

MARTINA SCHRAUDNER (Hrsg.)

DIVERSITY IM INNOVATIONSSYSTEM



ZIELE

KONZEPTE

ERFAHRUNGEN

Martina Schraudner (Hrsg.)

Diversity im Innovationssystem

FRAUNHOFER VERLAG

Kontaktadresse:

Prof. Dr. Martina Schraudner
Fraunhofer-Gesellschaft
Hansastraße 27c
80686 München
Tel.: 089 / 1205-1118
E-Mail: martina.schraudner@zv.fraunhofer.de
URL: www.fraunhofer.de

Umschlaggestaltung: wehking pr, München

Das dieser Publikation zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01FW0702 finanziell gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-8396-0105-1

Druck: Mediendienstleistungen des
Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau IRB, Stuttgart

Für den Druck des Buches wurde chlor- und säurefreies Papier verwendet.

© by **FRAUNHOFER VERLAG**, 2010

Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau IRB
Postfach 80 04 69, 70504 Stuttgart
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart
Telefon 07 11 9 70-25 00
Telefax 07 11 9 70-25 08
E-Mail verlag@fraunhofer.de
URL <http://verlag.fraunhofer.de>

Alle Rechte vorbehalten

Dieses Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen und Handelsnamen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Bezeichnungen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und deshalb von jedermann benutzt werden dürften.

Soweit in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z.B. DIN, VDI) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert worden ist, kann der Verlag keine Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen.

Martina Schraudner (Hrsg.)

Diversity im Innovationssystem

FRAUNHOFER VERLAG

Kontaktadresse:

Prof. Dr. Martina Schraudner
Fraunhofer-Gesellschaft
Hansastraße 27c
80686 München
Tel.: 089 / 1205-1118
E-Mail: martina.schraudner@zv.fraunhofer.de
URL: www.fraunhofer.de

Umschlaggestaltung: wehking pr, München

Das dieser Publikation zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01FW0702 finanziell gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-8396-0105-1

Druck: Mediendienstleistungen des
Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau IRB, Stuttgart

Für den Druck des Buches wurde chlor- und säurefreies Papier verwendet.

© by **FRAUNHOFER VERLAG**, 2010

Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau IRB
Postfach 80 04 69, 70504 Stuttgart
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart
Telefon 07 11 9 70-25 00
Telefax 07 11 9 70-25 08
E-Mail verlag@fraunhofer.de
URL <http://verlag.fraunhofer.de>

Alle Rechte vorbehalten

Dieses Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen und Handelsnamen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Bezeichnungen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und deshalb von jedermann benutzt werden dürften.

Soweit in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z.B. DIN, VDI) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert worden ist, kann der Verlag keine Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen.

Vorwort

Das Projekt "GenderChancen – Nutzung des Potenzials von Frauen im Innovationssystem", einem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Forschungsvorhaben, in dessen Rahmen die meisten in diesem Buch veröffentlichten Beiträge entstanden, wurde von der Fraunhofer-Gesellschaft gemeinsam mit Anna Froese und Katharina Hochfeld von der Technischen Universität Berlin, Dr. Susanne Bühner und Miriam Hufnagl vom Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Anne Spitzley, Dr. Peter Ohlhausen, Jürgen Wilke, Steffen Ehrenmann und Lena Wagner vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Dr. Vera Christoph und Daniel Mihajlovski von c-Trains Kulturvermittlung und Solveig Wehking von wehking pr als Projektpartnerinnen und -partnern durchgeführt. Ihnen allen sei an dieser Stelle gedankt.

Abschließend sollen auch diejenigen nicht unerwähnt bleiben, die uns aktiv bei der Erstellung der Grafiken und Abbildungen sowie Korrekturen unterstützt haben, wie Anna Elinkova und Karolina Mizera, ganz besonders jedoch Christine Schädel, die sich unermüdlich der herausfordernden Aufgabe gestellt hat, die Beiträge der verschiedenen Autorinnen und Autoren in ein einheitliches Format zu bringen.

Ein besonderer Dank gebührt Dr. Carmen Leicht-Scholten und Dr. Andrea Wolfram von der RWTH Aachen sowie Dr. Helga Lukoschat von der Femtec. GmbH, die dieses Buch durch wertvolle Beiträge ergänzt haben.

Martina Schraudner, München/Berlin im Mai 2010

Inhaltsverzeichnis	Seite
Vorwort	1
Einleitung	1
<i>Martina Schraudner</i>	
Chancengleichheit und Diversity-Management – von der politischen Motivation zur Nutzenargumentation	5
<i>Martina Schraudner und Katharina Hochfeld</i>	
1 Chancengleichheit als politisches Ziel	5
2 Chancengleichheit als ökonomischer Aspekt	7
3 Bisherige Vorgehensweisen zur Erhöhung des Frauenanteils im Innovationssystem	10
4 Diversity und Diversity-Management als neuer Ansatz	12
5 Literatur.....	14
Die Dimension Gender bei der Festlegung und Bearbeitung von Forschungsthemen	19
<i>Susanne Bühner und Martina Schraudner</i>	
1 Einleitung	19
2 Steuerung von Forschungseinrichtungen	23
3 Die Fraunhofer-Gesellschaft.....	27
4 Die Helmholtz-Gemeinschaft	33
5 Fazit	40
6 Literatur.....	42
Diversity-Management an US-amerikanischen und australischen Universitäten: Strategien, Modelle und Erfahrungen	45
<i>Anna Froese und Martina Schraudner</i>	
1 Einführung.....	45
2 Methodologie	46
3 Ergebnisse.....	47

3.1	Merkmale des US-amerikanischen Universitätssystems und rechtliche Rahmenbedingungen für Diversity-Management.....	47
3.2	Die Stanford University.....	49
3.3	Das Massachusetts Institute of Technology	53
3.4	Das australische Hochschulsystem: Besonderheiten und gesetzliche Rahmenbedingungen für Diversity-Management	55
3.5	Die University of Queensland	57
3.6	Die University of Sydney	62
4	Organisationsmodelle und Übertragung auf den deutschen Universitätskontext	68
4.1	Ableitung allgemeiner Prinzipien für die US-amerikanischen Universitäten.....	68
4.2	Ableitung allgemeiner Prinzipien für die australischen Universitäten.....	68
5	Fazit und weitere Forschung	70
6	Literatur	75
7	Rechtsquellenverzeichnis.....	77
Neue Wege in der Organisationsentwicklung an Hochschulen: Gender- und Diversity-Management an der RWTH Aachen.....		79
<i>Carmen Leicht-Scholten und Andrea Wolfram</i>		
1	Einleitung.....	79
2	Produktive Spannungsfelder zwischen Theorie und Praxis im Managing Gender und Diversity Mainstreaming	80
3	Gender und Diversity in der Praxis einer Hochschule	88
4	Erfolge und Risiken von Managing Gender und Diversity Mainstreaming im institutionellen Kontext von Hochschulen.....	96
5	Literatur	98
Die Femtec. GmbH – Karriereförderung von Frauen in den Ingenieur- und Naturwissenschaften.....		101
<i>Helga Lukoschat</i>		
1	Einführung	101
2	Struktur, Ziele und Angebote der Femtec.....	103

2.1	Erfolgsfaktoren.....	104
2.2	Das Careerbuilding-Programm: Inhalte und Nutzen	105
3	Wichtige Aspekte der Arbeitgeberattraktivität für junge Frauen – Erwartungen und Erfahrungen der Absolventinnen	106
3.1	Soziographische Daten.....	108
3.2	Berufliche Situation	108
3.3	Persönliche Lebenssituation	110
3.4	Erwartungen an den Arbeitgeber	113
3.5	Work-Life-Balance und Vereinbarkeit von Beruf und Familie	114
3.6	Als Frau in Männerdomänen.....	116
4	Fazit	119
5	Literatur	121
Dual Career Services an deutschsprachigen Universitäten – Doppelkarrierepaare als Chance und Herausforderung für Universitäten		123
<i>Katharina Hochfeld</i>		
1	Einführung.....	123
2	Stand der Forschung	125
3	Methodologie	129
4	Ergebnisse	131
4.1	Quantitative Ergebnisse – institutionalisierte Dual Career Services in Deutschland, Österreich und der Schweiz	131
4.2	Qualitative Ergebnisse – erste Befunde aus Interviews mit Dual Career Servicestellen	134
5	Fazit: Ableitung erster Erfolgsfaktoren.....	144
6	Literatur	146
Diversity-Management in der Umsetzung: eine Good Practice-Studie aktueller Implementierungskonzepte großer Unternehmen im deutschsprachigen Raum		149
<i>Anna Froese und Martina Schraudner</i>		
1	Einführung.....	149
2	Stand der Forschung und Ziel der Untersuchung	150

3	Empirische Grundlage und methodisches Vorgehen	151
4	Ergebnisse.....	153
4.1	Aktuelle Trends.....	153
4.2	Organisatorische Verankerung.....	158
4.3	Zielgruppen, Inhalte und Nutzenargumente	161
4.4	Implementierung und Evaluation	164
4.5	Herausforderungen.....	168
4.6	Erfolgsfaktoren	168
5	Fazit und Ausblick	169
6	Literatur	170
	Innovationsmanagement und Diversity – eine Symbiose?.....	173
	<i>Anne Spitzley, Steffen Ehrenmann und Peter Ohlhausen</i>	
1	Was ist Innovationsmanagement?	173
2	Diversity, Diversität und Vielfalt.....	175
3	Wie kann ein Unternehmen sich Unterschiedlichkeiten zu Nutze machen?	176
4	Der Nutzen von Diversity-Management.....	176
5	Das Innovationspotenzial von Diversity.....	178
6	Beispiele aus der Praxis	178
6.1	Innerbetriebliche Gleichstellung von Mann und Frau – ein Beispiel aus der Textilindustrie.....	179
6.2	Vereinbarkeit von Familie und Beruf – ein Beispiel aus der Elektrotechnik.....	182
6.3	Diversity in der Produktentwicklung – ein Beispiel aus der Leiternfertigung.....	184
7	Gender und Diversity bei kleinen und mittelständischen Unternehmen – ein Fazit	186
8	Literatur	187

Frauen im Karrieresystem von innovativen Unternehmen189*Jürgen Wilke*

1	Explorationsansatz.....	189
2	Ergebnisse.....	191
2.1	Ziele, Aktionen und Gründe.....	191
2.2	Bewusstwerdende faktische Beachtung des Gender-Aspektes.....	194
2.3	Widersprüchliches zum Gender-Aspekt.....	194
3	Vorläufige Empfehlungen und Forschungsfragen.....	195
3.1	Cluster-Hypothese.....	195
3.2	Fachkarriere-Hypothese.....	196

Diversity-Management in öffentlichen Einrichtungen197*Steffen Ehrenmann, Lena Wagner und Anne Spitzley*

1	Erfolgreiche Umsetzung von Chancengleichheit und Diversity- Management in öffentlichen Organisationen.....	197
2	Good Practice: Landeshauptstadt München.....	199
3	Fazit.....	208

**Diversity-Management bei börsennotierten Unternehmen – eine
Internetanalyse der DAX-, MDAX- und TecDAX-Unternehmen211***Anne Spitzley und Steffen Ehrenmann*

1	"Diversity-Management" auf den Internetseiten der DAX- Unternehmen.....	213
2	"Diversity-Management" auf den Internetseiten von MDAX- und TecDAX-Unternehmen – ein Vergleich mit den DAX- Unternehmen.....	217
3	Fazit.....	220
4	Literatur.....	221

Autorinnen und Autoren.....223

Abbildungen

Die Dimension Gender bei der Festlegung und Bearbeitung von Forschungsthemen
(Susanne Bühner, Martina Schraudner)

Abbildung 1:	Zentrale Akteure im Forschungs- und Innovationssystem Deutschlands.....	24
Abbildung 2:	Antriebsfaktoren von Forschung.....	25
Abbildung 3:	Ebenen der Generierung von Forschungsinhalten und Einflussfaktoren.....	31

Diversity-Management an US-amerikanischen und australischen Universitäten:
Strategien, Modelle und Erfahrungen (Anna Froese, Martina Schraudner)

Abbildung 1:	Organisationsstruktur des Massachusetts Institute of Technology.....	48
Abbildung 2:	Organisationsstruktur der University of Queensland.....	57
Abbildung 3:	Geschlechtsspezifische Unterschiede hinsichtlich wahrgenommener Karrieremöglichkeiten, des Arbeitsklimas und der Arbeitszufriedenheit.....	65

Neue Wege in der Organisationsentwicklung an Hochschulen: Gender- und Diversity-
Management an der RWTH Aachen (Carmen Leicht-Scholten und Andrea Wolfram)

Abbildung 1:	Theoretische Konzeption der Stabsstelle "Integration Team – Human Resources, Gender- und Diversity-Management".....	85
Abbildung 2:	Wechselseitige Einflussnahme von Maßnahmen im Bereich Personalentwicklung auf die Handlungsfelder Organisationsentwicklung, Forschung, Lehre und Work- Life-Balance.....	91
Abbildung 3:	Mentoring-Treppe an der RWTH Aachen.....	92

Die Femtec. GmbH – Karriereförderung von Frauen in den Ingenieur- und
Naturwissenschaften (Helga Lukoschat)

Abbildung 1:	Curriculum des Careerbuilding-Programms der Femtec.....	105
Abbildung 2:	Führungsverantwortung nach Verbleib.....	110
Abbildung 3:	Vergleich des Bruttojahreseinkommens.....	110

Abbildung 4:	Vergleich der Antworten zur Vereinbarkeit der eigenen und der Karriere der Partnerin/des Partners.....	111
Abbildung 5:	Lebensziele.....	112
Abbildung 6:	Vergleich der Wichtigkeit der Aspekte zur Arbeitgeberwahl	113
Abbildung 7:	Vergleich der Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie: Was wird gewollt und ist nicht vorhanden?	115
Abbildung 8:	Persönliche Schwierigkeiten als Frau im technisch-naturwissenschaftlichen Umfeld	116
Abbildung 9:	Bewertung der Effektivität von Maßnahmen zur Frauenförderung in Unternehmen	118
Abbildung 10:	Wichtigkeit und Existenz von weiblichen Vorbildern	119
Dual Career Services an deutschsprachigen Universitäten – Doppelkarrierepaare als Chance und Herausforderung für Universitäten (Katharina Hochfeld)		
Abbildung 1:	Universitäten nach durchschnittlicher Anzahl Studierender, Beschäftigter und Professor/-innen	133
Abbildung 2:	Dual Career Services an "Eliteuniversitäten" in Deutschland.....	134
Abbildung 3:	Motive für die Etablierung von Dual Career Services an deutschen und Schweizer Universitäten.....	136
Abbildung 4:	Personelle Ressourcen der Dual Career Services	137
Abbildung 5:	Zielgruppen der befragten Dual Career Services	139
Abbildung 6:	Die zwei Säulen des Dual Career Services	141
Abbildung 7:	Wichtige Vernetzungsmöglichkeiten von Dual Career Services innerhalb der Universität	143
Abbildung 8:	Wichtige externe Vernetzungsmöglichkeiten von Dual Career Services	144
Abbildung 9:	Bedarfe und Motive von Universitäten, die bei der Etablierung von Dual Career Services zu berücksichtigen sind	146

Diversity-Management in der Umsetzung: eine Good Practice-Studie aktueller Implementierungskonzepte großer Unternehmen im deutschsprachigen Raum
(Anna Froese, Martina Schraudner)

Abbildung 1:	Zugehörigkeit der untersuchten Unternehmen zu Branchen.....	152
Abbildung 2:	Untersuchte Unternehmen nach Unternehmensgröße.....	152
Abbildung 3:	Zielgruppen des Diversity-Managements innerhalb der befragten Unternehmen.....	155
Abbildung 4:	Anzahl der Stellen für Diversity-Management in den befragten Unternehmen.....	158
Abbildung 5:	Nutzenargumente für Diversity-Management, Nennungen der Diversity-Expert/-innen	161
Abbildung 6:	Instrumente zur Implementierung von Diversity-Management	165
Abbildung 7:	Häufig genutzte Indikatoren	167
Abbildung 8:	Erfolgsfaktoren für die Verankerung von Diversity-Management-Maßnahmen	169

Innovationsmanagement und Diversity – eine Symbiose?
(Anne Spitzley, Steffen Ehrenmann, Peter Ohlhausen)

Abbildung 1:	Die neun Gestaltungsfelder für exzellentes Innovationsmanagement	174
Abbildung 2:	Dimensionen von Diversity	175

Frauen im Karrieresystem von innovativen Unternehmen (Jürgen Wilke)

Abbildung 1:	Explorationsfragen für die Gespräche mit Unternehmensvertreterinnen und -vertretern	190
Abbildung 2:	Führung nach der Lean-Management-Diskussion	192
Abbildung 3:	Unterschiedliche Vorteile von verschiedenen Karrierepfaden.....	193

Diversity-Management bei börsennotierten Unternehmen – eine Internetanalyse der DAX-, MDAX- und TecDAX-Unternehmen (Anne Spitzley, Steffen Ehrenmann)

Abbildung 1:	Häufigkeitsauswertung der DAX-Unternehmen bezüglich "Diversity-Management" auf den Unternehmensseiten im Internet.....	214
Abbildung 2:	Untersuchung der Internetauftritte von DAX-Unternehmen nach "Diversity-Management".....	215
Abbildung 3:	Formen der Implementierung und des Verständnisses von "Diversity" in DAX-Unternehmen	216
Abbildung 4:	Gegenüberstellung des Verständnisses von "Diversity" bei der Auswertung der Internetseiten von DAX-, MDAX- und TecDAX-Unternehmen	218
Abbildung 5:	Gegenüberstellung der Diversity-Ebenen bei der Auswertung der Internetseiten von DAX-, MDAX- und TecDAX-Unternehmen	219

Tabellen

Zusammenstellung von Studien großer Unternehmensberatungsgesellschaften.....	8
Dual Career Services in Deutschland, der Schweiz und Österreich	132

Einleitung

Martina Schraudner

Alle Beiträge dieser Publikation beschäftigen sich mit der Frage, welche Strukturen und Prozesse die verschiedenen Akteure im Innovationssystem "Forschung" geschaffen haben, damit Wissenschaftlerinnen ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft in die unterschiedlichen Teile des Innovationssystems einbringen.

Unter dem Innovationssystem wird die Gesamtheit der Einrichtungen des Wissenschafts- und des Wirtschaftssystems verstanden, die sich mit Forschung und Entwicklung beschäftigen, inklusive der Akteurinnen und Akteure aus dem Bereich Bildung und Politik, die in forschungsrelevanten Themen involviert sind. Dazu gehören ebenso die Beziehungen der beteiligten Personen untereinander wie auch die diese in ihren Handlungen prägenden rechtlichen und sozio-kulturellen Rahmenbedingungen, Normen und technischen Standards.

Der vorliegende Band ist der zweite Band, der im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projektes "GenderChancen" entstanden ist. Nachdem die erste Veröffentlichung die eingangs genannte Frage aus Sicht von erfolgreichen Wissenschaftlerinnen und ihrem Umfeld beantwortet hat und dabei besonders erfolgversprechende Strukturen beschreibt, werden in dieser Publikation die verschiedenen Strategien und Maßnahmen aus der Sicht der Universitäten, forschenden Wirtschaftsunternehmen und Forschungsorganisationen beschrieben und in Teilen miteinander verglichen. Es zeigt sich, dass sich die Ziele derzeit hauptsächlich auf eine "Erhöhung des Frauenanteils" und die Förderung der "Vielfalt von Forschungsperspektiven" fokussieren. Bei Wirtschaftsunternehmen stehen zudem die Marktzugänge im Vordergrund.

Im ersten Beitrag geben Martina Schraudner und Katharina Hochfeld einen kurzen Abriss zur Entwicklung von der Chancengleichheit zur Diversity-Argumentation und den von den Akteurinnen und Akteuren des Innovationssystems in den letzten zehn Jahren ergriffenen Maßnahmen zur Realisierung von Chancengleichheit. Die Autorinnen stellen fest, dass umgesetzte Chancengleichheit die Grundlage für ein erfolgreiches Diversity-Management, d.h. die Nutzung von Vielfalt, ist.

Im nachfolgenden Beitrag von Susanne Bühner und Martina Schraudner werden die Rahmenbedingungen des "Wissenschaftsbetriebs" untersucht, da sie die Auswahl und Gestaltung von Forschungsthemen an Universitäten und in Forschungsorganisationen maßgeblich beeinflussen. Am Beispiel der Fraunhofer-Gesellschaft und der Helmholtz-

Gemeinschaft wird aufgezeigt, wie Genderaspekte Eingang in die Forschungspraxis finden und welche Spielräume dabei genutzt werden können.

Wie schon die Ergebnisse des ersten Bandes "Frauen im Innovationssystem" gezeigt haben, gibt es aus Sicht der besonders erfolgreichen Wissenschaftlerinnen viele Handlungsoptionen an Universitäten, in Forschungsorganisationen und bei forschenden Wirtschaftsunternehmen: Heterogen zusammengesetzte Teams, hohe Freiheitsgrade bei der Arbeitsgestaltung und hohe kommunikative Fähigkeiten bei der Teamführung, sind einige der aktuellen Herausforderungen, um nur einige der Befragungsergebnisse zu nennen.

Hierfür wären Personalentwicklungsmaßnahmen notwendig, die insbesondere die Beachtung von unterschiedlichen Meinungen und die Akzeptanz von Vielfalt, also den bewussten Umgang mit unterschiedlichen Blickwinkeln und Perspektiven in den Vordergrund rücken. Flache Hierarchien, Delegation von Verantwortung sowie die Förderung von Eigenverantwortung und Selbstständigkeit der Forschenden in den Teams sind gerade in interdisziplinären Teams bedeutungsvoll.

US-amerikanische und australische Forschungsuniversitäten verfügen bereits über institutionalisierte Diversity-Management-Ansätze und betrachten diese als zukunftsgerichtete Strategie, um Herausforderungen wie z.B. der Internationalisierung und dem demographischen Wandel begegnen zu können. Dies ist das Ergebnis der vergleichenden Analyse der US-amerikanischen und australischen Forschungsuniversitäten im Beitrag von Anna Froese und Martina Schraudner. Dabei lassen sich zwei Organisationsmodelle und Schwerpunkte unterscheiden. Eine Übertragung der Strategie US-amerikanischer Universitäten, die eine Steuerung über strategische Pläne und hierarchische Instrumente vorsieht, auf deutsche Universitäten ist vor dem Hintergrund der organisationalen Struktur deutscher Universitäten nicht möglich. An den untersuchten australischen Universitäten wird das Diversity-Management als institutionalisierte Gesamtstrategie verankert, um Ziele nachhaltig realisieren zu können. Es geht darum, Prozesse zu verändern, verbindliche Berichtspflichten einzuführen und zentrale Diversity-Kompetenzen zu vermitteln.

Auf Seiten der deutschen Universitäten ist nicht zuletzt durch den Aufruf der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) zur Entwicklung forschungsorientierter Gleichstellungsstandards und die Exzellenzinitiative der Bundesregierung Handlungsbedarf entstanden, sich mit der Thematik Gleichstellung und Gender auseinanderzusetzen. Die Universitäten sind aufgerufen, strategische Konzepte zu entwickeln und umzusetzen. Neue Wege in der Organisationsentwicklung wurden an der RWTH Aachen beschritten, die im Rahmen des Zukunftskonzeptes eine Stabsstelle "Integration Team – Hu-

man Resources, Gender and Diversity-Management" aufgebaut hat. Im Artikel von Carmen Leicht-Scholten und Andrea Wolfram werden die theoretische Konzeption des Gender- und Diversity-Managements an der RWTH Aachen sowie deren praktische Umsetzung vorgestellt, bereits erzielte Erfolge skizziert und damit verbundene Risiken reflektiert.

Als innovatives Konzept zur Erhöhung des Frauenanteils in technisch-naturwissenschaftlichen Studien- und Berufsfeldern stellt Dr. Helga Lukoschat die von der TU Berlin gegründete Femtec. GmbH vor – eine neuartige Public Private Partnership mehrerer Universitäten und Unternehmen, die junge Frauen aus technisch-naturwissenschaftlichen Studiengängen während des Studiums und im Übergang zum Beruf unterstützt. Die Ergebnisse der Befragung von Femtec-Absolventinnen nach den ersten Berufsjahren liefern interessante Hinweise auf typische Karriereverläufe.

Für die Veränderung von Organisationsstrukturen und die Schaffung adäquater Rahmenbedingungen insbesondere für Wissenschaftlerinnen nimmt die Bedeutung der sogenannten Dual Career Couples zu: Besonders hoch gebildete Frauen leben in der Mehrzahl mit gleichermaßen hoch gebildeten Partnern zusammen. Für den Arbeitsmarkt stellen diese Doppelkarrierepaare eine wichtige Ressource dar, da beide Partner eine hohe Bildung und Berufsorientierung haben und eine eigenständige Berufslaufbahn verfolgen. Universitäten – wie auch Unternehmen und Forschungseinrichtungen – werden sich dieses Themas zukünftig verstärkt annehmen müssen, um im Wettbewerb um die besten Köpfe bestehen zu können. Im Beitrag zu Dual Career Services von Katharina Hochfeld erfolgt eine Bestandsaufnahme institutionalisierter Dual Career Services an deutschen, schweizerischen und österreichischen Universitäten. Ergänzt wird sie durch die Ergebnisse aus halb-strukturierten Leitfadenterviews mit Leiterinnen und Leitern von Dual Career Servicestellen und einer Ableitung von Erfolgsfaktoren für die Etablierung von Dual Career Servicestellen an Universitäten.

Eine Schlüsselstrategie auf Unternehmensseite ist das Diversity-Management – insbesondere bei Großunternehmen hat es sich in Deutschland mit entsprechender institutioneller Verankerung etabliert. Im Beitrag von Anna Froese und Martina Schraudner werden in einer Good Practice-Studie zur Umsetzung von Diversity-Management im deutschsprachigen Raum die aktuellen Implementierungskonzepte relevanter Großunternehmen vorgestellt. Hervorzuheben ist dabei, dass bei allen Unternehmen der Fokus bei der Diversity-Umsetzung auf dem Diversity-Merkmal Geschlecht liegt. Bei der Implementierung hat sich ein Organisationsmodell durchgesetzt: Typischerweise existiert eine kleine Organisationsabteilung auf zentraler Ebene, die eine Koordinationsfunktion übernimmt, während die tatsächliche Umsetzung der Maßnahmen in den dezentralen Einheiten verantwortet wird. Aufgrund der parallelen Existenz von Top-Down-

Ansatz und Bottom-Up-Strategie entsteht typischerweise eine komplexe Organisationsstruktur mit Verflechtungen von verschiedenen Organisationsabteilungen, Beiräten und Netzwerken.

Anne Spitzley, Steffen Ehrenmann und Peter Ohlhausen zeigen auf, dass das Innovationsmanagement eine gute Argumentationsgrundlage und Handlungsplattform bietet, um Diversity-Management in Unternehmen voranzutreiben. Auf der anderen Seite sind Unternehmen darauf angewiesen, neue Produkte und Dienstleistungen schnell und erfolgreich am Markt zu platzieren. Der Schlüssel dazu liegt jedoch nicht nur in der gezielten Steuerung der Faktoren, die die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens bestimmen, sondern auch im Einsatz der Fähigkeiten aller Beschäftigten.

Als weiterer wichtiger Teil des Innovationssystems werden strukturelle Wandlungsprozesse und Maßnahmen von forschenden Unternehmen im Hinblick auf die bessere Integration von Frauen in den Blick genommen. Der Beitrag von Jürgen Wilke zeigt auf, dass sich im Zuge des Lean-Managements neu etablierende Karrierewege herausbilden, und er prognostiziert, dass gerade die Expertinnenlaufbahn gute Chancen bietet, Familie und Beruf zu verbinden.

Der sich abzeichnende Fachkräftemangel verbunden mit dem demographischen Wandel wird in absehbarer Zeit alle Unternehmen herausfordern. Auch die Studierendenzahlen werden in absehbarer Zeit sinken. Wie der Beitrag von Steffen Ehrenmann, Lena Wagner und Anne Spitzley zeigt, spüren öffentliche Organisationen, Kommunen wie Städte und Gemeinden bereits heute die aufkommenden Probleme, beispielsweise einen Fachkräftemangel in technischen Ausbildungsberufen oder bei Erzieherinnen und Erziehern – Probleme, die sich bei mangelnden Aktivitäten des Personalmarketing zukünftig verstärken werden. In einer der untersuchten Einrichtungen liegt der Altersdurchschnitt der Belegschaft derzeit bei über 50 Jahren. Öffentliche Einrichtungen und Städte setzen deshalb heute schon weitreichende Maßnahmen des Diversity-Managements ein, wie drei Beispiele illustrieren.

Das letzte Kapitel widmet sich der Außendarstellung von Unternehmen. Im Rahmen einer von Steffen Ehrenmann und Anne Spitzley durchgeführten Internetanalyse wird aufgezeigt, wie die Unternehmen des DAX, MDAX sowie des TecDax Diversity-Management mit eigenen Konzepten und Ideen füllen und diese im Unternehmensalltag leben. Dazu wurden die Internetauftritte hinsichtlich der Nennung von Begriffen oder ganzer Konzepte rund um das Themenfeld "Diversity-Management" untersucht und eine Zunahme von entsprechenden Bezeichnungen festgestellt.

Chancengleichheit und Diversity-Management – von der politischen Motivation zur Nutzenargumentation

Martina Schraudner und Katharina Hochfeld

1 Chancengleichheit als politisches Ziel

Die Gesetzeslage in Deutschland

Chancengleichheit wird schon lange als wünschenswerte gesellschaftliche Entwicklung mit vorwiegend moralisch-ethisch begründeten Argumentationslinien und politisch motiviert diskutiert. Die Chronologie der gesetzlichen Maßnahmen zur Durchsetzung der Gleichberechtigung bzw. Chancengleichheit belegt die langsame Entwicklung des Themas von der Festschreibung der Gleichberechtigung 1949 im Artikel 3 Absatz 2 Satz 1 des Grundgesetzes bis hin zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz im Jahr 2006. Im Jahr 1994 wurde der Artikel 3 des Grundgesetz ergänzt mit dem Satz: "Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin." Dieses Ziel wurde im aktuellen Koalitionsvertrag für den Zeitraum 2009 bis 2013 (Bundesregierung 2009) noch einmal bestätigt.

Zur Durchsetzung der Chancengleichheit wurden an den Universitäten Stellen für Frauenbeauftragte geschaffen und institutionalisiert. Aufgrund der Gesetzgebungshoheit der Bundesländer sind sie mit unterschiedlichen Rechten ausgestattet. An den Berliner Hochschulen sind seit 1992 Frauenbeauftragte etabliert. Sie verfügen über weitreichende Befugnisse. So ist die zentrale Frauenbeauftragte nur dem Präsidenten unterstellt und hat das Recht auf Anhörung, z.B. bei der Besetzung von Professuren.

Mit den Ausführungsvereinbarungen zur Durchsetzung der Chancengleichheit (AVGI) wurden 2003 auch bei den institutionell geförderten Forschungsorganisationen Gleichstellungsbeauftragte mit weitgehenden Rechten eingesetzt. Sie sollen dazu beitragen, Benachteiligungen abzubauen und Maßnahmen zu etablieren, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern.

Zudem wurde die Entwicklung und Verbreitung von Prädikaten und Rankings gefördert, um die Erfolge im Bereich Chancengleichheit sichtbar zu machen. Die Unternehmen und Einrichtungen, die sich der Chancengleichheit im Besonderen verpflichtet fühlen und beispielhaft aktiv sind, können sich z.B. um das Total E-Quality Prädikat bewerben. Dieses Prädikat bezieht neben Gleichstellungsindikatoren die Bereitstellung von Ressourcen zur Erreichung von Gleichstellung und Organisationskultur mit ein. Das Ranking des Center of Excellence Women and Science (CEWS) vergleicht die Gleich-

stellungsaktivitäten oder -leistungen von Hochschulen mit Hilfe quantitativer Indikatoren.

Ein neuer Weg zur Erhöhung des Frauenanteils auf Professorenebene wurde 2007 mit der Einführung des fünfjährigen Professorinnenprogramms des Bundesministeriums für Bildung und Forschung beschritten. Es stattete Universitäten mit insgesamt 150 Mio. € zusätzlichen Mitteln aus, wenn sie ein hervorragendes Gleichstellungskonzept vorlegen konnten und die Stellen mit Professorinnen besetzten (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2009).

Diese Konzepte und die damit verbundenen Strategien zur Herstellung von Chancengleichheit stehen auch im Mittelpunkt der forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) und werden bei der Exzellenzinitiative zur Förderung der universitären Spitzenforschung eingefordert. Die DFG stellt in der Präambel zu den forschungsorientierten Gleichstellungsstandards fest: "Eine erfolgreiche Gleichstellungsstrategie führt zu einem erheblichen Mehrwert: Gleichstellung wirkt sich auf die Qualität der Forschung aus, da Talente aus einer größeren Grundgesamtheit geschöpft werden können, eine Vielfalt von Forschungsperspektiven gefördert wird (Diversity) und die blinden Flecken zur Bedeutung von Gender in den Forschungsinhalten und -methoden beseitigt werden können. Die Berücksichtigung von relevanten Gender- und Diversity-Aspekten ist insofern ein wesentliches Element qualitativ hochwertiger Forschung" (DFG 2008). In den Gleichstellungsstandards der DFG, dem wichtigsten Forschungsmittelgeber für die Universitäten insgesamt sowie beim Wettbewerb der Universitäten im Rahmen der Exzellenzinitiative, wird die Qualität von Forschung mit strategischen Konzepten zur Herstellung von Chancengleichheit verknüpft. Dies hat bereits jetzt enorme Auswirkung auf die Ausgestaltung im Bereich Chancengleichheit, wie in den Beiträgen von Carmen Leicht-Scholten und Andrea Wolfram sowie Susanne Bühner und Martina Schraudner noch ausgeführt wird. Zur Zeit werden über die Vielzahl der bisherigen Maßnahmen hinausreichende Strategien zur Erreichung von Chancengleichheit eingefordert.

Entwicklungen auf europäischer Ebene

Auf Ebene der europäischen Union wurde Gender Mainstreaming, also die frühzeitige Beachtung der Auswirkung von politischem Handeln auf Männer und Frauen, zur Leitlinie. 1999 wurde das Ziel festgelegt, dass Frauen auf allen Ebenen der Durchführung und Administration von EU-finanzierten Programmen 40% der Stellen besetzen sollen. Ein Ziel, das auch im 7. Rahmenprogramm der EU gültig ist (Gender-Bericht zum 6. Rahmenprogramm) und über Personalmaßnahmen und die Verteilung von Fördermitteln für Forschung und Entwicklung zu erreichen versucht wird.

Eine neue Argumentationslinie wurde in der EU Roadmap for Equality Between Women and Men für den Zeitraum 2006 bis 2010 etabliert, in der die Begründung zur Erstellung von Zielkorridoren folgendermaßen lautet: "The participation of women in science and technology can contribute to increasing innovation, quality and competitiveness of scientific and industrial research and needs to be promoted. In order to reach the target of 25% women in leading positions in public sector research, policies should be implemented and progress monitored. Further networking and availability of EU data are essential" (European Commission 2008). Hier wird Chancengleichheit in Verbindung mit Innovation und Qualität in der Forschung gebracht und geht damit über die politische Argumentation der Gleichberechtigung hinaus.

