

**Dagmar Schnatmeyer**

**Frauen und Führung  
Berufliche Segregation und neue  
Konzepte zur Chancengleichheit**

**Deutsches Institut für Erwachsenenbildung  
Juni 2003**

---

Dagmar Schnatmeyer, Frauen und Führung. Online im Internet:  
URL: [http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2003/schnatmeyer03\\_01.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2003/schnatmeyer03_01.pdf)  
Dokument aus dem InternetService Texte online des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung  
<http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp>

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b> .....	3
<b>2. Berufliche Segregation</b> .....	5
2.1 Die gläserne Decke .....	5
2.2 Mögliche Ursachen der gläsernen Decke .....	6
<b>3. Neue Konzepte zur Chancengleichheit</b> .....	8
3.1 Managing Diversity.....	8
3.1.1 Ziele von Managing Diversity.....	9
3.1.2 Mittel zur Durchsetzung von Managing Diversity.....	10
3.1.3 Die Instrumente von Managing Diversity .....	10
3.1.4 Die Philosophie von Managing Diversity .....	11
3.1 Work-Life-Balance.....	12
3.2.1 Ziele von Work-Life-Balance .....	13
3.2.2 Mittel zur Durchsetzung von Work-Life-Balance.....	13
3.2.3 Die Instrumente von Work-Life-Balance .....	14
3.1.4 Die Philosophie von Work-Life-Balance.....	16
3.1 Gender Mainstreaming.....	17
3.3.1 Ziele von Gender Mainstreaming .....	18
3.3.2 Mittel zur Durchsetzung von Gender Mainstreaming .....	18
3.3.3 Die Instrumente von Gender Mainstreaming.....	19
3.1.4 Die Philosophie von Gender Mainstreaming .....	20
<b>4. Kritische Betrachtung der Konzepte</b> .....	21
<b>5. Fazit</b> .....	23
<b>Literatur</b> .....	25

## 1. Einleitung

Alison Woodward berichtet in ihrem Artikel: „Vertical Segregation: The Last Mountain Peak or the first frontier of the new century?“ (1998) über folgende Begebenheit:

*„Eine Bekannte fragte ein sympathisches Mitglied des ‚European Round Table of Industrials‘ ›Wie lange wird es dauern, bis 20% der Teilnehmer des ‚European Round Table of Industrials‘ weiblich sind?‹ Nach allgemeinem Gelächter versicherte er ihr, dass dies weder in seinem Leben noch in dem seines Sohnes passieren würde.“*

(Woodward 1998, 3; aus dem Englischen übersetzt)

Diese Aussage birgt viel Zündstoff hinsichtlich des Themas „Frauen und Führung“. Sie spiegelt die gängige Meinung, nach der Frauen nur sehr schwer in die Top-Positionen der Wirtschaft aufsteigen können. Dies wird sogar von „sympathischen“ Menschen belächelt und die Zeit, in der Frauen Positionen in der Wirtschaft bekleiden werden, die es ihnen erlauben, an diesem Tisch sitzen zu dürfen, ist noch in weiter Ferne.

Warum aber ist es für Frauen so schwierig, in Top-Positionen aufzusteigen, und mit welchen Maßnahmen wollen aktuelle Modelle Chancengleichheit in der Arbeitswelt durchsetzen? Die hier vorgestellten neuen Konzepte haben ihren Ursprung größtenteils in den USA und werden in unterschiedlichem Ausmaß auch in Europa angewendet. Ich beziehe mich hauptsächlich auf die Lage in Deutschland; einige der angeführten Studien wurden in der Schweiz durchgeführt.

Im ersten Teil geht es um den Begriff der beruflichen Segregation, der etwas genauer erläutert wird. Anschließend folgen Ausführungen zum Begriff der „gläsernen Decke“, die verhindert, dass Frauen ab einer bestimmten Position beruflich nicht mehr weiter aufsteigen können. Daraus resultiert die Frage, wie man einer „gläsernen Decke“ entgegenwirken kann.

Im zweiten Teil werden die drei wichtigsten neuen Modelle zur Realisierung von Chancengleichheit beschrieben: Managing Diversity, Work-Life-Balance und Gender Mainstreaming. Ich beschränke mich auf die drei großen Modelle, da die kleineren Programme, wie z. B. Mentoring oder Networking, teilweise selbst auch als Instrumente der von mir beschriebenen Modelle gelten.

Im dritten Teil werden die beschriebenen Konzepte miteinander verglichen und kritisch hinterfragt.

## 2. Berufliche Segregation

Die Arbeitswelt in den industrialisierten Staaten ist durchweg geschlechtsspezifisch gespalten, so auch in Deutschland. Die Geschlechterforschung benennt zwei Ausrichtungen der sogenannten beruflichen Segregation: die horizontale und die vertikale Segregation. Mit horizontaler Segregation ist gemeint, dass Frauen und Männer in unterschiedlichen Berufen arbeiten. Dabei sind Frauen in weniger Berufsfeldern wiederzufinden als Männer, und die *„Männerberufe [sind] (...) weniger segregiert, d. h., der Frauenanteil in Männerberufen ist geringer, als der Männeranteil in Frauenberufen“* (Heintz 1997, 16). Vertikale Segregation heißt, dass Frauen und Männer hierarchisch unterschiedliche Positionen bekleiden. Ist der Anteil des anderen Geschlechts in einem Beruf oder einer Hierarchieebene unter 30%, bezeichnet man dies als berufliche Segregation (vgl. Heintz 1997, 16).

Im Zusammenhang mit dem Thema „Führung“ ist die vertikale Segregation genauer zu betrachten. Obwohl sich die Bildungssituation für Frauen erheblich verbessert hat und der Anteil der Frauen im unteren und mittleren Management gestiegen ist, werden die oberen Managementpositionen immer noch von Männern dominiert. *„Im obersten Top-Management haben sich keine bemerkenswerten Veränderungen ergeben, hier schwankt der Anteil der Frauen nach wie vor um ca. 5% (in den USA), gut 6% (in Frankreich), nicht einmal 1% in Deutschland und Großbritannien, und fast 9% in Schweden“* (Neuberger 2002, 800).

