

Jutta de Jong rezensiert

Sagebiel, Felizitas (Hrsg.), (2013): Organisationskultur und Macht. Veränderungspotenziale und Gender

Reihe: Gender interdisziplinär (Band 1), 276 Seiten, 29,90 €, ISBN 978-3-643-11796-0, LIT Verlag, Berlin

In Organisationen ist „Macht“ die zentrale Folie, vor der sich das Handeln ihrer Akteure und Akteurinnen spiegelt und in ihren Ausgestaltungen die Kultur des Systems prägt. Der vorliegende, von Felizitas Sagebiel herausgegebene Band „Organisationskultur und Macht“ präsentiert 14 Beiträge zum Thema. Sie dokumentieren die Ergebnisse des Kooperationsprojektes „Spitzenfrauen – Veränderungspotenziale von Führungsfrauen in Umwelt und Technik“, das mit Förderung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie des Europäischen Sozialfonds von 2009 bis 2012 an der Bergischen Universität Wuppertal unter der wissenschaftlichen Leitung der Herausgeberin und dem Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH unter der wissenschaftlichen Leitung von Uta von Winterfeld durchgeführt worden ist.

Es geht hier nicht um Karriereverläufe der noch immer deutlich in der Minderheit befindlichen Führungsfrauen in Unternehmen, Universitäten und Behörden. Auch die Frage, auf welchen Wegen und mit welchen Mitteln die wenigen durch die „gläserne Decke“ stoßen konnten, steht nicht im Mittelpunkt der Untersuchungen. Es geht vielmehr um die Annäherung an die Frage, ob und, wenn ja, wie Frauen – so sie in Führungspositionen gelangt sind – ihre Machtbefugnisse nutzen, um die Organisationskultur zugunsten einer nachhaltigen Entwicklung zu beeinflussen. Zur Ergebnisgenerierung wurden zahlreiche qualitative Leitfadeninterviews mit weiblichen und männlichen Führungskräften aus Personalentwicklungs- und Diversityabteilungen sowie Gleichstellungsstellen durchgeführt. Zudem wurden Gruppendiskussionen, nach Geschlechtern getrennt, audio- und videoteknisch aufgezeichnet und zur Auswertung herangezogen.

Insgesamt gliedert sich der Band in vier Schwerpunktthemen, in die *Felizitas Sagebiel* in ihrer Einleitung grundlegend einführt. Alle Beiträge befassen sich jeweils mit den Strukturen und Gestaltungsmöglichkeiten für Führungsfrauen in den Bereichen Umwelt und Technik und werden jeweils zum Abschluss des Themenschwerpunktes von *Ida H. J. Sabelis* (Schwerpunkte 1, 2 und 4) bzw. *Christine Katz* (3) kurz kommentiert.