2 Chancengleichheit als ökonomischer Aspekt

Überlegungen, die über die politische Argumentation von Gleichberechtigung hinausgehen und den ökonomischen Nutzen und die Relevanz zusätzlichen Humankapitals betonen, wurden in den letzten Jahren von vielen großen Unternehmensberatungsgesellschaften aufgegriffen (siehe die folgende Tabelle). Die aktuelle und zukünftig weiter zunehmende Kaufkraft und damit einhergehende Marktmacht von Frauen stehen im Mittelpunkt einiger Untersuchungen (McKinsey & Company Inc. 2007; Silverstein/Sayre 2009). Andere Studien zeigen, dass die Führungskompetenzen, die derzeit eher Frauen zugeordnet werden, besonders geeignet sind, um sich den zukünftigen Herausforderungen der globalen Wirtschaft zu stellen (Ernst & Young 2009; Greenberg/Sweeney 2008; McKinsey & Company Inc. 2008). Sie heben zudem die Erhöhung der Innovationsfähigkeit (Lehman Brothers Centre for Women in Business/The London Business School 2007) und die Beachtung von Nachhaltigkeitsaspekten hervor (Price, Waterhouse and Coopers 2008) hervor. Eine dritte Gruppe von Studien stellt sich die Frage nach den Gründen für die geringe Anzahl von Frauen in Führungspositionen (Accenture 2006; Schaffnit-Chatterjee 2008b).

Diese Aktivitäten zeigen, dass die "Beteiligung von Frauen" sich thematisch erweitert hat. Nicht mehr das politische Ziel der Chancengleichheit, sondern die damit verbundenen Vorteile werden breit diskutiert.

Zusammenstellung von Studien großer Unternehmensberatungsgesellschaften

Unternehmen Studienansatz	Titel	Autoren	Jahr	Link	Abstract
Marktmacht der Frauen					
McKinsey & Company	<i>Women Matter 1: Gender Diversity, a Corporate Performance Driver</i>		2007	http://www.mckinsey.com/careers/women/social_sector_impact/~media/Reports/Women/Mckinsey_women_matter.aspx	Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Firmen, in denen Frauen Führungspositionen einnehmen, mehr Gewinn erwirtschaften.
BCG	<i>The female Economy</i>	Silverstein, Michael J./Sayre, Kate	2009	http://news.curves.com/images/2003/HBR%20The%20Female%20Economy.pdf	Als Markt betrachtet, repräsentiert die Gruppe der Frauen eine größere Möglichkeit als China und Indien zusammen. Es wird hinterfragt, warum sich Unternehmen oft so schwer tun, diesen Markt erfolgreich zu bedienen.
Frauen als Führungskräfte					
McKinsey & Company	<i>Women Matter 2: Female Leadership, a Competitive Edge for the Future</i>		2008	http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter/pdfs/Women_matter_oct2008_english.pdf	In der Studie wurde untersucht, welches Verhalten von Führungskräften geeignet ist, um zukünftigen gesellschaftlichen, ökologischen und ökonomischen Herausforderungen gewachsen zu sein. Die Untersuchung zeigt, dass besonders weibliche Führungskräfte durch ihren spezifischen Führungsstil zur Steigerung des Unternehmenserfolgs beitragen können.
Caliper	<i>Female Intuition: Women Leaders Mean Business</i>	Greenberg, Herb/Sweeney, Patrick	2008	http://www.caliper.com.cn/en/brochures/Female%20Intuition%20-%20CEO%20Mag%20202-08.pdf	Frauen führen mit Qualitäten wie offener Kommunikation und Überzeugungskraft. Die Studie zeigt, wie Unternehmen von weiblichen Führungskräften profitieren können. und analysiert Interviews mit mächtigen Frauen.
Ernst & Young	<i>Groundbreakers: Using the Strength of Women to Re-build the World Economy</i>	Brooke, Beth/Williamson, Billie	2009	http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Groundbreakers/\$FILE/Groundbreakers.pdf	Das ökonomische Potenzial von Frauen als Wirtschaftskraft kommt momentan verstärkt ins Bewusstsein. Viele Forschungsergebnisse zeigen bereits, dass Frauen einen positiven Einfluss auf wirtschaftliches Wachstum besitzen. Nun ist es an der Zeit, die positiven Effekte aufzuzeigen, die Frauen in Führungspositionen und ihre vergrößerte ökonomische Macht auf die Entwicklung der Weltwirtschaft haben.

Unternehmen	Titel	Autor/-innen	Jahr	Link	Abstract
Vorteile durch die Integration von Frauen					
The Lehman Brothers Centre for Women in Business	<i>Innovative Potential: Men and Women in Teams. Executive Summary. Bi-annual Forum</i>	Gratton, Lynda/ Kelan, Elisabeth/ Voigt, Andreas/ Walker, Lamia/ Wolfram, Hans-Joachim	2007	http://www.london.edu/assets/documents/facultyandresearch/Innovative_Potential_NOV_2007.pdf	Die Studie untersucht, ob und welche Rolle Geschlecht in innovativen Teams spielt. Es werden Handlungsempfehlungen abgeleitet, wie Unternehmen ihre Innovationsleistung erhöhen können, indem sie ihre Teams geschlechtersensibel zusammenstellen.
PriceWaterhouse Coopers	<i>Empowering Women to Empower the Earth: What is Success in a Connected World?</i>		2008	http://www.pwc.com/gx/en/women-empower-the-earth.jhtml	Chancengleichheit und Nachhaltigkeit sind zwei der "United Nations Millennium Development Goals". Verhalten sich diese beiden Ziele komplementär zueinander? Studien zeigen, dass die Befähigung von Frauen sicherstellen kann, dass die Befriedigung der Bedürfnisse der Gegenwart nicht die Fähigkeit kommender Generationen beeinträchtigt, ihre Bedürfnisse zu befriedigen.
Beteiligung von Frauen					
Accenture	<i>The Anatomy of the Glass Ceiling: Barriers to Women's Professional Advancement</i>		2006	http://newsroom.accenture.com/article_display.cfm?article_id=4312	Die Studie untersucht die inoffizielle Barriere zur oberen Führungsebene, die für bestimmte Gruppen, vor allem Frauen, schwer überwindbar zu sein scheint. Der Begriff der "gläsernen Decke" wurde in den 1980er Jahren geprägt, das Phänomen selbst wird bis heute weltweit wahrgenommen.
Deutsche Bank Research	<i>Women on Expedition to 2020: the Path to More Gender Equity in Germany</i>	Schaffnit-Chatterjee, Claire	2008	http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE_PROD/PROD0000000000224381.pdf	Geschlechterunterschiede sind eine Realität. Entweder wegen fehlender Möglichkeiten oder aus freier Wahl sind die Wege von Frauen und Männer in vielen Lebensbereichen unterschiedlich. Die Studie untersucht, wie sich Geschlechterunterschiede in Deutschland bis 2020 entwickeln könnten. Es werden dazu die Interaktionen zwischen Frauen und strukturellen Veränderungen untersucht und eine glaubwürdige Zukunft für Frauen - gestaltet durch Frauen - entwickelt.
Deutsche Bank Research	<i>Are women Really Worthless?</i>	Schaffnit-Chatterjee, Claire	2008	http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_MOBILE_EN_PROD/PROD0000000000231454.pdf	Die Analyse untersucht den "Gender Pay Gap" in seinen verschiedenen Ausprägungen sowie seine Hintergründe und die Möglichkeiten, wie Frauen, Unternehmen und Gesellschaft zukünftig damit umgehen können.

3 Bisherige Vorgehensweisen zur Erhöhung des Frauenanteils im Innovationssystem

Um den Frauenanteil zu erhöhen, wurden in den letzten Jahren viele Maßnahmen entwickelt, die am Verständnis der Organisationsprinzipien, der Beachtung von Familienphasen und der Wertschätzung von "frauentypischen Eigenschaften" ansetzen (Eagly/Carli 2007). Diese sollen hier kurz charakterisiert werden:

1. Vereinbarkeit ermöglichen: Familienphasen beachten

Auf die "Besonderheit" von Frauen im Hinblick auf Familienpflichten wird Rücksicht genommen, indem z.B. Leistungsbewertungsschemata an die Familienphasen angepasst werden, z.B. durch eine Verlängerung der Tenure-Zeit in der Wissenschaft oder in Beratungsunternehmen. Insbesondere Frauen werden Modelle zur Teilzeitarbeit, Wiedereinstiegsprogramme und spezielle "Mutter-Kind-Zimmer" angeboten.

Damit werden die familienbedingten "Ausfallzeiten" kompensiert, zugleich aber auch eindeutig den Frauen zugeschrieben.

2. Integrieren: Aufzeigen, wie Organisationen funktionieren

Frauen werden in speziellen Karriereprogrammen geschult, um die Spielregeln der jeweiligen Organisationen zu verstehen und sich den dort üblichen Verhaltensweisen anzupassen. Durch Mentoring-Programme wird Frauen der Zugang zu informellen Netzwerken ermöglicht.

Damit wird erreicht, dass sich Frauen an die bestehenden Organisationskulturen anpassen.

3. Gezielt einsetzen: Verhaltensweisen, die eher Frauen zugeordnet werden, wertschätzen

Der eher von Frauen genutzte "transformative Führungsstil" wird als transparent, verständnisvoll, verantwortungsbewusst und an ethischen Richtlinien ausgerichtet charakterisiert. Dieser Stil wird als eher geeignet angesehen, um moderne Organisationen zu führen als der typisch männliche transaktionale Stil (vgl. Eagly/Carli 2007). In Gender-Trainings werden Führungskräfte geschult, den Wert typisch weiblicher Verhaltensweisen wie Empathie und Teamorientierung besonders zu schätzen.

Deshalb werden Frauen bevorzugt in den Unternehmens- und Organisationsbereichen eingesetzt, in denen diese Eigenschaften von besonderem Wert sind.

In ihrer Gesamtheit haben die Maßnahmen dazu beigetragen, den Anteil von Frauen in Organisationen und in Führungspositionen zu erhöhen. Dennoch sind Ziele wie ein

Anteil von 20% Frauen im Studium der Ingenieurwissenschaften oder von 30% Frauen in Führungspositionen noch weit von der Realität entfernt. Der Anteil der Professorinnen in Deutschland stieg von 8% im Jahr 2002 auf 12% im Jahr 2007, der Anteil der Forscherinnen stieg von 18% ebenfalls 2002 auf 24% im Jahr 2006 in den Naturwissenschaften und von 12% auf 16% in den Ingenieurwissenschaften (European Commission 2009). In Unternehmen hat sich der Anteil von Frauen in Führungspositionen in Deutschland innerhalb von 20 Jahren auf 19,6% im Jahr 2010 mehr als verdoppelt (Hoppenstedt Firmeninformationen GmbH 2010).

Barrieren bei der Erhöhung des Frauenanteils

Zur Erklärung des immer noch geringen Anteils von Frauen insbesondere in Führungspositionen finden sich in der Literatur verschiedene Ansätze, die hier kurz vorgestellt werden: 2000 beschrieben Debra Meyerson und Joyce Fletcher die systematische Benachteiligung von Frauen in Organisationen als Folge der Organisationen selbst, die die herrschenden sozialen Normen spiegeln. Sie stellten fest: "Most organizations have been created by men and are based on male experiences" (Meyerson/Fletcher 2000: 69). Offene Diskriminierung ist selten, nicht zuletzt, da sie gesetzlich verboten ist und allen Anstrengungen der Unternehmen als "a great place for women to work" aufzutreten, zuwiderlaufen würde. Die ablehnende Einstellung der überwiegend männlichen Führungskräfte ist jedoch "gut begründet". Eine kürzlich abgeschlossene Studie von Carsten Wippermann (2009; 2010) beschreibt drei charakteristische Grundeinstellungen von männlichen Führungskräften zu Frauen in Führungspositionen in Deutschland: a) Konservative Exklusion: Ablehnung von Frauen qua Geschlecht, b) Emanzipierte Grundhaltung: Frauen sind chancenlos gegen Machtrituale und gesellschaftliche Rollenbilder, c) Radikaler Individualismus: Geschlecht spielt keine Rolle, aber es gibt keine authentischen und flexiblen Frauen. Es gibt also eine Vielzahl impliziter Stereotype, die ähnlich wie bei der Einstellung zu den mathematischen Fähigkeiten von Frauen (Nosek et al. 2009), die Übernahme von Führungspositionen durch Frauen erschweren und vielfach verhindern. Damit kann der in den 1980er Jahren vom Wall Street Journal geprägte Begriff der "Gläsernen Decke" als Schlagwort für die unsichtbaren Barrieren erklärt werden, der Frauen daran hindert, Führungspositionen zu erreichen.

Dazu kommt ein weiterer Befund: Die Tatsache, dass Frauen häufiger eine Position angeboten wird, die ein hohes Risiko des Scheiterns birgt, trifft nicht nur für die obersten Führungsebenen zu und wird als "glass cliff" Effekt beschrieben (Ryan/Haslam 2004; 2006; 2007). Eine Untersuchung aus Großbritannien zeigt, dass Unternehmen Frauen dann auf Vorstandsposten und in Aufsichtsräte berufen, wenn sich das Unternehmen in einer schwierigen Lage befindet. In erfolgreichen Unternehmen werden diese Positionen bevorzugt an Männer vergeben.

Damit stellt sich die Frage, ob die Organisationen die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft von Frauen umfassend nutzen. Dies gilt insbesondere für Frauen mit technisch-naturwissenschaftlicher Ausbildung, die in technologielastrichen Unternehmen tätig sind. Die 2009 durchgeführte Befragung von über 7.000 Berufseinsteigerinnen und -einsteigern (d.h. unter 40 Jahre alt) mit natur- oder ingenieurwissenschaftlicher Ausbildung zeigt einen deutlichen Unterschied bei der Bereitschaft, Führungsaufgaben zu übernehmen. Während sich 50,5% der befragten Männer eine Führungsposition mit Leitungsaufgaben zum Karriereziel setzen, benennen dies nur 32% der befragten Frauen (Universum Communications 2009).

Eine Befragung von überdurchschnittlich erfolgreichen Frauen in der ingenieurwissenschaftlich bzw. naturwissenschaftlichen Forschung, die sich durch eine überdurchschnittliche Anzahl von Publikationen und/oder Patenten in ihrer forschenden und erfinderischen Exzellenz ausweisen, ergab, dass für diese Frauen die Akzeptanz ihrer Meinung im professionellen Arbeitsumfeld ein entscheidender Erfolgsfaktor ist (Bührer et al. 2009).

Möglicherweise sind für die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft von Wissenschaftlerinnen gerade die Bedingungen erfolgreichen Arbeitens in heterogenen Teams, wie Ambiguitätstoleranz und Wertschätzung unterschiedlicher Perspektiven von besonderer Bedeutung. Diese Bedingungen sind typisch für die Herangehensweise des Diversity-Managements. Im Rahmen des Diversity-Management in Organisationen wird versucht, organisationale Strukturen und Praktiken zu planen und zu implementieren sowie eine Personalpolitik zu gestalten, die die Entfaltung der potenziellen Vorteile von Diversity ermöglichen (Cox 1993).

4 Diversity und Diversity-Management als neuer Ansatz

Im Unterschied zur Chancengleichheit, die politisch motiviert ist und normativ-ethischen Argumenten folgt, steht bei Diversity-Management hauptsächlich das ökonomische Nutzenargument im Vordergrund.¹

In den letzten Jahren haben viele global agierende Großunternehmen eine Stabstelle "Diversity-Management" implementiert, bei der im deutschsprachigen Raum überwiegend Gender-Diversity im Fokus steht. In vielen Unternehmen ist die Einrichtung der

¹ Krell (2004: 45f.) unterscheidet in Anlehnung an Cox und Blake (1991) folgende Argumente, die im Zusammenhang mit Diversity-Management in der Literatur diskutiert werden: das Beschäftigtenstruktur-Argument, das Kosten-Argument, das Kreativitäts- und Problemlösungs-Argument, das Personalmarketing-Argument, das Marketing-Argument, das Finanzierungs-Argument, das Flexibilitäts-Argument und das Internationalisierungs-Argument.

Stellen mit einer Zielgröße verbunden, die der Frauenanteil in den nächsten Jahren erreichen soll. Diese Ziele sind zudem teilweise mit Angaben zur Verteilung über die hierarchischen Stufen verbunden und die Zielerreichung ist in das Vergütungssystem der Führungspersonen in den Unternehmen integriert.

US-amerikanische und australische Universitäten haben ebenfalls bereits seit Jahren Diversity-Management Konzepte implementiert (siehe auch den Beitrag von Froese/Schraudner "Diversity-Management an US-amerikanischen und australischen Universitäten" in diesem Band), und die ersten deutschen Universitäten folgen gegenwärtig ihrem Beispiel (wie die RWTH Aachen, siehe auch den Beitrag von Leicht-Scholten/Wolffram "Neue Wege in der Organisationsentwicklung an Hochschulen" in diesem Band).

Der Leitgedanke des "Diversity-Management" ist die Wertschätzung der Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens dient. In der Charta der Vielfalt stellen die unterzeichnenden Unternehmen fest: "Wir können wirtschaftlich nur erfolgreich sein, wenn wir die vorhandene Vielfalt erkennen und nutzen. Das betrifft die Vielfalt in unserer Belegschaft und die vielfältigen Bedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden sowie unserer Geschäftspartner. Die Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Talenten eröffnet Chancen für innovative und kreative Lösungen" (www.charta-der-vielfalt.de). Im Folgenden wollen wir aufzeigen, wie ein solcher Kulturwandel aussehen könnte, mit dem sich die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen für Organisationen realisieren lässt.

Die in Kapitel 3 aufgelisteten typischen Aktivitäten aus dem Bereich Chancengleichheit ("Vereinbarkeit herstellen", "Integrieren" und "Gezielt einsetzen") unterstützen Frauen in der vorhandenen Organisationsstruktur und zielen nicht darauf ab, einen Organisationswandel zu verwirklichen. Es wird von einer "monolithischen" (Cox 1993) Organisation ausgegangen, in der eine dominante Gruppe (in diesem Fall Männer) existiert, die andere Mitglieder/Beschäftigte (in diesem Fall Frauen) als "anders", "besonders" oder "defizitär" wahrnimmt. Es wird von ihnen erwartet, dass sie sich an die Werte und Verhaltensweisen der dominanten Gruppe anpassen (Krell 2004: 44).

Durch die Implementierung eines Diversity-Managements soll hingegen eine Organisationskultur etabliert werden, die das Potenzial aller Beschäftigten voll nutzt, und in der Bedingungen geschaffen werden, die die Leistungsbereitschaft aller fördert. Im Rahmen des Diversity-Management in Organisationen wird versucht, organisationale Strukturen und Praktiken zu planen und zu etablieren sowie eine Personalpolitik zu gestalten, welche die Entfaltung der potenziellen Vorteile von Diversity ermöglicht (Cox

1993). Diversity steht dabei für Vielfalt und Diversity-Management für eine bestimmte Art und Weise, mit dieser Vielfalt umzugehen (Krell 2004: 43). Ziel ist die Schaffung einer "multikulturellen Organisation" (Cox 1993).

Dabei wird davon ausgegangen, dass bei größerer Vielfalt die Problemlösekompetenz der Organisation steigt, sich die Qualität der Gruppenentscheidungen verbessert, das Innovationspotenzial sowie die Leistung der Einheit steigen. Vielfalt soll das Verhaltens- und kognitive Repertoire der Einheit verbessern (Harrison/Klein 2007). Demnach fördern auch gender-diverse Organisationen zusätzliches Innovationspotenzial: Frauen beziehen ihre Informationen und ihr Wissen teilweise aus anderen Quellen als Männer. Sie sind mit anderen körperlichen Voraussetzungen ausgestattet, haben vielfach andere Erfahrungswelten und werden mit anderen Selbst- und Fremdbildern konfrontiert (Bessing 2006: 23f.; Neuß 2008: 98f.). Diese Unterschiede führen dazu, dass sie unterschiedliche Informationen aus der Umgebung aufnehmen, filtern und anders als Männer interpretieren. Auf die Organisationen bezogen verbreitern sich damit die Wissensbasis und die zur Verfügung stehenden Perspektiven der Einheit.

Wir plädieren dafür, dass Diversity-Management nicht als Alternative, sondern als Ergänzung zu Chancengleichheit gesehen wird. Es sollte ein "integrativer Ansatz" (Krell 2001) verfolgt werden, der sowohl die ökonomischen als auch die moralisch-ethischen und rechtlichen Argumente des Diversity-Managements betont und den Ansatz so anschlussfähig zum Konzept der Chancengleichheit macht.

Mit einem solchen noch zu entwickelnden "Diversity-Managing"-Konzept, lässt sich eine "multikulturelle Organisation" verwirklichen, in der eine Organisationskultur implementiert ist, die Vielfalt fördert und wertschätzt, Pluralismus unterstützt, die vollständige Integration aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl strukturell als auch in informelle Netzwerke verwirklicht sowie vorurteils- und diskriminierungsfreie personalpolitische Kriterien, Verfahren und Praktiken etabliert (Cox 1993).

5 Literatur

- Accenture (2006): The Anatomy of the Glass Ceiling: Barriers to Women's Professional Advancement. Online: http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/9A504280-5296-43E5-B197-AE1FC48866F3/0/glass_ceiling.pdf (abgerufen am: 05.02.2010).
- Bessing, N. (2006): Gender als reflexionsbedürftiger Begriff. In: Schraudner, M./Lukoschat, H. (Hrsg.): *Gender als Innovationspotenzial in Forschung und Entwicklung*. Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag, 55-64.
- Brooke, B./Williamson, B. (Hrsg.) (2009): *Groundbreakers: using the strength of women to rebuild the world economy*. Ernst & Young.

- Bührer, S./Hufnagl, M./Schraudner, M. (2009): *Frauen im Innovationssystem - im Team zum Erfolg*. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2009): Chancengerechtigkeit in Bildung und Forschung. Online: <http://www.bmbf.de/pub/chancengerechtigkeit.pdf> (abgerufen am: 25.01.2010).
- Bundesregierung (2009): Koalitionsvertrag 2009. Wachstum. Bildung. Zusammenhalt. Der Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und FDP. 17. Legislaturperiode. Online: <http://www.cdu.de/doc/pdfc/091026-koalitionsvertrag-cducsu-fdp.pdf> (abgerufen am: 03.02.2010).
- Cox, T. (1993): *Cultural Diversity in Organization - Theory, Research & Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cox, T.H./Blake, S. (1991): Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness, *Academy of Management Executive*, 5, 45-56.
- DFG (2008): Forschungsorientierte Gleichstellungsstandards. Online: http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/grundlagen_dfg_foerderung/chancen_gleichheit/forschungsorientierte_gleichstellungsstandards.pdf (abgerufen am: 20.02.2010).
- Eagly, A.H./Carli, L.L. (2007): Women and the Labyrinth of Leadership, *Harvard Business Review*, September 2007, 7.
- Ernst & Young (2009): Groundbreakers. Using the strength of women to rebuild the world economy. Online: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Groundbreakers/\\$FILE/Groundbreakers.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Groundbreakers/$FILE/Groundbreakers.pdf) (abgerufen am: 04.02.2010).
- European Commission (2008): Mapping the Maze: Getting more Women to the Top in Research. Online: http://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/mapping-the-maze-getting-more-women-to-the-top-in-research_en.pdf (abgerufen am: 03.02.2010).
- European Commission (2009): She Figures 2009. Statistics and Indicators on Gender Equality in Science. Online: http://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/she_figures_2009_en.pdf (abgerufen am: 26.01.2010).
- Gratton, L./Kelan, E./Voigt, A./Walker, L./Wolfram, H.-J. (2007): *Innovative Potential: Men and Women in Teams*, Executive Summary. London: The Lehman Brothers Centre for Women in Business.
- Greenberg, H./Sweeney, P. (2008): Female intuition: women leaders mean business. Online: <http://www.caliperonline.com/brochures/Female%20Intuition%20-%20CEO%20Mag%202-08.pdf> (abgerufen am: 04.02.2010).
- Harrison, D.A./Klein, K.J. (2007): What's the difference? Diversity constructs as separation, variety or disparity in organizations, *Academy of Management Review*, 32, 1199-1228.

- Hoppenstedt Firmeninformationen GmbH (2010): *Frauen in Führungspositionen": Frauenanteil im Management steigt weiter – an der Spitze sind Frauen aber weiterhin rar*, Pressemitteilung vom 5. März 2010.
- Krell, G. (2001): Gleichstellung aus der Perspektive der Managementlehre und der Organisationstheorie, *WSI Mitteilungen*, 54, 520-524.
- Krell, G. (2004): Managing Diversity: Chancengleichheit als Wettbewerbsfaktor. In: Krell, G. (Hrsg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen*, 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 41-56.
- Lehman Brothers Centre for Women in Business/The London Business School (2007): Innovative Potential. Men and Women in Teams. Online: http://www.london.edu/assets/documents/facultyandresearch/Innovative_Potential_NOV_2007.pdf (abgerufen am: 04.02.2010).
- McKinsey & Company Inc. (2007): Women Matter: Gender diversity, a corporate performance driver. Online: http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/women_matter/Women_Matter_1_brochure.pdf (abgerufen am: 03.01.2010).
- McKinsey & Company Inc. (2008): Women Matter 2: Female leadership, a competitive edge for the future. Online: http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/women_matter/Women_Matter_2_brochure.pdf (abgerufen am: 03.02.2010).
- Meyerson, D.E./Fletcher, J.K. (2000): A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling, *Harvard Business Review on Managing Diversity*, 67-93.
- Neuß, J. (2008): *Wahrnehmung und Relevanz von Diversity im Hinblick auf ökonomischen Mehrwert, Markt- und Innovationserfolg. Dissertation*. Berlin.
- Nosek, B.A. et al. (2009): *National differences in gender-science stereotypes predict national sex differences in science and math achievement*: University of Virginia.
- PriceWaterhouseCoopers (2008): Empowering women to empower the earth: what is success in a connected world? Online: http://www.pwc.com/en_GX/gx/women-at-pwc/assets/empoweringwomen.pdf (abgerufen am: 05.02.2010).
- Ryan, M.K./Haslam, A.S. (2004): Introducing the glass cliff. Online: http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/magazine/3755031.stm (abgerufen am: 05.02.2010).
- Ryan, M.K./Haslam, A.S. (2006): Women on the Glass Cliff. In: IDS (Hrsg.): *Diversity at work*, March Issue. London: Incomes Data Services., 23-24.
- Ryan, M.K./Haslam, A.S. (2007): Reactions to the glass cliff: Gender differences in the explanations for the precariousness of women's leadership positions, *Journal of Organizational Change Management*, 20, 182-197.

- Schaffnit-Chatterjee, C. (2008a): Are women really worth less? Online: http://www.dbresearch.de/PROD/CIB_INTERNET_EN-PROD/PROD0000000000231454.pdf (abgerufen am: 05.02.2010).
- Schaffnit-Chatterjee, C. (2008b): Women on expedition to 2020: The path to more gender equity in Germany. Online: http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_MOBILE_EN-PROD/PROD0000000000224382.pdf (abgerufen am: 05.02.2010).
- Silverstein, M.J./Sayre, K. (2009): The Female Economy, *Harvard Business Review*, September 2009.
- Universum Communications (2009): Universum Professional Survey 2009 (in Zusammenarbeit mit access). Online: <http://www.employerbrandingtoday.com/de/2009/11/24/universum-professional-survey-2009/> (abgerufen am: 05.02.2010).
- Wippermann, C. (2009): *Vortrag auf der FIDAR Veranstaltung am 16. September 2009 in Berlin*: unveröffentlichtes Manuskript.
- Wippermann, C. (2010): *Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken*, beauftragendes und durchführendes Institut: Sinus Sociovision, Heidelberg. Heidelberg: Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend.

Die Dimension Gender bei der Festlegung und Bearbeitung von Forschungsthemen

Susanne Bühner und Martina Schraudner

1 Einleitung

Die in der bundesdeutschen Verfassung gegebene Garantie der Freiheit der Forschung ist einzigartig. Seit einiger Zeit wird jedoch – entsprechend den Forderungen des Wissenschaftsrates von 2003 – eine stärker strategisch ausgerichtete Steuerung von Forschungsthemen in der öffentlich geförderten Forschung verlangt. Die High-Tech-Strategie, die die Bundesregierung im Jahr 2006 veröffentlicht hat, geht ebenfalls von der Notwendigkeit einer stärkeren strategischen Planung der Forschungsthemen und Kooperationen aus und versucht unter dem Stichwort "aus einem Guss" die Abstimmung der Forschungsthemen über die Ministerien hinweg zu forcieren. Damit spielt die strategische Planung für den Erfolg von Forschung auch in den öffentlich geförderten Forschungseinrichtungen und Universitäten eine zunehmend wichtige Rolle. Den Rahmen für den Planungsprozess bilden die eigene Forschungskompetenz, technologische Innovationen, die gesellschaftlichen und globalen Entwicklungen sowie die Finanzierungsquellen.

In der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) sind Hochschulen, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, wissenschaftliche Verbände sowie die Akademien der Wissenschaften zusammengeschlossen. Die finanziellen Mittel der DFG kommen zum größten Teil von Bund und Ländern und werden für die besten Forschungsvorhaben von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern zu den von ihnen ausgewählten Themen aus einer Disziplin oder mit fächerübergreifenden Ansätzen ausgegeben (www.dfg.de). Die Auswahl der geförderten Projekte erfolgt über das Kriterium der wissenschaftlichen Qualität, die aufgrund von Fachgutachten von gewählten Mitgliedern der Fachkollegien festgestellt wird. Aufgrund des Fördervolumens in Höhe von ca. zwei Mrd. € im Jahr (Jahr 2008) ist die DFG eine zentrale Finanzierungsquelle für Forschung in Deutschland.

Im Februar 2008 hat die Mehrheit der Mitgliedseinrichtungen der DFG strukturelle und personelle Gleichstellungsstandards vereinbart, die 2011 zum ersten Mal auf ihre Umsetzung hin ausgewertet werden sollen. Die Begründung für die Etablierung der "Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards" ist in deren Präambel ausgeführt: "Eine erfolgreiche Gleichstellungsstrategie führt zu einem erheblichen Mehrwert: Gleichstellung wirkt sich auf die Qualität der Forschung aus, da Talente aus einer größeren Grundgesamtheit geschöpft werden können, eine Vielfalt von Forschungsperspektiven

gefördert wird (Diversity) und die blinden Flecken zur Bedeutung von Gender in den Forschungsinhalten und -methoden beseitigt werden können. Die Berücksichtigung von relevanten Gender- und Diversity-Aspekten ist insofern ein wesentliches Element qualitativ hochwertiger Forschung" (Forschungsorientierte Gleichstellungsstandards, Fassung vom 08.08.2008). Inzwischen liegt ein Werkzeugkasten von Maßnahmen zur Umsetzung der Standards vor. Um die Durchsetzung der Gleichstellungsstandards zu unterstützen, wird die Einhaltung der Standards zum entscheidungsrelevanten Kriterium bei der Bewilligung von Forschungsverbänden. Damit ist davon auszugehen, dass diese Standards Beachtung bei den Forschenden finden werden.

Mehr Gender-Sensibilität in Forschung und Entwicklung und eine Technologieentwicklung, die die Interessen von Frauen als Kundinnen stärker berücksichtigt, kann nicht nur den Markterfolg von innovativen Produkten, Dienstleistungen und Verfahren erhöhen, sondern auch die Akzeptanz von Technik steigern und letztendlich mehr Frauen für Technik und Forschung interessieren. Damit ist eine stärkere Beachtung von Gender-Aspekten in der Forschung in zweifacher Hinsicht vorteilhaft. Zum einem werden Technologieentwicklungen bewusst vor dem Hintergrund des Nutzens für Kunden und Kundinnen geprüft und zum anderen können bewusst (auch) für Frauen interessante Technologien vorangetrieben werden. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass mehr der gut ausgebildeten Schülerinnen und auch Schüler ein Studium der Natur- und Ingenieurwissenschaften beginnen.

In der angewandten und industriellen Forschung wird insgesamt zukünftig die Einbeziehung von gesellschaftlichen Trends neben der technologiegetriebenen Entwicklung an Bedeutung gewinnen. Dies zeigt sich an den aktuellen Veröffentlichungen der Forschungsorganisationen, wie dem Slogan "Forschung für die Menschen" der Fraunhofer-Gesellschaft oder "Beiträge zur Lösung drängender Fragen von Gesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft", wie er von der Helmholtz-Gemeinschaft verwendet wird.

Die folgenden Ausführungen stellen dar, welche Faktoren die Entstehung von Forschungsthemen beeinflussen und wie sich die Definition von Forschungsthemen in zwei ausgewählten deutschen Forschungsorganisationen – der Fraunhofer-Gesellschaft sowie der Helmholtz-Gemeinschaft – unter Gender-Perspektive manifestiert. Dabei greifen wir größtenteils auf Erfahrungen und Erkenntnisse zurück, die in dem von 2004 bis 2006 durchgeführten und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projekt "Gender-Aspekte in der Forschung" gewonnen wurden.

Im strategischen Planungsprozess der Forschung in Forschungsorganisationen können drei Hauptphasen unterschieden werden: Strategiefindung, Projektdefinition sowie

Transfer und Adaption von Technologien in andere Anwendungsfelder. Dabei handelt es sich nicht zwingend um einen chronologisch ablaufenden Prozess, da innerhalb der Phasen Rückkopplungseffekte und Wechselbeziehungen auftreten. In der Strategiefindung stehen die Bewertung von Forschungsthemen im Mittelpunkt und die Identifikation langfristiger Ziele, die über eine detaillierte Beschreibung von Handlungsfeldern definiert werden und in einzelnen Projekten bearbeitet werden können.

Die Bewertung der Forschungsthemen setzt einen breit gefächerten Wissensbestand voraus: Marktdaten, Prognosen zur Marktentwicklung, technologische Entwicklungen in angrenzenden Forschungsfeldern, Wettbewerbssituation und Gesetzgebungsverfahren, aber eben auch Gender-Aspekte. Es haben nicht alle Faktoren für alle Arten von Planungsthemen und -prozessen die gleiche Bedeutung. Die Gewichtung der einzelnen Faktoren ist Bestandteil des Planungsprozesses.

Die Handlungsfelder stecken den Rahmen für Projekte ab, innerhalb dessen einzelne Problemstellungen bearbeitet werden. In dieser zweiten Phase werden ausgehend vom gesetzten Ziel die Kooperationsformen und -partner definiert. In welche Anwendungsfelder und Branchen bereits entwickelte Technologien oder Produkte transferiert werden können, ist Teil der dritten und letzten Phase. Anwendungsnahe technologische Entwicklungen oder Produkte werden für andere Branchen adaptiert.

Typische Methoden der strategischen Forschungsplanung sind:

Szenariotechnik: Diese Technik wird für die Erarbeitung zukünftig denkbarer Szenarien, alternativ zur gegenwärtigen Situation, angewendet. Dabei liefern Szenarien nicht die Lösung für ein Problem, sondern bilden lediglich eine Grundlage für die weitere Entscheidungsfindung. Zusätzlich zu dem eigenen Fachwissen werden relevante externe Informationen aus dem ökonomischen, ökologischen, technologischen, rechtlich-politischen und soziokulturellen Bereich in den Prozess einbezogen. Im Rahmen eines Workshops werden ein Szenario oder mehrere Szenarien gemeinsam erarbeitet.