### 2.1 Die gläserne Decke

Es stellt sich die Frage, warum es für Frauen so schwierig ist, die obere Führungsebene zu erreichen. Die Beschäftigung mit dem Thema der vertikalen Segregation führt zu dem mittlerweile sehr geläufigen Begriff der „gläsernen Decke“. Als gläserne Decke werden die unsichtbaren, künstlich geschaffenen Barrieren bezeichnet, die Menschen daran hindern, beruflich weiter aufzusteigen und ihr ganzes Potential in einer Organisation entfalten zu können. Die Höhe einer solchen Decke variiert in den unterschiedlichen Unternehmen (vgl. Woodward 1998, 2). Zu diesem Phänomen gibt es verschiedene Unter-

suchungen mit dem Ergebnis, dass vor allem für Frauen die gläserne Decke so gut wie undurchdringlich ist (vgl. Neuberger 2002, 799)

## **2.2 Mögliche Ursachen der gläsernen Decke**

Eine dieser Studien ist die von Osterloh/Littmann-Wernli (2000), die einige Unternehmen in der Schweiz untersucht haben. Die Annahme der beiden Autorinnen ist, dass Frauen der Zugang zu Führungspositionen verwehrt bleibt, weil die „statistische Diskriminierung“ keine Chancengleichheit zulässt. Statistische Diskriminierung bedeutet, dass einzelne Menschen einer Gruppe von Arbeitskräften dadurch diskriminiert werden, dass sie den herrschenden und allgemeinen Annahmen über ein bestimmtes Verhalten dieser Arbeitskräfte nicht entsprechen (vgl. Osterloh u. a. 2000, 126). Viele Arbeitgeber verlassen sich bei der Auswahl und Förderung ihrer Mitarbeiter auf die „zu erwartenden Leistungen“, die sich von solchen allgemeinen Annahmen ableiten lassen. Gängige Annahmen sind z. B. mehr Berufsunterbrechungen bei Frauen als bei Männern und eine geringere Produktivität der Frauen aufgrund der Doppelbelastung von Familie und Beruf. Die aus solchen Annahmen resultierenden Konsequenzen setzen einen Teufelskreis in Gang: Es werden weniger Frauen eingestellt, und Investitionen in Frauen – wie Beförderungen in die Top-Führungsebene – erscheinen als nicht sinnvoll, da von ihnen eine geringere Produktivität und eine höhere Fluktuationsrate zu erwarten ist. Verschiedene Untersuchungen haben allerdings gezeigt, dass Frauen wesentlich mehr leisten, also eine überdurchschnittliche Produktivität aufweisen müssen, um in höhere Positionen befördert zu werden als Männer auf der gleichen hierarchischen Ebene. Dies trifft auch für Frauen und Männer der Führungsebenen zu (vgl. Osterloh u. a. 2000, 129f). In der logischen Konsequenz müsste diese Erkenntnis bedeuten, dass jedes Unternehmen wertvolles Humankapital nutzt, indem es gerade Führungspositionen mit Frauen besetzt. Folglich dürfte eine gläserne Decke allein aus ökonomischen Gründen nicht vorhanden sein. Die Hypothese der beiden Autorinnen lautet, dass die Existenz der gläsernen Decke an die statistische Diskriminierung gekoppelt ist. In ihrer Untersuchung haben sie nachgewiesen, dass die Fluktuationsrate von Frauen in der Führungsebene nicht höher ist als die ihrer männlichen Kol-

legen. Dies bedeutet, eine gläserne Decke ist irrational und es gibt keinen Grund für Unternehmen, hochqualifizierte Frauen nicht zu fördern. Die Autorinnen ziehen aus ihrer Untersuchung die Schlussfolgerung, dass man permanent auf die fatalen Fehler einer statistischen Diskriminierung hinweisen und dies publik machen muss, um Änderungen anzustoßen (vgl. Osterloh u. a. 2000, 130).

Ähnliche Annahmen stellt auch Woodward auf. Das Problem der gläsernen Decke basiert auf Strukturen, aber auch auf Konstruktionen: Die gläserne Decke wird aus Überzeugungen und Annahmen konstruiert, die Struktur der Organisation sorgt mit ihrer Philosophie, den Unternehmensrichtlinien, der Firmenkultur und den Leitsätzen für den Erhalt derselben (vgl. Woodward 1998, 2 sowie Kap. 3.1.1 dieser Arbeit zu monokulturellen Organisationen). Die Rekrutierungsmaßnahmen des Personalmanagements sowie Unterschiede bei der Förderungen und Weiterbildung von Frauen als Führungskräfte tragen zum Bestehen der gläsernen Decke bei (vgl. Woodward 1998, 10).

### 3. Neue Konzepte zur Chancengleichheit

Die meisten VerfechterInnen der neuen Konzepte zur Chancengleichheit sind sich darin einig, dass die bisherige Frauenförderung an ihre Grenzen gestoßen ist. So werden herkömmliche Maßnahmen, wie z. B. die Quote, als unwirksam eingeschätzt, wenn es darum geht Frauen den Zugang zu Führungspositionen zu erleichtern oder gar zu ermöglichen (vgl. Krell 2000, 107). Es wird nach neuen Konzepten gesucht, die die berufliche Segregation verringern und schließlich beseitigen sollen. Im Folgenden wird eine Auswahl von neuen Modellen zur Chancengleichheit in der Arbeitswelt eingehender dargestellt werden.

#### 3.1 Managing Diversity

Managing Diversity ist ein US-amerikanisches Modell. Es ist eine Weiterentwicklung der amerikanischen Konzepte der 1970er Jahre, die auf die Förderung von Behinderten, ethnischen Minderheiten und Frauen abzielten. Allerdings hat ein Wechsel des Blickwinkels stattgefunden: Es geht nicht mehr um benachteiligte Gruppen oder Menschen mit Defiziten, sondern darum, dass individuelle Stärken genutzt werden sollen (vgl. Erler 2001, 159).

„Diversity“ bedeutet Vielfalt. In Unternehmen sollen die unterschiedlichsten Menschen miteinander arbeiten. Eine Vielfalt soll nicht mehr „nur“ bezogen sein auf Merkmale wie Geschlecht, Alter oder Ethnie, sondern um Faktoren wie religiöse Überzeugung, sexuelle Orientierung oder Lifestyle erweitert werden (vgl. Krell 2000, 108).

„Managing“ wird in diesem Konzept definiert als das Schaffen der richtigen Bedingungen, unter denen die MitarbeiterInnen in der Lage sind, etwas leisten zu können und dies auch wollen (vgl. Krell 2000, 108).

Die Herausforderung an das Personalmanagement besteht darin, die vielfältigen Bedürfnisse und Interessen zu erkennen und damit zu arbeiten, ohne jedoch die gängigen Stereotype – wie beispielsweise zur Kategorie Geschlecht – zu reproduzieren (vgl. Krell 2000, 108). Dann – so verspricht das Konzept – „*werden erhebliche Produktivitätspotentiale erschlossen*“ (Krell 2000,108).



### 3.1.1 Ziele von Managing Diversity

Das Ziel dieses Konzeptes ist es, die überwiegend monokulturellen Organisationen in multikulturelle umzuwandeln, in denen Chancengleichheit ein wichtiger Bestandteil ist (vgl. Krell 2000, 110).

