen, zwei verschiedene Themen sind, die vernetzt werden müssen.[256] Sie selbst ist Vertrauensfrau und hält die VL-Arbeit für vorteilhaft für die BR-Arbeit.

> *„Wie können wir also das Ganze nur miteinander verzahnen? Also, dass beides davon profitiert. Die Betriebsratsarbeit sowie die gewerkschaftliche Arbeit.“*[257]

Sie sieht sich als BR-Mitglied und als Vertrauensfrau in der Pflicht vor den VL über die BR-Arbeit Rechenschaft abzulegen. Den Kolleginnen und Kollegen dort Rede und Antwort zu stehen.[258] Die Probandin ist außerhalb ihres Betriebs im Fachbereich gewerkschaftlich aktiv und in unterschiedlichen Gremien vertreten.[259]

Es sind auch unorganisierte Mitglieder, die keiner Gewerkschaft angehören, im BR, was nach Auffassung der Probandin zu Problemen führt:

> *„Und seitdem [, seit der letzten BR-Wahl,] haben wir zum ersten Mal unorganisierte Kollegen drin. – Auch ein ganz anderes Klientel an Kollegen. Eine wichtige Klientel. Was man auch merkt, was Gewerkschaften zunehmend verlieren, dieses Klientel. So, und das war auch nicht so einfach, nee. Und, ehh, da hast halt Probleme.“*[260]

Energie CII: Die Probandin ist Vertrauensfrau gewesen.[261] Sie ist im Betrieb keine Vertrauensfrau, weil sie im BR sehr eingebunden ist. Als BR kann sie auch im VL-Gremium mitarbeiten, so die betriebliche Regelung.[262] Informationsaustausch zwischen dem BR und den VL hält sie, wie die Probandin Energie CI, für wichtig:

> *„Einmal, was das Betriebsinterne angeht. Da ist es schon wichtig, den Informationsaustausch auch zu kriegen. Also in beide Richtungen. Sowohl Betriebsratsrichtung zu den Vertrauensleuten, als auch von den Vertrauensleuten, oder sag ich mal jetzt als Mitarbeiter zu uns.“*[263]

Sie beklagt:

> *„Es wird zunehmend schwerer auch Vertrauensleute zu finden.“*[264]

Zu der Frage nach dem Einfluss der Qualität der Unterstützung durch die

[256] vgl. Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 40-41, 58
[257] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 58-60
[258] vgl. Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 51-60
[259] **Dieser Inhalt ist der Autorin der vorliegenden Arbeit bekannt, aber war nicht Bestandteil des Interviews. Die Probandin berichtete nicht darüber (anders als Probandin Energie CII), was ggf. an der Fragestellung gelegen haben mag.**
[260] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 109-112
[261] vgl. Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 08
[262] vgl. Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 44-46
[263] Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 61-64
[264] Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 50

Gewerkschaft für eine Kandidatur sagt die Probandin:

> *„Also ich finde, das gehört einfach auch zusammen. Es ist ausschlaggebend. Ist für mich was, was zwangsweise zusammengehört. Also ich finde, das eine geht nicht ohne das andere.“*[265]

Sie gibt also an, dass BR-Arbeit und Gewerkschaftszugehörigkeit aus ihrer Sicht zusammengehören und nicht trennbar sind. Die Probandin ist innergewerkschaftlich in unterschiedlichen Gremien auf Bundesebene und Landesebene aktiv. Durch diesen innergewerkschaftlichen Austausch erhält sie wichtige Informationen aus der Branche, die sie in ihrer BR-Arbeit verwenden kann.[266] Noch wichtiger für die Frau ist der Austausch in den Gewerkschafts-Gremien mit anderen Betriebs- und Personalratsmitgliedern bzw. Spezialistinnen und Spezialisten.[267]

Es ist schwierig im Betrieb Frauen für die Gewerkschaftsarbeit in der Organisation zu finden, die z.B. zum gewerkschaftlichen Bundeskongress fahren oder regelmäßig an gewerkschaftlichen (ver.di-)Gremiensitzungen teilnehmen. Früher war das Interesse viel größer[268]:

> *„Also, dass sich auch Kolleginnen von mir zum Beispiel sagen, ‚Dass ist jede Woche ein Tag weg für irgendwelche ver.di-Geschichten, das ist mir zu viel, das kann ich nicht‘.“*[269]

Bei Männern bröckelt das Interesse nicht ganz so deutlich. Die Probandin meint, dass Männer damit anders umgehen als Frauen. Frauen achten bei dem, was sie zusätzlich tun, zum einen auf den Nutzen für ihre Arbeit und zum anderen darauf, dass sie alle Lebensbereiche für die sie sich zuständig fühlen oder für die sie z.B. qua Arbeitsvertrag zuständig sind, miteinander zu vereinbaren und ihre Kräfte sinnvoll einzusetzen:

> *„Sondern, die eher darauf gucken, was nützt es mir für meine Arbeit, und wie kann ich meine Kräfte oder wie muss ich meine Kräfte einteilen.“*[270]

Die Probandin bestätigt im Interview, dass es für Frauen traditionell nicht üblich ist, sich gewerkschaftlich oder betriebsrätlich in Gremien zu organisieren, was Schwierigkeiten für die Zukunft mit sich bringen wird, da sie auch keine Erfahrungen in diesen Bereichen mehr sammeln, die für die BR-Arbeit nützlich sein könnten[271]:

> *„Ja. Sehe ich auch so.“*[272]

[265] Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 19-21
[266] vgl. Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 44-50
[267] vgl. Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 64-71
[268] vgl. Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 272-278
[269] Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 278-281
[270] Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 286-288
[271] vgl. Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 299-305
[272] Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 306

Gesundheit CI: Sie hat schon seit langem gewerkschaftliche Unterstützung bei ihrer Arbeit, was darauf fußt, dass sie aktive Gewerkschafterin ist.[273] Die Probandin hat uneingeschränkte Hilfe von einem Gewerkschaftssekretär erfahren. Er bot ihr jegliche Unterstützung, die sie im Vorsitz benötigte, an. Diese forderte und erhielt sie sie dann auch und war damit rundum zufrieden.[274] Gewerkschaftssekretär konnte im Notfall auch privat telefonisch erreicht werden.[275]

Sie hätte gerne mehr Beschäftigte davon überzeugt, dass die Gewerkschaft im Betrieb wichtig ist und ein Eintritt allen gemeinsam nutzen würde:

> *„Leider habe ich es noch nicht geschafft, so meine Kollegschaft davon zu überzeugen. […] Also da wäre noch Verbesserungspotenzial, um das mal vorsichtig so zu formulieren."*[276]

Es sind noch weniger als 50 % gewerkschaftlich organisiert.[277]

Der Partner der Kollegin ist ebenfalls gewerkschaftlich aktiv.[278] Dadurch hat sie auch im privaten Bereich Rückendeckung für ihre Aktivitäten.

Gesundheit CII: Die Vertrauensleute im Betrieb der Probandin sind nicht sehr aktiv. Sie war vor ihrer Wahl Vertrauensfrau. Sie kann nicht beurteilen, ob die VL ihr dabei Vorteile gebracht haben.[279] (Weitere Angaben zur Betreuung durch die zuständige Gewerkschaft o.ä. macht die Probandin nicht.[280])

Für die Probandinnen aus der Energiewirtschaft (Energie CI und CII) gehören BR-Arbeit und Gewerkschaft, eigene Gewerkschaftsarbeit, betriebliche Gewerkschaftsarbeit ganz klar zusammen. Sie haben Vertrauensleutekörper in ihren Unternehmen bei denen sie selbst präsent sind und die sie zum Austausch, als Diskussionsforen und zur Zusammenarbeit nutzen – auch um die BR-Arbeit in Teilen zu reflektieren. Aus der Sicht der beiden Frauen ist die jeweilige Vertrauensleutegruppe für sie und ihre Arbeit wichtig. Probandin Energie CI beklagt, dass es schwierig ist, Beschäftigte für die VL-Arbeit zu gewinnen. Probandin Energie CII geht noch weiter und formuliert, dass es eher bei den Frauen „bröckelt" als bei den Männern, da sie eine unterschiedliche Auffassung dazu haben, was sie mit der Mitarbeit bei den VL und in gewerkschaftlichen Gremien überhaupt, erreichen möchten. Frauen achten vermutlich vor dem Hintergrund von Mehrfachbelastungen sehr darauf, ihre Kräfte richtig zu

[273] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 40-43
[274] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 76-78
[275] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 250-252
[276] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 78-83
[277] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 79-83
[278] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 268-270
[279] vgl. Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 43-51
[280] **Der Autorin dieser Arbeit ist der betriebliche Zusammenhang gut bekannt. In der Phase des Rechtsformwechsels als auch zu anderen kritischen Zeitpunkten hat sie selbst den (zunächst PR, dann später) Betriebsrat als damals zuständige Gewerkschaftssekretärin intensiv unterstützt, an dessen Sitzungen und an Gesprächen mit der Politik vor Orte teilgenommen. Auch Tarifverhandlungen wurden von ihr in dieser Zeit geführt (Personalüberleitungstarifvertrag). Ferner ist ihr bekannt, dass die Probandin recht regelmäßig an den monatlichen gewerkschaftlich organisierten Personal- und Betriebsräteinformationsrunden teilnahm, bei denen sie sich inhaltlich fortbildet und mit anderen BR- und PR-Mitglieder austauschte. Vielleicht war die Frage bezüglich der Zusammenarbeit von VL, Gewerkschaft und BR nicht präzise genug formuliert, was im Nachhinein betrachtet bedauerlich ist.**

dosieren und auch auf den Nutzen für sich, ihr Leben bzw. ihre Arbeit und auf die Inhalte, die dort bearbeitet werden. Das Theoriekapitel 4.1.1 (Arbeitsinhalt) bestätigt diese Feststellung. Hier rangiert der Inhalt vor der ehrenamtlichen Position. Allerdings bestätigt Probandin CII sogar ein „traditionelles“ Fehlen von Frauen in VL- und BR-Gremien. (Kapitel 3.1.3 Weibliche BR-Mitglieder) Wenn das tatsächlich bereits „traditionell“ sein sollte, dann wären in der Tat sehr „dicke Bretter“ zu bohren, um ein bisher unübliches Vorgehen wieder zur Normalität werden zu lassen und die „Tradition“ in den Hintergrund zu stellen.

Problematisch ist dabei, dass eigentlich gerade aus den VL-Gremien häufig Kandidatinnen und Kandidaten erwachsen und es schwierig ist, VL zu finden und diese zur Mitarbeit zu bewegen. (Energie CII) Hierzu passt die Aussagte der Probandin CI, die beklagt, dass es mittlerweile nicht gewerkschaftlich organisierte BR-Mitglieder in ihrem Betrieb gibt, was zu Schwierigkeiten in der BR-Arbeit führt. (Energie CI). Wenn sie sich damit schwer tun in VL-Gremien zu sein, für den BR zu kandidieren und dort mitzuarbeiten und die BR-Gremien immer weniger gewerkschaftlich organisierte Mitglieder aufweisen, dann hätte und hat es z.T. bereits heute immense Folgen für die Gewerkschaften, die hohe Mitgliederverluste zu verzeichnen haben. (Kapitel 3.1.4, Mitgliederstruktur und Frauen im DGB – inkl. Aussagen über männliche Mitglieder) Die Aktiven im Betrieb sind diejenigen, die die Gewerkschaft im Betrieb repräsentieren, z.B. VL und für Mitgliederzuwächse sorgen, nicht die hauptamtlichen Gewerkschaftssekretärinnen und -sekretäre. (Kapitel 3.1.3, Betriebsrat und Gewerkschaft)

Beide BR-Vorsitzenden (Energie CI und CII) sind in gewerkschaftlichen Gremien aktiv, tauschen sich z.T. in bundesweit organisierten Treffen mit anderen BR und PR aus ihrer Branche aus und erhalten Informationen, die, wie Probandin Energie CII berichtet, für ihre Arbeit vor Ort im BR interessant und wichtig sind. Sie „netzwerken“, bringen sich freiwillig in hohem Maße ein, weil sie die Vernetzung zwischen ihrer ehrenamtlichen Arbeit im Betrieb und der Gewerkschaft als wichtig und nützlich erleben. (Kapitel 4.1.4, Netzwerke)

Die Probandinnen aus den Krankenhäusern (Gesundheit CI und CII) heben hervor,

- dass sie eine gute Betreuung durch die Gewerkschaft erfuhren, was ihnen persönlich und der BR-Arbeit im Betrieb zu Gute kam,
- dass sie gerne mehr Mitglieder im Betrieb hätten (Gesundheit CI) und
- dass die Vertrauensleutearbeit nicht sehr ausgeprägt ist (Gesundheit CII).

Insgesamt halten beide Probandinnen die gewerkschaftliche Unterstützung für hilfreich. Hierin unterscheiden sie sich nicht von ihren Mitstreiterinnen aus der Energiewirtschaft. Die betrieblichen gewerkschaftlichen Aktivitäten sind so gering ausgeprägt, dass eine Diskussion und Rückkoppelung von betrieblichen und betriebsrätlichen Belangen kaum oder gar nicht stattfindet. Es ist auch nicht die Rede davon, dass aus diesem Kreis Kandidatinnen rekrutiert werden. Eine gute Möglichkeit zur verzahnteren Zusammenarbeit, wird hier brach liegengelassen. Die Vermutung liegt nahe, dass die im Krankenhaus geleisteten Dienste an den

Menschen, so viel psychische und physische Kraft kosten, dass die Beschäftigten, insbesondere die weiblichen Beschäftigten, aufgrund von Vielfachbelastungen, nicht genügend Freiräume für sich persönlich finden, um gewerkschaftlich aktiv zu sein und hier auch Kraft zu investieren. Allerdings handelt es sich hier wirklich nur um eine Vermutung, da der Autorin der vorliegenden Arbeit, auch (mindestens) ein Krankenhaus in Schleswig-Holstein sehr präsent ist, in dem eine ausgeprägte, regelmäßige Vertrauensleutearbeit stattfindet (im Betrieb der Probandin Gesundheit BI).

9.6 Frauenförderungsmaßnahmen gegen die Unterrepräsentanz

Hier stellt sich zunächst die Frage. Was fördert Frauen wirklich und bringt sie an die Stellen an der die Gesellschaft, die Unternehmen, die Interessenvertretungen, die Gewerkschaften und unterschiedliche andere Bereiche sie benötigen? Um diese Frage, bezogen auf diese Arbeit und mit dem Schwerpunk BR-Arbeit beantworten zu können, zunächst ein Blick auf die Aussagen der Probandinnen zu der Frage (ähnlich der in den Fragenkatalogen für Betriebsrätinnen und BR-Vorsitzende): Bringen Frauen als ‚Minderheitengeschlecht' – oder überhaupt Frauen, auch wenn sie nicht in der Minderheit sind – minderheitenspezifische, also Frauenthemen ein? Oder anders gefragt „Werden denn hier im Betriebsrat speziell Frauenthemen behandelt? Also Frauenförderung, Gleichstellung, Führungskräfte, also Nachwuchsentwicklung. Ihr habt hier einen Kindergarten vor der Tür. Ist das mal Thema bei Euch? Also irgendwie die Richtung?"[281]

Gem. § 80 Abs. 1 Nr. 2a BetrVG gehört es zu den allgemeinen Aufgaben des BR sich die „Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern, insbesondere bei der Einstellung, Beschäftigung, Aus-, Fort- und Weiterbildung und dem beruflichen Aufstieg, zu fördern"[282]. Hier ist eine „umfassende Förderungspflicht"[283] gemeint. „Hierfür kann der BR Aktivitäten unternehmen, die ihm zu Erreichung dieses Ziels sinnvoll erscheinen."[284] Nicht nur die juristische Gleichstellung, sondern die tatsächliche im Betrieb ist vom Gesetzgeber avisiert. Es gilt, tatsächliche Bedingungen hierfür zu schaffen. Männer sind dabei nicht zu diskriminieren. Beide Geschlechter sind gemeint.[285] „Der Gesetzeszweck geht also über bloße Frauenförderung hinaus, welche im Einzelfall sogar dem Gleichstellungsziel entgegenstehen könnte."[286]

[281] Fragestellung aus Probandin Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 118-121
[282] Däubler, W.; Kittner, M.; Klebe, Thomas; Hrsg. (2006); BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung und EBR-Gesetz, 10. Auflage, § 80 Abs. 1 Nr. 2a BetrVG, S. 1251, Zeile 13-15
[283] Däubler, W.; Kittner, M.; Klebe, Thomas; Hrsg. (2006); BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung und EBR-Gesetz, 10. Auflage, § 80 Abs. 1 Nr. 2a BetrVG, Rn. 29, S. 1263, Zeile 22
[284] Däubler, W.; Kittner, M.; Klebe, Thomas; Hrsg. (2006); BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung und EBR-Gesetz, 10. Auflage, § 80 Abs. 1 Nr. 2a BetrVG, Rn. 29, S. 1263, Zeile 23-24
[285] vgl. Däubler, W.; Kittner, M.; Klebe, Thomas; Hrsg. (2006); BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung und EBR-Gesetz, 10. Auflage, § 80 Abs. 1 Nr. 2a BetrVG, Rn. 29, S. 1263
[286] Däubler, W.; Kittner, M.; Klebe, Thomas; Hrsg. (2006); BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung und EBR-Gesetz, 10. Auflage, § 80 Abs. 1 Nr. 2a BetrVG, Rn. 29, S. 1263, Zeile 28-29

Ein Frauenförderplan, durch den Männer nicht diskriminiert werden, kann ein Weg sein, die Umsetzung anzugehen. Ebenso kann es z.B. Unterstützungsleistungen für Frauen auf dem Weg in oder in Führungspositionen, Kinderbetreuungsmöglichkeiten, Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Pflege und Erwerbstätigkeit und Teilzeitregelungen oder Arbeitszeitreduzierungsmöglichkeiten geben. Einige dieser Punkte werden im Folgenden angesprochen und die Aussagen der Probandinnen hierzu dargestellt.

Gleichstellung von Frauen und Männern

Von zwei Probandinnen, Energie BI[287] und CI[288] wurde im Interview von einem Frauenförderplan berichtet. Bei Probandin Energie CI wird sogar deutlich, dass der BR an die SPD-Frauen im örtlichen Kreistag herangetreten war und sie bat:

> *„…könnt ihr nicht mal?"*[289]

Woraufhin ein Beschluss des Gesellschafters (hundertprozentiges Tochterunternehmen einer Stadt) gefasst wurde.[290] Dieser beinhaltet den Auftrag zur Erstellung eines solchen Planes. Der Frauenförderplan konnte unter der Mitarbeit von BR-Mitgliedern und der Vorsitzenden erstellt werden, der sich u.a. mit Inhalten dazu beschäftigt, wie mehr Frauen auf (Führungs-)Position gebracht werden können, in denen sie unterrepräsentiert sind, inklusive bestimmter Angebote, die ihnen diesbezüglich gemacht werden können. Sie gibt aber an, dass die dort behandelten Themen auch ohne den Plan im BR behandelt werden.[291]

Ferner berichtet die Probandin Energie BI von einem Frauenarbeitskreis, in dem sie als Betriebsrätin vertreten ist. Viele Ideen, die es dort gab, sind im Frauenförderplan verwirklicht worden. Daher wird diskutiert, ob diese Arbeitsgruppe zukünftig weiter bestehen soll.[292]

Probandin Energie CII stellt fest, dass frauenfördernde Maßnahmen aktuell im Betrieb nicht unbedingt notwendig sind. Der Arbeitskreis „Frauenförderung" wurde eingestellt und zwar aus Mangel an Interesse der Frauen:

> *Und ich sag mal irgendwelche frauenfördernden Maßnahmen oder so sehen wir ehrlich gesagt nicht für unbedingt notwendig an hier im Unternehmen. Und ja den Arbeitskreis ‚Frauenförderung' gibt es quasi auch nicht mehr, weil man manche Frauen dahin getragen hat, und die hatten ehrlich gesagt auch keine Lust mehr. So und haben dann auch für uns gesagt,[…] ‚wir machen die Arbeit nicht mehr'."*[293]

Bei Bedarf würde man sich wieder frauenspezifischen Themen zuwenden.[294] Das Thema wird nicht blockiert, ganz im Gegenteil, aber es wird kein Bedarf an den BR herangetragen.[295]

---

[287] vgl. Energie BI, BR-Mitglied, Zeile 162-172
[288] vgl. Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 272
[289] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 410
[290] vgl. Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 266-272
[291] vgl. Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 410-411
[292] vgl. Energie BI, BR-Mitglied, Zeile 163-170
[293] Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 152-156
[294] vgl. Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 162
[295] vgl. Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 164-165

Auch der Arbeitgeber der Probandin CI (BR-Vorsitzende) hat einen Frauenstammtisch ins Leben gerufen, um von diesen weiblichen Beschäftigten Frauenthemen beraten zu lassen. Er ließ nur die Frauen hinein, die er dort wünschte. Die anderen Frauen im Betrieb akzeptieren dementsprechend diese Gruppe nicht und merken, dass sie mit ihren Anliegen dort kein Gehört finden und nicht weiterkommen.[296]

Um Frauenthemen regelmäßig von einer akzeptierten Frau bzw. Beschäftigten aus dem Betrieb angehen zu lassen, hätte die BR-Vorsitzende Energie CI gerne eine fest installierte Gleichstellungsbeauftragte im Betrieb. Jemanden, der…

> *„…permanent den Finger in die Wunde legt"*[297].

Gesetzlich ist diese nicht vorgeschrieben, da es sich nicht um ein kommunales Unternehmen handelt, das unter das Gleichstellungsgesetz[298] fällt.

> *„Wir haben bis zum Rechtsformwechsel 2008 ne Gleichstellungsbeauftragte gehabt, die natürlich spezielle Frauenthemen immer behandelt hat und auch hier in unsere Einrichtung gebracht hat."*[299]

Die Aussage machte die Probandin Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, die sich an die Zeiten mit einer gesetzlich vorgeschriebenen und aktiven Gleichstellungsbeauftragten, als das Krankenhaus noch eine Kreiseinrichtung war, gut zurückerinnern kann und sie als Gewinn für die Frauen im Untenehmen empfand.

Frauen in Führungspositionen

Frauen in Führungspositionen ist ein Themenbereich, den zwei Probandinnen zur Sprache brachten. Probandin Energie CI (BR-Vorsitzende) berichtet ihre Erfahrungen, aus der innerbetrieblichen Diskussion, zu dem Thema im Rahmen der inhaltlichen Diskussion zur Ausgestaltung des Frauenförderplans:

> *„Und [der] Frauenförderplan enthält ja zum einen, überhaupt wie kriege ich es hin, dass Frauen in Bereichen, wo sie unterrepräsentiert vorhanden sind, dort eben stärker […] in Stellen hineinkommen. Aber es beinhaltet ja auch ein Paket [dazu], was kann ich tun, damit ich eben für diese Frauen bestimmte Angebote bekomme. Das ist eine Diskussion, die sich sehr lange hingezogen hat. Zweieinhalb Jahre haben wir gebraucht, um einen endgültigen Frauenförderplan, der ja nur für die erste Phase da ist [auf die Beine zu stellen]. Also es ist ja nicht einmal und dann hat man das. Das muss man immer wieder machen. Das hat also sehr lange gedauert."*[300]

Es war ein langer und ihrem Vernehmen nach schwieriger Prozess, der vermutlich für alle Beteiligten, aber insbesondere für die Arbeitgeberseite (Personalverantwortlichen) Veränderungen in Form von Sensibilisierung für die Alltagssituation von Frauen und deren Auswir-

---

[296] vgl. Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 300-304
[297] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 297-300
[298] **Gesetz zur Gleichstellung der Frauen im öffentlichen Dienst Schleswig-Holstein (Gleichstellungsgesetz - GstG)vom 13. Dezember 1994 (GVOBl. Schl.-H. S. 562); Zuletzt geändert durch Landesverordnung zur Anpassung von Rechtsvorschriften an geänderte Zuständigkeiten der obersten Landesbehörden und geänderte Ressortbezeichnungen vom 08.09.2010 (GVOBl. Schl.-H. S. 575)** in http://www.hennerjordan.de/lgg/GlG_schleswig-Holstein.html vom 21.03.2011
[299] Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 122-124
[300] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 272-280

kung auf die Erwerbstätigkeit, die Übernahme von Positionen und bestimmter Stellen gebracht hat:

> *„Aber [die Diskussion über den Frauenförderplan und dessen Inhalte] war auch hilfreich, weil sich also in der Zeit schon die Auseinandersetzung mit diesem Thema, besonders auf der Personaler-Seite geändert hat. So vorher [sagten die Personaler] immer […]: ‚Das geht gar nicht.'; also jeder von den Führungskräften denkt, er hat kein Frauenproblem. Dem Personaler würde ich es auch noch abnehmen [, dass er seine Ansicht geändert hat]. Der hat selber zwei Töchter, im Alter, wo sie gerne in Berufe einsteigen."*[301]

Die persönliche Betroffenheit und der Blick durch eine „andere Brille" aus Richtung einer anderen Perspektive – ggf. der seiner Töchter, die bald in den Beruf einsteigen werden – hat Veränderungen für die im Betrieb beschäftigten Frauen mit sich gebracht. Hemmnisse werden nun eher gesehen. Die Probandin Energie CI stellt fest:

> *„Aber dennoch haben sie [das Frauenproblem] doch, wenn sie dann eben im Handeln umsetzen sollen. Aber das merken sie selber erst gar nicht. Sondern erst, wenn sie sich damit auseinandersetzen, stellen sie also das dann fest, dass da gewisse ja Hemmnisse sind."*[302]

Sie verweist im Nachgang dieses Statements auf den Neubau, der gerade entsteht, und der ein Eltern-Kind-Zimmer enthalten wird, damit in Notfällen eine Kinderbetreuung sichergestellt werden kann. Eine Seite der Facette der Hemmnisse ist demnach die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Frauen – noch in erster Linie – aber auch für Männer. Gleichstellung darf nicht die Diskriminierung des anderen Geschlechts zur Folge haben.

Die zweite Probandin, Energie CII (BR-Vorsitzende), gibt an, dass es in ihrem Betrieb mehr Frauen sein könnten, die in Führung gehen. Sie seien in diesem Bereich…

> *„…dünn aufgestellt"*[303]*.*

> *„Aber auch das ist immer das Ding, so die Frauen müssen das auch wollen."*[304]

> *„So, und hier jetzt irgendwelche Forderungen zu stellen, hier sollen, was weiß ich, 10 % der Führungsstellen mit Frauen besetzt sein sollen, das macht irgendwie nicht so richtig viel Sinn. Also sich da auch die Quotierung anzugucken."*[305]

Prinzipiell könnte, wie bei Probandin Energie CI die Frage gestellt werden, warum die Frauen das nicht wollen. Wenn Hemmnisse da sind, welcher Art auch immer, werden Frauen sich nicht von alleine auf die Positionen bewerben und dorthin „bewegen". So wie man Hunde nicht zum Jagen tragen kann (Sprichwort), müssen auch Frauen ihren Weg gehen wollen und sich dafür einsetzen – die Frage sei in diesem Zusammenhang erlaubt, ob sie alleine in der Lage sind, die vermutlich vorhandenen Hemmnisse auszuräumen?

Betrieblicher Kindergarten und Kinderbetreuungsmöglichkeiten

Eines könnte, wie in Kapitel 4.1.4 in den persönlichen Rahmenbedingungen von Frauen liegen, nämlich in der Kinderbetreuung. Kinder müssen nicht der „Karrierekiller Nr. 1" sein,

[301] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 280-284
[302] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 285-287
[303] Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 168
[304] Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 168-169
[305] Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 169-172

sondern Kinder sind eine Bereicherung des Lebens der Eltern. Ihre Kinder fordern sie, locken das Organisationstalent und Problemlösefähigkeiten und vieles mehr hervor, das im Arbeitsalltag hilfreich und für Unternehmen nützlich sein kann. Wie können Erwerbsalltag und Kinder für erwerbstätige Eltern besser zusammengebracht werden?

Im Rahmen seiner Arbeit setzt sich der BR u.a. mit sozialen Einrichtungen für Beschäftigte auseinander. So z.B. mit einem betrieblichen Kindergarten. Erzwingbar ist solch eine Einrichtung nicht, sie unterliegt aber der Mitbestimmung des Betriebsrates, wenn es sie gibt (§ 87 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG). Der BR kann anregen, Kinderbetreuungsmöglichkeiten für Beschäftigte zu finden und vorzuhalten. Der Arbeitgeber muss dem nicht nachkommen. Im Rahmen des oben beschriebenen Gleichstellungszieles, könnte Kinderbetreuung dennoch ein Thema, z.B. in einem Frauenförderplan oder einer BV, die auch für Männer Anwendung findet, sein, wenn es sie nicht bereits in betrieblich passender Weise gibt.

Probandin Gesundheit BI (BR-Mitglied) weiß zu berichten, dass es in ihrem Betrieb, einem Krankenhaus mit ca. 1400 Beschäftigten, einen betrieblichen Kindergarten gibt, dessen Öffnungszeiten für ein Krankenhaus mit Drei-Schicht-Betrieb, also rund um die Uhr, an 365 Tagen im Jahr, unpassend sind:

> *„Und ehm was mir auch immer am Herzen liegt, wo ich dann auch immer einhake, ist wenn es um Diskussionen bezüglich des Kindergartens geht. Weil ich einfach finde, dass unser Kindergarten hier zu unflexibel ist. Die Zeiten sind überhaupt nicht für einen Drei-Schicht-Betrieb akzeptabel. Wirklich furchtbar. Und eh ja, da ist ja der stellvertretende Vorsitzende unser Verbindungsmitglied zum Kindergarten, aber ich versuch da auch schon immer, wenn da mal ne Diskussion ist, dann auch ein bisschen Einfluss zu nehmen und bin da auch vehement immer Verfechter von mehr Flexibilität und andere Zeiten.“*[306]

Der BR hat die Unternehmensleitung angeschrieben und um Veränderung u.a. in diesem Punkt gebeten, wodurch eine größere Zufriedenheit bei den Beschäftigten erreicht werden könnte.[307]

In einem anderen Krankenhaus hat man aus Kostengründen keinen Betriebskindergarten:

> *„Da wir gesagt haben, wäre es nicht möglich einen Betriebskindergarten eh zu installieren. Das war zu teuer. Das scheiterte eben an dem Geld und dem Budget, was zur Verfügung steht.“*[308]

Der Versuch einer Kooperation mit kirchlichen und sozialen Träger[309] oder den Städten[310] in denen das Krankenhaus ist, schlug fehl. Entweder kamen die Verhandlungen zu keinem Ergebnis[311] oder aber die Öffnungszeiten waren, bezogen auf die Arbeitszeiten in einem Krankenhaus für die Mehrzahl der Beschäftigten (Pflegepersonal und Ärzte), nicht hilf-

[306] Gesundheit BI, BR-Mitglied, Zeile 168-175
[307] vgl. Gesundheit BI, BR-Mitglied, Zeile 175-179
[308] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 217-219
[309] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 219-223
[310] vgl. Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 124-128
[311] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 219-223

reich.[312] Trotz des Teilzeitarbeitsangebotes, das im Betrieb vorhanden ist, erweist sich die Flexibilität der Frauen als nicht sehr groß:

> *„Also Frauen haben häufig das Problem, wenn sie Kinder in den Kindergarten bringen wollen, dass der Kindergarten erst um 8:00 Uhr oder 7:00 Uhr an, aber Schichtbeginn ist 6:00 Uhr. Und durch diese extrem dünne Personaldecke, früher war das noch besser möglich, durch diese dünne Personaldecke wird es jetzt immer schwieriger Kolleginnen Dienstzeiten anzubieten von 8:00 bis 12:00 Uhr. […] weil da im Prinzip die originäre Arbeit am Patienten zu verrichten ist, schon gelaufen ist.“*[313]

Zehn Frauen haben „Extraverträge“[314] erhalten (Arbeitszeit von 8:00 bis 12:00 Uhr) – ihr Einsatz erfolgt in Bereichen, deren Schwerpunktarbeitszeiten anders liegen. Die Möglichkeiten den Frauen (Eltern) entgegen zu kommen, sind begrenzt.

Probandin Energie CII (BR-Vorsitzende) berichtet von einem Belegungsrecht für bestimmte Kindertagesstätten, zu einer Zeit, als so ein Angebot an erwerbstätige Eltern noch nicht üblich war. Es wurde aufgrund zu geringer Nachfrage eingestellt:

> *„Wir haben auch früher Belegungsrechte für Kindertagesstätten gehabt, wo das noch nicht üblich war. Haben das aber dann wieder eingespart, weil einfach kein Interesse mehr war.“*[315]

In dem Betrieb gab es unternehmensintern bessere Regelungen zur Elternzeit, die über die damaligen gesetzlichen Regelungen hinaus gingen.[316] Kinderbetreuung und Elternzeit: Bereiche um die sich der Betriebsrat kümmerte, aber für den es aus nicht näher genannten Gründen aktuell offensichtlich keinen Bedarf, oder keinen von Seiten der Beschäftigten geäußerten Bedarf und deshalb durch den BR wahrgenommenen Auftrag mehr gibt.

Die BR-Vorsitzende, Probandin Energie CI, berichtet, dass in ihrem Betrieb im Rahmen eines Neubaus auch ein Eltern-Kind-Zimmer bereitgestellt werden wird. Es soll dann genutzt werden können, wenn ein Notfall für die Eltern entsteht, weil die Kinderbetreuung ausfällt. Dann kann das Kind mit an den Arbeitsplatz genommen werden:

> *„Und also da finden, da wird jetzt auch ein Eltern-Kind-Zimmer eingerichtet. Also ein Arbeitsplatz, leider ja nur ein Büroarbeitsplatz, wo eben in Notfällen wenn irgendwie Kinderbetreuung morgens nicht klappt, dort die Mutter, der Vater, das Kind mit an den Arbeitsplatz nehmen kann und sich eben in diesen Arbeitsplatz einloggen kann und von dort aus seine Arbeit machen kann, Spielzeug dann für unterschiedliche Altersgruppen vorgehalten wird. Also solche Themen sind halt da.“*[317]

Eine dünne Personaldecke, z.B. in einem Krankenhaus führt dazu, dass das Einspringen für erkrankte oder aus anderen Gründen ausgefallene Beschäftigte durch weitere „im Frei“ (in der Freizeit) befindliche Beschäftigte erfolgt. Rein rechtlich betrachtet, müssten sie nicht einspringen. Sie dürfen sich das Recht herausnehmen, in ihrer Freizeit für ihren Arbeitgeber nicht erreichbar zu sein, müssen auf einen Anruf nicht reagieren. „Ihr Frei“ gehört sozusagen ihnen. Aber das Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein sind gerade im Dienstleistungsbe-

[312] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 199-214; Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 124-128
[313] Probandin Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 199-214
[314] Probandin Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 206
[315] Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 149-151
[316] vgl. Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 147-149
[317] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 289-295

reich Krankenhaus erfahrungsgemäß so ausgeprägt, dass, wenn vielleicht auch zähneknirschend, eingesprungen wird – dem Arbeitgeber ist dieses Verhalten der meisten Beschäftigten bekannt. Er setzt i.d.R. auf diese Karte und spielt sie immer wieder aus.

Hiervon berichtet die Probandin Gesundheit CI (BR-Vorsitzende). Durch das vollschichtige Einspringen für erkrankte Beschäftigte aus der Freizeit heraus[318] entstehen regelmäßig Überstunden[319] oder Mehrarbeitsstunden (je nach vertraglich vereinbarter Arbeitszeit und tarifvertraglicher Definition):

> *„Die Überstunden kommen dadurch zu Stande, dass die Kollegen immer vollschichtig einspringen müssen, wenn Kollegen krank sind. Überstundenanordnungen sind grundsätzlich nur Krankheitsfälle. Angeblich ist die Krankheitsrate nicht höher als üblich. Aber die Überstundenanordnungen zeigen eigentlich etwas Anderes, und dadurch kumuliert das. Es kann nicht abgebaut werden, weil wenn da eine Kollegin im Urlaub ist oder Freizeitausgleich nimmt, dann muss der andere schon wieder einspringen."*[320]

Im Zusammenhang mit der Verantwortung, der einspringenden Beschäftigten für Kinder oder pflegebedürftige Angehörige, erweist sich diese Situation als sehr schwierig, da sie gezwungen sind, sich spontan eine Betreuung organisieren zu müssen.[321] (Kapitel 4.3.7 Vereinbarkeit und Arbeitszeit) Ein hohes Maß an zusätzlicher Belastung ist hier zu verzeichnen: viele zusätzliche Arbeitsstunden (Mehrarbeits- oder Überstunden), die Mühe eine Betreuungsmöglichkeit spontan zu organisieren, die Unterbrechung der Ausruhzeit in der Freizeit. Auf Dauer keine gute Grundlage, um Patientinnen und Patienten verantwortungsvoll zu pflegen, die aber durch den Gesetzgeber „gefördert" wird und offensichtlich gewollt ist.[322] Überlastungsanzeigen zu Stellen, die dem BR und dem AG zugehen, sind ein Mittel für die Beschäftigten, das Problem zu benennen und die Verantwortung für etwaige Arbeitsfehler an den AG abzugeben. Nicht zu vergessen ist, dass der BR bei der Anordnung von Überstunden gem. § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG (Beginn und Ende der Arbeitszeit[323]) mitbestimmungspflichtig ist.

Vermutlich sind müde und überlastete Beschäftigte (Pflegepersonal und Ärzte) irgendwann so am Ende, dass sie sich denken: „Eine Kandidatur für den BR kommt für mich nicht in Frage. Bitte nicht auch das noch." Sie könnten auch argumentieren: „Jetzt erst recht." Aber offensichtlich tun das nicht allzu viele Frauen, ansonsten stellte sich die Grundfrage der vorliegenden Arbeit gar nicht.

---

[318] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 213-214
[319] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 285-287
[320] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 285-291
[321] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 214-217
[322] **Hier liegt der Fehler im System (eine sehr verkürzte Darstellung): Durch das Gesundheitsmodernisierungsgesetz (Abrechung mittels Fallpauschalen) und die Basisfallwerte sind die Krankenhäuser gezwungen alle Einnahmen und Kosten direkt in Personalstellen umzurechnen, die ca. 60-80 % der Kosten in einem Krankenhaus ausmachen – sehr personalintensive Arbeit. Auch Tarifabschlüsse werden direkt in einzusparende Personalstellen umgerechnet. Personal wird immer weiter reduziert, die Arbeitsintensität für die Einzelne oder den Einzelnen wächst zunehmend. Die dünne Personaldecke führt dann dazu, dass immer mehr eingesprungen werden muss, moralischer Druck auf das Personal im Frei ausgeübt wird, um es zur Arbeit zu bewegen oder die Beschäftigten im Frei selbst das Erfordernis sehen, zur Arbeit zu gehen, um ihre Kolleginnen und Kollegen nicht „hängen zu lassen" und für die Patientinnen und Patienten da zu sein. Dieses Verhalten ist auf Dauer der Gesundheit abträglich und führt zu weiteren Krankheitsfällen und schlimmstenfalls zu Behandlungsfehlern. Pflegenotstand ist ein Begriff, der einem hierzu in der Presse immer wieder begegnet.**
[323] vgl. Däubler, W.; Kittner, M.; Klebe, Thomas; Hrsg. (2006); BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung und EBR-Gesetz, 10. Auflage, § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG, Rn. 86, S. 1378

Teilzeitbeschäftigung und Arbeitszeitreduzierung

Teilzeitbeschäftigung und Arbeitszeitreduzierung (Kapitel 4.3.7, Teilzeitarbeit) können auch Wege sein, um die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Privatleben, Familie, Kinderbetreuung oder/und Pflege besser zu ermöglichen und damit Frauen zu fördern. So berichtet eine Probandin (Energie CII, BR-Vorsitzende), dass eine Beschäftigte die Arbeitszeit reduzierte, um die Pflege einer oder eines Angehörigen gewährleisten zu können.[324] In diesem BR als auch im BR der Probandin Energie CI, BR-Vorsitzende, ist die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf kein Thema, das über gesetzliche Regelungen hinaus bearbeitet wird[325] obwohl mehrheitlich Frauen pflegen (Kapitel 4.1.4, Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflege). Diese zeitaufwendige belastende Arbeit könnte Frauen auch von einer Kandidatur abhalten. Sie müssten ihre Kräfte gut einteilen und Prioritäten setzen, welche dann ggf. eher auf die Pflege von Angehörigen entfallen.[326]

Der BR ist in der Frage zur Lage und Dauer der täglichen Arbeitszeit mitbestimmungspflichtig (§ 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG[327]) und er ist somit auch bei der Begleitung von Arbeitszeitverkürzungen und Teilzeitbeschäftigungen und für die konkrete Arbeitszeitverteilung zuständig.

Drei Probandinnen (Gesundheit BI, CI und CII) berichten über Teilzeitbeschäftigung und ihre Ausprägung im Betrieb. Eine Diskussion über Teilzeitbeschäftigung findet im Betrieb der Probandin Gesundheit BI (BR-Mitglied), statt:

> *„Ja, wir diskutieren schon des Öfteren über Teilzeitbeschäftigung, dass das immer noch auch gewährleistet werden sollte, könnte. Und in der Pflege ist es nicht ganz so. Da gibt es manchmal Widerstände. Und sind wir aber auch immer am Drehen und versuchen.“*[328]

Im Betrieb der Probandin Gesundheit CI (BR-Vorsitzende) gibt es…

> *„…einen sehr hohen Anteil an teilzeitbeschäftigten Frauen.“*[329]

Führungsposition und Teilzeitbeschäftigung

Wie verhält es sich mit dieser Kombination, geht das im Betrieb (hier: Stationsleitung im Krankenhaus)?

> *„Ja, das geht. Ja, […] da bin ich recht zufrieden mit. […] Am Anfang war das so, dass sie noch gesagt haben, Stationsleitung [kann man] nur werden […], wenn man vollzeitbeschäftigt ist. Aber seit […] gut zehn Jahren ist das Problem gelöst. Also, wir haben mehrere Stationsleitungen, die auch teilzeitbeschäftigt sind.“*[330]

[324] vgl. Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 410-411
[325] vgl. Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 266
[326] vgl. Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 405-420
[327] vgl. Däubler, W.; Kittner, M.; Klebe, Thomas; Hrsg. (2006); BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung und EBR-Gesetz, 10. Auflage, § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG, Rn. 85, S. 1377-1378
[328] Gesundheit BI, BR-Mitglied, Zeile 165-167
[329] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 197-198
[330] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 226-230

Sie werden nicht im Rahmen von Job-Sharing-Modellen organisiert, sondern die Stellen sind tatsächlich von einer Person in Teilzeit besetzt.[331] Im Betrieb, in dem Probandin Gesundheit AI (keine Kandidatur) beschäftigt ist, gilt es noch daran zu arbeiten, dass es als normal angesehen wird, dass eine Teamleitung in Teilzeit arbeitet:

> *„Also das, woran man hier arbeiten muss, in diesem Haus, das habe ich aber auch schon ein paar Mal gesagt, ist, dass die Teamleitungen genauso die Chance kriegen, wie alle anderen normalen Mitarbeiter, in Teilzeit zu arbeiten. […] Ohne irgendwelche blöden Voraussetzungen. Und dafür ist dieses Haus adäquat. Das macht es nämlich nicht, und obwohl sie meinen, sie seien fortschrittlich. Das tun sie nicht. Und das ist, finde ich, total hinterweltlich. Aber das hab ich der Pflegedirektorin auch schon ein paar Mal gesagt.“*[332]

Die Probandin Gesundheit CII (BR-Vorsitzende) gibt an, dass es viele Teilzeitbeschäftigte im mittleren Führungsbereich in ihrem Krankenhausbetrieb gibt:

> *„Also im mittleren Führungsbereich, würd' ich schon sagen, wir haben sehr viele Teilzeitbeschäftigte. Eben weil unser Betrieb zu 80 % auch aus […] Kolleginnen […] besteht und von daher wird viel Teilzeit angeboten.“*[333]

Der Anteil der Teilzeitbeschäftigten in einem schleswig-holsteinischen Stadtwerk (Energie CI, BR-Vorsitzende) ist sehr hoch:

> *„Du kannst fast gar nicht so viele Schreibtische aufstellen, wie du Teilzeitkräfte hast.“*[334]
>
> *„Das ist ja auch irgendwann mal problematisch und senkt natürlich die Bereitschaft über mehr nachzudenken.“*[335]

Zur Teilung von Stellen (Job-Sharing), gibt die Probandin Energie CI (BR-Vorsitzende) an, dass Frauen der Meinung sind, ihre Stelle wäre nicht teilbar:

> *„So aber [bei der] Teilbarkeit von Stellen gibt es jetzt erst Anfänge. Und witzigerweise von einer Person, die [beim] Aufstellen [des] Frauenförderprogramm[s … mit-]arbeiten soll. Die konnte sich das überhaupt nicht vorstellen. Auch ihre Stelle wäre überhaupt nicht teilbar, bis sie selber Mutter geworden ist. Und jetzt ist die Stelle geteilt. Das sind wirklich zwei, die sich eine Stelle teilen. Aber das hat eher noch, das ist eher noch die Unterzahl.“*[336]

Zur Teilung einer Meisterstelle sagt sie:

> *„Aber wenn es dann darum geht, sich darüber zu unterhalten ob du ne Meisterstelle teilen kannst, das geht ja gar nicht. Das ist so ja blumenstraußartig. Aber das ist notwendig, die ständige Auseinandersetzung mit dem Thema.“*[337]

Unterstützung von Frauen durch den BR

Nun sei noch gesagt, dass die besten Vorsätze und Frauenförderungsideen nichts nützen, wenn eine Frau keine Unterstützung erhält, wenn sie ein Problem mit der Intensität ihrer Arbeit hat, wie Probandin Energie AII (keine Kandidatur). Sie hat den BR in neun Jahren bereits zwei Mal auf ihre Arbeitssituation angesprochen und erhielt keine Unterstützung. Ihre Vermutung ist dahingehen, dass sie meint bzw. die Erfahrung gemacht hat, dass die Situati-

[331] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 231-239
[332] Gesundheit AI, keine Kandidatur, Zeile 113-121
[333] Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 133-135
[334] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 318-319
[335] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 320-321
[336] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 321-326
[337] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 295-297

on für sie dann besser gewesen wäre, wenn mehr Frauen im BR vertreten gewesen wären. Sie selbst wollte aber aus oben angeführten Gründen nicht kandidieren.[338] Und auch dann kann es passieren, dass eine Frau (BR-Mitglied) keine konkreten Ziele hat, die sie in die BR-Arbeit einbringen möchte,[339] was wohl auch zeigt, dass sie sich ggf. schon sehr mit Inhalten oder aber noch gar nicht damit beschäftigt hat.

Frauen belegen Frauenthemen

Eine Vermutung seitens der Autorin der vorliegenden Arbeit ist, dass es auch möglich wäre, dass Frauen sich aus Angst vor Vorurteilen ihnen gegenüber nicht darauf festlegen lassen, für Frauenthemen zu stehen, wie z.B. Probandin Energie CI (BR-Vorsitzende). Zunächst war sie einzige Betriebsrätin im BR und hat sich geweigert sich in die Frauenecke schieben zu lassen, auch in der Ausbildung (wollte nicht Maschineschreiben zu lernen), Frauenthemen haben für sie eine geringere Rolle gespielt, sie wollte keine „Lila-Latzhosen-Themen“[340] bearbeiten.[341] Diese Frau hat sich ganz bewusst dafür entschieden, sich nicht mit Frauenthemen auseinanderzusetzen – was sie heute als BR-Vorsitzende trotzdem tut, s.o. – sie wollte Expertin auf anderen Gebieten werden und sich nicht „abstempeln“ lassen:

> *„Bloß es ist sehr häufig der Hang, dass Frauen nur dieses Thema belegen. […] Oder von Männern auf dieses Thema, ‚[…] machst du Protokoll?“ verlagert werden. Und dagegen habe ich mich immer gewehrt. Na, deswegen habe ich auch früher nicht Frauenausschuss sondern Angestelltenausschuss gemacht.“*[342]

Im Prinzip hat diese Probandin das intuitiv oder aus Erfahrung gemacht, was Dianne Köster (2003) in Kapitel 3.1.2 (Förderung von Frauen im BR-Gremium) vorschlägt[343]. Sie hat sich auf frauenfremde „harte“ Themen gestürzt, sich dort vermutlich als Expertin eingebracht und sich damit einen Namen gemacht.

Umfang und Wirksamkeit von frauenspezifischen Förderungsmaßnahmen

Um den präzisen Umfang der frauenspezifischen Förderungsmaßnahmen feststellen zu können, wäre es sinnvoll die Frauenförderpläne der einzelnen BR, die einen erstellt haben, näher zu betrachten und zu analysieren. Das soll aber nicht Inhalt dieser Arbeit sein und könnte ggf. ein zukünftiges Forschungsthema sein.

Hier kann allerdings eine Aussage darüber gemacht werden, dass sich die BR mit dem Thema im Rahmen eines Frauenförderplanes z.T. sehr intensiv auseinandersetzen und ihm viel Zeit einräumten und sicherlich auch zukünftig einräumen werden, so z.B. Probandin

[338] vgl. Energie AII, keine Kandidatur, Zeile 116-125
[339] vgl. Energie BI, BR-Mitglied, Zeile 48
[340] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 401
[341] vgl. Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 385-401
[342] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 411-415
[343] vgl. Köster, D. (2003); Durchstarten statt durchwursteln – Kompetent im Betriebsrat S. 62

Energie CI, BR-Vorsitzende, die eineinhalb Jahre an einem Frauenförderplan mitarbeitete und weiteren Entwicklungsbedarf in diesem Bereich sieht.

Betriebliche Kindergärten oder vorgehaltene Kinderbetreuungsmöglichkeiten sind in den Betrieben, in denen die Probandinnen arbeiten, nur in einem Fall bzw. gar nicht vorhanden. Die BR haben sich für ein Kooperationsmodell, leider erfolglos eingesetzt und für besser zu den Arbeitszeiten passende Öffnungszeiten eingesetzt (leider ohne Erfolg). In einem Unternehmen ist die Nachfrage nach Kindergarten- bzw. -betreuungsplätzen so gering, dass die bisher vorgehaltenen Plätze nicht mehr angeboten werden. Aus der theoretischen Betrachtung in Kapitel 4.1.4 (Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit, Familie, Pflege und Privatleben) geht hervor, dass hier einer der Dreh- und Angelpunkte für die Erwerbstätigkeit und das Fortkommen von Frauen im Beruf zu finden ist. Bei diesem Thema sollten alle BR aktiv bleiben und weiterhin versuchen, Verbesserungen für erwerbstätige Mütter und Väter zu erreichen, indem sie mittels der Unterstützung eine Entlastung der Betroffenen organisieren, die dazu führen sollte, dass mehr Kraft in die Erwerbstätigkeit geleitet werden kann, was sich langfristig für alle Seiten auszahlt.

Teilzeitmodelle und Arbeitszeitreduzierung sind bei sehr vielen, der befragten Probandinnen, auf der Tagesordnung. Sie setzen sich sehr dafür ein, da die Teilzeitbeschäftigung insbesondere dann notwendig wird, wenn Eltern bzw. Mütter keine Kinderbetreuungsmöglichkeiten finden, die ihre Öffnungszeiten an den Arbeitszeiten orientieren. Ein Betrieb bietet ein Eltern-Kind-Zimmer für Fälle an, in denen die Kinderbetreuung spontan ausgefallen ist, damit die Eltern dennoch ihrer Erwerbsarbeit nachkommen können.[344]

Das Thema Frauen in Führungspositionen, Führung in Teilzeit und Job-Sharing, sind ebenfalls in einigen BR ein Thema für das sie sich einsetzen und in dem sie erfolgreich Ziele erreichen können. Hier arbeiten die BR und die Beschäftigten teilweise gegen eigene Zweifel – über eine Teilbarkeit von Stellen – und gegen Zweifel der Arbeitgeberseite an, hinsichtlich der Ausübung einer Führungsposition in Teilzeit im mittleren Management. Ein Thema, an dem noch lange gearbeitet werden muss, um mehr Erleichterungen für Frauen (Frauenförderung) und im Rahmen der Gleichstellung von Männern und Frauen zu erreichen. Allerdings müssen die Frauen auch ein Interesse an den Führungspositionen zeigen, wofür es vermutlich gilt Hemmnisse, z.B. in Form fehlender oder ungünstig terminierter Kinderbetreuungsmöglichkeiten (s.o.), zuvor auszuräumen, damit sie sich guten Gewissens und positiv gestimmt darauf einlassen können.

Weiterhin sollten die BR besonderes Augenmerk darauf legen, wenn Frauen Anfragen bezüglich ihrer Arbeitssituation an den BR richten und um Unterstützung bitten. Eine Sensibilität stünde ihnen insgesamt in diesem Bereich gut zu Gesicht. Selbst wenn im Rahmen dieser Befragung nur eine Frau, die nicht kandidierte, von einem Fall berichtete, in dem sie kei-

[344] vgl. Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 289-292

ne Unterstützung erhielt, so ist doch davon auszugehen, dass es eine hohe Ziffer an Frauen mit Problemen gibt, die ebenfalls nicht gehört und/oder nicht konsequent genug angegangen werden und sich somit keine Verbesserungen für die Betroffenen einstellen. Die Probandin selbst äußert die Vermutung, dass es anders hätte gewesen sein können, wenn mehr Frauen im BR vertreten gewesen wären, die sich dann ggf. dem Thema angenommen hätten. Hieraus ergibt sich eine endlose Spirale: wenige Frauen im BR nehmen sich nicht den Themen von Frauen an, was dazu führt, dass für sie keine Verbesserungen im beruflichen Alltag eintreten, was wiederum dazu führt, dass diese Frauen nicht für den BR kandidieren, da sie im beruflichen Alltag, z.B. durch Überstunden/Mehrarbeit, Arbeitsintensität etc. und im Privatleben, z.B. Kinderbetreuung, etc. so belastet sind, dass sie es als unmöglich ansehen, sich noch mehr Arbeit zuzumuten. So kommen wieder nicht mehr Frauen in den BR. Die Anzahl nimmt schlimmstenfalls noch ab. Kandidatinnen sind unauffindbar, lehnen dankend ab…und Männer besetzten ganz selbstverständlich die BR-Plätze und –Gremien und: sie behandeln ihre Themen, für die sie sensibilisiert sind. Das sind vermutlich keine Frauenthemen, weil die Betroffenheit nicht gegeben ist.

Frauen sind auch aufgerufen die Reproduktionsarbeit, die Kinderbetreuung, die Pflege und andere Aufgaben außerhalb ihres Berufslebens besser mit ihren Partnern und Ehemännern zu teilen, um sich mehr Freiraum zu verschaffen – Gleichstellung bitte auch hier. Diesen „Kampf“ und die Auseinandersetzungen, die das mit sich bringen mag, muss jede Frau für sich alleine angehen. Auch ein Ansatzpunkt, der zu mehr Frauen im BR führen kann.

Dennoch stellte sich in der Befragung heraus, dass Frauen nicht zwingend Frauenthemen für sich in den BR-Arbeitsmittelpunkt stellen, um Geschlechterrollenstereotypen und einem „abgestempelt werden“ als sog. „FrauenFrau“ oder „Lila-Latzhosen-Themen-Bearbeiterin“ aus dem Weg zu gehen, so eine Probandin (Energie CI, BR-Vorsitzende).

Neben dem, dass Frauen empfohlen wird, sich für frauenuntypische „harten“ Themen, wie dem Wirtschaftsausschuss, die Initiative zu ergreifen und sich einzusetzen, gilt es dennoch die Frauenthemen nicht zu vernachlässigen – wer sollte sie bearbeiten, wenn nicht eine Frau, die Expertin ist für ihre eigenen Belange? Es heißt, Betroffene sollen zu Expertinnen und Experten gemacht werden – Frauen sind Expertinnen für ihre Belange, nun müssen sie dieses Expertenwissen nur noch anbringen, im BR-Gremium, wo sonst? Frauen sollen nicht für Ruhe im BR-Gremien sorgen, sondern für sich und ihre Kolleginnen kämpfen und arbeiten, auch wenn das für sie persönlich zu negativen sozialen Sanktionen[345] (Bosch, 1997) führen kann. Sie müssen versuchen sich für sich und ihre Nachfolgerinnen durchzusetzen.

[345] vgl. Bosch, A.; Müller-Jentsch, W., Hrsg. (1997); Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität, S. 118-119

9.7 Work-Life-Balance: mit und ohne BR-Arbeit

Die Vereinbarkeit von Familie, Privatleben und Beruf ist auch für die, z.T. in Vollfreistellung, ehrenamtlich im BR aktiven Frauen eine immerwährende Herausforderung, der sie sich stellen müssen, weil sie sich bewusst dafür entschieden haben, ihr Berufsleben so zu gestalten.

Auch potenzielle Kandidatinnen, die z.T. aus Vereinbarkeitsgründen nicht den Weg zur Kandidatur und in den BR fanden, müssen sich täglich mit der Frage der Prioritätensetzung befassen.

Für beide Personengruppen spielen die individuelle Arbeitszeit, die Arbeitsintensität inkl. etwaiger Reisetätigkeit und die Freistellungsmöglichkeiten eine bedeutende Rolle.

Hierzu haben die Probandinnen Aussagen gemacht, die im Folgenden dargestellt werden.

Vereinbarkeit von BR-Tätigkeit, Beruf und Privatleben, Familie

Wie oben dargestellt, stellen die Frauen, die im BR Mitglied oder Vorsitzende sind, als auch die Frauen, die keine Kandidatur anstrebten, durchweg hohe Ansprüche an ihre Tätigkeit (so sie davon berichteten) und zeigen ein hohes Maß an Einsatz – sie wollen es richtig gut machen, gesteckte Ziele erreichen, etwas bewegen.

Allerdings möchten sie dabei im beruflichen als auch im Privatleben handlungsmächtig sein – beide Lebensbereiche erfüllend ausgestalten. Einklang der Bereiche ist ein Ziel.[346] Diese „reflexive Karriereorientierung“ lässt sich einmal besser und ein anderes Mal weniger gut umsetzen. Sie kann bei Führungskräften dazu führen, dass diese unfreiwillig und zugleich freiwillig aus der Karriere aussteigen – bei BR-Mitglieder kann sie dazu führen, dass sie keine Führungsposition anstreben, diese nur für eine bestimmte Zeit ausfüllen möchten oder aber gar nicht erst kandidieren.

Allen drei Kandidatinnengruppen äußerten sich hierzu. Zunächst nun zu den Probandinnen, die von einer Kandidatur für den BR im Jahr 2010 Abstand nahmen.

Probandin Gesundheit AI berichtet, dass die Verantwortung für Haus, zwei Kinder, Hund, Garten und Teamleitung sie von der Kandidatur abhielt.[347] Beruflich betrachtet kommt sie zu dem Schluss, dass in der Abteilung Personalmangel an der Tagesordnung ist, und sie sich dadurch und durch ihre in Teilzeit (30 Stunden/Woche) ausgeübte Teamleitungsstelle davon abhalten lässt, dort eine BR-„Auszeit“ zu nehmen:

> *„Das liegt aber einfach daran, dass wir zu wenig sind. Das ist das Problem.“*[348]

Privat ist es ihr aufgrund der familiären Verpflichtungen, z.B. Kontrolle der Schularbeiten der Kinder, Hund ausführen, Essen kochen, Hausarbeit[349], nicht möglich eine BR-Tätigkeit mit ihren anderen Aufgaben zu vereinbaren obwohl…

[346] vgl. Fahrenholz, A.; Meißner, H. (2003); Betriebliche Gleichstellungspolitik, S. 22
[347] vgl. Gesundheit AI, keine Kandidatur, Zeile 05-06
[348] Gesundheit AI, keine Kandidatur, Zeile 48-49

„…das Meiste passiert sowieso am Wochenende“[350].