Delphi-Methode: Während die Szenariotechnik meist die Entwicklung von Zusammenhängen betrachtet und Alternativen für die Zukunft erarbeitet, zielen fokussierte Methoden wie die Delphi-Methode darauf ab, die spezifischen Technologieentwicklungen abzuschätzen. Dabei geht es darum, einzuschätzen, wie wahrscheinlich es ist, dass eine mögliche Entwicklung tatsächlich eintritt. Die Delphi-Methode ist eine strukturierte Expertenbefragung in schriftlicher Form. Die klassische Methode sieht eine mehrstufige Befragung der Expertinnen und Experten in Bezug auf künftige technologische Durchbrüche und deren voraussichtlichen Realisierungszeitpunkt vor (Hübner/Jahnes 1998: 299f.). Die Delphi-Methode ermittelt durch die Zusammenfassung von Expertenwissen eine Gruppenmeinung.

Visionenworkshops: Bei einem Visionenworkshop wird üblicherweise ausgehend von einer SWOT-Analyse – also einer Analyse von Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken) – durch Fachexpertinnen und -experten eine Vision erarbeitet, die das Ziel in einem Themenfeld beschreibt und mehrere Handlungsfelder eröffnet.

Marktforschung: Marktforschung ist die systematisch betriebene Erforschung der Märkte mit dem Schwerpunkt der Analyse potenzieller Umsätze im Markt.

Interdisziplinäre Workshops zur Projektdefinition: Um Ziele in einzelne, bearbeitbare Projekte zu überführen, muss das Wissen verschiedener Fachrichtungen zusammengeführt werden. Dafür bieten sich interdisziplinäre Workshops an. Durch die Ausrichtung auf eine klare Aufgabenstellung sind die relevanten Fachdisziplinen definiert. Damit ist es bereits im Workshop möglich, die Zielsetzungen in einzelne Arbeitspakete zu überführen und einen groben Projekt- und Zeitplan zu erarbeiten.

Bei der Entwicklung von Prototypen und Produkten kommen weitere Verfahren zum Einsatz:

Usability: Nach ISO-Norm 9241 ist "Usability (...) das Ausmaß, in dem es [d.h. das Produkt, der Prototyp] von einem bestimmten Benutzer verwendet werden kann, um bestimmte Ziele in einem bestimmten Kontext effektiv, effizient und zufriedenstellend zu erreichen." Dazu müssen unterschiedliche Nutzungszusammenhänge einbezogen werden. Als Methode bietet sich dafür ein Usability-Workshop mit definierten Nutzungsgruppen an.

Conjoint-Analyse: Ziel der Conjoint-Analyse ist die Ermittlung der Zusammensetzung des Produktkonzepts. Alternative Produktkonzepte oder einzelne Produkteigenschaften können einander gegenübergestellt und priorisiert werden. Die Zerlegung des Produktkonzepts in seine Bestandteile sollte dabei nicht zu detailliert erfolgen, da die Bewertung sonst zu umfangreich wird. Je nach Produkt können die Konzeptbestandteile in Funktionen, Technologien, Eigenschaften, Preis etc. unterteilt werden.

Feldexperimente: Zur Überprüfung der Marktchancen eines neuen Produkts können unterschiedliche Produkttests durchgeführt werden. Grob lassen sich die Testformen in Labor- und Feldexperimente unterteilen. Ziel ist es, die Wirkung eines Produkts zu testen.

2 Steuerung von Forschungseinrichtungen

Unserem Verständnis nach ist die Entstehung und Durchführung von Forschungsvorhaben *auch* ein sozialer Prozess. Die sozialen Prozesse der Wissensgenerierung lassen sich in solche auf der Mikro-, Meso- und Makroebene differenzieren:

- Auf der *Mikro-Ebene* hat man es mit den individuellen Handlungslogiken zu tun, die ihrerseits wieder von den umgebenden Rahmenbedingungen geprägt werden.
- Auf der *Meso-Ebene* werden Netzwerke bzw. soziale (Fach-)Gemeinschaften zwischen Forscherinnen/Forschern relevant, die dafür sorgen, dass bestimmte Überzeugungen und Forschungsstile kommuniziert und perpetuiert werden.
- Auf der *Makro-Ebene* spielen die Struktur des Forschungssystems und seiner Forschungseinrichtungen, aber auch rechtliche Rahmenbedingungen wie z.B. die in Deutschland grundgesetzlich garantierte Freiheit der Forschung eine Rolle. Sozialstrukturelle Faktoren wie die Verteilung von Positionen nach bestimmten Kriterien (darunter Gender) sind in diesem Kontext ebenfalls zu nennen.

Einige der wichtigsten Einflussdeterminanten für die Art und Weise, wie Forschungsthemen entstehen, sind die auf die Durchführung von Forschungsvorhaben spezialisierten *Institutionen*, die den individuellen Forscherinnen und Forschern einen definierten Rahmen vorgeben, innerhalb dessen diese ihre Forschung betreiben. In Deutschland ist die Situation durch eine besondere Reichhaltigkeit an Forschungsinstitutionen gekennzeichnet, die durch jeweils unterschiedliche Missionen geprägt sind und unterschiedliche interne Organisationsprinzipien sowie verschiedene Finanzierungsformen aufweisen. Folgende Dimensionen von Institutionen wirken besonders prägend auf die Art der dort betriebenen Forschung (vgl. im Folgenden Kuhlmann et al. 2003):

- *Position* und *Rolle* im deutschen Forschungssystem, Wettbewerbssituation bzw. Beziehungen zu anderen Forschungseinrichtungen, Neigung zu operativer Geschlossenheit (Luhmann 2000: 39ff.; Willke 1998: 168f.).
- *Außensteuerung* von Forschungseinrichtungen, z.B. Art und Ausmaß (permanenter) staatlicher Zugriffe oder auch realisierte Marktsteuerung.¹
- *Selbststeuerung*, z.B. zentrales Management versus weitgehende Autonomie einzelner Einheiten, wettbewerbliche versus institutionelle Allokation von Ressourcen, Karrieremuster (z.B. akademisch, industrieorientiert, verwaltungsorientiert), Anreiz-

¹ In diesem Zusammenhang gilt es, die in der Bundesrepublik gegebene verfassungsmäßige Garantie der *Freiheit der Forschung* und damit verbunden den hohen (auch durchgesetzten) Autonomieanspruch hervorzuheben. Die vergleichsweise große Autonomie der deutschen Wissenschaftseinrichtungen führt dazu, dass Anforderungen von Seiten der "Umwelt" zumindest im Bereich der Grundlagenforschung nur bedingt Eingang in die Entstehung von Forschungsthemen finden (vgl. Mayntz 2001). Mittlerweile lassen sich jedoch verstärkt Tendenzen erkennen, ergänzend eine stärker strategisch ausgerichtete Steuerung von Forschungsthemen zu betreiben (vgl. Wissenschaftsrat 2003).

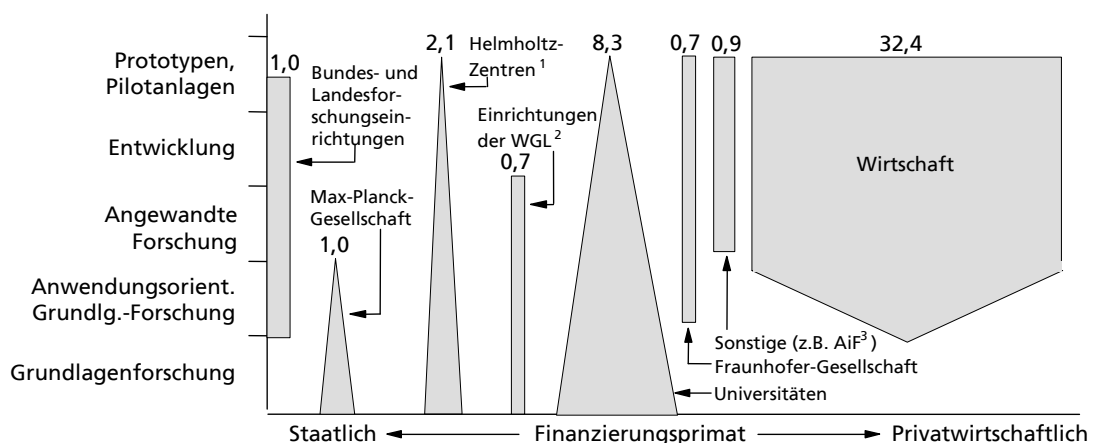
systeme (z.B. finanzielle Anreize; Gewährung von Unabhängigkeit und Freiraum für die Forschung, leistungsorientierte Mittelverteilung).

- *Kulturelle Orientierung* der Forschungseinrichtung, d.h. ihre Leitideen, ihre Mission, die in Institutionen eingeschriebenen Erfahrungen ("Drehbücher", *taken-for-granted-rules*), nicht hinterfragte Selbst- und Fremdbilder, Wertorientierungen (Lepsius 1995; Powell/DiMaggio 1991; Scott 2000).

Die wichtigsten Forschungsinstitutionen sind die Universitäten, die Institute der Max-Planck-Gesellschaft, die Zentren der Helmholtz-Gemeinschaft (HGF), die Institute der Leibniz-Gemeinschaft (WGL), die Institute der Fraunhofer-Gesellschaft sowie forschende Industrie- und Dienstleistungsunternehmen ("Wirtschaft"). Darüber hinaus existieren noch verschiedene Bundes- und Landesforschungsanstalten.

In der folgenden Abbildung werden diese Einrichtungen anhand dreier Dimensionen verortet. Auf der Senkrechten wird die kognitive Dimension der Wissensproduktion ("Forschungstyp") abgetragen (Hohn/Schimank 1990: 22; Stichweh 1979). Sie umfasst im engeren Sinne das Spektrum von der Grundlagenforschung bis zur angewandten Forschung und schließt im weiteren Sinne auch Entwicklungstätigkeiten sowie die Herstellung von Prototypen und Pilotanlagen mit ein. Auf der Waagerechten wird die Finanzierungsdimension zwischen "staatlich" und "privatwirtschaftlich" aufgespannt ("Finanzierungsprimat"). Die dritte Dimension spiegelt sich in der Größe der Flächen wieder und repräsentiert den jeweiligen Anteil an den Forschungs- und Entwicklungsausgaben (FuE) insgesamt.

Abbildung 1: Zentrale Akteure im Forschungs- und Innovationssystem Deutschlands (Durchführung von Forschung und Entwicklung in Mrd. €, 2008)



1 Hermann von Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren (HGF)

2 Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz (WGL)

3 Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen 'Otto von Guericke' e.V.

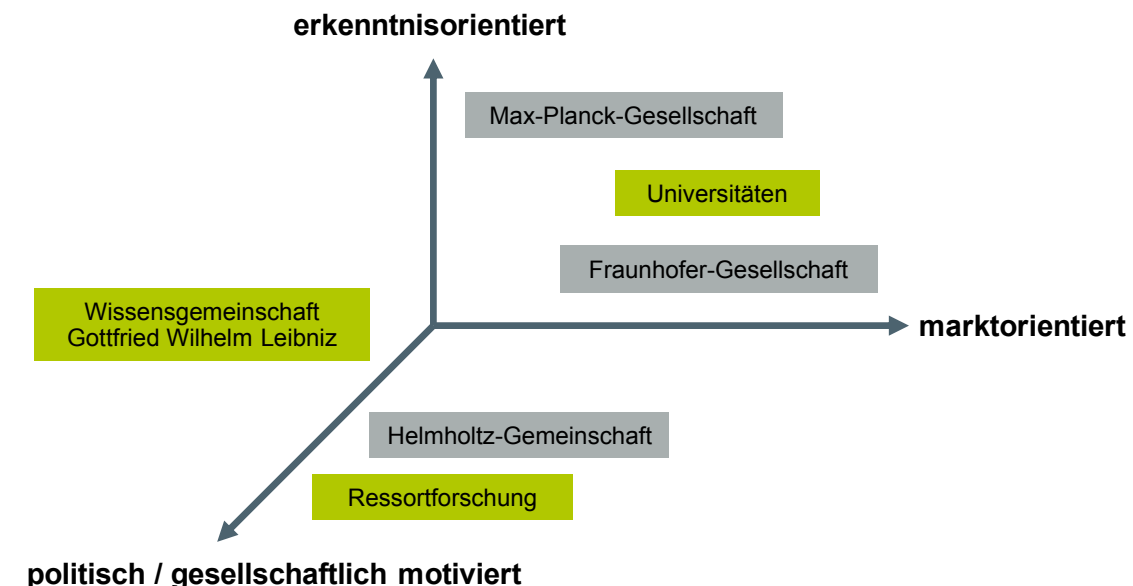
Quelle: eigene Darstellung der Fraunhofer-Gesellschaft

Die Abbildung macht folgendes deutlich:

- Es existiert eine große Gruppe maßgeblich staatlich finanzierter Einrichtungen, die sich vor allem aus den Bundes- und Landesforschungsanstalten, der Max-Planck-Gesellschaft, den Helmholtz-Zentren sowie den Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft zusammensetzt.
- Teilweise korreliert mit dem hohen Anteil an staatlicher Finanzierung die Orientierung an Grundlagenforschung bzw. es gilt im umgekehrten Fall: Je höher der Anteil privatwirtschaftlicher Finanzierung, desto stärker ist die Orientierung hin zur angewandten Forschung, wie man am Beispiel der Fraunhofer-Gesellschaft belegen kann.
- Fast alle Forschungseinrichtungen weisen eine große Spannweite in ihren Forschungsorientierungen auf. Letzteres gilt insbesondere für die Helmholtz-Gemeinschaft und die Universitäten, die jeweils von der Grundlagenforschung bis zu Prototypen und Pilotanlagen agieren.

Neben dieser Unterscheidung der Akteure nach ihren Finanzierungs- und Forschungstypen können diese auch nach ihren Antriebsfaktoren für Forschung unterschieden werden: So betreiben die Max-Planck-Institute und die Universitäten *erkenntnisorientierte Forschung*, die Institute der Helmholtz- und der Leibniz-Gemeinschaft sind eher *politisch-gesellschaftlich* motiviert. Dagegen ist für die Fraunhofer-Gesellschaft der Hauptantriebsfaktor der *Markt* (vgl. die folgende Abbildung).

Abbildung 2: Antriebsfaktoren von Forschung



Quelle: eigene Darstellung

Diese Einteilungen sind nicht zementiert. So reagierten die außeruniversitären Forschungseinrichtungen auf die Systemevaluations (Evaluierungskommission 1998; Internationale Kommission 1999; Wissenschaftsrat 2000; Wissenschaftsrat 2001) seit dem Ende der 1990er Jahre, und es verschieben sich die angestrebten und angewandten Forschungstypen: Helmholtz- und Leibniz-Gemeinschaft drängen ihre Mitgliedsinstitute verstärkt in den Auftragsforschungsmarkt und in industrienahen Innovationsprojekte, während die Fraunhofer-Gesellschaft ihre Grundlagenkompetenz durch vermehrte Kooperationen mit Universitäten und Einrichtungen der Max-Planck-Gesellschaft zu vertiefen versucht. Die Max-Planck-Gesellschaft wiederum stärkt die Verwertung ihrer Forschungsergebnisse durch eine Technologietransfergruppe und gemeinsame Projektgruppen mit Fraunhofer-Instituten.

Neben den auf Dauer gestellten Institutionen sind für die Generierung von Forschungsthemen vor allem die jeweiligen *Fachgemeinschaften (scientific communities)* bzw. wissenschaftlichen Netzwerke von Bedeutung. Diese legen die Wissensziele und Reputationskarrieren der Forschenden fest und entscheiden darüber, "welche Fragen es wert sind, durch Forschung beantwortet zu werden, und welche nicht" (Weingart 2003: 33-34). Eine besondere Rolle spielen dabei *Forschungsparadigmen*², welche Handlungsorientierungen liefern, gleichzeitig aber auch Erkenntnisprozesse und Problemlösungsansätze vorstrukturieren sowie legitimieren (vgl. Burt 2003: 2; Kuhn 1976; Weingart 1973; Weingart 2003). Die entscheidende (Macht-)Ressource innerhalb der *scientific communities* ist die *Reputation*, wobei entscheidend ist, dass diese Reputation in entsprechende Positionen und Forschungsgelder übersetzt werden kann.

Warum folgen Individuen überhaupt den Vorgaben ihrer "Umwelt", sei es in Form von Institutionen oder Forschungsnetzwerken? Wir gehen davon aus, dass durch die Wahl von Forschungsthemen durch Individuen ein bestimmter Nutzen verfolgt wird. Hauptantrieb (Nutzen) des Handelns ist sowohl die Sicherstellung des physischen Wohlbefindens, z.B. der Erhalt eines Arbeitsplatzes mit den entsprechenden materiellen Gratifikationen, als auch soziale Anerkennung. Der Nutzen selbst ist geprägt von den *Rahmenbedingungen*, innerhalb derer die Forschenden agieren. Diese Rahmenbedingungen prägen das Handeln der einzelnen Forscherinnen und Forscher in der Regel in einer Weise, dass es *routinehaft* erfolgt, d.h. den bewährten Pfaden und Routinen, die

² Die Bedeutung von Forschungsparadigmen hat v.a. Thomas Kuhn (1976) herausgearbeitet, wonach sich Wissenschaft bei der Interpretation ihrer Ergebnisse im Normalfall an Erkenntnis leitenden Paradigmen orientiert. Nur wenn eine neue Beobachtung überhaupt nicht mehr mit dem alten Paradigma zu erklären ist, wird ein neues Paradigma aufgenommen. Oder, wie es Burt (2003: 2) ausdrückt: "a new scientific truth does not triumph by convincing its opponents and making them see the light, but rather because its opponents eventually die".

für einen bestimmten Kontext gültig sind, folgt (Esser 1990; Esser 1991; Simon 1957). Dies ist einerseits vorteilhaft, verringert es doch Informations-, Such- und Entscheidungskosten. Andererseits kann eine solche gewohnheitsorientierte Handlungsstrategie zu suboptimalen Ergebnissen führen, da möglicherweise lohnende Handlungsalternativen nicht in Betracht gezogen werden. Außerdem verhindert routinegeleitetes, institutionalisiertes Verhalten die (schnelle) Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen.

Vor diesem Hintergrund kann festgehalten werden, dass die Chance, Gender-Aspekte in Forschungsvorhaben zu integrieren, vor allem dann gegeben ist, wenn a) es sich für den individuellen Forschenden als lohnend erweist, b) wenn die relevanten Fachgemeinschaften ein solches Thema wertschätzen, und/oder c) wenn die Forschungsorganisation, innerhalb derer die Forschenden agieren, eine solche Integration mit spezifischen Anreizen und Belohnungen versieht.

3 Die Fraunhofer-Gesellschaft

Die ingenieur- und naturwissenschaftliche ausgerichtete Fraunhofer-Gesellschaft ist die führende Trägerorganisation für Einrichtungen der anwendungsorientierten Forschung in Europa. Sie betreibt rund 80 Forschungseinrichtungen, davon 59 Institute an Standorten in ganz Deutschland. Die Institute sind in Institutsverbänden zu den Themen Information- und Telekommunikation, Mikroelektronik, Produktion, Werkstoffe und Bauteile, Life Sciences, Verteidigungs- und Sicherheitsforschung, Oberflächentechnik und Photonik organisiert. Rund 17.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erzielen ein jährliches Forschungsvolumen von ca. 1,5 Mrd. Euro, davon 1,3 Mrd. aus der Vertragsforschung. Davon erwirtschaftet Fraunhofer rund zwei Drittel aus Aufträgen der Industrie und öffentlich finanzierten Forschungsprojekten. Die internationale Zusammenarbeit wird durch Niederlassungen in Europa, den USA, Asien und im Nahen Osten gefördert (<http://www.fraunhofer.de/ueber-fraunhofer/>).

Im Leitbild von Fraunhofer ist folgende personalpolitische Grundeinstellung festgelegt (<http://www.fraunhofer.de/ueber-fraunhofer/>):

"In der Fraunhofer-Gesellschaft setzen sich Teams möglichst ausgewogen zusammen. Sie nutzen daher das kreative Potenzial beider Geschlechter, verschiedener Altersstufen, Kulturen und Fachrichtungen und erhöhen dadurch die Qualität ihrer Ergebnisse. Die Fraunhofer-Gesellschaft verwirklicht Chancengleichheit von Männern und Frauen und unterstützt Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf."

Im 2005 abgeschlossenen und 2009 fortgeschriebenen "Pakt für Forschung" hat sich Fraunhofer verpflichtet, den Anteil von Wissenschaftlerinnen und weiblichen Führungskräften zu erhöhen. Dazu gibt es u.a. Doktorandinnen-, Stipendien- und Mentoring-

Programme. Mit einem Anteil von 16,1% Wissenschaftlerinnen liegt Fraunhofer leicht über dem Durchschnitt von 15% Wissenschaftlerinnen in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen deutscher Unternehmen.

Ziel von Fraunhofer ist es international vernetzt anwendungsorientierte Forschung zum unmittelbaren Nutzen für die Wirtschaft und zum Vorteil für die Gesellschaft zu betreiben und zu fördern. Im Leitbild von Fraunhofer ist festgeschrieben: "Die Fraunhofer-Institute tragen mit system- und technologieorientierten Innovationen für ihre Kunden zur Wettbewerbsfähigkeit ihrer Region, Deutschlands und Europas bei. Dabei zielen sie auf eine wirtschaftlich erfolgreiche, sozial gerechte und umweltverträgliche Entwicklung der Gesellschaft" (<http://www.fraunhofer.de/ueber-fraunhofer/>). Diese Mission wird mit dem Ziel hinterlegt, wissenschaftliche Erkenntnisse in nutzbare Innovationen zu überführen. Dazu richtet Fraunhofer ihre Tätigkeit konsequent am Nutzen ihrer Kunden aus.

Bei der Akquisition von öffentlichen Fördergeldern sieht die Gesellschaft die Kernaufgabe "in der Nutzung neuer Erkenntnisse zur Schaffung anwendungsorientierten Wissens und deren Umformung in technologisches Know-how für die Industrie" (Schmoch et al. 2000: 156ff.). Innerhalb dieser Grundvorgaben hat Fraunhofer ein *thematisches Portfolio* entwickelt, das sehr stark von den Ingenieurwissenschaften, der Informations- und Kommunikationstechnik sowie den Materialwissenschaften bestimmt ist, d.h. den ingenieurwissenschaftlichen Kernfächern. Entsprechend dem Finanzierungsmodell nehmen sowohl Bund und Länder (über Inhalte und Vergabekriterien der Forschungsprogramme sowie die Mitentscheidung bei Institutsgründungen und -schließungen) als auch die Wirtschaft Einfluss auf die Forschungsgebiete und -projekte der Gesellschaft.

Die Zentrale von Fraunhofer bestimmt die innerhalb der Gesellschaft verfolgten Forschungsgebiete insofern, als dass sie zusammen mit der Bund-Länderkommission und dem Senat (bestehend aus Länder- und Industrievertretern) Einfluss auf die Neugründung und thematische Ausrichtung von Instituten sowie die Neuberufung von Institutsleiterinnen und -leitern nimmt. Aber auch die Inhalte der für die angewandte Forschung notwendigen Vorlaufforschung werden von der Zentrale mitbestimmt. Steuerungsinstrument sind hier vor allem die Gelder, die für die Eigenforschung vergeben werden. Hier werden vier Typen unterschieden:

- *MAVO*: Marktorientierte Vorlaufforschung: Wissenschaftlich anspruchsvolle und auf bestimmte Märkte gerichtete gemeinsame Vorlaufforschung mehrerer Institute.
- *WISA*: Wirtschaftsorientierte strategische Allianzen: Gemeinsame strategische Eigenforschungsprojekte mit dem Ziel, die Führerschaft in einem spezifischen Technologiefeld/Marktsegment zu erlangen.

- *MEF*: Mittelstandsorientierte Eigenforschung: Know-how-Erwerb auf für kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) relevanten (alten und neuen) Arbeitsgebieten.
- *Attract*: Neue Exzellenz und Innovation bei Fraunhofer (internes Programm zur Personalgewinnung), 2007-2009 Start von 40 Gruppen.

Darüber hinaus ist die Zentrale seit dem Jahr 2000 dazu übergegangen, in stärkerem Maße eine *zentrale strategische Unternehmens- und Forschungsplanung* zu betreiben. Teilweise werden die als Entscheidungsgrundlage dienenden Informationen aus nationalen und internationalen Vorausschau-Aktivitäten abgeleitet: Beispielsweise wurde im Rahmen der Systemevaluation anhand der Ergebnisse der deutschen Delphi-Befragung von 1998 eruiert, inwieweit wirtschaftlich relevante Zukunftsthemen in Fraunhofer-Projekten bearbeitet werden (Bührer 2001). Außerdem gibt es bei Fraunhofer einen von der Strategieabteilung gesteuerten Prozess, der das Forschungs-und-Entwicklungs-Portfolio (FuE) weiter entwickeln soll. Dabei werden internationale Foresight-Studien einbezogen (Fraunhofer-Gesellschaft 2003: 1f.). Darüber hinaus wurden zwölf sogenannte "*Leitinnovationen*" entwickelt, die Forschungsthemen zusammenfassen, welche ein hohes Marktinnovationspotenzial besitzen, einen überdurchschnittlich wissenschaftlich-technologischen Anspruch haben und von hoher Bedeutung für die Gesellschaft sind. Auf die inhaltliche Gestaltung der Leitinnovationen haben die Verbünde einen sehr starken Einfluss. 2007 wurde dieser Prozess fortgesetzt, indem Fraunhofer zwölf Zukunftsthemen identifiziert hat, um Herausforderungen wie Klimawandel, Ressourcenmangel oder Gesundheitsvorsorge zu begegnen (<http://www.fraunhofer.de/forschungsthemen/fraunhofer-zukunftsthemen/index.jsp>). In diesen Prozess wurden im Rahmen einer Delphi-ähnlichen Befragung neben internen Expertinnen und Experten auch Kundinnen und Kunden von Fraunhofer einbezogen. In diesem Jahr (2010) wird erneut ein interner Strategieprozess angestoßen, um zukünftige Schwerpunktfelder zu identifizieren.

Ist ein Institut gegründet, wirkt sich die weitere Einflussnahme der Zentrale auf die innerhalb der Institute konkret verfolgten Forschungslinien und -fragen nicht besonders groß aus. Die einzelnen Institute agieren selbstständig, solange sie sich innerhalb des gesetzten inhaltlichen, finanziellen und kognitiven Rahmens bewegen. Dabei beeinflussen in erster Linie die für die Institute vorhandenen Märkte deren Forschungsinhalte.

Innerhalb der Fraunhofer-Institute entstehen einzelne Forschungslinien eher in Bottom-Up-Prozess. Die meisten Institute vergeben die Verantwortung für Projektakquisition und -durchführung vollständig an die Abteilungen und Projektleiter/-innen (Schmoch et al. 2000: 159). Die in den Projekten bearbeiteten Forschungsfragen werden maßgeb-

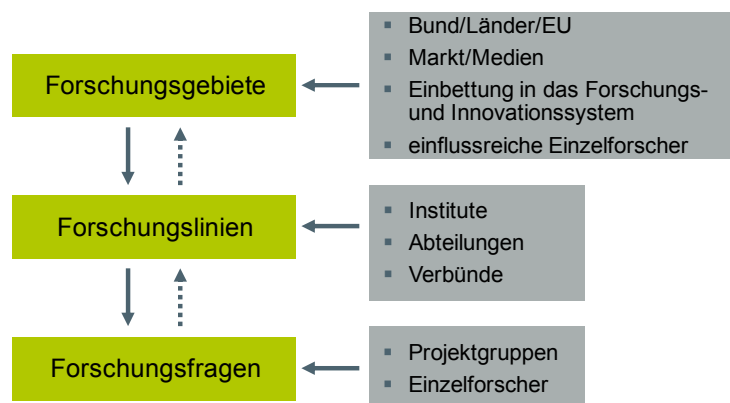
lich von dem Projektleitenden beeinflusst, der oder die den Projektantrag federführend geschrieben hat. Einflussnahme von Seiten der Projektmitarbeiter/-innen ist auf der Ebene von Einzelfragen, der angewandten Methodik sowie der Interpretation der Forschungsergebnisse möglich.

Der Einflussgrad (d.h. wie tiefgreifend kann ein Forschungsinhalt geprägt werden) und die Reichweite (d.h. auf welcher Ebene können Forschungsinhalte gestaltet werden) der Einzelforscher/-innen ist von deren Ressourcen abhängig: So ist es für die Einflussnahme auf die inhaltliche Ausrichtung wichtig, die entsprechende hierarchische Position zu besetzen, den formalen Zugang zu den relevanten internen Netzwerken und die notwendige Reputation zur Beeinflussung der Netzwerke sowie die erforderliche persönliche Durchsetzungskraft zu besitzen.

Auf der Projektebene wirken sich die Akquisitionserfolge maßgeblich auf die bearbeiteten Forschungsinhalte. Auf der Ebene einzelner Projekte können auch Forscher/-innen auf der mittleren Hierarchieebene die Ausrichtung der Forschungsinhalte beeinflussen. Hier ist die entscheidende Variable die Zeit, die wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen zur Verfügung steht, um Forschungsanträge zu schreiben sowie die Forschungsprojekte zu bearbeiten.

Die von Fraunhofer bearbeiteten Forschungsgebiete sind also von den Einflüssen der öffentlichen Forschungspolitik, mittelbar dem Markt, der Verortung von Fraunhofer im Wissenschaftssystem sowie vom Wirken einflussreicher Einzelforscher/-innen und Forschergruppen abhängig. Dagegen sind die innerhalb der Institute verfolgten Forschungslinien instituts- bzw. abteilungsspezifische Entscheidungen. Seit der Etablierung von Verbänden werden diese Forschungslinien vielfach auch in sich komplementär ergänzenden Strukturen gemeinsam er- und bearbeitet. Wie die Forschungsfragen am Ende genau ausformuliert werden, mit welchen Methoden geforscht wird und wie die Forschungsergebnisse interpretiert werden, entscheidet sich dagegen in den meisten Fällen auf der Projekt- bzw. Einzelforschungsebene. Dabei bestehen starke Wechselwirkungen zwischen diesen drei Ebenen (siehe die folgende Abbildung).

Abbildung 3: Ebenen der Generierung von Forschungsinhalten und Einflussfaktoren



Quelle: eigene Darstellung

Implementierung von Gender Mainstreaming: Das Discover Gender-Projekt

Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) von 2004 bis 2006 geförderte Forschungsprojekt "Gender-Aspekte in der Forschung" hat zahlreiche Ansatzpunkte für die erfolgreiche Implementierung von Gender Mainstreaming in Forschungsorganisationen erbracht. Der Fokus des Projektes lag dabei auf den Forschungsinhalten und nicht auf den Personalstrukturen und betrat weitgehend Neuland (Schraudner/Lukoschat 2006).

Ansatzpunkt des Projektes war, Gender Mainstreaming und die Bedeutung von Gender-Aspekten in Forschungsvorhaben an Nutzungsgesichtspunkten auszurichten, mit der die Genderperspektive in Forschungsvorhaben verknüpft ist. Im Falle von Fraunhofer war dies relativ leicht möglich: Es war das Markt- und Innovationsargument, das letztendlich die Forscherinnen und Forscher davon überzeugen konnte, sich mit der Frage von Gender-Aspekten in Forschungsvorhaben auseinanderzusetzen. Das Markt- und Innovationsargument impliziert Verschiedenes, so die Aussicht auf verbesserten Erfolg bei der *Projektakquisition*, insbesondere auf EU-Ebene. Im 6. Rahmenprogramm der Europäischen Union hat sich die EU-Kommission zum Ziel gesetzt, Gender-Mainstreaming konsequent umzusetzen, und sie führte hierbei erstmalig als wichtiges Instrument dieser Gleichstellungspolitik Gender Action Plans (GAPs) – Aktionspläne für Chancengleichheit – verpflichtend für die Integrierten Projekte (IPs) und Exzellenznetzwerke (NoEs) ein. Damit wurde die Vergabe von Forschungsmitteln an die Erstellung von GAPs und an die Benennung von Gender-Aspekten in den einzelnen Forschungsvorhaben als zwei zentralen Evaluationskriterien geknüpft. Diese Kopplung hat sich bei der Vergabe von europäischen Fördermitteln in unterschiedlichen Ausformungen fortgesetzt, derzeit werden die Maßnahmen im Bereich Gender Mainstreaming in

der Verhandlungsphase (Negotiations) berücksichtigt. Aber auch gegenüber Industriekunden, bei denen unter dem Schlagwort "Diversity-Management" die Beachtung unterschiedlicher Bedürfnislagen von Männern und Frauen bei der Produktentwicklung ebenfalls an Bedeutung gewinnt, ist die Beachtung von Gender-Aspekten hilfreich. Darüberhinaus konnte deutlich gemacht werden, dass die Beschäftigung mit (potenziellen) Gender-Aspekten in Forschungsvorhaben aufgrund des darin verborgenen Innovationspotenzials ein spannendes Unterfangen darstellt, da hiermit forschungsrelevantes Neuland betreten wird.

Projektziel innerhalb von Fraunhofer war (und ist) die Implementierung von Gender-Aspekten als Teil des in den Instituten üblichen strategischen Forschungsplanungsprozesses. Wenn die Beachtung und Bewertung von Gender-Aspekten zu einem Qualitätsmerkmal von Forschungsplanung und Projekten wird, kann von einer dauerhaften und erfolgreichen Integration von Gender-Aspekten in der Forschung ausgegangen werden. Daher wurden in den Pilotprojekten beispielhaft in allen Phasen des Planungsprozesses Gender-Aspekte gezielt beachtet und integriert:

Beispielkatalog: Das Aufzeigen von konkreten Beispielen zu den Konsequenzen der Beachtung oder der Nichtbeachtung von Gender-Aspekten ist von großer Relevanz: Ausgewählte Technologien und Produkte an verschiedenen Stufen des Innovationspfads illustrieren, wie wirksam Gender sein kann.

Leitfaden: Im Projektverlauf wurde ein Leitfaden mit dem Fokus Technologieentwicklung in Form eines Fragenkatalogs entwickelt und beispielhaft für unterschiedliche Technologiefelder ausgefüllt. Dieser Katalog dient zum einem als ein erweiterter Beispielkatalog. Zum anderen kann mit dem Leitfaden geprüft werden, ob Gender-Aspekte in Forschungs- und Entwicklungsvorhaben relevant sind bzw. werden können (Bühner/Schraudner 2006).

Pilotprojekte mit einzelnen Fraunhofer-Instituten: Während des Projektverlaufs wurden aktuelle Forschungsvorhaben einiger Institute der Gesellschaft vom Projektteam begleitet, um möglichst frühzeitig Gender-Expertise in Forschungsprozesse einfließen zu lassen und um Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für das Projekt zu gewinnen. Der Stand der begleiteten Projekte reichte vom Planungsstadium bis hin zur Produkterprobung unter realen Gegebenheiten.

Nutzer/-innen-Workshops: Um das Innovationspotenzial zu nutzen, das in der frühen Einbeziehung von Nutzerinnen und Nutzern in die Technikentwicklung liegt, wurden spezielle Workshops entwickelt und durchgeführt. Dabei wurde insbesondere auf eine frühzeitige Einbeziehung der Nutzer/-innen und eine hohe Beteiligung von Frauen geachtet.

Fact Sheets: Entlang ausgewählter Themen (E-Gaming, Personal, Verkehr und Internet) sind Fakten und wissenschaftliche Erkenntnisse für Forschende zusammengestellt worden, um einen Einstieg in das jeweilige Thema zu erleichtern. Die Fact Sheets fokussieren auf Unterschiede zwischen Männern und Frauen.