Eine monokulturelle Firma beinhaltet zwar eine gewisse Vielfalt, d. h. Menschen unterschiedlichen Geschlechts, Alters oder nationaler Zugehörigkeit arbeiten zusammen, nach Rosener/Loden existiert allerdings immer eine „dominante Gruppe“ (Rosener/Loden 1991, zitiert nach Krell 2000, 109). Diese hält die meisten Führungspositionen und definiert zusätzlich ein sogenanntes „homogenes Ideal“ (Rosener/Loden zitiert nach Krell 2000, 109), das die Unternehmenskultur mit ihren Werten und Normen prägt. Dieses „homogene Ideal“ sind (weiße) Männer mittleren Alters (vgl. Krell 2000, 109).

Nach Rosener/Loden (Rosener/Loden 1991, zitiert nach Krell 2000, 109) zeichnen sich monokulturell geprägte Firmen durch starre Strukturen aus. „Anders sein“, also vom „homogenen Ideal“ abweichen, ist gleichbedeutend mit „Defizite haben“. Eine Vielfalt stellt eine Bedrohung der funktionierenden Organisationsstrukturen dar und *„Gleichbehandlung heißt, alle über einen Kamm zu scheren“* (Krell 2000, 109).

Multikulturell geprägte Organisationen hingegen definieren sich nach Taylor Cox (Cox 1991, zitiert nach Krell 2000, 109) durch Pluralismus: Alle unterschiedlichen „Mitarbeitergruppen“ sollen demnach strukturell vollständig integriert sein, das heißt sie sind in allen unterschiedlichen Positionen und Hierarchieebenen präsent. Es herrschen weder Vorurteile noch Diskriminierung (Krell 2000, 109).

Die Maßnahmen des Managing Diversity-Konzepts zielen auf Möglichkeiten zur Veränderung der Unternehmensphilosophie hin zu multikulturellen Organisationskulturen, in denen vertikale Segregation nicht mehr existiert (vgl. Krell 2000, 110).

### 3.1.2 Mittel zur Durchsetzung von Managing Diversity

Gertraude Krell (2000, 110ff) nennt zwei wichtige Mittel zur Durchsetzung von Managing Diversity. Sie stellt fest, dass die Kriterien und Verfahren der Personalauswahl und der Personalbeurteilung Diskriminierungspotential in sich bergen, also für Frauen eine mögliche Ursache des erschwerten Zugangs zu Führungspositionen darstellen und somit eine Ursache für die gläserne Decke sind. Daher zielt die erste von ihr empfohlene Maßnahme auf die Neugestaltung der Personalpolitik in Firmen, d. h. die Überprüfung des gesamten Apparats auf Diskriminierungs- bzw. Gleichstellungspotential.

Das zweite Mittel strebt die Kompetenz- und Motivationssteigerung männlicher Führungskräfte an, Managing Diversity anzuwenden und somit das Entstehen einer multikulturellen Organisationskultur zu fördern. Wie auch die Ausführungen zu anderen Konzepten zeigen werden (vgl. z. B. Gender Mainstreaming) ist dies ein sehr wichtiges Kriterium, denn: *„Deren [der Führungskräfte] Kompetenz und vor allem auch deren Motivation in Sachen Chancengleichheit entscheiden darüber, ob vom Top-Management initiierte Diversity-Programme vor Ort auch tatsächlich umgesetzt oder eher ignoriert oder gar verhindert werden“* (Krell 2000, 112).

### 3.1.3 Die Instrumente von Managing Diversity

Die Maßnahmen zur Durchsetzung von Managing Diversity bestehen zum Großteil aus Trainings. Auf der Führungsebene wird zunächst mit sogenannten Awareness-Trainings begonnen, in denen es darum geht, sichtbar und bewusst zu machen, an welchen Stellen Diskriminierungen und eigene Vorurteile vorhandenen sind. In Skill-building-Trainings sollen neue Fähigkeiten erworben werden, um eine vielfältige Belegschaft managen zu können (vgl. Krell 2000, 112).

Um Pluralismus in Unternehmen zu fördern, nennen Emmerich/Krell (1998) Diversity-Trainings, Sprachtrainings und Beratungsgruppen für das Top-Management. Um unterschiedliche Mitarbeitergruppen in informelle Netzwerke zu integrieren, sollen Mentorenprogramme angewendet werden. Daneben können Trainings zur Reduzierung von Vorurteilen und Diskriminierung

eingesetzt werden; Chancengleichheitsseminare dienen dem selben Zweck. Konfliktmanagementseminare sollen der heterogenen Belegschaft helfen, Konflikte zu vermeiden oder konstruktiv mit ihnen umzugehen (vgl. Krell 2000, Tabelle 110).

Instrumente der Personalbeurteilung werden ebenfalls geändert. So sollen die Beurteilungen nun diversity-orientiert sein: Zum Beispiel kann bei der Beurteilung von Führungskräften die Realisierung von Chancengleichheit ein wichtiges Bewertungskriterium darstellen (vgl. Krell 2000, 112).

### **3.1.4 Die Philosophie von Managing Diversity**

Die Gründe für Firmen, sich für Managing Diversity zu entscheiden sind größtenteils ökonomischer Art – ein entscheidender und überzeugender Faktor. Gelebte Vielfalt erzeugt wirtschaftliche Vorteile, also muss man die vorhandenen Potentiale nutzen und kann so eine Steigerung der Arbeitsmotivation, der Arbeitszufriedenheit und somit der Produktivität erreichen (vgl. Krell 2000, 113).

Verschiedene Argumente sprechen nach Krell (2000, 115f) dafür:

Diversity-orientierte Firmen haben im Bereich des Personalmarketing Vorteile, wenn es um das Anwerben von „High potential“-Mitarbeitern geht, denn Firmen mit multikultureller Organisationskultur sind wesentlich attraktiver.

Betrachtet man die Produktpolitik von Firmen unter Marketing-Aspekten, so ist davon auszugehen, dass diejenigen Unternehmen, deren Belegschaft heterogen zusammengesetzt ist, sich wesentlich besser auf die Vielfältigkeit der Kundenwünsche einstellen können.

In der Kommunikationspolitik können erfolgreiche Maßnahmen des Managing Diversity-Konzeptes zum Beispiel im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden. So ist mittlerweile das Total E-Quality-Prädikat zu einem Aushängeschild für gute Konzepte und Umsetzung von Chancengleichheit im Betrieb geworden.

Managing Diversity fördert die Flexibilität einer Firma. Die vielfältige Mitarbeiterschaft kann sich im Vergleich zu monokulturellen Organisationen wesentlich schneller an veränderte Umweltbedingungen anpassen.

Betrachtet man die zunehmende Internationalisierung von Firmen, ist gelebte Multikulturalität ein großer Vorteil für diejenigen, die bereits im Ausland ag-

ieren oder dies vorhaben.