Ihr Mann, der ebenfalls in einer Führungsposition ist, sie unterstützt. Aus Erfahrung weiß sie, dass die Vereinbarung einer BR-Mitgliedschaft mit der beruflichen Tätigkeit und den privaten Verpflichtungen ein…

„permanentes Gehetze“[351]

ist. Die Probandin ist offensichtlich nicht bereit, den Preis eines allein gelassenen und nicht so guten schulischen Leistungen erbringenden Schulkindes, und den Preis der eigenen und familiären Unruhe durch den permanenten Zeitdruck für die BR-Mitgliedschaft, zu zahlen.

Der Nachholbedarf im Privatleben[352] und die Umsetzung des Gelernten aus dem einjährigen Leitungskurs[353], den die Probandin Gesundheit AII (keine Kandidatur) gerade fertig besucht und erfolgreich bestanden hatte, machten eine Vereinbarkeit mit der BR-Arbeit für sie unmöglich.

Privat muss sich Probandin Gesundheit AIII (keine Kandidatur) als Alleinerziehende mit einem Kind „durchboxen“.[354] Beruflich ist die Arbeitsintensität der Frau sehr hoch und sie erfährt keine Unterstützung durch den BR oder ihren Chef, was sehr belastend für sie ist. Die Probandin würde gerne privat wie beruflich etwas mehr zur Ruhe kommen.[355]

Die Probandinnen AI bis AIII aus der Energiewirtschaft gaben ebenfalls Antworten auf die ihnen gestellte Frage.

Energie AI (keine Kandidatur) würde sich in der Rolle der Interessenvertreterin nicht wohl fühlen[356], sagt einerseits, dass es nichts mit ihrer privaten Situation zu tun habe, dass sie nicht kandidiere[357] und andererseits gibt sie an, dass BR-Arbeit aus ihrer Sicht Kampf und Ärger bedeutet, den sie nicht möchte.[358] Es würde ihr den Schlaf rauben und sie möchte ihren Frieden und ihre Ruhe in ihrem Leben haben.[359] Zu einem Vereinbarkeitsproblem mit ihrem Berufsleben und einer möglichen BR-Tätigkeit sagt die Frau nichts.

Anders Probandin Energie AII, die in ihrer Begründung gegen eine Kandidatur in erster Linie auf ein Vereinbarkeitsproblem zwischen BR-Tätigkeit und Beruf abzielt:

„Und wenn ich kandidiert hätte, und eventuell in den Betriebsrat gewählt wäre, dann hätte ich das zeitlich gar nicht vereinbaren können.“[360]

Sieht, wie zeitintensiv die BR-Arbeit ist, bei einer Kollegin.[361]

---

[349] vgl. Gesundheit AI, keine Kandidatur, Zeile 64-68
[350] Gesundheit AI, keine Kandidatur, Zeile 68-69
[351] Gesundheit AI, keine Kandidatur, Zeile 84
[352] vgl. Gesundheit AII, keine Kandidatur, Zeile 33-43
[353] vgl. Gesundheit AII, keine Kandidatur, Zeile 04-12
[354] vgl. Gesundheit AIII, keine Kandidatur, Zeile 43-44
[355] vgl. Gesundheit AIII, keine Kandidatur, Zeile 39-40
[356] vgl. Energie AI, keine Kandidatur, Zeile 30-36
[357] vgl. Energie AI, keine Kandidatur, Zeile 37-38
[358] vgl. Energie AI, keine Kandidatur, Zeile 206-207
[359] vgl. Energie AI, keine Kandidatur, Zeile 228-230
[360] Energie AII, keine Kandidatur, Zeile 07-08
[361] vgl. Energie AII, keine Kandidatur, Zeile 09-10

„Wir haben eben auch eine Kollegin gehabt, die auch im Betriebsrat war, und die hat sich aber auch nicht wieder aufstellen lassen.“[362]

Eine für eine Kandidatur notwendige Arbeitsentlastung erfolgt nicht.[363]

Wenn die berufliche Situation anders gewesen wäre, hätte die Probandin Energie AIII kandidiert.[364] Sie sieht keine Vereinbarkeitsmöglichkeit ihrer arbeitsvertraglich geschuldeten Arbeit und der BR-Tätigkeit.[365] Eine Entlastung hätte man bei einer Kandidatur und einer Wahl der Frau nicht organisiert.[366]

Ihre Arbeit nimmt durch einen Bereitschaftsdienst einen großen Teil ihrer privaten Zeit in Anspruch, da es nicht planbare Einsätze[367] in technischen Anlagen, sog. Störungen[368], gibt. Sie kann den Kopf nicht mehr frei bekommen.[369] Ihr Mann hätte sie bei einer Kandidatur unterstützt[370]:

„…nein, kandidier doch.“[371]

Weitere Argumente und Erfahrungswerte, die Probandinnen gegenüber geäußert oder von ihnen erlebt wurden sind:

- *„…ich schaffe das privat nicht…“*[372]:
  Familie, Beruf und Ehrenamt können nicht „unter einen Hut“ gebracht werden[373]
- Nach meinem Examen möchte ich mein Wissen zunächst anbringen und verfestigen und stehe daher nicht für den BR zur Verfügung.[374]
- Es hapert dann daran, sich neben der normalen Arbeitszeit und den Aufgaben, die „frau“ hat, sich darum zu kümmern und sich dafür einzusetzen, obwohl die Frauen Defizite in den Arbeitsbedingungen feststellen.[375]; Zeitprobleme und somit Vereinbarkeitsprobleme von Familie und Beruf[376]; Es ist für Frauen häufig schwierig sich Zeit „frei zu schaufeln“[377] und BR-Arbeit ist „zeitaufwändig“.[378]
- Engagement eingestellt wegen kleiner Kinder, hat sich nach ihrer Rückkehr auch nicht wieder aufstellen lassen.[379]

„Hat die Betriebsratstätigkeit Einfluss auf Ihre Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder falls Sie keine Familie haben, Ihre persönliche Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf?“ war die Fragestellung für die zwei Probandinnen aus dem Krankenhausbereich und der Energiewirt-

[362] Energie AII, keine Kandidatur, Zeile 19-20
[363] vgl. Energie AII, keine Kandidatur, Zeile 71-72, 79
[364] vgl. Energie AIII, keine Kandidatur, Zeile 23-25
[365] vgl. Energie AIII, keine Kandidatur, Zeile 06
[366] vgl. Energie AIII, keine Kandidatur, Zeile 68-69
[367] vgl. Energie AIII, keine Kandidatur, Zeile 39-42
[368] vgl. Energie AIII, keine Kandidatur, Zeile 53
[369] vgl. Energie AIII, keine Kandidatur, Zeile 28-30
[370] vgl. Energie AIII, keine Kandidatur, Zeile 33-34
[371] Energie AIII, keine Kandidatur, Zeile 34
[372] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 327
[373] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 328
[374] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 343-344
[375] vgl. Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 396-398
[376] vgl. Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 264-266
[377] vgl. Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 318
[378] vgl. Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 319
[379] vgl. Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 41-42

schaft, die als BR-Mitglieder neben ihrer beruflichen arbeitsvertraglich zu leistenden Tätigkeit ehrenamtlich im BR tätig sind.

Probandin Energie BI (BR-Mitglied) sagt:

> *„Die Sitzung geht meistens länger, aber, ich sag mal, da ich zu Hause den Rücken frei habe, gibt's da kein Problem. […] Aber, ich sag mal, als die [die Kinder] noch kleiner waren, also mein Mann ist in Frührente und hatte nur so einen, ich sag mal ja, 3-Stunden-Job am Tag vormittags, und von daher hat er sich immer um die Kinder gekümmert. Also, das war alles problemlos."*[380]

Sie hat anscheinend keine Vereinbarkeitsprobleme, da sie volle Rückendeckung und Unterstützung durch ihren Mann erfährt.

Die Probandin Gesundheit BI hat beruflich keine Nachteile durch ihre BR-Tätigkeit. Ihre Chefs akzeptieren ihre BR-Einsätze.[381] Für ihr Privatleben stellt sie fest, dass die Familie darunter leidet, dass im Dienstplan geplante Wochenenddienste, Bereitschaftsdienste und Nachtschichten mit der BR-Arbeit als auch dem privaten Leben vereinbart werden müssen. Die Probandin nimmt die Inhalte aus ihrer Arbeit mit auf den längeren Heimweg.[382] Hier erarbeitet sie (Spontan-)Lösungen, und denkt zuhause nicht über die BR-Arbeit, aber über ihre normale Arbeit, nach.[383]

> *„Aber ehm und nach Hause? Sicher sind auch einige Sachen, die wir diskutiert haben dann vielleicht, wo ich dann noch mal ein bisschen so drüber nachdenke, wenn ich auf dem Nach-Hause-Weg bin und dann nachher mir so meine Gedanken mache. Also ich gehe nicht da oben raus und dann ist das für mich abgeschlossen."*[384]

Sie kann gut damit leben, dass es so ist, wie es ist. Aus dem beruflichen Bereich bringt sie echte Probleme mit nach Hause, über die sie sich wirkliche Gedanken macht. Die BR-Arbeit spielt dabei eine geringere Rolle.[385]

Auch den interviewten BR-Vorsitzenden wurde die o.g. Frage gestellt ergänzt durch die Fragestellung, ob sie in der Lage sind das Privat- und das Berufsleben strickt zu trennen – auch gedanklich nach Feierabend. Die Probandinnen äußern sehr genau, wie sie mit ihrer Situation umgehen und was ihnen zu schaffen macht. Da die vier BR-Vorsitzenden, in der vollen Freistellung sind, erübrigt sich die Frage nach der Vereinbarkeit von arbeitsvertraglich geschuldeter Tätigkeit und dem BR-Amt.

Probandin Gesundheit CI (BR-Vorsitzende) wäre die nächste auf der Jahres- bzw. Beförderungsliste ihres Krankenhauses gewesen. Sie aber entschied sich, ihre Arbeitskraft in die Interessenvertretung zu investieren (damals noch PR)[386], mit dem grundlegenden Ziel die Arbeitsbedingungen im Krankenhaus zu verbessern. Sie steckte beruflich zurück, um eine

[380] Gesundheit BI, BR-Mitglied, Zeile 105-112
[381] vgl. Gesundheit BI, BR-Mitglied, Zeile 107-114
[382] vgl. Gesundheit BI, BR-Mitglied, Zeile 132-141
[383] vgl. Gesundheit BI, BR-Mitglied, Zeile 155-159
[384] Gesundheit BI, BR-Mitglied, Zeile 144-148
[385] vgl. Gesundheit BI, BR-Mitglied, Zeile 144-159
[386] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 26-29

moralisch unverwerfliche und altruistische Aufgabe zu übernehmen – nahm Nachteile in Kauf.

Das Privatleben der Probandin kann nicht strickt vom der BR-Aufgabe getrennt werden:

> *„Man kann sich schlecht abgrenzen, weil man sich von der Struktur her verpflichtet fühlt und gerne eine gewisse dienende Rolle einnimmt.“*[387]

Sie nimmt gelegentlich BR-Arbeit mit nach Hause und erledigt sie dort:

> *„Und wenn etwas Belastendes ist, wie Kündigungsverfahren etc., und ich schaffe das hier arbeitstechnisch nicht hier während meiner Arbeitszeit, dann mache ich das auch teilweise zuhause.“*[388]

Ihren Kolleginnen und Kollegen, deren Interessen sie vertritt, bietet sie einen besonderen Service an: sie dürfen sie im Notfall zuhause in ihrer Freizeit anrufen.[389] Wenn jemand aus dem Krankenhaus anruft, weil er oder sie einen „Notfall“ für sich attestiert hat, dann stört das mal mehr und mal weniger im Privatleben.[390] Von ihrem Partner wird die BR-Vorsitzende dabei grundlegend unterstützt.[391]

Gesundheit CII ist eine BR-Vorsitzende, die sehr viele Gedanken mit nach Hause und dann wieder – bewegt und bearbeitet – mit zur Arbeit nimmt:

> *„Ja, sehr viele Dinge nehme ich mit nach Hause und dann sitze ich oft, oder fällt mir dies und jenes ein, und greife dann zu Klebchen [Klebezettel/Post-it], die dann am nächsten Morgen wieder in das Büro wandern.“*[392]

Somit findet eine strickte Trennung beider Bereiche definitiv nicht statt. Um alles zeittechnisch organisiert zu bekommen, kann sie auf die Unterstützung ihres Mannes bauen. Dennoch beschreibt sie die BR-Arbeit als großen Aufwand, in den man viel Zeit und, wie beschrieben, Gedanken, investiert.[393] Dazu kommt noch, dass die Arbeit im BR-Büro und mit den Beschäftigten im Krankenhaus inhaltlich belastend für die Frau ist:

> *„Mir geht das ja selber so, dass ich mich oft als Mülleimer fühle und die Müllabfuhr kommt nicht vorbei.“*[394]

Die BR-Vorsitzende Energie CI kann Freizeit und Privatleben nicht von ihrem beruflichen Leben im BR trennen. Sie gibt an, dass es sich bei der Arbeit im BR um eine konfliktträchtige Aufgabe handelt, bei der sie buchstäblich zwischen den Stühlen sitzt:

> *„…wer Betriebsratsarbeit macht, weiß eigentlich, dass man es nicht machen kann, wenn man das hofft, das einem einer ständig auf die Schulter klopft und sagt ‚Das hast du gut gemacht‘, sondern es ist immer eine konfliktträchtige Arbeit…“*[395]

Auf die Frage, ob sie sich wieder aufstellen lassen würde gibt sie die folgende Antwort:

> *„Also, es ist jedes Mal (.) aber auch zwischendurch, gerade, wenn du in der Freistellung bist, immer wieder die Frage ‚Willst Du das noch machen?‘. Das ist eigentlich bei mir ne Frage, die ich mir häufiger stelle. Besonders wenn, ich sag mal, die Belastung, nervig,*

[387] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 243
[388] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 247-249
[389] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 251-253
[390] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 259-266
[391] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 268
[392] Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 138-140
[393] vgl. Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 146-149
[394] Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 205-206
[395] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 168-171

mental dieser Stress, also das Frustthemen sind, oder wenn es einfach zuviel ist. Also das, wenn man sich fragt, wo bleibt eigentlich das Private. Da kommt eigentlich die Frage immer wieder hoch.“[396]

Als Symptome aufgrund dieser Belastungen kennt sie Schlafstörungen und die Antriebslosigkeit für das Tun anderer Dinge.[397] Dann sagt sie:

„‘Ach Mensch, das Leben könnte auch viel einfacher sein von 7:00 bis 16:00 Uhr mit einem anderen Job. Aber wenn du dich immer wieder fragst ‚Welchen Job würdest Du dann machen?‘ und dann sag ich ‚Das ist doch eigentlich genau der Job, den du machen willst‘“[398]

Lob und Motivation bleiben häufig aus:

„So und da muss man natürlich seine Motivation aus den gelegentlich netten Worten ziehen, das muss man dann lernen. Das habe ich manchmal ganz gut gelernt und manchmal funktionierts eben nicht. Und das ist sehr unterschiedlich.“[399]

Die Probandin versucht intensiv Hobbys und Freundschaften zu pflegen, spielt mit Freundinnen Spiele, geht kegeln und stellt fest, dass sie zu wenig Sport treibt.[400] Und dennoch handelt es sich um die Arbeit, die die Probandin sich immer gewünscht hat.[401]

Auch die letzte der vier interviewten BR-Vorsitzenden (Energie CII) kann die BR-Arbeit nicht vom Privatleben trennen – es gibt Anrufe in der Freizeit[402]:

„Die Leute wissen ja, die rufen auch wirklich nur an, wenn es eben nach Feierabend notwendig ist. Das klappt ganz gut.“[403]

Gedanklich versucht sie beide Bereiche zu trennen. Die Probandin lebt alleine. Sie kann sich ihre Zeit daher einteilen. Es gibt manchmal Probleme, dabei die Hausarbeit zu erledigen.[404] Sie muss sich sehr darum bemühen einen regelmäßigen privaten Termin einzutakten, da bei ihr viele Dienstreisen im Kalender stehen:[405]

„Na weil, aufgrund dieser ganzen zeitlichen Belastung und Reiserei, denk ich mal, ist das keine Sache, die man, was weiß ich, 30 Jahre macht.“[406]

Die Frauen, die nicht für die BR-Wahl 2010 kandidierten, taten dieses in erster Linie nicht weil sie entweder

- durch die hohe Arbeitsintensität an ihrem Arbeitsplatz so überlastet waren und sicher waren keine Entlastung zu erfahren, oder
- eine Vereinbarkeit mit ihrem Privatleben nicht als möglich ansahen oder wünschten.

Das heißt auch, dass sie den Zeitaufwand und die Intensität der BR-Arbeit für sich als hoch einschätzten, was vermutlich auf Erfahrungswerte zurückgeht. Diese Probandinnen erlebten und erleben, wie viel ein BR-Mitglied oder eine Vorsitzende leistet, wie viel Zeit und Kraft das

[396] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 219-224
[397] vgl. Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 165-175
[398] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 179-182
[399] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 175-178
[400] vgl. Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 186-190
[401] vgl. Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 226-228
[402] vgl. Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 178-179
[403] Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 181-183
[404] Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 188-190
[405] vgl. Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 190-194
[406] Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 225-226

kostet und wissen oder schließen daraus, dass das bei ihnen zu kurz kommende Familien- oder Privatleben dann noch mehr leiden würde.

Die BR-Mitglieder beschreiben, dass sie Vereinbarkeitsprobleme bei dem Zusammenspiel von Schichtplänen, BR-Arbeit und Zeit mit der Familie hätten und dass sich die BR-Arbeit und die Erwerbstätigkeit nur vereinbaren ließen, weil der Partner zuhause die Familienaufgaben mit übernehme. Zur beruflichen Vereinbarkeit stellt eine Probandin fest, dass sie keine Nachteile erleidet und ihre Tätigkeit im BR akzeptiert wird. Sie nimmt gedanklich Aufgaben mit nach Hause und arbeitet sie auf dem Heimweg gelegentlich ab.

Tatsächliche Arbeit nehmen sich die BR-Vorsitzenden mit nach hause, wenn sie sich nach Feierabend anrufen lassen (als Service für die Beschäftigten) oder Fälle tatsächlich abarbeiten. Gedanklich wird auch Arbeit mitgenommen und zuhause abgearbeitet – die Ergebnisse wandern am Folgetag wieder ins Büro. Eine Dauerbelastung. Viele Dienstreisen, Konflikte, die Arbeitsintensität, Motivationslöcher, unregelmäßige Arbeitszeiten, Schlafstörungen und Antriebslosigkeit gepaart mit wenig Sport und der Kraftanstrengung Hobbys und Freundschaften zu pflegen, tun ihr Übriges. Keine leichte Aufgabe. Dennoch sagt eine von ihnen, dass es keine Aufgabe gebe, die sie lieber machen würde. Andere sagen, sie müssten noch genau an der Stelle an Bord bleiben, um noch möglichst viel bewegen und erreichen zu können. Bei aller Belastung und allen Schwierigkeiten, erleben sie diese Arbeit als Herausforderung, die ihnen sicherlich mal weniger und mal mehr Freude bereitet, aber die sie immer als sehr wichtig empfinden.

Ein Vereinbarkeitsproblem zwischen der arbeitsvertraglich geschuldeten Tätigkeit und der BR-Arbeit fällt bei den BR-Vorsitzenden weg, da sie alle in der vollen Freistellung sind.

Konfliktscheue

Wenn die Arbeitsbelastung sehr hoch ist und wenn „frau“ (fast) immer perfekt arbeiten und agieren möchte oder meint dies zu müssen, dann kann das dazu führen, dass die Kraft sich für sich und andere einzusetzen, schwindet und Harmoniebedürftigkeit und Konfliktscheue zu Tage treten. Sie gehen Konflikten dann eher aus dem Weg, neigen zu einer Opferhaltung, da sie denken, die Situation nicht verändern zu können.[407] (Westerholt, 1998) (Kapitel 4.1.1, Selbstmarketing und gedankliche Barrieren) Dabei könnten sie das vermutlich, wenn sie nicht aufgrund von psychischem Druck den Weg aus den Augen verloren hätten. Kein guter oder gar kein Einstieg in eine Extrarolle wie eine BR-Kandidatur, eine BR-Mitgliedschaft oder, wenn sie denn so weit kommt, einen BR-Vorsitz. Aber wie ist es bei den Probandinnen um die Konfliktscheue oder den Mut zu sagen „Jetzt erst recht!“ bestellt? (Kapitel 4.1.6, Extrarollenverhalten und Betriebsratstätigkeit)

[407] vgl. Westerholt, B. (1998); Frauen können führen – Mut zur Karriere, S. 44-45

Probandin Gesundheit AIII (keine Kandidatur) hat Angst bei jemandem anzuecken[408] – sie wirkte auch im Interview eher unsicher und ängstlich[409]. Sie leidet unter eine hohen Arbeitsbelastung, ist alleinerziehend und muss sich beruflich und privat „durchboxen", hat wenig Ruhe.

BR-Arbeit bedeutet für Probandin Energie AI (keine Kandidatur) Kampf und Ärger, den sie nicht möchte.[410] Sie muss den Ärger nicht suchen.[411] Durchschlafen, Frieden und Ruhe sind ihr äußerst wichtig.[412]

> *„Ich fühl mich nicht wohl in diesem Bereich."*[413]
>
> *„Ich möchte das nicht."*[414]
>
> *„Das stört den Hausfrieden, das stört den eigenen Frieden, das stört den eigenen Schlaf, sag ich mal."*[415]
>
> *„Aber diese Art der Anstrengung, wäre für mich eine Anstrengung, mit der ich ganz schwer leben könnte."*[416]

Sie würde sich nur im BR für sich und andere einsetzen, wenn es keinen andere Weg und massive Probleme gebe, dann wäre sie bereit den hohen Preis des Unfriedens, der Schlafstörungen und der Anstrengungen zu zahlen.[417]

Probandin Energie AIII (keine Kandidatur) gibt an, dass ihr Chef sehr unter die Gürtellinie schlägt[418] und sie dennoch kandidiert hätte, wenn ihre berufliche Situation anders gewesen wäre.[419] Sie wirkt nicht konfliktscheu.

Die „Zusammenarbeit" mit dem Arbeitgeber wird von der Probandin Energie BI als nicht konfliktfrei beschrieben.[420] Problematisch ist z.B. dass er sich nicht an Absprachen hält und das Gegenteil von dem umsetzt, was verabredet wurde. Es ist davon auszugehen, dass die Frau nicht konfliktscheu ist, da sie BR-Mitglied ist. Möglicherweise werden diese Probleme potenziellen Kandidatinnen im Unternehmen bekannt, die dadurch von einer Kandidatur absehen, da sie eher zu den konfliktscheueren Personen zählen.

Die BR-Vorsitzende (Gesundheit CII) macht deutlich, dass das Arbeiten mit dem Arbeitgeber sich manches Mal schwierig gestaltet:

> *„Und wenn du dann an die Kandidatur denkst, also dass Du hier nur Kandidaten werben willst, denke ich, ist dem einen oder anderen sicherlich auch bekannt ‚Wann gehe ich zum Betriebsrat? Nicht weil ich mich so freue oder sowas, sondern weil ich eigentlich Probleme habe und die gelöst wissen will'."*[421]

---

[408] vgl. Gesundheit AIII, keine Kandidatur, Zeile 10
[409] vgl. Gesundheit AIII, keine Kandidatur, Zeile 11
[410] vgl. Energie AI, keine Kandidatur, Zeile 206-207
[411] vgl. Energie AI, keine Kandidatur, Zeile 212-215
[412] vgl. Energie AI, keine Kandidatur, Zeile 228-230
[413] Energie AI, keine Kandidatur, Zeile 29
[414] Energie AI, keine Kandidatur, Zeile 47
[415] Energie AI, keine Kandidatur, Zeile 207-208
[416] Energie AI, keine Kandidatur, Zeile 211-212
[417] vgl. Energie AI, keine Kandidatur, Zeile 241-248
[418] vgl. Energie AIII, keine Kandidatur, Zeile 13-14
[419] vgl. Energie AIII, keine Kandidatur, Zeile 23-25
[420] vgl. Energie AIII, keine Kandidatur, Zeile 64-81
[421] Gesundheit CII, *207-211*

Probandin Energie CII beschreibt sehr genau, was Frauen ihrem Vernehmen nach davon abhält zu kandidieren: Es sind die „Grabenkämpfe“[422]:

> *„Und das man, wie hab ich das denn damals genannt, taktieren muss, genau. Also das, und eine Frau, die ich durchaus auch für total geeignet halten würde, Betriebsratsarbeit zu machen, das fand die empörend, ‚Das geht gar nicht, so taktieren‘. Und das hatte was für sie mit, was von Klüngelei oder irgendwie sowas. Und für die ist das ein Grund, in so einem Gremium nicht mit zu arbeiten. Die würde wahrscheinlich auch nicht in die Politik mitgehen oder sonstwas. Aber das ist auch so ein Grund, den fand ich irgendwie doch recht außergewöhnlich. Das also im Grunde genommen, ist ein Zeichen, dass sie mit Machtspielen, ist zu viel gesagt, aber mit ja Machtausüben und Mehrheitensammeln und sowas, dass sie da ein Problem mit hat. So und das finde ich, ist auch typisch weiblich. […] Nee, eigentlich nur bei dieser speziellen Kollegin.“*[423]

Die Probandin äußert die Vermutung, die sicherlich auf ihren langjährigen Erfahrungen als BR-Mitglied fußen, dass Frauen im Gegensatz zu Männern ein Problem damit haben, über Sachverhalte zu diskutieren und zu taktieren, sich Mehrheiten zu verschaffen und diese vorzubereiten.[424]

> *„Und sehen dabei aber nicht, dass sie Einfluss nehmen können auf bestimmte Dinge. Ich glaube, das ist Frauen auch gar nicht so wichtig, so nach dem Motto ‚Lass mich mit dem Kram in Ruhe, du.‘“*[425]

Sie unterstellt Konfliktscheue und meint, dass es den Frauen wichtiger sei, ihre Ruhe zu haben für Haushalt und Familie und nicht kämpfen zu müssen.[426]

Bezogen auf den BR, wäre der Weg für eine Frau in eine Führungsposition in der Privatwirtschaft, vor dem Hintergrund der vorliegenden Arbeit, gleich zu setzen mit der BR-Kandidatur und dann nach der Wahl mit der BR-Arbeit und somit mit einer Mitgliedschaft im BR für eine potenzielle Kandidatin.

Barbara Schneider (2007) untermauert diese Wahrnehmung der Probandin Energie CII (BR-Vorsitzende) durch ihr Forschungsergebnis im Führungskräftebereich, indem sie sagt, dass fehlendes Interesse von Frauen, sich an karriereförderlichen Machtspielen zu beteiligen[427] ein Problem für Frauen auf dem Weg in eine Führungsposition darstellt.[428]

Arbeitszeit: Überstunden, ungünstige Arbeitszeiten, Teilzeitbeschäftigung

Frauen sind seltener bereit, den aus ihrer Sicht hohen Preis eines immensen zeitlichen Einsatzes für eine Karriere im Topmanagement zahlen zu wollen, als Männer. Frauen bringen nicht die Opfer, z.B. in Form von Zeitaufwand, die eine Managementposition beansprucht.[429] (Schneider, 2007; Günther und Gerstenmaier, 2005)

---

[422] Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 249
[423] Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile *249-260*
[424] vgl. Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 380-385
[425] Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile *383-385*
[426] vgl. Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 388-391
[427] **Platz 5 von 14 Items**
[428] vgl. Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 93, Abbildung 13
[429] vgl. Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 169; Günther, S.; Gerstenmaier, J. Ludwig-Maximilians-Universtität (LMU), Hrsg. (2005); Führungsfrauen im Management: Erfolgsmerkmale und Barrieren ihrer

Das kann auch dazu führen, dass aus zeitlichen Gründen auf eine eigene Familie verzichtet werden muss, den Frauen aber vermutlich immer in Form von Zeitknappheit für die eignen Belange zu zahlen bereit sind.[430] (Wippermann, 2009)

So sieht, sehr kurz gefasst, das Ergebnis zum Thema lange Arbeitszeiten/Überstunden im Führungskräftebereich aus. Ungünstige Arbeitszeiten sind z.B. durch überlange Arbeitszeiten und die weitverbreitete Präsenzkultur an der Tagesordnung. Teilzeitbeschäftigung in Führungspositionen ist eher eine Seltenheit. Es passt nicht in die Norm der Präsenzkultur. (Kapitel 4.3.7, Präsenzkultur/Arbeitszeit)

Wie stellen sich die Arbeitszeiten im betriebsrätlichen Rahmen dar?

Probandin Energie BI (BR-Mitglied, teilzeitbeschäftigt) gleicht längere Sitzungszeiten[431] und außerhalb ihrer Arbeitszeiten liegende BR-Tätigkeitszeiten mit Freizeitausgleich und Arbeitszeitverschiebungen aus. Sie kann dieses so organisieren, wie sie möchte:

> *„Es ist nach Lust und Laune. Ich sag mal jetzt letzten Freitag hatte ich zum Beispiel frei. Vorhin habe ich zweieinhalb Stunden vormittags Pause gemacht, weil wie einen neuen Hund zu Hause haben und dieses Mal keiner da war, der sich drum kümmern konnte. ((lacht)) Ja also und von daher feiere ich eigentlich immer so mal ab.“*[432]

Solche spontanen Freiräume kann Probandin Gesundheit BI (BR-Mitglied, vollzeitbeschäftigt) nicht eben mal so in ihren Dienstplan, der einem Drei-Schicht-System im Krankenhaus unterliegt, eintakten. Selbst BR-Sitzungen müssen eingeplant werden.[433] Das macht einen großen Unterschied im Alltag der beiden Frauen aus.

Die Probandin Energie CI (BR-Vorsitzende) pflegt, sicherlich auch aufgrund dessen, dass sie sozusagen ihr eigener Chef ist, einen sträflichen Umgang mit ihren eigenen Arbeitszeiten und geht bis hin zur Selbstausbeutung indem sie „700 Plusstunden“[434] bereits erreichte:

> *„An der Stelle, ja, habe ich hohe Zeitkonten, die ich gerade versuche ein wenig abzubauen. Ich war letztes Jahr Spitzenreiter vierte Stelle mit 700 Plusstunden.“*[435]

Sie und ihre Kolleginnen und Kollegen spüren die Auswirkungen:

> *„So und, dass einen das dann nicht so erfreut, das merkt man dann auch. Und solche Phasen merken natürlich auch dann die Kollegen und daran merkt man, dass das nicht sehr effektiv ist. Dass man eben nicht die Geduld für manche Dinge hat, dass man unausgeglichen ist, dass man angespannt ist, dass man genervt reagiert. Da muss man dann immer sehen, dass das wieder in die andere Richtung geht.“*[436]

Dennoch gibt die Probandin an, sich bezüglich der Ruhezeiten nach dem Arbeitszeitgesetz zu richten. Sie hält die 10-Stunden-Grenze bei den täglichen Arbeitsstunden ein. Trotzdem arbeitet sie länger, als arbeitsvertraglich bzw. tarifvertraglich verlangt, da sie auch an Sonn-

---

Berufslaufbahn, LMU Forschungsberichte, Nr. 175, Institut für Psychologie, März 2005, in http://epub.ub.uni-muenchen.de/563/1/FB_175.pdf vom 04.08.2007, S. 20, Tabelle 3

[430] vgl. Wippermann, C. (2009); Brücken und Barrieren für Frauen zu Führungspositionen, Heidelberg, 30.09.2009 in www.fidar-einegutewahl.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Bruecken_und_Barrieren_wippermann.pdf vom 05.04.2010, S. 1

[431] vgl. Energie BI, BR-Mitglied, Zeile 105

[432] Energie BI, BR-Mitglied, Zeile 120-123

[433] vgl. Gesundheit BI, BR-Mitglied, Zeile 132-144

[434] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 207

[435] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 205-207

[436] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 207-211

abenden häufig für den BR tätig ist.[437] Sie resümiert, dass es sich um die Arbeit handelt, die sie sich immer gewünscht hat. Dennoch würde sie gerne weniger Stunden arbeiten.[438] Sie könnte es sich genehmigen, da sie, wie oben beschrieben ihre eigene Chefin ist. Da sie aber viel für ihre Kolleginnen und Kollegen im Betrieb, die sie vertritt, erreichen möchte und ihr die ihr übertragene Aufgabe sehr wichtig ist, gibt sie sich offensichtlich kein Frei.

Ob sie, wie Probandin Energie CII (BR-Vorsitzende), manchmal Probleme hat private Termine einzutakten[439] und ihren Haushalt zu schaffen[440], wurde im Interview nicht bekannt. Energie CII lässt die Arbeit mit in ihre Freizeit hineinlaufen:

> *„Arbeitszeitmäßig geht das schon ineinander über. Das Telefon klingelt auch mal abends. […] Die Leute wissen ja, die rufen auch wirklich nur an, wenn es eben nach Feierabend notwendig ist.“*[441]

Und trotz allem ist das Arbeitszeit. Zeit, in der sich die BR-Vorsitzende mit den Problemen und Inhalten ihrer BR-Tätigkeit beschäftigt. Ansonsten legt die Frau (voll freigestellt) ihre Arbeitszeiten so, dass sie morgens vor neun Uhr ins Büro kommt, wenn sie nicht gerade auf Dienstreise ist. Sie plant ihre privaten Termine auch gelegentlich tagsüber ein. Sie nutzt Arbeitszeitverschiebungen gezielt aus und stellt insgesamt fest:

> *„In der Regel verlängert das den Arbeitstag [Arbeitszeitverschiebung]. Aber ich hab mir mittlerweile auch angewöhnt, nicht erst morgens viertel vor neun zu kommen. Das kommt nun mal nicht so oft vor. […] Aber was ich mir wirklich angewöhnt hab, sind auch, was weiß ich, ob das mit dem Auto in die Werkstatt bringen, Zahnarztbesuch oder irgendwelche anderen Sachen auch mal zu Tageszeiten wie Mittag mal zu machen, wenn es in den Kalender passt. Weil krieg sonst die privaten Dinge nicht geregelt, durch die häufigen Dienstreisen.“*[442]

Die Probandinnen Gesundheit CI und CII (BR-Vorsitzende) geben ganz deutlich an, regelmäßig Überstunden zu machen. Eine von ihnen sorgt für sich selbst und baut nicht mehr als 30 Stunden auf, die sie dann geregelt abbaut[443]:

> *„ja. Also ich häufe maximal 30 Überstunden an. Ich bin dann immer, ich achte da auch drauf, dass ich die regelmäßig auch wieder abbaue. Weil die Inanspruchnahme ist tatsächlich phasenweise. Es gibt Phasen, da läuft alles auf einmal auf, weil die Geschäftsführung mal wieder Umstrukturierungen plant oder ähnliches und dann gibt es aber wieder Phasen, wo es ein bisschen in ruhigeren Gewässern verläuft, sodass man tatsächlich auch Freizeitausgleich nehmen kann.“*[444]

Sie gibt an, in einer privilegierteren Situation zu sein, als das Pflegepersonal, z.B. in Teilzeit angestellt, das zum Teil 100-300 Überstunden vor sich herschiebt.

Die andere Probandin (Gesundheit CII) berichtet im Interview zwei Mal darüber, dass sie Probleme hat, die angesammelten Überstunden wieder abzubauen:

---

[437] vgl. Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 213-215
[438] vgl. Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 227-228
[439] vgl. Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 190-194
[440] vgl. Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 188-190
[441] Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 178-182
[442] Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 178-182
[443] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 273-274
[444] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 273-280

> *„Ja. Es ist selten so, dass man mal sagen kann,so man bummelt mal jetzt wieder Stunden ab'. Häufig bauen sich doch die Überstunden auf. […] Also in der Summe, dass die Stunden abgebaut werden, ist sehr schwierig."*[445]

Sie sagt, dass die BR-Arbeit sehr zeitaufwändig ist.[446] Arbeitszeitverschiebungen schätzt die Probandin:

> *„Aber was dann einfach möglich ist, dass ich die Anfangszeiten eben auch variabel halten kann. Genauso bin ich natürlich bereit, wenn es so nötig ist, dass man eben auch den dementsprechenden Feierabend verschiebt."*[447]

Nur eine Probandin kann, nach eigenen Angaben, ihre Mehrarbeit nach „Lust und Laune" nehmen, nur eine andere Probandin (BR-Vorsitzende) geht sehr planvoll mit ihren Überstunden um, indem sie höchstens 30 ansammelt und diese dann abbaut. Alle anderen bauen viele Überstunden auf, haben hohe Arbeitszeitkonten und Probleme damit, diese wieder abzubauen. Das trifft in erster Linie auf die Vorsitzenden zu, die sozusagen ihre eigene Chefin sind, sich selbst Freizeit und Urlaub einräumen müssen. Sie neigen zur Selbstausbeutung, was viele Gefahren in sich birgt. Auch Vereinbarkeitsprobleme, das Privatleben und den Beruf betreffend, stehen bei ihnen auf der Tagesordnung. Sie sind daher mehrheitlich keine guten und wegweisenden Vorbilder für potenzielle Kandidatinnen, die sich, wie der nächste Abschnitt zeigt, sehr genaue Gedanken darüber machen, ob sie z.B. eine berufliche Entlastung erfahren würden oder ob nicht.

Arbeitsintensität: Vereinbarkeit von Beruf und BR-Tätigkeit, (un-)erwartete Entlastung

Fahrenholz und Meißner (2003) geben an, dass Frauen hohe Ansprüche an sich in ihrer berufliche Tätigkeit stellen, bereit dazu sind, hohen Einsatz zu bringen und Interesse an einer beruflichen Weiterentwicklung – hier: Karriere in Form einer Führungsposition – haben. Allerdings prüfen sie auch, ob alles, beruflich wie privat, miteinander in Einklang gebracht werden kann.[448] Wenn nicht, dann erfolgt möglicherweise ein ggf. unfreiwilliger und zugleich freiwilliger Karriereausstieg. Sie fragen sich also, ob das Privatleben und eine Führungsposition im Beruf, auf dem hohen Anspruchs- und Einsatzniveau, dass sie an sich selbst haben, für sie erstrebenswert ist.

Dieses Verhalten von Frauen, die auf dem Weg in Führung sind, dann eben irgendwann nicht mehr dorthin wollen oder können, ist auf Frauen übertragbar, die ihren arbeitsvertraglichen Verpflichtungen nachkommen und überlegen eine Kandidatur für den BR und, nach erfolgreicher Wahl, eine Position im BR zu übernehmen. Diese Kandidatur als auch die spätere Mitarbeit im BR bedeuten für sie eine zusätzliche Belastung, wenn keine Freistellung gem. § 37 Abs. 2 oder 38 BetrVG (s. Kapitel 9.8, Freistellung, Voll- und Teilfreistellung) er-

[445] Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 152-153, 158
[446] vgl. Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 146-149
[447] Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 158-161
[448] vgl. Fahrenholz, A.; Meißner, H. (2003); Betriebliche Gleichstellungspolitik, S. 22

folgt, und die arbeitsvertraglich geschuldete Arbeit nicht von anderen Beschäftigten übernommen wird. Es handelt sich um eine Bremse für die Kandidatur.

Probandin Energie AII (vollzeitbeschäftigt), die nicht bei der BR-Wahl 2010 kandidierte, schildert, dass ihre Arbeitsbelastung sehr hoch ist und sie nicht entlastet wird. Wenn sie ihre Arbeit nicht selbst erledigt, dann bleibt diese liegen und kann kaum aufgeholt werden.

> *„Und wenn ich kandidiert hätte, und eventuell in den Betriebsrat gewählt wäre, dann hätte ich das zeitlich gar nicht vereinbaren können.“*[449]

Sie sieht bei einer Kollegin, wie zeitintensiv die BR-Arbeit ist[450] und berichtet folgendes über eine weitere Beschäftigte:

> *„Wir haben eben auch eine Kollegin gehabt, die auch im Betriebsrat war, und die hat sich aber auch nicht wieder aufstellen lassen.“*[451]

Eine Vertretung zur Erledigung der ihr übertragenen Arbeiten benötigt auch die in Teilzeit beschäftigte Probandin Energie AIII. Wenn dem so gewesen wäre, dann hätte sie kandidiert. Aber so liegt die ganze Arbeit auf ihren Schultern, und sie hat Schwierigkeiten damit, den Kopf noch frei zu bekommen.[452] Der Bereitschaftsdienst, den sie alle vier Wochen antreten muss und stark in das Privatleben, z.B. durch unplanbare Einsätze und Handyklingeln[453], hineinwirkt, führt zu Störungen[454], die sie nicht zur Ruhe kommen lassen. Der BR würde ihr nicht helfen können, er hat, nach Aussage der Frau, nicht die „technischen“ Möglichkeiten[455]:

> *„Ich sag mal, die haben technisch auch nicht die Möglichkeiten mir noch, ich sag mal, da müsste ich eine Hilfskraft haben oder irgendwas. Oder es müsste eine Person mehr [eingesetzt werden] und da wird im technischen Bereich wird fast nichts mehr an Personen aufgestockt.“*[456]

Nur im kaufmännischen Bereich werde noch Personal aufgestockt, aufgrund der Veränderungen durch das Erneuerbare Energien Gesetz (EEG), was der Probandin keine Arbeitsentlastung bringt. Wenn sie sich hätte aufstellen lassen – die Probandin war demgegenüber nicht abgeneigt – hätte der BR für sie keine Entlastung organisiert:

> *„Eventuell mit der (.) nein, die Arbeitsbelastung wäre die gleiche geblieben und keiner hat gesagt, ‚Da schaffen wir irgendetwas, dass wir Dich entlasten.‘ Nein. Keiner.“*[457]

Die in der Verwaltung eines Krankenhauses in Vollzeit beschäftigte und alleinerziehende Probandin Gesundheit AIII ist beruflich über das erträgliche Maß hinaus belastet, wie sie berichtet. Sie hat keine Urlaubsvertretung, muss aber für eine andere Kollegin immer einspringen, diese Kollegin aber nicht für sie. Sie kommt sogar aufgrund von selbst gemachtem Druck und negative Erfahrungen vorzeitig aus dem Urlaub, weil sie keine Ruhe finden. Die liegengebliebene Arbeit sitzt ihr im Nacken. Auch ohne eine Kandidatur bemüht sich die Frau

[449] Energie AII, keine Kandidatur, Zeile 07-08
[450] vgl. Energie AII, keine Kandidatur, Zeile 09-10
[451] Energie AII, keine Kandidatur, Zeile 19-20
[452] vgl. Energie AIII, keine Kandidatur, Zeile 28-30
[453] vgl. Energie AIII, keine Kandidatur, Zeile 39-42
[454] vgl. Energie AIII, keine Kandidatur, Zeile 53
[455] Die Probandin ist in der Technik beschäftigt und „beaufsichtigt“ unterschiedliche Heizkraftwerke.
[456] Energie AIII, keine Kandidatur, Zeile 80-82
[457] Energie AIII, keine Kandidatur, Zeile 68-69

um eine Abnahme des enormen Arbeitsaufkommens und erfährt dabei kaum bis keine hilfreiche Unterstützung vom BR und schon gar nicht von ihrem Vorgesetzten.[458] Ein eindeutiger Grund ihr eingeschränktes Interesse für eine Kandidatur zu zeigen:

> *„Ich denk mal wirklich, wenn ich nicht soviel um die Ohren hätte, würde mich das schon interessieren."*[459]

Die Praxis einer anderen Probandin bestätigt die Bedenken und Erfahrungen der Frauen, deren Äußerungen zuvor dargestellt wurden, denn sie (Energie BI, BR-Mitglied, arbeitet im Kundenservice eines Stadtwerkes) muss länger bleiben, um ihre Aufgaben zu erfüllen:

> *„Da bleib ich eben länger, das ist dann so. Aber ansonsten, ja gut manchmal, ich sagt mal, ich kriege von meinem Teamleiter dann zu hören ‚na, hast du wieder Sitzung?'. So ein bisschen zynisch, aber interessiert mit nicht unbedingt."*[460]

Gesundheit BI (BR-Mitglied) erhält Unterstützung von ihren Kolleginnen und Kollegen im Zentrallabor:

> *„Und von Seiten meiner Kolleginnen und Kollegen hier, muss ich sagen, hab ich sehr großes Verständnis. Die machen auch immer alles mit, dass ich teilnehmen kann an den Sitzungen. Und da gibt es also auch gar keine Widerstände."*[461]

Ihre Chefin hat sich damit abgefunden, dass sie manchmal einen ganzen Tag lang nicht da ist, sondern BR-Arbeit macht:[462]

> *„Wenn man zur Sitzung musste, war ich eben weg und er brauchte da auch nicht irgendwelche weiteren Infos. Er hat mir das alles einfach so abgenommen. Jetzt, seit anderthalb Jahren haben wir eine neue Chefärztin, und auch da, die hat sich jetzt damit abgefunden. Ich glaub zum Anfang hat es ihr nicht so gefallen. Weil ich einen Tag komplett raus bin. […] Und von Seiten meiner Kolleginnen und Kollegen hier, muss ich sagen, habe ich sehr großes Verständnis."*[463]

Kundinnen und Kunden soll man nicht warten lassen und Patientinnen und Patienten kann bzw. darf man nicht warten lassen, daher wird bei der Erledigung der Aufgaben für letztere auch eine Möglichkeit der Arbeitserledigung organisiert, während die leitende MTA beim BR mit arbeitet und in der Freistellung ist.

Der Probandin Energie CI (BR-Vorsitzende) sind die Vereinbarkeitsprobleme von Erwerbstätigkeit (arbeitsvertraglich geschuldeter Tätigkeit) und der BR-Tätigkeit berichtet worden oder sie hat sie bei den Beschäftigten erlebt. Es ist ihr bekannt, dass es Probleme für Beschäftigte gibt, die in die BR-Sitzung müssen und nicht am Arbeitsplatz sein können. Die Lösung wäre ihrer Ansicht nach, dass die Tätigkeiten von anderen Belegschaftsmitgliedern übernommen werden. Die Schwierigkeiten für die BR-Mitglieder auf diesem Gebiet, ohne eine Freistellung gem. § 38 BetrVG, wären dann wesentlich geringer.[464]

[458] vgl. Gesundheit AIII, keine Kandidatur, Zeile 33-35
[459] Gesundheit AIII, keine Kandidatur, Zeile 119-120
[460] Energie BI, BR-Mitglied, Zeile 94-97
[461] Gesundheit BI, BR-Mitglied, Zeile 112-115
[462] vgl. Gesundheit BI, BR-Mitglied, Zeile 109-112
[463] Gesundheit BI, BR-Mitglied, Zeile 107-114
[464] vgl. Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 125-126

„Frischgewählte“[465] haben es schwerer[466] als Beschäftigte, die schon lange dem BR-Gremium angehören und an deren Ehrenamt sich die Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen gewöhnt haben. Insbesondere neue BR-Mitglieder müssen den Mut aufbringen, sich in ihren Abteilungen durchzusetzen und sich für ihre Freistellung für die Zeit der BR-Arbeit einzusetzen und diese zu erhalten.[467] Die Fragestellung war: Gibt es Probleme mit Kolleginnen und Kollegen, deren Kolleginnen und Kollegen häufig in BR-Sitzungen sind?

> *„Natürlich, mit den eeh, Frischgewählten am intensivsten. Und es hängt von der Art des Arbeitsplatzes ab. Also, wenn ein Kollege nicht freigestellt [gem. § 38 BetrVG] ist und kommt aus einer Gruppe von gleichartigen Tätigkeiten, sind die Schwierigkeiten geringer. Es sei denn, es geht tatsächlich um Dienstplan und Schichtarbeit. [...] da muss jeder Kollege sich ein Stück selbst freischwimmen.“*[468]

Schichtdienstarbeitende haben es ebenfalls schwerer ihre Freistellung für die BR-Arbeit durchzusetzen, als Beschäftigte mit herkömmlichen Arbeitszeiten. Der BR versucht zu unterstützen: sie müssen auch den Mut aufbringen, eine Vertretungsregelung oder Unterstützung einzufordern[469]:

> *„Natürlich bekommt er unsere Unterstützung, aber er muss dann auch eben letztendlich den Mut haben, zu sagen ‚So, ich fordere das auch ein.’“*[470]

Kollegen auf Einzelarbeitsplätzen können nach Angaben der Probandin Energie CI (BR-Vorsitzende) kaum entlastet werden und müssen aufpassen, dass sie nicht überfordert werden – ein „massives“ Problem.[471] Die Probandin sieht das Problem wiederum beim Kollegen, der alles 140 oder 150 % machen möchte und das geht nicht, er muss Abstriche machen und Veränderungen, z.B. in Form einer Vertretungsregelung einfordern.[472]

Die Probandin Energie CI berichtet von einem Beschäftigten, BR-Mitglied, der einen Nervenzusammenbruch erlitt. Er musste das Mandat niederlegen, was nach Außen – auf potenzielle BR-Wahl-Kandidatinnen abschreckend wirkt:

> *„Also […] ein Grund ist der Zusammenbruch des Kollegen. Also […] das war abschreckend. Dass die Kollegen gesagt haben, aus diesem Büro, wir sind da so gebrannt, das möchten wir auch nicht so erleiden müssen, so eine Überlast.“*[473]

Eine potenzielle BR-Wahl-Kanadidatin schreckte aller Wahrscheinlichkeit nach aus Angst vor der vermuteten Überlastung zurück. Diese Vermutung liegt nahe, weil eine Frau plötzlich kein Interesse mehr an einer Kandidatur hatte – genaue Gründe nannte sie gegenüber der BR-Vorsitzenden (Energie CI) nicht. Es könnte auch sein, dass die Familienplanungsphase ein Grund war.[474]

[465] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 124
[466] vgl. Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 124, 127
[467] vgl. Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 123-137
[468] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 123-128
[469] vgl. Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 129-130
[470] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 128-130
[471] vgl. Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 131-132
[472] vgl. Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 136-137
[473] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 365-367
[474] vgl. Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 370-371

Die Teilnahme an BR-Sitzungen wird in ihrem Betrieb akzeptiert[475], berichtet die Probandin Energie CII (BR-Vorsitzende). Sie kann sich aber vorstellen, dass es für einige Beschäftigte schwierig ist „alles unter einen Hut“[476] zu bekommen und zu vereinbaren:

> *„Aber es ist zumindest nicht so, dass offenkundig irgendwelche Probleme hier bei mir gelandet sind.“*[477]

Vertretungsregelung gibt es im Betrieb der Probandin nicht.[478] Sie stellt fest, dass Schichtgänger eine Vertretung benötigen[479]:

> *„Aber es ist nicht grundsätzlich so, dass jetzt alles von alleine mit erledigt wird. Und eine Regelung gibt es definitiv nicht.“*[480]

Es gibt Kolleginnen und Kollegen, die sich aus dem Grund nicht aufstellen lassen[481], so Probandin Energie CII.

Im Gesundheitsbereich, aus dem die Probandin Gesundheit CI (BR-Vorsitzende) kommt, gibt es zwei examinierte Pflegekräfte pro Schicht – eine Unterbesetzung.

> *„Wenn das so vorgeplant ist [mit einer nicht ausreichenden Personalanzahl], ist [es] eigentlich wirklich das [, dass] der Kollege, eeh Betriebsratskollege nicht an der Sitzung teilnehmen kann. Und da möchte man doch lieber unauffällig bleiben und dann nicht derjenige sein, der jetzt die Arbeit verlässt und den armen Kollegen alleine stehen lässt.“*[482]

Hier gibt es das Problem der Freistellung aufgrund von Personalmangel.[483] Zudem vermutet die Probandin Nachteile beim Aufstieg und kennt sie aus der Kommunikation zwischen den Kolleginnen und Kollegen, wenn Beschäftigte aus der Arbeit rausgehen (hier: von der Station gehen und Patientinnen und Patienten und Kolleginnen und Kollegen stehen lassen), um BR-Arbeit zu machen:

> *„In der Behandlung. Also Nachteile in beruflicher Hinsicht weniger. Aber Nachteile in der Kommunikation mit den Kollegen. Und möglicherweise keine Aufstiegsmöglichkeiten. Wenn man erhofft, eine Leitungsposition einzunehmen, dass das möglicherweise ihnen schadet, wenn sie denn im Betriebsrat sind. Obwohl bis jetzt diesbezüglich noch keine Erfahrungen vorliegen. Also ich habe es noch nicht erlebt, dass ein Betriebsratsmitglied nicht Leitung geworden ist, weil er im Betriebsrat war. Es gibt vorher immer Schaumschlägereien, aber letztendlich hat man das noch nicht zugrunde gelegt, wenn einer aufsteigen wollte.“*[484]

Bisher bestätigten sich also die Nachteilsvermutungen nicht.

Argumente, die sich die Probandin Gesundheit CI (BR-Vorsitzende) bei ihrer Kandidatinnensuche anhören musste, sind bezüglich der Vereinbarkeit von beruflicher Tätigkeit und BR-Arbeit und einer Entlastung folgende:

> *„Ich habe so viel zu tun. Ich habe nur einen Einzelarbeitsplatz.“*[485]

[475] vgl. Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 104
[476] Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 105-106
[477] Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 104-107
[478] vgl. Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 112
[479] vgl. Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 112
[480] Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 116-117
[481] vgl. Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 120
[482] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 152-155
[483] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 156
[484] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 161-168
[485] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 329

„Das ist so eine kleine Abteilung, da komme ich nicht raus."[486]

Von der Arbeitsverdichtung im Krankenhaus berichtet auch Probandin Gesundheit CII, BR-Vorsitzende:

„Ich meine, dass es einfach ein zeitlicher Faktor neben dem doch ja stressiger gewordenen Alltag als Grund war."[487]

BR-Arbeit ohne eine Entlastung bedeutet für das BR-Mitglied eine weitere zusätzliche Belastung:

„Also ja. Oft ist das ja auch so: ‚Betriebsratsarbeit'. ‚Womit kommen sie?' ‚Mit Problemen'."[488]

Wie bei Probandin Energie CI gibt es auch bei Probandin Gesundheit CII Probleme mit dem Arbeitgeber bezüglich des Sitzungszeitpunktes, da Kolleginnen und Kollegen für die BR-Sitzung ihre Abteilung verlassen müssen:

„Also mit dem Arbeitgeber hatten wir die Probleme des Sitzungszeitpunktes. Wir hatten früher um 14:00 Uhr den Sitzungszeitpunkt und haben den in den Vormittag legen wollen. Und da gab es schon Probleme von Seiten des Arbeitgebers, aber das wir uns mit den Zeiten dann durchgesetzt haben. Und ja im laufenden Betrieb ist da unterschiedlich. Ja, besonders zu Urlaubszeiten und in Krankheitsfällen, dass man dann schon mal auf das eine oder andere Betriebsratsmitglied eben verzichten muss."[489]

Auch die dünne Personaldecke spielt hier eine negative Rolle und bringt Freistellungsprobleme im Krankenhausbetrieb mit sich.

Blickt man auf die berichteten Inhalte der Probandinnen, dann ist festzustellen, dass

- eine dünne Personaldecke, die, genau genommen, die Arbeitgeber zu vertreten haben, jedoch die Beschäftigten „ausbaden" müssen,
- eine daraus resultierende hohe Arbeitsintensität und teilweise Überlastung,
- eine (bei erfolgreicher Wahl) zusätzliche inhaltliche und praktische Belastung durch die BR-Arbeit,
- wenig oder keine Rückendeckung bei dem Einsatz für eine Freistellung von der arbeitsvertraglich geschuldeten Tätigkeit für die BR-Arbeit und
- einer nicht parallel dazu erfolgenden Entlastung von der arbeitsvertraglich geschuldeten Arbeit,

die Vereinbarkeit von Beruf und ehrenamtlichen BR-Tätigkeit sich für einige Probandinnen als unüberwindbare Hürde auf dem Weg zu einer Kandidatur und auch negativer als Aspekt für BR-Mitglieder auswirkt.

Es wird z.T. den Frauen überlassen, die hohe Arbeitsbelastung/-intensität selbst abzuwenden. Dabei ist es Aufgabe des Arbeitgebers, im Rahmen seiner Fürsorgepflicht, dafür Sorge zu tragen, dass die Personaldecke zum Arbeitsaufwand passt.

[486] vgl. Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 330
[487] Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 200-201
[488] Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 204-205
[489] Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 98-103

BR-Mitglieder müssen sich „selbst behaupten“ und sich die Akzeptanz für ihre Aufgabe, als auch die Freistellung von ihrer „normalen“ Arbeit erkämpfen, was offenbar sehr mühselig und kräftezehrend ist. Dadurch machen sie sich bei ihren Vorgesetzten nicht beliebt, was wiederum Auswirkungen auf die berufliche Entwicklung oder den beruflichen Alltag zeigen kann. Frauen müssen das Verhalten nach Rolf Haubl und G. Günter Voß (2008) noch aggressiver an den Tag legen, selbst wenn kollegiale Beziehungen dabei aufs Spiel gesetzt werden[490] – aber das ist zugegebenermaßen, wenn man sich die Angaben der Probandinnen ansieht, nicht „jederfraus“ Sache.

Diese weiblichen Beschäftigten werden von ihren Vorgesetzten sich selbst überlassen, wie von Haubl und Voß (2009) bezogen auf Frauen auf dem Weg in Führungspositionen aufgezeigt. Die aktive „Selbstfürsorge“[491] wird zur Aufgabe der Beschäftigten. Sie erfolgt z.B. als Verzicht auf eine Kandidatur für den BR, weil die BR-Arbeit neben der arbeitsvertraglich geschuldeten Tätigkeit nicht leistbar zu sein scheint. (Kapitel 4.1.1, Ehrgeiz und Wille der Frauen/ Karriereambivalenz)

Weiblichen BR-Mitgliedern geht es nicht besser. Sie werden, wie einige der Probandinnen berichten, ebenfalls sich selbst überlassen. Hier sind jedoch mehr Akteure zu identifizieren, die daran etwas verändern könnten und sollten.

Der BR könnte sich als Gremium für die Betroffene(n) Mitstreiterin(nen) einsetzen und diese besser unterstützten, z.B. indem die Themen der Entlastung und das Recht auf Freistellung für die BR-Arbeit im Monatsgespräch mit dem Arbeitgeber adressiert werden. Auf diesem Weg würden die Vorgesetzten durch den Arbeitgeber und nicht durch die betroffenen Beschäftigten (BR-Mitglieder) in die Pflicht genommen, Veränderungen herbei zu führen.

Ebenso ist der Gesetzgeber gefragt, den § 37 Abs. 2 BetrVG um eine klare Angabe zur Arbeitsentlastung von BR-Mitgliedern, während ihrer Freistellung für die BR-Arbeit zu ergänzen, so dass eine Nacharbeit von arbeitsvertraglich geregelten Tätigkeiten durch BR-Mitglieder nicht erfolgen muss. Auf diesem Weg würde unterbunden werden, dass die Kollegialität auf lange sich leidet, weil nicht immer „ungeplant“ für eine Kollegin, die dem BR-Gremium angehört und nach § 37 Abs. 2 BetrVG gelegentlich freigestellt wird, einspringen zu müssen.