Sensibilisierungs-Workshops: Um das Thema "Gender Mainstreaming" in der Fraunhofer-Gesellschaft bekannt zu machen und für das Thema zu sensibilisieren, wurden an mehreren Instituten Workshops durchgeführt. Neben einer allgemeinen Einführung in das Thema Gender und der Klärung begrifflicher Grundlagen wurde mit den teilnehmenden Personen aktiv an aktuellen Projektthemen unter Gender-Perspektive gearbeitet. Eine möglichst breite "Awarenessbuilding" (Sensibilisierung) konnte durch die Verknüpfung des Themas Gender mit der jeweiligen Fachthematik erreicht werden. Die Workshops wurden nicht schematisch durchgeführt, sondern individuell erarbeitet und so weit wie möglich an die Bedürfnisse und Vorkenntnisse der teilnehmenden Personen angepasst.

4 Die Helmholtz-Gemeinschaft

Wie sehen die Chancen, Gender-Aspekte in Forschungsvorhaben zu implementieren, nun bei Organisationen aus, die anderen Steuerungsmechanismen unterliegen? Um dieser Frage nachzugehen, wurde am Beispiel der *Helmholtz-Gemeinschaft* (HGF) geprüft, ob die im Rahmen des Gender-Chancen-Projektes entwickelten Instrumente prinzipiell auch auf diese Forschungsorganisation übertragbar sind. Die HGF erschien vor allem deswegen als interessantes Untersuchungsfeld, weil ein neues Steuerungsinstrument – die Programmorientierte Förderung – etabliert wurde, weil die Forschungsthemen einen starken Problembefugnis aufweisen, weil die Politik, insbesondere die des Bundes, maßgeblichen Einfluss auf die Generierung der Forschungsthemen nimmt, und schließlich weil das Forschungsspektrum von der Grundlagenforschung bis hin zur Anwendung und zum Wissens- und Technologietransfer reicht.

Den nachfolgenden Ausführungen liegen folgende Annahmen zugrunde:

- Aufgrund des starken Einflusses der Politik (insbesondere des Bundes) ist die Helmholtz-Gemeinschaft einem besonderen Druck im Hinblick auf die Durchsetzung von Gender-Mainstreaming-Konzepten auch in Forschungsvorhaben ausgesetzt.
- Der Bund nimmt im Rahmen seiner förderpolitischen Vorgaben bei der Festlegung der Forschungsprogramme gezielt Einfluss in Richtung der Integration von Gender-Aspekten in Forschungsvorhaben.
- Neben der Programmorientierten Förderung (POF) sieht die Helmholtz-Gemeinschaft verschiedene Instrumente zur Förderung einer programmungebundenen For-

schung vor, die geeignet sind, innovative Vorhaben, wie sie im Rahmen der Auseinandersetzung mit Gender-Themen entstehen können, zu unterstützen.

- Die HGF-Zentren sind einem zunehmenden Druck zur Drittmittelfinanzierung ausgesetzt. Da die nationale Förderung Restriktionen unterliegt, gewinnt die Förderung durch die EU-Kommission zunehmend an Bedeutung. EU-Projekte setzen jedoch durch die Erwartung zur Formulierung von Gender Action Plans die gezielte Auseinandersetzung mit Gender-Themen voraus, was dazu führt, dass Gender-Aspekte zunehmend mehr wahrgenommen werden.

In die folgende Darstellung gehen neben verschiedenen Dokumenten der Helmholtz-Gemeinschaft zur Gleichstellungspolitik auch Ergebnisse aus leitfadengestützten Interviews ein. Gesprächspartner/-innen waren Gleichstellungsbeauftragte, Verantwortliche für Strategieentwicklung sowie Forscherinnen aus unterschiedlichen Disziplinen.

Die Helmholtz-Gemeinschaft ist als eingetragener Verein organisiert und verfügt über eine Satzung. Sie besteht aus derzeit 16 rechtlich selbstständigen Forschungszentren. Mit insgesamt ca. 28.000 Beschäftigten ist sie die größte Wissenschaftsorganisation in Deutschland. Das jährliche Gesamtbudget der Helmholtz-Gemeinschaft beträgt mehr als 2,8 Mrd. € und wird zu 70% grundfinanziert (Bund und Länder im Verhältnis 90:10). Die restlichen 30% werden von den Zentren als Drittmittel eingeworben (http://www.helmholtz.de/ueber_uns/profil/).

Der Anteil der Frauen bei den wissenschaftlich Beschäftigten liegt bei ca. 22%, bei Führungspositionen im wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Bereich (Instituts- und Abteilungsleitungen) beträgt er 17% (http://www.helmholtz.de/jobs_karriere/chancengleichheit).

Die Mission der Helmholtz-Gemeinschaft lässt sich in folgenden Selbstaussagen darstellen (http://www.helmholtz.de/ueber_uns/mission/):

- *Wir leisten Beiträge zur Lösung großer und drängender Fragen von Gesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft durch strategisch-programmatisch ausgerichtete Spitzenforschung in den Bereichen Energie, Erde und Umwelt, Gesundheit, Schlüsseltechnologien, Struktur der Materie, Luftfahrt, Raumfahrt und Verkehr.*
- *Wir erforschen Systeme hoher Komplexität unter Einsatz von Großgeräten und wissenschaftlichen Infrastrukturen gemeinsam mit nationalen und internationalen Partnern.*
- *Wir tragen bei zur Gestaltung unserer Zukunft durch Verbindung von Forschung und Technologieentwicklung mit innovativen Anwendungs- und Vorsorgeperspektiven".*

Aber auch der gesellschaftliche Auftrag, d.h. die "großen Herausforderungen", was die Systemkompetenz und interdisziplinäre Zusammenarbeit angeht, um diese Systemkomplexität bearbeiten zu können, wird seitens der Helmholtz-Gemeinschaft betont.

Chancengleichheit ist in der Mission der HGF verankert: "Die besondere Kompetenz, Kreativität und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind für die Erfüllung des Auftrags der Helmholtz-Gemeinschaft essentiell. Sie zu erhalten und weiter zu steigern, ist ihr ein Kernanliegen. Deshalb bietet die Gemeinschaft persönliche und fachliche Entwicklungsmöglichkeiten sowie gute Arbeitsbedingungen in einem außergewöhnlichen Umfeld und fördert die Chancengleichheit" (Mission der Helmholtz-Gemeinschaft).

Im "Fünf-Punkte-Programm zur Förderung der Chancengleichheit" der Helmholtz-Gemeinschaft sind folgende Maßnahmen enthalten (http://www.helmholtz.de/jobs_karriere/chancengleichheit/fuenf_punkte_programm_zur_foerderung_der_chancengleichheit/):

- als *Individualmaßnahmen*: Helmholtz-Akademie für Führungskräfte, Helmholtz-Netzwerk-Mentoring sowie Wiedereinstiegsstellen und
- als *Strukturmaßnahmen* zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Kinderbetreuung und flexible Arbeitszeiten.

Darüber hinaus startete im März 2009 die Ausschreibung für das Programm "In Führung gehen", das sich an weibliche Nachwuchskräfte in Wissenschaft und Administration der Helmholtz-Forschungszentren wendet. "In Führung gehen" ist einer der Strategiebausteine der Gemeinschaft zur Förderung der Chancengleichheit und bietet den Teilnehmerinnen ein umfassendes Mentoring- und Coaching-Programm an. Als Mentorinnen und Mentoren werden Helmholtz-Führungskräfte ausgewählt, die die Frauen in ihrer Karriereplanung beraten und unterstützen (Bericht der Helmholtz-Gemeinschaft für die 52. Jahrestagung der deutschen Universitätskanzlerinnen und -kanzler).

Laut Bericht zur Chancengleichheit aus dem Jahr 2004 konnte aufgrund dieser Fördermaßnahmen der Frauenanteil zwischen 1998 und 2003 in allen Bereichen gesteigert werden: beim Nachwuchs von 28,5% auf 36,6%, bei den Auszubildenden von 33,2% auf 37,5%, bei Diplomand/-innen von 24,1% auf 35,8%, bei Doktorand/-innen von 30,3% auf 39,6% sowie bei Nachwuchswissenschaftler/-innen von 19,6% auf 29,7%. Der Anteil an den Wissenschaftler/-innen betrug im Jahr 2003 33,4% im Gegensatz zu lediglich 23,4% im Jahr 1998. Dabei gibt es deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Forschungsbereichen, d.h. besonders in den Feldern Gesundheit sowie Erde und Umwelt liegen die Frauenanteile über dem Durchschnitt (Helmholtz-Gemeinschaft 2004: 1f.).

Die programmorientierte Förderung

Seit der Neuausrichtung der Helmholtz-Gemeinschaft (HGF) im Jahr 2003 ist die Tätigkeit der Helmholtz-Zentren maßgeblich durch die sogenannte "Programmorientierte Förderung" (POF) geprägt. Seitdem werden die Forschungsaktivitäten in *Forschungsbereiche* und darunter liegende *Programme* gegliedert³.

Die sechs derzeit existierenden Forschungsbereiche sind Energie, Erde und Umwelt, Gesundheit, Schlüsseltechnologien, Struktur der Materie sowie Luftfahrt, Raumfahrt und Verkehr. Die Forschungsbereiche und die dort angesiedelten, von den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der Gemeinschaft entwickelten Forschungsprogramme werden extern evaluiert (http://www.helmholtz.de/de/Wir_ueber_uns.html).

Die Entstehung der Programme lässt sich wie folgt beschreiben: Bund und Land, d.h. die Zuwendungsgeber, legen in Diskussion mit dem Senat und den Helmholtz-Zentren sowie unter Einbindung von Expert/-innen aus Wissenschaft und Wirtschaft *forschungspolitische Vorgaben* fest. Diese sind auf mehrere Jahre, jedoch nicht auf Dauer festgelegt. Auf der Basis dieser Vorgaben "erarbeiten die Helmholtz-Zentren die *Entwürfe* der Programme [...]. Dies geschieht in zentrenübergreifenden Strategietreffen sowie in den Zentren. Der Präsident koordiniert diesen Prozess, der von den *Koordinatoren* der Forschungsbereiche⁴ und den Sprechern der Programme zu leisten ist" (Helmholtz-Gemeinschaft 2003: 6, 7). Für jedes Programm gibt es einen Lenkungsausschuss, dem die Vorsitzenden der Zentren und die Programmsprecher angehören. Die Vorschläge werden über den Präsidenten der HGF an den Senat weitergeleitet. Bewertet werden die Vorschläge durch die Gutachterkommission/Senatskommission. Die bewerteten Vorschläge gelangen schließlich wieder über den Präsidenten an den Senat, welcher eine Finanzierungsempfehlung formuliert. Der Zuwendungsgeber legt dann die Finanzierung fest (Helmholtz-Gemeinschaft 2003: 6).

Ein (Forschungs-)Programm besteht aus einer übergeordneten Thematik, welche sich in einzelne Programmthemen einteilen lässt. Für jedes Programmthema wird der Programmanteil (Ressourcen) der beteiligten Helmholtz-Zentren dargestellt (Helmholtz-Gemeinschaft 2003: 7). Die Einzelprojekte selbst sind explizit nicht Gegenstand der

³ Dabei kann folgende Differenzierung vorgenommen werden in "(a) Fachprogramme, die den Rahmen für langfristige Forschungsaktivitäten bilden, die für in der Regel fünfjährige Programmperioden strategisch geplant und wissenschaftlich konkretisiert werden, sowie (b) Programme der nationalen und internationalen Wissenschaftsinfrastruktur, insbesondere Großgeräte, die auf meist langfristigen, mehrere Programmperioden umfassenden Grundsatzentscheidungen basieren" (Helmholtz-Gemeinschaft 2003: 3).

⁴ Die Forschungsbereichskoordinatoren müssen Vorstände eines Zentrums sein, diese werden von der Mitgliederversammlung bestimmt.

Begutachtung, sondern lediglich das Programm selbst sowie die Programmanteile und deren Vernetzung (Helmholtz-Gemeinschaft 2003: 8).

Die Evaluationskriterien für die Programmentwürfe sehen neben den Standardkriterien im Bereich "Wissenschaftlicher Qualität im nationalen und internationalen Vergleich" (z.B. Originalität, Kompetenz und Vorleistungen) auch die Berücksichtigung der Chancengleichheit von Frauen vor (Helmholtz-Gemeinschaft 2003: 8).

Instrumente zur Förderung der freien Forschung

Neben der programmorientierten Förderung bestehen noch verschiedene Instrumente, um auch die "freie" Forschung, d.h. neue Forschungsansätze und -ideen, zu fördern. Diese sind:

1. Programmungebundene Forschung

Zum Zeitpunkt der Gespräche in der Helmholtz-Gemeinschaft sollten die Zentren ca. 20% der von ihnen im Rahmen des Wettbewerbs der programmorientierten Förderung (POF) eingeworbenen Mittel dafür bereitstellen, folgende programmungebundene Forschungsvorhaben durchzuführen (Helmholtz-Gemeinschaft 2005: 46):

- neue wissenschaftliche Fragestellungen,
- Forschungsansätze, die sich nicht in die bestehenden Programme einpassen,
- explorative Arbeiten,
- Arbeiten zur Erweiterung von Know-how,
- Vorbereitung strategischer Projekte.

2. Der Impuls- und Vernetzungsfonds

Dieser Fonds ist direkt dem Präsidenten der Helmholtz-Gemeinschaft zugeordnet und dient dazu, die strategischen Ziele der HGF umzusetzen. Standen dort im Jahr 2005 ca. 20-25 Mio. € zur Verfügung, so erfolgte nunmehr eine Aufstockung der jährlich zu vergebenden Summe auf 58,5 Mio. € im Jahr 2009 und 60 Mio. € im Jahr 2010 (http://www.helmholtz.de/pakt_fuer_forschung_und_innovation/impuls_und_vernetzungsfonds/ abgerufen am 04.02.2010). Wurden damals (2005) vor allem drei Aktivitäten gefördert (die Vernetzung mit Hochschulen, die Nachwuchsförderung und die internationale Vernetzung, Helmholtz-Gemeinschaft 2005: 14), so wird nunmehr auf fünf Schwerpunkte gesetzt:

- Helmholtz-Allianzen zur Bearbeitung von Zukunftsthemen und deren Ausbau zu international sichtbaren "Leuchttürmen",
- Ausbau der virtuellen Institute zur Vernetzung mit Hochschulen,
- Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses,

- Schaffung von Rahmenbedingungen für Spitzenforschung, worunter Technologietransfer, die *Chancengleichheit* sowie die Internationalisierung der Forschungstätigkeit subsummiert werden,
- Exzellenzsicherung.

Darüber hinaus wurden auch die Ausweitung von Best Practice-Modellen einzelner Zentren auf die gesamte Gemeinschaft sowie spezifische Impulse für die programmorientierte Förderung unterstützt (http://www.helmholtz.de/de/Wir_ueber_uns.html). Alle Maßnahmen dienen dem Hauptziel einer Steigerung der Exzellenz (Pakt für Forschung und Innovation 2005: 9).

3. Ideenwettbewerb

Zur gezielten Förderung neuer Vorhaben wurde das Instrument der *Ideenwettbewerbe* eingeführt. Aus 69 Bewerbungen wurden vier Teams ausgewählt, die jeweils 200.000 € aus dem Impuls- und Vernetzungsfonds für die Durchführung ihrer Arbeiten erhielten. "Mit Ideenwettbewerben wie diesem will die Helmholtz-Gemeinschaft ihre Verfahren der Strategieentwicklung durch ein Bottom-Up-Instrument bereichern. Die Wettbewerbe sollen helfen, neue Forschungsthemen rasch und mit der nötigen kritischen Masse aufzugreifen" (Helmholtz-Gemeinschaft 2005: 14). Dieses Instrument wird voraussichtlich nicht mehr fortgesetzt, sondern durch die außerplanmäßige Besetzung von W3-/W2-Professuren durch Frauen abgelöst.

4. Special Interest Groups

Diese aus dem Impuls- und Vernetzungsfonds finanzierten Gruppen sind programmübergreifende Zusammenschlüsse, die sich neuen Themen widmen und einer Sonderbegutachtung unterliegen.

Neben der dominierenden programmorientierten Förderung (POF) bestehen daher durchaus Freiräume, die die Integration von Gender-Aspekten in Forschungsvorhaben denkbar erscheinen lassen. Typisch für die Helmholtz-Gemeinschaft ist nämlich – auch aufgrund ihrer Mission – der nach wie vor der starke politische Einfluss. Bei der Beschreibung der Forschungsbereiche lautet ein typischer einführender Satz: "Ausgehend von der Beurteilung durch die Gutachter und *entsprechend den forschungspolitischen Vorgaben* durch die Bundesregierung" (Helmholtz-Gemeinschaft 2005: 16).

Für die Integration von Gender-Aspekten in der Forschung der Helmholtz-Gemeinschaft lassen sich somit folgende potenzielle Einflussmöglichkeiten identifizieren: a) Forschungspolitische Vorgaben des Bundes und/oder externer Experten und Expertinnen im Rahmen der programmorientierten Förderung (POF), b) Auswahl der Programme nicht nur nach dem Kriterium der wissenschaftlichen Exzellenz, sondern auch

nach dem Kriterium der Chancengleichheit, was – bei einem weiteren Chancengleichheitsbegriff – auch Forschung *für* Frauen und nicht nur Forschung *durch* Frauen beinhalten kann, c) Projekte im Rahmen der explizit für innovative Vorhaben vorgesehenen Instrumente zur Förderung der "freien" Forschung, d) die Initiative und das Interesse einzelner Forscherinnen und Forscher, die sowohl im Rahmen der POF als auch durch die vorgesehenen Freiräume die Möglichkeit haben sollten, tendenziell auch neue Ansätze wie die Integration der Gender-Perspektive in Forschungsvorhaben zu verfolgen. Anzuerkennen sind die erfolgreichen Anstrengungen der Helmholtz-Gemeinschaft bei der Erhöhung des Frauenanteils über alle Qualifizierungsstufen hinweg.

Damit wurden die zu Beginn dieses Kapitels formulierten Annahmen größtenteils widerlegt:

- Die Politik, und insbesondere der Bund, nimmt kaum Einfluss in Richtung auf eine stärkere Durchsetzung von Gender-Mainstreaming auch in Forschungsinhalten. Es sind vielmehr nach wie vor die Forschungszentren selbst bzw. deren Vorstände, die die Themenwahl maßgeblich bestimmen.
- Die Festlegung der Forschungsprogramme ist primär am Kriterium der wissenschaftlichen Exzellenz orientiert. Trotz der expliziten Aufforderung, auch Chancengleichheitskriterien bei der Evaluation der Programme zu berücksichtigen, hat dies noch kaum Niederschlag in den Forschungsinhalten gefunden.
- Die Instrumente zur Förderung der "freien" Forschung wurden von den Gesprächspartner/-innen größtenteils als ungeeignet bezeichnet, um Gender-Aspekte in Forschungsvorhaben zu integrieren, da diese anderen Zwecken dienen.
- Der Ideenwettbewerb eignet sich nicht für Gender-Themen, da er im Rahmen der allgemeinen Exzellenzinitiative zu sehen ist und damit klassischen Auswahlkriterien folgt.
- Das Ziel, 20% der Mittel für die "freie" Forschung zu verwenden, wurde einhellig als nicht erreichbar bezeichnet, da mit ihnen in der Regel der fehlende Anteil an der Gesamtfinanzierung ausgeglichen wird, d.h. diese Mittel werden für Infrastruktur und Overhead verwendet.
- Die Special Interest Groups sind (bisher) allein naturwissenschaftlich-technisch ausgerichtet und widmen sich Themen wie z.B. Mega-Cities, Genetische Epidemiologie und Regenerative Medizin (Helmholtz-Gemeinschaft 2005: 24).

Die zunehmende Bedeutung der Drittmittelfinanzierung, und insbesondere die Rolle der EU bei der Durchsetzung von Gender Mainstreaming in Forschungsvorhaben, konnte jedoch bestätigt werden: Hier wurde von den Gesprächspartner/-innen ein wichtiger Einflussmechanismus gesehen, um Gender-Aspekte in Forschungsvorhaben zu identifizieren. Generell wurde angemerkt, dass nur dann eine Chance besteht, innovative Ansätze wie die Integration von Gender-Aspekten in der Forschung zu implemen-

tieren, wenn politische Anforderungen bzw. Initiativen mit finanziellen Anreizen verknüpft werden, so wie dies partiell im Falle der EU-Förderung gegeben ist.

5 Fazit

Mit den mahnenden Stimmen der Gutachterinnen und Gutachter, die im Zuge der Evaluation um die Auszeichnung Eliteuniversität im Rahmen der Exzellenzinitiative auf die benachteiligende Behandlung von Frauen im Wissenschaftssystem in Deutschland aufmerksam machten, gewann das Thema Chancengleichheit an den deutschen Universitäten enorm an Bedeutung (Deutsche Forschungsgemeinschaft/Wissenschaftsrat 2008). Im Folgenden sollen daher Einflussdeterminanten bei der Entstehung von Forschungsfragen benannt werden, die verdeutlichen, dass die Implementierung der Beachtung von Gender-Aspekten in Forschungsinhalten einen weitreichenden Lern- und Umdenkprozess voraussetzt. Auf folgenden Ebenen sind Governance-Maßnahmen denkbar und sinnvoll:

- *Forschungspolitik*-Ebene: Möglichkeiten politischer Steuerung sind hier durch die Ressourcenverteilung innerhalb des Forschungssystems, die Initiierung von nationalen Leitvisionen sowie die inhaltliche Gestaltung der staatlichen Projektförderung gegeben.
- Auf der Ebene des *Forschungsmarktes* kann die Vergabe von Forschungsprojekten an die Beachtung von Gender-Aspekten gekoppelt werden. Hier ist allerdings darauf zu achten, dass die Beachtung der Gender-Aspekte nicht allein mit der Erhöhung des Frauenanteils in den Projekten abgearbeitet ist, sondern konkret auch auf *Forschungsinhalte* Bezug nimmt.

Um Gender-Aspekte systematisch in Forschungsvorhaben zu integrieren, sollte darauf geachtet werden, die Instrumente den jeweiligen Ebenen angemessen zu entwickeln (Einzelforscher/-in, Institut, Dachorganisation). Die Mission und Governance der Forschungseinrichtung spielt dabei eine maßgebliche Rolle. Grundsätzlich ist daher eine Institutionen spezifische Vorgehensweise zu empfehlen. Wenn Forschungseinrichtungen stark grundfinanziert sind sowie sich an den im Wissenschaftssystem diskutierten Themen orientieren, sind es typischerweise die einzelnen (exzellenten) Forscherinnen und Forscher mit entsprechender Reputation, die die Themen setzen. Daher sind auch die möglichen Wirkungsmechanismen, um die bearbeiteten Forschungsinhalte zu beeinflussen, andere als in einer marktnah agierenden Forschungseinrichtung wie der Fraunhofer-Gesellschaft. So ist in der gegenwärtigen institutionellen Einbindung der Helmholtz-Gemeinschaft zu vermuten, dass eine organisationsinterne Beeinflussung der Forschungsinhalte in erster Linie auf der Ebene von einflussreichen Einzelforscherinnen und -forschern möglich ist (z.B. über Erhöhung des Ansehens von Gender-Themen im Wissenschaftssystem). Die Wahrscheinlichkeit, dass es kurzfristig zu ei-

nem Paradigmenwechsel in der Forschung auch im Hinblick auf die Integration von Nutzer-/innenperspektiven kommt, ist jedoch auf der Grundlage der bisherigen Erfahrungen eher skeptisch zu beurteilen.

Ein weiterer, bisher noch kaum berücksichtigter Einflusskanal liegt in der von einer Gesprächspartnerin postulierten Problemorientierung der Forschungsarbeiten der Helmholtz-Gemeinschaft begründet: die Forschungsarbeiten der HGF könnten als "Forschung für den Menschen" definiert werden, dann wäre auch die Integration von Gender-Aspekten leichter zu bewerkstelligen. Das Problem dabei ist jedoch, dass das Aufgreifen neuer Themen den Verzicht auf Bestehendes erfordert. Dies schmälert die Bereitschaft, es zu tun.

Zusammenfassend können wir festhalten, dass die für die Fraunhofer-Gesellschaft entwickelten Instrumente für die Implementierung von Gender-Aspekten in Forschungsvorhaben – Sensibilisierungsworkshops, Pilotprojekte, Leitfäden – für andere Forschungsorganisationen nur bedingt tauglich sind, da diesen die Marktorientierung und die Bindung an die Kund/-innen fehlt. Die Perspektive für eine (angepasste) Anwendbarkeit ist aber mittelfristig gegeben, da sich z.B. auch die Helmholtz-Gemeinschaft zunehmend dem Drittmittelmarkt (öffentlich und nicht-öffentlich) zuwendet.

Um das Ziel der dauerhaften Integration von Gender-Aspekten im Planungsprozess von Forschungsprojekten zu erreichen, muss also eine für die Forschungsorganisation passende Argumentation und Sensibilisierung gefunden werden. Darauf aufbauend kann in einem Top-Down- und Bottom-Up-Prozess auf das Thema aufmerksam gemacht werden und die Beachtung und Bewertung von Gender-Aspekten zu einem Qualitätsziel werden.

Eine Verknüpfung der Gender-Thematik mit den Kernthemen der Hauptzielgruppe ist ebenfalls wichtig: Um genügend Akzeptanz für das Thema "Gender Mainstreaming" bei der Hauptzielgruppe der Forschenden zu schaffen und das Problembewusstsein in dieser Zielgruppe zu erhöhen, wurden bei Fraunhofer gleichstellungs- oder personalpolitische Argumente in den Hintergrund gestellt. Stattdessen standen marktrelevante Argumente im Vordergrund. Im Projektverlauf hat sich gezeigt, dass eine marktorientierte Argumentation für eine anwendungsbezogene Forschungsorganisation wie Fraunhofer sehr anschlussfähig und damit überzeugend ist. Folgende Kernbegriffe wurden daher in den Mittelpunkt gestellt: Innovationsfähigkeit, Kundenorientierung und (Markt-)Potenzialausschöpfung. Da sich Frauen und Männer vielfach hinsichtlich der Nutzungskontexte, Zugangsweisen und Präferenzen von Technologien und technischen Produkten unterscheiden, ergibt die Verknüpfung von Innovationsfähigkeit und

Kundenorientierung mit Gender-Aspekten eine ideale Grundlage, um den Implementierungsprozess in der Fraunhofer-Gesellschaft erfolgreich zu initiieren.

Flexibilität spielt eine große Rolle: Implementierungsprozesse in anderen Organisationen haben gezeigt, dass es sinnvoll ist, Gender Mainstreaming als offenen Prozess anzulegen. So ist es möglich, die gesamte Organisation in einen Lern- und Veränderungsprozess einzubeziehen.

Es empfiehlt sich eine Verknüpfung von Top-Down- und Bottom-Up-Strategien. Die Verantwortung für die strategische Ausrichtung und Umsetzung von Gender Mainstreaming ist klar auf der Leitungsebene anzusetzen. Gleichwohl kann Gender Mainstreaming in einer Organisation aber erst dann wirksam werden, wenn die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbezogen werden. Das Ziel von Bottom-Up-Strategien muss daher in der Aktivierung der Forschenden liegen.

Die Einbindung aller Führungskräfte ist eine wichtige Grundlage: Um das Thema "Gender" in der Organisation zu lancieren, sind persönliche Kontakte auf der Leitungsebene auf der Leitungsebene sehr hilfreich, insbesondere im Vorfeld von Implementierungsmaßnahmen.

Schließlich ist die Identifizierung und Etablierung von Multiplikator/-innen von zentraler Bedeutung: Sehr wichtig ist die Einbindung der mittleren Leitungsebene. Durch ihre Einbeziehung kann ein Transfer in Wirtschaftsunternehmen und Universitäten stattfinden. Zudem wurde über die Gleichstellungsbeauftragten eine Multiplikatorengruppe eingebunden, die sich mit den besonderen Bedingungen der Forschungsorganisationen sehr gut auskennen.

6 Literatur

- Bührer, S. (2001): Die Nutzung von Zukunftsstudien im Rahmen der Systemevaluation der Fraunhofer-Gesellschaft - neue Ansätze der Evaluation von Forschungseinrichtungen. In: Tissen, G./Daniel, H.-D./Kuhlmann, S. (Hrsg.): *Evaluation - Reformmotor oder Reformbremse?* Köln: Deutsche Gesellschaft für Evaluation (DeGEval), 155-162.
- Bührer, S./Schraudner, M. (Hrsg.) (2006): *Wie können Gender-Aspekte in Forschungsvorhaben erkannt und bewertet werden?* Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag.
- Burt, R.S. (2003): Social Origins of Good Ideas. Chicago: University of Chicago. Online: www.uchicago.edu/fac/ronald.burt/research/SOGI.pdf (abgerufen am: 05.02.2010).

- Deutsche Forschungsgemeinschaft/Wissenschaftsrat (2008): Bericht der gemeinsamen Kommission zur Exzellenzinitiative an die gemeinsame Wissenschaftlerkonferenz. Online: <http://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Papers/GWK-Bericht-Exzellenzinitiative.pdf> (abgerufen am: 02.11.2009).
- Esser, H. (1990): Habits, Frames und Rational Choice: Die Reichweite von Theorien der rationalen Wahl am Beispiel der Erklärung des Befragtenverhaltens, *Zeitschrift für Soziologie*, 4, 231-247.
- Esser, H. (1991): *Alltagshandeln und Verstehen. Zum Verhältnis von erklärender und verstehender Soziologie am Beispiel von Alfred Schütz und "Rational Choice"*. Tübingen: Mohr.
- Evaluierungskommission (Hrsg.) (1998): *Systemevaluierung der Fraunhofer-Gesellschaft. Bericht der Evaluierungskommission*. München.
- Fraunhofer-Gesellschaft (Hrsg.) (2003): *Fraunhofer-Journal*. München: Fraunhofer-Gesellschaft.
- Helmholtz-Gemeinschaft (Hrsg.) (2003): *Überblick über die programmorientierte Förderung der Helmholtz-Gemeinschaft*.
- Helmholtz-Gemeinschaft (Hrsg.) (2004): *Bericht zur Chancengleichheit in der Helmholtz-Gemeinschaft*, Ergebnis der Arbeitsgruppe "Chancengleichheit" der Mitgliederversammlung unter Leitung von Prof. Dr. Joachim Treusch als Beitrag zur Gesamtstrategie der Helmholtz-Gemeinschaft.
- Helmholtz-Gemeinschaft (2005): Programme, Zahlen, Fakten. Online: <http://www.helmholtz.de> (abgerufen am: 05.02.2010).
- Hohn, H.W./Schimank, U. (1990): *Konflikte und Gleichgewichte im Forschungssystem. Akteurkonstellationen und Entwicklungspfade in der staatlich finanzierten außer-universitären Forschung*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Hübner, H./Jahnes, S. (1998): *Management-Technologie als strategischer Erfolgsfaktor. Ein Kompendium von Instrumenten für Innovations-, Technologie- und Unternehmensplanung unter Berücksichtigung ökologischer Anforderungen*. Berlin/New York: De Gruyter.
- Internationale Kommission (1999): *Forschungsförderung in Deutschland. Bericht der internationalen Kommission zur Systemevaluation der Deutschen Forschungsgemeinschaft und der Max-Planck-Gesellschaft. Studie im Auftrag der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung*. Hannover: Volkswagen-Stiftung.
- Kuhlmann, S./Schmoch, U./Heinze, T. (2003): Governance der Kooperation heterogener Partner im deutschen Innovationssystem (= Discussion Papers Innovation Systems and Policy Analysis Nr. 1/2003). Karlsruhe: Fraunhofer ISI.

- Kuhn, T. (1976): *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Lepsius, M.R. (1995): Institutionenanalyse und Institutionenpolitik. In: Nedelmann, B. (Hrsg.): *Politische Institutionen im Wandel*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 392-403.
- Luhmann, N. (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Mayntz, R. (2001): Die Bestimmung von Forschungsthemen in Max-Planck-Instituten im Spannungsfeld wissenschaftlicher und außerwissenschaftlicher Interessen: Ein Forschungsbericht (= MPIfG Discussion Paper Nr. 01/8).
- Pakt für Forschung und Innovation (2005): Erklärung Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren e.V. (HGF) zum Pakt für Forschung und Innovation. Online: <http://www.pakt-fuer-forschung.de/>.
- Powell, W.W./DiMaggio, P.J. (Hrsg.) (1991): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago/London: The University of Chicago Press.
- Schmoch, U./Licht, G./Reinhard, M. (Hrsg.) (2000): *Wissens- und Technologietransfer in Deutschland*. Stuttgart: Fraunhofer IRB.
- Schraudner, M./Lukoschat, H. (Hrsg.) (2006): *Gender als Innovationspotenzial in Forschung und Entwicklung*. Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag.
- Scott, R. (2000): *Institutions and Organizations*. London: Sage.
- Simon, H. (1957): *Models of Man*. New York: Wiley.
- Stichweh, R. (1979): Differenzierung der Wissenschaft, *Zeitschrift für Soziologie*, 8, 82-101.
- Weingart, P. (Hrsg.) (1973): *Wissenschaftssoziologie I: Wissenschaftliche Entwicklung als sozialer Prozess*. Frankfurt/M.: Athenäum Verlag.
- Weingart, P. (2003): *Wissenschaftssoziologie*. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Willke, H. (1998): Organisierte Wissensarbeit, *Zeitschrift für Soziologie*, 27, 161-177.
- Wissenschaftsrat (2000): *Systemevaluation der Blauen Liste - Stellungnahme des Wissenschaftsrates zum Abschluss der Bewertung der Einrichtungen der Blauen Liste*. Köln: Wissenschaftsrat.
- Wissenschaftsrat (2001): *Systemevaluation der HGF - Stellungnahme des Wissenschaftsrates zur Hermann von Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren*. Köln: Wissenschaftsrat.
- Wissenschaftsrat (2003): *Strategische Forschungsförderung. Empfehlungen zu Kommunikation, Kooperation und Wettbewerb im Wissenschaftssystem*. Köln.

Diversity-Management an US-amerikanischen und australischen Universitäten: Strategien, Modelle und Erfahrungen

Anna Froese und Martina Schraudner

1 Einführung

Traditionell waren Universitäten Institutionen, die sich durch Exklusionsmechanismen gegenüber Minderheiten und politisch wie sozial diskriminierten Gruppen (z.B. Frauen) auszeichneten, die im universitären Kontext vergleichsweise ungünstige Arbeits- und Entwicklungsmöglichkeiten vorfanden (European Commission 2008: 16ff.; Wissenschaftsrat 2007). Auch heute bestehen Ungleichheiten bezüglich der Aufstiegsmöglichkeiten, Gehälter, Arbeitszufriedenheit und Karriereentwicklung von Frauen (University of Sydney 2008: 3ff.). Der Bericht "She Figures 2009" zeigt auf, dass Frauen in den Ländern der Europäischen Union der 27 Mitgliedsstaaten (EU-27) durchschnittlich einen 25% geringeren Verdienst erhalten als Männer und dass der Anteil an beschäftigten, weiblichen Wissenschaftlerinnen und Ingenieurinnen bei nur 32% liegt, obwohl diese 45% der Beschäftigten aller Branchen ausmachen. Auch der Fortlauf einer akademischen Laufbahn macht deutlich, dass der Frauenanteil mit höherer Qualifikation und Anstellung sinkt (European Commission 2009: 25ff.).

Seit einiger Zeit haben Universitäten weltweit damit begonnen, Diversity-Management-Ansätze zu entwickeln und einzuführen. Dieser Trend wird durch die Aktivitäten global agierender Unternehmen beeinflusst (siehe auch den Beitrag von Froese/Schraudner "Diversity-Management in der Umsetzung" in diesem Band). Hauptargumente für die Implementierung des Management-Ansatzes in Unternehmen sind vor allem ökonomische Argumente z.B. das Adressieren neuer Zielgruppen oder das Senken von Personalkosten.