Im *ersten Themenschwerpunkt* geht es um „Organisationskultur und Gleichstellung als Gestaltungspotenziale von Führungsfrauen“. Dabei interessiert die Autorinnen vor allem, welche Umstände die Arbeit von Führungsfrauen für die Nutzung von Veränderungspotenzialen fördern oder blockieren. Und inwieweit berücksichtigen Ingenieurinnen und Naturwissenschaftlerinnen überhaupt Gender Mainstreaming bei ihren Organisationsentscheidungen? *Bärbel Könekamp* untersucht „Erfolg, Anerkennung und Geschlecht in den Natur- und Ingenieurwissenschaften“ (S. 23–48). Sie konstatiert, dass sich hier durch die lange Ausgrenzung von Frauen ein Karrieremodell entwickelt hat, das eine Lebensführung einschließt, die neben der professionellen Fachlichkeit letztlich nur ein männlich orientiertes privates Lebensmodell zulässt, und damit subtil wirkende Geschlechtergrenzen hochhält. Um „Organisationskultur und Macht – Veränderungspotenziale durch Führungsfrauen in der Technik“ (S. 49–83) geht es im Beitrag von *Felizitas Sagebiel*. Sie weist darauf hin, wie karrieregefährdend der offene Einsatz von Genderstrategien für Frauen in Männerdomänen immer noch ist. Nur Einzelne lassen sich in ihren Entscheidungen vom Gedanken der Geschlechtergerechtigkeit leiten. Dennoch sind Veränderungen der Organisationskultur durch Führungsfrauen erkennbar. Eine Reihe von guten Beispielen im Rahmen des Nationalen Paktes für Frauen in MINT-Berufen präsentiert *Eva Viehoff* in ihrem Beitrag „Umwelt und Technik – Frauen in MINT-Karrieren, Potentiale und Best Practice Beispiele von ‚Komm, mach MINT!‘“ (S. 85–94). Sie macht deutlich, dass dank des hohen Engagements der Partnerinnen und Partner aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Medien das Potenzial für Frauen im Management weiter steigt und erste Erfolge Veränderungsprozesse eingeleitet haben, an denen Führungsfrauen beteiligt sind. Unter dem Titel „... und dann hat man ein schönes Baby! – Innovationskultur in Erfinderteams“ eröffnen *Wiebke Kronsbein*, *Sabrina Weber* und *Ulrike Busolt* Einblicke in die weiterhin als Männerdomäne strukturierten Forschungs- und Entwicklungsabteilungen der produzierenden Industrie. Reine Forscherinnen-

teams haben angesichts von nur zwölf Prozent Forscherinnen in den produzierenden Branchen kaum Bedeutung hinsichtlich des Outputs von Patenten. Zur Klärung der Differenz von Forscherinnen- und Erfinderinnenanteilen besteht aber noch weiterer Forschungsbedarf.

Das *zweite Schwerpunktthema* konzentriert sich auf „Netzwerke als Gestaltungspotenziale weiblicher Führungskräfte“. Hier wird in drei Beiträgen Fragen nach den Zugangsmöglichkeiten für Führungsfrauen zu formellen und informellen Netzwerken, nach der möglichen Integration in Männernetzwerke sowie nach den Potenzialen und Grenzen geschlechtersegregierter Netzwerke nachgegangen. So untersucht *Christine T. Schrettenbrunner* „Netzwerke als Gestaltungspotenziale weiblicher Führungskräfte in Technik und Umwelt“ (S. 115–134). Sie kommt zu dem Ergebnis, dass Führungsfrauen in technischen Organisationen durchaus intern und extern Networking für ihre Führungsarbeit nutzen. Ihr Zugang zu machtvollen Netzwerken ist aber weiter eingeschränkt. Dafür gestalten sie eigene Netzwerke, in denen es ihnen sowohl um den Nutzen für die eigene Arbeit als auch um Solidarisierung mit anderen weiblichen Führungskräften in Männerdomänen geht. Das Verständnis für Netzwerke zeigt aber auch weitere geschlechtsspezifische Unterschiede, wie *Selly Wane* in ihrem Beitrag „Netzwerke: Perzeption, Funktion, Stellenwert und Mechanismen. Eine genderspezifische Wahrnehmung“ (S. 135–143) aufzuzeigen weiß. So nehmen Männer ihr Wirken in und für Netzwerke noch wichtiger als Frauen dies tun. Den Führungsfrauen geht es nach Wanes Erkenntnis vor allem um den Informationsaustausch, während die männlichen Kollegen darüber hinaus Themen zu setzen und zu beeinflussen suchen – mit ein Grund, warum Frauen bisher nur schwer in mächtigen Netzwerken wirken können. Auf der Basis einer Literaturanalyse zur Bedeutung von Vertrauen und Geschlecht beruht der Beitrag „Zur Bedeutung von Vertrauen für eine geschlechterintegrierende Netzwerkarbeit“ (S. 145–160) von *Ann-Kathrin Vaske* und *Martin K. W. Schweer*. Sie erkennen als mögliche Ursache der ungleichen Wirkung von Netzwerkarbeit für den Karriereerfolg, dass die Geschlechtszugehörigkeit subtil als Erkennungsmerkmal für Vertrauenswürdigkeit gewertet wird und Frauen in Umwelt und Technik weniger Vorschuss erhalten als ihre (männlichen) Kollegen.