Wenn Erwerbsarbeit und BR-Tätigkeit besser vereinbart werden können, wirkt sich das positiv auf die Vereinbarkeit mit dem Privat- und/oder Familienleben aus, da die Gesamtbelastung abnimmt und es dadurch der Beschäftigten insgesamt besser geht. Lippenbekenntnisse zum Thema „Work-Life-Balance“ lösen die praktischen Probleme[492] der Betroffenen nicht.

[490] vgl. Voß, G. G.; Haubl, R.; Möller, H.; Schiersmann, C.; Hrsg. (2009); Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen – Arbeit und Leben in Organisationen 2008, S. 6-7
[491] vgl. Voß, G. G.; Haubl, R.; Möller, H.; Schiersmann, C.; Hrsg. (2009); Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen – Arbeit und Leben in Organisationen 2008, S. 7, Zeile 20, rechte Spalte
[492] vgl. Voß, G. G.; Haubl, R.; Möller, H.; Schiersmann, C.; Hrsg. (2009); Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen – Arbeit und Leben in Organisationen 2008, S. 7

Wenn sich nichts ändert, dann ist davon auszugehen, dass Frauen sehr genau prüfen ob die zeitlichen und inhaltlichen Anforderungen von ihnen geleistet werden können, und ob sie sich das „antun“ wollen. Gertraude Krell (2010) vermutet, dass Frauen unter den gegebenen Umständen gar nicht aufsteigen wollen.[493] Fahrenholz und Meißner (2003) umschreiben es als Ausstieg aus dem Karrierekarussell.[494] Übertragen auf die BR-Zusammenhänge könnte das bedeuten, dass potenzielle Kandidatinnen für den BR, dann folgerichtig, gar nicht erst einsteigen bzw. in das BR-Gremium möchten.

9.8 Freistellung, Voll- und Teilfreistellung

Gem. § 37 Abs. 2 und 3 BetrVG sind BR-Mitglieder zur Ausführung von Arbeiten für den BR, unter Fortzahlung ihrer Bezüge, für dieses Ehrenamt von der Arbeit frei zu stellen. Eine zeitliche Begrenzung hierfür gibt es nicht. In der Praxis sieht das folgendermaßen aus: Ein BR-Mitglied weiß, dass es immer montags von 9:00 bis 14:00 Uhr BR-Sitzung hat und ist für diese Zeit von der arbeitsvertraglich geschuldeten Arbeitsleistung freizustellen. So wird z.B. auch bei außerordentlichen Sitzungen verfahren, die nicht im Sitzungsturnus eingetaktet sind, oder falls dieses BR-Mitglied eine Beschäftigte oder einen Beschäftigten auf Anfrage der Person zu einem Gespräch mit dem Arbeitgeber begleiten darf. Verlängert sich die Arbeitszeit durch die BR-Tätigkeit, dann handelt es sich um Mehrarbeit, die innerhalb eines Monats auszugleichen ist. Im Gesetzestext ist nicht festgelegt, dass eine Entlastung des BR-Mitgliedes dahingehend erfolgen muss, dass eine andere Beschäftigte oder ein anderer Beschäftigter dessen Arbeit mit erledigt.

Die volle Freistellung, seit der Novellierung des BetrVG im Jahr 2001, kann auch als Teilfreistellung erfolgen. (§ 38 BetrVG) Freistellung bedeutet hier, dass unter Fortzahlung der Bezüge der gesamte Stellenanteil, oder ein Teil des Stellenanteils, auf Dauer für die BR-Arbeit freigestellt wird. Eine Beschäftigte mit einer vollen Stelle, z.B. 40 Stunden/Woche wird voll freigestellt und leistet dann während der 40 Stunden/Woche BR-Arbeit. Teilfreistellungen sind möglich (§ 38 Abs. Abs. 1 BetrVG), d.h., dass die volle Freistellung geteilt werden würde, z.B. zu gleichen Teilen, was für die Beispielperson bedeutete, dass sie dann für 20 Stunden in der Woche BR-Arbeit leisten. Für diese Kollegin müsste der arbeitsvertraglich geschuldete Arbeitsumfang reduziert werden, da sie nicht mehr all das leisten könnte, was sie auf einer ganzen Stelle (ohne Freistellung) leistete. (Kapitel 3.1.3, Weibliche BR-Mitglieder, Freistellung und Freizeitausgleich)

Häufig ist es so, dass BR-Vorsitzende per Wahl während der konstituierenden Sitzung des BR voll freigestellt werden, stellvertretende BR-Vorsitzende ebenfalls und weitere BR-

[493] vgl. Krell, G. (2010); Führungspositionen in Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Geschlechterungleichheiten im Betrieb – Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft, Projektgruppe GiB, edition Sigma, Berlin, S. 469, Fußnote 67
[494] vgl. Fahrenholz, A.; Meißner, H. (2003); Betriebliche Gleichstellungspolitik – Wie männliche Strukturen als Karrierebremse wirken in Mitbestimmung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Heft Januar/Februar (1+2) 2003, S. 22

Mitglieder ggf. eine Teilfreistellung erhalten oder sich gem. § 37 BetrVG zu jedem Anlass die Freistellung nehmen müssen. Die Ausgestaltung dieser Regelung ist stark abhängig von der Betriebsgröße, daher ist dieses Beispiel nicht verallgemeinerbar, trifft aber auf die Regelungen in den Betrieben, aus denen die Probandinnen stammen, recht gut zu.

Die Probandin Energie CII (BR-Vorsitzende) befindet sich in einer vollen Freistellung, so wie alle BR Vorsitzenden, die im Rahmen der PZI interviewt wurden. Sie merkt an, dass die volle Freistellung ihren Arbeitstag verlängert.[495] Sie muss sich bei der Einteilung ihres Tages sehr disziplinieren, um auch private Belange oder eine Mittagspause erfolgreich unterzubringen, auch vor dem Hintergrund der vielen Dienstreisen.[496] In einer vollen Freistellung ist die Frau ihr eigener Chef, was dazu führt, dass sie tatsächlich für sich selbst in höherem Maße persönlich verantwortlich zeichnet, da es niemanden gibt, der über die Einteilung ihrer Arbeitszeit und ihrer Aufgaben verfügt.

Die BR-Vorsitzende, Probandin Energie CI, gibt im Interview eine ähnliche Information und sagt, da man…

> *„…als Vorsitzende keinen Chef mehr hat…"*[497]*,*

ist Raum für ungebremste ausufernde Arbeitszeiten, auf die niemand achtet, außer ihr selbst. Einem sträflichen Umgang mit den eigenen Ressourcen, sind dann ggf. Tor und Tür geöffnet. Das Zeit- bzw. Plusstundenkonto wächst an. Und es fällt ihr schwer „sich Urlaub zu geben": die Probandin macht selten und nur für kurze Zeit Urlaub.[498]

Auch Probandin Gesundheit CI und Gesundheit CII (beides BR-Vorsitzende) geben an, regelmäßig Überstunden zu machen, wobei erstere sie auch geregelt abbaut[499]. BR-Arbeit bedarf nach der Aussage der Probandin Gesundheit CII eines großen zeitlichen Aufwandes:

> *„Aber es ist doch ein ja großer Aufwand, wo man doch viel Zeit in diese Arbeit investiert."*[500]

Bei den BR-Mitgliedern die interviewt wurden, gibt es weder teil- noch voll freigestellte Beschäftigte. Beide Frauen werden „bei Bedarf" gem. § 37 BetrVG freigestellt und gehen ihrer arbeitsvertraglich geschuldeten Zeit immer dann nach, wenn sie nicht ehrenamtlich beim BR eingebunden sind. Probandin Gesundheit BI (BR-Mitglied) gibt an, sich nicht vorstellen zu können, eine Freistellung (gem. § 38 BetrVG) in Anspruch zu nehmen, da der Beruf aus ihrer Sicht, Vorrang hat.[501] Zumal sie feststellt, nur Kraft für eines, in diesem Fall ihre Stelle als leitende MTA, zu haben.[502] Probandin Energie BI (BR-Mitglied) kann sich ebenfalls weder eine Teil- noch eine Vollfreistellung vorstellen.[503]

[495] vgl. Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 201
[496] vgl. Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 203-209
[497] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 199-200
[498] vgl. Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 201-204
[499] vgl. Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 273-274
[500] Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Zeile 148-149
[501] vgl. Gesundheit BI, BR-Mitglied, Zeile 206-210, 208-210
[502] vgl. Gesundheit BI, BR-Mitglied, Zeile 207-208
[503] vgl. Energie BI, BR-Mitglied, Zeile 124-127

Eine der interviewten BR-Vorsitzenden (Energie CII) zieht folgende Bilanz:

> *„Weil ich meine mit 25 bis 30 % der Arbeitszeit muss man einfach rechnen.“*[504]

Bezüglich einer Teilfreistellung gem. § 38 BetrVG gibt sie folgende zu bedenken:

> *„Also eine 25-prozentige Teilfreistellung ist also, nicht ja, so gut wie keine. Weil man wird beiden Anforderungen irgendwo nicht gerecht. Wenn ich mir dann vorstelle, dass man möglicherweise dann auch noch in einer Abteilung ist, wo das, was weiß ich, noch nicht mal kritisch gesehen wird, aber wo das so mitlaufen soll, man zerreißt sich selber mit seinen Ansprüchen irgendwo. Also, da wird man beiden Seiten nicht gerecht. Ich denke immer, dass das in Überforderung endet. Teilfreistellung.“*[505]

Daher ist aus ihrer Sicht eine komplette Freistellung (der gesamten Arbeitszeit) für die BR-Tätigkeit gem. § 38 BetrVG das Beste.[506] Die Teilung voller Freistellungen in Teilfreistellungen kann für Teilzeitbeschäftigte de facto eine „volle“ Freistellung für ihre persönliche Stelle (arbeitsvertraglich vereinbarte Arbeitszeit) bedeuten. Auch diese vollständige Freistellung wird von der Probandin als positiv bewertet:

> *„…eine Vollfreistellung auf Teilzeitbasis […].“*[507]

> *„…dann ist das Problem nicht da, dass man zwischen Betriebsrat und Fachabteilung ja, hin und her switchen muss. Und wie teilt man die Zeit auf. Also dieses hin und her gerissen sein hört dann auf. Dann besteht indem Fall nur die Gefahr, dass derjenige auf seine Arbeitszeit achtet.“*[508]

9.9 Stand der Dinge und zukünftige Entwicklungen…

…oder die wichtigsten Hemmfaktoren für Frauen auf dem Weg in den BR und ihre Auswirkungen

In diesem letzten Unterkapitel des Kapitels 9 werden die genannten Gründe gegen eine Kandidatur für den BR im Jahr 2011, die von Probandinnen als persönliche Gründe genannt wurden oder von ihnen als Gründe, die ihnen vorgetragen wurden, im Überblick dargestellt. Die Struktur erfolgt gemäß der im 4. Kapitel gewählten Aufteilung. Hier wurde zwischen individuelle, in der Gruppe oder in der Organisation liegenden Hemmnisse und Barrieren auf dem Weg in den BR oder Gründen gegen eine Kandidatur unterschieden.

9.9.1 Individuelle Gründe gegen eine Kandidatur für den BR

Individuelle, also in der Frau selbst liegende Gründe, die in den Interviews zu Tage traten, werden in den folgenden Unterpunkten dargestellt.

---

[504] Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 124-125
[505] Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 338-343
[506] Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 345-349
[507] Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 376
[508] Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile369-372

Soziale Vorprägung und JAV-Tätigkeit

Eine der Probandinnen (Energie CI) hatte einen Vater, der, wie sie heute, in demselben Unternehmen, BR-Vorsitzender war. Sie hat zuhause gelernt, dass BR-Arbeit wichtig ist und dass man sich engagiert und war deshalb sozial vorgeprägt. Bevor sie im BR tätig war, arbeitete sie mehrere Jahre in der JAV mit. Probandin (Energie CII) war ebenfalls in der JAV tätig, bevor sie sich für den BR aufstellen ließ, gewählt wurde und als BR-Mitglied arbeiten konnte.

Die Probandin Energie BI (BR-Mitglied) gibt ebenfalls an, in der JAV im Betrieb aktiv gewesen zu sein.

Bei Probandinnen mit sozialer, familiärer Vorprägung bezüglich der BR-Arbeit und bei denen, die in der JAV tätig waren, ist davon auszugehen, dass sie leichter für die BR-Arbeit zu animieren sind, als Probandinnen, ohne diese Vorerfahrung. Wie im Unterkapitel über die Vorprägung durch eine JAV-Mitgliedschaft (Kapitel 9.2) dargestellt, gibt es Vorteile für den BR und die Beschäftigten, wenn potenzielle Kandidatinnen und BR-Mitglieder hier aktiv waren. Es war ihnen möglich, sich im Rahmen der JAV-Tätigkeit für ihre Kolleginnen und Kollegen einzusetzen, etwas für sie zu erreichen und ggf. dadurch Lob und Anerkennung zu erfahren (Belohnung), sie sind im Betrieb keine Unbekannten mehr und werden ggf. geschätzt. Sie sehen die Interessenvertretungsarbeit als vorteilhafte und nützliche Institution im Betrieb an und haben bereits Qualifikationen oder Schulungen für JAV-Mitglieder erhalten, die auch in der BR-Arbeit teilweise nützlich sein können.

Wenn auf diesem Gebiet positive Erfahrungen gemacht wurden, dann liegt eine Kandidatur für den BR vielleicht näher, als wenn sie nicht vorhanden sind und nicht ganz klar ist, worauf Frau sich einlässt, wenn sie für den BR kandidiert und ins Gremium gewählt wird.

Macht, Einfluss, Durchsetzungsvermögen

Die BR-Vorsitzenden wollen Einfluss nehmen durch ihren Status bzw. ihre Position als BR-Vorsitzende. Sie nutzen die Macht, die sie durch das BetrVG und ihr Verhalten inne haben, um dieses zu tun. Sie erweisen sich als hartnäckig, und wollen noch lange am Ball bleiben, um noch mehr zu erreichen (Gesundheit CI und CII).

Ein BR-Mitglied (Gesundheit BI) berichtet, dass sie ihre Kolleginnen und Kollegen in der Abteilung (Zentrallabor) immer zeitnah über alles Neue und Dinge, die ihnen zustehen, informiert und sie dabei unterstützt, dieses für sich persönlich umzusetzen.

Manchmal erhalten sie dafür Dankbarkeit. Hiervon erzählen die Probandinnen Gesundheit BI und Energie CI – Bestätigung und Genugtuung tun ihnen gut (Belohnung).

Die Vorsitzenden würden sich alle wieder aufstellen und wählen lassen, so die Beschäftigten, deren Interessen sie vertreten, dem nachkommen.

Die BR-Mitglieder Energie BI und Gesundheit BI würden sich ebenfalls wieder aufstellen lassen. Die Übernahme einer Führungsposition im BR (stellvertretender oder erster Vorsitz) könnten sie sich aber aus zweierlei Gründen nicht vorstellen. Zum einen sieht die eine Frau (Teilzeitbeschäftigte) die hohe Arbeitsintensität und den damit hohen Zeitaufwand, den die BR-Vorsitzende (Vollzeitbeschäftigte) hat. Zum anderen möchte die Probandin Gesundheit BI ihre Leitungsfunktion im Zentrallabor nicht aufgeben. Sie würde aus Gründen der hohen Belastung, die bei der momentanen Vorsitzenden zu beobachtend ist, und der eigenen Prioritätensetzung nicht für den Vorsitz kandidieren, aber wieder für den BR.

Alle Probandinnen, BR-Mitglieder, machten auf die Interviewerin einen zufriedenen, ausgeglichenen und in ihrer Position gefestigten Eindruck. Sie nutzen ihre Einflussmöglichkeiten und damit auch die Macht, die sie durch ihre Position inne haben, zum Wohle der Beschäftigten im Betrieb – sie tun Gutes und fühlen sich dabei wohl, auch wenn sie dafür den einen oder anderen Preis zahlen müssen, z.B. hohe Arbeitsintensität, lange Arbeitszeiten (Überstunden/Mehrarbeit), wenig Freizeit und ein eingeschränktes Privatleben etc..

Diese positive Wirkung wird nach Außen getragen und kann, wenn sie nicht vorhanden ist, dazu führen, dass Frauen von einer Kandidatur für den BR absehen.

Strategische Selbstvermarktung

Die BR-Vorsitzenden als auch die BR-Mitglieder machen nicht auf besondere Dinge aufmerksam, die sie zusätzlich zu ihrer normalen Arbeit im BR einplanen, um wiedergewählt zu werden. Strategische Selbstvermarktung ist das Stichwort. Die Frauen geben an, keine besondere Strategie zu entwickeln, um dieses Ziel zu erreichen. Vielmehr sind sie der Auffassung, durch ihre geleistete Arbeit, den Einsatz für ihre Kolleginnen und Kollegen im Betrieb, unter Berücksichtigung der Belange der Beschäftigten, die sie vertreten, von ihnen als BR-Mitglieder/-Vorsitzende und in ihrer Arbeit geschätzt und wiedergewählt zu werden. Sie tragen ihre Arbeitsergebnisse sicherlich in Betriebsversammlungen (Berichtspflicht des BR gem. § 43 Abs. 1 BetrVG), als auch in Einzelgesprächen mit den Beschäftigten vor, auch wenn dieses von den meisten Probandinnen nicht in ihren Interviews erwähnt wird.

Nur eine Probandin berichtet, dass sie ihre Kolleginnen und Kollegen in ihrer Abteilung, dem Zentrallabor eines Krankenhauses, immer auf dem Laufenden hält. (Probandin Gesundheit BI) Sie lässt die Beschäftigten direkt an den Arbeitsergebnissen des BR, die auch ihre Ergebnisse sind, teilhaben, indem sie die Beschäftigten auf individuelle Ansprüche, die aus Regelungen, die der BR mit dem Arbeitgeber getroffen hat, entstehen, hinweist.

Gute Selbstvermarktung zeigt auf der einen Seite, dass eine gute und erfolgreiche Interessenvertretungsarbeit gemacht wurde und wird. Sie stellt klar, dass der BR etwas erreichen

kann für die Beschäftigten, deren Interessen er vertritt – vielleicht ein positiver Ansporn für potenzielle Kandidatinnen, um dabei sein zu wollen.

Selbststereotypisierung

Auf dem Weg in den Betriebsrat sind, wie auf dem Weg in eine Führungsposition, das Selbstbewusstsein und -vertrauen von großer Bedeutung. Traut eine Beschäftigte bzw. ein BR-Mitglied/-Vorsitzende sich eine mögliche (weitere) Mitarbeit im BR-Gremium und die davor geschaltete Kandidatur nicht zu, dann wird sie den Schritt nicht (wieder) machen. Hier wirkt aller Wahrscheinlichkeit nach die negative Selbststereotypisierung.

Die Probandinnen, sowohl aus dem energiewirtschaftlichen als auch dem Gesundheitsbereich, die nicht für die BR-Wahl im Jahr 2010 kandidierten, gaben an, dass sie sich BR-Arbeit zutrauen würden. Dieses wäre insbesondere dann der Fall, wenn die Arbeitsbedingungen so sehr zu wünschen übrig ließen, dass Aktivitäten im Interessenvertretungsbereich dringend erforderlich wären.

Eine BR-Vorsitzende (Gesundheit CI) berichtete von Ängsten, die ihr gegenüber genannt wurden und zeigen, dass Frauen sich eine Kandidatur nicht zutrauen. Sie glauben, die Aufgaben nicht bewältigen zu können. Ihr sind diese Ängste von sich selbst bekannt – sie musste diese überwinden und hat es erfolgreich bewältigt. Nun redet sie potenziellen Kandidatinnen gut zu und versuchen sie aus ihrer eigenen Erfahrung heraus zu bestärken. Positive Vorstellungen über die eigene Mitarbeit im BR und daraus entstandene positive Gefühle hierzu, werden Frauen zu einer Kandidatur veranlassen, hofft die BR-Vorsitzende.

Ehrgeiz und Wille/ Karriereambivalenz auf dem Weg in Führung im BR

Genau wie eine Kandidatur und das Mitwirken im BR, muss eine Frau sich erst einmal das Ausfüllen einer Führungsposition als interessante und für sie persönlich annehmbare, im besten Falle positive Aufgabe, vorstellen können, damit keine negative Selbststereotypisierung wirkt und sie ggf. den Schritt in diese Richtung im BR macht.

Die befragten Probandinnen, die im BR-Mitglied sind (Gesundheit und Energie BI) trauen sich diese Aufgabe vor dem Hintergrund ihrer beruflichen Situation nicht zu. Sie haben keine Vorstellung davon, wie sich die Arbeit in dieser Führungsposition mit den beruflichen Herausforderungen vereinbaren ließe. Die Priorität der Probandin aus dem Gesundheitsbereich, die sich auf ihre berufliche Führungsposition als leitende MTA bezieht, setzt eine eindeutige Priorität auf diesen Bereich, den sie gerne weiterhin ausfüllen möchte – ihn nicht aufgeben würde, um eine Führungsposition im BR, die dann mit einer Freistellung gem. § 38 BetrVG verbunden wäre, anzunehmen.

Die BR-Vorsitzenden, die sich bereits in einer Führungsposition im BR befinden, geben an, dass

- sie auch Bedenken hatten, ob sie das Amt gut ausfüllen würden,
- sie die Vorsitzendenfunktion ganz klar als Ziel anpeilten, da es für sie die beste Möglichkeit bedeutete, Arbeitsbedingungen zu verändern und Einfluss zu nehmen, und
- es für sie einfach „dran" war, die Aufgabe zu übernehmen – es lag für eine Frau sozusagen in der „Natur der Sache"[509].

Abgesehen von anfänglichen Selbstzweifeln, sind die Entscheidungen, die im Jahr 2010 bei der BR-Wahl wieder getroffen wurden, von großer Entschlossenheit und dem festen Willen geprägt, das Wahlamt der BR-Vorsitzenden ausfüllen zu können und zu wollen. Genau genommen stellt sich die Frage nach der Kandidatur und der Führungsposition bei diesen Frauen nicht mehr, da sie diese Arbeit bereits seit mehreren Jahren ausfüllen.

Bei allen Probandinnen aus BR-Gremien spielt die negative Selbststereotypisierung keine Rolle, so dass vermutet werden kann, dass sie diese auch nicht auf potenzielle Kandidatinnen z.B. in „Werbegesprächen zur Kandidatinnenfindung" übertragen, sondern eher positiv und ermunternd auf die Frauen, die sie für BR-Positionen suchen, einwirken würden.

BR-Arbeit als moralisch unverwerfliches Verhalten – im Vorder- oder Hintergrund

Eine Probandin, die nicht kandidierte, gibt im PZI an, dass sie lieber im Hintergrund aktiv wäre und nur wenn es sein müsste, in die erste Reihe vorrückte. Eine andere Probandin, die ebenfalls nicht kandidierte, sagt im Interview, dass sie aufgrund ihres uneigennützigen Vorgehens gewählt werden würde. Hingegen hätten zwei weitere Probandinnen den Ehrgeiz und den Willen gehabt, im BR dabei zu sein und zu kandidieren, wenn nicht ihre privaten und beruflichen Ziele bzw. ihr berufliches Umfeld (Arbeitsintensität) damit kollidierten. Hier steht es, sozusagen, Halbe-Halbe. Es gibt nach diesen Ergebnissen wohl ebenso Frauen, die im Hintergrund mitwirken würden und Frauen, die im Vordergrund dabei sein würden, wenn dem nicht andere Gründe, die sie von einer Kandidatur abhielten, entgegen stünden. Keine Frau lehnt die Kandidatur vollkommen und vehement ab.

Für die Probandinnen, die Mitglied oder Vorsitzende eines BR-Gremiums sind, stehen die Arbeitsinhalte im Vordergrund. Sie setzen sich für andere, teilweise fast selbstlos – ohne Rücksicht auf die eigene Karriere und in Teilen auf die eigene Gesundheit und Freizeit (Verzicht oder Nachteile) – ein. Als Dank erhalten sie z.B. positive Rückmeldungen der Beschäftigten, die sie vertreten und die eigene Genugtuung, etwas moralisch Gutes bewirkt zu haben. Die Probandinnen sehen Grenzen in ihren Wirkungsmöglichkeiten und eine Frau (Energie CI) berichtet davon.

[509] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 21-22

Ehrgeiz und Wille, BR-Arbeit zu leisten, sind nicht bei allen Frauen gleichermaßen ausgeprägt, so dass die Probandinnen, die im BR sind und sich bei der Findung von Kandidatinnen beteiligten, erfahren haben, dass Familie und andere Belastungen, Frauen davon abhalten zu kandidieren, obwohl es Zustände im Unternehmen gibt, die sie als veränderungswürdig einstufen. Freizeit zu „opfern" ist ebenfalls nicht jeder Frau möglich.

Vereinbarkeit von BR-Tätigkeit, Beruf, Privatleben und Familie

Im Bereich von Vereinbarkeit von BR-Tätigkeit, Beruf, Privatleben und Familie werden die folgenden Punkte als Gründe gegen eine Kandidatur genannt:

- hohe Arbeitsintensität im beruflichen wie im privaten Bereich (Gesundheit AI und AIII): die Vereinbarkeit der BR-Arbeit mit dem Privatleben, Kinderbetreuung und dem Beruf ist nicht möglich (auch Aussage gegenüber einer Probandin)
- hohe Arbeitsintensität im beruflichen Bereich (Energie AII und AIII) erlauben keine Vereinbarkeit mit dem BR-Amt;
- eine pessimistische Sicht auf die BR-Arbeit als sehr belastende Beschäftigung mit negativen Auswirkungen auf das Privatleben (Probandin Energie AI), was durch die Aussagen der BR-Vorsitzenden über ihre eigene Aufgabe deutlich unterstrichen wird und sich als richtige Einschätzung entpuppt: Vorsitzende trennen das Berufsleben als freigestelltes BR-Mitglied und ihr Privatleben häufig nicht strickt. Bei der BR-Führungsposition handelt es sich um eine echte Managementaufgabe mit viel Verantwortung und einer großen Themenvielfalt, die es zu bearbeiten gilt. Es handelt sich um eine belastende und konfliktträchtige Aufgabe: eine Vorsitzende (Gesundheit CII) beschreibt, sie fühle sich als „Mülleimer" und die „Müllabfuhr" komme nicht, um ihn zu leeren[510] bzw. die bei ihr liegen und abgeladen wurden, auch mal „abzuholen". Das Privatleben der BR-Vorsitzenden kommt zu kurz. Nachteile beim Urlaub, treffen von Freunden, der Zeit für sportliche Aktivitäten, der Erledigung der Hausarbeit, der Erledigung privater Termine durch viele Dienstreisen, Unruhe durch Anrufe nach Dienstschluss, Motivationslöcher, Schlafstörungen und Antriebslosigkeit etc.. Offensichtlich nehmen potenzielle Kandidatinnen diese Nachteile wahr und ziehen Schlüsse daraus für ihre Entscheidungen bezüglich einer Kandidatur und einem Engagement im BR: eher abschreckend.
- der Beruf nach der Ausbildung (Aussage einer Probandin) oder die Führungsposition (leitende MTA, Probandin Gesundheit BI) haben erste Priorität und nicht die Arbeit im BR oder sogar in einer Freistellungsposition im BR;
- Berufliche Nachteile durch die BR-Arbeit sind vorhanden (Gesundheit CI), oder eben nicht (Probandin Gesundheit BI).

[510] Gesundheit CII, BR-Vorsitzende, Ziele 205-206

Die positiven Seiten, die die BR-Mitglieder und -Vorsitzende in ihren Aufgaben sehen, z.B. Bestätigung durch Beschäftigte (positive Rückmeldungen), den Versuch zu unternehmen etwas Positives für die Beschäftigten zu erreichen, die Aneignung eines oder mehrerer neuer Wissensgebiete, etc., könnten dargestellt werden, um ungünstige, vorhandene Seiten der BR-Arbeit darzustellen, aber etwas in den Hintergrund zu rücken.

Moralische und praktische Unterstützung durch die Familie

Ein Ehemann oder Partner, der die Frau unterstützt und ihr zuhause einen Teil der Arbeit und Verpflichtungen abnimmt, ist hilfreich (Energie BI, Gesundheit AI). Wenn er nicht vorhanden ist, wie z.B. bei der Probandin Gesundheit AIII, die alleinerziehend ist, dann ist das Interesse und die Kraft für eine zusätzliche Aufgabe gering: keine Kandidatur.

Konfliktscheue

Eine Probandin gibt ganz klar an, dass sie die Auseinandersetzungen nicht wünscht, dass sie nur im äußersten Notfall nicht konfliktscheu ist. Eine weitere findet keinen Gefallen daran, bei jemandem „anzuecken". Sie hat Angst davor und gibt an, sich bereits beruflich und privat „durchboxen" zu müssen. Beide kandidierten nicht.

Eine Frau, die ebenfalls nicht kandidierte und dieses aufgrund ihrer beruflichen Situation (Bereitschaftsdienst) nicht tat, hätte kandidiert, auch wenn ihr bekannt ist, dass ihr Geschäftsführer gelegentlich sehr unter die Gürtellinie schlägt und sich nicht an Absprachen hält.

Beschrieben wird auch, dass die vorprogrammierten Konflikte bei der Kandidatinnenfindung zur Schwierigkeiten führen, denn es gilt als BR-Mitglied und besonders als Vorsitzende immer wieder Konflikte für Beschäftigte mit dem Arbeitgeber zu lösen – sie werden an den BR herangetragen. Wenn alles gut und in Ordnung wäre, dann wäre alles ruhig.

„Grabenkämpfe"[511] halten Frauen, nach Aussage einer BR-Vorsitzenden (Energie CII), davon ab, zu kandidieren. Taktieren, das Vorbereiten von Mehrheiten für Abstimmungen, das Einflussnehmen und, alles in allem, Machtspiele gehören ebenso zur BR-Arbeit, wie das Aushalten von Konflikten mit dem Arbeitgeber. Hier unterstellt die Probandin, dass Frauen ihre persönliche Ruhe, von der sie vermutlich aufgrund vielfältiger, beruflicher und privater Aufgaben wenig haben, sehr wichtig ist.

Vermutlich sind der eigene Schutz vor Unruhe, unbequemen Situationen und die Prioritätensetzung der Frauen, als potenzielle BR-Kandidatinnen, bezüglich ihres bunten Straußes an beruflichen wie privaten Aufgaben und Verpflichtungen der Grund dafür, dass sie nicht kandidieren.

[511] Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 249

9.9.2 Der Gruppe zugewiesene Gründe gegen eine Kandidatur für den BR

Im Kapitel 4.2.4 stellt sich u.a. heraus, dass Frauen i.d.R. keine gezielte Karriereplanung vornehmen und sich immer noch zu selten Netzwerken anschließen, die ihnen bei ihrem Fortkommen oder ihrer persönlichen, beruflichen (hier: ehrenamtlichen) Entwicklung nützlich sein könnten. Beide Themenbereiche werden aufgrund der Interviewergebnisse zusammengefasst angesprochen.

Frauen als Vorbilder für Frauen

Alle befragten Frauen in der Position der Vorsitzenden oder des BR-Mitgliedes sind insofern Vorbilder, als dass sie zeigen, dass „frau“ bei intensivem Einsatz etwas verändern und nach Möglichkeit für die Mehrheit der Beschäftigten, zum Besseren entwickeln kann. Durch ihre Zufriedenheit mit dem, was sie tun, zeigen sie, dass es erstrebenswert, interessant und persönlich förderlich sein kann, eine Position als Vorsitzende oder als Mitglied im BR inne zu haben. Als Ansporn zu einer möglichen Kandidatur wurde dieser Inhalt von Frauen, die nicht kandidierten, nicht genannt. Vielleicht wird er nach außen hin – aus dem Gremium in die Belegschaft hinein – zu wenig kommuniziert und bleibt dadurch verborgen bzw. unsichtbar und nur durch die Veränderung der Arbeitsbedingungen spürbar. Offenbar zu wenig – tue Gutes und rede darüber – dieser Spruch gilt auch hier. Nur für Inhalte und Zusammenhänge, die jemandem bekannt sind, kann er oder sie sich begeistern und vielleicht daran mitarbeiten und dabei sein wollen – es im eigenen Leben für erstrebenswert halten, es dadurch zu bereichern.

Gezielte Karriereplanung

Keine gezielte Karriereplanung der Probandinnen Energie CI und CII auf dem Weg zum BR-Vorsitz. Sie waren einfach irgendwann „dran“, eine gezielte Karriereplanung gab es ihrem Erleben nach nicht. Bei der einen Frau war sie als dienstältestes BR-Mitglied, mit der meisten Erfahrung, die Frau der Wahl (Energie CII). Die andere Frau (Probandin Energie CI) übernahm das Amt ebenfalls, weil der BR-Vorsitzende ausgefallen war, und sie bereits länger in der Freistellung gewesen war. Ähnlich erging es Probandin Energie CII. Die Frauen schreiben es äußeren Einflüssen zu, dass sie heute an dem Platz sind, an dem sie sich jetzt als BR-Vorsitzende befinden. Sie geben aber auch an, gute Arbeit zu machen, bzw. überlassen den Beschäftigten, die sie vertreten, die Beurteilung darüber, ob ihre Arbeit gut ist oder ob nicht, wenn es um eine Wiederwahl gehen soll (Energie CI).

Eine teilweise spontane, dann aber sehr gezielte Vorgehensweise bei den Probandinnen Gesundheit CI und CII – aufgrund der unzureichenden Arbeit der alten BR-Vorsitzenden und

dem festen Willen, Verbesserungen für die Beschäftigten im Unternehmen zu erreichen. Eine (damals noch) PR-Mitgliedschaft ging bei der einen Frau der Wahl (Kampfkandidatur) voraus (Gesundheit CI) und der Sprung ins „kalte Wasser“ bzw. mitten in die BR-Arbeit als Vorsitzende bei der anderen Probandin (Gesundheit CII).

Gewerkschaftliche Netzwerke

Ist Management by Networking mittels gewerkschaftlicher Aktivität im Betrieb (Vertrauensleutegruppe und Beratung durch hauptamtliche Beschäftigte der Gewerkschaft) ein guter Weg, um Frauen für die BR-Arbeit und eine Kandidatur zu begeistern oder wird hier von den Probandinnen gar kein Zusammenhang gesehen, der es ihnen ermöglicht diesen Weg für sich zu nutzen?

Die Probandin (Energie AII) ist die einzige, die für sich persönlich feststellt, dass sie die Unterstützung der Gewerkschaft als potenzieller Betriebsratsneuling wichtig fände. Eine andere bewertet die Qualität der Betreuung für den BR als wichtig, aber als nicht ausschlaggebend für das Ausbleiben ihrer Kandidatur. Alle anderen Probandinnen, die nicht kandierten, bewerteten eine mögliche gute Betreuung als nicht ausschlaggebend für die Entscheidung über die Kandidatur.

Die Probandinnen, die im BR sind, geben an, dass die Qualität der gewerkschaftlichen Betreuungsarbeit keinen Einfluss auf ihre Entscheidung zur Kandidatur hatte.

Für die BR-Vorsitzenden ist die Betreuung durch die Gewerkschaft wichtig. Sie nehmen sie in Anspruch: „das eine geht nicht ohne das andere“[512].

Die Vertrauensleute spielen in der Wahrnehmung der befragten Frauen, die nicht für den BR kandidierten, ebenfalls keine Rolle, da sie in diesem Kreis nicht aktiv sind oder es keine Vertrauensleutegruppe im Betrieb gibt, bei deren Treffen sie regelmäßig dabei sein könnten.

Die BR-Mitglieder (Probandinnen Energie und Gesundheit BI) geben an, dass sie den Austausch mit den VL nutzen oder aber bewusst nicht zusätzlich dort aktiv sind.

Die BR-Vorsitzenden berichten, dass BR-Arbeit und VL-Arbeit, dort wo sie stattfindet, für sie zusammengehört und sie sich mit den VL austauschen, ihre Arbeit im BR reflektieren und sich vernetzen.

Insgesamt geben insbesondere einige der Vorsitzenden an, dass es schwierig wäre, Beschäftigte vom Eintritt in die Gewerkschaft zu überzeugen. Das gewerkschaftlich organisierte Beschäftigte wären nicht leicht zu motivieren, neben ihrer Arbeit und privaten Verpflichtungen auch gewerkschaftlich in Gremien aktiv zu sein. Der Nutzen für die eigene Arbeit steht bei den Frauen im Betrieb im Vordergrund und wird anscheinend als nicht so groß betrachtet, was die gewerkschaftliche Aktivität angeht. Es „bröckelt“ eher bei den Frauen und weni-

[512] Energie CII, BR-Vorsitzende, Zeile 19-21

ger bei den Männern. Es wird sogar ein „traditionelles“ Fehlen von Frauen in gewerkschaftlichen Gremien attestiert.

Betrachtet man nun diese Aussagen hinsichtlich der Frage, ob die Qualität der gewerkschaftlichen Beratung und die Unterstützung durch die VL einen Einfluss auf die Kandidatur potenzieller Kandidatinnen hat, dann zeigt sich, dass beide Aspekte keinen oder kaum Einfluss auf die Kandidatur von Frauen bzw. deren Ausbleiben hat.

9.9.3 Organisational verursachte Gründe gegen eine Kandidatur für den BR

Organisational verursachte Gründe gegen eine Kandidatur können zum einen entstehen, weil der Arbeitgeber (Organisation im Sinne des 4. Kapitels)keine guten Voraussetzungen hierfür schafft, der BR sich nicht ausreichend kümmert, seinen (gesetzlichen) Verpflichtungen nicht ausreichend nachkommt bzw. eine Vorauswahl der Kandidatinnen schafft, die z.B. nur wenige Frauen als potenzielle BR-Mitglieder und somit als Kandidatinnen für die BR-Wahl einstuft und nur einzelne gezielt anspricht. Anders als im 4. Kapitel wird hier der BR in den Bereich der Organisation miteinbezogen.

Mentoring/Coaching/Patenschaften

Die potenziellen Kandidatinnen wurden alle angesprochen und gefragt, ob sie im BR-Gremium mitarbeiten und kandidieren würden – ansonsten wären sie für die vorliegende Studie nicht als Probandinnen gefunden worden (Kapitel 10.2, Kritische Würdigung). Es wurden ihnen aber keine Argumente für eine Kandidatur genannt. Auch Qualifizierungs-, Begleitungs-, Einarbeitungs- oder Patenschaftsangebote, als auch gezielte und strukturierte Coaching- oder Mentoringangebote wurden den potenziellen Kandidatinnen nicht unterbreitet. Einer Probandin (Energie AIII) wurden Argumente unterbreitet, die dann aber dazu führten, dass sie sich nicht aufstellen ließ – sie verfehlten ihr Ziel, die Frau kandidierte nicht für die BR-Wahl im Jahr 2010.

Einarbeitung, Schulung, Weiterbildung

Um als neues BR-Mitglied gut durchstarten zu können, sich in der Belegschaft einen Namen für bestimmte Themengebiete zu machen und gute Arbeit zu leisten, sind Schulungen unabdingbare Voraussetzung, um spezifische Fachkenntnisse zu erwerben. Sie werden von Gewerkschaften und anderen Bildungsträgern angeboten. Auch ein „learning on the job“, von dem eine Probandin berichtet (Gesundheit BI), sozusagen im BR-Gremium während der BR-Sitzung oder z.B. während Terminen mit dem Arbeitgeber findet statt. Die „Frischgewählten“ sammeln Erfahrungen – sie lernen. Gute Arbeit im BR durch umfangreiches Wissen verbes-

sert ihre Verhandlungsposition mit dem Arbeitgeber, dem sie, wenn möglich auf Augenhöhe begegnen können sollen und sichert, wenn sie wieder antreten ihre Wiederwahl.

Qualifizierungsmöglichkeiten, wurden, wie o.g. den potenziellen Kandidatinnen aber nicht angeboten, als versucht wurde, sie für eine Kandidatur zu gewinnen und das, obwohl z.B. Probandin Gesundheit AIII, zwar noch keine Ahnung von „Paragraphen“, also von Inhalten der BR-Arbeit hat, sich aber dennoch fortbilden würde. Sie vermutete nur, dass sie diese Unterstützung erhielte. Gesetzlich betrachtet stünde sie ihr zu.

Unterstützung der neuen BR-Vorsitzenden

Die BR-Vorsitzenden erhielten seitens ihrer Vorgängerinnen und Vorgänger im Amt keine Unterstützung. Sie mussten sich alles selbst erarbeiten, ihre Erfahrungen machen, wovon einige berichten (z.B. Energie CI und CII), dass das gar nicht so leicht war. Harter Gegenwind im neuen Amt und der Sprung ins „kalte Wasser“ und z.T. ins Ungewisse, standen für die BR-Vorsitzenden Gesundheit CI und CII auf dem Programm. Starkes Durchsetzungsvermögen, Stärke, Kraft und fester Willen waren von Anbeginn an in der Position der Vorsitzenden gefragt.

Für potenzielle Kandidatinnen zeigen sich hier keine erstrebenswerten Szenarien. Wenn dieser Grund auch nicht genannt wurde, so kann es sich doch für Frauen bei genauerem Hinsehen um einen Hinderungsgrund für eine Kandidatur handeln.

Kandidatinnenauswahl und -ansprache: Geschlechterstereotype

Die Befragung der BR-Vorsitzenden und der BR-Mitglieder hat ergeben, dass sie z.T. eine gezielte Vorauswahl der potenziellen Kandidatinnen vornehmen. Sie selektieren danach, ob eine Frau ihrer Ansicht nach geeignet ist und legen hierbei die vermutete Qualität der Frau und die Frage, ob sie Kindern und ggf. Vereinbarkeitsprobleme haben könnte, zugrunde. Geschlechterstereotype: sie sind offensichtlich auch im Bereich des BR vorhanden, dessen vornehmste Aufgabe die Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern ist (§ 80 Abs. 1 Nr. 2a BetrVG).

Hier verhindern Frauen (interviewte Probandinnen) das Fortkommen bzw. die Entwicklung von Frauen (potenziellen Kandidatinnen). Auffällig ist, dass sich die Probandinnen der Argumente, die üblicherweise von Männern geäußert werden, bedienten. Ob das Bienenkönigin-Syndrom zur eigenen Absicherung der weiblichen BR-Mitglieder und der Vorsitzenden greifen ist allerdings fraglich. (Kapitel 4.1.1)

Das führt dazu, dass nicht alle Frauen, die im Betrieb vorhanden sind, sich vielleicht nur nicht trauen, sich selbst aufzustellen oder ihr Interesse an einer Kandidatur zu bekunden, gefragt werden. Resultat ist, dass nicht alle Frauen kandidieren, die vielleicht kandidieren würden,

wenn sie angesprochen würden und aufgrund dessen eine Kandidatur für sich in Betracht zögen. Ein Hemmnis.

Geschlecht der oder des BR-Vorsitzenden

In der Befragung der Probandinnen wurde erhoben, ob sie sich daran erinnern können, ob es sich um eine männliche oder weibliche BR-Führungskraft im Vorsitz handelte, als sie bzw. von der sie gefragt wurden. Die Frauen konnten sich sehr gut erinnern und die Hälfte der Interviewpartnerinnen machte eine auswertbare Aussage.

Zwei von ihnen äußerten, dass das Geschlecht unwesentlich gewesen wäre und keinen Einfluss auf ihre Überlegungen bezüglich einer Kandidatur zur BR-Wahl 2010 gehabt hätte. (Energie AIII, Energie AII)

Eine Probandin (Gesundheit AI) gab an, noch gründlichere Überlegungen über eine Annahme oder Ablehnung der Kandidatur angestellt zu haben, wenn sie nicht vom stellvertretenden BR-Vorsitzenden sondern von einer BR-Vorsitzenden gefragt worden wäre. Ihre guten Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit einer PR- und später BR-Vorsitzenden bilden hier die Grundlage für ihre Abwägung.

Insgesamt kann zu der Frage, ob das Geschlecht des oder der Vorsitzenden eine Rolle bei der Kandidatinnenfindung spielt, nur die Aussage gemacht werden, dass ein Drittel der Probandinnen einen Zusammenhang zwischen dem Geschlecht des oder der Vorsitzenden und ihre Kandidatur sehen. Bei der dritten Probandin wurde zwar eine Überlegung dahingehend angestellt, aber dennoch nicht kandidiert – vermutlich aus einem anderen Grund.

Von einer Vorbildfunktion einer Frau im BR-Vorsitz, die durch ihren Status im BR positiven Einfluss auf potenzielle Kandidatinnen nimmt und sie qua ihres Geschlechtes zur Kandidatur bewegt, kann nur sehr eingeschränkt eine Rede sein. Um eine verlässlichere Aussage machen zu können, wäre vielleicht eine umfangreichere Untersuchung hilfreich.

Umgang des BR-Gremiums bzw. der BR-Vorsitzenden mit Konflikten mit dem Arbeitgeber, im Gremium und mit Beschäftigten

Aus den Antwortinhalten der Probandinnen kristallisieren sich zwei Problembereiche bezüglich der Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber heraus, die bei ihnen in erster Linie zum Tragen kommen. Zum einen handelt es sich um den wenig konstruktiven Umgang des Arbeitgebers mit Arbeitsinhalten, Absprachen und mit Ansprüchen des BR-Gremiums, was so von einer der Probandinnen benannt wurde. Eine Probandin, die nicht kandidierte, identifizierte diesen Sachverhalt für sich als Barriere auf dem Weg zur Kandidatur für den BR.

Zum anderen gibt es das Problem, dass die den BR-Mitgliedern gesetzlich zustehende Freistellung häufig nicht in den Dienstplan eingeplant oder ohne Weiteres gewährt wird. Dieses

führt zu Vereinbarkeitsproblemen zwischen der BR-Arbeit und der arbeitsvertraglich geschuldeten Arbeit. Eine Problematik, über die sowohl BR-Vorsitzende aus dem Gesundheits- als auch dem Energiebereich gleichermaßen klagen. Wobei insbesondere in den Bereichen, in denen unregelmäßige Schichtdienstzeiten als Arbeitszeiten vorherrschen, als Problembereiche betroffen sind. Eine hohe Arbeitsintensität und die Wahrnehmung dieses Verhaltens des Arbeitgebers, sowie die Schwierigkeiten der BR-Mitglieder mit diesem, werden von potenziellen Kandidatinnen wahrgenommen. Dieses führte dazu, dass sie sich hierdurch an einer Kandidatur hindern lassen.

Der Umgang von Beschäftigten mit dem Betriebsrat, wird von einer BR-Vorsitzenden als teilweise wenig konstruktiv beschrieben.

Über Unstimmigkeiten in den BR-Gremien wird von den BR-Vorsitzenden berichtet. Die BR beider Branchen versuchen, diese Konflikte im Gremium zu klären, damit dann „mit einer Stimme“ die Meinung nach außen vertreten werden kann. Ein gelungenes Management der BR-Vorsitzenden führt dazu, dass der BR als eine geschlossene Einheit („halten wir alle zusammen wie Pech und Schwefel“[513]) nach Außen wahrgenommen wird. Nur so ist es möglich, dem Arbeitgeber erfolgreich gegenüber zu treten, da er nicht zwischen mehreren Meinungen wählen kann und somit auch nicht die Möglichkeit hat das Gremium zu entzweien, um auf diese Art und Weise dem BR die Macht zu entziehen.

Eine negative Auswirkung auf die Entscheidung potenzieller Kandidatinnen für eine Kandidatur für den BR, sollte durch die Klärung von Konflikten im BR-Gremium und dem darauf folgenden geschlossenen Auftreten, gegenüber dem Arbeitgeber nicht gegeben sein. Eine homogene, ruhige und gefestigte Außenwirkung des Gremiums als eine Einheit kann nur vorteilhaft sein. Ein konstruktiver Umgang mit Meinungsverschiedenheiten durch die BR-Vorsitzenden und die BR-Mitglieder könnte eher zu einem Interesse an einer Kandidatur führen.

Gleichstellung von Frauen und Männern

Der BR ist verpflichtet, sich für die Förderung von Frauen im Rahmen der Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern einzusetzen (§ 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG). Von einer´, vom BR über den Gesellschafter initiierte Erarbeitung eines Frauenförderplans, über Arbeitskreise (arbeitnehmer- und arbeitgeberinitiiert), bis hin zu dem Wunsch nach einer permanent vorhandenen, gesetzlich verankerten Gleichstellungsbeauftragen, gehen die Ansprüche der BR-Vorsitzenden. Ziel ist es, die o.g. allgemeine Aufgabe aus dem BetrVG besser wahrnehmen, um bessere Voraussetzungen für Frauen im Betrieb schaffen zu können.

[513] Gesundheit CI, BR-Vorsitzende, Zeile 110-112

Das Thema „Frauen in Führungspositionen“: Frauen sind immer noch nicht in ausreichender Zahl in Führungspositionen vertreten, die Zielsetzung hier Verbesserungen zu erreichen, kann Inhalt eines Frauenförderplans sein.

Eine Probandin berichtet, dass erst die Diskussion zu diesem Thema in einem Arbeitskreis Personalverantwortlicher für diese Problematik sensibilisiert hat – eine Diskussion kann hilfreich sein, um über Bewusstseinsveränderung neue Ideen und Handlungsoptionen zu erarbeiten und umzusetzen.

Kinderbetreuungsmöglichkeiten erweisen sich dann nicht als praktikabel, wenn die Öffnungszeiten – insbesondere im Bereich der Gesundheitsbranche (Krankenhäuser) oder im Schichtdienst allgemein – nicht zu den Arbeitszeiten von Beschäftigten, i.d.R. denen der Frauen passen. Betreuungsmöglichkeiten werden dann weniger oder gar nicht mehr angenommen, die Arbeitszeiten müssen, wenn irgend möglich, an die Öffnungszeiten der Kinderbetreuungseinrichtung angepasst werden (was rechtlich betrachtet eine Goodwill-Aktion des Arbeitgebers ist) oder die Frauen kehren gar nicht aus der Elternzeit zurück oder sie haben große Vereinbarkeitsprobleme. Einige der Frauen, die als Probandinnen für die PZI zur Verfügung standen, haben, wie in Kapitel 9.1 angegeben, Kinder. Allerdings sind die offenbar so groß, dass sie nicht mehr in einen Kindergarten gehen. Trotzdem gilt für zwei Frauen, dass sie nicht kandidierten, und die Kinderbetreuung mit ein Grund ist, der sie dazu bewogen hat. (Probandin Gesundheit AIII und Gesundheit AI).

Arbeitszeitreduzierung und Teilzeitbeschäftigung sind vieldiskutierte Themen in den BR der Probandinnen und werden in den Unternehmen verschiedentlich umgesetzt.

Pflege ist in keinem der Betriebe, in denen Interviews geführt wurden, ein Thema für den BR und auch nicht für die Frauen, die nicht kandidierten – aktuell kein Hemmnis. Das kann aber aufgrund des in Kapitel 4.1.4 (Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflege) beschriebenen demographischen Wandels noch kommen. Es wurde von einer Beschäftigten berichtet, die ihre Arbeitszeit verkürzte, um Angehörige pflegen zu können.

Führung in Teilzeit ist ein ebenfalls diskutiertes Thema, bei dem es nach Aussage von Probandinnen noch Umsetzungsdefizite gibt. Sie berichten von Führungspositionen in Teilzeit im mittleren Management. Eine Erkenntnis, von der eine Probandin (Energie CI) berichtet, ist, dass auch Frauen ggf. erst dann der Ansicht sind, dass ihre Stelle und ihr Aufgabengebiet teilbar ist, wenn sie selbst in die Situation kommen, ein Kind zu haben und auf eine Arbeitszeitreduzierung angewiesen sind oder diese Möglichkeit der Stellenteilung aus anderen Gründen in Anspruch nehmen möchten.

Nicht vorhandene Gleichstellung kann ein indirekter Grund dafür sein, dass Frauen nicht für den BR kandidieren (und nicht in Führungspositionen außerhalb und innerhalb des BR gehen), da z.B. die Kinderbetreuungs-, Angehörigenpflege-, Weiterbildungsmöglichkeiten im Beruf (arbeitsvertraglich geschuldeten Tätigkeit), die Arbeitsintensität einer Position im mittle-

ren Management hoch und eine Teilbarkeit betrieblich nicht möglich ist, oder die Arbeitszeiten so unpassend für die Frauen sind, dass dieses negative Auswirkungen auf die Vereinbarkeit von Familie, Kindern und Beruf hat. Die Prioritätensetzung der Frauen erfolgt dann so, dass eine Kandidatur für den BR nicht in Betracht gezogen werden kann.

Ist die Gleichstellung aber gesichert, dann ergeben sich ggf. auch Freiräume für betriebsrätliche (oder auch gewerkschaftliche) Interessen und Belange von Frauen, eine neue Einteilung von Zeiten und Kräften kann erfolgen. Dadurch kann eine neue Prioritätensetzung vorgenommen werden und der persönliche (Frei-)Raum und dadurch zu guter letzt wird auch ein gesteigertes Interesse für eine Kandidatur erreicht.

Dabei ist die Unterstützung der BR-Arbeit durch Frauen im Gremium ganz besonders bei ihren Belangen, als Expertinnen, erforderlich. Damit nicht Perspektivlosigkeit und Aussichtslosigkeit bei den Frauen, die als potenzielle Kandidatinnen für den BR gelten könnten, an ihren Problemen im Betrieb scheitern.

Es ist keine Veränderung in der Zusammensetzung der BR-Gremien und in ihrem Verhalten zu erwarten, wenn nicht mehr Frauen in die BR hinzu gewählt werden, die sensibel für Frauenthemen sind. Dennoch kann aus den Interviewergebnissen die Schlussfolgerung gezogen werden, dass die Offenheit für solche Themen in den BR-Gremien und bei den interviewten Vorsitzenden vorhanden ist, den Bedarf vorausgesetzt. Von sich aus werden BR-Gremien die Themen nicht angehen und somit kaum Veränderungen herbeiführen. Frauen belegen nicht zwingend frauenspezifische Themen oder sie lassen sich auf das Schreiben des Protokolls „reduzieren“ – die männlichen Kollegen machen erfahrungsgemäß gerne Gebrauch davon und unternehmen den Versuch, Frauen als Dienstleisterinnen für sich so einzusetzen, die Erfahrung der Autorin. Sie müssen erkennen, dass es eine Notwendigkeit zum Umdenken gibt, die langfristig zu einer Veränderung der Arbeitswelt – ihrer persönlichen Welt – führen wird.

Arbeitszeit: Überstunden, Arbeitszeitverlegung, Teilzeitbeschäftigung

Nur ein BR-Mitglied und eine Vorsitzende haben die, sich durch die BR-Arbeit verlängernden oder langen Arbeitszeiten im Griff (Energie BI und Gesundheit CI). Alle anderen machen deutlich, dass sich viele Überstunden ansammeln und ein „Abfeiern“ für sie kaum möglich ist.

Gerade bei den BR-Vorsitzenden ist das der Fall. Sie versuchen die gesetzliche Ruhezeit einzuhalten, ihre privaten Termine trotz allem einzutakten, Arbeitszeitverschiebungen zu nutzen und darauf zu achten, die Überstunden auch mal als Freizeit zu nehmen. Ihre Arbeitszeiten gestalten sich unregelmäßig – morgens mal früher oder später und abends mal länger oder kürzer. Die Vorsitzenden sind ihre eigenen Chefs – verwalten sich, ihre Arbeitszeiten, Arbeitsinhalte und die Belange des BR-Gremiums, selbst. Es fällt ihnen nach eigener

Aussage schwer, sich Urlaub zu geben, ihre Mittagspause einzuhalten und ihre Arbeitszeiten insgesamt „im Zaum“ zu halten.

Aufgrund ihrer vielen Überstunden, die sich durch viele Sitzungen, Verhandlungen und die i.d.R. hohe Arbeitsintensität ergeben, sind sie keine guten Vorbilder für potenzielle Kandidatinnen, die ggf. auch so schon durch ihr Privatleben und ihre beruflichen Verpflichtungen viel auf der täglichen Agenda haben. Ein weiterer Grund, um auf eine Kandidatur zu verzichten.

Bestärkt wird diese Schlussfolgerung noch, durch die vielfach ausbleibende Entlastung bzw. die nicht erwartete Entlastung, nach erfolgreicher Wahl in den BR, während der Freistellung für den BR. Die Probandinnen, die sich nicht haben aufstellen lassen, wissen aus Erfahrung, dass nichts gegen ihre hohe Arbeitsbelastung getan wird, diese ignoriert wird und gehen davon aus, dass sich daran nichts ändern würde, wenn sie im BR, freigestellt, gem. § 37 (2) BetrVG mitarbeiteten. Ihre Arbeit bliebe liegen. Sie müssten nacharbeiten (Probandin Energie BI). Dieses ergäbe eine zusätzliche Dauerbelastung.

Oder aber BR-Mitglieder erscheinen gar nicht zur BR-Sitzung, weil sie keine Entlastung erfahren. Neu gewählte BR-Mitglieder müssen sich ggf. erst durchsetzen und selbst für ihre tatsächliche Freistellung und eine Entlastung für die BR-Arbeit/-Sitzung sorgen. (Bericht von Probandin Energie CI) Im Bereich des Schichtdienstes in Krankenhäusern, bei Beschäftigten, die auf den Stationen eingesetzt sind, bedeutet die BR-Sitzung, dass diese in den Dienstplan eingestellt werden muss und seitens des Arbeitgebers für eine Ersatzkraft zu sorgen ist. Geschieht das nicht, dann kann das BR-Mitglied nicht guten Gewissens zur Sitzung erscheinen, da dann auf der Station, bei einer häufig von vornherein schon dünnen Personaldecke, akuter Personalmangel herrscht, der eine gute Patienten- und Patientinnenversorgung unmöglich macht. Folglich fehlt das BR-Mitglied dann während der Sitzung.

Schwierigkeiten bereitet die Entlastung von Beschäftigten bzw. BR-Mitgliedern auf Einzelarbeitsplätzen. Hier kann es zu Überlastungen kommen, wenn alles nachgearbeitet werden muss, was während der Freistellung für den BR nicht geleistet werden konnte. Berufliche und betriebsrätliche Belastung summieren sich. Von solch einem Fall berichtet Probandin Energie CI. Sie gibt an, dass der Zusammenbruch eines Beschäftigten, BR-Mitgliedes, abschreckend auf eine potenzielle Kandidatin wirkte. Die Dunkelziffer solcher Fälle, in denen negative Beispiele dieser Art abschreckend wirken, wird sich nicht auf diesen einen genannten Fall beschränken, sie liegt vermutlich noch höher.

Wenn es hier noch deutlicher formulierte Verpflichtungen gäbe, die Frauen davon ausgehen könnten, wirklich eine Entlastung zu erfahren, dann hätte Gesundheit AIII vermutlich kandidiert.

Nur in den Bereichen, wo Vorgesetze als auch direkte Kolleginnen und Kollegen die BR-Arbeit einer Kollegin (oder eines Kollegen) akzeptieren und unterstützen, können Kandidatinnen (und Kandidaten) sich ruhigen Gewissens aufstellen und wählen lassen. Sie müssen

dann keine beruflichen oder andersartigen Nachteile, im schlimmsten Falle in Form von Mobbing oder Bossing, befürchten.