An deutschen Universitäten steht hinsichtlich der besseren Integration bisher unterrepräsentierter Gruppen traditionell der Aspekt der Frauenförderung im Fokus, die seit Anfang der 1990er Jahre in Form der Funktion von Gleichstellungsbeauftragten institutionalisiert wurde (vgl. Vedder 2006: 129). In den letzten Jahren standen vermehrt auch Bestrebungen um Gender-Management und Gender Mainstreaming im Vordergrund. In den letzten beiden Jahren lässt sich auch in Deutschland ein Trend zur Implementierung von Diversity-Management an Universitäten im deutschsprachigen Raum erkennen. So haben die RWTH Aachen, die Universität Duisburg-Essen sowie die ETH Zürich Diversity-Management-Büros eingerichtet. An der RWTH Aachen wurde die Stabsstelle "Integration Team – Human Resources, Gender and Diversity-Management" im Zuge der Förderung durch die Exzellenzinitiative gegründet, die für die Ent-

wicklung und Umsetzung eines kohärenten Personal- und Organisationsentwicklungskonzeptes verantwortlich ist.¹ Damit rücken auch Aspekte wie kulturelle Diversität, Religionszugehörigkeit, körperliche Beeinträchtigungen, Alter und sexuelle Orientierung in den Fokus von Gleichstellungspolitik, die dadurch für weitere Zielgruppen geöffnet wird.

Ziel dieser Untersuchung ist es vor dem Hintergrund der Entwicklungen an deutschen Universitäten, US-amerikanische und australische Universitäten hinsichtlich bestehender Diversity-Management-Strategien, Implementierungsmodelle und Erfahrungen zu beleuchten, um die empirische Basis für Reformmaßnahmen im deutschen Hochschulsystem zu erweitern. Dabei ist es wichtig, die Strategien und Instrumente im Kontext der jeweiligen Länder zu betrachten.

2 Methodologie

Die Ergebnisse basieren auf einer qualitativen Untersuchung zweier US-amerikanischer und australischer Universitäten sowie der Auswertung von Dokumenten z.B. Berichten und Strategieplänen der untersuchten Institutionen. Im Zeitraum von März bis September 2009 wurden halb strukturierte Experteninterviews mit zehn Professorinnen, Professoren und Führungspersonalitäten² an ausgewählten US-amerikanischen und australischen Forschungsuniversitäten durchgeführt. Mit den USA und Australien wurden Länder gewählt, die aufgrund ihrer Geschichte als Einwanderungsländer vergleichsweise früh damit begonnen haben, gesetzliche und institutionelle Rahmenbedingungen für eine Förderung von Chancengleichheit insbesondere auch im Bereich der kulturellen Diversität zu schaffen. So verfügen sie z.B. über einen hohen Anteil ausländischer Studierender.

Die Auswahl der Universitäten erfolgte nach 1. der *Forschungsstärke* der Universitäten (belegt u.a. durch wissenschaftliche Preise) und 2. der *Sichtbarkeit* im Bereich Diversity-Management (durch Publikationen, Konferenzbeiträge und Vorträge). Zudem wurde darauf geachtet, zwei Typen von Universitäten, nämlich a) *Volluniversitäten* (Stanford University, University of Queensland, University of Sydney) sowie b) *Technische Universitäten* (Massachusetts Institute of Technology), in die Fallstudien aufzunehmen.

Die Interviews umfassten Fragen zu aktuellen Entwicklungen, Zielgruppen, Motivation, Organisations- und Führungsstrukturen, Personalpolitik und Einbettung in organisatio-

1 Diese Stabstelle hat fünf Mitarbeiter/-innen und fünf studentische Hilfskräfte.

2 Interviewt wurden Professorinnen und Professoren im Bereich der Gender oder Diversity-Forschung sowie Führungspersonalitäten z.B. Vice Provost for Equity.

nale Strategien. Die Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und mithilfe des Verfahrens der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Die Ergebnisse werden in Form von Fallstudien präsentiert; am Ende erfolgt eine Ableitung von gemeinsamen Prinzipien für beide Länder.

Den konzeptionellen und theoretischen Hintergrund bietet der Diversity-Ansatz von Cox (1993; 2001) an.³

3 Ergebnisse

3.1 Merkmale des US-amerikanischen Universitätssystems und rechtliche Rahmenbedingungen für Diversity-Management

Das US-amerikanische Hochschulsystem ist durch einen hohen Grad an *Diversität* gekennzeichnet, d.h. es gibt eine Vielzahl verschiedener Universitätstypen wie z.B. Forschungsuniversitäten und Liberal Arts Colleges (vgl. Clark 1978: 242ff.). Anders als in Deutschland ist die institutionelle Autonomie US-amerikanischer Universitäten typischer Weise hoch, während der Einfluss des Staates gering ist (vgl. Clark 1983: 129ff.). Gleichzeitig sind exekutive Funktionen (z.B. Provost, Präsident und Dekane) sowie der Einfluss von Kuratoren (Board of Trustees) vergleichsweise stark.

Das Finanzierungssystem ist durch einen hohen Grad an *Wettbewerbsorientierung* gekennzeichnet (vgl. Hollingsworth 2006: 425). An privaten Universitäten wird nur ein Grundbetrag für Forschung von der Universitätsleitung bereit gestellt; grundsätzlich müssen Gelder für Forschung von den Hochschullehrenden selbst eingeworben werden (vgl. Ben-David 1972: 19). Professorinnen und Professoren erhalten ihr Gehalt für neun Monate, d.h. Zeit ihrer Lehrverpflichtung (vgl. Janson et al. 2007: 110). Private Forschungsuniversitäten finanzieren sich in der Regel anteilig aus Zinsen des Stiftungskapitals, Forschungsgeldern wie z.B. der National Science Foundation, privaten Spenden und Studiengebühren.

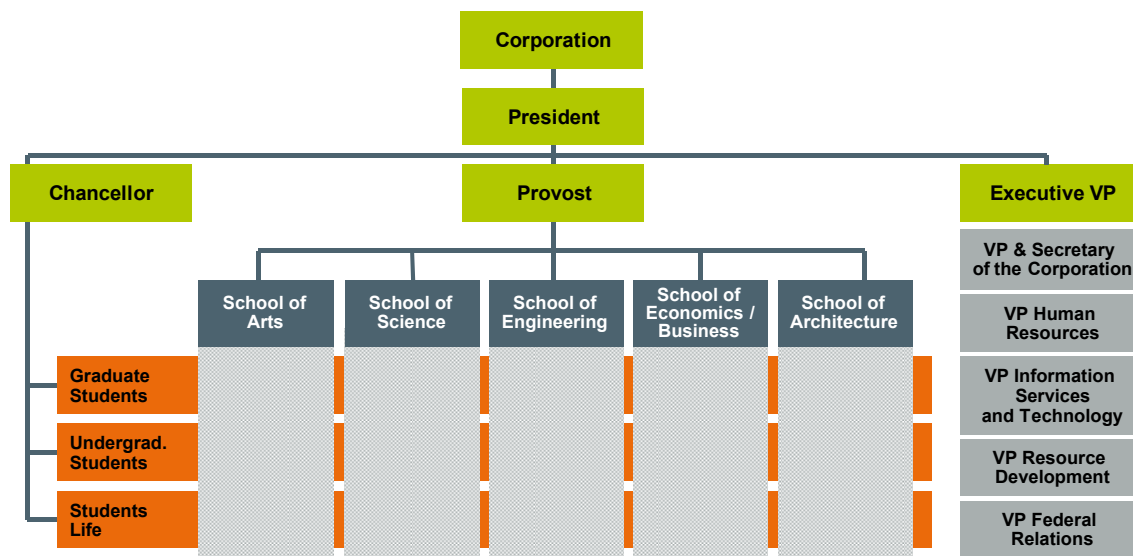
In den USA bilden der Civil Rights Act (1964), der Equal Pay Act (1963), der Age Discrimination in Employment Act (1967) sowie der Americans with Disabilities Act (1990) die wichtigsten gesetzlichen Rahmenbedingungen für Strategien zur Erhöhung der Chancengleichheit, die ihrerseits in der Tradition der Bürgerrechtsbewegung stehen. Diese sind die Grundlage für viel diskutierte Strategien wie z.B. Equal Employment

³ Für eine Definition von Diversity-Management siehe den Beitrag von Froese/Schraudner "Diversity-Management in der Umsetzung" in diesem Band. Zu Effekten und Wandelinstrumenten siehe Cox (1993: 3ff.), Cox (2001: 17), Cox/Blake (1991) und Krell (2004).

Opportunity sowie *Affirmative Action-Strategien*. Die Affirmative Action meint die Förderung, Assimilation oder Eingliederung bestimmter, ehemals benachteiligter Gruppen durch z.B. Quoten, bevorzugte Einstellung einer Gruppe oder auch speziellen Förderungsmaßnahmen (vgl. Kandola/Fullerton 1998: 13).

Die folgende Abbildung zeigt die Organisationsstruktur US-amerikanischer Forschungsuniversitäten am Beispiel des Massachusetts Institute of Technology.

Abbildung 1: Organisationsstruktur des Massachusetts Institute of Technology, vereinfachte Darstellung



Abkürzung VP: Vice President

Quelle: eigene Darstellung

Grundsätzlich ist die Universität in *Schools* untergliedert, die im Vergleich zu deutschen Fakultäten über ein höheres Maß an rechtlicher und finanzieller Autonomie verfügen. Eine School umfasst mehrere *Departments*, die sich aufgrund ihrer Organisationsstruktur grundsätzlich von der Lehrstuhlorganisation unterscheiden. In einem Department repräsentiert eine Gruppe von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern ein bestimmtes akademisches Feld (für die folgenden Ausführungen vgl. Ben-David 1971: 154; Ben-David 1972: 17; Münch 2007: 355; Sörensen 1990: 93). Die Forscher arbeiten in einem Kontext kollektiver wissenschaftlicher Ziele. Ressourcen wie z.B. administratives Personal und Räume werden geteilt; aufgrund der engen räumlichen Nähe der Hochschullehrenden sowie institutionalisierter Arbeitstreffen (sogenannte Faculty Meetings) weisen Departments ein hohes Maß an sozialer Interaktion auf. Typisch für US-amerikanische Universitäten ist die Existenz eines Karrierewegs für Hochschullehrende vom Assistant Professor, Associate bis zum Full Professor (Lebenszeitprofessur).

Die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses erfolgt im Rahmen von strukturierten Programmen im Kontext mehrerer Forscherinnen und Forscher (vgl. Berning/Falk 2005: 50).

Typischerweise verfügen US-amerikanische Universitäten über eine hierarchische Governance-Struktur. Zum zentralen Leitungsteam zählen die Präsidentin/der Präsident, der Provost, die Kanzlerin/der Kanzler, die Vizepräsidentinnen und Vizepräsidenten sowie die Dekaninnen und Dekane der Schools.

Dem Provost obliegt die Leitung der zentralen Verwaltung sowie akademischer Einheiten. Sie/er ist vor allem für Budget-, Finanz- und Bauplanung verantwortlich. Die/der Präsident/-in ist für strategische Planung zuständig und übernimmt vor allem repräsentative Aufgaben. Gleichzeitig ist das Modell durch einen starken Einfluss des Board of Trustees gekennzeichnet, der Aufsichts- und Planungsfunktionen wahrnimmt.

3.2 Die Stanford University

Universitätsprofil

Die "Leland Stanford Junior University" ist eine private Forschungsuniversität, die 1891 im Bundesstaat Kalifornien von dem gleichnamigen Ehepaar zu Ehren ihres jung verstorbenen Sohnes gegründet wurde. Das Motto der Universität "die Luft der Freiheit weht" ist ein Zitat des Humanisten Ulrich von Hutten (16. Jh.) und verdeutlicht die Förderung humanistischer Bildungsideale. Derzeit studieren dort über 15.000 Frauen und Männer als *Undergraduate* (ca. 6.800) und *Graduate Students* (ca. 8.300). Unter den *Undergraduate Students*, d.h. den Studierenden im Erststudium (Bachelor), ist der Frauen- und Männeranteil fast ausgeglichen (49% weiblich, 51% männlich), der Anteil der Frauen bei den *Graduate Students*, d.h. den Studierenden, die ein weiterführendes Studium absolvieren (Master und Ph.D.), liegt bei 36%. An der Stanford University forschen und lehren insgesamt fast 1.500 Professor/-innen und lehrendes Personal.⁴

Die Stanford University finanziert sich hauptsächlich aus Drittmiteleinnahmen, den Studiengebühren (momentan ca. 36.000 US\$ pro Jahr und Studierendem) und den Erträgen des Stiftungskapitals, das derzeit aus 17,2 Mrd. US\$ besteht. Etwa 75% des Stiftungskapitals ergeben sich aus Schenkungen und Spenden.⁵

⁴ Hierbei handelt es sich um lebenslang garantierte und befristete Stellen.

⁵ Im Studienjahr 2007/2008 beliefen sich diese auf ca. 800 Mio. US\$. Beinahe jeder zweite Alumni spendet jährlich.

Die Stanford University konnte bis heute 16 Nobelpreisträger/-innen und unzählige weitere Träger/-innen namhafter Preise hervorbringen.

Diversity-Management an der Stanford University

Schwerpunkt und Verankerung der Diversity-Strategie

Gender- und Diversity-Management hat an der Stanford University traditionell eine hohe Bedeutung. Die Stanford University wurde 1891, als das US-amerikanische Universitätssystem noch nach Geschlechtern getrennt war, als innovative Bildungseinrichtung gegründet, in der Frauen und Männer gleichzeitig studieren konnten. Dieser Grundsatz wird bis heute stark betont und in den letzten Jahren auch verstärkt im Rahmen von Öffentlichkeitsarbeit genutzt.

An der Stanford University ist das Diversity-Management Teil der akademischen Leitung. Die Strategien zur Erhöhung der Chancengleichheit werden von einer hochrangigen Führungspersönlichkeit im Büro des Provost durch die Funktion des "Vice Provost für Faculty Development und Diversity" an zentraler Stelle koordiniert. In diesem Bereich ist die Verantwortlichkeit für Diversity-Maßnahmen institutionalisiert. Der Vizeprovost, derzeit eine Frau, ist Teil des höchsten Leitungsteams der Universität und in einem engen Kontakt mit den Dekaninnen und Dekanen der verschiedenen Schools⁶, die in regelmäßigen Abständen an sie berichten.

Der Fokus der Diversity-Aktivitäten liegt an der Stanford University im Bereich der Berufung und Retention von Hochschullehrenden. Die Hauptaufgabe besteht darin, Berufungsprozesse so zu verändern, dass der Anteil von Frauen und Vertreter/-innen ethnischer Minderheiten an den Hochschullehrenden systematisch erhöht wird. Die Aufgabe des Vice Provost ist es nicht, Berufungsprozesse direkt zu beeinflussen, jedoch die Departments und Schools dabei zu unterstützen, ihre Berufungsprozesse zu verändern.⁷ So sind die Empfehlungen nicht bindend; sie wirken vor allem über Richtlinien und Handbücher. Von zentraler Bedeutung in diesem Zusammenhang sind Richtlinien für Berufungsprozesse. Hierzu zählt beispielsweise eine Regelung zur Verlängerung des Zeitraums, in dem die Beförderung zum Full Professor (sogenannte Verlängerung der Tenure Clock) erreicht wird, wenn Aufgaben der Kinderbetreuung wahrgenommen

⁶ Hierbei handelt es sich um Organisationseinheiten, die mit den deutschen Fakultäten vergleichbar sind, jedoch mit einem höheren Maß an rechtlicher und finanzieller Autonomie ausgestattet sind.

⁷ Da der Provost alle Berufungsvorgänge bestätigen muss, besteht ein indirekter Einfluss auf Berufungsprozesse.

werden. Außerdem war die Erarbeitung des Handbuchs "Recruiting and Retaining and Excellent and Diverse Faculty at Stanford University" (vgl. Office of the Provost of Stanford University 2008) wichtig. Zu den aufgeführten Maßnahmen zählen die Berufung von Mitgliedern mit diversen Hintergründen in Berufungskommissionen, das Nutzen von pro-aktiven Recruiting-Strategien, die Veränderung von Auswahlkriterien und die Identifikation geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten durch Datenbanken.⁸ Die Stanford University unterstützt die Berufung ausländischer Hochschullehrender z.B. mit speziellen Visa- und Welcome-Diensten sowie Angeboten, auf dem Campus oder in Campuspnähe leben zu können (Faculty Housing). Des Weiteren gibt es Maßnahmen zur Unterstützung für sogenannte "Dual Career Couples" oder "Dual Hiring-Strategien" zur gezielten Berufung von Paaren, bei denen beide Partner/-innen Hochschullehrende sind (siehe auch den Beitrag von Hochfeld "Dual Career Services an deutschsprachigen Hochschulen" in diesem Band).

Gleichzeitig wird den Schools oder Departments finanzielle Unterstützung für die Finanzierung von Professuren gewährt, wenn sie in innovativen wissenschaftlichen Bereichen eine Frau, eine Vertreterin/einen Vertreter von ethnischen Minderheiten einstellen oder eine Berufung an eine andere Universität verhindern möchten. In diesem Fall fließt Geld aus der zentralen Verwaltung an die Departments/Schulen aus dem *Provost Faculty Incentive Fund*. Eine weitere Finanzierungsmöglichkeit besteht für die Ausstattung oder Finanzierung einer Postdoc-Position oder auch für die Retention von guten Frauen für alle Schools. Zusätzlich müssen Berufungskommissionen Auskunft über ihre Suchstrategien geben und erklären, warum z.B. keine Frauen zu Vorstellungsgesprächen eingeladen wurden.

Eine universitätsinterne Untersuchung ergab, dass weiblicher Nachwuchs besonders in interdisziplinären Fächern, sogenannten Hybrid-Fächern wie z.B. Bioengineering und Produktdesign angezogen wird, in welchen diverse und komplexere Karrierewege vorherrschend sind. Hier ergeben sich Ansatzpunkte für die Ableitung von Maßnahmen, die derzeit entwickelt werden.

Durch die Veränderung der Berufungspolitik hat sich der Anteil von Frauen an Full Professorship-Positionen von 15% 2004 auf 20% 2009 erhöht. Der nationale Durchschnitt liegt bei 17%.

⁸ Gleichzeitig werden den Berufungskommissionen Ressourcen zur Verfügung gestellt wie z.B. eine Übersicht über fachspezifische Datenbanken.

Die Erstellung von Berichten wie z.B. Jahresberichte für den akademischen Senat nimmt eine zentrale Rolle ein. Grundlage für die Berichte sind aufbereitete Daten, die von einer Forschungsabteilung der Universität zur Verfügung gestellt werden.

Zu den weiteren Aufgaben des Vice Provost for Faculty Development gehören:

- Beratung der Berufungskommissionen und Führungspersonlichkeiten bei Berufungen,
- Erarbeiten von Best Practice-Beispielen gemeinsam mit den Schools und Erstellung von Handbüchern,
- Kommunikation von strategischen Zielen der Universität,
- Sensibilisierung von Entscheidungsträgerinnen und -trägern,
- Organisation von Veranstaltungen z.B. mit Dekanen und Department Chairs,
- Förderung der Vernetzung von Professorinnen (Organisation von 4-6 Workshops mit Paneldiskussionen und Gastredner/-innen),
- Aufbau von Netzwerken und Kooperationen mit anderen Universitäten,
- Teilnahme an Benchmarking-Studien.

Im Zeitraum 2001-2004 wirkte ein vom Provost eingesetztes Expertengremium (Provost Advisory Committee on the Status of Women Faculty), das eine Bestandsaufnahme zur Situation von weiblichen Professoren an der Stanford University durchgeführt hat. Hierbei wurden vor allem die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie eine Untersuchung zu Gehaltsunterschieden bei Männern und Frauen durchgeführt. Auf Basis der Ergebnisse dieses Berichts wurde ein Maßnahmenkatalog abgeleitet, der vor allem ein jährliches Monitoring der Gehälter, Verbesserung der Kinderbetreuungsmöglichkeiten, weitere Untersuchungen zum Thema Work-Life-Balance sowie flexible Forschungsgelder für Nachwuchswissenschaftlerinnen mit Kindern vorsieht (vgl. Provost's Advisory Committee 2004: 20ff.). Zur Erhöhung der Work-Life-Balance bietet das *Work-Life-Office* ein umfassendes Programm an. Zu den Maßnahmen gehören Vermittlung von Kinderbetreuung, individuelle Beratungsangebote, Beratung zu Informationen über Schulen, Sportmöglichkeiten auf dem Campus sowie Gesundheitsprogramme.

Forschung

Die Diversity-Maßnahmen auf der zentralen Ebene sind eng verschränkt mit Aktivitäten in den Bereichen Forschung, Lehre und Nachwuchsförderung. Zentraler Bestandteil und Impulsgeber der Diversity-Politik ist das international renommierte "*Clayman Institute for Gender Studies*", das von der Historikerin Londa Schiebinger geleitet wird. Ein Schwerpunkt des Zentrums ist die Durchführung von Forschungsprojekten (z.B. zu

Dual Career, Frauen als Unternehmerinnen), die international in den letzten Jahren große Beachtung erfahren haben.

Je 15 Doktorandinnen und Professorinnen aus allen wissenschaftlichen Disziplinen forschen derzeit an diesem Institut. Im Bereich Nachwuchsförderung wird ein interdisziplinäres Doktorandinnenprogramm angeboten, in dem sieben Stipendiatinnen an diversen Projekten forschen.

Das *Clayman Institute* fördert die interne Vernetzung und Kommunikation unter den Professorinnen der Universität, wobei 60 Professorinnen der Universität dem Institut assoziiert sind.

Nachwuchsförderung und Lehre

Im Bereich *Nachwuchsförderung* wird die Erhöhung des Anteils von Frauen und ethnischen Minderheiten z.B. durch Stipendienprogramme gefördert. Es gibt ein Büro – das Office for Diversity among Graduate Students –, das sich für die Erhöhung der Chancengleichheit in diesem Bereich einsetzt. Dessen Zuständigkeit für eine Erhöhung des Frauenanteils wird durch das Büro des Vice Provost for Undergraduate Education unterstützt. Diesbezügliche Aktivitäten waren sehr erfolgreich in den letzten Jahren, da der Anteil von Frauen im Jahr 2008 auf 49% gestiegen ist. Es ist verpflichtend für alle Undergraduate-Studenten, einen einjährigen Kurs im Bereich "Education for Citizenship" zu belegen, in dem neben amerikanischer Kultur und Ethik auch Kurse im Bereich Gender Studies angeboten werden. Dadurch kann sichergestellt werden, dass jeder Studierende Grundlagen aus dem Bereich vermittelt bekommt.

3.3 Das Massachusetts Institute of Technology

Universitätsprofil

Das 1861 gegründete Massachusetts Institute of Technology (MIT) ist wohl eine der weltweit führenden technischen Forschungsuniversitäten mit einer Konzentration auf natur- und ingenieurwissenschaftliche Bereiche. Seit dem Jahr 1871 dürfen auch Frauen am MIT studieren.

Das Massachusetts Institute of Technology ist eine private Universität, die sich aus ihren jährlichen Betriebseinnahmen von rund 2,5 Mrd. US\$ (Stand: 2009) finanziert. Diese setzen sich aus Forschungseinnahmen (ca.1,2 Mrd. US\$), Studiengebühren (derzeit 34.000 US\$ pro Jahr) und Erträgen aus dem Stiftungskapital von rund 8,4 Mrd. US\$ zusammen. Zu den Betriebseinnahmen zählen auch Schenkungen von 322 Mio. US\$ (Stand: 2008). Dank dieser Mittel studieren derzeit über 10.000 Frauen und Män-

ner als *Undergraduate* (ca. 4.200) und *Graduate* (ca. 6.200) *Students*. Heute liegt der Anteil der Frauen an den *Undergraduate Students*, d.h. den Bachelor-Studierenden, bei ca. 45%, während der Anteil weiblicher Studierender an den *Graduate Students* 31% beträgt. Von den 1.000 Professor/-innen und lehrenden Personen sind etwa 20% Frauen. Derzeit wird die Universität von einer Präsidentin, Susan Hockfeld, geleitet.

Als renommierte wissenschaftliche Institution hat das Massachusetts Institute of Technology bereits 73 Nobelpreisträger und über 100.000 Alumni weltweit hervorgebracht.

Diversity-Management

Das Massachusetts Institute of Technology (MIT) legt ähnlich wie die Stanford University den Schwerpunkt ihrer Diversity-Politik auf die Veränderung der Berufungs- und Tenure-Prozesse. Im Jahr 2006 wurden zwei Leitungsfunktionen (Associate Provost for Faculty Equity) eingeführt, die jeweils von einer Professorin und einem professoralen Mitglied einer Minderheitsgruppe wahrgenommen wird. Dem voraus gegangen war eine Studie zur Geschlechtergerechtigkeit sowie eine Untersuchung der Situation von Frauen in Führungspositionen.

Organisatorisch sind die Verantwortungsbereiche für Gender Equity und kulturelle Diversität im Bereich der Hochschullehrenden getrennt. Der Fokus der Gleichstellungsaktivitäten liegt im Bereich der Rekrutierung und Retention von Hochschullehrenden. Am MIT sind diese Positionen bewusst mit einer Professorin und einem Professor besetzt, um die Akzeptanz und Legimitation für das Thema vor allem beim akademischen Personal zu erhöhen. Beide sind Mitglieder des sogenannten Academic Council, d.h. des Führungsteams, das sich aus der Präsidentin, den Vizepräsident/-innen, dem Kanzler, sowie den Dekaninnen und den Dekanen zusammensetzt und sich wöchentlich trifft.

Der Schwerpunkt der Arbeit des Associate Provost besteht in der Zusammenarbeit mit den Dekaninnen und Dekanen. Es wurde festgestellt, dass vor allem proaktive Strategien zur Identifikation und Suche nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten ein wirksames Instrument sind, den Anteil an Vertreter/-innen von Minderheitengruppen zu erhöhen. Gleichzeitig werden Schulungen zur Sensibilisierung von Entscheidungsträgerinnen und -trägern vor allem in Berufungskommissionen angeboten, in denen diese vor allem hinsichtlich typischer Evaluierungsfehler (Stereotypisierung, Fehleinschätzungen) geschult werden. Ein zentraler Ansatzpunkt ist die Herstellung von Chancengleichheit auf der Ebene der Assistant Professors. Durch eine Befragung konnte festgestellt werden, dass Frauen eher die Universität verlassen und den Tenure-Prozess weniger häufig erfolgreich durchlaufen. So ergab die Untersuchung, dass Frauen beispielsweise mehr Lehrverpflichtungen zugewiesen bekommen. Da dies am MIT durch die Leiterinnen und Leiter der Departments erfolgt, werden diese bezüglich vor allem

unterbewusster Entscheidungspräferenzen geschult. Eine Ausweitung der Aktivitäten in diesem Bereich ist in naher Zukunft vorgesehen.

Zusammen mit der Position der Associate Provosts wurden klare verbindliche Strukturen und Richtlinien für Berichtspflichten etabliert. So hat jede School ein *Gender Equity Committee*, welche die Vice Provost hinsichtlich ihrer Aktivitäten beraten. So wird beispielsweise jährlich ein Monitoring bezüglich der Gerechtigkeit zwischen den Gehältern von Männern und Frauen durchgeführt.

Zur Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen wurde ein Start-Up-Programm der Schools initiiert und somit ein Programm zur Erhöhung der Familienfreundlichkeit, Kinderbetreuungsmöglichkeiten sowie eine Regelung zur Verlängerung der Frist zur Qualifizierung für eine Tenure-Position eingeführt.

Noch in den 1970er Jahren war der Anteil der Frauen an Hochschullehrenden und Führungskräften insbesondere in den technischen Fächern verschwindend gering. Heute beträgt der Anteil von Frauen an Full Professorship-Positionen 16%, an Junior Professorship-Positionen 30% und an Leitungspositionen 28%, wobei eine massive Erhöhung der Anteile in den letzten Jahren erfolgte.

3.4 Das australische Hochschulsystem: Besonderheiten und gesetzliche Rahmenbedingungen für Diversity-Management

Das australische Universitätssystem verfügt über 37 staatliche und zwei private Universitäten. Ähnlich wie das britische Hochschulsystem ist es durch ein geringes Maß an staatlichem Einfluss, einem mittleren Maß an Einfluss durch Treuhänder und der Central Administration⁹ gekennzeichnet (vgl. Clark 1983: 127f.). Das Universitätssystem ist durch einen zunehmenden Grad an Wettbewerbsorientierung charakterisiert (vgl. Meek/O'Neill 1996: 66).

Die Finanzierung der Forschungsuniversitäten erfolgt über Stipendienprogramme des Commonwealth (HELP)¹⁰, Studiengebühren, Forschungsmittel aus staatlichen z.B. Australian Research Council¹¹ und privaten Quellen.

⁹ Britische und australische Universitäten werden von einem Vice-Chancellor geleitet.

¹⁰ Hierbei handelt es sich um staatliche finanzierte Stipendienprogramme für Kinder einkommensschwacher Familien wie z.B. Higher Education Loan Programme (HELP).

¹¹ Ein weiterer großer Teil der Forschungsgelder wird durch das Department of Education, Employment, Workplace Relations (DEEWR) finanziert.

Australische Universitäten verfügen über einen hohen Anteil ausländischer Studierender, die durch Marketing-Kampagnen und Stipendienangebote gezielt angeworben werden. Im Zeitraum 2008/2009 wurden 320.368 Studierendenvisa ausgestellt (vgl. Australian Government - Department of Immigration and Citizenship 2009).

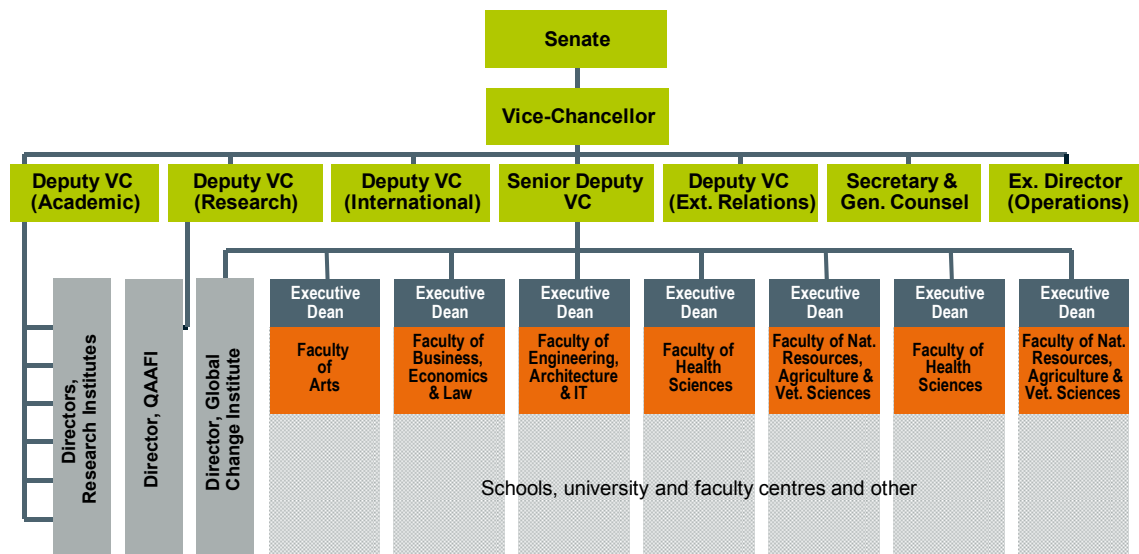
Australien verfügt über mehrere Gesetze zur Gleichstellung und Antidiskriminierung, die stufenweise erweitert wurden, um verschiedene Personengruppen mit einzuschließen. Zu den wichtigsten gehören der Human Rights and Equal Opportunity Commission Act (1986), der Anti-Discrimination Act (1991), der Racial Discrimination Act (1975), der Sex Discrimination Act (1984) und der Age Discrimination Act 2004 (vgl. Australian Government - Department of Immigration and Citizenship 2007). Die australische Regierung fördert seit einigen Jahren die Partizipation Studierender mit indigener Herkunft im Rahmen des Hochschulsystems und stellt Fördermittel für entsprechende Maßnahmen zur Verfügung.¹²

Weitere Auslöser für Diversity-Maßnahmen sind der demographische Wandel und der Fachkräftemangel in Australien.

Die folgende Abbildung zeigt beispielhaft eine Organisations- und Governance-Struktur australischer Forschungsuniversitäten am Beispiel der University of Queensland. Die Universität ist in Fakultäten untergliedert (Faculties). Darüber hinaus verfügt die Universität über einige interdisziplinäre Forschungsinstitute. Typischerweise verfügen australische Universitäten ähnlich wie die US-amerikanischen Universitäten über eine hierarchische Governance-Struktur. In ihr hat der Vice Chancellor eine zentrale Führungsfunktion inne.

¹² Eine Förderung erfolgt z.B. durch das Förderprogramm des Departments of Education, Employment and Workplace Relations (DEEWR).

Abbildung 2: Organisationsstruktur der University of Queensland, vereinfachte Darstellung



Abkürzungen VC: Vice Chancellor, Ext.: External, Gen.: General, Ex.: Executive

Quelle: eigene Darstellung

3.5 Die University of Queensland

Universitätsprofil

Die University of Queensland (UQ) wurde im Jahr 1909 in Brisbane als erste Universität im Bundesstaat Queensland gegründet. Sie unterliegt staatlicher Trägerschaft. Gründungsanlass war die Erinnerung an das 50jährige Jubiläum der Trennung des Bundesstaates Queensland von New South Wales. Die Anzahl der Studierenden betrug im Jahr 2008 38.050, davon waren 20.933 Studierende (55%) weiblich. Die Anzahl ausländischer Studierender lag bei 7.518 (19,75%).

Im akademischen Bereich sind von insgesamt 2.407 Stellen 899 (37,4%) mit weiblichem Personal besetzt. Im Verwaltungsbereich der Universität sind 3.407 Mitarbeiter/-innen angestellt, von denen 2.058 (60,4%) weiblich sind.

Die Finanzierung der University of Queensland erfolgt über staatliche Zuwendungen, Spenden, Studiengebühren, wissenschaftliche Aufträge. Das Budget betrug 2002 814,45 Mio. AU\$. Sie gehört zu den Gründungsmitgliedern der Gruppe der australi-

schen *Sandstone Universities*¹³. Mit 5.600 Kursen, aus denen die Studierenden wählen können, verfügt die UQ über das größte Studienangebot in Queensland.