Im Hinblick auf die Mitarbeiter als Humanressourcen gibt es ebenfalls überzeugende Argumente, Vielfältigkeit zu fördern (vgl. Krell 2000, 113f):

Monokulturelle Organisationen sind wesentlich teurer als multikulturelle. Als kostentreibende Beispiele nennt Krell die verlorenen Rechtsstreite, die die vom „homogenen Ideal“ abweichenden Mitarbeiter gegen ihre Firma führen. Auch die Auswirkungen der Arbeits(un)zufriedenheit auf Motivation und Leistung und dementsprechend wieder auf die Produktivität zählen dazu.

Schließlich ist nach Krell (2000, 114) bekannt, dass heterogene Gruppen Probleme zwar langsamer lösen, dafür aber sehr viel kreativere und tragfähigere Lösungen erarbeiten. Wenn aufgrund von Managing Diversity-Maßnahmen die vielfältigen Mitarbeitergruppen entsprechend trainiert werden, ergibt dies wiederum einen Zuwachs an Produktivität.

### **3.1 Work-Life-Balance**

Das Modell des Work-Life-Balance hat seinen Ursprung im US-amerikanischen Personalmanagement. Work-Life bezieht sich nicht mehr nur auf eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sondern wird weiter gefasst verstanden: Möglichkeiten schaffen, um Privatleben und Beruf besser vereinen zu können. Im Mittelpunkt steht nicht – wie bei ehemaligen Frauenfördermaßnahmen – nur die Gruppe der Frauen oder speziell der Mütter, sondern die Maßnahmen beziehen sich ebenfalls auf Männer, ältere MitarbeiterInnen oder junge Singles. Außerdem ist dies kein Konzept „... patriarchaler Fürsorglichkeit und einer damit verbundenen allumfassenden lebenslangen Ge- und Verbundenheit beider Seiten [der Firma und der MitarbeiterInnen]“ (Erler 2001, 157). Die Organisation investiert nur begrenzt in ihre MitarbeiterInnen, um die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf besser zu ermöglichen, mit dem Ziel so von einer höheren Motivation und einer damit verbundenen höheren Leistung aller MitarbeiterInnen zu profitieren (vgl. Erler 2001, 157f).

### 3.2.1 Ziele von Work-Life-Balance

Das Ziel dieses Konzeptes ist es, das Privatleben und die Eigeninteressen der jeweiligen MitarbeiterInnen stärker zu thematisieren und besser ins Berufsleben zu integrieren. Private Verantwortung soll nicht mehr karrierehemmend sein, im Gegenteil, es wird eine Verbindung von Karriere und erfülltem Privatleben angestrebt. Erler (2001, 158) schreibt: *„Diese neue Geschäftsgrundlage zwischen Firmen und Mitarbeitern bestimmt das Handeln zum Thema ‚Work-Life-Balance‘ seitens der Firmen. Sie ist gekoppelt mit und teilweise verursacht vom Wandel in den Geschlechterbeziehungen.“* Da sich die Geschlechterbeziehungen in der Gesellschaft bereits verändert haben, ist dies der Ausgangs- und Anknüpfungspunkt an ein Konzept zur Förderung von Chancengleichheit. Bezogen auf die vertikale Segregation bedeutet dies für den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen, dass sich der Blickwinkel in Organisationen ändern soll und nun auch die Förderung und Weiterbildung von Frauen Teil einer Unternehmensstrategie wird, für deren Umsetzung alle – Führung und MitarbeiterInnen – verantwortlich sind.

### 3.2.2 Mittel zur Durchsetzung von Work-Life-Balance

Im Rahmen von Work-Life-Konzepten ist – wie bei Managing Diversity – Konzepten (vgl. Kap. 3.1) - die Unterschiedlichkeit und Vielfältigkeit der Mitarbeiterschaft ein wichtiger Bestandteil (vgl. Erler 2001, 159f).

Des Weiteren wird der Begriff „Employability“ im Zusammenhang mit Work-Life-Konzepten verwendet. Employability bedeutet, dass Firmen sich – zumindest partiell – für die Biografie ihrer MitarbeiterInnen verantwortlich fühlen. Heutzutage drückt sich diese Verantwortung jedoch nicht in der Zusage sicherer Arbeitsplätze oder hoher Sozialleistungen aus, vielmehr geht es darum den Marktwert der Beschäftigten dadurch zu verbessern, dass man ihre Kompetenzen stärkt und sie weiter qualifiziert. Diese Qualifizierungsmaßnahmen orientieren sich allerdings an der zeitgemäßen Auffassung von Selbstmanagement und die Organisation verlangt im Gegenzug von ihren MitarbeiterInnen zeitliche und finanzielle Investitionen (vgl. Erler 2001, 160f).

Die Begriffe „Resilience“ und „Redesigning Work“ gehören ebenfalls zu Work-Life-Konzepten. Resilience heißt übersetzt Belastbarkeit, gemeint ist die der

MitarbeiterInnen. Zunächst sollen sie belastende Stresssituationen in ihren Arbeitszusammenhängen erkennen. Belastung und Stress sollen jedoch nicht komplett vermieden werden, Resilience beinhaltet viel eher die Auffassung, dass punktuelle Höchstbelastung und Stresssituationen zu einem gesunden Berufsalltag dazugehören. Der nächste Schritt besteht im Erwerb von Kompetenzen, um mit Belastungssituationen besser umgehen sowie eigenverantwortlich die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben steuern zu können. Denn permanente Überforderung aufgrund von Überlastung soll vermieden werden. An dieser Stelle greift das Konzept von „Redesigning Work“: Arbeitsprozesse, die ihre MitarbeiterInnen dauerhaft überfordern, werden überprüft und neu geordnet. Der Hintergrund ist ein wirtschaftlicher Faktor: MitarbeiterInnen, die ständig über die Grenzen ihrer Belastbarkeit hinaus gehen müssen, sind unmotiviert und unzufrieden, nutzen ihr volles Leistungspotential nicht und neigen eher dazu zu kündigen. Effektive Arbeitsabläufe, die nicht zu einer permanenten Überforderung des Personals führen, schaffen zufriedene MitarbeiterInnen, Firmenloyalität und ein besser ausgeschöpftes Leistungsvolumen (vgl. Erler 2001, 161f).

### **3.2.3 Die Instrumente von Work-Life-Balance**

Die Maßnahmen zur Realisierung von Work-Life-Balance verteilen sich auf drei Stufen. Die Umsetzung soll von einer Entlastungsstufe über den Kulturwandel einer Organisation bis hin zum individuellen Persönlichkeitswachstum erfolgen.