Freistellung, Voll- und Teilfreistellung

Die BR-Vorsitzenden (Probandinnen Gesundheit und Energie CI und CII) sind alle voll freigestellt (§ 38 BetrVG). Sie erledigen während ihrer Arbeitszeit nur noch ehrenamtliche Arbeit gem. BetrVG und erhalten weiterhin ihr Gehalt in voller Höhe. Eine Benachteiligung oder das Wirken von Vorteilen, z.B. ein höheres Gehalt aufgrund ihres Wahlamtes, ist nicht gestattet.

Sie gehen aus ihrer Erfahrung da von aus, dass ein einfaches BR-Mitglied ca. 25-30 %[514] seiner Arbeitszeit für das Ehrenamt im BR aufwendet und für diese Zeit freizustellen ist (§ 37 (2) BetrVG).

Dabei weisen die BR-Vorsitzenden darauf hin, dass eine Teilfreistellung gem. § 38 BetrVG nur dann richtig gut genutzt werden kann, wenn sie als volle Freistellung wirkt. Eine Teilzeitbeschäftigte könnte für ihre volle Arbeitszeit von z.B. 19,25 Stunden freigestellt werden, um BR-Arbeit zu machen.

Eine Teilfreistellung (z.B. 19,25 Stunden) einer Beschäftigten, die eine volle Stelle (38,5 Stunden) inne hat, wird aus Erfahrung einer BR-Vorsitzenden (Energie CI) nicht begrüßt, da dann seitens des BR-Mitgliedes, bzw. der arbeitsvertraglich arbeitenden Beschäftigten, versucht werden muss, beide Bereiche zu koordinieren. Eigentlich müsste es eine gelegentliche Vertretung am Arbeitsplatz während der Freistellung geben, was in der Praxis aber nicht immer geregelt wird oder vielleicht auch nicht immer möglich ist. Dieses kann sich als genauso schwierig erweisen, wie bei einem gelegentlich freigestellten BR-Mitglied (§ 37 (2) BetrVG).

Der Unterschied liegt nach Auffassung der Autorin der vorliegenden Arbeit nur darin, dass die Beschäftigte in der Freistellung gem. § 38 BetrVG definitiv z.B. für die Hälfte ihrer arbeitsvertraglich geschuldeten Arbeitszeit regelmäßig ehrenamtliche BR-Arbeit leistet und daher ein regelmäßiger Ersatz, eine Vertretung am Arbeitsplatz, für sie dauerhaft gefunden werden muss. Ein Vorteil.

Klare Perspektiven in dieser Frage sollten dazu führen, dass Kandidaturen nicht länger unterbleiben.

9.9.4 *Vierundzwanzig* Wege für Frauen zu einer BR-Kandidatur zu finden

Die folgend zusammengestellten *vierundzwanzig* Wege, die gegangen werden können, um Frauen den Weg zu einer Kandidatur für den BR zu ebenen, können wegweisend und hilf-

[514] Schätzung von Probandin Energie CII.

reich dabei sein, längerfristig mehr Frauen als BR-Mitglieder in den Gremien vertreten zu wissen und – hoffentlich – eine noch bessere Vertretung ihrer Belange zu erreichen, was wiederum dazu führen sollte, dass noch mehr Frauen den Weg in die Gremien finden…

Individuelle Wege der Frau oder ihres direkten familiären Umfeldes

1. Eltern könnten bei den eigenen Töchtern dafür sorgen, dass sie lernen, wie wichtig es ist, sich für sich und andere einzusetzen, moralisch Gutes zu tun, Ziele erreichen zu wollen und sich durchzusetzen: Jugendarbeit, Schülersprecherinnen-, Asta-, JAV-Tätigkeit etc. sollten unterstützt und vom Elternhaus positiv begleitet werden. Hierbei gilt es auch, zu erlernen, dass das eine oder andere vertretbare „Opfer", z.B. in Form von Freizeit, erbracht werden muss, was bei einer Aufgabe, die einem Freude macht, aber kein Problem darstellen sollte.
2. Mit guten Vorbild vorangehen: Eltern sollten ihren Töchtern durch eigenes ehrenamtliches Engagement im BR oder anderen betrieblichen Interessenvertretungsgremien (PR oder Mitarbeitervertretung (MAV)) vorleben und vermitteln, wie wichtig diese ehrenamtliche Arbeit ist.
3. Die weiblichen BR-Vorsitzenden und BR-Mitglieder sollten darauf achten, dass sie jede Gelegenheit nutzen, über ihre Arbeitsinhalte, von ihrem Einfluss, ihrer Macht und ihrem Durchsetzungsvermögen zu berichten. Es gilt über das zu berichten, was sie erreichen konnten und woran sie gerade arbeiten. Wichtig ist hierbei eine realistische Darstellung der Lage – auch Niederlagen sind berichtenswert – damit Frauen eine Idee davon haben, worauf sie sich einlassen und dann den Mut fassen, sich aufstellen und wählen zu lassen.
4. Strategische und somit gezielte Selbstvermarktung: ja bitte – auch für BR-Vorsitzende und BR-Mitglieder! „Tue Gutes und rede darüber!" Nicht das („stinkende") Eigenlob muss hier unbedingt im Vordergrund stehen, sondern vielmehr, den Frauen entgegenkommend, die betriebsrätlichen Arbeitsinhalte und die Arbeitsergebnisse, die sie im BR für das Wohl der Beschäftigten im Betrieb erreichen konnten. Dabei wird automatisch deutlich, dass sie selbst die Initiatorinnen waren und sind. So hinterlassen Frauen „Duftmarken" und bleiben positiv im Gedächtnis: ‚Die kann etwas und hat das für uns erreicht!'. ‚Das will ich auch', kann die Antwort von Frauen sein, die mit sich, bezüglich einer Kandidatur, hadern. Vor allem wecken sie die „Sehnsucht nach dem Meer" bzw. nach dem BR und der Mitarbeit im Gremium dadurch, dass sie von ihren Erfolgen und ihrer BR-Arbeit erzählen: „Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie

die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer.“[515] (Antoine de Saint-Exupéry[516]) Übersetzt auf den vorliegenden Sachverhalt bedeutete das, Frauen durch Erzählungen von dem, was erreicht wurde und erreicht werden soll und von dem, was es Gutes oder an Veränderung bringen könnte, potenzielle Kandidatinnen zu interessieren, zu motivieren und sie dann vielleicht als Kandidatin begrüßen zu können.

5. Positive Selbststereotypisierung, sprich: ‚Ich kann das und ich schaff' das!' Ja, unbedingt! Positive Erfahrungen, die Frauen selbst machen und solche, von denen andere Frauen aus dem BR berichten, könnten dazu führen, dass weibliche Beschäftigte im Betrieb sich die Mitarbeit im BR ebenfalls gut für sich vorstellen können und dann auch den Ehrgeiz und den Willen entwickeln, dabei sein zu wollen und zu kandidieren.
6. Die praktische und moralische Unterstützung des Ehepartners, des Partners oder der ganzen Familie ist hilfreich für Frauen, die im BR als Mitglied oder als Vorsitzende mitarbeiten. Sie müssten dafür Sorge tragen, dass ihre Ehemänner sie unterstützen und diese ggf. dahingehend motivieren, dass ein Teil der Kinderbetreuungs- oder Hausarbeit deren Anteil ist, den sie neben ihrer beruflichen Tätigkeit zu leisten haben. Vorsitzende haben eine Führungsposition im BR inne, bei der sie diese Unterstützung dringend benötigen um eine gute Vereinbarkeit erreichen zu können. Die Zusage der Unterstützung sollten die Frauen, die an einer Kandidatur für den BR oder an einer Führungsposition im BR interessiert sind, für sich einholen.
7. BR-Mitglieder, insbesondere die voll freigestellten Vorsitzenden, sollten gangbare Wege der guten Vereinbarkeit vom ehrenamtlichen BR-Amt, der beruflichen Tätigkeit und ihrem Privatleben vorleben. Sie sollten Wege aufzeigen können, die für potenzielle Kandidatinnen gangbar sein könnten – und zwar bevor diese Frauen sich für eine Kandidatur entscheiden. Nur so können diese sich eine Vorstellung dazu erarbeiten, wie die Vereinbarkeit von BR-Arbeit, Berufs- und Privatleben gelingen kann und guten Gewissens eine Mitarbeit im BR anstreben und kandidieren. Die Angst vor der zusätzlichen starken Belastung durch die BR-Arbeit, die ggf. oberflächlich betrachtet in Konfliktscheue münden kann, muss möglichst früh ausgeräumt werden.

Gruppengebundene Wege

1. Auch hier gilt: „Tue Gutes und rede darüber!“ So können weibliche BR-Mitglieder und BR-Vorsitzende als positive weibliche Vorbilder wahrgenommen werden, denen Frauen

[515] Schwarz, M.; Wulfstieg, J. (2003); Die Sehnsucht nach dem Meer wecken – Marketing-Basics für Praktiker, Zitat auf S. 29
[516] **Antoine Marie Roger Vicomte de Saint-Exupéry (kurz *Antoine de Saint-Exupéry*; * 29. Juni 1900 in Lyon; † 31. Juli 1944 nahe der Île de Riou bei Marseille) war ein französischer Schriftsteller und Flieger. Er war schon zu seinen Lebzeiten ein anerkannter und erfolgreicher Autor und wurde ein Kultautor der Nachkriegsjahrzehnte, obwohl er selbst sich eher als einen nur nebenher schriftstellernden Berufspiloten sah.** in Wikipedia, Hrsg. (2011); Antoine de Saint-Exupéry in http://de.wikipedia.org/wiki/Antoine_de_Saint-Exup%C3%A9ry vom 08.05.2011

nacheifern möchten. Betriebsversammlungen, BR-Infos (Zeitung des BR) u.ä. bieten gute Möglichkeiten, erfolgreiche Arbeit der weiblichen BR-Mitglieder darzustellen.

2. Frauen, die für eine Kandidatur begeistert werden sollen, oder daran interessiert sind zu kandidieren, sollten durch einen Einarbeitungsplan des BR oder der Gewerkschaft unterstützt werden. Lehrgänge z.B. BR I- bis III-, Arbeitsrechts- als auch Spezialseminare vermitteln Wissen über Inhalte der BR-Arbeit, und zeigen auf, was sie in ihrem Amt ggf. erwartet. Außerdem müssen sie sich der Unterstützung der anderen BR-Mitglieder – „alte Häsinnen und Hasen" – gewiss sein können.
3. Die Qualität der gewerkschaftlichen Betreuung ist für Neugewählte von großer Bedeutung, um sich „on the job" zu qualifizieren. Da BR-Mitglieder nie auslernen, sind gewerkschaftliche, branchenweite oder branchenübergreifende Betriebsratsnetzwerke von Vorteil. Frauen, die für den BR kandidieren würden, sind diese Fortbildungs- und Unterstützungsmöglichkeiten, z.B. Seminarreihe und Mentoringprogramm, vor ihrer Kandidatur mitzuteilen und nach der Wahl unbedingt einzulösen. Verlässlichkeit hat an dieser Stelle einen sehr hohen Wert.
4. Die VL sollten versuchen, Frauen von der Wichtigkeit einer Kandidatur zu überzeugen, indem sie ihre Unterstützung zusagen, sie auch tatsächlich leisten und der Frau mit Rat und Tat zur Seite stehen. Allerdings müssen sich die Frauen auch selbst einbringen und Gewerkschaftsmitglied werden. Sie sollten in der VL-Gruppe in ihrem Betrieb mitarbeiten und hier vor Ort „netzwerken", um die BR-Arbeit gut mit den Belangen der Kolleginnen und Kollegen im Betrieb zu verzahnen und zu reflektieren.
5. Bezüglich der Frauen, die für den BR kandidieren würden und ggf. auch später oder sofort, Interesse an der Übernahme einer Führungsposition im BR (Vorsitz oder stellvertretender Vorsitz) bekunden, kann eine Art „Karriereplanung", die in einer planvollen Übergabe und Einarbeitung münden kann, hilfreich und zu Vermittlung von Perspektiven wirken. Der absolute Sprung ins „kalte Wasser" ist, wenn irgend möglich, auszuschließen.
6. Die BR-Mitglieder sollten ein besonderes Augenmerk auf junge Frauen in der JAV in ihrem Betrieb legen und diese auch nach der Ausbildung und nach dem Austritt aus der JAV als potenzielle Kandidatinnen für den BR im Blick behalten. Wenn seitens der Frauen gute und interessante Erfahrungen in der Interessenvertretungsarbeit und in der Zusammenarbeit bereits gemacht wurden, dann sind sie vielleicht auch eher bereit für den BR zu kandidieren.

Organisationale Wege des Arbeitgebers und des Betriebsrates

1. Erforderlich wäre eine gute, intensive und kontinuierliche Betreuung der JAV durch den BR, damit insbesondere von jungen Frauen gute Erfahrungen mit der Interessenvertre-

tungsarbeit frühzeitig im Arbeitsleben gemacht werden können. Auch die Erfahrung, dass fachliche Unterstützung vorhanden ist, die hilft, den Weg durch den „Gesetzes- und Interessenvertretungsdschungel“ erfolgreich zu meistern, ist hier wichtig.

2. Der BR muss darauf achten, dass weibliche (als auch männliche) BR-Mitglieder in ihrer Berufstätigkeit keine Nachteile durch die BR-Arbeit im Betrieb erleiden. Die gesetzlichen Regelungen sind klar und deutlich. Sie bilden eine gute Grundlage für ein betriebsrätliches Engagement.
3. Kandidatenfinderinnen und -finder sollten sich Argumente zurechtlegen, die eine Frau zur Kandidatur bewegen könnten, z.B. einen Einarbeitungsplan, inklusive Seminarangebote, Mentoringprogramm, Patenschaft, BR-Netzwerk- und/oder praktischer Unterstützungsangebote vor Ort. Dieses bedarf einer gezielten Vorbereitung und Planung. Sie sollten auch von der BR-Arbeit „schwärmen“ können, s.o. (Zitat von Saint-Exupéry).
4. BR- und VL-Mitglieder sollten darauf achten, nicht den typischen Geschlechterstereotypen, die in den Personalbereichen und anderorts grassieren, zu erliegen und lieber auch mal eine Frau ansprechen, von der sie glauben, dass die z.B. Vereinbarkeitsprobleme haben könnte oder negativ selbststereotypisiert ist, bevor sie gar keine oder zu wenige Frauen ansprechen. Jede Frau kann sich entwickeln! Einige wollen sich entwickeln und die müssen gefunden werden! Positive Selbststereotypisierung muss das Ziel sein. ‚Frau kann das!’
5. Gem. § 37 Abs. 2 BetrVG sind BR-Mitglieder für die BR-Arbeit frei zu stellen. Durch die BR-Arbeit darf genau genommen keine Mehrbelastung an Arbeit entstehen, die das BR-Mitglied bzw. die Beschäftigte längerfristig „in die Knie“ zwingt. Der Arbeitgeber hat dafür zu sorgen, dass die liegenbleibende Arbeit nicht von der Freigestellten nachgearbeitet werden muss. Im Rahmen der Führsorgepflicht, ist es seine Aufgabe, von vornherein Abhilfe zu schaffen. Hier darf sich keine „Kandidaturbremse“ verbergen.
6. Entlastet der Arbeitgeber ein BR-Mitglied während der Freistellung gem. § 37 Abs. 2 BetrVG oder einer Teilfreistellung einer Vollzeitbeschäftigten gem. § 38 BetrVG nicht, dann ist es sich Aufgabe der BR sich dafür einzusetzen, dass die gesetzliche Regelung umgesetzt wird, damit eine Entlastung erfolgt. Das Wissen über eine gute Vereinbarkeit von Beruf und ehrenamtlicher BR-Arbeit, muss Frauen die freie Entscheidung zur Kandidatur ermöglichen.
7. Die gesetzlich geregelte und dem BR-Mitglied zustehende Freistellung ist, insbesondere im Schichtdienst oder Bereitschaftsdienst, einzuplanen und zu ermöglichen. Arbeitgeber und BR sind hier in der Pflicht.
8. Konflikte zwischen den betrieblichen Akteuren (BR und Arbeitgeber), im BR-Gremium oder/und den Beschäftigten sind von der BR-Führung möglichst sachlich und konstruktiv

anzugehen, um Lösungswege zu finden. Nur so wirken Konflikte nicht abschreckend, sondern führen dazu, dass potenzielle Kandidatinnen für den BR sagen: ‚Ja, so kann man es machen, so kann eine Zusammenarbeit ‚hart in der Sache und weich mit den Menschen' organisiert werden. Damit kann ich gut leben.'

9. Die BR-Mitglieder und ganz besonders die Vorsitzenden müssten sich darum bemühen, das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) und andere auch für sie geltende Arbeitszeitregelungen einzuhalten. Eine hohe Arbeitsintensität pro BR-Mitglied oder Vorsitzender ist, wenn irgend möglich, zu vermeiden. Delegation ist hier das Stichwort. Die BR-Arbeit wäre, soweit sie nicht von der oder dem Vorsitzenden erledigt werden muss, möglichst gleichmäßig auf alle BR-Mitglieder zu verteilen, so dass Überstunden sich bei Einzelnen nicht ansammeln können. Nur wenn die BR-Arbeit machbar erscheint, sind Frauen auch bereit zu kandidieren.
10. Auch wenn ein BR ein sich selbstverwaltendes und -organisierendes Gremium ist, die Führungskräfte im BR ihre eignen Chefinnen oder Chefs sind, müssen sie darauf achten, dass Gesetze und Verordnungen auch für sie gelten. Ihnen steht Urlaub und Freizeit zu. Gehen sie mit sich selbst schlecht um und leben sie mit Vereinbarkeitsproblemen, dann sind diese Frauen (und Männer) kein gutes Vorbild für ggf. an der BR-Arbeit interessierte Frauen. Um sie zu unterstützen und derartigen Problemen vorzubeugen könnte ein Coaching helfen, das von Gewerkschaften oder anderen Bildungsträgern organisiert und angeboten werden könnte.
11. Der BR hat als Gremium darüber zu wachen, dass gesetzliche Regelungen, Verordnungen, Vorschriften z.B. zur Unfallverhütung, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen etc. von und für die Beschäftigten eingehalten werden. Wie beschrieben, hat er sich u.a. um die Durchsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern im Betrieb zu bemühen. Wenn Frauen mit Teilzeitanfragen, z.B. Arbeitszeitreduzierung gem. TzBfG oder Tarifvertrag, Anfragen mit der Bitte um eine Arbeitsentlastung, Anfragen zur Unterstützung bei der Pflege von Angehörigen oder der Kinderbetreuung etc., auf den BR zukommen, dann sollte er es spätestens in dem Moment als seine Pflicht begreifen, sich hiermit zu befassen; Eine weitere Möglichkeit für den BR, im Rahmen der normalen BR-Arbeit Unwägbarkeiten für Frauen auf dem Weg zur Kandidatur für den BR, auszuräumen.

10 Schlussbetrachtungen

Nach der erarbeiteten Theorie (Kapitel 2,3 und 4), der daraus abgeleiteten Forschungsfragen und der dazugehörigen Annahmen (Kapitel 6), wurde die Sekundäranalyse der WSI-Betriebsrätebefragung 2008 durchgeführt (Kapitel 7). Ebenso wurden zwölf Problemzentrierte Interviews, in den Branchen der Gesundheitswirtschaft (Krankenhäuser) und der Energiewirtschaft (Stadtwerke), mit Probandinnen geführt (Kapitel 8 und 9).

In diesem abschließenden Kapitel der Arbeit gilt es nun, möglichst viele zentrale theoretische und praktische Aspekte und Forschungsergebnisse der o.g. Kapitel miteinander zu verknüpfen, und damit Aussagen zu den Annahmen (Fußnoten) zu machen, als auch mögliche Handlungsansätze bzw. Wege, für mehr Kandidatinnen für die BR-Wahlen, die sich aus den Arbeitsergebnissen herauskristallisieren, aufzuzeigen und zu skizzieren.

Der Aufbau des Kapitels 10.1 folgt dem Dreischritt in Form individueller, gruppenspezifischer und organisationaler Wege bzw. Perspektiven, der bereits in Kapitel 4 eingeführt und auch in den Schlussbetrachtungen des 9. Kapitels strukturierend genutzt wurde.

Die kritische Würdigung der Arbeit und weiterführender Forschungsbedarf, schließen sich an. (Kapitel 10.2 und 10.3)

10.1 Ergebnisse, Diskussion, Handlungsmöglichkeiten

Frauen – noch nicht überall eine Selbstverständlichkeit im Betriebsrat

Obgleich Frauen 45,5 % der Erwerbstätigen stellen (Kapitel 3.1, Frauen auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland und Schleswig-Holstein) und in etwas mehr als einem Drittel der in der WSI Betriebsrätebefragung 2008 befragten Betriebe, mehr als die Hälfte der Gesamtbelegschaften stellen, bilden sie sich nur in etwas mehr als einem Viertel dieser Betriebe, als die Hälfte oder mehr aller BR-Mitglieder im Gremium ab. (Tabelle 702A und 704).[1]

Auch in den Betrieben in denen die Interviews (Anhang 8.1) mit Probandinnen geführt wurden, zeigt sich, dass die Einhaltung der Geschlechterquote gem. § 15 Abs. 2 BetrVG (Kapitel 2.3.1) in den Betrieben, in denen Männer die Mehrheit der Belegschaft stellen (mehr als 70 %, Energiewirtschaft, Tabelle 306), mindestens schwierig ist oder sogar nicht eingehalten werden konnte.

In den Unternehmen (Krankenhäuser) in denen Probandinnen befragt wurden und in denen Frauen die Mehrheit an der Belegschaft stellen (mehr als 70 %, Tabelle 306), sind sie entsprechend (§ 15 Abs. 2 BetrVG) in den BR-Gremien vertreten.[2] (Tabelle 802) Dennoch gibt es auch aus diesen Unternehmen die Information, dass es schwierig(er) ist, Frauen zu finden

[1] **Der Trendreport BR-Wahlen (Kißler et al., 2011) gibt an, dass 25,79 % aller BR-Mitglieder Frauen sind, Niedenhoff (2005) erarbeitete für das Jahr 2002 noch ein Ergebnis von 17,4 %. (Kapitel 5)**
[2] Kapitel 6, Leitfragenblock 1, Annahme 3

(als Männer), die für den BR kandidieren und dort mitarbeiten möchten. (Kapitel 9.2, Angabe der Probandin Gesundheit CII, BR-Vorsitzende)

Es sind mehr Männer als Frauen in den BR-Gremien vertreten. Es sollten daher durchweg mehr Frauen ihren Weg in die BR-Gremien als Mitglieder finden, um bei der Abarbeitung von Arbeitsinhalten, insbesondere bei denen, die Frauen mindestens ebenso betreffen wie Männer, im BR dabei zu sein.[3]

Allem Anschein nach, wären genügend erwerbstätige Frauen in den Betrieben vorhanden, die sich für die BR-Arbeit zur Verfügung stellen könnten. Warum sind sie dann in den BR-Gremien unterrepräsentiert? Kandidieren sie nicht und werden dadurch schlimmstenfalls zu einer Ausnahme in den Gremien? Werden sie nicht angesprochen und zur Mitarbeit animiert? Haben sie keine Lust, keine Zeit, oder sehen sie keinen Sinn in der BR Arbeit, also im Einsatz für sich und andere Beschäftigte? Trauen sie sich eine Kandidatur und die Übernahme des Ehrenamtes nicht zu?

Hierbei handelt es sich nur um eine kleine Ansammlung von Vermutungen. Dahinter liegen eine Reihe von Hemmnissen und Barrieren, die in dieser Forschungsarbeit zu Tage gefördert werden konnten und die nun behandelt werden.

10.1.1 Die individuelle Perspektive

In diesem Abschnitt der Arbeit werden Hemmnisse, Gedanken und Handlungsmöglichkeiten, die aus der individuellen Perspektive zu betrachten sind, behandelt. Frauen müssen sich für einen Weg entscheiden, sich trauen, Konflikte austragen (lernen), ihr persönliches Umfeld organisieren, Vereinbarkeitsprobleme überwinden (so weit das geht), sich selbst vermarkten und sich Unterstützerinnen und Unterstützer suchen.

Frauen trauen sich die Mitarbeit im Betriebsrat zu

Nun schließt sich die Behandlung der Frage an, ob Frauen sich die BR-Arbeit nicht zutrauen und sich selbst negativ stereotypisieren[4]? Trotz geäußerter Bedenken, die die Probandinnen hatten: spätestens und ganz besonders dann, wenn die befragten Probandinnen, die nicht für den BR kandidierten, erleben, dass die Arbeitsbedingungen so sehr zu wünschen übrig lassen, dass sie Aktivitäten im Interessenvertretungsbereich für dringend erforderlich halten, würden sie sich eine Kandidatur und Mitarbeit im BR zutrauen und wären dann im Einsatz für sich und die Belegschaft, deren Interessen sie vertreten sollen, vorne mit dabei[5]. Ein Unterschied zwischen den Branchen aus denen die Probandinnen kamen, war nicht festzustellen.

[3] Kapitel 6, Leitfragenblock 1, Annahme 1
[4] Kapitel 6, Leitfragenblock 2, Annahme 6
[5] Kapitel 6, Leitfragenblock 2, Annahme 3

Über Ängste von Frauen, die nicht kandidieren wollten und mangelndem Zutrauen, berichtet eine BR-Vorsitzende (Gesundheit CI) und aus ihrer persönlichen Erfahrung: Auch sie musste ihre eigenen Ängste erst überwinden und Mut beweisen, um zu kandidieren und dann auch BR-Vorsitzende zu werden. Eine weitere BR-Vorsitzende berichtet, dass sie den potenziellen Kandidatinnen gut zuredet – als erfahrenes BR-Mitglied und Vorsitzende wirkt sie glaubwürdig und authentisch. (Kapitel 9.4, Positive und negative Selbststereotypisierung) Wichtig ist sicherlich, dass die Frauen, die erwägen sich für die BR-Wahl aufstellen zu lassen, eine positive Vorstellung davon haben, dass sie selbst BR-Arbeit machen, und wie sie im BR-Gremium etwas für andere erreichen können. Wenn es keine positive Idee zu dieser Frage gibt, dann ist die Skepsis dazu, ob „frau" das bewältigen kann und ob es gut zu ihr passt, groß, was dazu führen könnte, dass sie nicht kandidiert.

Weniger Bedenken äußerten Probandinnen, die während ihrer Ausbildungszeit in der Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) aktiv waren und Erfahrungen auf dem Gebiet der Interessenvertretung sammeln konnten, oder im Elternhaus „gelernt" hatten, dass das ehrenamtliche Engagement im BR eine gute Sache ist. Der Einfluss der sozialen Vorprägung ist nicht von der Hand zu weisen. (Kapitel 9.2, Soziale Vorprägung für BR-Arbeit und JAV-Tätigkeit)

Das persönliche Umfeld und Erfahrungen in der JAV begünstigen die Kandidatur

Frauen ohne Vorerfahrungen neigen nicht zu einer Kandidatur zum BR. Die Befragung der Probandinnen hat ergeben, dass sie die soziale Vorprägung, z.B. durch die Eltern und deren ehrenamtliche betriebliche Aktivitäten und die JAV-Tätigkeit[6] als gute Voraussetzung für ein späteres Engagement im BR an sich selbst erfahren haben und so einschätzen. (Kapitel 9)

Um kontinuierlich Verbesserungen bei der Anzahl der für die JAV oder den BR kandidierenden Frauen herbeizuführen, wären Eltern gefragt, ihren Töchtern ehrenamtliches, moralisch unverwerfliches, gutes Tun in Form eines Engagements vorzuleben (Vorbildfunktion), ihnen dieses nahezulegen und sie dazu zu ermutigen. Dann erfahren die Töchter auch, dass „frau" immer wieder auf den ersten Blick negative „Preise", z.B. Freizeitopfer und viel Arbeit, (ein)zahlen muss, die sich im zweiten Schritt auszahlen und zwar bestenfalls als positives Feedback, wie z.B. Dank, Anerkennung, persönliche Erfahrungen, Wissen, neue Bekanntschaften und Genugtuung.

BR-Gremien sollten dann bewusst darauf achten, dass junge Frauen, die sie unter den Auszubildenden zu finden, zur Kandidatur für die JAVen zu animieren, sie dabei und später in der JAV-Arbeit – im „Interessenvertretungsdschungel" voller Gesetzestexte und Ansprüche der Auszubildenden – zu unterstützen und aufzubauen. Er ist ohnehin dazu verpflichtet, eng

[6] Kapitel 6, Leitfragenblock 2, Annahme 9

mit der JAV zusammenzuarbeiten (§ 80 Abs. 1 Nr. 5 BetrVG). JAV-Arbeit kann für junge Frauen dann als „Sprungbrett“ und Vorbereitungszeit für ein späteres Wirken im BR fungieren.

Auch in der Führungskräfteforschung gibt es Hinweise darauf, dass das Elternhaus eine „prägende“ Rolle einnimmt bzw. eingenommen hat bei Frauen auf dem Weg in oder in Führung. Die soziale Klasse, die Ausbildung der Eltern, soziale und monetäre Ressourcen und der richtige Partner den Aufstieg begünstigen. (Kapitel 4.1.1, Familiärer Hintergrund)

Vereinbarkeitsprobleme bremsen Frauen

Die Vereinbarkeitsprobleme von Erwerbstätigkeit, Familie und Kindern, also knapper formuliert – mit dem Privatleben – als auch die Vereinbarkeit von BR-Arbeit, arbeitsvertraglich geschuldeter Arbeit, können dazu führen, dass Frauen nicht kandidieren.[7] Die „Preise“, z.B. Freizeit, Ruhe etc., die sie zahlen müssten, sind für sie so hohe Güter, dass sie dazu nicht bereit sind oder sein können, BR-Arbeit sie nicht aufwiegen würde.[8] (s.u., Kapitel 10.1.1, Der „Preis“ erscheint zu hoch)

Die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Privatleben alleine, ist z.B. bei der Probandin (Gesundheit AI, keine Kandidatur) schon so schwierig, trotz der Unterstützung durch ihren Partner, dass sie nicht für den BR kandidiert – obwohl sie schon einmal in einer Interessenvertretung im Betrieb aktiv war und der Kandidatur und der Mitarbeit im BR grundsätzlich nicht abgeneigt ist.

Dennoch könnte in anderen Fällen zum einen die moralische und praktische Unterstützung durch die Familie hilfreich sein, und zum anderen könnte die *„Gleichstellung von Frauen und Männern“* (s.u., Kapitel 10.3, Organisationale Perspektiven), deren Durchsetzung der BR eine seiner allgemeinen Aufgaben gem. § 80 Abs. 1 Nr. 2a BetrVG nennen darf, hilfreich sein. Ebenso ist er dafür zuständig, die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit zu fördern (§ 80 Abs. 1 Nr. 2b BetrVG).

Die praktische Unterstützung durch die Familie wird, insbesondere durch den Partner, im Bereich des Ehrenamtes (Kapitel 4.1.5.1, Ehrenamtliche Tätigkeit und Frauen) und im Bereich der Führungsforschung (Kapitel 4.1.4, Moralische und praktische Unterstützung durch die Familie, Familiärer Hintergrund), als hilfreich für die Frau im Ehrenamt oder die Frau in Führung erwähnt. Dabei werden traditionelle Geschlechterrollen (Frau führt den Haushalt, Mann steht im Berufsleben), die bisher ein Erfolgsmodell für Männer im Berufsleben darstellen, aufgelöst. Nur in Akademikerhaushalten ist eine Ausgeglichenheit in der Aufteilung der privaten Aufgaben zu verzeichnen. (Kapitel 4.1.4, Der Partner einer Frau (auf dem Weg) in eine(r) Führungsposition)

[7] Kapitel 6, Leitfragenblock 2, Annahme 4
[8] Kapitel 6, Leitfragenblock 2, Annahme 5

Im Zusammenhang mit dem Vorantreiben der Auflösung der traditionellen und festgefahren wirkenden Geschlechterrollen, sollte eine erneute Diskussion zum Thema „Individualbesteuerung vs. Ehegattensplitting“ geführt werden, damit verheiratete Frauen selbstständiger sein können, und keine Definition ihrer Personen mehr über ihre Ehepartner stattfindet. Eine Aufgabe für den Staat, hier Veränderungen, in einer veralteten Gesetzgebung aus den 50er Jahren des 20. Jahrhunderts und der Zeit davor, herbei zu führen. (Kapitel 3.1, Frauen als Hauptverdienerinnen/Familienernährerinnen)

Die moralische Unterstützung ist ebenfalls wichtig: wenn der Partner nicht versteht, warum der Frau ihre Arbeit oder ihr Ehrenamt wichtig ist, sie diese Aufgabe übernommen hat und nun ausfüllt, dann entsteht ggf. ein dauernder Erklärungszwang seitens der Frau, der kräftezehrend sein kann. Zuhause Herausforderungen aus dem Ehrenamt oder der Führungsposition ansprechen zu können und bei Bedarf zu diskutieren, kann ebenfalls hilfreich sein.

Ohne einen Partner, der zuhause Pflichten übernimmt, müssen die Kräfte der Frau sehr gut von ihr eingeteilt werden und können ggf. nicht für eine zusätzliche Aufgabe genutzt werden. (praktische Unterstützung: Probandinnen Energie BI, Gesundheit AI; moralische Unterstützung: Probandin Gesundheit CI)

Frauen sind selbst auch gefordert und müssen dafür Sorge tragen, dass ihre Ehemänner/Partner sie unterstützen und diese, wenn notwendig, dahingehend motivieren, dass ein Teil der Kinderbetreuungs- oder Hausarbeit deren Anteil ist, den sie neben ihrer beruflichen Tätigkeit oder als „Hausmänner“ zu leisten haben.

Ganz besonders die weiblichen BR-Mitglieder und die weiblichen Vorsitzenden der Gremien, sollten gangbare Wege der guten Vereinbarkeit von ehrenamtlicher BR-Amt, der beruflichen Tätigkeit und ihrem Privatleben vorleben. Sie sollten sich darum bemühen, das Arbeitszeitgesetz und andere, auch für sie geltende (Arbeitszeit-)Regelungen und Gesetze einzuhalten. Eine hohe Arbeitsintensität pro BR-Mitglied oder Vorsitzender ist, wenn irgend möglich, zu vermeiden. Delegation könnte dabei hilfreich sein, soweit sie gesetzlich möglich und praktisch sinnvoll ist. Die delegierbare BR-Arbeit wäre möglichst gleichmäßig auf alle BR-Mitglieder zu verteilen, so dass Überstunden sich bei Einzelnen nicht ansammeln können.

Die BR-Vorsitzenden sind in der Selbstverwaltung des BR ihre eigenen Chefs. Sie tun sich schwer damit, sich Urlaub zu geben und arbeiten intensiv und lange, s.o., was auf das Privatleben ausstrahlt und auch der Belegschaft nicht verborgen bleibt. (vgl. Aussage von Probandin Energie BI bezüglich der Frage, ob sie sich vorstellen könnte einmal BR-Vorsitzende zu werden, Kapitel 9.4, Interesse von Frauen an einer Führungsposition im BR)

Frauen im BR und im Vorsitz sind Vorbilder für Frauen im BR oder potenzielle Kandidatinnen.[9] (Kapitel 4.2.4, Kapitel 10.1.2) Ganz besonders die Vorsitzenden arbeiten hart, lernen

[9] Kapitel 6, Leitfragenblock 2, Annahme 10

und haben sich ein umfangreiches Wissen angeeignet, erreichen ganz bestimmt eine viel für die Belegschaft, und dennoch, was diesen Zusammenhang angeht, stellen sie eher ein Beispiel negativer Art. Eine Probandin (Energie BI) gibt an, die Arbeit als BR-Vorsitzende nicht übernehmen zu wollen, bei dem zeitlichen Umfang, den das hat, was die aktuelle Vorsitzende leistet und leisten muss. (Kapitel 9.4, Interesse von Frauen an einer Führungsposition im BR) Vermutlich bekommen andere weibliche Beschäftigte im Betrieb auch mit, wie es um die Arbeitsintensität und die länge der Arbeitszeit der Vorsitzenden oder anderer gem. § 38 BetrVG freigestellter BR-Mitglieder bestellt ist, was abschreckend auf Frauen bei deren Gedanken an eine Kandidatur wirken kann.

Auch wenn ein BR ein sich selbstverwaltendes und -organisierendes Gremium ist, die Führungskräfte im BR ihre eignen Chefinnen (oder Chefs) sind, sollten sie unbedingt darauf achten, dass Gesetze und Verordnungen auch für sie gelten – Vorbildfunktion. Ihnen stehen Urlaub, Freizeit etc. zu, genau wie anderen Beschäftigten im Betrieb. Gehen sie mit sich selbst schlecht um, „führen“ sie sich selbst schlecht und leben sie mit Vereinbarkeitsproblemen, dann sind diese Frauen kein gutes Vorbild für ggf. an der BR-Arbeit interessierte Frauen. Wenn erforderlich, könnten unterschiedliche Maßnahmen zu Verbesserungen führen:

- ein Coaching zur Unterstützung der Erarbeitung eines besseren Zeit- und Selbstmanagements,
- ein Mentoring mit einer Mentorin, gerade für neue/junge BR-Vorsitzende bez. der eigenen Organisation und Führung,
- eine Klausurtagung für das gesamte Gremium zur Verteilung von Aufgaben,
- eine gezielte Schulung für BR-Vorsitzende zur Organisation der BR-Arbeit und des Gremiums[10],
- die Einsetzung eine Bürokraft für den Betriebsrat in einem angemessenen Umfang, so dass die anfallende Verwaltungs- und organisatorische Arbeit gut erledigt werden kann, oder
- bei zu viel Arbeit durch besondere organisationsverändernde und/oder -entwickelnde Prozesse die Aufstockung der Freistellungen gem. § 38 BetrVG (für die letzten beiden Vorschläge siehe auch Kapitel 10.1.3, Überstunden, Arbeitszeitverlängerung, Teilzeitbeschäftigung und vorübergehende Freistellung, Voll- und Teilfreistellung) vorteilhaft sein.

So könnten auch BR-Vorsitzende, wie z.B. Probandin Energie CI, die an Spielabenden teilnimmt und versucht einmal pro Woche Sport zu treiben oder Energie CII, die private Termine auch mal in die Mittagspause legt und ihre Arbeitszeit dann verlegt, noch mehr Privatleben

[10] **Vom gewerkschaftlichen Bildungsträger ver.di Forum Nord wird z.B. die Schulungsveranstaltung „Kompetenzentwicklung für Vorsitzende, stellvertretende Vorsitzende und Freigestellte“ regelmäßig angeboten, die sich mit dem o.g. Inhalt beschäftigt.** (http://seminare.verdi-forum.de/seminare/verdi-forum/erfolgreiche-br-pr-arbeit/kompetenzentwicklung vom 06.05.2011)

erreichen und für sich nutzen. (Kapitel 9.7, Vereinbarkeit von BR-Tätigkeit, Beruf und Privatleben, Familie) Nur wenn die BR-Arbeit machbar erscheint, sind Frauen auch bereit zu kandidieren.

Es sollte den BR-Vorsitzenden möglich sein, Wege zu einer guten Vereinbarkeit aufzuzeigen, die für potenzielle Kandidatinnen gangbar sind – und zwar bevor diese Frauen sich für eine Kandidatur entscheiden. Nur so können diese sich eine Vorstellung dazu erarbeiten, wie die Vereinbarkeit von BR-Arbeit, Berufs- und Privatleben gelingen kann und guten Gewissens eine Mitarbeit im BR anstreben und kandidieren. Die Angst vor der zusätzlichen starken Belastung durch die BR-Arbeit, die ggf. oberflächlich betrachtet in Konfliktscheue münden kann, muss möglichst früh ausgeräumt werden.

Gelingt es nicht eine positive Einschätzung der BR-Arbeit durch potenzielle Kandidatinnen zu erreichen, sondern wird die BR-Arbeit eher als sehr belastende, zusätzliche Aufgabe mit negativen Auswirkungen auf das Privatleben erlebt, dann führt eine pessimistische Einschätzung potenzieller Kandidatinnen vermutlich dazu, dass sie sich abschrecken lassen, von dem (Vor-)Bild der überarbeiteten Vorsitzenden oder überarbeiteter BR-Mitglieder, und nicht kandidieren. Hier gibt es eine Parallele zur Theorie der vorliegenden Arbeit: Frauen auf dem Weg in Führungspositionen wiegen auch, den unten beschriebenen „Preis“, also ihre persönliche Anpassung an Konditionen und Erwartungen an sie, gegen eigene Bedürfnisse ab und treffen dann eine Entscheidung für oder gegen eine Führungsposition. (Kapitel 4.2.4, Frauen als Vorbilder für Frauen)

Was die Vereinbarkeit von arbeitsvertraglich geschuldeter Arbeit und dem ehrenamtlichen betriebsrätlichen Wirken angeht, ist dieses gesetzlich betrachtet insoweit geregelt, als dass BR-Arbeit i.d.R. Vorrang vor der eigentlich Arbeit hat und die Beschäftigten gem. § 37 Abs. 2 BetrVG dafür vorübergehend freizustellen sind. Die Krux an der Sache ist nur, dass nicht konkret im Gesetz geregelt ist, dass eine Entlastung des BR-Mitgliedes dadurch zu erfolgen hat, dass andere Beschäftigte die Aufgabe dieser oder dieses Beschäftigten mit übernehmen. (mehr dazu in Kapitel 10.1.3, Arbeitsentlastung bei vorübergehender Freistellung: Fehlanzeige)

Der Umgang mit Konflikten will gelernt sein

Was den Umgang mit Konflikten[11] angeht und etwaige Konfliktscheue[12] von Frauen hat sich in den problemzentrierten Interviews herausgestellt, dass es verschiedene Einstellungen von Frauen hierzu gibt.

[11] **Kapitel 6, Leitfragenblock 2, Annahme 6**
[12] Kapitel 6, Leitfragenblick 2, Annahme 4

Eine Probandin gibt an, dass sie trotz eines „unbequemen“ Geschäftsführers kandidieren wollen würde – es sind hat andere Gründe, die sie von einer Kandidatur abhalten. (Kapitel 9.9.1, Konfliktscheue)

Eine weitere Probandin (Energie AI) ist der Auffassung, dass sie sich nur dann in Konflikte begäbe, wenn dieses unbedingt erforderlich wäre. Eine andere will nicht „anecken“. Sie muss sich privat als auch beruflich bereits „durchboxen“ und wünscht nicht noch mehr Konflikte. (Probandin Gesundheit AIII) (Kapitel 9.7, Vereinbarkeit von BR-Tätigkeit, Beruf und Privatleben, Familie)

Hier zeichnet sich eine Tendenz bei den Frauen ab, die im Jahr 2010 nicht für den BR kandidierten: ein Drittel der Probandinnen äußerte Konfliktscheue, was aus den Erfahrungen zweier BR-Vorsitzender (Gesundheit und Energie CII) inhaltlich gestützt wird: „Grabenkämpfe“ würden Frauen von der Kandidatur abhalten. Sie hätten aufgrund der Mehrfachbelastungen lieber ihre Ruhe.

Zum einen kann dieser Wunsch möglichst weniger zusätzlicher Konflikte, der als Konfliktscheue nach außen hin wirkt – daraus erwachsen, dass tatsächlich eine Belastung durch Vereinbarkeitsproblematiken vorhanden ist. Es wäre auch denkbar, dass es Frauen gibt, die den Umgang mit Konflikten bisher in ihrem Leben nicht erlernten, keine Strategie für Problemlösungen damit entwickelt haben und daher vor diesem unbekannten Terrain zurückschrecken.

Zu der Vereinbarkeit von BR-Arbeit und arbeitsvertraglich geschuldeter Tätigkeit oder/und Privatleben, Familie, Pflege, Kindern wird in den Unterkapiteln *„Vereinbarkeitsprobleme sind eine Bremse“* (s.o.) und *„Gleichstellung von Frauen und Männern“* (Kapitel 10.3, Organisationale Perspektiven) weiter Stellung genommen.

Die Gewerkschaften bieten Unterstützung und Beratung bei betrieblichen Konflikten an (Sekundäranalyse zur WSI-Betriebsrätebefragung 2008, Tabelle 729). Diese Leistung findet sich bei den Bewertungen, der unterschiedlichen Leistungen der Beratung, bei betrieblichen Konflikten mit 44,4 % an dritter Stelle der genannten Leistungen wieder. (Tabelle 730A)

Bezüglich des persönlichen Umgangs mit Konflikten, und einem möglichen Defizit an Strategien und einer daraus erwachsenden Angst vor ihnen, könnte ggf. eine Schulung[13] besucht werden und „Übung die Meisterin“ machen. Auch „frau“ wächst mit ihren Aufgaben und den Anforderungen an sie.

[13] **Z.B. „Konstruktiv Kommunizieren – kooperativ Konflikte bearbeiten“ oder „Keine Angst vor Konflikten! – Mediation als Schlüsselkompetenz – Schulung zum betrieblichen Konfliktberater/ zur betrieblichen Konfliktberaterin“** in Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2011); ver.di zentrale Seminare in http://www.verdi-zentrale-seminare.de/2011/seminare_zentrale_einzeln.php vom 06.05.2011

Der „Preis" erscheint zu hoch

Ist ein Grund dafür, dass Frauen anscheinend eher dazu neigen, sich bei den BR-Wahlen nicht als Kandidatinnen aufstellen zu lassen vielleicht auch, dass sie „den Preis", den sie persönlich für dieses Ehrenamt im BR-Gremium zahlen müssten, nicht zu zahlen bereit sind?[14] Wie sieht „der Preis", der aus Sicht der Probandinnen aus den problemzentrierten Interviews aus dem Sommer 2010 von ihnen „persönlich" bei einer BR-Mitgliedschaft zu zahlen wäre aus? Folgende Inhalte kristallisierten sich heraus:

- weniger große berufliche Erfahrung junger Arbeitskräfte,
- berufliche Nachteile (selbst wenn es diese nicht geben dürfte),
- Karriereverzicht,
- Zeitdruck: „permanentes Gehetze"[15],
- Vereinbarkeitsprobleme von Beruf und BR-Arbeit,
- Unruhe, Schlafstörungen, übermäßige Anstrengungen,
- unzufriedene Beschäftigte im Betrieb und deren Problemstellungen,
- Undank für Arbeitsergebnisse des BR,
- Vereinbarkeitsprobleme bez. Familie, Beruf und BR-Arbeit, z.B. schlechte schulische Leistungen der Kinder, Freizeitopfer und ein eingeschränktes Privatleben, z.B. seltenes Sporttreiben,
- wenig Rücksicht auf die eigene Gesundheit
- hohe Arbeitsintensität, hoher Zeitaufwand, lange Arbeitszeiten
- Konflikte,
- mehr Anspannung und weniger Entspannung,

werden von den interviewten Probandinnen (Energie AI, AII, CII und CI; Gesundheit AI und CI, CII) als tatsächliche und aus Erfahrung und Erzählungen bekannte „Preise" für eine BR-Mitgliedschaft angeführt oder können als Schlussfolgerungen genannt werden. Für die Probandinnen stehen die Arbeitsinhalte (wie bei den Führungsfrauen Kapitel 4.1.1, Arbeitsinhalt) im Vordergrund.

All diese genannten „Preise" scheinen eine BR-Mitgliedschaft und damit verbundenes, moralisch unverwerfliches Verhalten bei den Probandinnen, die nicht kandidierten, nicht aufwiegen zu können. Der „Preis" oder die „Preise" sind zu hoch für sie. Vermutlich haben sie für sich persönlich sehr genau abgewogen, ob sie bereit sind einige oder alle der Preise zu zahlen, genau wie eine Frau, die erwägt in Führung zu gehen, diese Überlegungen anstellt.

Frauen, mit Interesse an einer Führungsposition, stellen dabei lt. der Theorie fest, dass überlange Arbeitszeiten, der Verzicht auf eine eigene Familie, oder die Kinder und den Partner seltener zu sehen, dauernde Höchstleistungen erbringen zu müssen, um besser zu sein als

[14] Kapitel 6, Leitfragenblock 2, Annahme 5
[15] Gesundheit AI, keine Kandidatur, Zeile 84

Männer und andere Frauen in ähnlichen Positionen, mit einer Führungsposition einher gehen können. (Kapitel 4.1.1, Ehrgeiz und Wille der Frauen/ Karriereambivalenz)

Anscheinend hat man, als man sie fragte, ob sie kandidieren würde, nicht danach gefragt, was sie an einer Kandidatur hindert und im Nachgang auch nicht versucht, mit ihnen gemeinsam Lösungsmöglichkeiten und Perspektiven zu entwickeln.

Dem BR kommt hier mindestens eine wichtige Aufgabe zu: Er muss darauf achten, dass gesetzliche Vorgaben, tarifvertragliche Regelungen etc. eingehalten werden (§ 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG) und in Folge dessen u.a. auch darauf hinwirken, dass weibliche (als auch männliche) BR-Mitglieder in ihrer Berufstätigkeit keine Nachteile, z.B. kein Nacharbeiten, keine geringere Bezahlung, keine Benachteiligung nach dem Ende des Amtes etc., durch die BR-Arbeit im Betrieb erleiden. Die gesetzlichen Regelungen sind deutlich. Sie bilden eine gute Grundlage für ein betriebsrätliches Engagement.

Alle Probandinnen, die z.T. schon sehr lange in BR-Gremien tätig sind, haben sich mit den persönlich zu zahlenden „Preisen" arrangiert, versuchen diese möglichst gering zu halten, indem sie persönliche Lösungswege für sich finden. (z.B. Probandin Energie CI und CII, Kapitel 9.7, Vereinbarkeit von BR-Tätigkeit, Beruf und Privatleben, Familie)

Ein positiver „Preis", also ein Lohn, der für das hohe, arbeitsintensive Engagement von BR-Vorsitzenden festzustellen ist[16], bezieht sich darauf, dass sie manchmal z.B. anhand der Dankbarkeit Betroffener erleben, dass ihr Einsatz sich für die Belegschaft und den Betrieb auszahlt, dass sie ganz bewusst an dieser Stelle sind, dort arbeiten und dieses auch weiterhin tun möchten. Sie wollen keinesfalls „von Bord" gehen und sagen sich, dass es noch viel zu tun gibt, dass es anzupacken gilt.

Strategische Selbstvermarktung: ein Muss – auch zur Kandidatinnenfindung

Die durch den BR geleistete Arbeit (Arbeitsinhalte) und die dazugehörigen Ergebnisse, sehen die befragten Frauen, BR-Vorsitzende als auch Mitglieder, als ihre gute „strategische Selbstvermarktung" gegenüber den Beschäftigten an[17] – sicherlich ein Pfund mit dem sie wuchern können[18]. „Tue Gutes und rede darüber", sollte demzufolge das Motto der BR-

[16] **Allerdings gibt es Frauen, die wie im Topmanagement üblich (Schneider, 2007; Günther und Gerstenmaier, 2005), nicht oder seltener bereit sind, den hohen Preis eines immensen bzw. höheren zeitlichen Einsatzes oder/und ungünstigerer Arbeitszeiten für die Karriere bzw. die BR-Arbeit in Kauf zu nehmen.** vgl. Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, S. 169; Günther, S.; Gerstenmaier, J. Ludwig-Maximilians-Universtität (LMU), Hrsg. (2005); Führungsfrauen im Management: Erfolgsmerkmale und Barrieren ihrer Berufslaufbahn, LMU Forschungsberichte, Nr. 175, Institut für Psychologie, März 2005, in http://epub.ub.uni-muenchen.de/563/1/FB_175.pdf vom 04.08.2007, S. 20, Tabelle 3

[17] Kapitel 6, Leitfragenblock 2, Annahme 5 und 10

[18] **„'Nutze deine Chance!' oder ‚wuchere mit deinen Pfunden' - so ließe sich die Erkenntnis in Lukas 19, 26 interpretieren: ‚Wer da hat, dem wird gegeben werden.' Denn die Redensart ist eine Anspielung auf das biblische Gleichnis von den anvertrauten Pfunden (Lk 19,11-28 und Mt 25, 14-30): Ein Fürst überlässt seinen Dienern Geld, das sie in seiner Abwesenheit gewinnbringend anlegen sollen. Jeder erhält ein Pfund, eine per Gewicht bestimmte Menge an Geld. Zwei der Diener investieren die Mittel klug und können stattliche Gewinne einfahren. Der dritte Diener jedoch ist weniger risikofreudig und vergräbt sein Pfund lieber aus Furcht vor Verlusten. Damit nimmt er in Kauf, dass sein Kapital nicht wuchert."** Hanauska, M.; Medienhaus Trierischer Volksfreund, Hrsg. (2008); TV-Geistesblitze: „Mit seinen Pfunden wuchern"; Herkunft der Autorin: Uni Trier, Historisch-Kulturwissenschaftliches Forschungszentrum Mainz-Trier, Volksfreund-Druckerei

Mitglieder sein. Was nützen ihnen die besten Arbeitsergebnisse und besten Regelungen für die Beschäftigten, wenn diese unbekannt bleiben?

Da die Sekundäranalyse der WSI-Betriebsrätebefragung 2008 ergeben hat, dass BR in erster Linie die persönliche Ansprache von Beschäftigten (98,6 %) als Ansprachemedium, gefolgt von Betriebsversammlungen und Aushängen, als auch die Zusammenarbeit mit den gewerkschaftlichen VL und BR-Arbeitskreisen wählen (Tabelle 724A), könnten die erreichten Arbeitsinhalte vielerorts dargestellt und verbreitet werden.

Eine Probandin (Gesundheit BI) berichtet z.B. davon, dass sie in ihrer Abteilung von Neuerungen berichtet und den Beschäftigten dazu verhilft, in den Genuss der Regelungen zu kommen – ein Weg in die richtige Richtung. (Kapitel 9.3, Strategische Selbstvermarktung) Ein weiterer, denkbarer positiver „Preis“ – ein Lohn – für Frauen im BR und Vorsitzende, könnte dann auch die Wiederwahl sein. Andere Probandinnen (Energie CI und CII) nutzen die VL-Gruppen im Unternehmen zur Rückkoppelungs- und als Verbreitungsmedien ihrer Arbeitsinhalte und Ergebnisse. Vermutlich werden auch Betriebszeitungen (wie der Autorin von einem der Stadtwerke bekannt) und Aushänge in der Praxis, als Informationsmedien regelmäßig genutzt.

Die „Katze im Sack“ kaufen bzw. sich in ein Gremium wählen lassen, dessen Arbeitsinhalte und Aufgaben nahezu unbekannt sind, möchten vermutlich nur wenige – wohl auch wenige potenzielle Kandidatinnen für die BR-Wahl. Wenn BR-Mitglieder nicht davon berichten, dass BR-Arbeit wichtig ist, warum das aus ihrer Sicht so ist und was sie für die Beschäftigten erreichen konnten, dann kann dieses ein Hemmnis oder eine Barriere für Frauen sein, die sich vielleicht hätten aufstellen lassen. BR-Mitglieder und -Vorsitzende sollten auch berichten, dass es ihnen bei ihrer Arbeit im BR gut geht, und sie ihnen auch Spaß macht bzw. sie Freude an der Arbeit haben, obgleich es sich um keine leichte Aufgabe handelt. Wichtig ist hierbei, realistisch und aufrichtig zu bleiben, da ansonsten falsche Vorstellungen geweckt werden könnten, die die potenziellen Kandidatinnen spätestens dann „zum Rückzug blasen lassen“, wenn sie die Realität im Gremium kennenlernen.

Insgesamt gesehen, sollten weibliche BR-Vorsitzenden und BR-Mitglieder darauf achten, dass jede Gelegenheit (s.o. Tabelle 724A) genutzt wird, um über ihre Arbeitsinhalte, von ihrem Einfluss, ihrer Macht und ihrem Durchsetzungsvermögen zu berichten.

Dabei wird automatisch deutlich, dass die BR-Mitglieder die (Mit-)Initiatorinnen waren und sind. So hinterlassen Frauen, die, wie die Theorie zeigt, dazu neigen sich zu unterschätzen (Kapitel 4.1, Selbstmarketing und gedankliche Barrieren), „Duftmarken“ und bleiben positiv bei Frauen im Gedächtnis: ‚Die kann etwas und hat das für uns erreicht!’. ‚Das will ich auch’,

---

Nikolaus Koch GmbH, Trier, 28.03.2008 In http://www.volksfreund.de/nachrichten/aktionen/archiv/wochenendjournal/Wochenendjournal-TV-Geistesblitze-Mit-seinen-Pfunden-wuchern;art944,1663730 vom 01.05.2011

kann die Antwort von Frauen sein (positive Selbststereotypisierung), die mit sich, bezüglich einer Kandidatur, hadern.

Wichtig ist hierbei, wie gesagt, eine realistische Darstellung der Lage – auch Niederlagen sind berichtens- und begründenswert – damit Frauen eine Idee davon bekommen, worauf sie sich einlassen und dann den Mut fassen, sich aufstellen und wählen zu lassen. Das Ergebnis aus Kapitel 9.9.1 ist wiederholenswert: Strategische und somit gezielte Selbstvermarktung: Ja bitte, unbedingt – für weibliche BR-Vorsitzende und weibliche BR-Mitglieder!

Gewerkschaftliche Unterstützung ist eine feine Sache…

…wird von den befragten Probandinnen (PZI) als solche selten so gesehen oder bewertet.[19]

Lt. der Ergebnisse der Sekundäranalyse der WSI-Betriebsrätebefragung 2008 treten Gewerkschaften auf unterschiedliche Weise mit BR-Mitgliedern in Kontakt (Tabelle 729) und bieten Unterstützungsleistungen, z.B. als telefonische Auskünfte (wichtigste bewertete Unterstützungsleistung, Tabelle 730A). Sie bieten auch Unterstützung bei den BR-Wahlen an und nehmen an Besprechungen des BR oder Betriebsversammlungen teil. Schulungen und Seminaren, aus gewerkschaftlicher Hand und Feder, als auch die Beratung bei betrieblichen Konflikten, wird eine mittelmäßige Wichtigkeit (von weniger als 46 % der BR genannt) von den befragten BR beigemessen (Tabelle 730A). Gut ein Drittel der BR (34,8 %) bewerten die Betreuungsleistungen als „gut“, 20,6 % als „befriedigend“ und 16,6 % der befragten BR vergaben die Note „sehr gut“. (Tabelle 731A) Runde 72 % der befragten BR sind also soweit zufrieden mit den Betreuungsleistungen der für sie zuständigen Gewerkschaft.

Dennoch geben die Hälfte der befragten Frauen aus der Gesundheits- und Energiewirtschaft, die im Jahr 2010 nicht für den BR kandidierten, an, dass die Qualität der Betreuungsarbeit durch die Gewerkschaft keinen Einfluss auf ihre persönliche Entscheidung gehabt hätte. (Kapitel 9.5, Der Zugang zu internen und externen Netzwerken, z.B. Gewerkschaft, Vertrauensleutegruppe) Aufgrund dieses Ergebnisses liegt die Vermutung nahe, dass die Frauen entweder nicht wissen, dass ihre BR-Gremien die Beratungsleistung Gewerkschaft nutzen und sie als hilfreich empfinden, da die BR mit dieser recht zufrieden sind.