Das *dritte Schwerpunktthema* fokussiert die Frage nach der „Macht für Nachhaltigkeit von Führungsfrauen in Umwelt und Technik“. Hier geht es um das Machtverständnis von Frauen in Spitzenfunktionen und wie sich dieses in ihrem

Führungsverhalten zeigt. Außerdem interessiert, ob und wie sie mögliche Gestaltungsräume nutzen und wo die internen und externen Begrenzungen liegen. Inwieweit es einen Zusammenhang gibt zwischen dem Frauenanteil in Führungspositionen im Bereich Klimaschutz und dem Erfolg bzw. Misserfolg der Klimaverhandlungen untersucht der einleitende Beitrag von *Ulrike Röhr* „Frauenmacht und Geschlechtergerechtigkeit im Klimaregime“ (S. 161–175). Zwar ist der Frauenanteil in den Verhandlungsdelegationen zum Klimaschutz in den letzten Jahren gestiegen und auch die Genderperspektive ist deutlicher wahrnehmbar, dennoch dominieren weiter androzentrische Sichtweisen. Die Autorin vermutet den Grund vor allem in der Tatsache, dass die Entscheiderinnen, die es an die Spitze schaffen, kaum gendersensibel denken und agieren. *Uta von Winterfeld* analysiert über die Begriffe Macht, Nachhaltigkeit und Veränderung, ob Frauen in Spitzenpositionen ihre Macht für die Veränderung hin zu neuen nachhaltigen Akzenten nutzen. Sie kommt in ihrem Beitrag „Macht für Nachhaltigkeit“ (S. 177–201) zu dem Ergebnis, dass der Veränderungsdruck und die Innovationsgeschwindigkeit in den Unternehmen für nachhaltige Veränderungsprozesse letztlich zu hoch ist. Es wird eher reagiert als agiert. Dennoch hätten Spitzenfrauen die Möglichkeit, rückwirkend die Veränderungsprozesse anders zu interpretieren und so den Diskurs zu bereichern. Der letzte Beitrag zum Themenfeld Nachhaltigkeit „Führen Nachhaltigkeitskompetenzen an die Spitze?“ filtert „Geschlechterrelevante Faktoren des Gelingens und Scheiterns“ (S. 203–220) heraus. *Christine Katz* und *Anja Thiem* weisen wenig überraschend darauf hin, dass ebenso wie in den anderen technisch-naturwissenschaftlichen Bereichen der geringe Anteil von Führungsfrauen auch in den Institutionen fortgeschrieben wird, die sich mit nachhaltiger Entwicklung befassen. Um eine größere Durchschlagskraft für Nachhaltigkeit und die Aufschlüsselung der „Gendercodierung“ zu entwickeln, halten die Autorinnen es schließlich für hilfreich, analog zum Nachhaltigkeitsprofil ein Genderkompetenzprofil zu entwickeln. Beide Kompetenzprofile sind bisher nicht umfassend beschrieben und auch kaum zusammengedacht.

Im *vierten thematischen Schwerpunkt* dieses Bandes stehen die „Erfolgsstrategien von Führungsfrauen“ in den technischen Bereichen im Mittelpunkt. Fragen nach den Führungsmethoden, dem Leistungsverständnis und dem Konfliktmanagement von Führungsfragen sind für die Autorinnen der drei Beiträge zu diesem Themenfeld leitend. *Ulla Hendrix* eröffnet die