Stufe eins beinhaltet verschiedene Angebote zur Entlastung von MitarbeiterInnen. Konkrete Instrumente sind: Kinderbetreuung durch Tagesmütter, Au-pairs oder firmeneigene Kindergärten. Zur besseren Organisation des Privatlebens werden den „Vielarbeitern“ Concierge-Dienste angeboten. Diese übernehmen Einkäufe, Botengänge, das Bestellen von Theaterkarten oder Buchen von Reisen, Bügel- und Wäschedienste etc. Den MitarbeiterInnen stehen verschiedene Beratungsdienste zur Verfügung, die meist telefonisch oder sogar per Internet über externe Agenturen bearbeitet werden. Aufgrund der Distanz oder sogar Anonymität über den telefonischen Kontakt oder das Internet bieten sie auch Menschen mit größerer Schwellenangst die Gelegenheit, sich zu informieren und beraten zu lassen und sind daher als sehr nie-

dringschwellig einzustufen. Außerdem sind externe Agenturen kostengünstiger für eine Firma als die Finanzierung einer solchen Stelle im eigenen Haus. MitarbeiterInnen können sich in kritischen Lebenslagen wie Scheidung, bei Geldsorgen, Erziehungsproblemen etc. beraten lassen. In diesem Themenbereich ist zudem die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege von Angehörigen ein wichtiger Punkt. Teilzeitarbeit für MitarbeiterInnen in den unteren Hierarchieebenen gehört ebenfalls als Maßnahme in die Stufe eins von Work-Life-Konzepten (vgl. Erler 2001, 164ff).

Die Instrumente der Stufe zwei sind Strategien zum Kulturwandel von Organisationen. In diesen Bereich fällt auch, dass die gezielte Förderung und Weiterbildung von Frauen sich zu einer Unternehmensstrategie entwickelt. So können beispielsweise Teilzeitarbeit, Flexibilisierung und Heimarbeit attraktive Angebote für Führungskräfte sein. Betrachtet man allerdings die momentanen Möglichkeiten für Teilzeitarbeit in den Führungsebenen, ist festzustellen, dass z. B. Arbeitszeiteilung wenig angewandt wird. Baillod ( Baillod 2000, zitiert nach Kuark 2002, 71) hat in einer Studie von Schweizer Unternehmen festgestellt, dass Jobsharing - Teilzeitarbeit im Führungsbereich – zu den am wenigsten angewandten Arbeitszeitmodellen in der Führungsebene gehört. Konzepte zu einer partnerschaftlichen Aufteilung der Arbeitsaufgaben und der Verantwortung in Top-Positionen gibt es bereits. Die Umsetzung solcher wissenschaftlicher Konzepte findet allerdings nur selten statt, da konkrete Anleitungen für die Praxis nicht vorhanden sind (vgl. Kuark 2002, 71). An dieser Stelle sei nur verwiesen auf das Projekt „TopSharing“ im Führungsbereich, das Firmen bei der Einführung solch neuer Modelle unterstützt (vgl. hierzu auch: Kuark, 2002, 70-78).

Ein weiterer Teil der Strategie zum Kulturwandel sind Befragungen der MitarbeiterInnen und Bewertungen. Deren Ziel ist es, herauszufinden, inwieweit die Firma oder Organisation sich zum Thema Work-Life-Balance effektiv und ausreichend engagiert. Auch bei diesem Konzept hängt der Grad der Realisierung im Wesentlichen vom Einsatz der Führungskräfte ab. Führungskräfte sollen in speziellen Seminaren für das Thema Work-Life sensibilisiert werden. Es gibt sogar die Idee, Führungskräfte danach zu bezahlen, inwieweit sie die Maßnahmen von Work-Life-Konzepten erfolgreich anwenden. Als wenig kostspielige weiterführende Maßnahme der Stufe zwei nennt Erler z. B. das „Advanced Personal Planing“, bei dem MitarbeiterInnen die Möglichkeit ha-

ben, wichtige außerberufliche und familiäre Termine in einen Firmenkalender einzutragen. Das Ziel ist es, berufliche Termine – wie z. B. Meetings – an diesen Tagen zu vermeiden (vgl. Erler 2001, 167f).

Aufgrund der Maßnahmen der zweiten Stufe sollen die MitarbeiterInnen Privatleben und berufliches Leben besser vereinen können, so dass zusätzliche Kapazitäten frei werden. Erwünscht ist es, dass diese in der dritten Stufe im Rahmen des persönlichen Wachstums einem gemeinschaftlichen Nutzen zugute kommen. Angedacht ist z. B., dass MitarbeiterInnen aufgrund der Entlastung nun ehrenamtliche Tätigkeiten im sozialen Bereich übernehmen können und sich hierfür einsetzen. Das Ziel der Firma ist zum einen, dass die MitarbeiterInnen in ihrer Persönlichkeit wachsen und zum anderen ein Engagement in einem sozialen Rahmen übernehmen können, das wiederum der Firma nutzt (vgl. Erler 2001, 163). Dies kann z. B. im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit werbewirksam verwendet werden.

Hinsichtlich der Fragestellung „Frauen und Führung“ ist zu bemerken, dass die Maßnahmen zur Entlastung der MitarbeiterInnen auf Stufe eins zwar notwendige, jedoch keine ausreichenden Bedingungen für den verbesserten Aufstieg von Frauen sind. Die entscheidenden Veränderungen werden erst durch die Angebote der Stufe zwei erreicht, beispielsweise durch Modelle für Teilzeitarbeit in den oberen Management-Ebenen (vgl. Erler 2001, 167).

#### **3.1.4 Die Philosophie von Work-Life-Balance**

Auch für die Einführung von Work-Life-Konzepten spricht ein Kosten-Nutzen-Argument. Gemäß der „alten“ Firmenkultur wird Frauen, die Kinder bekommen haben, eine „Auszeit“ zugesprochen und verschiedene Rückkehroptionen angeboten (in Deutschland teilweise bis zum 18. Lebensjahr des Kindes). Dadurch werden viele Stellen blockiert und die Nachbesetzung gar nicht oder nicht effektiv gefördert. Eine Zeit lang hatten die Firmen so ein bequemes Mittel zur Stellenreduzierung. Allerdings stellt sich heute heraus, dass dies kein zeitgemäßes Umgehen mit Humanressourcen ist. Firmen können sich keine hohe Fluktuation von MitarbeiterInnen erlauben, die qualifiziert und in viele komplexe Arbeitszusammenhänge eingearbeitet sind. *„Die Gewinnung und Einarbeitung einer neuen Person kostet mit allen unsichtbaren Reibungsver-*



*lusten und Nebenkosten stets etwa ein volles Jahresgehalt, oft mehr“ (Erler 2001, 170). In den USA werden Konzepte wie die Berufsrückkehr von Müttern nach 2-3 Monaten mit begleitender Unterstützung bei der Kinderbetreuung bereits praktiziert. Für Deutschland, einem Land mit starren Ansichten zu Familienstrukturen, setzt dies allerdings einen entsprechenden Kulturwandel voraus (vgl. Erler 2001, 169f).*

Für die Anwendung der Work-Life-Strategien spricht vor allem, dass qualifiziertes Fachpersonal immer schwieriger zu bekommen ist. Der Nachwuchs in einigen Berufsbereichen ist knapp, und die Wirtschaft drängt immer schneller und mehr nach qualifizierten MitarbeiterInnen. Ein Argument dafür, das Arbeitspotential von Frauen im Rahmen einer Ressourcen nutzenden Personalpolitik gezielt zu fördern. Da Frauen in unserer Gesellschaft nach wie vor die Hauptverantwortung für Haushalt und Familie tragen, bieten die Strategien von Work-Life-Balance für sie eine gute Möglichkeit die Doppelbelastung von Familie und Beruf zu reduzieren.