Sie kennen die gewerkschaftliche Leistung für Gewerkschaftsmitglieder in den BR nicht oder sind sich ihrer nicht bewusst. Was vor dem Hintergrund der Mitgliederstruktur in den BR nicht verwundert.[20] (Tabelle 706A und 707A, Kapitel 7.2.1, Betriebsratsmitglieder und Gewerkschaft)

[19] Kapitel 6, Leitfragenblock 2, Annahme 7

[20] **In den Betrieben in denen es keine gewerkschaftliche Vertretung gibt und damit auch keine VL, steht es um die bewusste Einbeziehung von Frauen in die BR-Wahlen ggf. noch ungünstiger aus. Sie sind aber nicht Gegenstand der vorliegenden Untersuchung und werden daher vernachlässigt. Hier gäbe es vermutlich weiteren Forschungsbedarf.**

Vielleicht rechnen die Frauen auch nicht damit, selbst Unterstützung zu erhalten, weil sie kein Gewerkschaftsmitglied sind, sein möchten oder der Auffassung sind, dass man sie aus nun unerfindlichen Gründen nicht berät.

Es könnte auch sein, dass die Frage der Unterstützung für die potenzielle Kandidatin erst dann eine Rolle spielt, wenn „frau" in den BR gewählt wurde (Probandin Gesundheit BI).

In dem vorliegenden Abschnitt der Forschungsarbeit wurden bereits Vereinbarkeitsprobleme zwischen Privatleben und Beruf, Konfliktscheue und Vereinbarkeitsprobleme zwischen arbeitsvertraglich geschuldeter Arbeitsleitung und BR-Arbeit angesprochen, die bei der Entscheidung für oder gegen eine Kandidatur für den BR schwerer wiegen könnten, als die Qualität der BR-Betreuung durch die zuständige Gewerkschaft.

Allerdings kann es nicht verkehrt sein, wenn die Gewerkschaft bei Frauen im Betrieb (und auch bei Männern) noch präsenter wird, und hierfür den Weg über den BR aktiviert, der von ihr profitiert und mit ihr zusammenarbeitet. Auch die Darstellung der Beratungs- und Unterstützungsleistung im persönlichen Gespräch mit Beschäftigten bzw. Mitgliedern, Angebote hierzu bei einer Kandidatur für den BR und zuvor bei der arbeitsrechtlichen persönlichen (Einzel-)Beratung kann dazu führen, dass sich weibliche Beschäftigte der Leistungen eher bewusst werden. Immer wieder werden auch (virtuelle) Flyer über gewerkschaftliche Leistungen in Betrieben (zugemailt) ausgelegt, aber (eine Mail) Papier an sich ist still und geduldig, wird daher häufig übersehen oder landet bei der heutigen Flut von (Mails) Papieren in der (virtuellen) „Rundablage". Persönliche Ansprache ist das, was erfahrungsgemäß zählt und was zu organisieren ist – auch um neue Mitglieder für die Gewerkschaft zu gewinnen. Eine aktive VL-Gruppe kann dabei sehr hilfreich sein. „Betriebslandkarten"[21] sind ebenfalls empfehlenswert.

So werden Frauen informiert und können die gewerkschaftlichen Betreuungsleistungen bewusst in ihre Perspektiven einplanen, was ihnen Sicherheit vermittelt und später im BR auch gibt. Sie wissen, wo sie anrufen können und wer ihnen praktisch zur Seite steht.

10.1.2 Die gruppenspezifische Perspektive

In diesem Abschnitt werden Ergebnisse, als auch Wege für die Gruppe der Frauen als potenzielle Kandidatinnen dargestellt. So z.B. können Frauen in BR-Führungspositionen Vorbilder für sie sein, VL-Gruppen (Netzwerke) können hilfreich sein und eine gezielte Einstiegs- und Karriereplanung wird angesprochen.

[21] **Betriebslandkarten werden bei ver.di zum einen praktisch in VL-Seminaren erstellt und beziehen sich mittels eines Organigramms auf die tatsächliche Aufteilung des Betriebes und die Verteilung der Mitglieder im Betrieb. Hierüber können innerbetriebliche Netzwerke bewusster aufgebaut, gesteuert und genutzt werden, was dann in den Vordergrund tritt, wenn eine Tarifauseinandersetzung stattfindet und Flyer und Informationen von Verantwortlichen Gewerkschaftsmitgliedern in ihrer Freizeit in die „hintersten Ecken" des Betriebes transportiert werden müssen.**

Frauen als Vorbilder für Frauen

In Kapitel 4.2.4 (Frauen als Vorbilder für Frauen) wird herausgearbeitet, dass Frauen in Führungspositionen

- nachahmungswürdige Rollenvorbilder für jüngere/aufstiegsinteressierte und -willige Frauen liefern,
- ihr Aufstieg kann beobachtet oder nachvollzogen werden,
- er ermöglicht Eindrücke, die eine theoretische Ausbildung nicht bieten kann.

Der Theorie ist auch zu entnehmen, dass dort, wo bereits Frauen aktiv sind, Frauen nachdrängen, dazukommen oder nachrücken. Hierdurch werden gesellschaftliche Geschlechterrollen nach und nach „aufgeweicht", neue Rollenbilder vervielfältigen sich, prägen eine neue Kultur und neue Verhaltensmuster. Netzwerke können hierbei hilfreich sein.

Weibliche BR-Mitglieder und ganz besonders BR-Vorsitzende, könnten aus der Warte weiblicher Beschäftigter, als Frauen gesehen werden, die es in eine besondere (Führungs-) Position geschafft haben, die die Vereinbarkeit von Beruf und BR-Arbeit als auch Privatleben (Kapitel 9.7, Vereinbarkeit von BR-Tätigkeit, Beruf und Privatleben, Familie), mit den unterschiedlichsten Ausprägungen, leben. Sie sind Vorbilder und leben beruflich, betriebsrätlich und privat vor, wie ein tägliches Leben dieser Art ausgestaltet werden kann.[22] Sie zeigen, wie ein konstruktiver Umgang mit Konflikten im BR-Gremium, mit dem Arbeitgeber und eventuell den Beschäftigten sinnvoll gestaltet werden kann. Über die Art und Weise, wie sie das alles im Alltag bewältigen und leben, kann eine potenzielle Kandidatin sich ein Bild machen, von den Eindrücken, die sie gewinnt lernen, profitieren und sich ggf. für eine Kandidatur für die anstehenden BR-Wahl entscheiden.

Leben die Frauen im BR, insbesondere die BR-Vorsitzenden unter großem Druck, ohne Entlastung, mit hoher Arbeitsintensität und langen Arbeitszeiten, z.B. in Form von Überstunden, die kaum abgebaut werden können, dann kann das abschreckend auf potenzielle Kandidatinnen wirken – Negativbeispiele lägen dann vor, die nicht nachahmenswert sind. Weniger Kandidaturen von Frauen wären die Folge und ebenfalls wenig bis gar kein Interesse an einer Führungsposition im BR, so wie Probandin Energie BI aufgrund der hohen Arbeitsintensität der Vorsitzenden und der schlechten Vereinbarkeit mit dem Privatleben für sich feststellt. (Kapitel 9.3, Interesse von Frauen an einer Führungsposition *im* BR)

Um positiver auf weibliche Beschäftigte zu wirken, falls es hohe „Preise" oder „Opfer" für die BR-Arbeit und die Vereinbarkeit des persönlichen Lebens beinhaltet, besser in den Griff zu bekommen, böten sich Einzelcoachings oder spezielle Schulungsveranstaltungen für BR-Mitglieder, ganz besonders für BR-Vorsitzende an – je früher, desto besser. Wenn eine Frau erst einmal in die „Tretmühle" der Vereinbarkeitsproblematik geraten ist, stellt es sich für sich

[22] Kapitel 6, Leifragenblock 2, Annahme 10

wohl umso schwieriger dar, auf die Meta-Ebene zu gehen, dieses alles von „oben“ anzusehen und Auswege zu finden. Der Mensch ist schließlich ein Gewohnheitstier und muss sich unliebsame, eingeschliffene Gewohnheiten erst wieder mühsam abtrainieren. Es sollte daher besser sein, zu Beginn einen Blick auf die Zusammenhänge, Handlungsstrategien und individuell zutreffenden Verhaltensweisen zu finden. So könnten weibliche BR-Mitglieder und BR-Vorsitzende nachahmenswerte Vorbilder sein oder werden, falls sie es nicht bereits sind.

Gezielte Einstiegs- und Karriereplanung ist möglich

Alle befragten BR-Mitglieder und BR-Vorsitzenden gaben an, wieder kandidieren zu wollen bzw. dieses im Jahr 2010 gerade getan zu haben. (Kapitel 9.3, Karrieremotivation durch Einfluss, Macht und Status) Wenn das Interesse an der BR-Arbeit erst einmal geweckt ist und gelebt wird, dann werden Frauen zu „Wiederholungstäterinnen“ und kandidieren wieder, wenn sie wieder aufgestellt werden, weil sie noch das „beste Pferd im Stall“ sind (Probandin Energie CI) und sind weiterhin intensiv, inhaltlich eingebunden.

Eine gezielte Karriereplanung, zeichnet sich bei den Frauen auf dem Weg in eine Führungsposition des BR meistens nicht ab (Probandinnen Energie und Gesundheit CI und CII). (Kapitel 4.2.4, Karriereplanung von Frauen), ist bei den BR-Mitgliedern nicht nachgewiesen worden. (Kapitel 9.9.2, Gezielte Karriereplanung) Die Frauen neigen dazu, ihr Fortkommen äußeren Einflüssen zuzuschreiben, sie waren eben einfach „dran“ (externale Attribution) – so wie es auch Frauen auf dem Weg in Führungspositionen oder in Führungspositionen tun. (Kapitel 4.1, Selbstmarketing und gedankliche Barrieren)

Die beiden Probandinnen BR-Vorsitzenden aus dem Gesundheitsbereich geben an, sich in das Amt der Vorsitzenden geradezu hineingestürzt zu haben, als für sie der richtige Zeitpunkt erreicht war, all ihren Mut dafür zusammengenommen zu haben, weil sie unbedingt Veränderungen und Verbesserungen für die Beschäftigten herbeiführen wollten. Sie waren sich, genauso wie es bei Führungskräften der Fall sein sollte, klar darüber, was sie können und wohin sie wollten, aber insgesamt ähnelte ihr Vorgehen eher dem „Sprung ins kalte Wasser“. (Kapitel 4.1, Potenzielle individuelle bzw. dem Individuum zugewiesene Barrieren) Von einer bewussten und gezielten Karriereplanung konnte hier ebenfalls nicht die Rede sein.

Frauen, die sich überlegen, für den BR zu kandidieren, können seit dem Jahr 2009 im Vorwege der anstehenden BR-Wahl (2010) „Orientierungsseminare“ nur für Frauen, besuchen.[23] Signalisiert eine Frau Interesse an einer Führungsposition im BR, dann muss sie im BR-Gremium Erfahrungen sammeln und könnte in der Hoffnung gewählt zu werden, vielleicht die

[23] **Die Schulungen wurden von der ver.di Abteilung Frauen- und Gleichstellungspolitik angeboten.**

eine oder andere Schulung besuchen, die individuell und bezüglich der Arbeitsinhalte des Gremiums, weiterhelfen könnte.

Ebenso könnte und sollte beim Wechsel an der BR-Spitze, die Übergabe und Einarbeitung organisiert und geplant durchgeführt werden – Wissensmanagement ist hier ein Stichwort. Der absolute „Sprung ins kalte Wasser“ oder ins „Ungewisse“ sollte ausgeschlossen werden[24], damit die BR-Arbeit dauerhaft in hoher Qualität, auf eine professionelle Art und Weise, im Sinne der Beschäftigten geleistet werden kann. Dazu sind ggf. weitere Schulungen erforderlich.

Als junge/neue Vorsitzende sollten die Frauen, wie oben erwähnt, zusätzlich ein Coaching oder Mentoring erhalten, um gut in die neue Aufgabe hinein zu finden. Im Bereich der Führung handelt es sich hierbei um eine als gut bewertete und gelebte Vorgehensweise. (Kapitel 4.3.5, Coaching; Kapitel 4.3.6, Mentoring)

Gewerkschaftliche betriebliche Netzwerke

Netzwerke sind gut für das Fortkommen von Frauen, die gerne in Führungspositionen gelangen möchten, oder dort bereits angekommen sind. Wissensvermittlung, inhaltlicher Austausch, Hintergrundinformationen, Kontaktpflege und neue Kontakte, z.B. zu Frauen, die Vorbilder für die Betroffenen, sein können, sind einige der Vorteile, die sich bei freiwilliger Mitarbeit ergeben. (Kapitel 4.2.4, Netzwerke)

Die Problemzentrierten Interviews in der Gesundheits- und Energiebranche haben ergeben, dass die Hälfte der Probandinnen, die nicht kandidierten (Energie AII, AIII; Gesundheit AII) nicht bei den betrieblichen VL mit dabei sind. Die VL-Gruppe ist ein ehrenamtliches, gewerkschaftliches Gremium bei dem Gewerkschaftsmitglieder auf freiwilliger Basis mitarbeiten können.[25]

Bei zwei der Probandinnen gibt es eine VL-Gruppe im Betrieb in der sie nicht mitarbeiten, bei einer gibt es keine VL. So sie vorhanden sind und arbeiten, wird kein Nutzen, z.B. Informationen über Veränderungen im Betrieb, im Tarifvertrag, aus dem BR aus dem innerbetrieblichen Netzwerk gezogen. Eine andere Setzung persönlicher Prioritäten hält ein BR-Mitglied davon ab, bei den VL dabei zu sein (Gesundheit BI) – andere befragte BR-Mitglieder und BR-Vorsitzenden arbeiten bei den VL mit, tauschen sich dort aus, holen Meinungsbilder zu betriebsrätlichen Themen und zu Veränderungen im Betrieb ein. (Probandinnen Energie BI,

[24] Kapitel 6, Leitfragenblock 2, Annahme 6

[25] **Gem. Art. 9 Abs. 3 GG gibt es die Koalitionsfreiheit, d.h. Beschäftigte können sich gewerkschaftlich organisieren oder es unterlassen, sie haben sozusagen die Freiheit eine Mitgliedschaft zu begründen; ebenso haben sie die Freiheit in Folge der Mitgliedschaft bei den VL dabei zu sein oder auch nicht. Gem. § 74 Abs. 3 BetrVG darf ein BR-Mitglied auch Gewerkschaftsmitglied sein und in gewerkschaftlichen Gremien mitarbeiten.**

CI und CII) In den Krankenhäusern der BR-Vorsitzenden, die befragt wurden, gibt es keine oder wenig aktive VL-Gruppen.[26]

Obgleich die BR-Vorsitzenden der Energiewirtschaft einen Sinn in der VL-Arbeit und dem wechselseitigen Informationsfluss sehen, scheinen sie nicht alle potenziellen Kandidatinnen dazu bewegen zu können, dort dabei zu sein und sich auch über diesen Weg, über die Inhalte der BR-Arbeit und darüber hinaus zu informieren. Eine der Vorsitzenden gibt sogar an, dass Frauen „traditionell" in gewerkschaftlichen Gremien fehlen und dass die Besetzung von Posten schwieriger geworden ist. (Kapitel 9.5, Der Zugang zu internen und externen Netzwerken, z.B. Gewerkschaft, Vertrauensleutegruppe)

Oder kümmern sich die VL, als aktive Gewerkschafter, nicht um gewerkschaftlich organisierte Frauen in ihrem Betrieb und bemühen sich nicht um deren Teilnahme? Die Erfahrung der Autorin ist, dass die VL, die mit einer „Betriebslandkarte" arbeiten, immer wieder Kolleginnen und Kollegen aus dem Kreis der VL damit beauftragen, Frauen anzusprechen und den Versuch unternehmen, sie für die Gewerkschaft zu werben und sie zur VL-Sitzung einzuladen. Spätestens dann, wenn die (gewerkschaftliche) Liste zur BR-Wahl aufzustellen ist, wird angestrengt überlegt, welche Frauen gefragt werden und kandidieren könnten. Die Mühe ist dann groß und häufig leider auch vergebens – es war eben beinahe der „späteste" Zeitpunkt. Sie müssten sich kontinuierlich kümmern und hätten dann vielleicht mehr Erfolg, bei der Einbindung von Frauen bei den VL und später auch in den BR.

Wenn VL potenzielle Kandidatinnen ansprechen, dann sollten sie keinesfalls mit „leeren Händen" vor ihnen stehen, unpassende Argumente hervorbringen und das Gegenteil von dem erreichen, was sie gerne hätten – nämlich die Kandidatur. Eine gute Vorbereitung und ein „Ass" im Ärmel, z.B. die Unterstützungszusage seitens der VL, ein Einarbeitungsprogramm und eine Patenschaft könnten helfen. (Kapitel 10.1.3, Kandidatinnenfinderinnen und -finder betreiben eine Vorauswahl)

10.1.3 Die organisationale Perspektive

Diese Perspektive zielt auf betriebliche und gesetzliche Umstände ab, die Frauen den Weg in den BR erschweren. Der Arbeitgeber könnte z.B. ungünstige Voraussetzungen für eine Kandidatur schaffen oder der Betriebsrat sich nicht ausreichend um die potenziellen Kandidatinnen kümmern.

BR-Mitgliedschaft und/oder Vorsitz: ein „Sprung ins kalte Wasser"

Das Ergebnis der Auswertung der Daten aus der WSI-Betriebsrätebefragung 2008 hat ergeben, dass BR-Mitglieder Schulungen wahrnehmen. Insbesondere die Grundlagenschulungen

[26] Kapitel 6, Leitfragenblock 2, Annahme 7

zum BetrVG und zum Arbeitsrecht werden besucht. (Kapitel 7.2.1, Schulungsmöglichkeiten, Erwerb spezifischer Fachkenntnisse, Tabelle 734A) Auch die befragten Probandinnen, die im BR als Mitglieder dabei sind, wussten von Schulungen zu berichten, die sie besucht hatten. (Kapitel 9) Mit Qualifizierungsmöglichkeiten[27] nach der Wahl wird bei der Ansprache potenzieller Kandidatinnen von Kandidatinnenfinderinnen und -findern aber nicht argumentiert (Tabelle 904), obwohl zumindest eine Probandin (Gesundheit AIII) angab, u.a. aufgrund eines Mangels an Vorwissen und Spezialkenntnissen nicht für den BR geeignet zu sein, aber die Inhalte lernen zu können. (Kapitel 9.3, Spezifische Fachkenntnisse) Ein Mangel an Qualifikationen ist eine Geschlechterstereotype, die Frauen immer wieder vorgehalten wird. (Kapitel 4.2.2, Geschlechterstereotype) Neue BR-Mitglieder benötigen unterschiedliche Schulungen, die es ihnen ermöglichen, mit ihrer neuen Aufgabe zurecht zu kommen. Werden ihnen diese nicht angeboten und in der BR-Tätigkeit nicht darauf geachtet, dass sie diese erhalten, dann bestätigen und verfestigen sich die Stereotype nur weiter, was wenig hilfreich ist. Diane Köster (2003) und Aida Bosch (1997) raten sehr dazu, Frauen im BR zu qualifizieren. Expertinen auszubilden, steht aus ihrer Sicht neben der Aneignung allgemeinen Wissens und Methoden für die BR-Arbeit, im Vordergrund. Hierin sollte folgendes enthalten sein:

- die Klarheit über ihre rechtliche Position gegenüber dem AG, dem BR und den Beschäftigten im Betrieb;
- Wissen darüber, welche Mitwirkungs- und Handlungsmöglichkeiten sie überhaupt haben;
- der Erwerb sozialer Kompetenz;
- das Erlernen von Rede- und Verhandlungsgeschick;
- effektive Planung und Organisation beherrschen;
- die Aneignung von Präsentationstechniken;
- das Üben strategischen Denkens und Handelns;
- die Vergegenwärtigung des eigenen Durchsetzungsvermögens.

Weiterhin stellte sich durch die vorliegende Untersuchung (Problemzentrierte Interviews) heraus, dass die Aufnahme der BR-Arbeit für BR-Vorsitzende als auch BR-Mitglieder eher einem risikofreudigen „Sprung ins kalte Wasser“ oder sogar ins „Ungewisse“ glich, als einer gut vorbereiteten Maßnahme. (Kapitel 9.9.2, Gezielte Karriereplanung; Kapitel 4.1.1, Risikofreudigkeit) Gerade bei den BR-Vorsitzenden sind starkes Durchsetzungsvermögen, Stärke, fester Wille Ziele zu erreichen und Kraft von Anfang an, erforderlich. Ein Schritt oder „Sprung“ ins „Ungewisse“ ist daher kein erstrebenswertes Szenario. Die vielleicht vorhandene Unsicherheit kann zum einen in die Belegschaft ausstrahlen und zum anderen dazu führen, dass Frauen sich ihr nicht stellen wollen, nicht neben ihren vielfältigen Aufgaben noch mutig sein können und wollen und den „Sprung“ bzw. die Entscheidung für eine Kandidatur zur BR-Wahl und die Mitarbeit unterlassen.

[27] Kapitel 6, Leitfragenblock 2, Annahme 6

Weiterhin erfuhren BR-Vorsitzende keine oder kaum Unterstützung nach der Wahl in der konstituierenden Sitzung. Eine geordnete Übergabe fand bei den befragten Probandinnen nicht statt. Eine Probandin (Gesundheit CI) wurde sogar an ihrer Arbeit gehindert und von der Verwaltung geschnitten. (Kapitel 9.3, Unterstützung der neuen BR-Vorsitzenden) Hier wurde die Frau vermutlich so behandelt, weil sie einen von der Verwaltung geachteten BR-Vorsitzenden vom „Thron“ gestoßen hat und weniger, weil es sich bei ihr um eine Person weiblichen Geschlechts handelte, was aber wohl auch nicht ganz von der Hand zu weisen sein wird. (Kapitel 4.2.1, Akzeptanz von Frauen)

Die Ergebnisse der Sekundäranalyse der Daten der WSI-Betriebsrätebefragung 2008 haben ergeben, dass ca. 3,5-mal so viele Männer den BR-Vorsitz inne haben, im Vergleich zu Frauen.[28] (Tabelle 705)

Spontane oder unplanbare Verhaltens- oder Wahlentscheidungen werden sich in der Realität vermutlich nie ganz ausschließen lassen. Für alle anderen, potenziellen BR-Wahl-Kandidatinnen, könnten die o.g. Möglichkeiten eines Patenschafts- und Einarbeitungsprogramms, ausgeschöpft werden. BR-Vorsitzende könnten von einem Coaching, einer Patenschaft durch eine Vorbildfigur, eine langjährige BR-Vorsitzende – „alte Häsin“ – Vorteile erfahren. Auch spezielle Schulungen könnten hilfreich sein, um das „anstrengende, viele Neue“ gut zu meistern.

Kandidatinnenfinderinnen und -finder treffen eine Vorauswahl

Die Interviews haben ergeben, dass Frauen in einem Betrieb, in dem BR-Wahlen stattfinden sollen, nach einer qualitativen Auswahl (s.u.) von männlichen und weiblichen BR-Vorsitzenden, gewerkschaftlichen Vertrauensleuten oder den Kollegen aus dem Umfeld der Frau angesprochen werden.[29] (siehe hierzu auch Kapitel 10.2, Kritische Würdigung) Dabei werden aber anscheinend wenig überzeugende Argumente, oder sogar kontraproduktiv wirkende Argumente, ihr gegenüber geäußert. Unterstützung bei dem Weg ins Gremium oder als Perspektive, bei der Mitarbeit als neues Mitglied im BR, wird i.d.R. nicht angeboten. (Kapitel 9.; Tabelle 904) Dieses geschieht auch nicht bei einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Ehrenamt. Eine Kandidatur wird dadurch erschwert.

Bevor Frauen angesprochen werden, findet die oben angesprochene gezielte, qualitative Auswahl potenzieller Kandidatinnen durch BR-Mitglieder und/oder BR-Vorsitzende statt. Aus der gewerkschaftlichen Arbeitspraxis ist der Autorin bekannt, dass auch VL-Gremien überlegen, welche Frauen aus ihrer Sicht „geeignet“ sein könnten und eine Vorauswahl treffen. Die betriebsrätlichen oder gewerkschaftlichen Gremien verabreden üblicherweise auch, welches BR-Mitglied oder VL-Mitglied welche Frau anspricht. Diese Vorabselektion, führt dazu, dass

[28] **Zu den stellvertretenden Vorsitzenden wurde kein Geschlecht erhoben.**
[29] Kapitel 6, Leitfragenblock 2, Annahme 2

einige Frauen angesprochen werden und andere nicht. Der Kreis der potenziellen Kandidatinnen verkleinert sich hierdurch ggf. so massiv, dass keine Frau mehr als potenzielle Kandidatin eingeordnet und angesprochen wird. (Kapitel 9.2, Vorauswahl der potenziellen Kandidatinnen) Dabei gibt es viele Menschen, die nur kein Ehrenamt inne haben, weil sie noch nicht angesprochen wurden, und sich selbst nicht trauen, sich zu engagieren bzw. zu kandidieren oder für sich persönlich den Weg ins, z.B. betriebliche, Ehrenamt aus anderen Gründen bisher nicht gefunden haben. (Kapitel 4.1.5.1, Frauen im freiwilligen Engagement)

Geschlechterstereotype (Kapitel 4.2.2) und damit ggf. verbundene, statistische Diskriminierung (Kapitel 4.2.2) können bei Vorauswahl der anzusprechenden Kandidatinnen für die BR-Wahl greifen, da sich die Frauen hierbei ggf. der Argumente, die typischerweise von Männern bezüglich Frauen, z.B. Prioritätensetzung bei Berufstätigkeit und familiären Verpflichtungen, weniger Durchsetzungsvermögen[30] etc., geäußert werden, bedienen. Ob Frauen oder Männer hierbei bewusst, Frauen ausschließen oder ausgrenzen, um Konkurrentinnen abzuwehren, ist allerdings fraglich. (Kapitel 4.1.1, Frauen verhindern das Fortkommen von Frauen, Bienenköniginsyndrom; Kapitel 4.2.3, Männerbund Management)

Frauen, denen dieses selektierende Vorgehen bekannt ist, könnten dadurch zurückschrecken, ihre Kandidatur selbst bekannt zu geben und anzustreben. Sie blieben im Verborgenen und stünden im BR-Gremium nicht zur Verfügung um die Belange von Frauen – ihre eigenen Belange – dort stellvertretend für alle weiblichen Beschäftigten zu vertreten.

Gegen Geschlechterstereotype und statistische Diskriminierungen helfen nur mehr Frauen in Führungspositionen und in den BR-Gremien, um diese Vorurteile erfolgreich durch ihr Verhalten, ihr Leben und ihr Wirken zu widerlegen. Der Einsatz von PE- und OE-Programmen, z.B. GM oder DiM – bei denen sich die Teilnehmerinnen mit Geschlechterrollen und ihrer Herkunft, ihrem Können etc. auseinandersetzen müssen, wirken im betrieblichen Bereich und könnten dazu führen, dass Diskriminierungen und Stereotype abgebaut werden, so dass Frauen mehr zugetraut wird und sie ohne vorherige Selektion angesprochen werden.

Fest steht: Frauen werden angesprochen, und zwar von BR-Mitgliedern und -Vorsitzenden, direkten Kolleginnen und Kollegen, Vertrauensleuten. Die Probandinnen, die angesprochen wurden und ihre Kandidatur nicht selbst bekundeten, können sich gut daran erinnern (Tabelle 904). Grundsätzlich sollten Kandidatenfinderinnen und -finder dabei mehr darauf achten, nicht den typischen Geschlechterstereotypen, die in den Personalbereichen und anderorts grassieren, zu erliegen und lieber auch mal eine Frau ansprechen, von der sie glauben, dass die z.B. Vereinbarkeitsprobleme haben könnte oder negativ selbststereotypisiert ist, bevor sie gar keine oder zu wenige Frauen ansprechen. Jede Frau kann sich entwickeln! Einige wollen sich entwickeln und die müssen gefunden werden! Positive Selbststereotypisierung muss das Ziel sein. ‚Frau kann das!'

[30] Kapitel 6, Leitfragenblick 2, Annahme 4 (Diskriminierung wg. des Frauseins)

Die Ansprache von Frauen durch Kandidatenfinderinnen und -finder erfolgt – dadurch konnten für die vorliegende Forschungsarbeit Probandinnen gefunden werden – aber auf welche Art und Weise?

Nach einer teilweise fragwürdigen Selektion, die ggf. von Geschlechterstereotypen oder Fragen der „Qualität" der Frau für die BR-Arbeit geprägt ist, werden ausgewählte Frauen (oder gar keine) angesprochen. Dieses Gespräch läuft offenbar Gefahr, (nahezu) frei von Argumenten *für* eine Kandidatur der betreffenden Frau, abzulaufen.

Eine Informationssequenz während einer VL-Sitzung durch den oder die hauptamtliche Gewerkschaftsekretär/-in vor den BR-Wahlen kann hilfreich sein, wenn es um Argumentationen und Angebote an potenzielle Kandidatinnen geht. Frauen, die für eine Kandidatur begeistert werden sollen oder daran interessiert sind zu kandidieren, sollten durch einen betrieblich-gewerkschaftlich initiierten und organisierten Einarbeitungsplan oder ein Einarbeitungsprogramm, z.B. als Flyer zusammengefasst, Überschrift:

„Du möchtest kandidieren, oder?
Dann unterstützen wir Dich!
Deine VL, gewerkschaftlich organisierten BR-Mitglieder und Gewerkschaft."

Ein Kooperationsprojekt aller drei genannter Bereiche und ein „Ass" im Ärmel der Kandidatenfinderinnen und -finder, was es der Frau erleichtern könnte, ihre ganz persönliche Perspektive im BR-Gremium und der BR-Arbeit zu sehen.

Schulungen z.B. Seminar BR I bis III, Arbeitsrechts- als auch Spezialseminare, vermitteln Fachwissen, das für die BR-Arbeit erforderlich ist, und zeigen den Teilnehmerinnen auf, was sie in ihrem Amt im Betrieb erwartet. Die Fortbildungsangebote sollten inklusive der Termine darin enthalten sein.

Genau wie der Kontakt zu einer „gewerkschaftlichen Telefon-Hotline" für Neugewählte, die Kontaktdaten zur hauptamtlichen Gewerkschaftssekretärin oder dem zuständigen Gewerkschaftssekretär, die Beratung und Unterstützung anbieten, sollte ebenfalls bekannt gemacht werden. Die Qualität der gewerkschaftlichen Betreuung ist für Neugewählte von großer Bedeutung, um sich „on the job" zu qualifizieren.

Außerdem müssen sie sich der Unterstützung der anderen BR-Mitglieder – „alte Häsinnen und Hasen" – gewiss sein können, die z.B. als innerbetriebliche oder externe ggf. durch die Gewerkschaft vermittelte „Patinnen" und „Paten" zur Verfügung stehen könnten. Ein Vorteil einer externen Patenschaft, von einem BR-Mitglied außerhalb des Betriebes der neuen Betriebsrätin, unter dem Deckmantel der Verschwiegenheit und Einhaltung des Datenschutzes, brächte einen „Perspektivwechsel" und das gemeinsame „Draufgucken" auf das Problem durch die Patin oder den Paten und der neuen Betriebsrätin, von außen mit sich. Hierdurch

würde ggf. eine uneingeschränktere Bearbeitung möglich. (Kapitel 4.2.4, Frauen als Vorbilder für Frauen)

Ein Hinweis auf ein Betriebsratsnetzwerk, in der näheren Umgebung der Neugewählten, wäre als Unterstützungsleistung, bei der Kontakte geknüpft werden könnten, denkbar. Da BR-Mitglieder nie auslernen, sind gewerkschaftliche, branchenweite oder branchenübergreifende Betriebsratsnetzwerke, für sie von Vorteil.

Die VL sollten versuchen, Frauen mit ihren vorbereiteten Argumenten, von der Wichtigkeit einer Kandidatur zu überzeugen, indem sie ihre Unterstützung zusagen, sie auch tatsächlich leisten und der Frau mit Rat und Tat zur Seite stehen.

Zentral bei all diesen Gedanken ist, dass Frauen, die für den BR kandidieren würden, die oben, beispielhaft genannten Fortbildungs- und Unterstützungsmöglichkeiten, vor ihrer Kandidatur mitzuteilen und nach der Wahl unbedingt einzulösen. Verlässlichkeit hat an dieser Stelle einen sehr hohen Wert. Wenn diese nicht eingehalten werden kann, dann wenden sie sich schlimmstenfalls von der Gewerkschaft, den VL, dem BR wieder ab und sind kaum wieder zu gewinnen.

Allerdings müssen sich die Frauen auch selbst einbringen und Gewerkschaftsmitglied werden. Sie sollten in der VL-Gruppe in ihrem Betrieb (freiwillig) mitarbeiten und betrieblich und gewerkschaftlich außerbetrieblich, wenn möglich vor Ort, (freiwillig) „netzwerken“, um die BR-Arbeit gut, mit den Belangen der Kolleginnen und Kollegen im Betrieb, zu verzahnen und zu reflektieren und ihren eigenen Horizont zu erweitern.

Auch die BR könnten aktiv werden, indem sie bewusst Frauen „Schnupperangebote“ als sachkundige Beschäftigte gem. § 28a BetrVG unterbreiten und sie auf diese Weise themenbezogen, um zeitlich begrenzt in die BR-Arbeit einzubeziehen. Frauen dürfte das sehr entgegenkommen, da der Arbeitsinhalt sehr im Fokus steht. (Kapitel 4.1.1, Arbeitsinhalt) Die Mehrheit, der in der WSI-Betriebsrätebefragung 2008 befragten Betriebe, nimmt diese Möglichkeit noch nicht für sich in Anspruch. (Tabelle 732) Die Befragung der Probandin Gesundheit CII hat ergeben, dass sie vor ihrer Mitgliedschaft in der Interessenvertretung in einem Modell-Projekt eingebunden war (damals gab es den § 28a BetrVG noch nicht). Sie konnte dort beweisen, dass sie sich engagiert, sich sehr einsetzt. Von den Beschäftigten wurde das wahrgenommen, was sich auf dem Weg zum Vorsitz des BR-Gremiums positiv auswirkte. (Kapitel 9.4, Ehrgeiz und Wille der Frauen)

Das Geschlecht der oder des BR-Vorsitzenden spielt keine große Rolle

Bezüglich der Annahme[31], dass die Kandidatur einer Frau davon abhängig sein könnte, ob es eine weibliche oder einen männlichen BR-Vorsitzenden gibt, hat sich als ein Ergebnis der

[31] Kapitel 6, Leitfragenblock 2, Annahme 8

Regressionsanalyse aufgrund der Daten aus der Betriebsrätebefragung des WSI im Jahr 2008 ergeben, dass es einen Zusammenhang gibt zwischen der Anzahl der Frauen im BR und dem Geschlecht des oder der BR-Vorsitzenden gibt. (Kapitel 7.2.2, Ergebnisse der Regressionsanalyse) Es zeichnet sich dabei nur eine Tendenz, und keine klare Aussage für eines der beiden Geschlechter, ab.

Bei der Durchführung der Problemzentrierten Interviews hat nur eine Probandin (Probandin Gesundheit AI, keine Kandidatur) angegeben, dass sie länger überlegt hätte, ob sie wieder einmal für eine Interessenvertretung kandidieren sollte, wenn eine Frau den Vorsitz inne gehabt hätte, was auf ihren persönlichen Erfahrungen beruhte. Alle anderen befragten Frauen gaben nicht an, dass das Geschlecht der oder der BR-Vorsitzenden, in irgendeiner Form Einfluss auf ihre Kandidatur bzw. den Verzicht darauf gehabt hätte. Es gab auch Aussagen zwei anderer Probandinnen, die die Auffassung vertraten, dass das Geschlecht des oder der BR-Vorsitzenden bei ihrer Kandidatur unwesentlich gewesen wäre. (Kapitel 9.2, Einfluss des Geschlechts der oder des BR-Vorsitzenden) Hierzu könnte ein weiteres Forschungsprojekt Informationen generieren. (Kapitel 10.3, Weiterer Forschungsbedarf)

Umgang mit Konflikten: BR-Vorsitzende, BR-Gremium, Arbeitgeber, Beschäftigte

In den Gremien wird mit Konflikten nach Angaben der Probandinnen Gesundheit CI und CII so umgegangen[32], dass sie innerhalb der Gremien ausgetragen und nicht nach außen in die Belegschaft getragen werden. (Kapitel 9.3, Umgang mit Problemen mit dem Arbeitgeber, Beschäftigten und im BR-Gremium) Optimaler Weise tritt das BR-Gremium mit „einer Stimme“ und einer geeinten Meinung an die Belegschaft heran. So kann ausgeschlossen werden, dass innerbetriebsrätliche Konflikte und vorübergehende schlechte Stimmungen potenzielle, konfliktscheue/-ungeübte Kandidatinnen abschrecken. (Kapitel 10.1.1, Der Umgang mit Konflikten will gelernt sein)

Ein möglichst sachliches und konstruktives Angehen von Konflikten mit betrieblichen Akteuren (BR und Arbeitgeber), im BR-Gremium oder/und den Beschäftigten durch die BR-Führung sind erforderlich, um Lösungswege zu finden. Bei dieser Herangehensweise wirken Konflikte nicht abschreckend, sondern führen dazu, dass potenzielle Kandidatinnen eine positive Haltung dazu entwickeln. Etwaige Defizite im „Methodenkoffer“ der BR-Führung bezüglich des Umgangs mit Konflikten, können z.B. durch Coaching oder Schulungen abgebaut werden.

Konflikte mit dem Arbeitgeber, z.B. über die vorübergehende Freistellung gem. § 37 Abs. 2 BetrVG, wirken abschreckend. Es erfolgt keine Unterstützung der Probandinnen in den PZI durch Entlastung, mittels Erledigung ihrer Arbeiten, durch andere Beschäftigte. Hier ist der

[32] Kapitel 6, Leitfragenblock 2, Annahme 6; Kapitel 6, Leitfragenblock 2, Annahme 4

BR gefragt, die Beschäftigten zu unterstützen und gerade die Frauen bei Anfragen zur Arbeitsintensität sehr ernst zu nehmen, was nicht immer der Fall ist. (siehe auch Kapitel 10.1.3, Arbeitsentlastung bei vorübergehender Freistellung: Fehlanzeige)

Weiterhin berichtet eine Probandin von einer nicht ganz einfachen Zusammenarbeit mit einem Geschäftsführer, und eine andere davon, dass ihr Geschäftsführer sich nicht an Absprachen halten würde. (Kapitel 9.3, Umgang mit Problemen mit dem Arbeitgeber, Beschäftigten und im BR-Gremium)

In der WSI-Betriebsrätebefragung wurde zu diesem Themenbereich, auf Einigungsstellenverfahren gem. § 76 BetrVG abgestellt. In den letzten zwei Jahren gab es in der Mehrheit der befragten Betriebe keine Einigungsstellenverfahren (88,9 §), die betrieblichen Akteure konnten sich offensichtlich auf anderem Wege einigen. (Tabelle 725A)

Ferner wurde das Verhalten bei der Informationsweitergabe, auf die ein BR gem. unterschiedlicher Paragraphen im BetrVG anrecht hat, z.B. §§ 80 Abs. 2 und 99 BetrVG, abgefragt. Die Anteile der Betriebe bezüglich der Informationsweitergabe ist nahezu gedrittelt: Ein, etwas mehr als ein Drittel der BR, bekommt die angefragten Informationen schon nach der ersten Anfrage, etwas weniger bekommen die Informationen meist unaufgefordert oder müssen um wichtige Informationen mehrmals bitten. (Tabelle 727A)

BR-Arbeit ist nicht konfliktfrei – sie ist auf Konflikte angelegt. Um Ziele für Beschäftigte durchzusetzen, muss man dafür „streiten“, sich durchsetzen, mutig und risikofreudig sein, was Frauen in Führung und im BR, der Theorie und auch der PZI nach, sind. Je nach persönlicher Konfliktfreudigkeit und Strategien zum Umgang mit Konflikten, die erlernt werden können, lassen sich potenzielle Kandidatinnen, mehr oder weniger dadurch, abschrecken.

Gleichstellung von Frauen und Männern

Die Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern ist eine der allgemeinen Aufgaben des BR (§ 80 Abs. 1 Nr. 2a BetrVG) und drückt sich im Betrieb z.B. durch die Erstellung eines Frauenförderplans, in der Schaffung adäquater betrieblicher oder außerbetrieblicher Kinderbetreuungsmöglichkeiten, eines Familienzimmers, in Arbeitszeitreduzierungsmöglichkeiten auf Zeit oder Teilzeitbeschäftigung/Teilzeit in Führungspositionen, aus. (Kapitel 9.6, Frauenfördermaßnahmen gegen Unterrepräsentanz)

Bei den Schulungsthemen (Tabelle 734A), den Betriebsvereinbarungen (Tabelle 722A) und den Projekt-/Themen des BR (Tabelle 733, 711), als auch der Intensität der Behandlung dieser Themen (Tabelle 712A, 713A), finden sich Gleichstellung und Frauenförderung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, als auch familienfreundliche Arbeitszeiten bestenfalls im Mittelfeld, aber meistens ganz hinten in den Auflistungen wieder. (Analyseergebnis aus der WSI-Betriebsrätebefragung 2008, Kapitel 7.2.1, Ergebnisse der deskriptiven Analyse).

Wenige Frauen in den Betriebsräten könnten dazu führen, dass diese *noch* hauptsächlich (Kapitel 4.1.4, Persönliche Rahmenbedingungen) sie, betreffenden frauenspezifischen Themen, z.B. Vereinbarkeit von Familie und Beruf[33] und damit Kindergartenöffnungszeiten, hinter Themen wie Arbeitszeitregelungen, -konten u.ä., die nicht zwingend etwas mit dem Thema Vereinbarkeit zu tun haben müssen aber könn(t)en, zurückstecken.

Behandelte „mann" diese Themen als Schwerpunkte des BR häufiger und mit einer höheren Priorität, und damit auch mit einer größeren Intensität in den Gremien, führte Verbesserungen insbesondere im Bereich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf herbei, dann könnte das vielleicht zu mehr Kandidaturen weiblicher Kandidatinnen und mehr Betriebsrätinnen führen.

Vor dem Hintergrund der Forschungsergebnisse (Auswertung der WSI-Betriebsräteanalyse 2008, Kapitel 7 und problemzentrierte Interviews, Kapitel 9.6, Frauen belegen Frauenthemen) ist aber fraglich, ob die z.T. wenigen Frauen, die in den BR-Gremien vertreten sind, für frauenspezifische Themen sensibilisiert sind und sie als Expertinnen bewusst in den Vordergrund rücken, Macht (Kapitel 4.1.1) ausüben und sie als „ihre" Themenschwerpunkte laut und deutlich adressieren oder dieses aus Angst vor Vorurteilen („Lila-Latzhosen-Themen"[34], Kapitel 9.6, Frauen belegen Frauenthemen) lieber unterlassen.[35]

Frauen werden, so die Studienergebnisse von Aida Bosch (1997) leicht unterschätzt und auf Küchen- und Kantinenausschüsse als „Frauenthemen" festgelegt. Diesem Vorgehen im BR liegt ein gesellschaftliches, traditionelles Ritual zugrunde – es folgen Unverständnis und negative soziale Sanktionen seitens der Männer (und vielleicht auch einiger Frauen), wenn Frauen sich dagegen wehren. Eine mangelnde Akzeptanz und Wertschätzung die aufgrund des Frauseins[36], durch eine „statistische Festlegung" basierend auf Geschlechterstereotypen im Sinne der statistischen Diskriminierung (Kapitel 4.2.2), auf bestimmte vermeintlich frauenspezifische Themen erfolgt, die sogar den Rücktritt der Frau aus dem Gremium zur Folge haben kann. Eine abermalige Kandidatur ist dann nur schwer zu erreichen.

Einige Probandinnen aus den PZI geben an, dass sie nicht für den BR kandidieren, weil sie eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf nur schwer organisieren können. (z.B. Probandin Gesundheit AII, AIII) (Kapitel 9.7, Vereinbarkeit von BR-Tätigkeit, Beruf und Privatleben, Familie) Wie bei den Führungsfrauen oder den Frauen auf dem Weg in eine Führungsposition sind also Vereinbarkeitsprobleme, wie weiter oben beschrieben (Kapitel 10.1.1, Vereinbarkeitsprobleme bremsen Frauen), eine „Bremse" auf dem Weg des eigenen Fortkommens. Elke Holst, Anne Busch und andere Autorinnen und Autoren, u.a. Simon Fietze (2009) stellen im Führungskräfte-Monitor fest, dass kleinere Kinder (unter 16 Jahren) eher einen signifi-

[33] Kapitel 6, Leitfragenblock 2, Annahme 4
[34] Energie CI, BR-Vorsitzende, Zeile 401
[35] Kapitel 6, Leitfragenblock 3, Annahme 11
[36] Kapitel 6, Leitfragenblock 2, Annahme 4

kanten Einfluss auf den Verbleib der Frauen in Führungspositionen haben, als auf den Einstieg. (Kapitel 4.1.4, Kinder müssen kein Karrierehindernis mehr sein) Sie versuchen es ggf. zuerst, die zeitintensive, anstrengende Führungs- bzw. hier BR-Position auszufüllen und stellen dann fest, dass das permanente Gehetze und der Zeitdruck, ein gutes Leben auf Dauer unmöglich machen. Potenzielle Kandidatinnen, die davon hören, nehmen dadurch möglicherweise Abstand von einer BR-Wahl-Kandidatur.

Eine Art „Teufelskreis" liegt der aktuellen Situation des Anteils Frauen in den BR-Gremien allem Anschein nach zugrunde: So lange der BR, mit wenigen weiblichen Mitgliedern, sich der Belange von Frauen kaum annimmt, ist davon auszugehen, dass Veränderungen für Frauen schlimmstenfalls gar nicht, oder nur sehr langsam geschehen – eine tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern im Berufsleben, noch lange auf sich warten lässt. Das wiederum führt dazu, dass nicht mehr Frauen kandidieren, weil sie z.B. so große Vereinbarkeitsprobleme und dadurch ein sehr eingeschränktes Zeitbudget haben (so auch Bosch, 1997), dass es ihnen nicht möglich ist, sie keine zielführenden Lösungswege sehen und gehen können. Es sind dann weiterhin nur wenige Frauen im BR, die frauenspezifische Themen nicht zwingend als die ihren erklären, es werden wieder keine oder kaum Verbesserungen für Frauen erreicht, sie kandidieren immer noch nicht… und so weiter und so weiter. Eine bewusste Ausgrenzung von Frauen aus den Gremien durch Männer, wie bei Frauen auf dem Weg in Führungspositionen durch das dort weitverbreitete Männerbund Management (Kapitel 4.2.3), lässt sich hier nicht nachweisen. Aber anscheinend haben viele Männer immer noch nicht erkannt, dass diese sog. „frauenspezifischen Themen", z.B. flexible Arbeitszeiten, Kontakthaltestrategien (Elternzeit), Planungssicherheit bei den Arbeits- und Urlaubszeiten, sowie eine veränderte Einstellung von Männern, auch zu „männerspezifischen Themen", für die sie sich im BR ebenso einsetzen müssen. „Während Frauen heute erstmals in der öffentlichen Sphäre anerkannt werden – obwohl sie sich [manchmal] nicht sicher sind, ob sie dort überhaupt auftreten wollen – , buhlen Männer um die Chance, Teil der privaten Welt der Familie werden zu können", so die Journalistin Jennie Bristow.[37]Gerade junge Männer und Akademiker wollen auch etwas von ihren heranwachsenden Kindern haben und sie nicht nur dann sehen, wenn sie noch oder schon schlafen und am Wochenende. Vereinbarkeits- und Gleichstellungsregelungen sind gut für Frauen *und* Männer. Letztere sollten sich für diese Themen, im eigenen Interesse, im BR-Gremium stark machen.

Eine Tarifbindung kann die Mitarbeit von Frauen im BR (und in Führungspositionen) dann fördern, wenn es dort, wie in Kapitel 4.3.8 (Tarifvertrag) Regelungen zur Ermöglichung einer besseren Vereinbarkeit von Familie, Pflege, Kindern und Beruf und ggf. auch BR-Arbeit gibt. (Kapitel 4.3.7, Vereinbarkeit und Arbeitszeit) Tarifverträge werden von Gewerkschaftsmit-

[37] **Jennie Bristow lebt und arbeitet als freie Journalistin in London**; vgl. Bristow, J.; Novo Argumente Verlag, Hrsg. (2000); Der Mann hat die Brötchen an und die Frau verdient die Hosen, S.18

gliedern in Tarifkommissionen, mit der Arbeitgeberseite als zweiter überbetrieblicher Akteur, verhandelt. In Tarifkommissionen finden sich häufig VL, BR-Mitglieder und BR-Vorsitzende wieder, die ihre betrieblichen Problemstellungen recht genau kennen sollten. Wenn aber ihr Focus auf anderen, als den Vereinbarkeits- bzw. Gleichstellungsthemen liegt, dann ist es an den hauptamtlichen Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertretern, darauf zu achten, dass die politische Linie eingehalten und auch in diesem Bereich, Regelungen zur Verbesserung der Situation von Frauen im Betrieb/in der Branche, vereinbart werden.

Der BR hat als Gremium – mit weiblichen und männlichen Mitgliedern – darüber zu wachen, dass gesetzliche Regelungen, Verordnungen, Vorschriften von und für die Beschäftigten eingehalten werden. Wie beschrieben, hat er sich u.a. um die Durchsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern im Betrieb zu bemühen. Spätestens in dem Moment, in dem Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsproblematiken und Verbesserungsanforderungen von außen an ihn herangetragen werden, sollte ein BR es als seine Pflicht begreifen, sich hiermit zu befassen, um für Frauen *und* für Männer, die diese vermutlich in Zukunft häufiger nachfragen werden, als das bisher der Fall war, das Leben lebenswerter und besser gestalten zu helfen. Nachgefragte Unterstützung beim Finden und Bereitstellen von Kinderbetreuungsmöglichkeiten für Beschäftigte, könnte der BR behilflich sein und würde dieses z.B. im Fall der Probandin Energie CII, auch tun. Allerdings ist der Staat in der Pflicht die Vorgaben der EU umzusetzen und auch in ländlichen Regionen die grundlegenden Voraussetzungen, mit einem besonderen Augenmerk auf die Öffnungszeiten der Kinderbetreuungseinrichtungen, dafür zu schaffen. Insbesondere die Selbständigkeit der Frauen und die Änderung der traditionellen Geschlechterrollen, wären auf lange Sicht vielleicht die Folge.

Vorübergehende Freistellung, Voll- und Teilfreistellung

Je nach Sitzungshäufigkeit und -dauer, der Anzahl der Aufgaben des BR aufgrund des Gesetzes und der Rahmenbedingungen im Betrieb, verbringen „normale“ BR-Mitglieder ohne weitere Aufgaben im BR-Gremium, ca. 25-30 % ihrer Arbeitszeit mit BR-Tätigkeit (Aussage der Probandin Energie CII in Kapitel 9.9.3, Freistellung, Voll- und Teilfreistellung).

BR-Vorsitzende, die sich häufig in der vollen Freistellung gem. § 38 BetrVG befinden, verbringen ihre gesamte Arbeitszeit mit ehrenamtlicher BR-Tätigkeit und nicht mehr mit ihrer arbeitsvertraglich vereinbarten Tätigkeit im Betrieb.

Vollfreistellungen können in Teilfreistellungen unterteilt werden, so dass BR-Mitglieder aufgrund einer arbeitsvertraglichen Teilzeitbeschäftigung (z.B. 19,25 Stunden/Woche) quasi vollfreigestellt sind. Sie sind nur dann sinnvoll, da es ansonsten zu viele Mehrfachbelastungen gibt, wie bei dem Fall einer arbeitsvertraglichen Vollzeitbeschäftigung (38,5 Stunden/Woche) bei der ein BR-Mitglied z.B. zur Hälfte (z.B. 19,25 Stunden/Woche) teilfreige-

stellt werden kann, was sich aufgrund der Mehrfachbelastungen und der möglicherweise mangelhaften Entlastung (s.u.), als ungünstig erweist.

Die Ergebnisse der Sekundäranalyse der WSI-Betriebsrätebefragung 2008 hat ergeben, dass in knapp zwei Drittel aller Betriebe (62,9 %) lediglich bis 10 % der BR-Mitglieder, teilweise, von ihrer Tätigkeit für die BR-Arbeit gem. § 38 BetrVG freigestellt sind. Nur in jedem 7. Betrieb sind mehr als die Hälfte der BR-Mitglieder teilweise freigestellt. (Tabelle 708)

Am häufigsten wird der Freistellungsanspruch gem. § 38 BetrVG genau ausgeschöpft (48,5 %). Andere Betriebsräte schöpfen die Freistellungen nicht vollständig aus (28,7 %).

In 21,1 % der befragten Gremien können mehr BR-Mitglieder freigestellt werden als gesetzlich vorgesehen, (Tabelle 710A, Kapitel 7.2.1 Freistellungen gem. § 38 BetrVG) was dann erforderlich sein kann, wenn in einem Unternehmen besondere Rahmenbedingungen z.B. Umstrukturierungen entstehen, oder Betriebsänderungen (Fusion, Outsourcing etc.) oder sind Unternehmen auf ein überregionales Gebiet verteilt, z.B. mehrere Bundesländer, dann steigt der Bedarf an BR-Arbeit zeitweise an oder ist dauerhaft höher. Eine Abdeckung des Mehrbedarfes durch vorübergehende Freistellungen gem. § 37 Abs. 2 BetrVG können sich, ohne die unten beschriebene Einführung einer verbindlichen Vertretungsregelung, als unvorteilhaft für die Betroffenen erweisen.

Wie aus der Zeit vor der Novellierung des BetrVG im Jahr 2001 aus anderen Regelungsfeldern, z.B. Übergangsbetriebsrat, bekannt, gibt es, je nach Bedarf, bereits seit längerem betriebliche oder überbetriebliche Regelungen, die das BetrVG praktikabler machen und erweitern, respektive modernisieren. Sie wurden während der Novellierung z.T. in das Gesetz übernommen. Derartigen Regelungen gibt es außerhalb oder ergänzend zum BetrVG zur Heraufsetzung der Freistellungsanteile gem. § 38 BetrVG.

So z.B. gibt es bei einem Schleswig-Holsteinischen Stadtwerk eine Betriebsvereinbarung (BV) über die Betriebliche Interessenvertretung während eines „Kesselmodernisierung“ (Umstrukturierung), der wesentliche Änderungen bez. des Personalbedarfs und der Qualifikationen mit sich bringt. Der Vereinbarungstext lautet: „Zur Sicherung der Handlungsfähigkeit des Betriebsrates, den Modernisierungsprozess im Sinne der Gesamtzusage begleiten zu können, gewährleistet die Stadtwerke […] GmbH auf Antrag des Betriebsrates, unabhängig von der Arbeitnehmerzahl, bis zum [XX.XX.20XX] die Kapazität einer zusätzlichen Vollfreistellung für ständige Mitglieder des Betriebsrates. Ab [XX.XX.20XX] bis [XX.XX.20XX] beträgt der zusätzliche Freistellungsumfang 40 %. Zum [XX.XX.20XX] und danach alle 6 Monate prüft der Betriebsrat die Notwendigkeit dieses zusätzlichen Freistellungsumfangs und passt den Umfang der Freistellung ggf. an.

Dabei legt der Betriebsrat die konkrete Lage und Verteilung der Freistellung innerhalb des Betriebsrates fest und teilt dieses nach Inkrafttreten dieser Betriebsvereinbarung und nach

Veränderung dem Arbeitgeber mit. Es obliegt dem Betriebsrat, wie er die konkrete personelle Prozessbegleitung organisiert.“[38]

Eine in Norddeutschland agierende Versicherung hat einen Tarifvertrag mit der Gewerkschaft ver.di abgeschlossen und hierin die Struktur der BR-Gremien und des GBRKonzern geregelt und der oder die GBRKonzern-Vorsitzende über den gesetzlichen Rahmen des BetrVG hinaus freigestellt.[39] Er oder sie muss viel reisen und begleitet drei Unternehmensstandorte, die ca. 210, 370 bzw. 460 km voneinander entfernt sind.

Ähnlich dürfte der Grund sein dafür, dass es bei der bundesweit agierenden Deutschen Telekom AG und ihren Tochtergesellschaften zusätzliche Freistellungen für BR-Mitglieder gem. § 38 BetrVG gibt, die in Tarifverträgen[40] geregelt wurden.

In gut einem Fünftel, der in der WSI-Betriebsrätebefragung 2008 zu diesem Thema befragten Betriebe, wird der Freistellungsanspruch erweitert ausgenutzt und mehr Beschäftigte freigestellt, als gesetzlich geregelt. Hier kommen dann vermutlich, wie oben aufgeführt, tarifvertragliche Regelungen oder Betriebsvereinbarungen zur BR-Struktur zur Umsetzung. (Tabelle 710A)

Verbindliche dauerhafte oder auf Zeit angelegte Vereinbarungen bringen, im BR-Gremium bzw. bei seinen Mitgliedern, Entlastungen mit sich, die dazu führen, dass eine bessere Vereinbarkeit zwischen beruflicher Belastung und BR-Arbeit[41] (bei vorübergehender Freistellung) oder aber in der vollen Freistellung gelebt werden kann. So kann „frau“ sich die Kandidatur zutrauen – was die Vereinbarkeit bzw. die Belastung angeht.

Die Vereinbarkeit von arbeitsvertraglich geschuldeter Arbeit und der BR-Arbeit[42] wurde, neben der Vereinbarkeit von Familie, Kinder, Pflege und Beruf, ebenfalls von mehreren Probandinnen, als problematisch bezeichnet. Die Probandinnen Energie AII und AIII gaben an, dass die berufliche Arbeitsintensität und damit die Arbeitsbelastung keine Vereinbarkeit mit dem BR-Amt erlaubt. Grundsätzlich sollten diese Aussagen nachdenklich stimmen, da in § 37 Abs. 2 BetrVG formuliert ist, dass Mitglieder des BR von ihrer beruflichen Tätigkeit ohne Minderung ihres Entgeltes zu befreien also vorübergehend freizustellen sind, wenn und soweit es nach Umfang und Art des Betriebs zur ordnungsgemäßen Durchführung der BR-Aufgaben erforderlich ist. In der Praxis bedeutet das, dass BR-Mitglieder für Sitzungen etc. von der arbeitsvertraglich geschuldeten Arbeit freizustellen sind, um diese zu erledigen. Das würde auch bedeuten, dass sie die liegengebliebene Arbeit nicht aufholen müssen, sondern andere Beschäftigte, diese Aufgaben, die aus ca. einem Viertel bis zu ca. einem Drittel der

[38] Kaetow, U.; Render, M.; Stadtwerke Flensburg, Hrsg. (2011); Betriebsvereinbarung über die Betriebliche Interessenvertretung, Stand: 28.04.2011, Seite 2, Zeile 6-16
[39] vgl. Provinzial Nordwest Holding AG et al.; Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2008); Tarifvertrag über die Struktur der Betriebsräte und des Gesamtbetriebsrats vom 12.12.2008, S. 3
[40] **z.B.** vgl. Deutsche Telekom AG; Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) ( ); Zuordnungstarifvertrag mit Anlagen (AGV-T), Berlin/Bonn, 15. Mai 2003, 18 Seiten
[41] Kapitel 6, Leitfragenblock 2, Annahme 4
[42] Kapitel 6, Leitfragenblock 2, Annahme 4

Stelle für einfache BR-Mitglieder ohne weitere Aufgaben resultieren (Probandin Energie CII), übernehmen. (Kapitel 9.8, Freistellung, Voll- und Teilfreistellung)

Im Gesundheitswesen, z.B. „auf Station“ im Krankenhaus, mag das auch der Fall sein, da den Patientinnen und Patienten dann geholfen werden muss, wenn sie Hilfe benötigen. Die Arbeit kann mehrheitlich nicht liegenbleiben bzw. liegen gelassen werden und darauf warten, dass sie irgendwann getan wird.