Diversity-Management

Schwerpunkt und Verankerung der Diversity-Strategie: Leading Diversity

Die University of Queensland verfolgt einen innovativen Diversity-Management-Ansatz, der maßgeblich von Equity-Office der Universität unterstützt und getragen wird. Dieser Ansatz spiegelt die Grundüberzeugung wider, dass Diversity-Aspekte nur Bedeutung erlangen, wenn diese in die organisationale Praxis, d.h. in tägliche Routinen, übersetzt werden können. Ziel ist es, ein Forschungs-, Lern- und Arbeitsumfeld für Menschen verschiedener Hintergründe zu gestalten. Die Verantwortung für die Umsetzung und Nutzung liegt bei den Organisationsmitgliedern. Das Equity-Office versteht sich als Beratungsinstanz, die einen universitätsweiten Aushandlungs- und Veränderungsprozess anregt, moderiert und unterstützt, in den sich alle Mitglieder der Universität, insbesondere Mitglieder von Minderheitengruppen, einbringen sollen. Dies gelingt, wenn die Vorteile von Diversität erkannt, eine vollständige Integration realisiert, die Unterschiede sowie Interessen der einzelnen Gruppen reflektiert und kulturelle Voreingenommenheit eliminiert werden.¹⁴

An der University of Queensland besteht der Konsens, die *Vermittlung von Diversity-Kompetenzen* für Führungskräfte, Mitarbeitende und Studierende als zentralen Ansatzpunkt zu betrachten. Hierdurch wird die Möglichkeit gegeben, Diversity-Aspekte in breitem Umfang in der Organisation zu verankern, ohne Minderheitengruppen zu assimilieren, sondern einen konstruktiven wechselseitigen Akkulturationsprozess anzuregen.¹⁵ Dies erfordert eine wechselseitige Auseinandersetzung über grundlegende Konzepte, kulturell geprägte Einstellungen und selbstverständliche Annahmen, die

¹³ Die Gruppe der *"Sandstone Universities"* bezeichnet traditions- und prestigereiche australische Universitäten, die vor dem 1. Weltkrieg gegründet wurden und sich durch Forschungsstärke und eine theorieorientierte Lehre und Nachwuchsförderung auszeichnen. Zu ihnen gehören die University of Sydney, University of Melbourne, University of Adelaide, University of Tasmania, University of Queensland und The University of Western Australia.

¹⁴ Vgl. Equity- und Diversity-Plan, Stanford University 2010-2014.

¹⁵ Sackmann et al. (2002) unterscheiden verschiedene Strategien der Akkulturation in Organisationen von der einseitigen Anpassung bis hin zur wechselseitigen Anpassung und Schaffung einer neuen Kultur im Rahmen des Integrations- und Synergiemodells. Cox (1993: 226) unterscheidet monolithische, plurale und multikulturelle Organisationstypen. Die Strategie der University of Queensland zielt darauf ab, eine multikulturelle Organisation zu schaffen.

nicht von Mitgliedern der Mehrheitsgruppen dominiert werden. Dass es sich um einen komplexen und schwer steuerbaren Prozess handelt, sei verdeutlicht, wenn unterschiedliche Definitionen des Wissensbegriffs vergegenwärtigt werden z.B. westliche Vorstellungen von Wissen (explizit, rational) versus das Wissenskonzept der indigenen Minderheitengruppe (impliziten und narrativen Wissensanteilen).

Die Vermittlung von Kompetenzen erfolgt im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen sowie verpflichtenden Online-Modulen. Eine zentrale Rolle haben Führungskräfte, die diesen Prozess maßgeblich stützen und angemessene Rahmenbedingungen ermöglichen. Führungskräfte werden daher bezüglich ihrer Führungskompetenzen geschult, zu denen Wissen über die Unterschiede von Kulturen, Wahrnehmungs- und Einstellungsaspekte sowie kommunikative und Konfliktmanagement-Kompetenzen gehören.

Zentraler Bestandteil des Diversity-Managements ist ein *strategischer Plan*, der mithilfe von externen Expertinnen und Experten sowie einer breiten Beteiligung von Universitätsmitgliedern im Rahmen von Workshops erarbeitet wurde. Der Strategieplan für die Jahre 2010-2014 fixiert sechs zentrale strategische Ziele:

- Unterstützung der Bestrebungen von Studierenden mit einem schwachen sozio-ökonomischen und indigenem Hintergrund, ein Studium zu beginnen,
- Bereitstellung verschiedener Zugangsmöglichkeiten für Studierende mit verschiedenen Hintergründen,
- Konzentration auf die Qualität der Lehre im ersten Studienjahr, um Studierende zu halten,
- Rekrutierung von Mitarbeiter/-innen mit verschiedenen Hintergründen und Kompetenzen,
- Förderung der Diversity-Kompetenzen des Personals und
- Definition von Key Performance-Indikatoren für zentrale und dezentrale Einheiten. Die Ziele wurden explizit für Bereiche formuliert, in denen die Universität bisher vergleichsweise schlecht aufgestellt war.

Alle Ziele sind mit drei bis fünf konkreten Maßnahmen versehen und es wurde vereinbart, alle Maßnahmen mit Key Performance-Indikatoren, d.h. quantitativen Kriterien, zu versehen, um die Veränderungen messbar zu machen. Gleichzeitig wird eine organisatorische Einheit bestimmt, die Verantwortung für die Erfüllung der Ziele trägt.

Der Veränderungsprozess impliziert, grundlegende Vorstellungen und Kriterien zu modifizieren.

Kürzlich hat die University of Queensland eine neue Richtlinie zur *Bewertung von Forschungsleistungen* für Professorinnen und Professoren für interne Karrierewege¹⁶ eingeführt. Während früher Qualität und Quantität bewertet wurden, steht im Rahmen des neuen Verfahrens die Qualität im Vordergrund und die Quantität wird nun mit der tatsächlichen Kapazität der Professorin/des Professors ins Verhältnis gesetzt. Hierfür werden Lebensumstände (z.B. Aufgaben der Kinderbetreuung) in die Leistungsevaluation einbezogen.

Das Equity-Office stellt eine Reihe von Ressourcen bereit wie z.B. ein Instrument zur *Selbstevaluierung* für Fakultäten, Forschungsgruppen und Verwaltungseinheiten. Es enthält Fragen zu Rekrutierung und Besetzung von Gremien, Richtlinien zum Umgang mit Diskriminierung, zu strategischen Planung und Organisations- sowie Personalentwicklung. Es bietet die Möglichkeit, auf Basis einer Einschätzung der Situation, Maßnahmen und Instrumente abzuleiten und deren Fortschritt zu messen.

Integrative Lehre und Internationalisierung

Für den Bereich Lehre stellt das Equity-Büro ebenfalls Ressourcen bereit, so z.B. eine Übersicht über Strategien, Praktiken und Gestaltungsmöglichkeiten von integrativen Lehrinhalten. Diese bieten Lehrenden die Möglichkeit, sich über integrative Lehrpraktiken, die Verwendung einer diversity-sensiblen Sprache, Umgang mit Kulturschocks (z.B. Prozess der kulturellen Eingewöhnung) und Evaluierungsbögen für Studierende zu informieren. So übernehmen Lehrende eine wichtige Rolle, indem sie eine offene, respektvolle Atmosphäre schaffen, um z.B. ausländische Studierende zur aktiven Mitarbeit zu motivieren, das Lehrangebot an dem Vorwissen und den Kompetenzen der Studierenden zu orientieren und verschiedene Lernstile zu adressieren. Sie bekommen dadurch Anregungen, ihre eigene Rolle zu überdenken und neue Kompetenzen zu gewinnen.

Diese Bemühungen stehen in einem engen Zusammenhang mit dem Prozess der Internationalisierung, für den ein systematisches Verfahren vereinbart wurde (vgl. The University of Queensland 2005). Die University of Queensland verfügt ähnlich wie andere australische Universitäten über einen hohen Anteil ausländischer Studierender, der weiter erhöht werden soll. Zentrale Aspekte des Internationalisierungsplans sind:

- Erhöhung des Anteils internationaler Studierender sowie Hochschullehrender (durch Fokussierung auf bestimmte Länder, z.B. China),

¹⁶ Hierbei handelt es sich um ein zentrales Instrument, da Professorinnen und Professoren ähnlich wie im Rahmen des Tenure-Prozesses innerhalb einer Universität befördert werden.

- internationale Ausschreibungen, aktives Recruiting ausländischer Professorinnen und Professoren (z.B. durch Headhunting),
- Integration internationaler und interkultureller Aspekte in das Curriculum,
- Erhöhung der Mobilität der Hochschullehrenden,
- Ausbau des Netzwerkes von strategischen Partnerschaften mit Forschungsuniversitäten im Ausland,
- Verbesserung der Serviceangebote für internationale Studierende wie z.B. Unterbringungsmöglichkeiten,
- Erarbeitung einer internationalen Marketing-Strategie (durch Befragung von internationalen Studierenden, Teilnahme an einem Benchmarking) und
- Erweiterung des Alumni-Netzwerkes.

Zu den weiteren Aufgaben des Equity-Office gehören außerdem:

- Bereitstellung von Richtlinien und Good Practice-Beispielen zur Implementierung von Diversity-Aspekten,
- Koordination von Programmen,
- Berichtspflichten: Erstellen eines Jahresberichts für den akademischen Senat der Universität und für die Regierung,
- Repräsentanz in Gremien der Universitäten,
- Aufbereitung des aktuellsten Stands der Forschung und der Praxis, z.B. im Rahmen der Mitarbeit innerhalb internationaler Benchmarking-Projekte,
- Anregung eines internen Wettbewerbs durch die Vergabe eines Diversity-Preises und
- Förderung des Engagements außerhalb der Universität, z.B. durch Veranstaltungen wie eine "Diversity-Woche".

Organisatorische Implementierung

Das Equity-Office verfügt über zwei Stellen und ist organisatorisch bei dem sogenannten Senior Deputy Vice Chancellor¹⁷ verankert. Das Office ist nicht, wie an vielen australischen Universitäten der Personalabteilung oder dem Studierendenservice zugeordnet, sondern ist eine Stabstelle. Der Senat, das wichtigste Gremium der Universität, verfügt über eine ständige Kommission für Equity & Diversity, die sich aus Senior Dep-

¹⁷ Der Vice Chancellor leitet die Universität und ist vergleichbar mit der Position des Präsidenten. Der Senior Deputy Vice Chancellor steht eine Hierarchieebene unter dem Vice Chancellor.

uty Vice Chancellor und drei Senatoren (u.a. Dekane) zusammensetzt. Dadurch wird die Implementierung des Themas durch zentrale Führungspersönlichkeiten gestützt.

Erfolgsbilanz

Die bereits eingetretenen positiven Veränderungen lassen sich anhand der folgenden Zahlen dokumentieren: Die University of Queensland verfügt derzeit über einen Frauenanteil von 38,8% am akademischen Personal und 62,1% am Verwaltungspersonal. Im Jahr 2008 verfügte die sie über einen Frauenanteil von 17,7% der Professorinnen und Professoren. Dies ergibt eine Steigerung von 6,4% gegenüber dem Jahr 2000. Besonders hoch war dieser Unterschied im Bereich der Senior Lecturer (positive Differenz von 13%). Innerhalb des Zeitraums 2007 bis 2008 wurde der Frauenanteil an Führungspositionen (Senior Executives) um 3,8 auf 9,5% erhöht. Im Jahr 2008 konnten die Gehaltsunterschiede von weiblichen und männlichen Professoren um 2% reduziert werden: 2008 verdienten Frauen 94,6% an Gehalt wie ihre männlicher Kollegen; 2007 waren es noch 92,5%.

Der Anteil von weiblichen Studierenden in den Ingenieurwissenschaften sowie aus nicht-englischsprachigen Ländern stieg ebenfalls. Die Abbrecherquote von Studierenden mit indigenem Hintergrund konnte auf eine mit heimischen Studierenden vergleichbare gesenkt werden. Der Anteil indigener Gruppen am Verwaltungspersonal stieg von 25% auf 30%. Eine Befragung des Personals (3.000 Mitarbeitende, Rücklaufquote von 46%) ergab, dass 83% der Auffassung sind, dass die Universität Diskriminierungen vorbeugend verhindert und unterbindet. 90% der Befragten stimmten zu, dass sie die Arbeitsatmosphäre als konstruktiv und kollegial empfinden.

3.6 Die University of Sydney

Universitätsprofil

Die University of Sydney ist die älteste Universität Australiens. Sie befindet sich in staatlicher Trägerschaft und verfügt über das Forschungs- und Lehrprofil einer klassischen Volluniversität. Bei der Gründung 1850 war ihr Ziel, den Bürgern von New South Wales eine freie, liberale Bildung zu ermöglichen. Sie steht in direkter Tradition des britischen Commonwealth und hatte den Auftrag, die englischen Bildungsideale in Australien fortzuführen.

Die University of Sydney finanziert sich durch ihre Betriebseinnahmen von rund 1,3 Mrd. AU\$, die sich zu über einem Drittel aus den Studiengebühren, Forschung und Zuschüssen des Commonwealth sowie der örtlichen Regierung zusammensetzen. Die Universität verfügt weiterhin über Schenkungen von rund 56 Mio. AU\$ (2008).

Die 47.775 Studierenden (davon 9.900 internationale Studierende aus 35 Nationen) untergliedern sich zu zwei Dritteln in *Undergraduate* und einem Drittel in *Postgraduate Students*.

Im Bereich der ersten beiden Studienabschnitte sind ca. 58% Frauen und 42% Männer zu finden, der Anteil weiblicher Ph.D.-Studierender beträgt 53%. Die Universität beschäftigt etwa 3.000 Professor/-innen und lehrendes Personal, das ebenfalls zu über 55% aus Frauen besteht. Der Frauenanteil im Bereich der Juniorprofessuren beträgt ca. 40%, im Bereich der Seniorprofessuren liegt er bei 25%. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen beträgt 26%.

Diversity-Management

Schwerpunkt und Verankerung der Diversity-Strategie

Gleichstellungsmaßnahmen werden an der University of Sydney seit den 1970er Jahren betrieben¹⁸. Diversity-Management-Aktivitäten werden maßgeblich von der *Equal Opportunity Unit*¹⁹ durchgeführt, die über sechs Stellen verfügt und der zentralen Personalabteilung zugeordnet ist.

Derzeit gibt es drei strategische Schwerpunkte, die die University of Sydney im Bereich Diversity-Management verfolgt:

- Inklusion von Studierenden aus benachteiligten und sozial schwachen Schichten,
- Förderung von Frauen in akademischen und administrativen Führungsaufgaben und
- Entwicklung von Kompetenzen.

Mit dem ersten Schwerpunkt reagiert die Universität auf die demographische Entwicklung und dem daraus entstehenden Fachkräftemangel, der bereits heute in Australien bemerkbar ist.

Die Universität ist derzeit bestrebt, Studierende aus bisher benachteiligten Herkunftsgruppen zu rekrutieren. Als forschungsstarke, renommierte Sandstone-Universität zieht sie traditionell Studierende aus höheren sozio-ökonomischen Schichten an, die bereits

¹⁸ So verfügt die Universität über einen Equal Opportunity-Aktionsplan und hat aufgrund gesetzlicher Bestimmungen Berichtspflichten gegenüber der Regierung. Der Aktionsplan sieht eine Integration von Aspekten der Chancengleichheit in den strategischen Plan der Universität, eine regelmäßige Erhebung von geeigneten Indikatoren sowie eine Erhöhung des Anteils von Minderheitengruppen in Gremien (auf 30%) vor.

¹⁹ Hierbei handelt es sich um das universitätsweite Gleichstellungsbüro.

Privatschulen besucht haben. Daher gibt es derzeit Bestrebungen, strukturelle Bedingungen zu schaffen, um verstärkt Mitglieder indigener Herkunft und Studierende mit einem schwachen sozio-ökonomischen Hintergrund anzuziehen. Zentraler Ansatzpunkt sind die Veränderung der Zugangsbedingungen z.B. durch die Überprüfung bestehender Selektionskriterien und die Entwicklung neuer Rekrutierungs- und Marketingstrategien.

Zu den zentralen Maßnahmen gehören Stipendien- und Mentoring-Programme. Im Rahmen des "Indigenous Mentoring Program" wirken besonders leistungsstarke Studierende als Mentoren für Schüler mit indigenem Hintergrund, um mit ihnen regelmäßig über den Alltag an der Universität, ihre Leidenschaft für ein Studienfach zu sprechen und sie darüber für ein Studium an der University of Sydney zu motivieren.²⁰

Bezüglich ausländischer Studierender sollen zunehmend Vertreter/-innen nicht-englischsprachiger Länder angeworben werden. Hierbei ist es von besonderer Bedeutung, die hohen akademischen Standards zu halten, wenn der Anteil Studierender aus nicht-englischsprachigen Ländern erhöht wird.

Förderung von Frauen für Führungspositionen in der Wissenschaft und der Universitätsleitung

Mit dem zweiten Schwerpunkt adressiert die Universität Herausforderungen eines Generationswechsels in der Professorenschaft, der aufgrund der Altersstruktur für die nächsten Jahre zu erwarten ist.

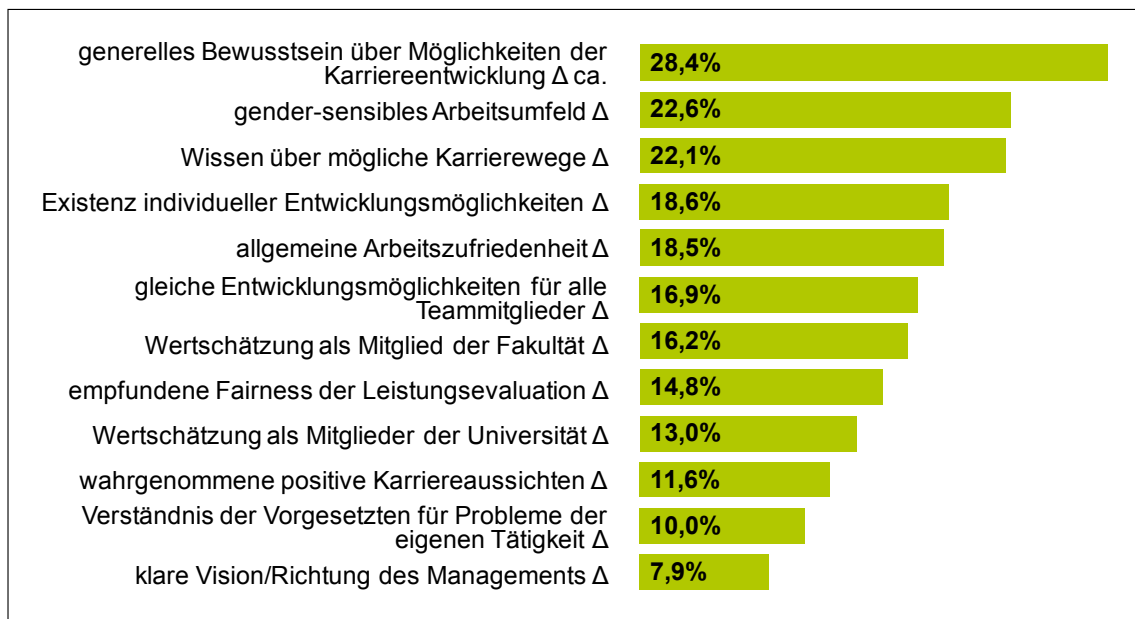
Als besonders innovativ wurde das im Jahr 2008 initiierte "Women and Science-Project" gewertet, das an der Fakultät für Naturwissenschaften durchgeführt wird. Ziel des Projekts ist es, Gründe zu identifizieren, die Frauen am Erreichen von Führungspositionen in der Wissenschaft hindern und sie gleichzeitig bei ihrer Karriereentwicklung unterstützen. Ausgangspunkt des Projekts war eine Befragung des akademischen Personals (schriftliche Befragung und Fokusgruppeninterviews). Im zweiten und dritten Schritt ist eine Befragung des technischen und Laborpersonals sowie von (Post-) Doktorand/-innen geplant.

Die schriftliche Befragung (von 822 angeschriebenen Frauen und Männern nahmen 184 teil, davon 119 weibliche und 65 männliche Mitarbeiter/-innen) deckte große geschlechtsspezifische Unterschiede hinsichtlich der wahrgenommenen Karrieremöglich-

²⁰ Gleichzeitig soll der Anteil Mitarbeitender indigener Herkunft, der derzeit mit 0,6% vergleichsweise gering ist, erhöht werden. Dies erfolgt im Rahmen des sogenannten Indigenous Employment-Programms.

keiten, des Arbeitsklimas und der Arbeitszufriedenheit auf (University of Sydney 2008: 6ff.). Besonders signifikante Unterschiede bestehen hinsichtlich des Bewusstseins über Karrieremöglichkeiten und -wege sowie bezüglich der Wahrnehmung des Arbeitsumfelds. Die folgende Abbildung zeigt die wichtigsten geschlechtsspezifischen Unterschiede.

Abbildung 3: Geschlechtsspezifische Unterschiede hinsichtlich wahrgenommener Karrieremöglichkeiten, des Arbeitsklimas und der Arbeitszufriedenheit



Quelle: eigene Darstellung

Die Fokusgruppeninterviews deckten unzureichende Möglichkeiten der Kinderbetreuung, erwartete Nachteile bei Teilzeitarbeit, Karriereunterbrechungen, unklare Karriereerwartungen, eine teilweise aggressive Kommunikationskultur und einen hohen Druck, Artikel zu publizieren (Publish-or-Perish-Mentalität) auf.

Auf Basis der bisherigen Erkenntnisse wurde beschlossen, Teilzeit-Karrierewege zu definieren, mehr Transparenz über Erwartungen und Karrieremöglichkeiten herzustellen sowie Mentoring-Programme einzuführen.

Das Women in Leadership Program unterstützt Frauen bei der Karriereentwicklung für Führungspositionen. Kernelement ist die Vermittlung zentraler Management- und Führungskompetenzen im Kontext des wissenschaftlichen Systems und der Austausch mit weiblichen Führungskräften sowie die Reflexion von Rollenerwartungen und des eigenen Führungsverständnisses. Das Programm wird von der Universitätsleitung unter-

stützt und als zentrales Element für die Förderung und Retention qualifizierter weiblicher Führungskräfte gesehen.

Ein weiteres Kernelement der Diversity-Politik ist die Förderung der Familienfreundlichkeit und Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Kürzlich wurden "*Brown and Thompson-Stipendien*" eingeführt, um weibliche und männliche Forscher/-innen nach einer Familienpause bei einem Wiedereinstieg in die Wissenschaft zu unterstützen. Nachwuchswissenschaftler/-innen mit indigener Herkunft werden mit Stipendienprogrammen unterstützt, die auch die Erstattung der hohen Lebenshaltungskosten im Großraum von Sydney ermöglichen.

Förderung allgemeiner Kompetenzen für die wissenschaftliche Karriere

Die University of Sydney hat eine umfassende, innovative Personalentwicklungsstrategie entwickelt und qualifiziert den wissenschaftlichen Nachwuchs sowie Senior-Wissenschaftler/-innen für die Übernahme akademischer und administrativer Führungspositionen. Die strategische und operative Verantwortung für Personalentwicklung liegt bei einer der Personalabteilung zugeordneten Abteilung mit zwölf Mitarbeiter/-innen, die individuelle Angebote für Forschergruppen entwickeln.

Die Personalentwicklungsprogramme werden aus dem allgemeinen *strategischen Plan*²¹ der Universität abgeleitet, der verschiedene Kompetenzbereiche für Wissenschaftler/-innen definiert. Die Programme dienen dazu, die Konvergenz zwischen individuellen und organisationalen Zielen zu erhöhen.

Das Entwicklungsprogramm für Nachwuchsforscher/-innen umfasst sieben Module. Es enthält Trainingsinhalte wie Publikationsstrategien, Schreibstil, Strategien zur Erhöhung des Erfolgs bei der Einwerbung von Forschungsgeldern, Kommunikation mit Nicht-Spezialisten, Teamarbeit, Feedbacktechniken sowie Medientraining. Das Trainingsprogramm für den wissenschaftlichen Nachwuchs beleuchtet außerdem die internen Prozesse der Leistungsbewertung und ermöglicht eine explizite Auseinandersetzung mit den Leistungserwartungen und -kriterien. Dies stellt eine wichtige Voraussetzung dar, damit die wissenschaftliche Karriere erfolgreich weitergeführt werden kann.

Im Rahmen des Entwicklungsprogramms für leitende Wissenschaftler/-innen werden vor allem Managementfähigkeiten vermittelt, so u.a. Aspekte wie Forschungsplanung,

²¹ Für administratives und akademisches Personal wurden sogenannte Key Performance Areas (KPA's) bestimmt. Für administratives Personal sind es die Bereiche Teamarbeit und Führung, Kundenorientierung, Forschung und Innovation und Ressourcenmanagement. Für akademisches Personal sind es die Bereiche Forschung, Lehre, Wissenstransfer, Engagement in der Community sowie akademische Führung.

Umgang mit administrativen und rechtlichen Anforderungen, Finanz- und Ressourcenmanagement, Projektevaluation sowie Führungskompetenzen.

Da diese genannten Kompetenzbereiche Bestandteil von Evaluationen für Beförderungen und Vergütungen sind, besteht auf Seite der Professorinnen und Professoren eine hohe Motivation, diese Angebote zu nutzen.

Implementierung

Das Equal Opportunity-Office ist der Personalabteilung und somit der zentralen Universitätsverwaltung zugeordnet. Gleichzeitig bestehen offizielle Berichtspflichten an den zuständigen Vizekanzler für Forschung sowie für Studium und Lehre.

Seit dem Jahr 2008 gibt es ein Equal Opportunity-Komitee. Im gleichen Jahr ist ein Mitglied des Equal Opportunity-Büros für die Mitarbeit in dem universitätsweiten Komitee für Berufungen und Beförderungen berufen worden. Des Weiteren wurden ein Equity Advisory Committee sowie eine Initiativgruppe eingesetzt, die eine universitätsweite Aufmerksamkeit für die Thematik schaffen sollen. Durch das ebenfalls im Jahr 2008 initiierte *Gender Equity Program* werden zentrale Indikatoren für Geschlechtergerechtigkeit jährlich erhoben (z.B. Indikatoren für geschlechtergerechte Bezahlung).

Es ist üblich, dass Berichte Aussagen zur Geschlechtergerechtigkeit enthalten. So werden Personalstatistiken mit Angaben zu geschlechtsspezifischen Unterschieden bei der Bezahlung für jede Personalkategorie veröffentlicht.

Alle neu eingestellten Mitarbeitenden sind verpflichtet, innerhalb der ersten vier Wochen nach Arbeitsbeginn ein Online-Training zum Thema Equal Opportunity zu durchlaufen. Es vermittelt ein Verständnis, wie die Gleichstellungsprinzipien an der Universität umgesetzt werden sowie Fallstudien und interaktive Lerntechniken für eine Selbsteinschätzung.

Gleichzeitig hat die Universität einen Verhaltenskodex für Mitarbeitende (Staff Code of Conduct), der Chancengleichheit, Diversität und Toleranz, Respekt und ethisches Verhalten als zentrale Prinzipien fixiert.

4 Organisationsmodelle und Übertragung auf den deutschen Universitätskontext

4.1 Ableitung allgemeiner Prinzipien für die US-amerikanischen Universitäten

Im Folgenden werden die vorgestellten Merkmale der beiden vorgestellten amerikanischen Universitäten zusammengefasst und allgemeine Prinzipien der strategischen Implementierung von Gender-Diversity abgeleitet.

Die Ansätze und Vorgehensweisen der Stanford University und des Massachusetts Institute of Technology sind strukturell ähnlich. Folgende gemeinsame Prinzipien lassen sich feststellen:

- Diversity-Management als institutionelle Strategie und Führungsaufgabe (Institutionalisierung einer Funktion auf Leitungsebene, Repräsentanz in Führungsgremien, monatliche Treffen mit Leitungspersonen, Integration in das Leitbild, Top-Down-Kommunikation),
- formale Berichtspflichten und kontinuierliches Monitoring auf zentraler und dezentraler Ebene,
- Fokus auf Veränderung der Berufungs- und Tenure-Prozesse, Erhöhung des Anteils von Professorinnen und Professoren,
- Bereitstellung zentraler Ressourcen für Diversity-Maßnahmen und
- enge Vernetzung und Koordination der Maßnahmen zwischen Forschung, Lehre und Universitätsleitung.

An den US-amerikanischen Hochschulen wurden die hohe Qualität der für Diversity-relevanten Daten und Kennzahlen, die Berichtspflichten, der hohe Grad an Verbindlichkeit der Prozesse sowie eine steigende Anzahl weiblicher Führungskräfte als Rollenvorbilder als Erfolgsfaktoren identifiziert. Probleme und Herausforderungen ergeben sich durch das hohe Maß an Dezentralisierung der Universitäten sowie die Schwierigkeit, kulturelle und implizite Annahmen zu verändern.

4.2 Ableitung allgemeiner Prinzipien für die australischen Universitäten

Folgende Gemeinsamkeiten der australischen Universitäten lassen sich feststellen:

- Konzentration auf den Bereich der Vermittlung von Kompetenzen,
- Moderation eines universitätsweiten Reflexions- und Aushandlungsprozesses und deren Einbettung in organisationale Routinen,

- Zielgruppe aus Mitarbeitenden, Führungskräften und Studierenden,
- Förderung von Minderheitengruppen wie z.B. Studierende aus sozial benachteiligten Schichten und
- Implementierung über strategische Pläne und Richtlinien für verbindliche Prozesse.

Die Interviewpartner/-innen an den australischen Universitäten identifizierten das Commitment und die Unterstützung von Führungskräften, eine gute Datenbasis und -aufbereitung, kollaborative Beziehungen zwischen den Organisationseinheiten, Teilnahme an (inter)nationalen Netzwerken und Benchmarking-Projekten, Transparenz und Offenheit innerhalb der Universitäten als zentrale Erfolgsfaktoren. Herausforderungen stellen sich im Zusammenhang mit der Komplexität des Wandel- und Aushandlungsprozesses sowie der Überwindung typischer Wandelbarrieren.

Nach Darstellung der Schwerpunkte der Strategien werden im Folgenden Gemeinsamkeiten und Besonderheiten identifiziert und in Form zweier idealtypischer Modelle einander gegenüber gestellt.

Die folgende Übersicht fasst die erarbeiteten Prinzipien der Organisationsmodelle der beiden Länder zusammen.

Übersicht 1: Empirische Organisationsmodelle: Diversity-Management an US-amerikanischen und australischen Universitäten

	US-amerikanische Forschungsuniversitäten	Australische Forschungsuniversitäten
Verständnis von Diversity-Management	Akademische Leitungsaufgabe	Administrative Aufgabe
Zielgruppe	Professorinnen und Professoren	Mitarbeitende und Studierende
Ziel	Erhöhung des Anteils von Minderheitengruppen an Professorinnen/Professoren	Vermittlung von Kompetenzen (Personalentwicklung) Anregen von Reflexionsprozessen
Verantwortung	Führungspersönlichkeit im Leitungsteam (meist Professorin/Professor) zusätzliche Kommissionen auf School-Ebene (ähnlich Fakultät)	kleine Abteilung/Stabstelle der Verwaltung → Führungspersönlichkeit der Administration Kommission des akademischen Senats
Maßnahmen	Veränderung zentraler Prozesse z.B. Berufungsprozesse Bereitstellen zentraler Ressourcen Sensibilisierung von Entscheidungsträgerinnen und -trägern	Bereitstellen von Ressourcen und Daten Moderation eines Aushandlungs- und Veränderungsprozesses

	US-amerikanische Forschungsuniversitäten	Australische Forschungsuniversitäten
Implementierung	Leitbild, veränderte Richtlinien und Prozesse	Strategische Pläne, veränderte Richtlinien Personalentwicklungsmaßnahmen Kriterien für Leistungsbewertung
Vorteile	integrierte Strategie und Koordination (Vernetzung der Fakultäten und zentralen Verwaltung) Durchsetzungsfähigkeit bei Professorinnen und Professoren nachhaltige Organisationsentwicklungsstrategie	institutionalisierte Gesamtstrategie Ansatzpunkt für Veränderungen: Prozesse und Individuen
Rahmenbedingungen	hohes Maß an institutioneller Autonomie, Wettbewerbsorientierung	Existenz hierarchischer Steuerungsinstrumente

Die Erfahrungen US-amerikanischer und australischer Universitäten bieten interessante Ansatzpunkte für die Entwicklung von Modellen und Instrumenten für den deutschen Raum. Einschränkungen bezüglich der Übertragbarkeit auf das deutsche Universitätsystem ergeben sich aus der starken Dezentralisierung und Tradition der akademischen Selbstverwaltung deutscher Universitäten. Eine Steuerung über strategische Pläne und hierarchische Instrumente ist vor dem Hintergrund der organisationalen Struktur nicht sinnvoll. Gleichzeitig verfügen die US-amerikanischen Universitäten über ein hohes Maß an Autonomie und können flexibel Budgets für Diversity-Maßnahmen zur Verfügung stellen und finanzieren.

Das Gender-/Diversity-Management an deutschen Universitäten ist derzeit typischerweise durch eine Kombination von Einzelmaßnahmen, die in unzureichender Form in Hinblick auf explizit formulierte Ziele abgestimmt sind, geprägt.

Es scheint sinnvoll, das Diversity-Management als institutionalisierte Gesamtstrategie zu verankern, um damit verbundene Ziele nachhaltig realisieren zu können. Hierbei kommt es darauf an, Prozesse zu verändern, verbindliche Berichtspflichten einzuführen und zentrale Diversity-Kompetenzen zu vermitteln.

5 Fazit und weitere Forschung

US-amerikanische und australische Forschungsuniversitäten verfügen bereits über institutionalisierte Diversity-Management-Ansätze und verankern diese als zukunftsgerichtete Strategie, um Herausforderungen z.B. der Internationalisierung und des demographischen Wandels begegnen zu können. Im Rahmen dieser Untersuchung wurden zwei Organisationsmodelle abgeleitet und gegenüber gestellt.

Für den deutschen Universitätskontext sollte die weitere Forschung dahingehend unternommen werden, 1. geeignete Kriterien und Indikatoren für die Evaluierung von Einzelmaßnahmen und organisationalen Strategien zu entwickeln, und 2. auf dieser Basis neue Instrumente und Organisationsmodelle zu entwickeln.