Diskussion mit ihrem Beitrag „Leistungsverständnis von Führungskräften in Technikbereichen – Veränderung von Leistungskulturen durch Führungsfrauen?“ (S. 223–244). Als Kriterien für Leistungsorientierung und -gestaltung legt sie folgerichtig „Arbeitszeitgestaltung“ und „Ergebnisorientierung“ zugrunde. Sie untersucht deren Ausprägungen unter dem Aspekt der Geschlechterzugehörigkeit für die Führungskultur in heterogenen Systemen wie Forschungsinstitutionen, Stadtverwaltung und Produktionsbetrieb. Der hohen intrinsischen Motivation an Universitäten und Forschungsinstitutionen bei gleichzeitiger geringer Bedeutung der aufgewendeten Arbeitszeit stellt sie die Arbeitszeitmessungen nebst Überstundenausgleich in Verwaltung und Betrieb gegenüber. Sie entdeckt in den technischen Männerdomänen unter den Modernisierenden vor allem Modernisiererinnen. Es sind diese, die sich für einen Wandel der Präsenzkultur einsetzen und Home-Office-Modelle einführen bzw. durchsetzen. Auf der Basis von biografischen Interviews widmet sich anschließend *Andrea Wolfram* den Erfolgsstrategien einer doppelten Minderheit: „Wissenschaftsmigrantinnen aus postsozialistischen Ländern in Deutschland und ihre Gestaltungspotenziale an Technischen Hochschulen“ (S. 245–260), die nach ihrer Promotion ihre Heimatländer verlassen hat. Unter der Maßgabe, dass alle Befragten mit hohem Einsatz sehr gute Deutschkenntnisse erworben hatten, stellte sich die Herkunft der Wissenschaftlerinnen nicht unbedingt als Karrierehindernis heraus. Sie empfanden allerdings im Gegensatz zur problemlosen Kinderbetreuung in den Heimatländern die schlechtere und organisatorisch aufwendige Betreuungssituation in Deutschland als diskrimi-

nierend. Da sie durch alternative Versorgungsstrategien, viel Ehrgeiz und höchsten Einsatz ihre Karrieren im leistungsorientierten Wissenschaftssystem zu verfolgen verstehen, wird diese Fähigkeit im System belohnt. Sie erreichen trotz struktureller Barrieren Professuren an den Hochschulen, die ihnen größere Gestaltungsmöglichkeiten erlauben. Eine vielversprechende Variante für deutsche Firmen, im Zuge des wachsenden Fachkräftemangels im „war for talents“ erfolgreich zu sein, sehen *Desirée H. Ladwig* und *Michel E. Dosch* in der Eröffnung von neu konzipierten und eingeführten Fachlaufbahnen. Individualisiert abgestimmt auf persönliche Stärken, Interessen und Lebenssituationen könnten sie als „Innovative Laufbahnkonzepte für Spitzenfrauen“ (S. 261–270) für hoch qualifizierte Frauen nicht mehr „Abstellgleis“ sein, sondern die Möglichkeit eröffnen, Spitzenpositionen in Unternehmen zu erreichen. In der Gesamtschau liefert der vorliegende Band jenseits von Karrierebiografien erste differenzierte Einblicke in Möglichkeiten und Handlungsmotivationen von Führungsfrauen in Technik und Umwelt, ihre gewonnene Macht für Veränderungsprozesse für Nachhaltigkeit und Gendergerechtigkeit zu nutzen. Es verwundert allerdings nicht, dass sich die Frauen angesichts der noch geringen Zahl von „Spitzenfrauen“ nur ansatzweise für einen Wandel der männerdominierten Handlungsstrukturen in den Unternehmen und Organisationen einsetzen. Dazu war der Weg an die Spitze für die meisten wohl zu vielen Anpassungsprozessen unterworfen. Doch Ansätze sind erkennbar und machen bei weiterem Ausbau der Frauenanteile in Führungspositionen Hoffnung auf mehr organisationale Veränderungen für Gendergerechtigkeit.

DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Offen im Denken

ub | universitäts
bibliothek

Dieser Text wird über DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt. Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

Link: https://duepublico2.uni-due.de/receive/duepublico_mods_00072483



Dieses Werk kann unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 Lizenz (CC BY 4.0) genutzt werden.