Auf Einzelarbeitsplätzen in der Verwaltung, z.B. in der Abrechnung der ambulanten und stationären OPs oder auf einzelnen Stellen in der Energiewirtschaft, die sich mit sehr speziellen Arbeitsinhalten beschäftigten, als auch auf anderen Stellen, müss(t)en sich die Beschäftigten nach Aussage der Probandinnen (z.B. Energie CI, BR-Vorsitzende; Gesundheit AIII, keine Kandidatur) selbst dafür einsetzen, dass hier Abhilfe in Form von Arbeitsverlagerung auf andere Beschäftigte geschaffen wird. Ferner war in einem Betrieb einer Probandin der Zusammenbruchs eines BR-Mitgliedes durch die Überbelastung durch BR-Tätigkeit plus arbeitsvertraglich geschuldete Tätigkeit zu verzeichnen und wirkte nach Angaben der BR-Vorsitzenden (Probandin Energie CI) abschreckend auf potenzielle BR-Wahl-Kandidatinnen. Der BR war nicht in allen Fällen als hilfreicher Partner der Frauen bzw. Betroffenen zugegen.

In den Bereichen, in denen es Dienstpläne gibt, aufgrund derer die Arbeitszeiten der Beschäftigten geregelt sind, sollte es für den Arbeitgeber einfach sein, die BR-Sitzung, wenn sie immer zur gleichen Zeit am gleichen Tag stattfindet, einzuplanen und der Beschäftigten, hier z.B. Pflegepersonal, freizustellen und für personellen Ersatz auf der Station zu sorgen. Aber auch das ist, nach Angaben zweier Probandinnen (Gesundheit CI und CII), nicht der Fall. Auch hier müssen sich BR-Mitglieder immer wieder dafür einsetzen freigestellt zu werden – sie leiden unter dem geplanten Personalmangel im Gesundheitswesen und damit leidet auch die BR-Arbeit und ggf. auch die Arbeit von Frauen im BR, die dann nur unter erschwerten Bedingungen oder gar nicht stattfinden kann. Der BR, dem die Dienst-/ Schichtpläne gem. § 87 Abs. 1 Nr. 2 und 3 BetrVG vorzulegen und Überstunden zu genehmigen sind, kann mitbestimmend darauf Einfluss nehmen, wenn er die Einplanung der Zeiten im Blick behält. Er kann, wie der Arbeitgeber, in die Pflicht genommen werden, sich zu kümmern.

Insgesamt gesehen sind BR-Mitglieder gem. § 37 Abs. 2 BetrVG für die BR-Arbeit in erforderlichem Umfang, den der BR bzw. das Mitglied selbst bestimmt, vorübergehend frei zu stellen. Durch die BR-Arbeit darf keine Mehrbelastung an Arbeit bei dem vorübergehend freigestellten BR-Mitglied entstehen, die es bzw. die Beschäftigte längerfristig „in die Knie“ zwingt. Der Arbeitgeber hat dafür zu sorgen, dass die liegenbleibende Arbeit nicht von der vorübergehend Freigestellten nachgearbeitet werden muss. Im Rahmen der Führsorgepflicht des Arbeitgebers ist es seine Aufgabe von vornherein Abhilfe zu schaffen. Hier darf sich keine „Kandidaturbremse“ verbergen, die BR-Gremien vermeiden können. Sie sollten unbedingt

in eigenem Interesse darauf achten, dass keine Überbelastungen bei den BR-Mitgliedern entstehen. Entlastet der Arbeitgeber ein BR-Mitglied während der Freistellung gem. § 37 Abs. 2 BetrVG oder einer Teilfreistellung einer Vollzeitbeschäftigten gem. § 38 BetrVG nicht, dann muss sich der BR dafür einsetzen, dass die gesetzliche Regelung umgesetzt wird (§ 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG) damit eine Entlastung erfolgt.

Die Ergänzung des § 37 BetrVG, um die Pflicht des Arbeitgebers, eine Vertretung für vorübergehend freigestellte BR-Mitglieder Sorge zu tragen, wäre also sinnvoll, da dem BR-Mitglied keine finanziellen oder andersartigen Nachteile durch sein Engagement entstehen dürfen. Es handelte sich bei der Ausformulierung dieses Inhaltes daher nur um eine Klarstellung, die weitere innerbetriebliche Auseinandersetzungen und Einschränkungen beseitigen sollte. Das Wissen über eine gut erfüllbare Vereinbarkeit von Beruf und ehrenamtlicher BR-Arbeit durch eine verlässliche Vertretungsregelung bei vorübergehender Freistellung, ermöglicht Frauen die freie Entscheidung zur Kandidatur.

Dauer der Arbeitszeit, Überstunden, Arbeitszeitverlängerung, Teilzeitbeschäftigung

Eine hohe Arbeitsintensität ist gerade auch bei voller Freistellung gem. § 38 BetrVG ein Thema, z.B. für die befragten BR-Vorsitzenden (Probandinnen Gesundheit und Energie CI und CII), die sich sehr in die vielen Arbeitsinhalte und -felder als intellektuelle Herausforderung hinein geben (Kapitel 4.1.1, Arbeitsinhalt, Ehrgeiz und Wille der Frauen/Karriereambivalenz), vorhanden. Die Frauen im BR-Vorsitz häufen Überstunden an und nur eine von ihnen, Probandin Gesundheit CI, hat es im Griff, diese stringent wieder abzubauen, wenn eine Grenze von ca. 30 Stunden erreicht ist. (Kapitel 9.7, Arbeitszeit: Überstunden, ungünstige Arbeitszeiten, Teilzeitbeschäftigung) Die Mehrheit der befragten BR-Vorsitzenden lebt lange Arbeitszeiten vor[43], gegen die sie sich in der Belegschaft vermutlich aussprechen (z.B. Einhaltung von tarifvertraglichen Arbeitszeiten, des Arbeitszeitgesetzes etc.). Eine Parallele hierzu ist im Bereich der in Kapitel 4.3.7 behandelten Präsenzkultur und überlangen Arbeitszeiten als Grundlage für den Aufstieg und die Kontakte im beruflichen Umfeld zu sehen, wobei das Ziel im BR-Gremium für Vorsitzende nicht mehr der Aufstieg (sie sind ja bereits in einer Führungsposition), sondern die Aufgabenerledigung sein sollte. Hier spiegelt sich die beschriebene, männliche Lebenslaufkultur und -struktur wieder. Eine gute Vereinbarkeit zwischen der BR-Arbeit und dem Privatleben[44] zu schaffen, ist anscheinend nur selten möglich. Was könnte aus gesetzlicher Sicht, Arbeitszeiten eventuell verkürzen und positiv auf eine hohe Arbeitsintensität wirken?

Im BetrVG könnte z.B. geregelt werden, dass eine Bürokraft dem BR zur Hand geht. In der Praxis haben viele BR eine „unterstützende Hand“ an ihrer Seite, die der Arbeitgeber ihnen

[43] Kapitel 6, Leitfragenblock 2, Annahme 10
[44] Kapitel 6, Leitfragenblock 2, Annahme 4

gem. § 40 Abs. 2 BetrVG in erforderlichem Umfang, „den Bedürfnissen des BR entsprechend“[45] zur Erledigung von Verwaltungs-, Schreibarbeiten (z.B. Protokollführung), wissenschaftliche Arbeiten, Telefonate, Botengänge, Vervielfältigungsarbeiten: insgesamt Hilfstätigkeiten des BR, unaufgefordert zur Verfügung stellen muss. Der Arbeitgeber trägt die Kosten.[46] Eine genaue Personalzahl ist im BetrVG nicht festgelegt – der BR muss den Arbeitsumfang einschätzen können und dann mit dem Arbeitgeber über den o.g. „erforderlichen Umfang“[47] verhandeln, was nicht immer ganz einfach sein dürfte und es aus Erfahrungsberichten von BR-Vorsitzenden, der Autorin der vorliegenden Arbeit gegenüber, auch nicht ist.

Es gibt mehrere Urteile[48] zum Umfang, die beide davon ausgehen, dass bei drei gem. § 38 BetrVG freigestellten BR-Mitgliedern eine vollzeitbeschäftigte Schreibkraft angemessen ist. Über den erforderlichen Umfang wird immer wieder verhandelt und ggf. schon zu Beginn der Amtsperiode, mit dem Arbeitgeber gestritten. Um hier den Wind aus den Segeln zu nehmen, wäre es vielleicht hilfreich, wenn im § 40 Abs. 2 BetrVG zusätzlich zum „erforderlichen Umfang“ genauere Mindestangaben zur Anzahl bzw. dem Stundenumfang der Bürokräfte angegeben wären. Gemessen an der Anzahl der freigestellten BR-Mitglieder gem. § 38 BetrVG (wie in den Urteilen), wären z.B. Bürokräfte mit 0,5 Stellenanteil einer Vollzeitstelle pro Freistellung und bei BR-Gremien ohne Freistellung fest mind. 0,25 („einer BR“) bis 0,5 Stellenanteil für BR, ohne gesetzliche Freistellungsanteile aus dem § 38 BetrVG, denkbar und angemessen.

So würden die BR-Vorsitzenden und alle anderen BR-Mitglieder, mit und ohne Freistellungen gem. §§ 37 Abs. 2 oder 38 BetrVG entlasteter und könnten sich ohne Verhandlungen und Hilfstätigkeiten, als auch Büroarbeiten selbst erledigen zu müssen, den Arbeitsinhalten des BR widmen. Es wäre dennoch möglich, dass die Arbeitsintensität und die Arbeitszeitdauer sich nicht ändern, dann aber resultierten sie aus den Themen und Aufgaben des BR und dienten der Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten – eine Verlegung der Arbeitsinhalte auf die Kernaufgaben des BR fände statt.

10.2 Kritische Würdigung

Im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit sind unterschiedliche Kritikpunkte zu äußern, die im Folgenden dargestellt werden.

[45] Däubler, W.; Kittner, M.; Klebe, Thomas; Hrsg. (2006); BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung und EBR-Gesetz, § 40, Rn 88, Zeile 21
[46] vgl. Däubler, W.; Kittner, M.; Klebe, Thomas; Hrsg. (2006); BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung und EBR-Gesetz, § 40, Rn 88; Rn. 188ff
[47] Däubler, W.; Kittner, M.; Klebe, Thomas; Hrsg. (2006); BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung und EBR-Gesetz, § 40, Rn 188, Zeile 41
[48] LAG Düsseldorf 8.01.2004, AuR 04, 277 = NZA-RR 04, 358; LAG Baden-Württemberg 25.11.1987, AiB 88, 185, u.a. in vgl. Däubler, W.; Kittner, M.; Klebe, Thomas; Hrsg. (2006); BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung und EBR-Gesetz, § 40, Rn 188

Anzahl der Probandinnen

Die „kleine“ Befragung mit nur wenigen Probandinnen (12) ist nicht repräsentativ und kann nur Tendenzen aufzeigen, die dennoch von Interesse und richtungweisend für weitere Forschungsansätze sein könnten. Durch eine größere Anzahl von Probandinnen und Betrieben, z.B. bundesweit, ergeben sich noch weitere Konstellationen von weiblichen Probandinnen mit männlichen Vorsitzenden etc.. Andere, als die in dieser Arbeit präsentierten Ergebnisse, wären, vermutlich auf einem repräsentativen Niveau, durch die Aufstockung der Anzahl der Befragten und der Anzahl der Betriebe möglich. (siehe auch Kapitel 10.3, Weiterer Forschungsbedarf)

Aufspüren der Probandinnen, die nicht kandidiert haben

Zugegebenermaßen wäre es schwierig oder sogar unmöglich gewesen, Probandinnen zu finden, die nicht für die BR-Wahl 2010 kandidiert haben und nicht gefragt wurden. (Annahme 1, Kapitel 6) Es hätte sich vermutlich um die Mehrheit der weiblichen Beschäftigten gehandelt und es wäre ungleich aufwendiger gewesen diese Frauen zu befragen. An dieser Stelle könnte ein Schwachpunkt in dieser Studie gesehen werden, der ihrem Umfang geschuldet ist. Hier befände sich großes Forschungspotenzial, indem einfach erwerbstätige Frauen in Betrieben, in denen BR existieren oder gewählt werden könnten, zufällig auszuwählen und zu befragen, warum sie nicht kandidierten. (siehe auch Kapitel 10.3, Weiterer Forschungsbedarf) Insgesamt ist zu sagen, dass aufgrund von Zielgerichtetheit der vorliegenden Untersuchung, Probandinnen für die Interviews gewählt wurden, die gewerkschaftlich organisierten BR-Mitgliedern oder BR-Vorsitzenden bekannt waren und sind, die als potenzielle Kandidatinnen von letzteren gefragt worden waren, ob sie kandidieren würden und dann eine Kandidatur ablehnten.

In den Betrieben, in denen es keine gewerkschaftliche Vertretung gibt und damit auch keine VL, sieht es um die bewusste Einbeziehung von Frauen in die BR-Wahlen ggf. noch ungünstiger aus und die Probandinnen in diesen Bereichen wären noch weniger leicht aufzuspüren gewesen. Diese Betriebe – bewusst ohne Gewerkschaftsmitglieder im BR oder ohne VL – waren kein gezielter Gegenstand der vorliegenden Untersuchung und werden daher vernachlässigt. Hier gäbe es vermutlich auch weiteren Forschungsbedarf.

Nachteil einer qualitativen Befragung mittels PZI

Neben den Vorteilen, die eine qualitative Untersuchungsmethode, wie das Problemzentrierte Interview bietet, gibt es auch Nachteile (Kapitel 8): nicht alle Probandinnen machten wirklich konkrete und gut verwertbare Angaben zu allen einzelnen Inhalten – sie ließen sie sich teilweise einfach nicht entlocken. Das mag mehrere Gründe gehabt haben:

- zum einen kann es sein, dass die Interviewerin nicht präzise und nachdrücklich genug fragte,
- der jeweils verwendete Fragebogen mit den Leitfragen nicht präzise oder ausführlich genug war und nicht alle – wie sich später herausstellte – wichtigen Aspekte enthielt,
- Fragen weggelassen wurden oder aber,
- dass die betreffende Probandin diesen Inhalt nicht preis geben wollte.

Im Kurzfragebogen wäre die Aufnahme der Anzahl und des Alters der im Haushalt lebenden und zu betreuenden Kinder hilfreich gewesen, um im Nachhinein eine bessere Interpretation der Daten zu gewährleisten.

Im Nachhinein ist dieses alles nicht mehr heilbar. Es musste mit den Ergebnissen gearbeitet werden, die erreicht werden konnten.

Frauen und *Männer sind betroffen*

Von einigen der dargestellten Ergebnisse sind vermutlich Frauen als auch Männer betroffen. Da aber der Fokus der vorliegenden Arbeit auf den Frauen liegt, wurden Männer ggf. erwähnt oder als Betroffene einfach ganz weggelassen, obgleich sich z.B. bei den Geschlechterrollen anscheinend in den letzten Jahren langsam veränderte Sicht- und Lebensweisen ergeben und noch ergeben werden. In einer weitergehenden Untersuchung könnten auch Männer in die Befragung einbezogen werden – zum einen um die Aussagen mit denen der Frauen zu vergleichen und zum anderen, um zu sehen, ob sie z.B. auch Vereinbarkeitsprobleme zwischen Familie, Kindern, Pflege, arbeitsvertraglich zu leistender Arbeit und dem betrieblichen Ehrenamt im BR sehen oder haben.

Geschlechtsspezifische Hindernisse und Barrieren – Branchenvergleiche

In der vorliegenden Untersuchung wurden weibliche Beschäftigte aus der Krankenhausbranche und der Energiewirtschaft befragt, da sie in dem einen Bereich die Mehrheit der Beschäftigten und im zweiten die Minderheit stellen, und sich die Geschlechtergleichstellungsquote (§ 15 Abs. 2 BetrVG) dann einmal für Männer in der Minderheit auswirkt und einmal für Frauen in der Minderheit Wirkung entfaltet.

Es konnten keine besonderen, zwingend geschlechtsspezifischen Unterschiede bei der Schwierigkeit der Kandidatinnenfindung in beiden Branchen herausgestellt werden, zumal sich der Vergleich kaum anstellen ließ, da konkret danach gefragt wurde, ob und warum Frauen nicht kandidieren. So wurde nur eine frauenbezogene Selektion vor der Anfrage bei den potenziellen Kandidatinnen geschildert – ein derartiges Vorgehen bei Männern wurde nicht abgefragt und demnach auch nicht zu erkennen gegeben.

Nach Angaben der Probandinnen im BR-Vorsitz, sind Frauen *und* auch Männer nicht ganz leicht zu finden und für die Aufnahme der Kandidatur, für die BR-Wahl zu begeistern. Daraus kann geschlossen werden, dass es auch bei den Männern Barrieren und Hindernisse geben müsste.

Hier könnte es interessant sein, Männer in eine weitergehende Befragung und Untersuchung mit aufzunehmen, um herauszufinden, ob es Unterschiede bei den Gründen gegen eine Kandidatur von Männern und Frauen gibt. So könnten vielleicht Wege erdacht und dargestellt werden, die Vertreterinnen und Vertretern beider Gruppen auf ihrem persönlichen Weg in den BR helfen.

Es könnte auch interessant sein, eine weitere Branche in dem der Frauen- und Männeranteil an der Belegschaft relativ ausgeglichen ist, z.B. Versicherungsbranche (auch ein Dienstleistungsbereich), einzubinden und auch hier Befragungen durchzuführen, um Unterschiede ggf. besser herauskristallisieren zu können.

WSI-Betriebsrätebefragung 2008

WSI-Betriebsrätebefragung 2008 nicht passgenau auf die vorliegende Untersuchung zugeschnitten, so z.B. keine Angabe zur Geschlechtverteilung der stellvertretenden BR-Vorsitzenden o.ä.. Das könnte man verbessern, indem man vielleicht bei der nächsten passenden Analyse des WSI, um die Aufnahme von Spezialfragen in den Fragenkatalog bittet. (siehe auch Kapitel 10.3, Weiterer Forschungsbedarf)

10.4 Weiterer Forschungsbedarf

Das praktische betriebliche Problem der VL, BR-Mitglieder und BR-Vorsitzenden Kandidatinnen (*und* Kandidaten) für die BR-Wahl ausfindig zu machen und von einer Kandidatur zu überzeugen bzw. sie dazu zu motivieren, wird in den Betrieben aller Wahrscheinlichkeit nach auch bei der nächsten BR-Wahl im Jahr 2014 wieder auftreten.

Aus den in Kapitel 10.2. vorgestellten, verbesserungswürdigen Bereichen, ergibt sich z.T. ein weiterer Forschungsbedarf, der durch die vorliegende Forschungsarbeit, die als eine orientierende Voruntersuchung für den Forschungsbereich „Gleichstellung und BR: Hemmnisse für Frauen (*und* Männer)[49] auf dem Weg in den BR“, der in der Wissenschaft bisher unbeleuchtet blieb, angesehen werden kann. Aus aufgezeigten Tendenzen sollten richtungweisende Ergebnisse werden, die es dauerhaft ermöglichen, gegenzusteuern und die Kandidatur für Frauen (*und* Männer) zu erleichtern – sie attraktiver zu machen.

[49] Das „(*und* Männer)“ entscheidet sich dann, wenn sich für Zielgruppe/Sample I oder II entschieden wird, je nach konkreter Zielrichtung der weitergehenden Untersuchung;

Daher erfolgt an dieser Stelle die Darstellung eines möglichen und weitergehenden Forschungsvorhabens, dass in naher Zukunft angegangen werden könnte.

Darstellung eines weitergehenden Forschungsvorhabens

Der *Theorieteil*, die Aussagen zu Frauen (*und* Männern) in der deutschen Wirtschaft als auch das umfangreiche 4. Kapitel bilden auch für ein weitergehendes Forschungsvorhaben eine gute Grundlage. Die daraus entwickelten 11 Annahmen könnten in abgeänderter, erweiterter Form – da in der vorliegenden Forschungsarbeit Tendenzen zu erkennen sind – oder vielleicht sogar in der Form, in der sie in Kapitel 6 zusammengestellt sind, bestehen bleiben. Die Grundfrage lautet immer noch: Warum neigen Frauen (*und* Männer) dazu, nicht für den BR zu kandidieren?

Das *Forschungsfeld* sollte sich auf drei (Dienstleistungs-)Branchen beziehen, die in allen Bundesländern der Bundesrepublik Deutschland:

Versicherungsbranche:	hier sind der Frauen- und der Männeranteil an den Beschäftigten nahezu ausgeglichen (ca. 50 % Frauen/ 50% Männer), d.h. die Geschlechtergleichstellungsquote greift tatsächlich gar nicht oder nur minimal, für das eine oder andere Geschlecht;
Gesundheitsbranche (Krankenhäuser):	Frauen stellen die Mehrheit an der Belegschaft (ca. 80 % Frauen/ 20 % Männer), d.h. die Geschlechtergleichstellungsquote wird für männliche Beschäftigte wirksam;
Energiewirtschaft (Stadtwerke):	Die Mehrheit der Beschäftigten sind männlichen Geschlechts (ca. 20-30 % Frauen/ 70-80 % Männer)

Dadurch wären auch Ost-/West-Vergleiche, wenn man sie 20 Jahre nach der Wiedervereinigung noch anstellen wollte, wofür sich die Autorin aus Erfahrung aussprechen würde, denkbar. Es gibt doch noch Unterschiede in der Bewertung der Wichtigkeit von BR- und gewerkschaftlicher Arbeit, die immer noch historisch bedingt sein könnten.

Für die *Zielgruppe* der Probandinnen (*und* Probanden) gäbe es, je nach Zielsetzung, zwei verschiedene Möglichkeiten der Zusammenstellung:

Sample I: Wie in der „Voruntersuchung“ würde es nur eine Befragung von Frauen geben, weiterhin mit dem Schwerpunkt bei den Frauen, die nicht für den BR kandidierten. So würden sich die Zahlen der Probandinnen BR-Vorsitzende, weibliche BR-Mitglieder bis auf ein Maximum ausweiten lassen (max. in der Höhe in der sie in den BR vorhanden sind). Die Frauen ohne Kandidatur sind

der Logik nach alle übrigen erwerbstätigen Frauen, die sich nicht zur Wahl gestellt haben. Frauen, die sich hätten wählen lassen, aber aus anderen Gründen nicht in den BR gewählt wurden, würden vernachlässigt werden.

Sample II: Frauen *und* Männer würden aufgesucht, insbesondere bei der Beschäftigtengruppe, die nicht kandidiert hat, um herauszufinden, ob die Beweggründe gegen eine Kandidatur denen der Frauen ähneln oder sogar gleich sind.

Ansonsten würden weiterhin BR-Vorsitzende und BR-Mitglieder – hier auch Frauen *und* Männer befragt.

Die Herausforderung bei beiden Samples wird sein, die Frauen (*und* Männer) zu finden, die nicht kandidieren wollten und dabei nicht nur einfach auf die Beschäftigten zurückzugreifen, die von VL, BR-Mitgliedern und BR-Vorsitzenden gefragt wurden und dadurch bekannt sind. Auch vollkommen betriebsrätlich „unbeleckte" Beschäftigte sollten in Eingangshallen, Büros und Kantinen zufällig aufgesucht werden und, wenn möglich, an der Befragung teilnehmen.

Es wird auch nicht ganz einfach sein, weibliche (*und* männliche) Beschäftigte in Betrieben, in denen es keinen BR und keine VL gibt zu befragen und dennoch könnten diese andere Gründe gegen eine Kandidatur bzw. die Gründung eines BR nennen als Beschäftigte in Unternehmen, die z.T. schon viele Jahre über eine arbeitende Interessenvertretung verfügen.

Bundesweit sollten Probandinnen (*und* Probanden) in so großer Anzahl zu finden sein, dass eine *Repräsentativität* der Ergebnisse durch eine ausreichende Anzahl möglich wäre.

Über persönliche *Kontaktdaten von BR-Mitgliedern/-Vorsitzenden als auch VL* verfügen vermutlich die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) als auch das WSI der Hans-Böckler-Stiftung. Im Falle der Befragung in Betrieben ohne VL und BR könnten ggf. Daten der BA hilfreich sein. Die Ansprache müsste dann über die Geschäftsführung der Unternehmen erfolgen.

Die *Datenerhebung zur statistischen Auswertung* (deskriptiv etc.) könnte ähnlich wie bei der WSI-Betriebsrätebefragung 2008 per Fragebogen oder telefonischer Befragung an BR oder Geschäftsführungen (je nachdem, ob der Betrieb einen BR hat oder ob nicht), erfolgen.

Die ausgewählten Themenbereiche und Fragestellungen (Fragebogen 2007) für die vorliegende Forschungsarbeit waren:

- B. Betriebliche Probleme: *Welche Entwicklungen und Probleme haben seit Anfang 2005 den Betriebsrat besonders beschäftigt?*

  Zu welchen der folgenden Regelungsbereiche gibt es Betriebs-

	vereinbarungen bzw. Betriebs- oder Gesamtbetriebsvereinbarungen? Wurden diese seit Anfang 2005 neu geschlossen?
	…
• C1. Beschäftigung:	*Wie viele Beschäftigte hat der Betrieb aktuell?*
	Und wie viele davon sind Frauen?
	…
• C3. Arbeitszeit:	*Leisten die Beschäftigten bezahlte Mehrarbeit über die tarifliche oder betriebsübliche Arbeitszeit hinaus?*
	Wie viele Stunden sind dies durchschnittlich pro Beschäftigtem pro Woche?
	Leisten die Beschäftigten unbezahlte Mehrarbeit, die weder durch Geld noch Zeitguthaben abgegolten wird?
	Um wie viele unbezahlte Stunden handelt es sich durchschnittlich pro Beschäftigten und Woche?
	Gibt es in ihrem Betrieb Zeitkontenregelungen (einschließlich Gleitzeitarbeit)?
	…
• C5. Tarifbindung:	*Ist Ihr Betrieb gebunden an…*
	1: einen Branchen- bzw. Verbandstarifvertrag
	2: einen Firmen- oder Haustarifvertrag
	3: keinen Tarifvertrag
	…
• D. Betriebsrat, Belegschaft, Arbeitgeber, Gewerkschaft:	*Welche Kontaktmöglichkeiten zur Belegschaft nutzt der Betriebsrat? (Mehrfachnennungen möglich)*
	Gab es in den letzten zwei Jahren Einigungsstellenverfahren? Wie viele Einigungsstellenverfahren waren das? Welchen Inhalt hatten die jeweiligen Verfahren? Ging es um…
	Wie sieht das Informationsverhalten des Arbeitgebers normalerweise aus?
	Versucht der Arbeitgeber, Mitwirkungsrechte des Betriebsrates zu behindern?
	Welche Unterstützung leisten die Gewerkschaften und ihre VertreterInnen dem Betriebsrat?
	Erhalten sie Unterstützung durch…
	Welches war die erst-, zweit- und drittwichtigste Unterstützung für ihre Arbeit?
	Wie bewerten Sie die Betreuung durch die zuständige Gewerk-

	schaft?
	…
• E. Größe, Struktur der Organisation des Betriebsrats[50]:	*Wie viele Personen umfasst der BR? Wie viele darunter sind Frauen?*
	Hat den Betriebsratsvorsitz eine Frau oder ein Mann?
	Wie viele BR-Mitglieder sind gewerkschaftlich organisiert?
	Wie viele BR-Mitglieder sind auf welche Art freigestellt?
	Wie viele von den voll freigestellten BR-Mitgliedern sind Frauen?
	Wie viele der teilweise freistellten Mitgliedern sind Frauen?
	Wie wird der gesetzliche Anspruch auf Freistellung ausgeschöpft?
	Haben sie sich im Rahmen ihrer BR-Arbeit schon einmal auseinandergesetzt mit den neuen Beteiligungsformen nach dem BetrVG, dem sachkundigen Beschäftigten nach § 80 BetrVG oder der Bildung von Arbeitsgruppen nach § 28a BetrVG?
	…

Die ausgewählten Themenbereiche und Fragestellungen aus der Betriebsrätebefragung 2008 könnten wieder ausgewählt und noch mehr auf die Geschlechterperspektive bezogen werden. So z.B. wäre es für die vorliegende Arbeit von Interesse gewesen, welches Geschlecht die stellvertretenden BR-Vorsitzenden haben und wie ihre Häufigkeitsverteilung ist und ob sie ggf. Einfluss auf die Kandidatur von Frauen hatten. Dieser Frage konnte in der Voruntersuchung nicht nachgegangen werden. In der weitergehenden Forschungsarbeit wäre dieses nachzuholen, indem eine Frage hierzu generiert und abgefragt wird.

Es könnten bei Bedarf auch weitere Fragestellungen dazu aufgenommen werden, um noch näher an die Leitfragenblöcke und Annahmen der Untersuchung heran zu kommen. Vielleicht wäre es auch denkbar, die nächste WSI-Betriebsrätebefragung, um die geänderten und neu generierten Fragestellungen anzupassen und zu erweitern – auch hier die Geschlechterperspektive mehr in den Fokus zu stellen.

Die *mündliche Befragung* der Probandinnen (*und* Probanden) unter Nutzung des qualitativen Instrumentes des Problemzentrierten Interviews hat sich grundsätzlich als gut und praktikabel erwiesen, da die Probandinnen (und Probanden) anders als in einem Fragebogen mit geschlossenen Fragen zum einen, eine Interviewerin oder einen Interviewer vor sich haben, dem sie persönlich etwas erzählen (hohe Wertschätzung, Interesse an dem, was sie tun oder unterlassen) und es können bei Bedarf weitere Informationen hinzugefügt, Fragen spontan dazu erdacht und gestellt werden, ohne dass das Instrument dieses durch enge Grenzen

[50] vgl. infas, HBS, Hrsg. (2008); WSI Betriebsrätebefragung 2008, Methodenbericht, S. 17

unterbindet. Die Kurzfragebögen der „Voruntersuchung“ wären anzupassen und ggf. zu verfeinern und auf jeden Fall auf die „zufällige“ Ansprache von Probandinnen (*und* Probanden) in Kantinen etc. abzustimmen, ggf. sogar zu kürzen. Im Kurzfragebogen könnten die Anzahl und das Alter der im eigenen Haushalt lebenden und zu betreuenden Kinder hinzugefügt werden, was bei der präzisieren Auswertung hilfreich wäre.

So oder so ähnlich, könnte ein weitergehendes Forschungsvorhaben, auf Grundlage der vorliegenden Forschungsarbeit – in diesem Zusammenhang eine Art „Voruntersuchung“ – skizziert werden. Damit Frauen der Anzahl nach gleichberechtigt in den BR vertreten sind, ist es erforderlich, weitere und vor allem verlässliche, repräsentative Gründe bzw. Hemmnisse und Barrieren, die sie (und Männer) von einer Kandidatur abhalten, zu erheben.

Sollten Männer tatsächlich ähnliche Gründe gegen eine Kandidatur für den BR vorbringen, dann könnte es sein, dass eine Umsetzung von Verbesserungen, die Kandidaturen begünstigten, leichter wird. Wenn Frauen bzw. weibliche Beschäftigte alleine mit ihren Problemen dastehen, dann kann „mann“ und „frau“ beobachten wohin das führt:

Die Themen, an denen Frauen heute arbeiten, wie z.B. gute und die Gesundheit erhaltende Arbeit, Entgeltgleichheit für Frauen und Männer, die Beibehaltung der Eingrenzung von Arbeitszeiten, gleiche Bildungs- und Ausbildungschancen, soziale Sicherung, Chancengleichheit und tatsächliche Gleichberechtigung etc. sind Themen, die auch Frauen und Gewerkschafterinnen vor mindestens 100 Jahren, unter anderen Vorzeichen und auf einer wesentlich schlechteren Grundlage, bereits beschäftigten. Bisher konnte viel erreicht werden, aber es gilt, an den Themen dran zu bleiben.

Ein Grund, warum wir mehr Frauen in BR-Gremien als Expertinnen für ihre Belange dringend benötigen!

God fornøjelse!

Literaturverzeichnis

Abel, K.; Kummert, N., Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2005); Wahlleitfaden vereinfachtes Wahlverfahren – Arbeitshilfe für Wahlvorstände, Bestellnummer W-2203-23-0505

Abel, K.; Kummert, N., Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft e.V. (ver.di), Hrsg. (2002); Leitfaden für Betriebsratswahlen – Wahlhilfe für Wahlvorstände zum vereinfachten Wahlverfahren, Bestellnummer W-1516-02-12.01

Achatz, J.; Beblo, M.; Wolf, E. (2010); Berufliche Segregation in Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Geschlechterungleichheiten im Betrieb – Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft, Projektgruppe GiB, edition Sigma, Berlin, S. 91-132, ISBN 978-3-8360-8710-0

AiB Verlag, Hrsg. (2005), Geschlechterquote ist verfassungsgemäß in Arbeitsrecht im Betrieb – Newsletter, Seite 1-2, ISSN 0174-1225 D 3591

Alemann, Anette von, (2009); Gleichstellung in weiter Ferne in Frau geht vor, Deutscher Gewerkschaftsbund, Bereich Gleichstellungs- und Frauenpolitik, Hrsg., Infobrief Nr. 1, Berlin, April 2009, Seite 4-5

Allmendinger, J. (2009); Frauen auf dem Sprung. Wie junge Frauen heute leben wollen, Die Brigitte-Studie 2009, S. 48 ff. zitiert in BMFSFJ (2010)

Amnesty international Deutschland, Hrsg. (2006); Allgemeine Erklärung der Menschenrechte, Hannover

Anette von Alemann, (2009); Gleichstellung in weiter Ferne in Frau geht vor, Deutscher Gewerkschaftsbund, Bereich Gleichstellungs- und Frauenpolitik, Hrsg., Infobrief Nr. 1, Berlin, April 2009, Seite 4-5

Antoni, M.; Jahn, E. J.; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB), Hrsg. (2006); Arbeitnehmerüberlassung – Boomende Branche mit hoher Fluktuation, Ausgabe 14/2006, 19.09.2006 in http://doku.iab.de/kurzber/2006/kb1406.pdf vom 18.01.2011, 8 Seiten, ISSN 0942-167X

Augstein, R.; Hrsg. (2001); Betriebsräte: Sieg der Frauen in Der Spiegel, Heft Nr. 25 vom 18.06.2001, Spiegel Verlag, Hamburg, Seite 19

Axel Springer, Hrsg. (2010); Regierung braucht 40 000 Erzieherinnen – Geplanter Kita Ausbau bis 2013 gerät in Gefahr – Schwesig: „Die Zeit drängt“ in Die Welt, Axel Springer Verlag, Hamburg, 20.02.2010, Seite 2

Bake, R., Vorsitzende des Garten der Frauen e.V., Hrsg. (2011); Steine der Erinnerung – Garten der Frauen in http://www.garten-der-frauen.de/gedenk.html vom 19.02.2011

Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, Steinbeis-Edition, Stuttgart/Berlin, 3. Auflage 2009, ISBN 978-3-941417-07-6

Barber, B. M.; Odean, T. (1998/1999); Boys will be Boys: Gender, Overconfidence, and Common Stock Investment in http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=139415 vom 17.08.2010, 39 Seiten

Baumann, D.; Frankfurter Rundschau (2011); Argumente gegen die Quote – Dax-Firmen wehren sich gegen Vorgaben, 10.02.2011, 67. Jg., Nr. 34, Druck- und Verlagshaus Frankfurt am Main GmbH, Seite 2-3

Baumann, D.; Schlandt, J.; Sleegers, A.; Wenzel, F.-T.; Frankfurter Rundschau, Hrsg. (2011); Frauen im Schatten, 10.02.2011, 67. Jg., Nr. 34, Druck- und Verlagshaus Frankfurt am Main GmbH, Seite 1

Beblo, M.; Wolf, E.; Hans-Böckler-Stiftung (HBS), Hrsg. (2004); Chancengleichheit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Faktoren des betrieblichen Engagements in WSI-Mitteilungen, Heft 10/2004, S. 561-567, ISSN D 7439

Beck, D.; Graef, A. (2003); Chancengleich – Handbuch für eine gute betriebliche Praxis, Bund-Verlag, Frankfurt am Main, ISBN 3-7663-3432-8

Becker, M. (2009); Leistungsvielfalt als Nadelöhr: Kleiner Wort-Wechsel – große Wirkung: Die Entwicklung vom kurativen Management Diversity zum strategischen Diversity Management optimiert den individuellen und den kollektiven Nutzen in Personal, Heft 11/2009, Düsseldorf, Jg. 61, Seite 26-28, ISSN 0031-5605

Becker, S.; Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2010); Frauenfeindliche Telekom und Internationaler Frauentag 2010 in Bayern-Times – Infoservice des Landesfachbereichsvorstandes Telekommunikation/DV/IT ver.di Bayern, 22. Februar 2010, Nr. 6, 2 Seiten

Beck-Texte, Hrsg. (2008); Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland (Auszug) in Arbeitsgesetze, 72, neu bearbeitete Auflage, Stand: 1. Januar 2008, Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, S. 1-4, ISBN 978-3-423-05006-7

Behrens, M.; Hans-Böckler-Stiftung, Pressestelle, Hrsg. (2009); Betriebliche Mitbestimmung: Beschäftigte in rund 28.000 betriebe würden durch FDP-Forderung ihre Betriebsräte verlieren, Pressemitteilung vom 16.19.2009,in http://www.boeckler.de/320_98644.html vom 30.12.2009 vom 30.12.2009, Seite 1

Bertelsmann Stiftung, Hrsg. (2007); Familienfreundlichkeit ist Chefsache in forum – Das Magazin der Bertelsmann Stiftung, Heft 2/2007, S. 35-37

Beyer, S.; Voigt, C. (2011); Die Machtfrage in Augstein, R. (Hrsg.); Warum Deutschland die FrauenQuote braucht in Der Spiegel, Heft 5/2011, 31.01.2011, S. 58-68

Bielenberg, T., Hrsg. (2010); Kompetenzentwicklung für Vorsitzende, stellvertretende Vorsitzende und Freigestellte, Schulungsveranstaltungen 189/11, 238/11 und 305/11 im Seminarprogramm ver.di Forum Nord e.V. in http://seminare.verdi-forum.de/seminare/verdi-forum/erfolgreiche-br-pr-arbeit/kompetenzentwicklung vom 06.05.2011

Bierach, B. (2004); Das dämliche Geschlecht – Warum es kaum Frauen im Management gibt, Pieper Verlag GmbH, München, ISBN 3-492-23852-1

Bierach, B.; Greive, M. (2009); Karriere – Wie dümmere Männer schlauere Frauen überholen in Welt Online, 22.08.2009, 17:26 Uhr, Seite 1-3, http://www.welt.de/wissenschaft/article4376869/wie-duemmere-Maenner-schlauere-Frauen-ueberholen.html vom 13.10.2009

Bischoff, S. (2005); Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 4. Studie, Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.), 1. Auflage 2005, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld, ISBN 3-7639-3266-6

Bischoff, S.; Gold, B. (1989); Frauen in Unternehmen – wo sie führen und wie sie führen in Buch und Bibliothek, Jg. 41, Heft 5, 1989, Seite 430-435

Blaschke, S. (2008); Frauen in Gewerkschaften – Zur Situation in Österreich und Deutschland aus organisationssoziologischer Perspektive, 1. Auflage, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, ISBN 978-3-68818-220-2

Blickle, G.; Solga, M. (2006); Einfluss, Konflikte, Mikropolitik in Schuler, H. (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie, 2. Auflage, Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen/Bern/Toronto/Seattle/Oxford/ Prag, S. 611-650, ISBN 3-8017-1934-0

Blumenberg, W. (1959); Kämpfer für die Freiheit, Verlag nach J.H.W. Dietz GmbH, Berlin und Hannover

BMFSFJ, Hrsg. (2004); Führungskräfte und Familie. Wie Unternehmen Work-Life-Balance fördern können – Ein Leitfaden für die Praxis in http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/F_C3_BChrungskr_C3_A4fte-und-Familiel-Leitfaden,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf 17.10.2010, 43 Seiten

BMFSFJ, Hrsg. (2011); Im Detail: Eckpunkte der Familienpflegezeit, Im Fokus, Nr. 33, 23.03.2011, in http://www.bmfsfj.de/mag/root,did=168282.html?referrerDocId=168334 vom 16.04.2011

Boerner, S.; Dütschke, E.; Schämmle, A. (2005); Freiwillig mehr tun? Organizational Citizenship Behavior im Krankenhaus: ein Vergleich zwischen Ärzten und Pflegekräften, zuerst erschienen in: Das Gesundheitswesen, 67/2005, Seite 770-776 und im Konstanzer Online-Publikations-System, URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:352-opus-54006 vom 09.10.2009

Böhm, W. (2003); Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat in Führung von Mitarbeitern, Domsch, M. E.; Regnet, E., Rosenstiel, L. von (Hrsg.), 5. überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel, S. 721-758, ISBN 3791020609

Böhret, B. (2003); Sichtlicher Sprung in Mitbestimmung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Düsseldorf, Heft Januar/Februar (1+2) 2003, S. 32-33

Boldebuck, C.; Fuchs, C.; Kluin, K.; Olfen, I.; Schneider, K. (2005); Uns reicht's in Stern, Osterkorn, T. und Petzold, A. (Hrsg.), Heft 10/2006, Gruner + Jahr AG & Co. KG Druck und Verlagshaus, S. 42-50

Boldebuck, C.; Schneyink, D. (2010); Karriere? „Das tute ich mir nicht an!" – Warum gut ausgebildete Frauen das Spiel der Männer um Macht und Status nicht mitmachen in Stern, Osterkorn, T. und Petzold, A. (Hrsg.), Heft 40/2010, 30.09.2010, Gruner + Jahr AG & Co. KG Druck- und Verlagshaus, S. 56-64, ISSN 0039-1239

Boltzendahl, S.; Fischer, I.; Friedrich-Ebert-Stiftung, Hrsg. (2003); Organisierung von Frauen in der deutschen Arbeiterbewegung in Gender- und Frauengeschichte im Historischen Forschungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung – Bestände im Archiv der sozialen Demokratie und in der Bibliothek der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn, Seite 77-83, ISBN 3-89892-235-9

Böning, U. (2003); Coaching für Manager in Führung von Mitarbeitern, Domsch, M. E.; Regnet, E., Rosenstiel, L. von (Hrsg.), 5. überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel, S. 281-291, ISBN 3791020609

Booth, A. L.; Nolen, P. J., Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit – Institute of the Study of Labour (IZA), Hrsg. (2009a); Gender Differences in Risk Behaviour: Does Nature Matter?, Bonn, Februar 2009, IZA DP No. 4026, in http://www.iza.org/index_html?lang=de&mainframe=http%3A//www.iza.org/de/webcontent/index_html vom 17.08.2010, 29 Seiten

Booth, A. L.; Nolen, P. J., Welt Online, Hrsg. (2009b); Choosing to Compete: How Different Are Girls and Boys?, Bonn, Februar 2009, IZA DP No. 4027, in http://www.iza.org/index_html?lang=de&mainframe=http%3A//www.iza.org/de/webcontent/index_html vom 17.08.2010, 20 Seiten

Bortz, J.; Döring, N. (1995); Forschungsmethoden und Evaluation, 2. vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Springer-Verlag, Berlin und Heidelberg, ISBN 3-540-59375-6

Bosch, A.; Müller-Jentsch, W., Hrsg. (1997); Im Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität – neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat Schriftenreihe Industrielle Beziehungen, Bd. 11, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, ISBN 3-87988-195-2, ISSN 0937-6445

Brader, D.; Lewerenz, J.; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB) (2006); Frauen in Führungspositionen – An der Spitze ist die Luft dünn, Vorveröffentlichung eines Teils der IAB-Führungskräftestudie 2004 aus dem Jahr 2006 in IAB Kurzbericht, Nr. 2 vom 24.02.2006, 4 Seiten, ISSN 0942-167X

Brandt, A.; Kraft, S.; Meyer, C.; Neumann, C.; Augstein, R., Hrsg. (2006); Die Frauen-Falle in Der Spiegel: Ich bin Deutschlang – Der Kreuzzug der Ursula von der Leyen für Kinder, Kirche und Karriere, Heft 17, 24.04.2006, S. 34-45

Brettschneider, J. (2006); Erklärungsansätze für die Unterrepräsentanz von Frauen und die Möglichkeit von Reorganisationsprozessen für die Geschlechterpolitik in Führung im Wandel, S. 227-249, ISSN 3258069581

Brettschneider, J. (2008); Frauen in Führungspositionen: Anspruch und Wirklichkeit von Chancengleichheit – Eine empirische Untersuchung in Hamburger Unternehmen im Kontext der Organisationskultur, Schriften zur Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie, Bd. 38, Verlag Dr. Kovac, Hamburg, 2008, ISBN 978-3-8300-3594-7

Bristow, J.; Novo Argumente Verlag, Hrsg. (2000); Der Mann hat die Brötchen an und die Frau verdient die Hosen in NOVO, Heft 45, März/April 2000, Novo Argumente Verlag, Frankfurt am Main in http://www.novo-magazin.de/45/novo4516.htm vom 30.04.2011

Broussard, C.; Bell, A. (2007); Wie Aschenputtel Karriere macht – zehn märchenhafte Strategien für kluge Frauen, Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main, ISBN 978-3-593-38421-4

Brutzki, U.; Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Hrsg. (2005); Konferenz nach der Wahl in Frau geht vor: Betriebsrat ist gut – Besser mit Frauen, Info-Brief Nr. 5, November 2005, Berlin, Seite 16

Bsirske, F.; Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2011); Klingt banal, ist revolutionär: Der Zusammenschluss von fünf Einzelgewerkschaften vor 10 Jahren hat die Gewerkschaft gestärkt. Der ver.di-Vorsitzende Frank Bsirske im Gespräch im Mitgliedernetz/ver.di-Intranet in https://publik.verdi.de/2011/ausgabe-03/spezial/10-jahre-ver.di/seite-17/A0 vom 15.04.2011

Bühler, M. (1994); Vorbemerkung zur Deutschen Ausgabe in Segerman-Peck, L. M. (1994); Frauen fördern Frauen – Netzwerke und Mentorinnen – ein Leitfaden für den Weg nach oben, Campus Verlag, Frankfurt am Main/ New York, S. 9-10, ISBN 3-593-35063-7

Buls, H.; Wolfstädter, A.; Brutzki, U.; Bereich Frauen- und Gleichstellungspolitik, Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) Hrsg. (2009); Netzwerk br-pr-aktiv.verdi.de für mehr Chancengleichheit im Betrieb (Flugblatt), Seite 1-2, Bestellnummer W-2523-06-0509

Buls, H.; Wolfstädter, A.; Brutzki, U.; Bereich Frauen- und Gleichstellungspolitik, Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) Hrsg. (2009); Netzwerk br-pr-aktiv.verdi.de für mehr Chancengleichheit im Betrieb: 2. Netzwerkkonferenz (Flugblatt), Seite 1-2, Bestellnummer W-2523-07-1009

Bund Verlag, Hrsg. (2006); Betriebsverfassungsgesetz: Textausgabe. Mit Wahlordnung, Red.: Kerstin Wilke, 8. aktualisierte Auflage, Stand: Februar 2006, Frankfurt am Main, Bund-Verlag GmbH, ISBN 3-7663-3735-1

Bundesagentur für Arbeit/Regionaldirektion Nord, Hrsg. (2009); Genderbericht – Mehr Chancen für Frauen und Männer auf dem norddeutschen Arbeitsmarkt, Kiel, Juni 2009, S. 18, Tabelle Eckewerte des Arbeitsmarktes, Schleswig-Holstein in http://www.arbeitsagentur.de/nn_8462/Dienststellen/RD-N/RD-N/A10-Fachdienste/Publikation/Genderbericht-2008.pdf vom 09.05.2010

Bundesarbeitsgericht, Hrsg. (2005); Geschlechterquote bei Betriebsratswahlen verfassungskonform, Pressemitteilung Nr. 18/05, Beschluss vom 16. März 2005 – 7 ABR 40/04, Seite 1

Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Referat Information, Publikation, Redaktion Hrsg. (2009); Geringfügige Beschäftigung und Beschäftigung in der Gleitzone (Sozialversicherungsrecht/Arbeitsrecht/Steuerrecht), Bonn, Januar 2009

Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Hrsg. (2000); Mitbestimmung, Unternehmensmitbestimmung und Betriebsverfassung, 3. Auflage, Bonn, Stand: November 1999, Bestellnummer: A 741

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Hrsg. (2009); Führungskräfte-Monitor 2001-2006, Autorin: Holst, E. (DIW-Berlin) und Mitarbeiter/innen; Forschungsreihe Band 7, 1. Auflage, Nomos Verlag, Baden-Baden, ISBN 978-3-8329-4628-9

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Hrsg. (2005); Gender Datenreport – kommentierter Datenreport zur Gleichstellung von Männern und Frauen in der Bundesrepublik Deutschland in http://www.bmfsfj.de/Publikationen/genderreport/1-Bildung-ausbildung-und-weiterbildung/1-7-Studium/1-7-2-stuienfachwahl.html vom 28.07.2010

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Hrsg. (2009); Auszüge aus dem Koalitionsvertrag: Wachstum, Bildung und Zusammenhalt in BMSFSJ Magazin, Nr. 20, 24.11.2009, in www.bmfsfj.de/mag/root,did=129838.html?referrerDocId=129886 vom 05.04.2010, S. 1-6

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Hrsg. (2010); Elterngeldrechner in http://www.bmfsfj.de/Elterngeldrechner/ vom 17.01.2011

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Hrsg. (2010); Informationen zum 3. Frewilligensurvey 1999-2009, http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Internetredaktion/Pdf-Anlagen/freiwilligensurvey-3,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf vom 02.10.2010, 8 Seiten

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Hrsg. (2010); Frewilliges Engagement in Deutschland seit 10 Jahren stabil, 16.02.2010 in http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/engagementpolitik,did=133932,render=renderPrint.html vom 02.10.2010, 1 Seite

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Hrsg. (2008); Gender Datenreport – 5.10 Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Pflegeaufgaben in der Familie, www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/Publikationen/genderreport/5-Vereinbarkeit-von-familie-und-beruf/5-10-vereinbarkeit-von-erwerbsarbeit-und-Pflegeaufgaben-in-der-familie-htm vom 16.10.2008, S. 1-3

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2006); Siebter Familienbericht – Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit – Perspektiven für eine lebenslaufbezogene Familienpolitik und Stellungnahme der Bundesregierung, Drucksache 16/1360 vom 26.04.2006, Mai 2006, Deutscher Bundestag, 16. Wahlperiode

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Hrsg. (2010); Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken, Beauftragtes und durchführendes Institut: Sinus Sociovision GmbH, Heidelberg, Projektleiter und Autor (Sinus): Dr. Carsten Wippermann, Information: Gleichstellung, 1. Auflage, Berlin, März 2010, auch in http://www.sociovision.de/fileadmin/dokumente/downloadcenter/Soziales_und_Umwelt/Frauen_in_Fuehrungspositionen__Gesamtbericht_deutsch_.pdf vom 05.04.2010, 83 Seiten

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Hrsg. (2010); Gender Mainstreaming in http://www.gender-mainstreaming.net/ vom 11.09.2010

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Hrsg. (2008); 2. Bilanz Chancengleichheit: Frauen in Führungspositionen, Berlin, Stand: Januar 2008 in http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationsliste,did=76536.html vom 02.01.2011

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Hrsg. (2005); Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen – Kosten-Nutzen-Analyse

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Hrsg. (2009); Unternehmen Kinderbetreuung – Praxisleitfaden für die betriebliche Kinderbetreuung, 2. Auflage, Berlin

Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Hrsg. (2004); 1.8 Berufliche Bildungsabschlüsse in Gender Datenreport in http://www.bmfsfj.de/Publikationen/genderreport/1-Bildung-ausbildung-und-weiterbildung/1-8-berufilche-bildungsabschluesse.html vom 20.01.2011, 4 Seiten

Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Hrsg. (2004); 1.7.1 Anteile der Studienanfängerinnen und Studienanfänger in Gender Datenreport in http://www.bmfsfj.de/Publikationen/genderreport/1-Bildung-ausbildung-und-weiterbildung/1-7-1-anteile-der-studienanfaengerinnen-und-studienanfaenger.html vom 20.01.2011, 1 Seite

Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Hrsg. (2004); 1.4.3 Schulabschlüsse in Gender Datenreport in http://www.bmfsfj.de/Publikationen/genderreport/1-Bildung-ausbildung-und-weiterbildung/1-4-3-schulabschluesse.html vom 20.01.2011, 4 Seiten

Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend, Hrsg. (2000); 20 Jahre Übereinkommen der Vereinten Nationen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau, Bonn, Januar 2000

Bundesministeriums der Justiz, juris GmbH, Hrsg. (2008); Pflegezeitgesetz (PflegeZG) vom 28. Mai 2008 (BGBl. I S. 874, 896) in http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/pflegezg/gesamt.pdf vom 09.10.2010

Bundesweite Koordinierungsstelle Girl's Day, Hrsg. (2010); Talkrunde 2: Girl's Day – Erfolge, Ergebnisse, Chancen des Aktionstags in Unternehmen und Organisationen in http://www.girls-day.de/Daten_und_Fakten/Jubilaeumstagung_2010/Tag_1/Tag_1 vom 15.01.2011, Seite 1-5

Bundeszentrale für politische Bildung, Hrsg. (1992); Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, Textausgabe, Stand: Dezember 1992, Bonn

Bund-Verlag, Hrsg. (2006); Betriebsverfassungsgesetz – Textausgabe mit Wahlordnung und Umwandlungsgesetz (Auszug), 8. Auflage, Bund-Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Campus Berufsbildung e.V., Hrsg. (2010); Zahlen zum Thema „Berufsrückkehr" – Gründe für den Ausstieg aus den Berufstätigkeit in http://www.campus-berlin.de/Zahlen-zum-Thema-Berufsrueckkehr.278.0.html vom 28.07.2010, Seite 1-2

Carlson, S. B.; Kummert, N.; Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2009); Wahlleitfaden vereinfachtes Wahlverfahren – Arbeitshilfe für Wahlvorstände, Bestellnummer W-2828-25-0309

Carroll, L. (1962); Alice's Adventures in Wonderland / Through the Looking Glass, Combined Volume, 30. Auflage, Puffin Books, London, ISBN 0-14-030169-0

Centre Européen du Volontariat (CEV), Hrsg. (2010); Why volunteering matters! In http://www.cev.be/56-why_volunteering_matters!-EN.html vom 27.09.2010

Christlich Demokratische Union (CDU), Hrsg. (2009); Koalitionsvertrag (Bund) in http://www.cdu.de/doc/pdfc/091026-koalitionsvertrag-cducsu-fdp.pdf vom 31.12.2009, Seite 1-133

Colle, I.; Burchardt, U. (2005); Transparenz durch einen beteiligungsorientierten Ansatz – Das Projekt bei Vivantes aus Sicht der Interessenvertretung in Zeitfragen sind Streitfragen – ein zeitpolitisches Projekt setzt Zeichen für die Praxis, Mönig-Raane, M. (Hrsg.), VSA-Verlag, Hamburg, S. 54-58, ISBN 3-89965-106-5

Compensis, U., (1999); Frauenquoten (nicht nur) am Prüfstand des EU-Rechts in Boshammer, S., Kayß, M., Hrsg.; Halbe – Halbe?: Zur Gerechtigkeit der Frauenquote, Argos-Schriften, Bd. 2, LIT Verlag, Münster/Hamburg/London, ISBN 3-8258-4491-9, Seite 150-165

Das Parlament, Hrsg. (2005); „Das traditionelle Ehrenamt liegt Frauen weniger" – Interview mit der Wissenschaftlerin Sibylle Picot über geschlechterspezifische Unterschiede im politischen Engagement in Das Parlament, Nummer 44, 31.10.2005, Seite 13 in http://www.ehrenamtsbibliothek.de/literatur/116.pdf vom 17.04.2011

Däubler, W.; Kittner, M., Klebe, Thomas (2006); BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung und EBR-Gesetz, 10. Auflage, Bund-Verlag, Frankfurth a.M., ISBN 3-7663-2547-7

Däubler, W.; Kittner, M.; Klebe, T.; Schneider, W.; Hrsg. (1992); BetrVG - Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung, 321-325 UmsG, 121-128 InsO und ERB-Gesetz, 7. überarbeitete Auflage, Bund-Verlag GmbH, ISBN 3766329847

Däubler, W.; Kittner, M.; Klebe, Thomas; Hrsg. (2006); BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung und EBR-Gesetz, 10. Auflage, Bund-Verlag, Frankfurt a.M., ISBN 3-7663-2547-7

Demmer, U.; Gatterburg, A.; Hipp, D.; Knöfel, U.; Mohr, R.; Schmidt, C.; Serocka, N.; Theile, M.; Weingarten, S.; Wolf, M. (2008); Halbe Männer, ganze Frauen in Augstein, R. (Hrsg.); Was vom Mann noch übrig ist in Der Spiegel, Heft 26/2008, S. 42-53

Denzel, G.; Trümmer, M.; Stern, S.; Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Gerstenkorn, P.; Hrsg. (2011); Rote Karte für die CGZP, Ausgabe#6, Berlin, Januar 2011, W-2737-48-0111

Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Referat Öffentlichkeitsarbeit, Hrsg. (1989); Betriebsverfassungsgesetz, Stand: 1. Januar 1989, Bonn

Der Präsident des Schleswig-Holsteinischen Landtages, Hrsg. (2002); De Verfaten von das Land Schleswig-Holsteen – Die Verfassung des Landes Schleswig-Holstein, Kiel

Dertinger, A. (1988); Gertrud Hanna – Anwältin der erwerbstätigen Frauen in Sie waren die ersten – Frauen in der Arbeiterbewegung Schneider, D. (Hrsg.), Büchergilde Gutenberg, Frankfurt a.M., S. 165-182, ISBN 3-7632-3436-5

Dertinger, A. (1988); Louise Otto Peters – Für das Recht der Frauen auf Erwerb in Sie waren die ersten – Frauen in der Arbeiterbewegung Schneider, D. (Hrsg.), Büchergilde Gutenberg, Frankfurt a.M., S. 43-56, ISBN 3-7632-3436-5

Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (2009); Top-Aufsichtsräte 2009 in DSW-Aufsichtsratsstudie 2009, 10.12.2009, www.dsw-info.de/uploads/media/TOP-Aufsichtsraete_2009.pdf vom 05.04.2010, Seite 1-4

Deutsche Telekom AG, Hrsg. (2010a); Implementierungsplan Frauenquote, 1 Seite

Deutsche Telekom AG, Hrsg. (2010b); „Müssen stärker auf weibliche Talente setzen“, vom 15.03.2010, 3 Seiten

Deutsche Telekom AG; Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) (2003); Zuordnungstarifvertrag mit Anlagen (AGV-T), Berlin/Bonn, 15. Mai 2003, 18 Seiten

Deutscher Bundestag (2009); 2011 wird Europäisches Jahr der Freiwilligen, Pressemitteilung des Ausschusses für Familie, Senioren, Frauen und Jugend am 02.12.2009 in http://www.bundestag.de/presse/hib/2009_12/2009_293/03.html vom 27.09.2010, 1 Seite