Anhang 1:

Steckbriefe zu den US-amerikanischen Universitäten

Name	Stanford University	Massachusetts Institute of Technology
Gründung	1891 durch L. u. J.L. Stanford	1861
Motto	"Die Luft der Freiheit weht" (Ulrich von Hutten, Humanist 16. Jh.)	<i>Mens et Manus</i> = Mind and Hand: Wissenschaft und Praxis verbinden
Mission	to prepare students "for personal success and direct usefulness in life" and "promote the public welfare by exercising an influence on behalf of humanity and civilization"	"to advance knowledge and educate students in science, technology, and other areas of scholarship that will best serve the nation and the world in the 21st century"
Studierende	8.186 Graduates 6.800 Undergraduates	6.146 Graduates (davon ca. 56% Ph.D.) 4.153 Undergraduates
Schools/ Departments	7 Schools	5 Schools
Professor/-innen/ Personal	1.428 professors (tenure-line/non-tenure-line faculty, senior fellows)	1.009 faculty members (professors of all ranks) 10.000 verwaltendes Personal
Budget	3,4 Mrd. US\$ 31% Sponsored Research, 20% Endowment Income, 17% Student Income, 7% Schenkungen u.a. Endowment: 17,2 Mrd. US\$ Fundraisingkampagne: 4,3 Mrd. US\$ für 5 Jahre	2,3 Mrd. US\$ 643 Mio. US\$ Forschungsaufkommen (35% Dpt. of Health and Human Services, 14% Dpt. of Defense, 14% Dpt. of Energy, 13% Industry, 10% National Science Foundation) Endowment: ca. 10 Mrd. US\$, 436,1 Mio. US\$ Schenkungen (2007)
Preise	16 aktuelle Nobelpreisträger, 4 Pulitzer-Preisträger, 239 Mitglieder der National Academy	73 Nobelpreisträger (in der gesamten Zeit), aktuell 23 Mitglieder der National Academy of Science
Sonstiges	Nähe zu Silicon Valley	

Steckbriefe zu den australischen Universitäten

Name	University of Queensland	University of Sydney
Gründung	1909 in Brisbane	1850 (<i>University of Sydney Act</i>)
Motto	<i>Scientia ac Labore</i> lateinisch für: "Mittels Wissen und harter Arbeit"	<i>Sidere mens eadem mutato</i> lateinisch für: "Die Konstellation ist verändert, die Anordnung dieselbe"
Mission	"Enable students and staff to positively influence the society in which they live by creating a Learning and Discovery environment in which they can develop and fulfil their aspirations, that rewards excellence, openness and innovation and encourages widespread Engagement with our state, national and international communities." Ermöglichung eines Umfelds des Lernens und Entdeckens und Beschäftigung mit nationalen und internationalen Belangen.	"The traditions of the older universities of the Northern Hemisphere are continued here in the Southern." Die Tradition der Universitäten der nördlichen Halbkugel sollen in der südlichen fortgelebt werden.
Studierende	6.340 Graduates 29.803 Undergraduates	15.349 Graduates 30.705 Undergraduates
Schools	7 Schools	16 Schools
Professor/-innen/Personal	2.407 akademisches Personal 3.407 verwaltendes Personal	2.495 akademisches Personal 3.232 verwaltendes Personal
Budget	gesamt 1.160,4 Mio. AU\$ durch: 81,5 Mio. AU\$ Beratungstätigkeit & Vertragsforschung 524,2 Mio. AU\$ Regierung/Staatengemeinschaft 127,3 Mio. AU\$ Studiengebühren	gesamt 1.300,7 Mio. AU\$ durch: 397,2 Mio. AU\$ Studiengebühren 370,6 Mio. AU\$ Forschungsfinanzierung & Förderung 307,0 Mio. AU\$ andere, private Quellen
Sonstiges	Mitglied der australischen "Group of Eight"	Mitglied der australischen "Group of Eight"

Anhang 2:**Profile der Universitäten im Bereich Diversity**

	Stanford University
Tradition	<ul style="list-style-type: none"> • Gründung der Universität im Jahr 1881 als Bildungseinrichtung, an der Frauen und Männer studieren konnten (bis dato in den USA ungewöhnlich) • Gründungsmission "Resist Stratification of society" • starke Förderung humanistischer Grundwerte, Interdisziplinarität
Implementierung	<ul style="list-style-type: none"> • Gender/Diversity als Querschnittsfunktion (Diversity als Teil der Mission) • Verantwortlichkeit: zentrale Führungspersönlichkeit • Expertengremium (Advisory Committee on the Status of Women Faculty) führte 2001-2004 Bestandsaufnahmen durch • enge Kopplung mit den Bereichen Forschung und Lehre
Schwerpunkt	<ul style="list-style-type: none"> • Frauenförderung/Gender-Management • Veränderung der Berufungs- und Tenureverfahren (Schulungen von Entscheidungsträger/-innen, Bewusstsein schaffen) • Erhöhen des Anteils von Professorinnen und Vertretern ethnischer Minderheiten (z.B. durch aktives Recruiting, neue Suchstrategien, Dual Career-Service, Fonds für Berufungen von Frauen) • Beratung der Berufungskommissionen • Erarbeiten von Best Practice-Beispielen und Handbüchern • Erhöhung der Entlohnungsgerechtigkeit zwischen den Geschlechtern (jährliches Monitoring) • Vernetzung mit anderen Universitäten/Benchmarking
Forschung	<ul style="list-style-type: none"> • interdisziplinäre Forschungsprojekte zu Gender-bezogenen Themen • Förderung der Vernetzung von Professorinnen
Lehre/Nachwuchsförderung	<ul style="list-style-type: none"> • Stipendienprogramme • Vermittlung von Gender-Kompetenzen in der Undergraduate-Ausbildung verpflichtend enthalten

	Massachusetts Institute of Technology
Tradition	<ul style="list-style-type: none"> • Gründung 1861, seit 1871 sind auch Frauen zum Studium zugelassen • Als technische Universität war der Frauenanteil (Hochschullehrende und Führungspositionen) bis in die 1970er Jahre besonders gering.
Implementierung	<ul style="list-style-type: none"> • Gender/Diversity als Querschnittsfunktion: Associate Provost for Faculty Equity seit 2006 (Mitglied des universitären Leitungsteams) • Gender Equity Committees sind in jeder School verankert.
Schwerpunkt	<ul style="list-style-type: none"> • Rekrutierung und Retention von Hochschullehrenden und Führungspersönlichkeiten • Schulung und Sensibilisierung • Start-Up-Programm für Nachwuchswissenschaftler/-innen • Einführung einer Regelung zur Verlängerung der Frist für eine Tenure-Position für Frauen und Männer in Elternzeit • Einführung von verbindlichen Richtlinien und Berichtspflichten

University of Queensland	
Verortung	<ul style="list-style-type: none"> • Office of Staff and Student Equity and Diversity (Stabstelle in der Verwaltung)
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellen eines Diversity-Strategieplans (Moderation) • Personalentwicklung für Führungskräfte/Hochschullehrenden und Vermittlung von Diversity-Kompetenzen für Studierende z.B. durch integrierendes Lehrverhalten • Monitoring und Erstellen von Berichten • Verpflichtende Diversity-Online-Module für alle Beschäftigten/Führungskräfte • Integration von Diversity-Aspekten in das Curriculum • Stipendienprogramme für Minderheitengruppen/Mentoring-Programme • regelmäßige Berichtspflicht für Fakultäten und Verwaltungsbereiche (Instrument zur Selbstbewertung) • universitätsweiter Diversity-Wettbewerb und Diversity-Woche • Bewertung von Forschungsleistungen im Kontext der Lebenssituation
Prinzipien	<ul style="list-style-type: none"> • Initiieren eines universitätsweiten Reflexions- und Aushandlungsprozesses durch die Vermittlung von Kompetenzen, das Bereitstellen von Ressourcen und die Einführung eines Instruments zur Selbstbewertung

University of Sydney	
Tradition	<ul style="list-style-type: none"> • Gleichstellungsmaßnahmen seit den 1970er Jahren
Verortung	<ul style="list-style-type: none"> • Equal Opportunity-Büro (Teil der Personalabteilung), Berichtspflichten • Gleichstellungskommission auf Ebene der Universität
Schwerpunkt	<ul style="list-style-type: none"> • Inklusion von Studierenden aus benachteiligten sozialen Schichten • Förderung von Frauen für akademische und administrative Führungsaufgaben • Entwicklung von (Führungs-)Kompetenzen
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Begegnung des drohenden Fachkräftemangels durch demographischen Wandel • hoher Anteil ausländischer Studierender
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Women in Science: Befragung des akademischen Personals bezüglich Karriereperspektiven und Zufriedenheit → Identifizieren von Gründen für das Ausscheiden • Mentoring-Programme für Studierende mit indigenem Hintergrund • Stipendienprogramme für Nachwuchswissenschaftler/-innen mit Kindern • Women in Leadership-Programm: Vermittlung von Führungskompetenzen im Kontext des Wissenschaftssystem • Personalentwicklungsprogramme für Nachwuchswissenschaftler/-innen
Implementierung	<ul style="list-style-type: none"> • Ansatzpunkt: zentrale Prozesse und Individuen • Strategieplan • Kriterien für Leistungsbewertung

6 Literatur

- Australian Government - Department of Immigration and Citizenship (2009): Fact Sheet 50 - Overseas Students in Australia. Online: <http://www.immi.gov.au/media/fact-sheets/50students.htm> (abgerufen am: 03.02.2010).
- Ben-David, J. (1971): *The scientist's role in society. A comparative study*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Ben-David, J. (1972): American Higher Education. In: The Carnegie Commission on Higher Education (Hrsg.): *Second Series of Essays*. New York et al.: McGraw-Hill Book Company.
- Berning, E./Falk, S. (2005): Das Promotionswesen im Umbruch (= Beiträge zur Hochschulforschung des Bayerischen Staatsinstituts für Hochschulforschung und Hochschulplanung, Heft 1). München: Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung.
- Clark, B.R. (1978): Academic Differentiation in National Systems of Higher Education, *Comparative Education Review*, 22, 242-258.
- Clark, B.R. (1983): *The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkeley/Los Angeles: University of California Press.
- Cox, T. (1993): *Cultural Diversity in Organization - Theory, Research & Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cox, T. (2001): *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity* (= University of Michigan Business School Management Series). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Cox, T.H./Blake, S. (1991): Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness, *Academy of Management Executive*, 5, 45-56.
- European Commission (2008): Mapping the Maze: Getting more Women to the Top in Research. Online: http://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/mapping-the-maze-getting-more-women-to-the-top-in-research_en.pdf (abgerufen am: 03.02.2010).
- European Commission (2009): She Figures 2009. Statistics and Indicators on Gender Equality in Science. Online: http://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/she_figures_2009_en.pdf (abgerufen am: 26.01.2010).
- Hollingsworth, J.R. (2006): A Path-Dependent Perspective on Institutional and Organizational Factors Shaping Major Scientific Discoveries. In: Hage, J./Meeus, M. (Hrsg.): *Innovation, Science, and Institutional Change*. Oxford: Oxford University Press, 423-441.

- Janson, K./Schomburg, H./Teichler, U. (2007): *Wege zur Professur. Qualifizierung und Beschäftigung an Hochschulen in Deutschland und den USA*. Münster: Waxmann Verlag.
- Kandola, R./Fullerton, J. (1998): *Diversity in action: Managing the mosaic*. London: Institute of Personnel and Development.
- Krell, G. (2004): Managing Diversity: Chancengleichheit als Wettbewerbsfaktor. In: Krell, G. (Hrsg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen, 4. Aufl.* Wiesbaden: Gabler, 41-56.
- Meek, V.L./O'Neill, A. (1996): Diversity and differentiation in the Australian Unified National System of Higher Education. In: Meek, V.L./Goedegebuure, L./Kivinen, O./Rinne, R. (Hrsg.): *The Mockers and the Mocked: Comparative Perspectives on Differentiation, Convergence and Diversity in Higher Education*. London: IAU Press, 60-77.
- Münch, R. (2007): *Die akademische Elite. Zur sozialen Konstruktion wissenschaftlicher Exzellenz*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Office of the Provost of Stanford University (2008): Building on Excellence- Guide to Recruiting and Retaining an Excellent and Diverse Faculty at Stanford University. Online: http://facultydevelopment.stanford.edu/reports_studies/Excellence.pdf (abgerufen am: 30.07.2008).
- Provost's Advisory Committee (2004): *Report on the Status of Women Faculty*. Palo Alto: Stanford University.
- Sackmann, S./Bissels, S./Bissels, T. (2002): Kulturelle Vielfalt in Organisationen: Ansätze zum Umgang mit einem vernachlässigten Thema der Organisationswissenschaft, *Die Betriebswirtschaft*, 62, 43-58.
- Sörensen, A.B. (1990): Wissenschaftliche Werdegänge und akademische Arbeitsmärkte. In: Hofschneider, H.P./Mayer, K.U. (Hrsg.): *Generationsdynamik und Innovation in der Grundlagenforschung*. Rosenheim: Wendelstein-Druck GmbH, 75-101.
- The University of Queensland (2005): EDSW Report March 2005. Online: <http://www.uq.edu.au/equity/index.html?page=30772&pid=0> (abgerufen am: 30.07.2008).
- University of Sydney (2008): Women in Science (WiSci) survey. Female and male academic staff. Online: http://www.science.usyd.edu.au/wisci/pdf/wisci_report.pdf (abgerufen am: 30.07.2008).
- Vedder, G. (2006): Equity and Diversity at Universities in Germany. In: Vedder, G. (Hrsg.): *Managing Equity and Diversity at Universities*. München: Rainer Hampp Verlag, 127-147.

Wissenschaftsrat (2007): Empfehlungen zur Chancengleichheit von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Online: <http://www.wissenschaftsrat.de/texte/8036-07.pdf> (abgerufen am: 30.07.2008).

7 Rechtsquellenverzeichnis

Australian Government - Department of Immigration and Citizenship (2007): Anti-Discrimination laws: Information for employers. Good practice, good business: Eliminating discrimination and harassment in the workplace. Online: http://www.humanrights.gov.au/info_for_employers/law/index.html.

Neue Wege in der Organisationsentwicklung an Hochschulen: Gender- und Diversity-Management an der RWTH Aachen

Carmen Leicht-Scholten und Andrea Wolfram

1 Einleitung

Im Hochschulfreiheitsgesetz des Landes Nordrhein-Westfalen von 2007 werden den Universitäten mehr Unabhängigkeit und eine größere Verantwortlichkeit bei der Lenkung des Hochschulgeschäfts zugesprochen. Seitdem müssen Hochschulen stärker als Wirtschaftsunternehmen denken und handeln. In der Folge haben sich bereits neue Governance-Modelle an den Hochschulen etabliert. Insbesondere mit dem "Rückenwind"¹ aus der Exzellenz-Initiative konnten sich auch im Bereich der Chancengleichheit neue Modelle und Strategien an einigen Hochschulen begründen. So war die RWTH Aachen eine der ersten deutschen Universitäten, die eine durchgängige und nachhaltige Strategie für die Realisierung eines kohärenten Gender- und Diversity-Managementkonzeptes institutionalisierte. Als Teil des Zukunftskonzeptes konnte Ende 2007 die Rektorats-Stabsstelle "Integration Team – Human Resources, Gender and Diversity-Management" (IGaD) ihre Arbeit aufnehmen. Ihr Ziel ist es, das Hochschulmanagement und die Fakultäten in ihren Organisations- und Personalentwicklungsstrategien dahingehend zu beraten und zu unterstützen, dass auf der Basis einer hochschulweiten Gender- und Diversity-Strategie diverse Studierende, Mitarbeitende, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler gewonnen und gehalten werden können. Die Notwendigkeit hierfür ist nicht nur eine Frage der Chancengleichheit vor dem Hintergrund des bisherigen monokulturellen Rekrutierungsverhaltens von vor allem technischen Hochschulen. Soziokulturelle Entwicklungen, wie z.B. weiterhin prognostizierter Fachkräftemangel trotz aktueller Wirtschaftskrise, demografische Entwicklungen und Globalisierungseffekte auf dem Wissenschaftsmarkt befördern die Notwendigkeit für neue Wege im Hochschulmanagement. Hochschulen stehen somit zunehmend unter Druck, diese Situation in der Strategieentwicklung zu reflektieren und ihre Organisationsmitglieder für eine daraus resultierende Diversitätszunahme unter den Mitgliedern zu sensibilisieren. Die skizzierten Kontexte ließen zunächst Wissenschafts- und Forschungsförderorganisationen und in der Folge vielerorts auch die Hochschulleitungen gewahr werden,

¹ Durch die Einbeziehung internationaler Gutachterinnen und Gutachter in den Evaluierungsprozess der Zukunftskonzepte stand die Frage der Beteiligung diverser Gruppen von Menschen im Wissenschaftsbetrieb, vor allem aber die unterproportionale Beteiligung von Frauen, in Führungspositionen in der Wissenschaft weit oben auf der Agenda.

dass die Integration von Gender- und Diversity-Perspektiven in die Strategie-, Organisations- und Personalentwicklung nicht nur eine Frage der Chancengleichheit, sondern vielmehr sowohl ein wirtschaftlicher wie auch zukunftssträchtiger Imperativ ist.

Im Folgenden wird zunächst die theoretische Grundlegung des Gender- und Diversity-Konzeptes an der RWTH Aachen vorgestellt und in einen systemtheoretischen Kontext eingebunden. Diese Grundlegung basiert auf der Integration von theoretischen und anwendungsbezogenen Konzepten aus den Bereichen Gender/Diversity Studies, Gender Mainstreaming und Diversity-Management. Wie zu zeigen sein wird, ergeben sich aus den hierdurch angelegten konzeptuellen Widersprüchen der jeweiligen Strömungen produktive Spannungsfelder. Daran anschließend wird die praktische Umsetzung von Gender- und Diversity-Management in fünf zentralen Handlungsbereichen von Hochschulen zur Diskussion gestellt. Die Handlungsfelder umfassen in Anlehnung an Kahlert (2003) die Felder Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Forschung, Lehre und Work-Life-Balance. Es wird der Versuch unternommen, den Mehrwert aus den "produktiven Spannungsfeldern" für das jeweilige Handlungsfeld zu konkretisieren. Abschließend werden auf der Basis von Erfahrungsreflexionen des inzwischen zweijährigen Umsetzungsprozesses eines Gender- und Diversity-Managements an der RWTH Aachen die Chancen und Risiken ausgelotet, die vor dem Hintergrund der Institutionalisierung von "Managing Gender and Diversity Mainstreaming" im Wissenschaftsbetrieb aufscheinen.

2 Produktive Spannungsfelder zwischen Theorie und Praxis im Managing Gender und Diversity Mainstreaming

Das zentrale Ziel von Gender- und Diversity-Management an der RWTH Aachen ist es, die Umsetzung von Chancengleichheit und Vielfalt als grundlegendes Prinzip im Prozess des Hochschulmanagements zu etablieren (Zukunftskonzept RWTH Aachen: 49ff). Um dies zu erreichen und damit Gender- und Diversity-Perspektiven in sämtlichen Bereichen einer Hochschule zu verankern, bedarf es somit eines umfassenden Konzeptes. Weder die Prämissen des Gender Mainstreaming-Konzeptes noch die Prämissen des Diversity-Management-Konzeptes allein bieten die Voraussetzung für einen schlagkräftigen Organisationswandel. Eine Zusammenführung dieser Konzepte und ihre jeweils wissenschaftlichen Verortungen in den Gender bzw. Diversity Studies liefern verschiedene Bausteine, die zusammen genommen das Potenzial bieten, einen Organisationswandel in Hinblick auf Chancengleichheit und Vielfalt an Hochschulen einzuleiten.

Während es das zentrale Anliegen der Gender Studies ist, die Bedeutung der Kategorie Geschlecht und der Geschlechterverhältnisse in ihrem sozialen Zusammenhang zu analysieren und zu erklären, liegt der Fokus von Gender Mainstreaming auf der Veränderung hierarchischer Geschlechterverhältnisse. Um auf eine wirksame Veränderung der bestehenden Geschlechterverhältnisse in Organisationen hinwirken zu können und Geschlechtergerechtigkeit zu institutionalisieren, sind spezifische Instrumente und Methoden wie zum Beispiel Gender Controlling, Gender Budgeting etc. notwendig. Stehen die Gender Studies demnach für die wissenschaftliche Analyse bestehender Geschlechterverhältnisse, zielt Gender Mainstreaming als politische Strategie auf die Institutionalisierung von Geschlechtergerechtigkeit in der Gesellschaft. Ist das Konzept der Gender Studies der Reflexion, Wahrheitsfindung und der Verunsicherung bestehender Verhältnisse verpflichtet, steht Gender Mainstreaming für Empowerment als Erweiterung von Gestaltungsmöglichkeiten und Machtgewinn (Degele 2005: 81).

Das Konzept des Gender Mainstreaming hat als politische Strategie längst Einzug in die Hochschulen gehalten. Darüber hinaus liegt dem Gender Mainstreaming jedoch auch eine Entnaturalisierung von Geschlecht als theoretische Basisannahme implizit zu Grunde, auf die explizit die Gender Studies zielen (Degele 2005: 81).

Mit der Entnaturalisierung der Kategorie Geschlecht ist eine Entselbstverständlichung unhinterfragter Annahmen in Bezug auf die Ausprägungen männlich, weiblich, Hetero- und Homosexualität sowie die Annahme der Zweigeschlechtlichkeit gemeint. Dennoch muss das Konzept des Gender Mainstreaming zunächst von geschlechtsspezifisch zu unterscheidenden gesellschaftlichen Interessen ausgehen, um politisch agieren zu können, was latent die Gefahr der Reifizierung der bestehenden Geschlechterordnung mit sich bringt. Degele sieht dennoch die Möglichkeit, dass das Konzept des Gender Mainstreaming nachhaltig zur Veränderung der Gesellschaftsverhältnisse beitragen kann, nämlich dann, wenn die Instrumente und Methoden des Gender Mainstreaming zu einer radikalen Reorganisation der organisatorischen Strukturen in Politik, Wirtschaft und ebenso in der Wissenschaft führen. Dies könne jedoch nur dann gelingen, wenn beide Konzepte – Gender Studies und Gender Mainstreaming – mit ihren jeweiligen Potenzialen zusammenwirken und sich gegenseitig bestärken, da, wie gezeigt, die Konzepte auf unterschiedlichen Ebenen und mit unterschiedlichen Strategien agieren, aber gleichwohl inhaltlich zueinander finden:

"Radikal sind Strategien des Gender Mainstreamings insofern, als es nicht um die Isolierung weiblicher Perspektiven geht, sondern um den Blick auf die Bedeutung von Geschlecht und von Geschlechterverhältnissen in allen gesellschaftlichen Bereichen. Das genau ist Gegenstand von Gender Studies als interdisziplinär ausgerichtete Forschungsansätze. Die Radikalität der Gender Studies besteht darin, dass sie Geschlecht tatsächlich entnaturalisieren, aber dennoch dessen strukturierende Macht für gesamtgesellschaftliche Zusammenhänge anerkennen. [...] Sie nehmen Geschlecht

nicht nur als Strukturkategorie ernst [...], sondern auch als Performanz, als soziales Handeln, als Doing Gender" (Degele 2005: 93).

Dennoch bleiben beide Konzepte in einem Spannungsverhältnis und lassen sich nicht gänzlich ineinander überführen Leicht-Scholten (Leicht-Scholten 2007). Degele sieht zwischen den beiden Konzepten ein Oszillieren zwischen einerseits dem Anspruch, die bestehenden Verhältnisse zu unterminieren und andererseits dem Zwang, sich den institutionellen Spielregeln anzupassen:

"Dort wo die Gender Studies radikaler werden, nämlich bei der Infragestellung der Kategorie in toto, verlieren sie gleichzeitig auch an Möglichkeiten der politischen Umsetzung ihrer Ideen. Diese bewahren Strategien des Gender Mainstreaming, scheuen sich dafür aber, die Kategorie Geschlecht in ihre Entselbstverständlichungsbestrebungen einzubeziehen" (Degele 2005: 96).

Über die Infragestellung der Kategorie Geschlecht hinaus stellt sich die Frage, inwieweit das Konzept Diversity-Management bzw. die Diversity Studies ebenfalls zu einer Entselbstverständlichung der Kategorie Gender beitragen. So sieht Krell (2005: 138) einen klaren Vorteil von Diversity-Management gegenüber Gender Mainstreaming darin, dass Diversity als ein Aspekt von Gender und Gender als ein Aspekt von Diversity betrachtet wird. Das heißt aber auch, dass insbesondere im Rahmen der Diversity Studies die Frage nach der Interaktion zwischen den Kategorien erweiternd gestellt werden muss, und dies neben der Frage, welche Kategorien innerhalb eines gegebenen Kontextes zu den relevanten Diversity-Kategorien gehören.

Darüber hinaus diskutiert Bruchhagen (2008: 86) das Kritikpotenzial des "Managing Diversity"-Konzeptes analog der Diskussion um das Gender Mainstreaming-Konzept im Kontext zwischen Kritik versus Anpassung bzw. im Kontext des Spannungsverhältnisses zwischen Theorie- und Anwendungsorientierung.

Von diesen Prämissen ausgehend hat Leicht-Scholten das Konzept der Stabsstelle "Integration Team – Human Resources, Gender and Diversity-Management" (IGaD) entwickelt (RWTH Aachen 2007). Das Konzept der Stabsstelle sieht einen weiteren Potenzialzuwachs in dem ergänzenden Zusammenwirken durch die Integration der Konzepte des Diversity-Management und der "Diversity Studies". Ähnlich wie für das produktive Spannungsverhältnis von Gender Studies und Gender Mainstreaming lässt sich dieses somit auf die Konzepte der "Diversity Studies" und des Diversity-Managements übertragen. So ist der verbindende Rahmen der "Diversity Studies" in der sozialpolitischen Bedeutung der sich in der Postmoderne abzeichnenden Entwicklungen zu suchen. Zu diesen Entwicklungen zählen insbesondere eine wachsende Mobilität, Migration und diversifizierte Lebenslagen in einer zunehmend globalisierten

Welt.² Die Analyse diversity-relevanter Themen steht dabei in einem "Spannungsfeld zwischen Homogenitätsmustern, die Differenz zur Ausgrenzung instrumentalisieren, und Heterogenitätskonzepten, bei denen Differenz kontingent gesetzt, also nicht mehr ausgegrenzt, sondern als Möglichkeit einbezogen wird" (Center for Diversity Studies 2006). Diversität von Gruppen wird als wichtiges Potenzial zur Problemlösung komplexer globaler Fragen gesehen (European Commission 2005). Nach Cox gilt es, bewährte Verhaltensmuster zu hinterfragen und zu verändern, um so aus der Diversität Nutzen ziehen zu können (Cox 2001). Das ist vor allem für solche Organisationen eine große Herausforderung, in der eine homogene kulturelle Gruppe die Schlüsselpositionen innehat und in der die bestehenden Werte und Normen für alle Mitglieder gelten sollen (Vedder 2006).

Damit leistet das Diversity-Konzept einen Beitrag auf gesellschaftstheoretischer Ebene, insofern es auf bereits vollzogene und bevorstehende Veränderungen globalisierter Gesellschaften mit seinen Effekten, z.B. einer zukünftig veränderten Zusammensetzung der Erwerbsbevölkerung, verweist und im genannten Beispiel darauf zu bedenken gibt, dass Individuen wie Organisationen zunehmend vor der Herausforderung stehen, den Umgang mit den neuen Gegebenheiten im Hinblick auf soziale und kulturelle Vielfalt erlernen zu müssen (Hardmeier/Vinz 2007: 28). Allerdings steht ein klarer Bezug des Diversity-Konzeptes auf kulturwissenschaftlich sowie sozialwissenschaftlich geprägte Theorien der Differenz bzw. Ungleichheit noch aus. Damit öffnet das Konzept bislang noch den Blick weniger für den Prozess, als vielmehr auf die Ergebnisse des gesamtgesellschaftlichen Wandels (Hardmeier/Vinz 2007: 29). Zunächst hat sich aber die Einführung diverser Antidiskriminierungsgesetze im Rahmen der EU und sich daraus ableitend das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) in Deutschland nach Krell et al. (2007) als ein wichtiger Antrieb für die Etablierung eines interdisziplinären Forschungsprogramm "Diversity Studies" herausgestellt, in dem zunehmend auch die Prozesse gesellschaftlichen Wandels analysiert werden, die durch diversity-relevante Dimensionen angestoßen werden.

Dagegen können unter dem Konzept des Diversity-Managements zwei unterschiedliche Strategien mit verschiedenen Zielsetzungen benannt werden, die sich jeweils aus unterschiedlichen Kontexten, d.h. dem Profit- bzw. dem Non-Profit-Bereich, ableiten. Der Ursprung von "Diversity Politics" liegt im Kampf von Minderheitengruppen für Gleichbehandlung in den USA und damit in der Intention, Chancengleichheit in Wirt-

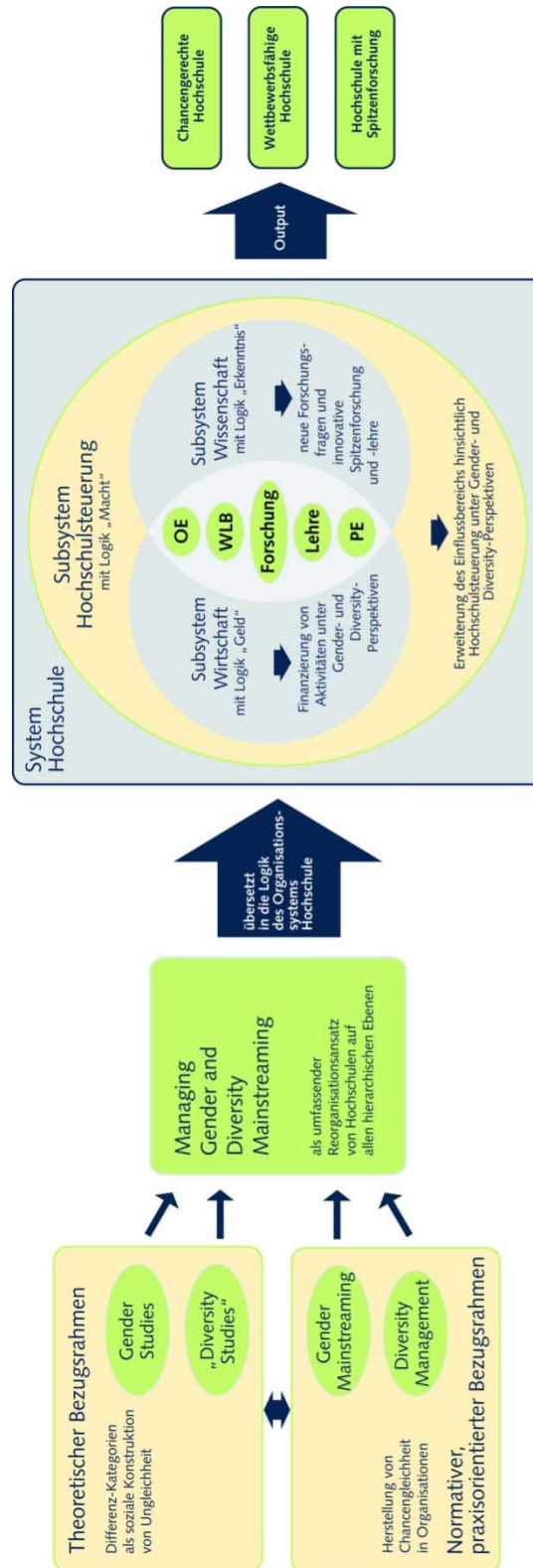
² Idealtypisch vom Forschungsprogramm der "Diversity Studies" lässt sich das Konzept der Intersektionalität abgrenzen, welches seine Wurzeln in der Gender-Forschung hat und den Fokus auf die Problematisierung von Ungleichheit legt. Es leistet damit einen Beitrag zur Gesellschaftstheorie (vgl. Hardmeier/Vinz 2007).

schaft und Gesellschaft zu schaffen. In der Folge starteten öffentliche Institutionen und Unternehmen mit der Umsetzung von Förderprogrammen für Menschen mit Minderheitenhintergrund, die über den bestehenden gesetzlichen Rahmen hinausgingen. In der Privatwirtschaft des deutschsprachigen Raums wird Diversity-Management nun zunehmend aufgrund seiner propagierten ökonomischen Vorteile in den Unternehmen eingeführt und die praktische Anwendung, das Management von Diversity, in den Vordergrund gestellt. Eine Nähe zu den Gender-Konzepten ergibt sich dennoch über den Anwendungscharakter von Diversity-Management. Dieser zeigt sich in dessen Verständnis als gleichstellungspolitisches Konzept und als Set von Maßnahmen zum Abbau von Diskriminierungen bzw. der Norm setzenden Hegemonie einer dominanten Gruppe, wenn eine breite Auslegung von Diversity mit Bezug auf die Gleichstellungsperspektive mit den allgemeinen Zielen der Unrechtsbekämpfung, Antidiskriminierung oder der Förderung von Fairness, Toleranz und Respekt (Hardmeier/Vinz 2007) gewählt wird.

Im Weiteren wird nun zu klären sein, unter welchen inhaltlichen und strukturellen Bedingungen Gender Mainstreaming und Diversity-Management zu einer Reorganisation der Organisation Hochschule effektiv beitragen können. Hier bietet es sich an, Managing Gender und Diversity Mainstreaming in den Kontext eines systemtheoretischen Ansatzes zu stellen und somit in der Logik des Organisationssystems Hochschule zu analysieren (siehe die folgende Abbildung).

Das der Stabsstelle "Integration Team – Human Resources, Gender and Diversity-Management" (IGaD) zugrunde liegende theoretische Konzept leitet sich entsprechend den oben entwickelten Argumentationslinien aus zwei gleichstellungspolitischen Konzepten bzw. zwei Forschungsprogrammen ab: im Bereich der Geschlechterpolitik dem des Gender Mainstreamings, im Bereich der "Diversity Politics" dem des Diversity-Managements, sowie den Gender Studies und dem Forschungsprogramm der "Diversity Studies".

Abbildung 1: Theoretische Konzeption der Stabsstelle "Integration Team – Human Resources, Gender- und Diversity-Management"



Die integrative Zusammenführung dieser Konzepte zum "Managing Gender and Diversity Mainstreaming" durch Leicht-Scholten (2007; 2008) und Leicht-Scholten und Wolfram (2009a; 2009b) lässt dieses neue Konzept zu einem umfassenden Reorganisationsansatz für Hochschulen auf allen ihren hierarchischen Ebenen erscheinen, wenn es gelingt, dieses Konzept in die Logik des Organisationssystems Hochschule strukturell wie inhaltlich, d.h. den jeweiligen Teillogiken der Subsysteme von Hochschule, einzubinden (Degele 2005; Luhmann 1986). Denn strukturverändernde Mechanismen können nur greifen, wenn sie eine Resonanz in der Hochschule hervorrufen, d.h. Reaktionen innerhalb der Subsystemlogiken auslösen bzw. sich den Lösungskalkülen der Subsysteme anpassen. Das heißt für das Subsystem Hochschulsteuerung, dass im Wesentlichen durch das hochschulpolitische "Machtzentrum Rektorat" betrieben wird, um die gegebenen Beteiligungsmöglichkeiten für eine Erweiterung der Einflussnahme zu nutzen. Je näher ein Managing Gender und Diversity Mainstreaming am Machtzentrum sitzt – und das Stabstellen-Modell gewährleistet eine enge Anbindung an das Rektorat –, umso größer ist die Chance, gender- und diversity-relevante Ziele durchzusetzen. Im Subsystem Wirtschaft ist die zentrale Logik "Geld". In diesem Subsystem müssen somit Zahlungen stattfinden. Ganz wesentlich ist selbstredend die Anbindung des Managing Gender und Diversity Mainstreamings an die Operationsweise des Subsystems Wirtschaft dahingehend, dass gender- und diversity-relevante Aktivitäten im Sinne eines Gender und Diversity Budgetings nicht nur finanziert, sondern auch im Kontext des gesamten Haushalts transparent gemacht werden. Die zentrale Wirkungsweise des Subsystems Wissenschaft wiederum ist die Hervorbringung von Erkenntnis. Gender und Diversity Mainstreaming übersetzt in die Logik dieses Subsystem bedeutet die Generierung neuer Forschungsfragen sowie innovativer Spitzenforschung und -lehre durch die Integration von Gender- und Diversity-Aspekten und deren Anerkennung in der Scientific Community.

Londa Schiebinger definiert Innovation dementsprechend folgendermaßen:

"[T]ransformations in the personnel, cultures, and content of science and engineering brought about by efforts to remove gender bias from these fields" (Schiebinger 2008b: 4).

Gender-Analysen haben demzufolge konsequent und kreativ angewendet zu sein und müssen das Potenzial Wissen und technische Systeme anreichern, indem sie neue Perspektiven, neue Fragen und neue Aufgaben eröffnen. Schiebinger unterscheidet in diesem Zusammenhang drei verschiedene Analyseebenen:

1. Fokussierung der Zahlen: Frauen in Naturwissenschaft und Technik,
2. Fokussierung der Institutionen: Gender in der Wissenschafts- und Ingenieurkultur, und

3. Fokussierung des Wissens: Gender in den Ergebnissen von Wissenschaft und Technik.

Ad 1) Um die Kategorie "Gender" in die Institutionen und "in das Wissen" hineinzubringen, müssen mehr Frauen an Naturwissenschaft und Technik Teilhabe haben. Auf dieser Analyseebene steht dementsprechend die Geschichte und Soziologie des Engagements von Frauen und auch Männern in den Institutionen im Vordergrund, die durch Forschung und konkrete Projekte den Frauenanteil von Frauen in Naturwissenschaft und Technik anzuheben versuchen.