*„Work-Life Management bedeutet letztlich erwachsene und verantwortliche Menschen so zusammenzuführen, dass sie ihre verschiedenen Funktionen im Betrieb und außerhalb erfolgreich ausfüllen können“ (Erler 2001, 176).*

### **3.1 Gender Mainstreaming**

Die Idee des Gender Mainstreaming entstand aus der internationalen Frauenbewegung heraus und tauchte 1985 auf der Weltfrauenkonferenz in Nairobi zum ersten Mal auf. In Deutschland ist Gender Mainstreaming seit 1999 als strukturierendes Leitprinzip von der Bundesregierung anerkannt (vgl. Weinbach 2001, 7).

Der Begriff „Gender“ umfasst alle sozialen und kulturell definierten Aspekte der Geschlechterrolle und kann als Ergebnis der gesellschaftlichen Sozialisation betrachtet werden (vgl. Stiegler 2000, 9).

Der Begriff „Mainstreaming“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass sich geschlechtsbewusstes Handeln zur selbstverständlichen Norm – also zum Mainstream – entwickeln soll (vgl. Kuppe 2000, 96).

Die Definition von Gender Mainstreaming lautet:

*„Gender Mainstreaming besteht in der Re-Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluation von Entscheidungsprozessen in allen Politikberei-*

*chen und Arbeitsbereichen einer Organisation. Das Ziel von Gender Mainstreaming ist es, in alle Entscheidungsprozesse die Perspektive des Geschlechterverhältnisses einzubeziehen und alle Entscheidungsprozesse für die Gleichstellung der Geschlechter nutzbar zu machen.“ (Stiegler 2000, 8).*

### **3.3.1 Ziele von Gender Mainstreaming**

Das oberste Ziel von Gender Mainstreaming ist die Herstellung von Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern. Dieses soll durch die Berücksichtigung der Geschlechterfrage in allen Bereichen des politischen und wirtschaftlichen Lebens erreicht werden. Gender Mainstreaming bedeutet, dass die Geschlechterpolitik zur Querschnittsaufgabe wird, bei deren Durchführung „alle“ verantwortlich beteiligt sind. Dieses Modell richtet sich explizit an Organisationen, die bisher die Verhältnisse der Geschlechter wenig berücksichtigt haben (vgl. Stiegler 2000, 7).

Bezieht man sich auf die oben angeführte Definition des Gender Mainstreaming-Prinzips resultieren daraus verschiedene Grundannahmen. Es wird davon ausgegangen, dass jede politische Entscheidung auch eine geschlechtsbezogene Dimension hat. Ebenso betrifft die geschlechtsspezifische Benachteiligung nicht mehr nur Frauen, sondern beide Geschlechter. Es gibt keine einheitlich strukturierte Geschlechterordnung, die überall und für alle gleichsam Gültigkeit besitzt. Gender Mainstreaming beinhaltet die Möglichkeit einer Veränderung in Politik- und Entscheidungsprozessen im Sinne einer höheren Chancengleichheit für Frauen und Männer (vgl. Stiegler 2000, 12).

### **3.3.2 Mittel zur Durchsetzung von Gender Mainstreaming**

Beim Gender Mainstreaming handelt es sich um eine sogenannte „Top-down“-Strategie, d. h. um eine von oben angeordnete Gleichstellungspolitik. Das Engagement muss immer von der Führung einer Organisation ausgehen. *„Ohne daß die Spitze die Veränderung von Entscheidungsprozessen in ihrer Organisation im Sinne des Gender Aspekts befürworten, unterstützen und vertreten, wird ein solcher Prozeß nicht funktionieren“ (Stiegler 2000, 12).* Die

erste Zuständigkeit für den Anstoß von Gender-Prozessen liegt also auf der Leitungsebene von Gremien und Unternehmen. Zum Gelingen der Bemühungen müssen allerdings alle Beteiligten gleichermaßen als „ExpertInnen“ beitragen und einbezogen werden, da die persönlichen Erfahrungen und Sichtweisen aller Beteiligten in den Prozess mit einfließen sollen (vgl. Stiegler 2000, 13).

Ein Gender Mainstreaming-Prozess muss nach Stiegler in verschiedenen aufeinanderfolgenden Phasen ablaufen, um erfolgreich zu sein: Der ersten Schritt besteht in einer Bestandsaufnahme des Ist-Zustandes, im zweiten Schritt werden Zielsetzungen formuliert. In Schritt drei sollen Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden, und im vierten und letzten Schritt sollte eine genaue Evaluation der Ergebnisse erfolgen.

### **3.3.3 Die Instrumente von Gender Mainstreaming**

Das Instrumentarium von Gender Mainstreaming-Konzepten ist sehr breit gefächert. Analytische Methoden beinhalten das Aufstellen und Interpretieren von bereits vorhandenen geschlechtsspezifischen Statistiken, Befragungen, Prognosen, Studien etc. Ein neu entwickeltes Instrument zur Analyse von Organisationsstrukturen ist die 3R-Methode (3R bedeutet: Repräsentation, Ressourcen und Realien). Anhand dieser Methode lassen sich Informationen über gleichstellungspolitische Defizite gewinnen, die den gezielten Einsatz von Gender Mainstreaming in Organisationen ermöglichen sollen. Gleichstellungsverträglichkeitsprüfungen beschreiben geschlechtsbezogene Entscheidungsprozesse.

Weitere Instrumente sind Sensibilisierungs-, Qualifizierungs- und Unterstützungsmaßnahmen. Speziell für Führungskräfte gibt es eine Reihe von Sensibilisierungs- und Trainingsmaßnahmen. In diesen Bereich fallen weiterhin spezielle Gendertrainings, Seminare zu Geschlechterfragen, der Einsatz von sogenannten „flying experts“, das sind externe Genderexperten, die bei Bedarf von Firmen angefordert werden können, oder Gender Mainstreaming-Beauftragten, deren Aufgabe Koordinierung und Kontrolle ist. Bildungsarbeit zur Herstellung von Genderkompetenz sowie eine große Öffentlichkeitsarbeit gehören ebenfalls zu einer guten Umsetzung von Gender Mainstreaming (vgl. Weinbach 2001, 8f).