Deutscher Bundestag, 14. Wahlperiode, Hrsg. (2001); Bundesdrucksache 14/5741 zum BetrVG-Reformgesetz, http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/14/057/1405741.pdf, 03.04.2009

Deutscher Bundestag, 14. Wahlperiode, Hrsg. (2001); Bundesdrucksache 14/5741 zum BetrVG-Reformgesetz, http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/14/057/1405741.pdf, 03.04.2009

Deutscher Bundestag, Hrsg. (2007); Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland in http://www.bundestag.de/parlament/funktion/gesetze/gg_jan2007.pdf vom 09.04.2009

Deutscher Bundestag, Hrsg. (2009); Entwurf eines Gesetzes zur Errichtung eines Bundesaufsichtsamtes für Flugsicherung und zur Änderung und Anpassung weiterer Vorschriften, Drucksache 16/11608, 15.01.2009, Elektronische Vorabfassung, Artikel 9, § 5 BetrVG Nr. 1, Änderung zum Absatz 1 des § 5 BetrVG

Deutscher Bundestag, Hrsg. (2009); hib – heute im bundestag Nr. 012 – Neues aus Ausschüssen, und aktuelle parlamentarische Initiativen, Mi, 20. Januar 2010 Redaktionsschluss: 10:45 Uhr, Seite 1-5

Deutscher Bundestag, Hrsg. (2010); „Frauen sind deutliche unterrepräsentiert“ – Die Grünen fordern eine Frauenquote für Aufsichtsräte in http://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2010/31924303_sp_kw48_frauenquote/index.html vom 26.11.2011, 2 Seiten

Deutscher Bundestag, Hrsg. (2010); 1. Rechtsausschuss lehnt Frauenquote für Aufsichtsräte ab in hib – Heute im Bundestag: Neues aus Ausschüssen und aktuelle parlamentarische Initiativen, Newsletter, Nr. 083, per Mail von „Heute im Bundestag“ am 24.03.2010, 11:23 Uhr (Bestellung über www.bundestag.de und vorzimmer.puk2@bundestag.de), Seite 2-3

Deutscher Bundestag, Hrsg. (2010); Elfter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes, Unterrichtung durch die Bundesregierung, Drucksache 17/464, Berlin, 18.01.2010 in http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/17/004/1700464.pdf vom 18.01.2011, ISSN 0722-8333

Deutscher Bundestag, Hrsg. (2010); Entwurf eines Gesetzes zur geschlechtergerechten Besetzung von Aufsichtsräten, Drs. 17/3296, 17. Wahlperiode, Berlin, 13.10.2010 in http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/17/032/1703296.pdf vom 26.02.2011, 12 Seiten

Deutscher Bundestag, Hrsg. (2010); Frauenquote bei Aufsichtsratsmandaten umstritten – die Grünen fordern eine Frauenquote für Aufsichtsräte in http://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2010/32523214_kw48_de_frauenquote/index.html vom 26.02.2011, 2 Seiten

Deutscher Frauenrat e.V., Hrsg. (2010); Minijobs – Wege in die Armut. Kann sich unsere Gesellschaft Minijobs leisten?, Positionspapier des Deutschen Frauenrates zu Minijobs beschlossen auf der Mitgliederversammlung 2010 in www.frauenrat.de/fildeadmin/user-upload/infopol/beschluesse/101109-Positionspapier-Minijobs.pdf vom 28.01.2011, 6 Seiten

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Bereich Jugend Hrsg. (2009); Geschlechterspezifische Unterschiede in der Bewertung der Ausbildung in Ausbildungsreport 2009 – Studie, Berlin, in http://www.dgb-jugend.de/ausbildung/meldungen/ausbildungsreport_2009 vom 01.11.2009,Seite 41-50

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Bereich Jugend, Hrsg. (2010); Ausbildungsreport 2010, Berlin in http://www.dgb-jugend.de/neue_downloads/data/ausbildungsreport-2010_dgb-jugend.pdf vom 12.01.2011

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Hrsg. (2005); Frauen ruhen sich am Wochenende nicht aus in Frau geht vor: Betriebsrat ist gut – Besser mit Frauen, Info-Brief Nr. 5, November 2005, Berlin, Seite 4

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Hrsg. (2005); Weibliche Stärken nichts fürs Management (aus der Studie der German Consulting Group) in Frau geht vor: Betriebsrat ist gut – Besser mit Frauen, Info-Brief Nr. 5, November 2005, Berlin, Seite 4

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Budnesvorstand, Hrsg. (2009); Stellungnahme des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) zum geplanten Elften Leiharbeitsbericht der Bundesregierung, Berlin, 30.01.2009 in http://www.verdinews.de/download/DGB_zum_11_Leiharbeitsbericht_der_Bundesregierung.pdf vom 18.01.2011, 20 Seiten

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Bundesvorstand, Bereich Mitbestimmung und Unternehmenspolitik, Hrsg. (2008); Zehn Thesen zur Leiharbeit, Berlin, Oktober 2008, in http://www.dgb.de/themen/++co++17b2f1c6-470a-11df-621d-00188b4dc422 vom 18.01.2011, 2 Seiten

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Bundesvorstand, Hrsg. (2008); Kein Kind zurücklassen – Kinderarmut bekämpfen der AG „Kinderarmut“ vom 27.05.2008, 13 Seiten

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Bundesvorstand; Engelen-Kefer, U., Hrsg. (2005); Wer führt in die Zukunft Auszug aus der 4. Studie von Sonja Bischoff in Frau geht vor, Info-Brief Nr. 5, November 2005, Seite 19

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Frauen und Gleichstellungspolitik, Hrsg. (2008); Zweieinhalb mal mehr Frauen atypisch beschäftigt in http://www.dgb-frauen.de/aktuell/publikationen-und-studien/mehr-frauen-atypisch-beschaeftigt/ vom 18.01.2011, 1 Seite

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2001**a**); Geschichte: Daten und Fakten in www.mitbestimmung.dgb.de/hintergrund/geschichte.htm vom 24.03.2001, Seite 1-3

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2001**b**); Gesetz zur Reform des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVerf-Reformgesetz) – Synopse des alten und neuen Rechts mit ersten Erläuterungen, Reihe Informationen zum Arbeitsrecht, Nr. 2/2001, Berlin, 01.08.2001

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2005 und 2010); DGB-Eckpunkte für ein Gleichstellungsgesetz für die private Wirtschaft in www.einblick.dgb.de/archiv/9908/tx990801.htm (15.03.2005) und http://www.einblick.dgb.de/hintergrund/2000/11/text02/ (20.03.2010), Seite 1-4

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2007); Atypische und prekäre Beschäftigung – Normale Arbeit verschwindet in DGB-einblick, Heft 14/2007, einblick Verlagsgesellschaft mbH, Berlin, 20.08.2007

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2007); Zeitarbeit – Gewerkschaften fahren Doppelstrategie, Kein echtes Sprungbrett (Grafik) in DGB einblick – gewerkschaftlicher Info-Service vom 19.03.2007, Heft 5/07, S. 5

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2008); Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten!“, Vereinbarkeit von Beruf und Pflege – Ein Handlungsfeld für Betriebsräte, Berlin, 2008

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2009); Mitgliederentwicklung von 1998 bis 2008 in http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen/2000-2009 vom 15.05.2010

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2010); Bundesfrauenkongress (Januar 2010): beschlossener Antrag J 001, Beschluss des 19. DGB Bundeskongresses, angenommen in geänderter Fassung des Änderungsantrages Ä 001, 4 Seiten

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2010); Bundesfrauenkongress (Januar 2010): beschlossener Antrag P 001, Beschluss des 19. DGB Bundeskongresses, angenommen in geänderter Fassung, 3 Seiten

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2010); DGB-Analyse "arbeitsmarktaktuell": Situation junger Frauen am Arbeitsmarkt: Gut qualifiziert, aber oft schlecht bezahlt, Heft 18/2010 in http://www.einblick.dgb.de/hintergrund/2010/index_html/ vom 15.01.2011, 18 Seiten

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2010); DGB-Bundesfrauenkonferenz – Für Frauenquote in Aufsichtsräten in DGB-Einblick – gewerkschaftlicher Infoservice vom 25.01.2010, Ausgabe 1/2010, Seite 5

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2010); Tarifverträge Zeitarbeit iGZ und BZA vom 22.03.2010 in http://www.dgb.de/themen/++co++cf65a22e-35bb-11df-7c29-00188b4dc422 vom 18.01.2011

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2010); Wer ernährt die Familie? in DGB einblick – gewerkschaftlicher Infoservice vom 25.01.2010, Ausgabe 1/2010, S. 5

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2010b); Aufsichtsräte – Frauen fragen Vorstände in DGB-Einblick – gewerkschaftlicher Infoservice vom 08.02.2010, Ausgabe 2/2010, Seite 2

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2011); Arbeitsmarkt 2010: Leiharbeit ersetzt reguläre Jobs, Die DGB Grafik in DGB einblick– gewerkschaftlicher Infoservice vom 17.01.2011, Heft 1/2011, S. 8

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2011); DGB Mitgliederzahlen für 2010 – Gesamtübersicht der Mitglieder der DGB-Gewerkschaften ab dem Jahr 2010. Die detaillierte Aufschlüsselung nach Einzelgewerkschaften, ArbeiterInnen/Angestellten und Beamten folgt in Kürze in http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen/2010 vom 19.02.2011 und 15.04.2011, 2 Seiten

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2011); Entgeltgleichheit für Frauen – Doppelte Diskriminierung in DGB einblick, Nr. 5/2011, S. 5, Abbildung: Weibliche Führungskräfte bekommen weniger, Quelle: WSI

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2011); Familienpflegezeitgesetz ist ein Papiertiger, Pressemitteilung 020, 17.02.2011 in http://www.dgb.de/themen/++co++c69e99fa-3a8f-11e0-4c3a-00188b4dc422 vom 16.04.2011

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2011); Leiharbeit: Elf Prozent stocken auf in DGB einblick – gewerkschaftlicher Info-Service vom 11.04.2011, Nr. 7/2011, S. 8

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2011); Zehn Jahre „Basta!“ in DGB einblick – gewerkschaftlicher Info-Service vom 14.02.2011, Nr. 3/11, S. 7

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hsrg. (2010); Jung, befristet, weiblich – befristete Beschäftigungsverhältnisse von jungen Männer und Frauen im Zehnjahresvergleich (in Prozent), 1999-2009 in DGB einblick– gewerkschaftlicher Infoservice vom 25.10.2010, Heft 18/2010, S. 2

Deutscher Industrie und Handelskammertag (DIHK), Hrsg. (2001); Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft (2. Juli 2001) in www.dihk.de/ressourcen/downloads/chancengleichheit.pdf vom 26.02.2011, 6 Seiten

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Hrsg. (2011); „Besonders eklatant ist die Männerdominanz in der Finanzbranche" – Sieben Fragen an Elke Holst gestellt von Erich Wittenberg, Wochenbericht, Nr. 3/2011, 78. Jg., 18. Januar 2011 i http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.366823.de/11-3.pdf vom 26.02.2011, S. 11

DGB Bildungswerk e.V., Hrsg. (2010); Arbeitgeber muss Kinderbetreuungskosten eines alleinerziehenden Betriebsratsmitglieds erstatten, Düsseldorf, http://www.betriebsratsqualifizierung.de/news/arbeitgeber-muss-kinderbetreuungskosten-eines-alleinerziehenden-betriebsratsmitglieds-erstatten vom 22.01.2011

DGB-Index Gute Arbeit GmbH, Hrsg. (2010); Ergebnisse der Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit unter den Beschäftigten in Deutschland – Bessere Arbeitsbedingungen in Betrieben mit Belegschaftsvertretungen – so urteilen die Beschäftigten, Berlin in http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/gute_arbeit/berichte_news/data/Stduie%20BR vom 09.03.2010

Die Bundesregierung, Hrsg. (2008); 3. Bilanz Chancengleichheit – Europa im Blick, Berlin, April 2008 in http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/3.-bilanz-chancengleichheit-europa-im-blick,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf vom 09.05.2010

Dietz, M.; Müller, G.; Trappmann, M.; Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB), Hrsg. (2009); Bedarfsgemeinschaften im SGB II – Warum Aufstocker trotz Arbeit bedürftig bleiben, IAB Kurzbericht, Nr. 2/2009 in http://doku.iab.de/kurzber/2009/kb0209.pdf vom 18.01.2011, 12 Seiten

Döll-Krämer, I.; Krämer, G.; Vesper, I. (1992); Sozialdemokratische Frauens- und Vertrauenspersonen in Altona vor 1914 – Ein Beitrag zur Geschichte der Frauenbewegung in Schleswig-Holstein in http://www.beirat-fuer-geschichte.de/fileadmin/pdf/band_07/Demokratische_Geschichte_Band_07_Essey05.pdf vom 19.02.2011 und in Demokratische Geschichte, Bd. 7, ISSN 0932-1632, S. 121-150

Domsch, M.; Regnet, E. (1990); Personalentwicklung für weibliche Fach- und Führungskräfte in Weibliche Fach- und Führungskräfte – Wege zur Chancengleichheit, Universitätsseminar der Wirtschaft, Band 19, Schäffer Verlag für Wirtschaft und Steuern GmbH & Co., Stuttgart, ISBN 3-8202-0568-3, Seite 101-123

Doppler, D. (2005); Männerbund Management – Geschlechtsspezifische Ungleichheit im Spiegel soziobiologischer, psychologischer, soziobiologischer und ethnologischer Konzepte, 1. Auflage, Rainer Hampp Verlag, München/Mering, ISBN 3-87988-942-2

Dorsten, G. (2003); Die Frauenquote in Mitbestimmung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Düsseldorf, Heft Januar/Februar (1+2) 2003, S. 33

Dowideit, A.; Michler, I. (2010); Schröder sagt "Präsenzkultur" in Firmen den Kampf an in welt online vom 29.10.2010 in http://www.welt.de/wirtschaft/article10619182/Schroeder-sagt-Praesenzkultur-in-Firmen-den-Kampf-an.html vom 03.01.2011, Seite 1-2

Dreitzel, H. P. (1980); Die gesellschaftlichen leiden und das Leiden an der Gesellschaft – Vorstudien zu einer Pathologie des Rollenverhaltens, 3. Auflage, Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart, ISBN 3-432-81053-9

Drosdowski, G., Hrsg. (1990); Duden Fremdwörterbuch, 5., neu bearb. U. erw. Auflage, Bd. 5, Mannheim/Leipzig/Wien/Zürich, Dudenverlag, ISBN 3-411-20915-1

Dudenredaktion (Hrsg.) in Zusammenarbeit mit Huth, S. A. (1994); Duden ‚Reden gut und richtig halten!': Ratgeber für Wirkungsvolles und modernes Reden, Dudenverlag/Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus AG, Mannheim/ Leipzig/ Wien/ Zürich, 1994, ISBN 3-411-04681-3

Eberhardt, B. (2006); Meilensteine und zähes Ringen in Engelen-Kefer, U.; Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg.; Frau geht vor: Gleich gestellt. Doppelt stark! Sonderausgabe und Reader zum Internationalen Frauentag 2006, Info-Brief Nr. 6, Dezember 2006, Berlin, Seite 16

Eckert, H. (Janosch) (1982); Komm, wir finden einen Schatz, 6. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim Basel, ISBN 3-407-80555-1

Eckert, H. (Janosch) (2004); Ich mach Dich gesund, sagte der Bär, 10. Auflage, Beltz & Gelberg, Weinheim Basel, ISBN 978-3-407-76038-8

Eichhorst, W.; Thode, E.; Bertelsmann Stiftung, Hrsg. (2003); Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Benchmarking Deutschland, 2. Auflage, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, ISBN 3-89204-648-4

Eisenbahner- und Verkehrsgewerkschaft (EVG), Hrsg. (2010); Wir über uns in http://www.evg-online.org/EVG/wir/index_html/ vom 16.01.2011

Elberle, U. (2010); Der Mensch und die Moral in GEOkompakt – die Grundlegung des Wissens, Warum wir gut und böse sind, Nr. 25, Gruner + Jahr, Hamburg, S. 42-55, ISBN 978-3-570-19928-2, ISSN 1614-6913

Ellwein, T. (1972); Politische Verhaltenslehre, 7. Auflage, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz, ISBN 3-17-231131-7

Engelen-Kefer, U.; Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Hrsg. (2005); „Vertrauen ist gut. Betriebsrat ist besser!" in Frau geht vor: Betriebsrat ist gut – Besser mit Frauen, Info-Brief Nr. 5, November 2005, Berlin, Seite 5

Erhard, U. (1994); Gute Mädchen kommen in den Himmel, böse überall hin – warum brav sein uns nicht weiterbringt, 31. Auflage, Fischer Verlag GmbH, Frankfurt am Main, ISBN 3-8105-0515-3

Erhard, U. (1996); Und jeden Tag ein bisschen böser – Das Handbuch zu ‚Gute Mädchen kommen in den Himmel, böse überall hin', Fischer Verlag GmbH, Frankfurt am Main, ISBN 3-8105-0517-X

Erwin, S. (2009); „Ehrenkodex" für Betriebsräte? in www.betriebsratspraxis24.de/aktuelles/?aktuelles_id=169324 vom 07.12.2009, Seite 1

Europäische Kommission, Hrsg. (1998); Leitfaden zur Bewertung geschlechtsspezifischer Auswirkungen – Gleichbehandlung von Frauen und Männern, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg, ISBN 92-828-4588-5

Europäische Kommission, Hrsg. (2009); 2011 wird Europäisches Jahr der Freiwilligentätigkeit, Pressemitteilung, IP/09/862, 30.06.2009, Brüssel, in http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/09/862&format=HTML&aged=0&language=DE&guiLanguage=en vom 01.10.2010, 1 Seite

Europäische Kommission, Hrsg. (2011); Motto des Europäischen Jahres der Freiwilligkeit in http://europa.eu/volunteering/de/home2 vom 17.04.2011

Europäische Union, Hrsg. (2002); Konsolidierte Fassung des Vertrages zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft in der Fassung vom 24.12.2002 im Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften in http://eur-lex.europa.eu/de/treaties/dat/12002E/pdf/12002E_DE.pdf vom 15.01.2010, S. 1-152

Europäische Union, Hrsg. (2009); Eu-Vertrag in http://eur-lex.europa.eu/de/treaties/dat/12002E/htm/C_2002325DE.003301.html vom 10.04.2009

Europäische Union, Hrsg. (2010); Entscheidung des Rates vom 27. November 2009 über das Europäische Jahr der Freiwilligkeit zur Förderung der aktiven Bürgerschaft, Amtsblatt der Europäischen Union, L 17/ 43, 2010/37/EG, 22.01.2010 in http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:017:0043:0049:DE:pdf vom 01.10.2010, 7 Seiten

Europäisches Parlament, Hrsg. (2000); Charta der Grundrechte der Europäischen Union in http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_de.pdf vom 09.04.2009, Seite 1-22

Europäisches Parlament, Hrsg. (2000); Charta der Grundrechte der Europäischen Union in http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_de.pdf, 09.04.2009, Seite 1-22

Europarat, Hrsg. (2009); Konvention zum Schutze der Menschenrechte und Grundfreiheiten in der Fassung des Protokolls Nr. 11 in http://conventions.coe.int/Teaty/ger/Treaties/Html/005.htm vom 09.04.2009, Seite 1-13

Europarat, Hrsg. (2009); Konvention zum Schutze der Menschenrechte und Grundfreiheiten in der Fassung des Protokolls Nr. 11 in http://conventions.coe.int/Treaty/ger/Treaties/html/oo5.htm vom 09.04.2009, S. 5

Exley, H., Hrsg. (1993); The Best of Women's Quotations, Exley Publications Great Britain and Exley Publications LLC USA, Watford/New York, 1996, ISBN 1-85015-208-6

Exley, H., Hrsg. (1996); In Celebration of Women, Exley Publications Great Britain and Exley Publications LLC USA, Watford/New York, 1996, ISBN 1-85015-986-6

Fabricius, F. (1987), Betriebsverfassungsgesetz: Gemeinschaftskommentar, Bd. 1, §§ 1-73 mit Wahlordnungen, 4. Auflage, Hermann Luchterhand Verlag, Neuwied und Darmstadt, ISBN 3-4721-14244-8

Fahrenholz, A.; Meißner, H. (2003); Betriebliche Gleichstellungspolitik – Wie männliche Strukturen als Karrierebremse wirken in Mitbestimmung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Heft Januar/Februar (1+2) 2003, S. 22

Falk, S.; Fink, S., Accenture, Hrsg. (2002); Frauen und Macht – Aufbruch oder Widerspruch?, Sulbach/Taunus/ Kronberg/Berlin, Kontakt: sonja.fink@accenture.com, 27 Seiten

Falk, S.; Fink, S., Accenture, Hrsg. (2004); Pragmatisch. Sicherheitsbewusst. Leidenschaftslos? Frauen im Profil – eine empirische Bestandsaufnahme der Einstellungen von Hochschulabsolventinnen im Vergleich zu ihren Kommilitonen in Deutschland, Österreich und der Schweiz

Färber, C.; Spangenberg, U.; Stiegler, B.; Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik, Hrsg. (2008); Umsteuern – Gute Gründe für ein Ende des Ehegattensplittings in WISO direkt – Analysen und Konzepte zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, http://library.fes.de/pdf-files/wiso/05586.pdf am 03.06.2009, Seite 1-4 oder ISBN 978-3-89892-949-3

Felser Rechtsanwälte und Fachanwälte, Hrsg. (2011); Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG 1972) vom 15. Januar 1972; In der Fassung der Bekanntmachung vom 23. Dezember 1988 (BGBl. I 1989 S. 1 ber. S. 902) in http://www.felser.de/juracity.de/db_arbeitsrecht/downloads/betriebsverfassungsgesetz%201972%20(betrvg%201972).pdf vom 27.02.2011

FidAR e.V., Hrsg. (2010); FidAR – die Initiative für mehr Frauen in die Aufsichtsräte in http://www.fidar.de/index.php vom 17.03.2010, 1 Seite

Financial Times Deutschland, Hrsg. (2010); Gleichberechtigung: Unternehmen müssen mehr weibliche Aufseher holen, vom 11.02.2010, 14:45 Uhr in http://www.ftd.de/unternehmen/industrie/:gleichberechtigung-unternehmen-muessen-mehr-weibliche-aufseher-holen/50072948.html vom 05.04.2010, S. 1

Fischer, G.; Dahms, V.; Bechmann, S.; Frei, M.; Leber, U.; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Hrsg. (2009); Gleich und doch nicht gleich: Frauenbeschäftigung in deutschen Betrieben – Auswertung des IAB-Betriebspanels 2008, IAB-Forschungsbericht 4/2009, Berlin, April 2009

Fischer-Epe, M. (2002); Coaching: Miteinander Ziele erreichen, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbek bei Hamburg, ISBN 3-499-61326-3

Fissenim H.-J.; Fennekels, G. P. (1995); Das Assessment Center – Eine Einführung für Praktiker, Verlag für angewandte Psychologie, Göttingen, S. 3, Zeile 7-9, ISBN 3-8017-0829-2

Fitting, K., Engels, G.; Schmidt, I.; Trebinger, Y.; Linsenmaier, W. (2006); Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung – Handkommentar, 23. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, ISBN 3-8006-3275-6

Focus online (Hrsg.) (2008); Zerreißprobe Krankenpflege – Wenn Familienangehörige plötzlich zum Pflegefall werden, wissen viele Berufstätige nicht weiter, www.focus.de/jobs/branchen/tid-5336/berufstaetige_aid_51068.html, S. 1-2, 16.10.2008

Forum für Wissenschaft, Industrie und Wirtschaft (Hrsg.) (2002); Accenture – Frauen und Macht – Anspruch oder Widerspruch in innovations report vom 26.02.2002, in www.innovationsreport.de/html/berichte/gesellschaftswissenshaften/bericht-8025.html vom 06.02.2006, 2 Seiten

Frank, R. H. (2002); Microeconomics and Behavior, 5. Auflage, McGraw-Hill Professional, ISBN 0 07 1219461 4

Frank, R. H. (2004); What price the moral high ground? – Ethical Dilemmas in Competitive Environments, Princeton University Press, Princeton (New Jersey, U.S.A.) and Oxford (United Kingdom), ISBN 0 691 00672 5

Französische Botschaft in Deutschland, Hrsg. (2010); Nationalversammlung verabschiedet Gesetz zur Frauenquote in Aufsichts- und Verwaltungsräten in http://www.botschaft-frankreich.de/spip.php?article4547_ vom 26.01.2010

Freudenreich, D.; Der Westen (online), Hrsg. (2011); Merkel kassiert von der Leyens Frauenquoten-Vorstoß, 02.02.2011 in http://www.derwesten.de/nachrichten/Merkel-kassiert-von-der-Leyens-Frauenquoten-Vorstoss-id4236162.html vom 26.02.2011, 1 Seite

Friebertshäuser, B.; Langer, A. (2010); Interviewformen und Interviewpraxis in Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, 3. vollständig überarbeitete Auflage, Juventa Verlag, Weinheim und München, S. 437-452, ISBN 978-3-7799-0793-0

Friedel-Howe, H. (1990); Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften in Weibliche Fach- und Führungskräfte, Wege zur Chancengleichheit, Domsch, M.; Regnet E. (Hrsg.), Schäffer Verlag, Stuttgart, Seite 16-34, ISBN 3-8202-0568-3

Friedel-Howe, H. (2001); Arbeitszeitflexibilisierung bei Führungstätigkeiten in Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme, Rainer Marr (Hrsg.), 3. Auflage, Berlin, S. 347-357, ISSN 3503060561, ISBN 3-503-06056-1

Friedel-Howe, H. (2003); Frauen und Führung: Mythen und Fakten in Führung von Mitarbeitern, Domsch, M. E.; Regnet, E., Rosenstiel, L. von (Hrsg.), 5. überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel, S. 547-559, ISBN 3791020609

Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), Hrsg. (2004), Gewerkschafterin für das Recht der Frauen auf Erwerb, Blatt März im Kalender Wegbereiterinnen II in http://library.fes.de/pdf-files/netzquelle/01790.pdf vom 19.02.2011

Friedrichs, J. (2009); Gestatten Elite – auf den Spuren der Mächtigen von morgen, 11. Auflage, Taschenbuchausgabe 05/2009, Hoffmann und Campe Verlag, Hamburg, ISBN 987-3-453-60112-3

Fuchs, T.; Thomas, C.; Große-Kock, A.; Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), FB Handel, Mönig-Raane, M. (2009): Prekäre Beschäftigung eindämmen – Leiharbeit, was tun? – Eine Handlungshilfe für Gewerkschafter/-innen und Betriebsräte, Berlin, November 2009, S-2737-41-1009

Ganser, P.; Jerchel, K., Jochmann-Döll, A., Tondorf, K.; Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Mönig-Raane, M., Herzberg, G. Hrsg. (2011) PraxisHandbuch Gleichbehandlung – Ungleichbehandlung vorbeugen – Rechte nutzen – Gleichstellung herstellen, VSA-Verlag, Hamburg, ISBN 978-3-89965-435-6

Gantenberg, B.; Schneider, B.; Hans Böckler Stiftung, Hrsg. (2003), Chancen für Frauen! Gleichstellung im novellierten BetrVG in: Die novellierte Betriebsverfassung, Band 6, Düsseldorf, Bestellnummer 15006

Gantenberg, B.; Schneider, B.; Hans Böckler Stiftung, Hrsg. (2003), Chancen für Frauen! Gleichstellung im novellierten BetrVG in: Die novellierte Betriebsverfassung, Band 6, Düsseldorf, Bestellnummer 15006

Gantenberg, B.; Schneider, B.; Hans Böckler Stiftung, Hrsg. (2003), Chancen für Frauen! Gleichstellung im novellierten BetrVG in: Die novellierte Betriebsverfassung, Band 6, Düsseldorf, Bestellnummer 15006

German Consulting Group, Hrsg. (2005); Frauen und Macht– Frauen in Führungspositionen – Was müssen Frauen können/leisten um in privatwirtschaftlichen Unternehmen ins (Top-) Management aufzusteigen?, Karlsruhe/Paderborn, August 2005 in http://www.gcg.ag/gcg_sharedpages/pdf/umfrage_frauen.pdf vom 16.08.2010, 19 Seiten

German Consulting Group, Hrsg. (2005); Studie beweist: weibliche Eigenschaften sind in Chefetagen unerwünscht! „Männer bleiben lieber unter sich!", Pressemitteilung, Karlsruhe/Paderborn, August 2005 in http://www.gcg.ag/gcg_sharedpages/pdf/artikel_frauen.pdf vom 16.08.2010, 2 Seiten

Gesterkamp, T.; Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2011); Gleichstellungspolitik – geschickte Inszenierung in DGB einblick – gewerkschaftlicher Info-Service vom 14.02.2011, Nr. 3/11, S. 7

Ggélieu, C. von (2005); Paula Thiede in Wegbereiterinnen für Chancengleichheit, Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) (Hrsg.), S. 12-13, W-2205-02-0106

Gillmann, B.; Handelsblatt (Online), Hrsg. (2010); Exklusiv-Interview „Frauenquote von 20 Prozent ist machbar in http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/frauenquote-von-20-prozent-ist-machbar/3461234.html vom 26.02.2011

Gloor, A. (1997); Die AC-Methode – Assessment Center – Führungskräfte beurteilen und fördern, 2. Auflage, Orell Füssli Verlag Zürich, S. 23, Zeile 11-18, ISBN 3-280-02189-8

Gnade, A; Kehrmann, K.; Schneider, W.; Klebe, T. (2000); Betriebsverfassungsgesetz – Basiskommentar mit Wahlordnung, 9. Auflage, Bund Verlag, Frankfurt a. M., Sonderausgabe für die Mitglieder des Deutschen Gewerkschaftsbundes und der Einzelgewerkschaften, Bestellnummer: 72951

Goy, A. (2004), Venetzte Frauen – Netzwerke als Beitrag zur beruflichen Förderung von Frauen, SVTP Verlag Sozial Theorie und Praxis GmbH, Gelsenkirchen, ISBN 3-89983-250-7

Grabitz, I. (2010); „Menschen machen den Unterschied, nicht die Quote" – Interview mit Nestlé-Managerin Elke Strathmann in Die Welt (Hrsg.), 31. Mai 2010, S. 14

Grabitz, I. (2010); Frauen an die Macht in Welt Kompakt vom 16. März 2010, Axel Springer Verlag, Hamburg, März 2010, Seite 20

Grabitz, I. (2010); Männerzirkus? – Kein Interesse in Die Welt (Hrsg.) – 30 Topmanagerinnen diskutieren mit Telekom-Vorstand Thomas Sattelberger über den Sinn einer Frauenquote. Fast alle hatten es auf ihrem Weg mit Chauvis zu tun, 31. Mai 2010, S. 14

Grözinger, G.; Matiaske, W.; Tobsch, V. (2008); Arbeitszeitwünsche, Arbeitslosigkeit und Arbeitszeitpolitik in WSI Mitteilungen, Heft 2/2008, Jg. 61, S. 92-99, ISSN 0342-300x

Gümbel, M.; Nielbock, S.; Hans-Böckler-Stiftung (HBS) und ver.di Genderpolitik, Hrsg. (2010); Arbeitsbedingungen beurteilen – Geschlechtergerecht, Gender Mainstreaming in der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, Projekt Gender/Stress. Geschlechterrollen und psychische Belastungen in der Arbeitswelt" (Nr. 2007-998-4 vom 01.07.2007 bis 30.09.2009 im Auftrag der HBS), Januar 2010, Kontaktaufnahme mit den Autoren: www.sujet.de

Günther, S.; Gerstenmaier, J.; Ludwig-Maximilians-Universtität (LMU), Hrsg. (2005); Führungsfrauen im Management: Erfolgsmerkmale und Barrieren ihrer Berufslaufbahn, LMU Forschungsberichte, Nr. 175, Institut für Psychologie, März 2005, ISSN 1614-6328 (Printversion); ISSN 1614-6336 (Internetversion) in http://epub.ub.uni-muenchen.de/563/1/FB_175.pdf vom 04.08.2007, 29 Seiten

Habermann-Horstmeier, L. (2007); Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen – Ergebnisse einer empirischen Studie an 300 Frauen aus dem deutschen Mittel- und Topmanagement, Schriftenreihe, Bd. 1, Steinbeis Technologiezentrum (STZ) – Unternehmen & Führungskräfte und Petaurus Verlag, Villingen-Schwenningen, ISBN 978-3-932824-12-8

Habermann-Horstmeier, L. (2008); Spezielle Karrierehindernisse im Bereich der öffentlichen Verwaltung für Frauen auf dem Weg in Führungspositionen in Verwaltung und Management, 14. Jg., Heft 1, S. 44-54

Hanauska, M.; Medienhaus Trierischer Volksfreund, Hrsg. (2008); TV-Geistesblitze: „Mit seinen Pfunden wuchern"; Herkunft der Autorin: Uni Trier, Historisch-Kulturwissenschaftliches Forschungszentrum Mainz-Trier, Volksfreund-Druckerei Nikolaus Koch GmbH, Trier, 28.03.2008 In http://www.volksfreund.de/nachrichten/aktionen/archiv/wochenendjournal/Wochenendjournal-TV-Geistesblitze-Mit-seinen-Pfunden-wuchern;art944,1663730 vom 01.05.2011

Hanglberger, D., Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Hrsg. (2010); Arbeitszufriedenheit und flexible Arbeitszeiten – Empirische Analyse mit Daten des Sozio-oekonomischen Panels, SOEP Papers, Berlin, Mai 2010

Hans-Böckler-Stiftung (HBS), Hrsg. (2006); Betriebsratswahlen: Erfahrung gefragt, Grafik Betriebsratswahlen 2006: Mehr Frauen vertreten in Böckler impuls, Aufgabe 16/2006, 18.10.2006, S. 2

Hans-Böckler-Stiftung (HBS), Hrsg. (2010); Veröffentlichungen zur Betriebsvereinbarungen in www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen oder www.betriebsvereinbarungen.de

Hans-Böckler-Stiftung, Hrsg. (2005); Frauen im Betriebsrat in Böckler Impuls, 01/2005, Düsseldorf, 2005 in http://www.boeckler-boxen.de/2008.htm vom 14.05.2010, 2 Seiten

Hansen, H. (2003); Organisationsbürger, Institut für Mittelstandsforschung und Institut für BWL, Universität Lüneburg in http://perso.uni-luendeburg.de/index.php?id=160 vom 08.10.2009, Seite 1-9

Haug, F. (2010); Rosa Luxemburg und die Kunst der Politik in Die Frau greift in die Politik - Schriftstellerinnen in Opposition, Revolution und Widerstand, Bremer Beiträge zur Literatur- und Ideengeschichte, Beutin, H.; Beutin, W.; Bleicher-Nagelsmann, H., Malterer, H. (Hrsg.), Bd. 57, Peter Lang GmbH – Internationaler Verlag der Wissenschaften, Frankfurt a.M./Berlin/Bern/Bruxelles/New York/Oxford/Wien, S. 109-120, ISBN 978-3-631-60395-6

Hausladen, A.; Laufenberg, G. (2001); Die Kunst des Klüngelns, Rowohlt Taschenbuch Verlag, 3. Auflage, Reinbek bei Hamburg, ISBN 3-499-61170-8

Hautkapp, D.; Boldt, G.; Der Westen (online), Hrsg. (2011); Europa will Frauenquote in Unternehmen festschreiben, 31.01.2011 in http://www.derwesten.de/nachrichten/Europa-will-Frauenquote-in-Unternehmen-festschreiben-id4227029.html vom 26.02.2011, 1 Seite

Hautkapp, D.; Der Westen (online), Hrsg. (2011); Von der Leyen will im Alleingang zur Frauenquote vom 30.01.2011 in http://www.derwesten.de/nachrichten/politik/Von-der-Leyen-will-im-Alleingang-zur-Frauenquote-id4225525.html vom 26.02.2011

Hayen, R.-P., Siebens, F.; Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Gerstenkorn, P., Hrsg. (2009); Ausgestaltung der Leiharbeit (gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung), Ausgabe#1, Berlin, Januar 2009, W-2737-04-1208

Heintz, B.; Nadai, E.; Fischer, R.; Ummel, H. (1997); Ungleich unter Gleichen: Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes, Campus Verlag, Frankfurt am Main, ISBN 3-593-35710-0

Henckel, D. (1998); Arbeitszeiten und soziale Organisation der Zeiten in Zeiten der Stadt – Reflexionen und Materialien zu einem gesellschaftlichen Gestaltungsumfeld, Mückeberger, U. (Hrsg.), Edition Temmen, Bremen, S. 62-70, ISBN 3-86108-731-6

Henn, M. (2009); Die Kunst des Aufstiegs – was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, 2. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt a. M./New York, ISBN 978-3-593-38739-0

Henn, M. (2009); Nicht zugehörig in Frauen in Führungspositionen: Warum es mit dem Vorstandsposten nicht klappt in CIO, IDG Business Media GmbH (Hrsg. und Verlag), München, 02.11.2009, http://www.cio.de/karriere/personalfuehrung/2211250/index5.html vom 03.01.2011, 1 Seite

Hentschel, H. (2005); Warum Zeitfragen vor allem immer noch Frauenfragen sind in in Zeitfragen sind Streifragen – Ein zeitpolitisches Projekt setzt Zeichen für die Praxis, Mönig-Raane, M. (Hrsg.), VSA Verlag Hamburg, 2005, S. 169-178, ISBN 3-89965-106-5

Herrmann, M., (1999); Quotierung als Mittel gerechter Verteilung in Boshammer, S., Kayß, M., Hrsg.; Halbe – Halbe?: Zur Gerechtigkeit der Frauenquote, Argos-Schriften, Bd. 2, LIT Verlag, Münster/Hamburg/London, ISBN 3-8258-4491-9, Seite 75-98

Herzog, M.; Der Westen (online), Hrsg. (2011); EU-Kommissarin droht Deutschland mit Frauenquote vom 01.02.2011 in http://www.derwesten.de/nachrichten/EU-Kommissarin-droht-Deutschland-mit-Frauenquote-id4232586.html vom 26.02.2011, 2. Seiten

Hexel, D.; Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2010); Betriebsratswahlen 2010: Mehr Frauen in die Betriebsräte gewählt, Pressemitteilung 128, 22.07.2010, https://www.dgb.de/presse/++co++ec019e70-9573-11df-70b3-00188b4dc422/@@index.html vom 21.08.2010, 2 Seiten

Hildebrandt, E.; Wotschack, P.; Kirschbaum, A. (2009); Zeit auf der hohen Kante – Langzeitkonten in der betrieblichen Praxis und Lebensgestaltung der Beschäftigten, unter der Mitarbeit von Pfahl, S. und Scheier, F., Hans-Böckler-Stiftung (HBS) (Hrsg.), Forschung aus der HBS, Bd. 98, edition sigma, Berlin, ISBN 978-3-8360-8698-1

Hof-Glatz, M. (2002); Wie küsse ich einen Haifisch, wenn er bellt? Was Frauen wissen müssen, um Erfolg zu haben, 2. Auflage, Orell Füssli Verlag AG, Zürich, ISBN 3-280-05006-5

Holst, E., Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Hrsg. (2005); Frauen in Führungspositionen – Massiver Nachholbedarf bei großen Unternehmen und Arbeitgeberverbänden in Wochenbericht des DIW, Jg. 72, Nr. 3, Berlin, 2005, S. 49-57

Holst, E.; Busch A.; Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Hrsg. (2010); Führungskräfte-Monitor 2010; Politikberatung kompakt, Nr. 56, Berlin, ISBN-10 3-938762-47-0, ISBN-13 978-3-938762-47-9, ISSN 1614-6921, urn:nbn:de:0084-diwkompakt_2010-0561

Holst, E.; Busch et. al.; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Hrsg.(2009); Führungskräfte-Monitor 2001-2006, Autorin: Holst, E. (DIW-Berlin) und Mitarbeiter/innen; Forschungsreihe Band 7, 1. Auflage, Nomos Verlag, Baden-Baden, ISBN 978-3-8329-4628-9

Holst, E.; Fietze, S., Tobsch, V.; Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Hrsg. (2009), Persönlichkeit und Karriere – She's got what it takes, SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Research Data at DIW, Berlin, September 2009, ISSN 1864-6689 (online), abrufbar unter http://www.diw.de/soeppapers

Holst, E.; Schimeta, J. (2011); 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen in Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) (Hrsg.), Berlin 2011, Wochenbericht, Nr. 3/2011, 78. Jg., 18. Januar 2011 in http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.366823.de/11-3.pdf vom 26.02.2011, S. 2-10

Holst, E.; Schrooten, M.; Deutsches Institut für Wirtschaft, Hrsg. (2006); Führungspositionen: Frauen geringer entlohnt und nach wie vor seltener vertreten in Wochenbericht des DIW, Nr. 25/2006, 73. Jahrgang, Berlin, 21. Juni 2006, www.diw.de vom 11.05.2010, S. 365-377

Holst, E.; Wiemer, A. (2010); Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert in Wochenbericht des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (Hrsg.), Nr. 4/2010, 77. Jg., Berlin, 27. Januar 2010, Seite 2-10, www.diw.de, Stichwort Wochenbericht 4/2010, im März 2010

Holst, E.; Wiemer, A.; Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Hrsg. (2010); Zur Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzengremien der Wirtschaft – Ursachen und Handlungsansätze, DIW Berlin, Diskussion Paper 1001, Berlin, Mai 2010, ISSN 1433-0210 (print edition), ISSN 1619-4535 (electronic edition), abrufbar unter http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.356535.de/dp1001.pdf

Holst, E.; Wittenberg, E. (2010); Sechs Fragen an Elke Holst - „Wir brauchen einen klaren Fahrplan und Sanktionen" in Wochenbericht des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (Hrsg.), Nr. 4/2010, 77. Jg., Berlin, 27. Januar 2010, Seite 3, www.diw.de, Stichwort Wochenbericht 4/2010, im März 2010

Holtmann, D.; Matiaske, W.; Weller, I. (2005); Abschlussworkshop des Teilprojektes „Leistungsbeurteilung und Leistungsanreize" im BmBF Projektverbund NAR, Fellbach, Power-Point-Vortrag, Internationales Institut für Management, Universität Flensburg in http://www.uni-flensburg.de/nar , 19 Folien

Höyng, S.; Lange, R. (2004); Gender Mainstreaming - ein Ansatz zur Auflösung männerbündischer Arbeits- und Organisationskultur? in Neusüß, C.; Meuser, M. (Hrsg.): Gender Mainstreaming. Konzepte - Handlungsfelder - Instrumente. Bundeszentrale für politische Bildung, Schriftenreihe Bd. 418, Bonn, S. 105-119, ISBN 389331508X

Höyng; S.; Puchert, R. (1998); Die Verhinderung der beruflichen Gleichstellung – Männliche Verhaltensweisen und männerbündische Kultur, Wissenschaftliche Reihe, Bd. 108, Kleine Verlag GmbH, Bielefeld, ISBN 3-89370-289-X

Hucht, M. (2010); Wo Talente ins Netz gehen – Facebook & Co: Personaler haben das Web 2.0 erfolgreich für die Suche nach neuen Mitarbeitern entdeckt in Kieler Nachrichten unabhängige Landeszeitung für Schleswig-Holstein, Kieler Nachrichten, Hrsg. (2008), 14. August 2010, Nummer 188, 32. Woche, S. I

Hug-von Lieven, C. (2003); Grußwort in Evangelische Akademie Bad Boll, Hrsg. (2003); Mentoring und Netzwerke – Frauen gemeinsam auf dem Weg nach oben – Begegnungen und Inspiration, Politik und Strategien für Frauen, die Ideen schmieden, Projekte planen, Perspektiven suchen; Tagungsdokumentation einer Tagung vom 25. bis 26. November 2003, Protokolldienst 4/04, Seite 5-8

Huschke, J. (2008); Prekäre Beschäftigung aus gleichstellungspolitischer Perspektive, Vortrag der Referentin für Arbeitsmarkt und Bildungspolitik im Bereich Frauen- und Gleichstellungspolitik DGB BVV beim Tarifpolitischen Frauenforum, ver.di Nord, Oktober 2008

Huster, S., (1999); Frauenförderung zwischen individueller Gerechtigkeit und Gruppenparität- Zu einigen Grundfragen der Rechtfertigung von Quotenregelungen in Boshammer, S., Kayß, M., Hrsg.; Halbe – Halbe?: Zur Gerechtigkeit der Frauenquote, Argos-Schriften, Bd. 2, LIT Verlag, Münster/Hamburg/London, ISBN 3-8258-4491-9, Seite 120-149

Ibsen, B.; Boje, Th. P., Friedberg, T. (red.) (2008); Det frivillige Danmark – kort fortalt, Syddansk Universitetsforlag, Odense, ISBN 978 87 7674 359 8

IG Metall, Hrsg. (2001); Reform in der 1. und 2. Lesung – Betriebsverfassung – Beschluss des Bundestages in www.igmetall.de/themen/betriebsverfassung/verbesserungen_kabinett.html vom 10.07.2001, Seite 1-2

Ihlefeld, H.; Hofmann, S.; Hrsg. (1991), Frauen sollen führen – Frauenförderung bei der Deutschen Bundespost TELEKOM, Honeffer Protokolle (Meinel, E., Hrsg.), Bb. 8, R. v. Decker's Verlag, G. Schenk, Heidelberg, ISBN 3-7685-1191-X

Ihrer, E., Hrsg. (1893); Die Organisationen der Arbeiterinnen Deutschlands, ihre Entstehung und Entwicklung, Bearbeitet und zusammengestellt von Emma Ihrer, im Selbstverlage der Verfasserin, Berlin 1893, aus der Bibliothek der Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) in http://library.fes.de/pdf-files/netzquelle/01724.pdf vom 19.02.2011, 15 Seiten

Informationen über die Autorin Joan L. Curcio in http://www.oocities.com/drkaysmith/subjects/Joan.html vom 23.02.2011 (Es gibt leider keine bessere Quellenangabe.)

Infratest, Hrsg. (2009); Selbstauskunft der Autorin Sibylle Picot in http://www.tns-infratest-sofo.com/downloads/Sibylle%20Picot.pdf vom 17.04.2011

Initiative Neue Qualität der Arbeit (inqa.de); Arbeitnehmerkammer Bremen, Hrsg. (2009); Teilzeitarbeit – Vollzeitmann – Portraits von Männern in Teilzeit, Bremen, in http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/themen,did=250608.html..vom 05.09.2009

Institut für angewandte Sozialwissenschaft GmbH (infas); Hans-Böckler-Stiftung (HBS), Hrsg. (2008); WSI Betriebsrätebefragung 2008, Methodenbericht

Jablonski, H. (2010); Diversity als Chance – Die Charta der Vielfalt der Unternehmen in Deutschland in http://www.charta-der-vielfalt.de/content/downloads/diversity-als-chance.pdf vom 18.09.2010, 1 Seite

Jacobs, R.; DGB Kreis Region Braunschweig; DGB Landesbezirk Niedersachsen/Bremen; Bildungsvereinigung Arbeit und Leben; öAG Braunschweig; Hrsg. (1995); 15 Jahre Betriebsrätegesetz – vom Betriebsrätegesetz 120 zum Europabetriebsrat 1995, Hannover/Braunschweig, zu beziehen über den DGB Kreis Region Braunschweig, Wilhelmstr. 5, 38100 Braunschweig

Janiczek, R. (2003); Mentoring Programme Präsentation verschiedener Konzeptionen – zwischen Stolz und Bedauern in Evangelische Akademie Bad Boll, Hrsg. (2003); Mentoring und Netzwerke – Frauen gemeinsam auf dem Weg nach oben – Begegnungen und Inspiration, Politik und Strategien für Frauen, die Ideen schmieden, Projekte planen, Perspektiven suchen; Tagungsdokumentation einer Tagung vom 25. bis 26. November 2003, Protokolldienst 4/04, S. 37-46

Jenter, A.; Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Hrsg. (2005); Familienfreundliche Arbeitszeiten bekannt machen und realisieren in Frau geht vor: Betriebsrat ist gut – Besser mit Frauen, Info-Brief Nr. 5, November 2005, Berlin, S. 5

Johansen, M. (1985); Damenwalzer, 1. Auflage, Droemersche Verlagsanstalt Th. Knaur Nachf., München, ISBN 3-426-08018-4

Juncke, D. (2005); Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Personalpolitik: Forschungsstand, Arbeitspapier Nr.1/2005 des Forschungszentrums Familienbewusste Personalpolitik herausgegeben von Dilger, A.; Gerlach, I.; Schneider, H., Münster, S. 1-54, ISSN 1861-5538 in http://www.total-e-quality.de/teq/files/66/de/news_7.pdf vom 15.01.2010

Jurczyk, K.; Schier, M.; Szymenderski, P.; Lange, A.; Voß, G. Günter (2009); Entgrenzte Arbeit – entgrenzte Familie – Grenzmanagement im Alltag als neue Herausforderung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), edition sigma, Berlin, ISBN 978-3-8360-8700-1

Juris – Das Rechtsportal, Hrsg. (2009**a**); ArbG Berlin, 63. Kammer, 16.10.2003, 63 BV 6273/03, 7 Seiten, recherchiert am 21.04.2009

Juris – Das Rechtsportal, Hrsg. (2009**b**); ArbG Bonn, 4. Kammer, 16.10.2002, 4 BV 51/02, Beschluss, 4 Seiten, recherchiert am 21.04.2009

Juris – Das Rechtsportal, Hrsg. (2009**c**); ArbG Ludwigshafen, 8. Kammer, 19.06.2002, 8 BV 820/02, Beschluss, 9 Seiten, recherchiert am 21.04.2009

Juris – Das Rechtsportal, Hrsg. (2009**d**); BAG 7. Senat, 10.03.2004, 7 ARB 49/03, 9 Seiten, recherchiert am 21.04.2009

Juris – Das Rechtsportal, Hrsg. (2009**e**); BAG 7. Senat, 16.03.2005, 7 ARB 40/04, 12 Seiten, recherchiert am 21.04.2009

Juris – Das Rechtsportal, Hrsg. (2009**f**); Hessisches LAG, 9. Kammer, 16.08.2007, 9 TaBV 27/07, 9 Seiten, recherchiert am 21.04.2009

Juris – Das Rechtsportal, Hrsg. (2009**g**); LAG Bremen, 4. Kammer, 05.09.2008, 4 SA 110/08, 5 Seiten, recherchiert am 21.04.2009

Juris – Das Rechtsportal, Hrsg. (2009**h**); LAG Hamm (Westfalen), 10. Kammer, 17.12.2008, 10 TaBV 137/07, 17 Seiten, recherchiert am 21.04.2008

Juris – Das Rechtsportal, Hrsg. (2009**i**); LAG Köln, 3. Kammer, 31.03.2004, 3 TaBV 12/03, 10 Seiten, recherchiert am 21.04.2009

Juris – Das Rechtsportal, Hrsg. (2009**j**); LAG Nürnberg, 5. Kammer, 13.05.2004, 5 TaBV 54/03, 4 Seiten, recherchiert am 21.04.2009

Juris – Das Rechtsportal, Hrsg. (2009**k**); LAG Rheinland-Pfalz, 10. Kammer, 13.11.2002, 10 TaBV 743/02, Beschluss, 5 Seiten, recherchiert am 05.05.2009

Kaetow, U.; Render, M.; Stadtwerke Flensburg, Hrsg. (2011); Betriebsvereinbarung über die Betriebliche Interessenvertretung, Stand: 28.04.2011, 2 Seiten

Kahlen, R. (2007); Generation CE-O/Frau in Capital, Heft 11/2007, 46. Jg., Gruner+Jahr AG & Co KG, Druck- und Verlagshaus Hamburg, Hamburg, S. 160-169, ISSN 0008-5847

Kamlage, J.-H. (2008); The awaking Giant: The Development of Civil Society Infrastructure on Germany (The paper was presented at the international conference: Volunteering Infrastructure an Civil Society, Aalsmeer, The Netherlands, 24-25 April 2008, Bremen International School of Social Sciences (BIGSSS), Bremen, in http://www.cev.be/data/File/The%20awaking%20giant_%20The%20Development%20of%20Civil%20Society%20Infrastructure_final1.pdf.. vom 01.10.2010, 27 Seiten

Kästner, E.; Zitat aus http://zitate.net/vorbilder.html vom 17.04.2011 (Es ist leider keine korrekte Quellenangabe möglich.)

Kathmann, M.; Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Hrsg. (2005); Alles Netzwerk oder was? – eine Modeerscheinung mit Entwicklungspotential in Frau geht vor: Betriebsrat ist gut – Besser mit Frauen, Info-Brief Nr. 5, November 2005, Berlin, Seite 16

Katz, C. P.; Baitsch, C. (2006); Arbeit bewerten – Personal beurteilen – Lohnsysteme mit Abakaba (Grundlagen, Anwendung, Praxisberichte), Arbeitswelt Bd. 23 (Schriftenreihe, Baitsch, C., Hrsg.), vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, ISBN 3-7281-3052-4

Kayß, M.; Ach, J. S., (1999); Quoten und Qualifikationen: Bevorzugung von Frauen und die Frage nach der Gerechtigkeit in Boshammer, S., Kayß, M., Hrsg.; Halbe – Halbe?: Zur Gerechtigkeit der Frauenquote, Argos-Schriften, Bd. 2, LIT Verlag, Münster/Hamburg/London, ISBN 3-8258-4491-9, Seite 99-119

Kieler Nachrichten, Hrsg. (2008); Wegweiser für die ganze Welt in Kieler Nachrichten unabhängige Landeszeitung für Schleswig-Holstein, 9. Dezember 2008, Nummer 289, 50. Woche, S. 3

Kieler Nachrichten, Hrsg. (2010); Köpfe von Welt – Maria Furthwängler (44), Weltspiegel in Kieler Nachrichten unabhängige Landeszeitung für Schleswig-Holstein, 13. Januar 2011, Nummer 10, S. 11

Kieler Nachrichten, Hrsg. (2010); Schufen bis zum Umfallen – „Präsentismus“ steigt in der Krise in Kieler Nachrichten unabhängige Landeszeitung für Schleswig-Holstein, 13.März 2010, Nummer 61, S. I

Kieler Nachrichten, Hrsg. (2011); Bei E.on sollen mehr Frauen Top-Positionen übernehmen, Nr. 29, 04.02.2011, S. 6

Kieler Nachrichten, Hrsg. (2011); Schröder will mehr Frauen an der Spitze – Stufenplan der Familienministerin sieht Quote für weibliche Führungskräfte vor in Kieler Nachrichten, Nr. 24, 29.01.2011, S. 6

Kittner, M. (2001); Arbeits- und Sozialordnung: ausgewählte und eingeleitete Gesetzestexte 2001, 26. überarbeitete Auflage, Frankfurt am Main, Bund-Verlag GmbH, ISBN 3-7663-3267-8

Kittner, M. (2007); Arbeits- und Sozialordnung: ausgewählte und eingeleitete Gesetzestexte 2007, 32. überarbeitete Auflage, Bund Verlag GmbH, Frankfurt a. M., ISBN 978-3-7663-3762-7

Klebe, T.; Rataychak, J.; Heilmann, M.; Spoo, S. (2003); Betriebsverfassungsgesetz – Basiskommentar mit Wahlordnung, 11. Auflage, Bund-Verlag, Frankfurt am Main, ISBN 3-7663-3444-1

Kleinert, C.; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB), Hrsg. (2006); Frauen in Führungspositionen: Karriere mit Hindernissen – Das familiäre Umfeld und die traditionelle Arbeitsteilung sind für den beruflichen Aufstieg von Frauen nach wie vor ein größeres Risiko als für den von Männern, IAB-Kurzbericht, Nr. 9/2006, 06.06.2006, S. 1-4, ISSN 0942-167X

Kleinert, C.; Kohaut, S.; Zirngibl, M.; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Hrsg. (2006); IAB-Führungskräftestudie – Die gläserne Decke – Warum es Frauen so schwer haben, in Führungspositionen aufzusteigen – Eine Datenskizze von der Gratwanderung zwischen Karriere und Familie, IAB Forum 02/06 in http://doku.iab.de/forum/2006/Forum2-2006_Kleinert_Kohaut_Zirngibl.pdf vom 19.08.2010, S. 7-11

Klenner, C .; Kohaut, S.; Höyng, S. (Exkurs) (2010); Vollzeit, Teilzeit, Minijob – Mit einem Exkurs „Männer zwischen Beruf und privatem Leben“ in Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Geschlechterungleichheiten im Betrieb – Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft, Projektgruppe GiB, edition Sigma, Berlin, S. 191-270, ISBN 978-3-8360-8710-0

Klenner, C. (2004); Gender – Ein Fremdwort für Betriebsräte? in WSI Mitteilungen, Hans Böckler Stiftung (Hrsg.), Schwerpunktheft Betriebe unter Marktdruck, Heft 5/2004, 57. Jg., S. 277-288, ISSN D 7439

Klenner, C.; Hans-Böckler-Stiftung (HBS), Hrsg. (2003); WSI widerspricht Arbeitgebern: Familienfreundliche Betriebe sind die Ausnahme, Pressemitteilung zur WSI-Betriebsrätebefragung 2003, 10.12.2003 in http://www.boeckler.de/320_29900.html vom 30.06.2005, Seite 1

Klenner, C.; Hans-Böckler-Stiftung (HBS), Hrsrg. (2004); Gender – Ein Fremdwort für Betriebsräte? in WSI Mitteilungen, Ausgabe 5/2004, S. 277-286 in http://www.boeckler.de/pdf/wsimit_2004_05_Klenner.pdf vom 11.09.2010

Klenner, C.; Krell, G.; Maschke, M. (2010); Einleitung in Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Geschlechterungleichheiten im Betrieb – Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft, Projektgruppe GiB, edition Sigma, Berlin, S. 9-19, ISBN 978-3-8360-8710-0

Klenner, C.; Ziegler, A., Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI), Hrsg. (2010); Mit Logib-D zur Überwindung der geschlechtsspezifischen Entgeltlücke? – Die Grenzen der freiwilligen betrieblichen Selbsttests in WSI Report, 03/ März 2010, www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_3_10.pdf vom 17.07.2010, 12 Seiten

Klett, H. J.; Schulz-Müller, I.; Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2004); Gender Mainstreaming – Was ist das?, 2. Auflage, Berlin, Bestellnummer: W-2141-15-0704

Knaths, M. (2008); Spiele mit der Macht – wie Frauen sich durchsetzen, Hörbuch, CD 1, Track 1 und 2, Lagato Verlag, 1. Auflage, ISBN 3938956585

Kommission der Europäischen Gemeinschaften, Hrsg. (2004); GRÜNBUCH: Gleichstellung sowie Bekämpfung von Diskriminierungen in einer erweiterten Europäischen Union, KOM(2004)379 endgültig, Brüssel, 28.05.2004, in http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2004/com2004_0379de01.pdf vom 25.12.2010, 32 Seiten

Köster, D. (2003); Durchstarten statt durchwursteln – Kompetent im Betriebsrat in Mitbestimmung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Düsseldorf, Heft Januar/Februar (1+2) 2003, S. 60-62

Koszyk, K. (1988); Clara Zetkin – Weibliche Symbolfigur der Kommunisten in Sie waren die ersten – Frauen in der Arbeiterbewegung Schneider, D. (Hrsg.), Büchergilde Gutenberg, Frankfurt a.M., S. 91-104, ISBN 3-7632-3436-5

Krell, G. (2008); Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor in Krell, G., Hrsg. (2008); Chancengleichheit durch Personalpolitik, 5. Auflage, Wiesbaden, Seite 63-80, ISSN 3834904651

Krell, G. (2010); Führungspositionen in Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Geschlechterungleichheiten im Betrieb – Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft, Projektgruppe GiB, edition Sigma, Berlin, S. 425-484, ISBN 978-3-8360-8710-0

Krell, G.; Mückenberger, U., Tondorf, K. (2003); Gender Mainstreaming: Chancengleichheit (nicht nur) für Politik und Verwaltung in Personalpolitik und Chancengleichheit – Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen; Krell, G. (Hrsg.), 5. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/ GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2008, S. 97-114 , ISBN 978-3-8349-0465-2
oder in Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Hrsg. (2010); Gender Mainstreaming in http://www.gender-mainstreaming.net/gm/Wissensnetz/anhang-arbeitshilfen-breg,did=13562.html vom 20.03.2010

Kress, U. (2003); Mentoring Programme Präsentation verschiedener Konzeptionen – zwischen Stolz und Bedauern in Evangelische Akademie Bad Boll, Hrsg. (2003); Mentoring und Netzwerke – Frauen gemeinsam auf dem Weg nach oben – Begegnungen und Inspiration, Politik und Strategien für Frauen, die Ideen schmieden, Projekte planen, Perspektiven suchen; Tagungsdokumentation einer Tagung vom 25. bis 26. November 2003, Protokolldienst 4/04, S. 13-28

Kretschmann, B. (2006); Organizational Citizenship Behavior – Eine kritische Bestandsaufnahme anhand eines Fallbeispiels zur Gruppenarbeit in der Automobilindustrie, Digitale Dissertation, FU Berlin in http://www.diss.fu-berlin.de/2006/352/index.html vom 30.10.2006

Küpper, G. (1994); Personalentwicklung für weibliche Führungskräfte? Verdeckte Barrieren beim beruflichen Aufstieg von Frauen, Zeitschrift für Personalforschung, Heft 8/1994, Seite 107-123

Lamnek, S. (2005); Qualitative Sozialforschung, Lehrbuch, 4. vollständig überarbeitete Auflage, Beltz Verlag, Weinheim und Basel, ISBN 978-3-621-27544-6

Langer, A. (2010); Transkribieren – Grundlagen und Regeln in der Erziehungswissenschaft in Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, 3. vollständig überarbeitete Auflage, Juventa Verlag, Weinheim und München,
S. 515-524, ISBN 978-3-7799-0793-0

Legner, P.; Müller, C.; Rydzewski, S.; Thomsen, H., Hans-Böckler-Stiftung (HBS), Hrsg. (1997); Beteiligung durch Projektarbeit – Ein Konzept mit Zukunft, Handbücher für den Betriebsrat, Bd. 25, Bund-Verlag GmbH, Köln, ISBN 3-7663-2801-8

Liebig, D., Hrsg. (2011); Gesetz zur wirtschaftlichen Sicherung der Krankenhäuser und zur Regelung der Krankenhauspflegesätze (Krankenhausfinanzierungsgesetz - KHG) neugefasst durch B. v. 10.04.1991 BGBl. I S. 886; zuletzt geändert durch Artikel 1 G. v. 17.03.2009 BGBl. I S. 534; Geltung ab 01.01.1972; FNA: 2126-9; 2 Verwaltung 21 Besondere Verwaltungszweige der inneren Verwaltung 212 Gesundheitswesen 2126 Krankheitsbekämpfung, Impfwesen in http://www.buzer.de/gesetz/6105/a84251.htm vom 24.04.2011

Liesemer, D. (2010); Optimismus – Die Macht der Zuversicht in in GEOkompakt – die Grundlegung des Wissens, Warum wir gut und böse sind, Nr. 25, Gruner + Jahr, Hamburg, S. 78-83, ISBN 978-3-570-19928-2, ISSN 1614-6913

Linneweh, K.; Hofmann, L. M. (2000); Persönlichkeitsmanagement in Führung von Mitarbeitern, Domsch, M. E.; Regnet, E., Rosenstiel, L. von (Hrsg.), 5. überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel, S. 99-110, ISBN 3791020609

Lohrum, B., Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), FB 13, Gerstenkorn, P., Hrsg. (2010); Die Randbelegschaft in Am Rande – prekäre Jobs, die besonderen – report, Heft 01/2010, Berlin, April 2010, S. 4

Losseff-Tillmanns, G., Hrsg. (1982); Autorinnenverzeichnis – Die Autorinnen, Gertrud Hanna/Marie Hofmann/Paula Thiede, Frau und Gewerkschaft, Fischer Taschenbuch Verlag GmbH, Frankfurt am Main, ISBN 3-596-22260-5

Lovell, S. E.; Kahn, A. S.; Anton, J.; Davidson, A.; Dowling, E.; Post, D.; Mason, C. (1999); Does Gender affect the link between OCB and Performance Evaluation? Brief Report in Sex Roles, Vol. 41, Nos. 516 in http://www.springerlink.com/content/n3657v05753833x0/ vom 05.11.2010, S. 469-478

Lück, M.; AiB Verlag, Hrsg. (2008); Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Betriebsräte können sie fördern und unterstützen in Arbeitsrecht im Betrieb, Heft 5/2008, S. 268-271

Lührig, M., Hrsg. (2009); Grünen-Bundestagswahlprogramm – Für Mindestquote von 50 Prozent in den Vorständen in Frauen Gesellschaft und Politik (zwd), Heft Nummer 6/2009, 23. Jg., S. 6-7

Lührig, M., Hrsg. (2010); Anspruch auf Kita-Platz „nicht einlösbar“ in Frauen, Gesellschaft und Politik, zwd-Magazin 275/2010, Februar 2010, Jg. 24, S. 4, ISSN G 9604

Lührig, M., Hrsg. (2010); Anzahl der Partnermonate soll auf vier Monate erhöht werden – Bundesfamilienministerin kündigt Elterngeld-Reform an in Frauen, Gesellschaft und Politik, zwd-Magazin 275/2010, Februar 2010, Jg. 24, S. 4, ISSN G 9604

Lührig, M., Hrsg. (2010); Aus dem Bundestag: Vollzeitbeschäftigung im Sinkflug in Frauen, Gesellschaft und Politik, zwd-Magazin 275/2010, Februar 2010, Jg. 24, S. 3, ISSN G 9604

Lührig, M., Hrsg. (2010); DGB-Fachkonferenz: Bedeutung des weiblichen Familieneinkommens wächst in Frauen, Gesellschaft und Politik, zwd-Magazin 275/2010, Februar 2010, Jg. 24, S. 15, ISSN G 9604

Lührig, M., Hrsg. (2010); Nationalversammlung stimmt über Frauenquote ab – „Elektroschocktherapie“ für börsennotierte Unternehmen in Frauen, Gesellschaft und Politik, zwd-Magazin 275/2010, Februar 2010, Jg. 24, S. 16, ISSN G 9604

Lührig, M., Hrsg. (2010); Sozialisation der jungen Bundesfrauenministerin „Wir wollten durch Leistung nach oben, nicht durch Quoten“ in zwd Frauen. Gesellschaft und Politik, Nr. 277/2010 – 24. Jahrgang, Seite 3

Markóczy, L.; Xin, K. (2004); The virtues of omission in Organizational Citizenship Behavior, 29 Seiten in http://goldmark.org/livia/papers/ocb/ocb.pdf am 11.10.2009

Maschke, M. (2010); Instrumenten und Akteure betrieblicher Gleichstellungsförderung in Hans-Böckler-Stiftung, Hrsg. (2010); Geschlechterungleichheiten im Betrieb, edition sigma, Berlin, Seite 485-542, ISBN 978-3-8360-8710-0

Maschke, M.; Zurholt, G. (2006); Chancengleich und familienfreundlich – Analyse und Handlungsempfehlungen, Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Schriftenreihe der HBS, Bund-Verlag GmbH, Frankfurt am Main, ISBN 3-7663-3726-2

Matiaske, W.; Weller, I. (2003); Extra-Rollenverhalten in A. Martin (Hrsg.) Behavior – Verhalten in Organisationen, W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart, ISBN 3-17-017193-3, Seite 95-114

Matiaske, W.; Weller, I. (2005); Materielle Anreize und die Motivation zum freiwilligen Engagement: Was und wie viel ist „extra“ am Extra-Rollenverhalten in Wirtschaftspsychologie, Heft 1/2005, S. 63-80

Matuschek, K.; Niesyto, J.; Friedrich-Ebert-Stiftung, Hrsg. (2010); Freiwilligen Engagement professionell gestalten – engagierte und aktive Freiwillige gewinnen und beteiligen, Akademie Management und Politik (MuP), 1. Auflage, März 2010, ISBN 978-3-86872-296-3

Mayr, G. (2010); Im Club der Männer, Brigitte, Heft 11/2010, Gruner + Jahr AG & Co KG, S. 180-184, ISSN 0931-8763

Mayring, P. (2002); Einführung in die Qualitative Sozialforschung, 5. überarbeitete und neu ausgestaltete Auflage, Beltz Verlag, Weinheim und Basel, ISBN 978-3-407-25252-4

Melzer, Günther, Hrsg. (2011); Othmar Cappelmann in http://www.zitate-online.de/autor/cappelmann-othmar/ vom 23.02.2011

Mersmann, S. (Susanne); Baumgarten, S. (Silke); Gruner + Jahr GmbH & Co. KG, Hrsg. (2010); Was Frauen verdienen – Zu bescheiden? Zu behäbig? Zu blöd? in Brigitte, Heft 2/2011, Hamburg, S. 58-70, ISSN 0931-8763

Meuser, M. (2005); Men’s Studies – Entwicklung, Konzepte, Diagnosen in Krell, G. (2005); Betriebswirtschaftslehre und Genderstudies, 1. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dg. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 269-286, ISBN 3-409-12640-6

Mielke, B. K.; Hans-Böckler-Stiftung (HBS), Hrsg. (2005); Frauen in Aufsichtsräten in Mitbestimmung 10/2005 in http://www.boeckler.de/163_45099.html vom 09.05.2010, 4 Seiten

Mohr, A. (2002); Die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001, Masterarbeit/Kandidatafhandling zur Erlangung des MBA und cand. merc. int., Erster Gutachter: Prof. Wenzel Matiaske, Zweiter Gutachter: Prof. Harro Plander, Flensburg

Morgenstern, V., Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Frauen- und Gleichstellungspolitik, Hrsg. (2008); Gute Pflege ist uns viel wert – Pflege-Reform zum 01. Juli 2008 – frauenpolitisch bewertet in Frauen- und Gleichstellungspolitik im Blick, Nr. 31, Juli 2008

Moster, K.; Schmook, R. (2006); Berufliche und organisationale Sozialisation in Schuler, H. (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie, 2. Auflage, Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen/Bern/Toronto/Seattle/Oxford/ Prag, S. 231-254, ISBN 3-8017-1934-0

Muck, P. M., Hrsg. (2006); Persönlichkeit und berufsbezogenes Sozialverhalten in Lehrbuch der Personalpsychologie, 2. Auflage, Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen/Bern/Toronto/Seattle/Oxford/ Prag, ISBN 3-8017-1934-0

Mulitze, C. (2004); „Verschwindet mit eurem Sozialistenkasten“ in Mitbestimmung, Heft 7, 50. jg., Bund-Verlag GmbH, ISSN D 8507

Müller, J.; VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Hrsg. (2011); Zitat Beurteilung in http://www.zitate.de/kategorie/Beurteilung/ vom 17.04.2011

Müller, J.; VRN Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Hrsg. (2011); Zitat Karriere in http://www.zitate.de/impressum/ vom 17.04.2011

Müller, M.; Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2007); Das ehrenamtliche Mentoring-Projekt des Bundesfrauenrates – Ein Erfolgsmodell, Dokumentation, Berlin, Stand Mai 2007 (S. 30, Fußnote 21), Bestellnummer: W-2603-02-0507

Müller-Jentsch, W. (1997); Soziologie der industriellen Beziehung: eine Einführung, 2. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt a. M./New York, ISBN 3-593-35705-4

Müller-Jentsch, Walter (2003); Mitbestimmung in Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland – ein Handbuch, Westdeutscher Verlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, ISBN 3-531-13587-2

Müller-Jentsch, Walter (2003); Mitbestimmungspolitik in Schroeder, W.; Weßels, B.; Hrsg.; Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland – ein Handbuch, Westdeutscher Verlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, Seite 451-477, ISBN 3-531-13587-2

Nerdinger, F. W. (1988); Extra-Rollenverhalten in Organisationen – Stand der Forschung und der dimensionalen Struktur des Konstrukts in Arbeit, 7/1998, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft, Stuttgart, Seite 21-38, ISSN 0941-5025

Neuberger, O. (1994); Personalentwicklung, Basistexte Personalwesen, Bd. 2, 2. durchgesehene Auflage, Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart, ISBN 3-432-98752-8, ISSN 0174-6200

Neuberger, O. (1995); Mikropolitik – Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen, Basistexte Personalwesen, Bd. 7, Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart, 1995, ISBN 3-432-26731-2

Neuberger, O. (2002); Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung: mit zahlreichen Tabellen und Übersichten, UTB für Wissenschaft, Bd. 2234, 6. völlig neubearbeitete und erweiterte Auflage, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart, ISBN 3-8252-2234-9 (UTB), ISBN 3-8282-0173-3 (Lucius & Lucius)

Niedenhoff, H.-U. (1999); Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung: Zusammenarbeit von Betriebsrat und Arbeitgeber, Kosten des Betriebsverfassungsgesetzes, Betriebsrats- und Sprecherausschusswahlen, Deutscher Institutsverlag, Köln, ISBN 3-602-14476-3

Niedenhoff, H.-U. (2005); Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland, 14. Auflage, Deutscher Institutsverlag, Köln, ISBN 3-602-14698-7

Niedenhoff, H.-U. (2007); Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse eine Fallstudie aus dem Jahr 2007, Deutscher Institutsverlag, Köln, ISBN 978-3-602-14784-7

Nielbock, S.; Gümbel, M. (2010); Arbeitsbedingungen beurteilen – geschlechtergerecht – Gender Mainstreaming in der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, Handlungshilfe, Hans-Böckler-Stiftung und ver.di Genderpolitik (Hrsg.), Projekt „Gender-Stress. Geschlechterrollen und psychische Belastungen in der Arbeitswelt“, Nr. 2007-998-4, im Auftrag der HBS und der Sujet Organisationsberatung (01.07.2007-30.09.2009)

Nienhüser, W. (2003); Macht in Organizational Behaviour - Verhalten in Organisationen, Albert Martin (Hrsg.), Kohlhammer, Stuttgart, 2003, Seite 139-172, ISBN 3-17-017193-3 , ISBN 978-3-17-017193-0

Organ, D. W. (1988); Organizational Citizenship Behavior, D. C. Heath and Company, Lexington Books, Lexington, Massechusetts/Toronto, ISBN 0-669-11788-9

Organ, D. W.; Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B. (2006); Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks/London/New Delhi, ISBN 0-7619-2996-7

Oswald, H. (2010); Was heißt qualitativ forschen? – Warnungen, Fehlerquellen, Möglichkeiten in Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, 3. vollständig überarbeitete Auflage, Juventa Verlag, Weinheim und München, S. 183-199, ISBN 978-3-7799-0793-0

Pawelitzki, A.; Nordelbisches Frauenwerk, Hrsg. (2009); Frauen wir eine Frauen-Quote? in innovative, Heft Nr. 20, Juni – November 2009, Seite 9

Peters, K.; COGITO, Institut für Anatomieforschung Berlin, Hrsg. (2010); Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung - Neue Anforderungen an die Betriebspolitik durch neue Steuerungsformen im Unternehmen, Folienvortrag zur Landesfachbereichskonferenz FB 1 ver.di Nord und Hamburg, 13.11.2010, 21 Folien

Pettersson, G. (2003); Neun Stichworte zur Chancengleichheit, Hrsg.: IG-Metall Vorstand, Funktionsbereich Frauen- und Gleichstellungspolitik, Frankfurt am Main, Juni 2003, Bestellnummer Muma FR 26/ 1983-2841

Pfahl & Reuyß – Partnerschaft von SoziologInnen und PolitologInnen, Hrsg. (2011); Svenja Pfahl in http://www.sowitra.de/pfahl.0.html vom 23.02.2011

Pfahl, S. (2010); Familien in Zeitnot in Ändern sich die Zeiten? – Auf dem Weg in die 24 Stunden-Gesellschaft, ver.di Hessen (Hrsg.), Frankfurt a. M., S. 20-29

Pfahl, S.; Reuyß, S. (2008); Gelebte Chancengleichheit im Betrieb – Betriebs- und Dienstvereinbarungen – Fallstudien, Bund-Verlag, Frankfurt am Main, ISBN 978-3-7663-3799-3

Pfahl, S.; Reuyß, S., Hans-Böckler-Stiftung (HBS), Hrsg. (2008); Gelebte Chancengleichheit im Betrieb – Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Fallstudien, Bund-Verlag GmbH, Frankfurt am Main, ISBN 978-3-7663-3799-3

Pfister, G. (2004); Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationale Diskurs in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.) (2004); Hat Führung ein Geschlecht – Genderarragements in Entscheidungsgremien des deutschen Sports, SPORT und BUCH Strauß GmbH, Bonn, ISBN 3-89001-394-5

Pink, R. (2002); Souveräne Gesprächsführungs- und Moderation – Kritikgespräche, Mitarbeiter-Coaching, Konfliktlösungen, Meetings, Präsentation, Campus Verlag GmbH, Fankfurt/Main, ISBN 3-593-36826-9

Plenner, U. (2010); Clara Zetkin als Politikerin 1889-1933 in Die Frau greift in die Politik - Schriftstellerinnen in Opposition, Revolution und Widerstand, Bremer Beiträge zur Literatur- und Ideengeschichte, Beutin, H.; Beutin, W.; Bleicher-Nagelsmann, H., Malterer, H. (Hrsg.), Bd. 57, Peter Lang GmbH – Internationaler Verlag der Wissenschaften, Frankfurt a.M./Berlin/Bern/Bruxelles/New York/Oxford/Wien, S. 303-316, ISBN 978-3-631-60395-6

Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Paine, J. B.; Bachrach, D. G. (2000); Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research in Journal of Management, Vol. 26, No. 6, S. 513-563

Pranke, S.; Köhler, P.; Afhüppe, S.; Kewes, T.; Handelsblatt (online), Hrsg. (2011); Kampf um die Frauenquote spaltet die Wirtschaft, 04.02.2011, 10:04 Uhr in http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/strategie/kampf-um-die-frauenquote-spaltet-die-wirtschaft/3823642.html vom 04.02.2011, 2 Seiten

Presse- und Informationsdienst der Bundesregierung, Hrsg. (2001); 55/2000 Reform des Betriebsverfassungsgesetzes – von Bundesregierung beschlossen in Sozialpolitische Umschau, Ausgabe 6, Berlin, 19. Februar 2001, Seite 3-30

Provinzial Nordwest Holding AG et al.; Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2008); Tarifvertrag über die Struktur der Betriebsräte und des Gesamtbetriebsrats vom 12.12.2008, 2 Seiten

Radtke, S. (2004); Interviewstudie – Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport in Tepper-Doll, G.; Pfister, G. (Hrsg.); Hat Führung ein Geschlecht – Genderarrangements in Entscheidungsgremien des deutschen Sports, SPORT und BUCH, Bonn, Seite 65-142, ISBN 3-89001-394-5

Readers Digest, Hrsg. (2010); Herzlichen Glückwunsch zum Weltfrauentag, Verlag Das Beste GmbH, Stuttgart, März 2010, ISSN 1863-0261

Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2011); Textfassung des Corporate Governance Kodex, Kapitel 1-7, in http://www.corporate-governance-code.de/ger/kodex/1.html vom 26.02.2011 (eine Internetseite pro Kapitel)

Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, Hrsg. (2009); Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 18. Juni 2009, in http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/kodex_2009/D_CorGov_Endfassung_Juni_2009.pdf vom 10.04.2009, 16 Seiten

Richter, H. (2004); Das BetrVG-Reformgesetz – eine Zwischenbilanz in Arbeitsrecht im Betrieb, Heft 3/2004, 25. Jg., „Arbeitsrecht im Betrieb“ Verlagsgesellschaft mbH, Köln, Seite 154-162, ISSN 0174-1225 D 3591

Ritterhofer, W. (1997); Lexikon Wirtschaft, Arbeit Umwelt, 8. Auflage, Bund-Verlag GmbH, Köln, ISBN 3-7663-2755-0

Roer, E. M. (2003); TOTAL E-QUALITY: Mit Chancengleichheit zum Erfolg in Personalpolitik und Chancengleichheit – Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen; Krell, G. (Hrsg.), 5. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/ GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2008

Rosenbladt, B. von; BMFSFJ, Hrsg. (2001); Freiwilliges Engagement in Deutschland – Freiwilligensurvey 1999 – Ergebnisse der Repräsentativerhebung zur Ehrenamt, Freiwilligenarebit und bürgerschaftlichem Engagement, Band 1, Gesamtbericht, 2. korrigierte Auflage, Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bd. 194.1, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart/ Berlin/ Köln, ISBN 3-17-016936-X und in http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/PRM-24454-SR-Band-194.1,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf vom 02.10.2010, 220 Seiten

Rosenkranz, S. (2005); Land ohne Kinder in Stern, Osterkorn, T. und Petzold, A. (Hrsg.) Heft 27/2005, Gruner + Jahr AG & Co. KG Druck und Verlagshaus, Seite 24-37

Rosenstiel, L. von (2003); Führung von Mitarbeitern, Domsch, M. E.; Regnet, E., Rosenstiel, L. von (Hrsg.), 5. überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel, S. 195-211, ISBN 3791020609

Rosenstiel, L. von (2003); Motivation managen – psychologische Erkenntnisse ganz praxisnah, Beltz Verlag, Weinheim/Basel/Berlin, ISBN 3-407-36030-4

Rosenstiel, L. von (2006); Die Bedeutung von Arbeit, in Schuler, H. (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie, 2. Auflage, Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen/Bern/Toronto/Seattle/Oxford/ Prag, S. 15-44, ISBN 3-8017-1934-0

Rühle, H. (2003); Zeitmanagement in Führung von Mitarbeitern, Domsch, M. E.; Regnet, E., Rosenstiel, L. von (Hrsg.), 5. überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel, S. 131-150, ISBN 3791020609

Säcker, F. J., Hrsg. (1992); Recht und Rechtslehre im Nationalsozialismus – Ringvorlesung der Rechtswissenschaften, Fakultät der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Kieler Rechtswissenschaftliche Abhandlungen, Bd. 1, 1. Auflage, Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft, ISBN 378902452X

Scharrer, M. (1988); Rosa Luxemburg – Wie eine Kerze, die von beiden Enden brennt Sie waren die ersten – Frauen in der Arbeiterbewegung, Schneider, D. (Hrsg.), Büchergilde Gutenberg, Frankfurt a.M., S. 137-154, ISBN 3-7632-3436-5

Scheidegger, N. (2010); Der Einfluss von Netzwerkstrukturen auf den Karriereerfolg im Management: Briding oder Bonding Ties? – Netzwerkanalyse in einem Schweizer Dienstleistungsunternehmen, 1. Auflage, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, ISBN 978-3-86618-465-7

Scheidegger, N.; Osterloh, M. (2005); Organisation und Geschlecht – Eine Netzwerkerperspektive – Welche Netzwerkstruktur fördert die Karrieremobilität? In Krell, G. (2005), Betriebswirtschaftslehre und Genderstudies, 1. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, ISBN 3-409-12640-6

Schießeler, E. (2006); Das Ehrenamt von Frauen im Wandel , Studien zur Theologie und Praxis der Caritas und Sozialen Pastoral, Bd. 23, Echter Verlag GmbH, Würzburg, ISBN 3-429-02748-9

Schlandt, J.; Frankfurter Rundschau (2011); Keine E-Mails am Wochenende – Mentoring, Netzwerke und Schutz der Freizeit: Was Unternehmen sich einfallen lassen, um Frauen zu fördern, 10.02.2011, 67. Jg., Nr. 34, Druck- und Verlagshaus Frankfurt am Main GmbH, Seite 4

Schmitt, S., Axel-Springer-Verlag, Hrsg. (2010); Sind Frauen die besseren Anleger? in Welt am Sonntag, 14. Februar 2010, Nr. 7, Seite 39

Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, Europäische Hochschulschriften, Reihe V: Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 3254, Peter Lang GmbH, Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main, 2007, ISBN 978-3-631-56288-8

Schneider, B. (2007); Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management, Europäische Hochschulschriften, Reihe V: Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 3254, Peter Lang GmbH, Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main, 2007, ISBN 978-3-631-56288-8

Schneider, D. (1988); Emma Ihrer – Gegen Rückständigkeit und Unverstand in Sie waren die ersten – Frauen in der Arbeiterbewegung Schneider, D. (Hrsg.), Büchergilde Gutenberg, Frankfurt a.M., S. 77-90, ISBN 3-7632-3436-5

Schneider, W. (2002), Betriebsratswahlen 2002: Mindestmandate für das Geschlecht in der Minderheit – Eine systematische Darstellung des § 15 Abs. 2 BetrVG in Arbeitsrecht im Betrieb, 2/2002, „Arbeitsrecht im Betrieb“ Verlagsgesellschaft mbH, Köln, Seite 74-81

Schnellbügel, H. (2003); inner core competence – vom inneren Kraftpunkt aus denken, sprechen und handeln in Evangelische Akademie Bad Boll, Hrsg. (2003); Mentoring und Netzwerke – Frauen gemeinsam auf dem Weg nach oben – Begegnungen und Inspiration, Politik und Strategien für Frauen, die Ideen schmieden, Projekte planen, Perspektiven suchen; Tagungsdokumentation einer Tagung vom 25. bis 26. November 2003, Protokolldienst 4/04, S. 49-57

Schneuer, B. (2005); Land ohne Kinder in Stern, Osterkorn, T. und Petzold, A. (Hrsg.), Heft 11/2005, Gruner + Jahr AG & Co. KG Druck und Verlagshaus, S. 62-76

Schön, C. (2002); Betriebliche Gleichstellungspolitik – Kozepte, Strategien, Praxisbeispiele – Eine Herausforderung für BetriebsrätInnen, UnternehmensvertreterInnen und GewerkschafterInnen, edition der Hans-Böckler-Stiftung 76, Düsseldorf, ISBN 3-935145-50-0

Schröder, L. (2010); Sonderschreiben Nr. 1/2010 – Frauenquote bei der Deutschen Telekom, E-Mail vom 21. Mai 2010, 11:31 Uhr, lothar.schroeder@verdi.de

Schwarz, M.; Wulfstieg, J. (2003); Die Sehnsucht nach dem Meer wecken – Marketing-Basics für Praktiker, Eichborn AG, Frankfurt am Main, Mai 2003, ISBN 3-8218-3875-2

Schwendler, K.; ver.di Landesbezirk Niedersachsen-Bremen, Bereich Frauen- und Gleichstellungspolitik, Hrsg. (2008); Denkart – Themen, die Frauen bewegen…, 8 Seiten

Segerman-Peck, L. M. (1994); Frauen fördern Frauen – Netzwerke und Mentorinnen – ein Leitfaden für den Weg nach oben, Campus Verlag, Frankfurt am Main/ New York, ISBN 3-593-35063-7

Seidel, H. (2009); Aufsichtsräte – Bei Henkel hat eine Frau ohne Quote das Sagen, 17. September 2009, 7:09 Uhr, http://www.welt.de/Wirtschaft/article 34549402/Bei-Henkel-hat-eine-Frau-ohne-Quote-... vom 13.10.2009, Seite 1-2

Siems, D.; Welt online, Hrsg. (2009); Geburten in Deutschland gehen drastisch zurück – neue Zahlen, Quelle: Statistisches Bundesamt/ddp vom 14.09.2009 in http://www.welt.de/politik/deutschland/article4534591/Geburten-in-Deutschland-gehen-drastisch-zurueck.html vom 17.10.2010

Simon, B. (2005); Vortrag: Macht, Respekt und Identität; Ringvorlesung „Macht zwischen aktiver Gestaltung und Missbrauch“, Universität Kiel, 06.07.2005, 16 Folien

Sonntag, Kh.; Stegmaier, R. (2006); Verhaltensorientierte Verfahren der Personalentwicklung in Schuler, H. (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie, 2. Auflage, Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen/Bern/Toronto/Seattle/Oxford/ Prag, S. 281-304, ISBN 3-8017-1934-0

Sopacua, N.; Deutscher Frauenrat e.V., Hrsg. (2011); Wirtschaft hält nichts von Schröders Flexiquote, 28.01.2011 in http://www.frauenrat.de/deutsch/infopool/informationen/informationdetail/back/11/article/wirtschaft-haelt-nichts-von-schroeders-flexiquote.html vom 26.02.2011, 2 Seiten

Spiegel Online (Hrsg.) (2009); Uno-Studie: Einflussreiche Jobs sind selten mit Frauen besetzt in http://www.spiegel.de/politik/ausland/0,1518,657510,00.html vom 29.04.2010, 1 Seite

Spiegel Online (Hrsg.) (2010); Einkommen in Deutschland – Gehälterkluft zwischen Männern und Frauen wächst in http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/0,1518,681916,00.html vom 17.03.2010, Seite 1

Spiegel Online, Hrsg. (2010); Neue Konzernstrategie – Telekom will Frauenquote einführen, 15. März 2010, 9:12 Uhr in http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,druck-683539,00.html vom 29.04.2010, 2 Seiten

Spiegel Online, Hrsg. (2011); E.on will mehr Frauen als Chefs, 14.06,2010 in http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/0,1518,702529,00.html vom 04.02.2011, 1 Seite

Spiegel online, Hrsg. (2011); EU will Konzerne mit Frauenquote bändigen, 17.09.2010, 8:08 Uhr in http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/0,1518,717963,00.html vom 04.02.2011, 1 Seite

Statistikamt Nord, Hrsg. (2009); Erwerbstätigkeit und Arbeitsbedingungen, BAA 4.3 Erwerbstätige nach Häufigkeit von Samstags-, Sonn- und/oder Feiertags-, Abend-, Nacht- und Schicht arbeit und anderen ausgewählten Merkmalen, Tabelle Erwerbstätige Insgesamt, Männliche Erwerbstätige, weibliche Erwerbstätige, Seite 1-3 von info-sh@statistik-nord.de am 20.01.2010

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2010a); Sozialleistungen – Elterngeld, Erziehungsgeld; Gemeldete beendete Leistungsbezüge, 3. Quartal 2009 – Länder, Geschlecht der Beziehenden, Bezugsdauer, Anteile in Prozent in http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Sozialleistungen/KindergeldElterngeld/Tabellen/Content100/Elterng__LBezuegeQuartaldrei__BDauer,templateId=renderPrint.psml vom 28.07.2010, Seite 1-3

Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2008); Absolventen/Abgänger: Bundesländer, Schuljahr, Geschlecht, Schulabschlüsse – Statistik der allgemeinbildenden Schulen 2007/2008, Wiesbaden, in https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?sequenz=tabelleErgebnis&selectionname=21111-0014&sprache=de vom 20.01.2011, S. 1-3

Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2008); Atypische Beschäftigung auf dem deutschen Arbeitsmarkt – Begleitmaterial zum Pressegespräch am 09.09.2008 in Frankfurt am Main, Wiesbaden in http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2008/Arbeitsmarkt/Pressebroschuere__Arbeitsmarkt,property=file.pdf vom 18.01.2011, 26 Seiten

Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2009a); Zahl der Woche Nr. 009 vom 02.03.2010, Fakten zum Tag der Frau, http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/zwd/2010/PD10_009_p002,templateId=renderPrint.psml vom 02.03.2010, 1 Seite

Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2009b); Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Mikrozensus, Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit, Fachserie 1 Reihe 4.1.1, Bd. 2: Deutschland 2008, Erscheinungsfolge: jährlich, erschienen am 29. Juli 2009, korrigiert am 17. August 2009 (Tabelle 5.6), Wiesbaden, Artikelnummer: 2010411087424 in https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1024311 vom 02.05.2010

Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2009c); Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Mikrozensus, Beruf, Ausbildung und Arbeitsbedingungen der Erwerbstätigen, Fachserie 1 Reihe 4.1.2, Bd. 2: Deutschland 2008, Erscheinungsfolge: jährlich, erschienen ab 29. Juli 2009, Tabelle 5.1.1, 5.2.2, 5.3.2-5.5.2 korrigiert am 02. November 2009, Wiesbaden, Artikelnummer: 2010412087424 in https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1024313 vom 02.05.2010

Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2009d); Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Mikrozensus, Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit, Fachserie 1 Reihe 4.1.1, Bd. 1: Deutschland 2008, Erscheinungsfolge: jährlich, erschienen am 29. Juli 2009, Wiesbaden, Artikelnummer: 2010411087004 in https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1024311 vom 02.05.2010

Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2009e); Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Mikrozensus, Beruf, Ausbildung und Arbeitsbedingungen der Erwerbstätigen, Fachserie 1 Reihe 4.1.2, Bd. 1: Deutschland 2008, Erscheinungsfolge: jährlich, erschienen ab 29. Juli 2009, Wiesbaden, Artikelnummer: 2010412087004 in https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1024313 vom 02.05.2010

Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2009f); Die meisten Väter beziehen weiterhin zwei Monate Elterngeld, Pressemitteilung Nr. 315 vom 27.08.2009 in http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2009/08/PD09__315__22922,templateId=renderPrint.psml vom 28.07.2010, 1 Seite

Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2010); Elterngeld beträgt im Schnitt 699 Euro im Monat, Pressemitteilung Nr. 206 vom 10.06.2010 in http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2010/06/PD10__206__22922,templateId=renderPrint.psml vom 28.07.2010, 2 Seiten

Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2010); Pressekonferenz „Alleinerziehende in Deutschland - Ergebnisse Mikrozensus 2009“, 29. Juli 2010 in Berlin, Statement von Präsident Roderich Egeler, Wiesbaden in http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2010/Alleinerziehende/Statement__Egeler__PDF,property=file.pdf vom 19.01.2011, 12 Seiten

Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg. (2011); 2010: Verdienstunterschiede von Frauen und Männern bleiben bestehen, Pressemitteilung Nr. 120 vom 24.03.2011 in http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2011/03/PD11__120__621,templateId=renderPrint.psml vom 18.04.2011

Statistisches Bundesamt, Gruppe ID, Pressestelle, in Zusammenarbeit mit der Gruppe III D Arbeitsmarkt, Hrsg. (2008); Atypische Beschäftigung auf dem Deutschen Arbeitsmarkt, Grundlage dieser Broschüre sind die anlässlich des Pressegesprächs des Statistischen Bundesamtes am 9. September 2008 in Frankfurt/Main veröffentlichten Daten, Wiesbaden 2008, in http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2008/Arbeitsmarkt/Pressebroschuere_Arbeitsmarkt,property=file.pdf vom 08.05.2010

Statistisches Bundesamt, Hrsg. (2010f); Gender Pay Gap 2008: Deutschland weiterhin eines der Schlusslichter in der EU, Pressemitteilung, Nr. 073, Wiesbaden, 05. März 2010 in www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2010/03/PD_10_079_621,templateId=renderPrint.psml vom 08.03.2010, Seite 1

Statistisches Bundesamt, Hrsg. (2010f); Gender Pay Gap 2008: Deutschland weiterhin eines der Schlusslichter in der EU, Pressemitteilung, Nr. 079, Wiesbaden, 05. März 2010 in www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2010/03/PD_10_079_621,templateId=renderPrint.psml vom 18.03.2010, Seite 1

Stauber-Klein, B.; Schumacher, T.; Der Westen (online), Hrsg. (2011); „Merkel hat von Frauen-Realitäten keine Ahnung“ vom 03.02.2011 in http://www.derwesten.de/nachrichten/Merkel-hat-von-Frauen-Realitaet-keine-Ahnung-id4241862.html vom 26.02.2011, 1 Seite

Steinbach, H. (1982); Gemeinsame Organisation: Resolution (I. Gewerkschaftskongress 1892) in Losseff-Tillmanns, G. (Hrsg.) 1982; Frau und Gewerkschaft, Fischer Taschenbuch Verlag GmbH, Frankfurt am Main, S. 55, ISBN 3-596-22260-5

Stengel, M. (1990); Karriereorientierung und Karrieremotivation: Einstieg und Aufstieg von Frauen in Organisationen in Weibliche Fach- und Führungskräfte, Domsch, M.; Regnet E. (Hrsg.), Schäffer Verlag, Stuttgart 1990, S. 67-92, ISBN 3-8202-0568-3

Stuber, M. (2009); Diversity im Gesundheits- und Pflegewesen – Einführung von Michael Stuber in Bambach, M.; Kuhn-Fleuchaus, C. (2009); Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern, Steinbeis-Edition, Stuttgart/Berlin, 3. Auflage 2009, S. I-IX, ISBN 978-3-941417-07-6

Swan, E.; Stead, V.; Elliott, C. (2009); Feminist Challenges and Futures: Women, Diversity and Management Learning in Management Learning, Volume 40/4, Seite 431-437, ISSN 1350-5076

Tenzer, A., Hrsg. (2011);Zitat von Johann Wolfgang von Goethe, Werke - Hamburger Ausgabe Bd. 6, Romane und Novellen I, Die Wahlverwandtschaften in http://www.zitate-aphorismen.de/zitate/thema/Freiwillig/942 vom 17.04.2011

Tondorf, K.; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2007); Fair P(l)ay – Entgeltgleichheit für Frauen und Männer – Leitfaden zur Durchsetzung des Grundsatzes des gleichen Entgelts bei gleicher und gleichwertiger Arbeit, Berlin, Juni 2007

Total E-Quality Deutschland e.V., Hrsg. (2010); Informationen zum Wirken des Vereins unter www.total-e-quality.de vom 20.03.2010

Ver.di Bundesvorstand, Ressort 14, Mitbestimmung, Hrsg. (2009); Unterrichtungsvorlage, Betreff: Geschlechteranteile in Aufsichtsräten nach dem Mitbestimmungsgesetz in den Jahren 2005 bis 2008, 16.03.2009, 3 Seiten

ver.di Forum Nord e.V., Hrsg. (2011); Flipchart „Wirkungsfaktoren beim Auftritt vor Menschen“ in den Seminarinhalten zu den Rhetorikschulungen des ver.di Forums Nord e.V., z.B. gegeben durch Gabriele Schmidt

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Bereich Frauen- und Gleichstellungspolitik, Hrsg. (2009); "Wir machen die Hälfte voll" Eine Werbeaktion von ver.di-Bundesfrauenrat und aktiven Frauen- und Gleichstellungspolitiker/innen, Berlin, 2009 in http://frauen.verdi.de/frauen_verdi/werbeaktion vom 15.05.2010

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Frauen- und Gleichstellungspolitik, Hrsg. (2011); Familienpflegezeit-entwurf: Wir fordern in Im Blick, Nr. 47, März 2011, S. 1-2

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2000); Welche Arbeitszeit will ver.di - öffentliche Erklärung in Welche Arbeitszeit will ver.di?, Blechschmidt, P.; Gudowius, U.; Hensche, D.; Treml, F.; Wiethold, F. (Hrsg.), VSA-Verlag, Hamburg, S. 187-190, ISBN 3-87975-781-X

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2001); Betriebsverfassungsgesetz, 6. aktualisierte Auflage, Stand 31.07.2001, Bund-Verlag GmbH, Lemförde, Bestellnummer 72893

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2007), Tarifpolitik und Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2009): Ratgeber atypische Beschäftigung, 400 €-Minijobs, Teilzeit, Befristung & Leiharbeit, 9. Auflage, Februar 2009, ISBN 978-3-938865-34-7

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2009); Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), Sonderausgabe für die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, Bund-Verlag GmbH, Frankfurt am Main, Bestellnummer: W-2873-02-0609

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2010); Durchgeschriebene Fassung des TVöD für den Dienstleistungsbereich Krankenhäuser im Bereich der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (**TVöD-K**) vom 01. August 2006 (in der Fassung vom 01. Januar 2010), Berlin, S. 11-75, W-2751-10-0410

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2010); Durchgeschriebene Fassung des TVöD für den Bereich Verwaltung im Bereich der kommunalen Arbeitgeberverbände (**TVöD-V**) vom 7. Februar 2006 (in der Fassung vom 01. Januar 2010), Berlin, S. 11-98, W-2915-58-0510

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2010); Tarifvertrag für Versorgungsbetriebe (**TV-V**) vom 05. Oktober 2000 in der Fassung des 7. Änderungstarifvertrages vom 27. Februar 2010 (Stand: 1. Januar 2010), Berlin, W-2915-44-0610

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg. (2011); ver.di zentrale Seminare in http://www.verdi-zentrale-seminare.de/2011/seminare_zentrale_einzeln.php vom 06.05.2011

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Ressort 11, Hrsg. (2009); Tipps für Leiharbeitnehmerinnen und Leiharbeitnehmer, Flyer mit dem Hinweis auf die Internetseite www.hunderprozentich.de, W-2737-02-1208

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Ressort 13, Hrsg. (2001); Eckpunkte für tarifvertragliche Regelungen im Bereich des Gesundheitswesens, der Kirchen und der Wohlfahrtsverbände beschlossen vom ver.di Bundesvorstand im Juli 2001, Berlin

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (verd.i), Bereich Frauen- und Gleichstellungspolitik, Hrsg. (2009); Diskriminierungsfreiheit und Entgeltgleichheit – aus der Sicht der Praxis, Folienvortrag, 37 Folien

Vertragsbüro, Hrsg. (2007); Konvention zu Schutze der Menschenrechte und Grundfreiheiten, Zeichnung und Inkrafttreten, 22.10,2007, http://conventions.coe.int vom 09.04.2009, Seite 1-2

Vetter, Anisha (2001); Geschlechtsspezifische Führung – Warum gibt es weniger Frauen in Führungspositionen als Männer?, Schriftliche Hausarbeit zum Fernstudienkurs 4751: Einführung in die Arbeits- und Organisationspsychologie, www.stud.fernuni-haben.de/q14713417ruf7fb-ksw/anisha.htm vom 11.03.2007, 16 Seiten

VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Hrsg. (2011); Richard Hoffmann in http://www.zitate.de/kategorie/Reise/ vom 23.02.2011

Vogt, A.-K.; Pull, K. (2010); Warum Väter ihre Erwerbstätigkeit (nicht) unterbrechen. Makroökonomische versus in der Persönlichkeit des Vaters begründete Determinanten der Inanspruchnahme von Elternzeit durch Väter in Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), Jg. 24, Heft 1, Rainer Hampp Verlag, Mering, S. 48-68, ISSN (print) 0179-6437, ISSN (internet) 1862-0000

Voß, G. G.; Haubl, R.; Möller, H.; Schirsmann, C.; Hrsg. (2009); Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen – Arbeit und Leben in Organisationen 2008; Positionen/Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt, Kassel, ISBN 978-3-89958-483-7 und in www.upress.uni-kassel.de, Seite 1-8

Wächter, S. (2009); Beschäftigte verlieren ihre Betriebsräte, Beitrag Nr. 168960 vom 19.10.2009 in www.lexsoft.de/cgi-bin/lexsoft_express.cgi?sessionID=5199619053840 vom 07.12.2009, Seite 1

Wacker, C. (2002); Frauen im Management – Ergebnisse einer internationalen Studie; Personal-Praxis, Nr. 228, Dr. Heimer & Partner - Management und Personalbereatung (Hrsg.) in http://www.heimeier.de/images/stories/praxisbrief/praxisbrief228.pdf vom 11.04.2010, 4 Seiten (Nachfragen unter 0711/78076-40, Claudia Wacker)

Wagner, A. (2005); Gender matters – Zu den Unterschieden der Arbeitszeiten und Arbeitszeitwünschen von Männern und Frauen in Perspektive neue Zeitverteilung – Logbuch 2 der ver.di-Arbeitszeitinitiative: für eine gerechte Verteilung von Arbeit, Zeit und Chancen, Bsirske, F.; Mönig-Raane, M.; Sterkel, G.; Wiedemuth, J. (Hrsg.), VSA-Verlag, Hamburg, S. 72-84, ISBN 3-89965-128-6

Wassermann, W. (2003); Gewerkschaftliche Betriebspolitik in Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland – Ein Handbuch, 1. Auflage, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, Seite 405-428, ISBN 3-531-13587-2

Wassermann, W., Rudolph, W. (2007); Das Profil der Betriebsräte 2006 – Die Ergebnisse der BR-Wahlen spiegeln Trends in der betrieblichen Mitbestimmung wieder in Arbeitsrecht im Betrieb, 4 2007, 28. Jg., „Arbeitsrecht im Betrieb“ Verlagsgesellschaft mbH, Köln, Seite 220-224, ISSN 0174-1225 D 3591

Wassermann, W.; Rudolph, W. (2002), Trendreport Betriebsratswahlen 2002 erste Wahlanalyse in http://www.dgb.de/themen/themen_a_z/abisz-Doks/t/Trendreport_erste_Wahlanalyse/... am 03.04.2009, 4 Seiten

Wassermann, W.; Rudolph, W. (2005), Betriebsräte nach der Reform – eine empirische Untersuchung ausgewählter Effekte der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 in der Praxis, Verlag Westfälisches Dampfboot, Münster, ISBN 3-89691-615-7

Wassermann, W.; Rudolph, W. (2006), Gestärkte Betriebsräte in Magazin Mitbestimmung 12/2006, http://www.boeckler.de/163_84600.html?cis_mode=print, 03.04.2009, 4 Seiten

Weckes, Marion; Hans-Böckler-Stiftung, Hrsg. (2009); Geschlechterverteilung in Vorständen und Aufsichtsräten, Folienvortrag vom 23.03.2009 in http://spdnet.sozi.info/bremen/bremhavn/asfbremhvn/dl/Frauen_in_Vorstand_und_AR.pdf vom 18.06.2006, 17 Seiten

Weinert, A. B. (1990); Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten in Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften in Weibliche Fach- und Führungskräfte, Domsch, M.; Regnet E. (Hrsg.), Wege zur Chancengleichheit, Schäffer Verlag, Stuttgart, S. 35-66, ISBN 3-8202-0568-3

Weisbrod-Frey, H.; Feld-Fritz, G.; Vereinte Dienstleistungsgesellschaft (ver.di), Hrsg. (2008); Pflegeversicherung in der Reform, Powerpoint Vortragsfolien, April 2008, Folie 1-

Weiß, B. (2010); Altruismus, der (Selbstlosigkeit) von lat. *alter* = der andere) in GEOkompakt – die Grundlegung des Wissens, Warum wir gut und böse sind, Nr. 25, Gruner + Jahr, Hamburg, S. 84-97, ISBN 978-3-570-19928-2, ISSN 1614-6913

Welt Online, Axel Springer Verlag, Hrsg. (2009); Geschlechter-Studie – Risikobereitschaft ist anerzogen, nicht angeboren, Bericht über eine Studie von Alison Booth und Patrick Nolen in Welt Online vom 05.03.2010, 15:38 Uhr in http://www.welt.de/wissenschaft/article3323347/Risikobereitschaft-ist-anerzogen-nicht-angeboren.html vom 13.10.2010, Seite 1-2,

Westerholt, B. (1998); Frauen können führen – Mut zur Karriere: Fähigkeiten erkennen, Barrieren überwinden, Kompetenzen weiterentwickeln; Beltz Verlag, Weinheim und Basel, ISBN 3-407-36335-4

Wiedermann, A.; European Volunteer Centre (CEV), Hrsg. (2004); Voluntary Action in Germany – Facts and Figures in http://www.cev.be/data/File/FactsFigures%20Germany%20final.pdf vom 01.10.2010, 15 Seiten

Wikipedia – die freie Enzyklopädie, Hrsg. (2010); Facebook in http://de.wikipedia.org/wiki/Facebook vom 09.01.2011, zuletzt geändert am 08.01.2011 um 11:30 Uhr, 10 Seiten

Wikipedia – die freie Enzyklopädie, Hrsg. (2010); XING in http://de.wikipedia.org/wiki/XING vom 09.01.2011, zuletzt geändert am 10.12.2010 um 14:18 Uhr

Wikipedia, Hrsg. (2010); Dame Anita Roddick in http://de.wikipedia.org/wiki/Anita_Roddick vom 23.02.2011

Wikipedia, Hrsg. (2010); Fannie Hurst in http://de.wikipedia.org/wiki/Fannie_Hurst vom 23.02.2011

Wikipedia, Hrsg. (2010); http://de.wikipedia.org/wiki/S%C3%B8ren_Kierkegaard vom 23.02.2011

Wikipedia, Hrsg. (2010); Oscar Wilde in http://de.wikipedia.org/wiki/Oscar_Wilde vom 23.02.2011

Wikipedia, Hrsg. (2011); Abraham Lincoln in http://de.wikipedia.org/wiki/Abraham_Lincoln vom 23.02.2011

Wikipedia, Hrsg. (2011); Angela Dorothea Merkel in http://de.wikipedia.org/wiki/Angela_Merkel vom 23.02.2011

Wikipedia, Hrsg. (2011); Antoine de Saint-Exupéry in http://de.wikipedia.org/wiki/Antoine_de_Saint-Exup%C3%A9ry vom 08.05.2011

Wikipedia, Hrsg. (2011); Bertold Brecht in http://de.wikipedia.org/wiki/Bertolt_Brecht vom 23.02.2011

Wikipedia, Hrsg. (2011); Betty Ford in http://de.wikipedia.org/wiki/Betty_Ford vom 23.02.2011

Wikipedia, Hrsg. (2011); Cathérine Spaak in http://de.wikipedia.org/wiki/Catherine_Spaak vom 23.02.2011

Wikipedia, Hrsg. (2011); Clara Zetkin in http://de.wikipedia.org/wiki/Clara_Zetkin vom 23.02.2011

Wikipedia, Hrsg. (2011); Dame Freya Madeline Stark in http://de.wikipedia.org/wiki/Freya_Madeline_Stark vom 23.02.2011

Wikipedia, Hrsg. (2011); Elisabeth Kübler-Ross in http://de.wikipedia.org/wiki/Elisabeth_K%C3%BCbler-Ross vom 23.02.2011

Wikipedia, Hrsg. (2011); Erica Jong in http://de.wikipedia.org/wiki/Erica_Jong vom 23.02.2011

Wikipedia, Hrsg. (2011); Erich Fromm in http://de.wikipedia.org/wiki/Erich_Fromm vom 17.04.2011

Wikipedia, Hrsg. (2011); Erich Kästner in http://de.wikipedia.org/wiki/Erich_K%C3%A4stner vom 17.04.2011;

Wikipedia, Hrsg. (2011); Fatima Mernissi in http://de.wikipedia.org/wiki/Fatima_Mernissi 23.02.2011

Wikipedia, Hrsg. (2011); Franca Magnani in http://de.wikipedia.org/wiki/Franca_Magnani vom 23.02.2011

Wikipedia, Hrsg. (2011); Francis Picabia in http://de.wikipedia.org/wiki/Francis_Picabia vom 23.02.2011

Wikipedia, Hrsg. (2011); Françoise Gilot in http://de.wikipedia.org/wiki/Fran%C3%A7oise_Gilot vom 23.02.2011

Wikipedia, Hrsg. (2011); Henry Ford in http://de.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford vom 23.02.2011

Wikipedia, Hrsg. (2011); Hermann Gmeiner in http://de.wikipedia.org/wiki/Hermann_Gmeiner vom 17.04.2011

Wikipedia, Hrsg. (2011); Hillary Diane Rodham Clinton in http://de.wikipedia.org/wiki/Hillary_Clinton vom 23.02.2011

Wikipedia, Hrsg. (2011); Ida Hahn-Hahn in http://de.wikipedia.org/wiki/Ida_Hahn-Hahn vom 23.02.2011

Wikipedia, Hrsg. (2011); Johann Wolfgang von Goethe in http://de.wikipedia.org/wiki/Johann_Wolfgang_von_Goethe vom 17.04.2011

Wikipedia, Hrsg. (2011); John Ernst Steinbeck in http://de.wikipedia.org/wiki/John_Steinbeck vom 23.02.2011

Wikipedia, Hrsg. (2011); Katharine Houghton Hepburn in http://de.wikipedia.org/wiki/Katharine_Hepburn vom 23.02.2011

Wikipedia, Hrsg. (2011); Kurt Tucholsky in http://de.wikipedia.org/wiki/Kurt_Tucholsky vom 17.04.2011

Wikipedia, Hrsg. (2011); Ladies's Home Journal in http://en.wikipedia.org/wiki/Ladies'_Home_Journal vom 23.02.2011

Wikipedia, Hrsg. (2011); Lewis Carroll in http://de.wikipedia.org/wiki/Lewis_Carroll vom 23.02.2011

Wikipedia, Hrsg. (2011); Maria Furtwängler-Burda in http://de.wikipedia.org/wiki/Maria_Furtw%C3%A4ngler vom 23.02.2011

Wikipedia, Hrsg. (2011); Oliver Hassencamp in http://de.wikipedia.org/wiki/Oliver_Hassencamp vom 23.02.2011

Wikipedia, Hrsg. (2011); Platon in http://de.wikipedia.org/wiki/Platon vom 23.02.2011

Wikipedia, Hrsg. (2011); Queen Elizabeth Bowes-Lyon in http://de.wikipedia.org/wiki/Elizabeth_Bowes-Lyon vom 23.02.2011

Wikipedia, Hrsg. (2011); Rosa Luxemburg in http://de.wikipedia.org/wiki/Rosa_Luxemburg vom 23.02.2011

Wikipedia, Hrsg. (2011); Shirley MacLaine in http://de.wikipedia.org/wiki/Shirley_MacLaine vom 23.02.2011

Wikipedia, Hrsg. (2011); Virginia Woolf in http://de.wikipedia.org/wiki/Virginia_Woolf 23.02.2011

Wikipedia, Hrsg. (2011); Vladimír Špidla in http://de.wikipedia.org/wiki/Vladim%C3%ADr_%C5%A0pidla vom 23.02.2011

Wikipedia, Hrsg. (2011); Werner Fröhlich in http://de.wikipedia.org/wiki/Werner_Fr%C3%B6hlich vom 17.04.2011

Wippermann, C. (2009); Brücken und Barrieren für Frauen zu Führungspositionen, Heidelberg, 30.09.2009 in www.fidar-einegutewahl.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Bruecken_und_Barrieren_wippermann.pdf vom 05.04.2010, S. 1-3

Wippermann, C. (2009a), Brücken und Barrieren für Frauen zu Führungspositionen – Ergebnisse einer Befragung von Frauen und Männern in Führungspositionen der deutschen Wirtschaft, eine Untersuchung des Sinus-Instituts im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Heidelberg, http://www.sociovision.de/fileadmin/dokumente/downloadcenter/Soziales_und_Umwelt/Zusammenfassung_Frauen_in_Fuehrungspositionen.pdf vom 05.04.2010, S. 1-4

Wirschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI), Hrsg. (2010); Gehaltsunterschiede zwischen Frauen und Männern – Neues Prüfinstrument gegen Entgeltdiskriminierung – Pfarr: Equal Pay braucht Gleichstellungsgesetz, 18.03.2010 in www.hochschulsekretaerinnen-verdienen-mehr.de/PM_egcheck.pdf vom 17.07.2010, 3 Seiten

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung (WSI), Hrsg. (2009); Datenkarte 2009 (mit den Daten aus 2008 und davor) Bundesrepublik Deutschland – Fakten für Beschäftige Daten zur Mitbestimmung, Daten für die einzelnen Bundesländer unter www.boeckler.de/datenkarte

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung (WSI), Hrsg. (2009); Datenkarte 2009 (mit den Daten aus 2008 und davor) Bundesrepublik Deutschland – Fakten für Beschäftige Daten zur Mitbestimmung, Daten für die einzelnen Bundesländer unter http://www.boeckler.de/pdf/pub_datenkarte_brd_2009.pdf (Bundesrepublik Deutschland) und http://www.boeckler.de/pdf/pub_datenkarte_schlesw_holst_2009.pdf (Schleswig-Holstein) vom 12.12.2009

Witzel, A. (1985); Das problemzentrierte Interview in Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder, S. 227-255, Beltz Verlag, Weinheim, ISBN 3-407-54680-7 in http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-5630 bzw. http://www.ssoar.info/ssoar/View/?resig=563&lang=de vom 29.06.2010

Witzel, A. (2000); Das problemzentrierte Interview in Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 1 (1), Art. 22I, Supported by the Institute for Qualitative Research and the Center for Digital Systems, Freie Universität Berlin, Berlin/Bremen, Januar 2000, http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/ article/viewArticle/1132/2519 vom 29.06.2010, ISSN 1438-5627

Wolf, J. (2008); Praxisbeispiel Commerzbank: Cross-Mentoring in Krell, G., Hrsg. (2008); Chancengleichheit durch Personalpolitik, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 233-238, ISSN 3834904651

Wulfmeyer, M. (2003); Netzwerke: Strukturen, Strategien, Zufälle in Evangelische Akademie Bad Boll, Hrsg. (2003); Mentoring und Netzwerke – Frauen gemeinsam auf dem Weg nach oben – Begegnungen und Inspiration, Politik und Strategien für Frauen, die Ideen schmieden, Projekte planen, Perspektiven suchen; Tagungsdokumentation einer Tagung vom 25. bis 26. November 2003, Protokolldienst 4/04

Zeit online, Hrsg. (2010); Französischer Senat stimmt für Frauenquote in http://www.zeit.de/karriere/2010-10/frauenquote-aufsichtsrat-frankreich vom 26.02.2011, 2 Seiten

Zeit online, Hrsg. (2010); Kind da, Job weg – Warum Muttersein für hoch qualifizierte Frauen immer noch ein Problem ist, http://www.zeit.de/2010/05/C-muetter-mobbing vom 08.02.2010, S. 1-2 und http://www.zeit.de/2010/05/C-muetter-mobbing?page=1 vom 08.02.2010, Seite 1-2

Zeit Online, Hrsg. (2011); Schwarz-Gelb streitet über Frauenquote, 22.01.2011, 19:28 Uhr in http://www.zeit.de/politik/deutschland/2011-01/bruederle-frauenquote vom 26.01.2011, 1 Seite

Ziegler, A.; Gartner, H.; Tondorf, K. (2010); Entgeltdifferenzen und Vergütungspraxis in Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Geschlechterungleichheiten im Betrieb – Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft, Projektgruppe GiB, edition Sigma, Berlin, S. 272-346, ISBN 978-3-8360-8710-0

Zimbardo, P. G.; Gerrig, R. J.; Hoppe-Graff, S.; Engel, I., Hrsg. (1999); Psychologie, 7. Aufl., Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg/New York, ISBN 3-540-64633-7

Zuber, J.; Kieler Nachrichten, Hrsg. (2011); Blaumann oder Arztkittel (Journal), Sonnabend, 16. April 2011, Nummer 90, 15. Woche, S. 1

Zumbeck, C.; Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Gerstenkorn, P., Hrsg. (2009); Kommentierte Muster-Betriebsvereinbarung zum Einsatz von Leiharbeitnehmer/innen, Ausgabe#3, Berlin, Oktober 2009, W-2737-40-0909

Zweites Deutsches Fernsehen (ZDF), Hrsg. (2011); Maibritt Illner Talkshow, Donnerstag, 10.02.2011, 22:30 - 23:35 Uhr; Länge: 65 min, Talkshow, Deutschland, 2011 in http://maybritillner.zdf.de/ZDFde/inhalt/20/0,1872,8211028,00.html?dr=1 vom 27.02.2011 inkl. Link zur Mediathek