### 3.1.4 Die Philosophie von Gender Mainstreaming

*„Nimmt man das Gender Mainstreaming Prinzip ernst, so bedeutet es in der Tat eine Innovation von Entscheidungsprozessen in Organisationen und wird damit zu einer radikalen (an die Wurzel gehenden) Veränderung“ (Stiegler 2000, 8).*

Wenn die Verhältnisse der Geschlechter in allen Bereichen von Organisationen als Querschnittsaufgabe mitgedacht werden, kann diese Thematik aus ihrer Abseitsposition heraus kommen. Es werden neue AkteurInnen mit eingebunden, da Gender Mainstreaming vor allem auf Organisationen und politische Bereiche Einfluss nehmen will, die bisher kaum oder keinen Zugang zur Geschlechterfrage hatten. Informationskampagnen und Gendertrainings z. B. machen in einem weiter gefassten Rahmen, in anderen Bereichen als bisher auf die Geschlechterfrage aufmerksam und sind daher wichtige Sensibilisierungsmaßnahmen. Diese sind die Basis für eine Veränderung der Sichtweise der Geschlechterverhältnisse.

Eine stärkere Berücksichtigung der Geschlechterperspektive bedeutet ebenso eine stärkere Berücksichtigung der je unterschiedlichen Bedürfnisse sowohl von Frauen als auch von Männern. Hierin besteht die Chance, dass die Frage nach der Gestaltung der Geschlechterverhältnisse als Qualitätsmerkmal von politischen Entscheidungen gesehen werden kann.

Die Analyse geschlechtsspezifischer Auswirkungen von z. B. politischen Entscheidungen kann mehr Transparenz in die Entscheidungsprozesse bringen. Dadurch könnte es gelingen, die Thematik der Geschlechterfrage einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen (vgl. Lütkes 2001, 9).

Auf wirtschaftlicher Seite wird auch beim Gender Mainstreaming mit Kosten-, Kreativitäts- und Effizienzvorteilen argumentiert, die eine aktive Gleichstellungspolitik in den Betrieben mit sich bringen sollen. Es gibt AutorInnen (z. B. Schunter-Kleemann 2001, 20), die die eigentlichen Wurzeln des Gender Mainstreaming im Managing Diversity-Konzept sehen.

#### 4. Kritische Betrachtung der Konzepte

Die neuen Modelle zur Chancengleichheit weisen einige Gemeinsamkeiten auf, die sie von bisherigen Frauenfördermaßnahmen abgrenzen. In der bisherigen Frauen- und Gleichstellungspolitik basierte die Argumentation darauf, dass bestehende Ungleichheit soziales Unrecht ist und somit ein Verstoß gegen die Verfassung (Art. 3 Abs. 2 GG). Die Hauptargumentation der neuen Konzepte beruht hingegen auf dem wirtschaftlichen Nutzen. Die überzeugenden Stichworte sind Qualität und Wettbewerbsvorteile (Kosten, Kreativität und Effizienz). Die Humanressource „Frau“ wird somit zum Wirtschaftsfaktor und der Fokus liegt nicht mehr auf strukturellen Benachteiligungen. Die vorgestellten Modelle zielen auf eine Änderung des Blickwinkels ab, indem sie neue Begrifflichkeiten konstruieren. Worten wie „Gleichstellungspolitik“ oder „Antidiskriminierungspolitik“ werden nun Schlagworte wie „Chancengleichheit“ oder „Querschnittspolitik“ entgegengesetzt. Nohr bezeichnet dies als Paradigmenwechsel. Frauen- und Geschlechterpolitik erfährt eine Art Wandel, indem sie in ein neoliberales Gesellschaftskonzept sowie in innovative Wirtschafts- und Verwaltungsreformen ein- und angepasst werden soll (vgl. Nohr 2001, 17).

*„Und nicht zuletzt bleibt der 'Faktor Macht' eine unberechenbare Variable“* (Lütkes 2001, 8). Die Zuständigkeiten zur Umsetzung neuer Modelle sind sehr allgemein gefasst und werden „an alle“ in allen Politik- und Organisationsbereichen weitergegeben. Ein großes Problem dieser Ansätze ist die Tatsache, dass die Umsetzung nur als „Top-down“-Strategie funktioniert. Geschlechterpolitik hat immer mit Interessen und Machtstrukturen zu tun. Um allerdings Interessen zu vertreten und Machtstrukturen zu verändern, bedarf es einer Anwaltschaft. Diejenigen, die nun Veränderungen bewirken sollen, sind Teil des Systems, das es – zu Gunsten von Frauen – zu ändern gilt. Das heißt ohne die bisherigen „Machthaber“, die – bezieht man sich auf das „homogene Ideal“ (vgl. Kap. 3.1.1) – männlich sind, können keinerlei Veränderungen stattfinden. Es ist nachzuvollziehen, dass es an dieser Stelle Sinn, macht Begrifflichkeiten zu ändern, um überhaupt eine Chance zu haben, neue verantwortliche Akteure in der Gleichstellungspolitik zu gewinnen. Scheer schreibt zum Begriff des Gender Mainstreaming: *„Vielleicht reduziert die Abstraktheit des Begriffes die Widerstände, sich überhaupt mit dem*

*Thema zu befassen und löst die Vorurteilshaltung auf, dass die Beschäftigung mit Gleichstellungspolitik mit einer Art 'Sonderpädagogik' korreliert“ (Scheer 2001, 14).*

Die VerfechterInnen der neuen Modelle weisen zwar häufig darauf hin, dass die gängigen Stereotype nicht reproduziert werden sollen, die Konzepte bauen aber teilweise darauf auf oder arbeiten damit. Wirtschaftliche Vorteile zum Beispiel werden über die Vielfältigkeit der Belegschaft versprochen. Diese Vielfältigkeit entsteht dadurch, dass Kategorien wie Ethnie, Religionszugehörigkeit etc. gebildet werden. Um zu kategorisieren, benötigt man Zuschreibungen. Eine der größten Kategorien, mit der wir (in den industrialisierten Staaten) aufwachsen und die uns tagtäglich beeinflusst, ist die Kategorie Geschlecht und die Aufteilung in die Zweigeschlechtlichkeit, in männlich und weiblich. Phrasen wie soziale Kompetenz, weiblicher Führungsstil, männlicher Führungsstil erzeugen bei uns sofort entsprechende Bilder. Allein das macht deutlich, dass eine Änderung von Sichtweisen und Zuschreibungen eine sehr große Aufgabe sein wird.

Die konkrete Umsetzung der neuen Konzepte steht erst am Beginn. Viel gesprochen wird von der Wichtigkeit der Sensibilisierung für das Thema Chancengleichheit, was als eine der Grundvoraussetzungen für weitere Veränderungen gesehen wird. Trainings- und Sensibilisierungsmaßnahmen werden für (die meist männlichen) Führungskräfte bereits angeboten. Betrachtet man allerdings das Thema „Frauen und Führungspositionen“, sieht man, dass in der Praxis bisher eher wenige Maßnahmen eingesetzt und realisiert werden, um tatsächlich den Frauen den Zugang zu Top-Positionen zu erleichtern.

## 5. Fazit

Lufthansa bietet ein spezielles Mentorenprogramm für Frauen an, der Axel-Springer Verlag hat bereits mehrfach den Total E-Quality Award bekommen und die Unternehmensberatung McKinsey fördert in einer frauenspezifischen Recruiting-Maßnahme „High-potential“-Managerinnen. Es drängt sich mir die Frage auf, ob die wenigen Firmen, die Maßnahmen zur Chancengleichheit gerade im Bereich „Frauen und Führung“ anbieten, als „Best practice“-Beispiele übrig bleiben.

Was bisher in Deutschland hauptsächlich zu beobachten ist, sind Gender-Trainings und Sensibilisierungsmaßnahmen, die entweder firmenintern oder aber von externen Unternehmensberatungen durchgeführt werden. Es kann der Eindruck entstehen, dass diese Maßnahmen sehr effektiv sind, um damit öffentlich im Sinne einer innovativen Firmenpolitik zu werben. Gleichzeitig sind sie aber so „ungefährlich“, dass sie die bisherigen (Macht)Strukturen nicht beeinträchtigen.

Ein großer Nachteil der neuen beruflichen Modelle zur Chancengleichheit ist sicherlich die fehlende rechtliche Grundlage. Die Quote zum Beispiel als Maßnahme der Frauenförderung ist ein rechtlich verankertes Prinzip. Dadurch ist sie einklagbar und bei Nichteinhaltung an Sanktionen gekoppelt. Gender Mainstreaming ist zwar ein Leitprinzip in Deutschland, die Nichteinhaltung hat allerdings keine rechtlichen Konsequenzen. Ebenso verhält es sich mit den anderen Konzepten. Es ist sehr heikel, wenn Maßnahmen zur Förderung von Chancengleichheit von der Willkür der Entscheider abhängen. Und diejenigen, die „willkürlich“ handeln, indem sie über „go“ oder „no go“ von Maßnahmen entscheiden, größtenteils die „männlichen Machthaber“ sind.

Trotzdem beinhaltet die Schaffung neuer Begrifflichkeiten ein großes Potential für Veränderungen. Frauen haben die Möglichkeit, aus der ihnen oft zugeschriebenen benachteiligten Opfer-Position herauszukommen. Stiegler beschreibt dazu eine Reihe von veränderten Begriffszuschreibungen, so zum Beispiel: *„Nicht mehr: Frauen haben spezifische Probleme. Sondern: Gesellschaftlich hergestellte Bedingungen versetzen Frauen in problematische Situationen und Positionen, für diese Bedingungen sind die Frauen nicht alleine verantwortlich“* (Stiegler 2000, 11). Begriffe müssen allerdings mit politischen Inhalten und Zielsetzungen gefüllt werden, um eine Richtung zu bekommen. Diese Richtung wird darüber entscheiden, ob die neuen Modelle

effektiv und sinnvoll im Rahmen einer Gleichstellungspolitik angewendet werden. Die bisherige Bilanz lässt vermuten, dass der „sympathische Bekannte“ Recht behält und es noch eine lange Zeit dauern wird, bis zumindest 20% des „European Round Table of Industrials“ weiblich sind.



## Literatur

**Erler, G.** (2001): Work-Life-balance: Die unsichtbare Revolution. In: Assig, D. (Hrsg.): Frauen in Führungspositionen. Die besten Erfolgsrezepte aus der Praxis. München, S. 157-178

**Heintz, B. u. a.** (1997): Ungleich unter Gleichen. Studie zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes. Frankfurt, New York

**Krell, G.** (2000): Managing Diversity. Optionen für (mehr) Frauen in Führungspositionen. In: Peters, S./Bensel, N. (Hrsg.): Frauen und Männer im Management. Wiesbaden, S. 105-123

**Kuark, J.** (2002): TopSharing: Jobsharing in Führungspositionen. In: Wirtschaftspsychologie. Themenschwerpunkt: Management und Geschlecht. 1 (4). S. 70-78\_

**Kuppe, G./Körner, K.** (2000): Gender Mainstreaming – Ein Beitrag zum Change Management in Politik und Verwaltung. In: Peters, S./Bensel, N. (Hrsg.): Frauen und Männer im Management. Wiesbaden, S. 23-40

**Lütkes, A.** (2001): Alter Hut mit neuen Federn, oder neue Zukunftsperspektive der Frauenpolitik? In: Gender – Mainstreaming – Dokumentation der Fachtagung am 12.10.2000, Ministerium für Justiz, Frauen, Jugend und Familie des Landes Schleswig-Holstein (Hrsg.). Kiel, S. 5-9

**Neuberger, O.** (2002): Führen und Führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. Stuttgart

**Nohr, B.** (2001): Total E-quality, diversity und Gedöhns – Vom stillen Abgesang auf die Quote und dem glanzvollen Aufstieg der Humanressource Frau. In: Forum Wissenschaft, H. 2, S. 15-19

**Osterloh, M./Littmann-Wernli, S.** (2000): Die „gläserne Decke“: Realität und Widersprüche. In: Peters, S./Bensel, N. (Hrsg.): Frauen und Männer im Mana-

gement. Wiesbaden, S. 123-140

**Scheer, R.** (2001): Gender – Mainstreaming: Ein politischer Coup oder das wahre Konzept zur Chancengleichheit? In: Gender – Mainstreaming – Dokumentation der Fachtagung am 12.10.2000, Ministerium für Justiz, Frauen, Jugend und Familie des Landes Schleswig-Holstein (Hrsg.). Kiel, S. 10-17

**Schunter-Kleemann, S.** (2001): Doppelbödiges Konzept – Ursprung, Wirkungen und arbeitsmarktpolitische Folgen von „Gender Mainstreaming“. In: Forum Wissenschaft, H. 2, S. 20-24

**Stiegler, B.** (2000): Wie Gender in den Mainstream kommt. Konzepte, Argumente und Praxisbeispiele zur EU-Strategie des Gender Mainstreaming. Bonn (Expertisen zur Frauenforschung)

**Weinbach, H.** (2001): Über die Kunst, Begriffe zu fluten – Die Karriere des Konzepts „Gender Mainstreaming“. In: Forum Wissenschaft. H. 2, S. 6-10

**Woodward, Alison, E.** (1998): Vertical Segregation: The Last Mountain Peak or the first frontier of the new century?

Homepage Förderung von Chancengleichheit. Bericht der Expertengruppe des Forum Bildung. <http://www.hu-berlin.de/aktuell/bericht.html> (Stand Mai 2003)