Ad 2) Insbesondere Vertreter/-innen des Differenz-Feminismus, die die Unterschiede zwischen Frauen und Männern hervorheben, argumentieren im Gegensatz zum liberalen Feminismus, der Gleichheit postuliert, dass ein Kulturwandel nötig ist, um gleiche Chancen von Frauen und Männern in Wissenschaft und Ingenieurwesen zu ermöglichen – ein Kulturwandel in den Klassenräumen, Vorlesungssälen, Forschungslaboren und in den natur- und ingenieurwissenschaftlichen Instituten und Fakultäten. Der Differenz-Feminismus hat insbesondere Licht auf die kulturellen Unterschiede zwischen Frauen und Männern geworfen und gezeigt, wie diese zum Nachteil von Frauen in den Professionen gewirkt haben. Kultur umfasst dabei die in einer Community unausgesprochenen Regeln, Interaktionsstile, Bekleidungs-codes, Werthierarchien und Praxen. Dieser eher unbewusste kulturelle Bias ist es, der besonders wirksam ist und es für Frauen schwieriger als für Männer macht, in Universitäten und Laboratorien Erfolg zu haben.

Ad 3) Der Ausschluss von Frauen aus Naturwissenschaft und Technik hat Konsequenzen, die über die Frage nach der Partizipation von Frauen und der Kultur in den Naturwissenschaften und in den Ingenieurwissenschaften hinausgehen. Die Frage nach Geschlecht in den Natur- und Ingenieurwissenschaften ist nicht bloß eine Frage von Institutionen und Möglichkeiten für Frauen, sondern hat auch Auswirkungen auf die Inhalte der wissenschaftlichen Disziplinen (vgl. dazu Schraudner/Lukoschat 2006). Im Hinblick auf Gender, Race und viele andere gesellschaftliche Differenzkategorien haben eine Reihe von feministischen Wissenschaftler/-innen sowohl nachgewiesen, dass die (Natur-)Wissenschaften nicht wertneutral sind, als auch dokumentiert, wie Geschlechterungleichheiten in die Wissenschaftsinstitutionen eingebaut sind und das hervorgebrachte Wissen beeinflusst haben. In einer Reihe von Fallstudien in dem Sammelband von Schiebinger (2008a) über die Auflösung des "gender bias" zeigt sich, dass dies zu einer Öffnung von Natur- und Ingenieurwissenschaften für neue theoretische Perspektiven und Forschungsfragen führt.

Feminismus ist dabei allerdings oftmals verschwunden, wenn seine Prinzipien als Mainstream in die Wissenschaften eingegangen sind: Schiebinger hebt hervor, dass es

wichtig ist, darauf hinzuweisen, dass das, was als "feministisch" zu einer bestimmten Zeit an einem bestimmten Ort gilt, zu einer anderen Zeit und an einem andern Ort bereits als selbstverständlich angesehen wird. Sie macht auf ein kuriose Phänomen aufmerksam, nämlich dass, wenn feministische Praxen oder Sichtweisen allgemeine Akzeptanz in Wissenschaft und im Ingenieurwesen erfahren, diese nicht länger als "feministisch", sondern schlicht als "gerecht" oder einfach als "wahr" betrachtet werden.

Es wird damit bereits ersichtlich, dass eine erfolgreiche Übersetzung von Gender und Diversity Mainstreaming in die jeweilige Systemlogik um so besser wirksam werden kann, je umfassender die Subsystemlogiken in einem Gesamtsystem mit Gender und Diversity Mainstreaming kompatibel gemacht werden.

Je besser dies gelingt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit für eine Hochschule, dass der Output in Chancengerechtigkeit, Wettbewerbsfähigkeit und innovativer Spitzenforschung gelingt.

3 Gender und Diversity in der Praxis einer Hochschule

Wie gezeigt werden konnte, finden die vier Konzepte der Gender Studies, "Diversity Studies", des Gender Mainstreamings und des Diversity-Managements gerade aufgrund der produktiven Spannungsfelder inhaltlich zueinander, ergänzen sich, stoßen sich wechselseitig an und profitieren voneinander. Dies soll nun entlang der fünf zentralen Handlungsebenen im System Hochschule exemplarisch aufgezeigt werden. Die Felder umfassen die Organisationsentwicklung, die Personalentwicklung, Work-Life-Balance, Forschung und Lehre (Kahlert 2003; Leicht-Scholten 2008).

Aus dem Konzept des Gender Mainstreaming bedient sich die Konzeption der Stabsstelle "Integration Team – Human Resources, Gender and Diversity-Management" (IGaD) primär ihrer deskriptiven Methodik, ihrer normativen politischen Strategie und ihres radikalen Reorganisationsansatzes. Diese werden durch die positiven Konnotationen von Differenz, Heterogenität sowie Verschiedenheit und die Zielvorgabe des Diversity-Managements, die Verschiedenheit von Menschen anzuerkennen und im organisatorischen Kontext von Organisationen positiv zu nutzen, erweitert. Diese praxisorientierten Konzeptionen erhalten ihre Schlagkraft jedoch erst durch die Integration der Erkenntnisse aus den Gender Studies und den "Diversity Studies".

Die Zusammenführung und Verschränkung der theorie- und anwendungsbezogenen Konzepte, die die Inklusion von Gender- und Diversity-Perspektiven in alle Handlungsfelder der Hochschule zum Ziel hat, geht in der Hochschulpraxis von mehreren Prämissen aus. So sind wissenschaftliche Expertise in der Gender- und Diversity-Forschung eine grundlegende Voraussetzung zur Entwicklung innovativer und anwen-

dungsorientierter Maßnahmen. Um dies zu gewährleisten, wurde die Stabsstelle "Integration Team – Human Resources, Gender and Diversity-Management" (IGaD) als wissenschaftliche Einheit am Rektorat angesiedelt. Die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler des Teams vereinen zudem unterschiedlichste Disziplinen (Sozial-, Geistes-, Natur- und Ingenieurwissenschaften) und gewährleisten damit einen disziplinären wie auch interdisziplinären Zugang in die jeweiligen Fachkulturen. Eine weitere zentrale Prämisse stellt der Top-Down-Ansatz im Gender- und Diversity-Management an der RWTH Aachen dar. So kann Gender- und Diversity-Controlling in einem Top-Down-Ansatz verfolgt werden bei gleichzeitiger Vergewisserung der Unterstützung aller Einheiten der Hochschule durch einen Bottom-Up-Ansatz. Denn mit der Ansiedlung der Stabsstelle an das Rektorat der Hochschule kann die Stabsstelle nun mit dem Rückhalt des Rektorats gender- und diversity-politische Maßnahmen innerhalb der Entscheidungswege der Hochschule "systemkonform" durchsetzen. Zugleich kooperiert die Stabsstelle eng mit den Fakultäten und weiteren dezentralen sowie zentralen Einrichtungen an der Hochschule im Sinne des Bottom-Up-Ansatzes und erhält dadurch hochschulweit die notwendige Akzeptanz und Unterstützung. Entsprechend der klassischen Definition des Gender Mainstreamings, Geschlechterdiskriminierungen in Organisationen aufzuzeigen, ihre Ursachen zu benennen und im nächsten Schritt auf den Abbau der Geschlechtshierarchie hinzuwirken (vgl. Degele 2005), konnte so Gender- und Diversity-Management an der RWTH Aachen als eine alle politischen Handlungs- und Entscheidungsfelder durchziehende Querschnittsfunktion konzeptioniert werden. Damit wird der deskriptive Ansatz in einen normativen Bezugsrahmen eingefasst, der auf allen Hierarchieebenen Anwendung findet.

Um das umfassende Gender- und Diversity-Konzept in den fünf Handlungsfeldern der Hochschule innerhalb der nächsten Jahre umsetzen zu können, ist eine ausreichende finanzielle und personelle Ausstattung notwendig, die über reine Absichts- oder Willenserklärungen der Hochschulleitung hinausgeht. Deshalb wurde im Rahmen des Zukunftskonzeptes die Stabsstelle mit einer personellen Grundausstattung von vier Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern beantragt. Diese Prämisse wurde von den Gutachterinnen und Gutachtern getragen und in dieser Form auch bewilligt.

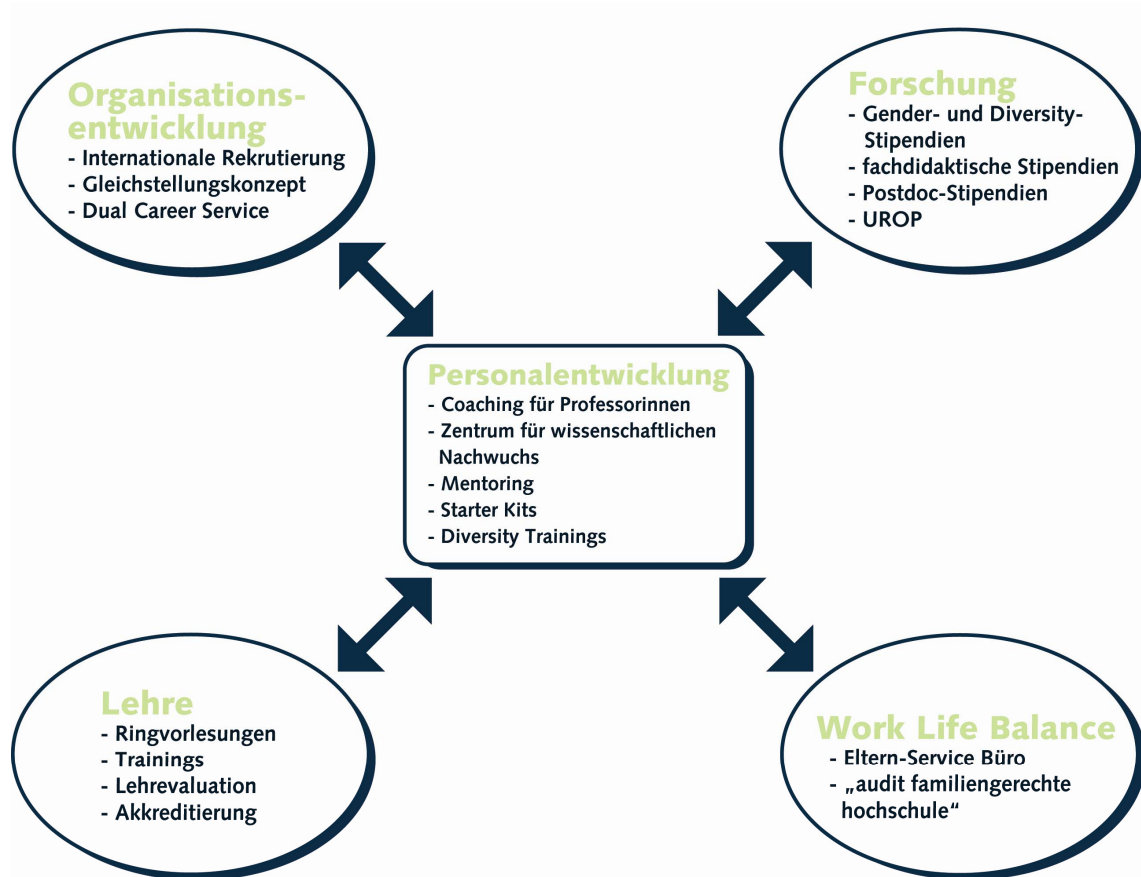
Schließlich ist für die erfolgreiche Implementierung von Gender- und Diversity-Management an Hochschulen die strukturelle und rollenbezogene Klärung bereits an Hochschulen vorhandener Gender- and Diversity-Instanzen eine weitere zentrale Prämisse. So stellt sich im Hinblick auf die gewählten Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragten auf der Basis der Landesgleichstellungsgesetze insbesondere die Rollenverteilung generell wie folgt dar: Während diese aufgrund ihres gesetzlichen Auftrages eine Kontrollfunktion innerhalb der Hochschulstruktur einnehmen, hat die Stabsstelle die Funktion eines "think tanks", der konzeptionell und beratend agiert und für den Transfer von

wissenschaftlichen Erkenntnissen der Gender- und Diversitätsforschung in anwendungsbezogene Konzepte verantwortlich ist, die dann auf unterschiedlichen Ebenen operativ umgesetzt werden. Es zeigt sich somit das ergänzende Potenzial dieser unterschiedlich strukturell wie aufgabenbezogenen Chancengleichheitsinstitutionen an der RWTH Aachen.

Die Implementierung und Etablierung der kohärenten Gender- und Diversity-Strategie ist zugleich ein grundlegender Bestandteil des Zukunftskonzeptes, welches im Rahmen der Exzellenzinitiative gefördert und an der RWTH Aachen umgesetzt wird. Die sogenannte "People Policy" mit der Stabsstelle als "Herzstück" ist eine der vier zentralen Maßnahmen³ innerhalb des Zukunftskonzeptes. Dem entsprechend stellt das Handlungsfeld Personalentwicklung neben dem Handlungsfeld Organisationsentwicklung eines der prioritären Aktionsfelder dar. Jedoch bringen insbesondere Aktivitäten in diesen Handlungsfeldern Synergie-Effekte in den anderen Handlungsfelder der Hochschule – wie Forschung, Lehre und Work Live Balance – mit sich (siehe die folgende Abbildung). Insgesamt umfasst Gender- und Diversity-Management in der Praxis der Hochschule die Gesamtheit aller Maßnahmen, die zur Anerkennung und Wertschätzung von Gender und Diversity als positiven Faktoren zur erfolgreichen Weiterentwicklung der RWTH Aachen beitragen.

³ Die vier zentralen Maßnahmen des Zukunftskonzeptes sind: a) Stärkung der Naturwissenschaften und Stärkung der interdisziplinären Forschung, b) JARA (Jülich Aachen Research Alliance), c) Menschen in Bewegung setzen und d) Stärkung der Managementstrukturen.

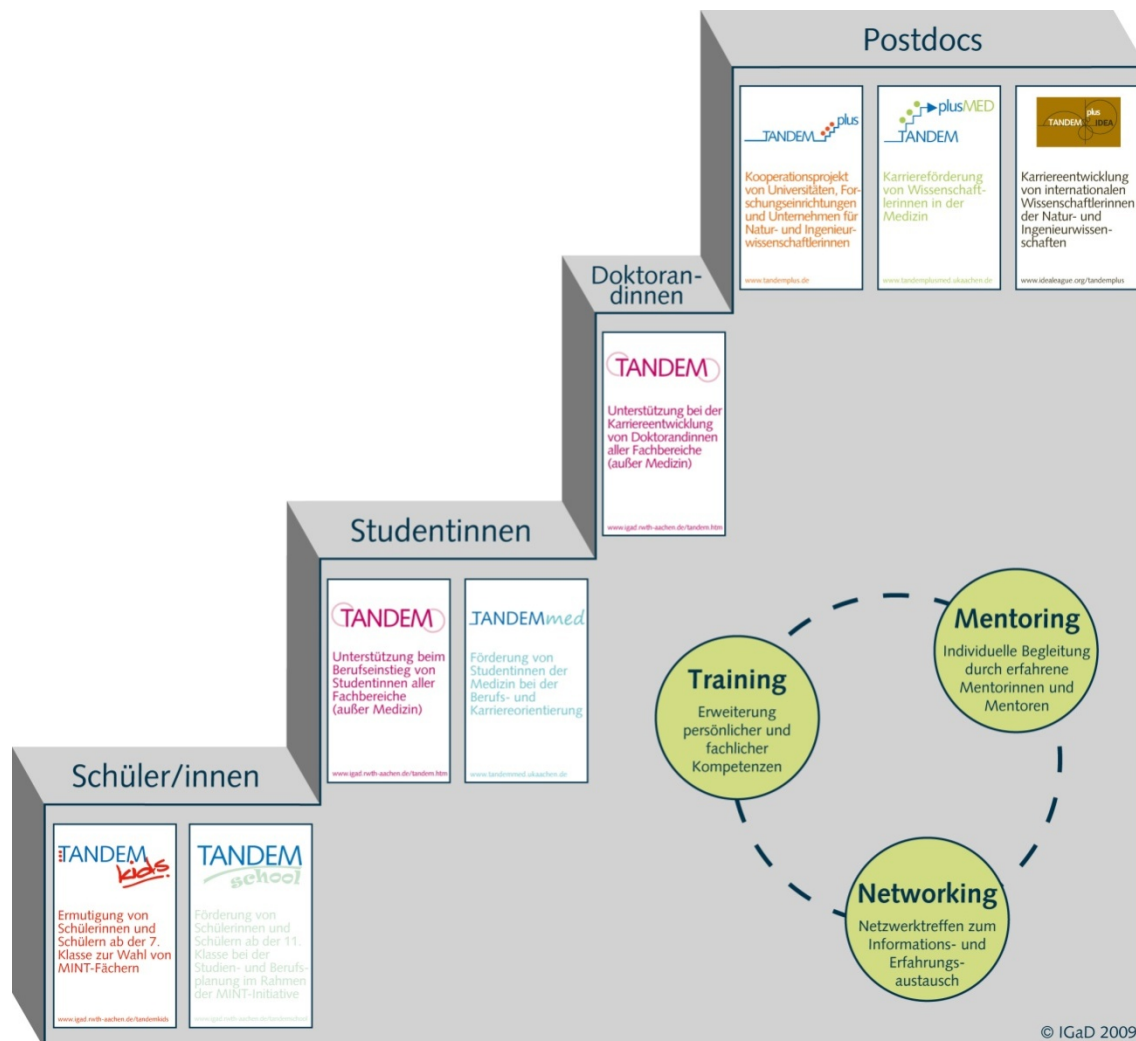
Abbildung 2: Wechselseitige Einflussnahme von Maßnahmen im Bereich Personalentwicklung auf die Handlungsfelder Organisationsentwicklung, Forschung, Lehre und Work-Life-Balance



© IGaD 2009

Mit der im Zukunftskonzept verankerten People Policy konnte eine Reihe neuer Maßnahmen angestoßen und erfolgreich laufende Maßnahmen fortgeführt werden, die darauf zielen, nachhaltig eine gender- und diversity-gerechte Personalpolitik und *Personalentwicklung* im Mainstream der Hochschule zu implementieren.

Die an der Stabsstelle angesiedelten Mentoring-Programme, die geschlechtergerechte Personalentwicklungsmöglichkeiten für jede Statusgruppe des wissenschaftlichen Nachwuchses – von der Studentin und dem Studenten bis hin zur Postdoc-Wissenschaftlerin – bieten, sind dabei ein zentraler Baustein. Während die Programme TANDEMkids und TANDEMSchool mit angegliederter Summer- und Winter MINT-School im Rahmen des Zukunftskonzeptes ins Leben gerufen worden sind und auf einer gleichen Beteiligung von Schülerinnen und Schülern fußen, stellen die Mentoring-Programme ab der Statusgruppe der Studentinnen ein Programm ausschließlich für Frauen dar (siehe die folgende Abbildung).

Abbildung 3: Mentoring-Treppe an der RWTH Aachen

Haben die Mentoring-Programme bis zur Stausebene der Studierenden das Ziel, Schülerinnen und Schüler sowie Studentinnen für ein technisch-naturwissenschaftliches Studium an der RWTH Aachen zu gewinnen bzw. bei den ersten Weichenstellungen für die spätere Karriere zu unterstützen, haben die Mentoring-Programme der höheren Statusgruppen das Ziel, systematisch weiblichen Nachwuchs in den unterschiedlichsten wissenschaftlichen Stufen zu gewinnen und zu halten. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Förderung von Nachwuchskräften aus den Natur- und Ingenieurwissenschaften. Eine wirkungsvolle Strategie, eine Karriere im universitären Umfeld erfolgreich umzusetzen, kann im zielgerichteten Austausch mit einer unterstützenden Person entwickelt werden.

Das Konzept des Mentorings an der RWTH Aachen umfasst eine institutionalisierte, prozessorientierte Strategie zur geschlechtergerechten Personalentwicklung und Karri-

erförderung von Nachwuchskräften. Alle Programme basieren auf den Modulen Mentoring, Training und Networking. An der RWTH Aachen findet die klassische Form des One-to-One-Mentoring Anwendung, bei der die Nachwuchskräfte von je einer erfahrenen Mentorin bzw. einem erfahrenen Mentor fachlich und ideell unterstützt werden. Im Vordergrund stehen gute persönliche Kontakte und funktionierende Arbeitsbündnisse (die sogenannten Tandems). Die Mentorinnen und Mentoren stehen den Mentees für die Dauer eines Jahres beratend zur Seite, geben kritisch-konstruktives Feedback, unterstützen sie bei der Entwicklung ihrer Potenziale, Kompetenzen und Zielstrategien und geben Anstöße zur persönlichen Weiterentwicklung. Sämtliche Mentoring-Programme umfassen außerdem Networking-Module, um die Vernetzung der Mentees im wissenschaftlichen Arbeitsumfeld zu stärken. Alle Programme werden begleitend wissenschaftlich evaluiert (Leicht-Scholten 2009; Leicht-Scholten/Wolf 2009). So unterliegen sie nicht nur einer fortwährenden Qualitätskontrolle und können an die Bedürfnisse der Teilnehmenden angepasst werden, sondern ermöglichen auch die Weiterentwicklung des Mentoring-Konzeptes im Hochschulkontext.

Für die Statusgruppe der Professorinnen bietet die RWTH Aachen ein Coaching-Programm an, das sehr erfolgreich angelaufen ist, sodass in der Folge Bestrebungen seitens der Hochschulleitung bestehen, dieses Angebot auf die gesamte Professorenschaft auszudehnen. Ziel dieses Angebots für Professorinnen ist es, Frauen in Führungspositionen zu unterstützen, ihnen eine Reflexionsmöglichkeit ihrer Arbeit und strategischen Positionierung und Weiterentwicklung an der Hochschule zu ermöglichen. Mit den sogenannten "Starter Kits" hat die RWTH Aachen im Rahmen von Mobilising People ein Angebot für neu berufene Professorinnen und Professoren geschaffen, sich gezielt in den Bereichen weiterzubilden, in denen Weiterentwicklungsbedarf in Zielvereinbarungen mit der Berufungskommission bestimmt worden ist. Wichtige Kompetenzbausteine in der Konzeption der Starter Kits sind dabei unter anderen "gender- und diversity-sensibles Führungsverhalten", "Kommunikation mit Studierenden" und "Auswahl von Mitarbeitenden" jeweils unter der Berücksichtigung von Gender- und Diversity-Aspekten. Teil der Starter Kits ist ein Begrüßungsworkshop für die Neuberufenen unter Beteiligung der Hochschulleitung, der diesen Wertschätzung entgegenbringt und ihnen bereits zu Beginn ihrer Arbeit an der Hochschule gute Vernetzungsmöglichkeiten bietet. Das durchgängige Personalentwicklungskonzept der RWTH Aachen bietet darüber hinaus auch karrierefördernde Weiterbildungsangebote und Coachings für Postdocs und im Rahmen der Doktorandinnen- und Doktoranden-Ausbildung karrierefördernde Studienangebote für die Staturebene der Promovierenden an. Beide Aktivitäten beinhalten gezielte Gender- und Diversity-Sensibilisierungs-Trainings. Darüber hinaus wurden auf Initiative der Stabsstelle und in Rücksprache mit der Personalentwicklung und den Trainerinnen und Trainern Gender- und Diversity-

Aspekte "im Querschnitt" in alle Angebote eingebunden. Promotionsstipendien im interdisziplinären Feld der Gender Studies, fachdidaktische Promotionsstipendien im Bereich der MINT-Fächer sowie Postdoc-Stipendien für Nachwuchswissenschaftlerinnen ergänzen das Personalentwicklungskonzept. Wissenschaftliche Personalentwicklung als vergleichsweise neues Handlungsfeld von Hochschulen ist damit an der RWTH Aachen umfassend und unter Gender- und Diversity-Inklusion implementiert.

Ein weiterer zentraler Baustein innerhalb der People Policy der RWTH Aachen, der auf der Ebene der Organisationsentwicklung verortet ist, stellt ihr Rekrutierungskonzept "International Recruiting" dar, mit dem aktiv international exzellente Wissenschaftler und insbesondere Wissenschaftlerinnen für die Hochschule gewonnen werden sollen. Hierfür wurde die Marketing-Strategie der Hochschule überarbeitet und auf den internationalen Wissenschaftsmarkt ausgeweitet. In Ergänzung zu dieser Strategie wurde ein Dual Career Service aufgebaut, der Spitzenforscherinnen und Spitzenforschern und ihren Partnerinnen und Partnern aus dem In- und Ausland langfristig an die RWTH Aachen binden möchte, indem die Familien durch individuelle Betreuung und maßgeschneiderte Angebote in Aachen ihre neue Heimat finden. Das Angebot umfasst sowohl die Unterstützung bei allen Fragen des täglichen Lebens als auch Hilfestellung bei der Vermittlung einer neuen Arbeitsstelle für interessierte Partnerinnen und Partner.

Die Einbindung von Gender- und Diversity-Aspekten in der Lehre und in der Forschung ist in einem ersten Schritt als indirekter Effekt aus den Aktivitäten innerhalb der Handlungsfelder Personal- und Organisationsentwicklung erfolgt, insofern über die Weiterbildungsangebote eine Gender- und Diversity-Sensibilität durchgängig vermittelt wird und in diesem Rahmen Fragen von guter Lehre und Forschung zur Diskussion stehen. Darüber hinaus stellen Ringvorlesungen in den Fakultäten, die die Fachwissenschaft unter der Perspektive von Gender und Diversity beleuchten, aktive Interventionen dar, um Gender- and Diversity-Fragestellungen und deren Relevanz innerhalb der Fachwissenschaft zu diskutieren. Sie können darüber hinaus zur Sensibilisierung von Lehrenden und Studierenden beitragen und Impulse für Lehre und Forschung liefern. Auf Anfrage des Prorektors für Lehre hat die Leiterin der Stabsstelle 2009 ebenfalls in der Schreibgruppe zur Erstellung des Zukunftskonzeptes für die Lehre "Studierende im Fokus" mitgearbeitet, sodass Gender- und Diversity-Perspektiven in das Konzept integriert werden konnten. Nach erfolgreicher Teilnahme im Wettbewerb des Stifterverbandes wird die RWTH das Konzept in den nächsten Jahren umsetzen (weitere Infos: <http://www.rwth-aachen.de/go/id/ysg/>).

Neben der Beratung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern bei der Antragsstellung für Forschungsanträge, Graduiertenschulen und Exzellenzcluster hinsichtlich der Berücksichtigung von Gender- und Diversity-Aspekten, stellt die interdisziplinäre

Antragstellung von Forschungsprojekten im Förderbereich Chancengleichheit, Gender und Diversity gemeinsam mit Kooperationspartnerinnen und -partnern aus den Fakultäten ebenfalls eine aktive Intervention dar, um das interdisziplinäre Forschungs- und Lehrgebiet an der stark technisch orientierten RWTH Aachen umfassend in den jeweiligen Fakultäten zu implementieren (<http://www.igad.rwth-aachen.de/forschung.htm>). Über die Mitarbeit der Leiterin der Stabsstelle in der Arbeitsgruppe WiST II (Women in Science and Technology) der EU auf Einladung der Abteilung Gender Issues der Europäischen Kommission in Brüssel, beteiligt sich die Hochschule ferner an diversen EU-weiten Forschungsprojekten.

Um in einen umfassenden Diskussions- und Handlungsprozess im Bereich der Work-Life-Balance an der Hochschule zu treten, hat die Hochschule mit dem Auditierungsprozess des audits "familiengerechte hochschule" begonnen und auf Basis des Status quo sowie weiterer Zielvereinbarungen mit der Hochschulleitung das Grundzertifikat der berufundfamilie gGmbH im Sommer 2009 verliehen bekommen. In der Folge geht es jetzt darum, die Zielvereinbarungen an der Hochschule umzusetzen, um so unterschiedliche Lebensentwürfe an der Hochschule zu ermöglichen und die Förderung der Work-Life-Balance für alle RWTH-Angehörigen zu unterstützen.

Damit die Aktivitäten in den verschiedenen Handlungsbereichen eine möglichst große Wirkung entfalten können, stellen Controlling-Instrumente ein grundlegendes Werkzeug dar. Zur Implementierung dieser Instrumente konnte das "Integration Team – Human Resources, Gender and Diversity-Management" (IGaD) an politisch gegebene Impulse aus Politik und Wissenschafts- und Forschungsförderung anknüpfen. Um mehr Chancengleichheit von Frauen und Männern an Hochschulen zu erzielen, haben Bund und Länder 2008 das 200-Professorinnenprogramm ins Leben gerufen. Auf der Grundlage von positiv evaluierten Gleichstellungskonzepten haben Hochschulen die Möglichkeit erhalten, durch Vorzugsprofessuren und die Besetzung von Regelprofessuren mit Frauen den Frauenanteil an Professuren anzuheben und dies durch das Programm gefördert zu bekommen. 2009 forderte die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) ihre Mitgliedsorganisationen auf, sich in selbstverpflichtenden Stellungnahmen zur Umsetzung von mehr Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit unter anderem auf der Basis von Zielvereinbarungen im Hinblick auf konkrete Zielzahlen in den jeweiligen Statusgruppen zu äußern.

Im Rahmen der Erstellung eines Gleichstellungskonzeptes (Leicht-Scholten et al. 2009) wurden neben der Veranschaulichung der aktuell stattfindenden gleichstellungspolitischen Maßnahmen weitergehende Ziele an der RWTH Aachen formuliert und spezifische Maßnahmen zu deren Erreichung dargestellt. Wesentlicher Bestandteil des Gleichstellungskonzeptes ist eine Balanced Score Card zur Erhöhung des Frauenan-

teils in den verschiedenen Statusgruppen an der RWTH Aachen, die von der Hochschulleitung verabschiedet worden ist. Das Gleichstellungskonzept ist von einem bundesweiten Expertengremium im Rahmen des 200-Professorinnenprogramms in der ersten Runde positiv begutachtet worden. Die RWTH Aachen hat über die Besetzung von drei Regelprofessuren mit Frauen zusätzliche Mittel erhalten, die sie für gleichstellungspolitische Maßnahmen einsetzt. Darunter fallen insbesondere der Ausbau des an Chancengleichheit, gender- und diversity-orientierten Qualitätsmanagements, die Ausweitung der karrierefördernden Weiterbildung und des Coachings für Frauen sowie die Implementierung von Trainingsmaßnahmen für Berufungskommissionen hinsichtlich der Sensibilisierung für gender- und diversity-relevante Begutachtungs- und Bewertungskriterien.

In ihrer Stellungnahme zu den forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG konkretisierte und bestätigte die Hochschulleitung die Zielvereinbarungen, die auf der Basis des Gleichstellungskonzeptes formuliert worden sind. Zudem wurden zahlreiche der oben genannten Maßnahmen sowie die Stabsstelle selbst als Good Practice-Beispiel in den sogenannten Instrumentenkasten der DFG aufgenommen (<http://www.instrumentenkasten.dfg.de/>).

Somit verfügt die RWTH Aachen über festgelegte Kennzahlen, die den Erfolg der Maßnahmen und den Grad der Zielerreichung überprüfen, ein an Chancengleichheit orientiertes umfassendes Qualitätsmanagement.

2009 wurde die Strategie des Zukunftskonzeptes durch die Hochschulleitung unter Beteiligung von Vertreterinnen und Vertretern der Hochschule über die Forschung hinaus zu einem umfassenden Strategiekonzept weiterentwickelt. Das "Integration Team – Human Resources, Gender and Diversity-Management" (IGaD) wurde in diesen Prozess eingebunden, sodass auch in diesem neuen umfassenden Papier Gender- und Diversity-Perspektiven als integraler Bestandteil der Strategie der Hochschule formuliert und festgeschrieben werden konnten.

4 Erfolge und Risiken von Managing Gender und Diversity Mainstreaming im institutionellen Kontext von Hochschulen

Die RWTH Aachen hat mit der Etablierung Stabsstelle "Integration Teams – Human Resources, Gender and Diversity-Management" (IGaD) eine Vorreiterrolle unter den technischen Hochschulen in Deutschland im Bereich des Gender- und Diversity-Managements eingenommen. Sie hat als erste technische Hochschule eine starke impulsgebende Struktur für die Umsetzung eines Gender- und Diversity-Managements

geschaffen, das die Hochschulleitung, Dezernate und Fakultäten auf dem Weg zu einer gender- und diversity-gerechten Hochschule beratend und konzeptionell begleitend unterstützt. Insbesondere durch die institutionelle Verankerung von Gender- und Diversity-Management als Stabsstelle des Rektorats können Gender- und Diversity-Belange in Form eines "Top-Down-Ansatzes" umgesetzt und damit in der Verfahrenslogik von Hochschulen bearbeitet werden.

Eine Zwischenbilanz nach rund zwei Jahren seit Bestehen der Stabsstelle zeigt demgemäß auch, dass die Hochschule mit ihrer Strategie auf dem Weg zu einer chancengerechten und gender- und diversity-integrierten Hochschule bereits einen guten Schritt nach vorne gegangen ist. Im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung haben die oben genannten Maßnahmen zu anhaltenden Erfolgen geführt: So konnte durch die proaktive Rekrutierungsstrategie der Anteil von Frauen auf Professorinnen (einschließlich Juniorprofessuren) von 5,3% Ende 2007 auf 10,7% Ende 2009 gesteigert und damit verdoppelt werden (Zahlenspiegel 2007, 2009 der RWTH Aachen). Unterstützt wird diese Politik durch die Prorektorin für Personal und wissenschaftlichen Nachwuchs.

Erste Erfolge zeigen sich auch bei der Integration von Gender- und Diversity-Aspekten in Forschung und Lehre. Neben den vom IGaD angestoßenen Forschungsprojekten ist mit der Etablierung des "Virtual Project House for Gender and Technology" ein Raum des Austausches und der Kommunikation für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler geschaffen, der es ermöglicht, Gender- und Diversity-Perspektiven in den jeweiligen Forschungsprojekten zu berücksichtigen. Auch die im Rahmen der Exzellenzinitiative geschaffenen Gender-Stipendien für MINT-Fächer fördern die Berücksichtigung der Gender-Perspektive in den Naturwissenschaften und liefern erste Impulse für ein gender-sensibles Wissenschaftsverständnis.

Den Erfolgen stehen jedoch auch Erfahrungen gegenüber, die eine kritische Reflexion der eigenen Arbeit nahe legen. Diese bestehen insbesondere in einer oftmals von anderen Hochschulakteurinnen und -akteuren zugewiesenen allumfassenden Zuständigkeit für sämtliche Fragen und Probleme an der Hochschule, die mit Frauenförderung und in irgendeiner Form mit Diversity zu tun haben, ohne dass von diesen ein mögliches Eigenengagement und Problemlösungsverhalten gezeigt wird. Zwar verdeutlichen die Vielzahl von Anfragen hinsichtlich der Unterstützung bei der Integration von Gender und Diversity in die Forschungsförderung, Lehrgestaltung und in das Verwaltungshandeln, wie z.B. auch bei Fragen der Umsetzung von Work-Life-Balance, die hohe Akzeptanz der Stabsstelle an der Hochschule. Jedoch birgt dieser gleichzeitig zum "Top-Down-Ansatz" ergänzend gewählte "Bottom-Up-Ansatz", der den Zugang zu zentralen und dezentralen Einheiten kooperativ gestaltet und erleichtert, das Risiko der Verein-

nahme durch die verschiedenen Hochschulakteurinnen und -akteuren. Ohne kritische Selbstreflexion der eigenen Arbeit und eigene Standortbestimmung sowie Rückversicherung mit der Hochschulleitung besteht für das Gender- und Diversity-Management an der Hochschule die Gefahr, dass dieses auf der operative Arbeitsebene umfassend vereinnahmt wird und das Potenzial von Gender- und Diversity-Management in seiner impulsgebenden und konzeptionellen anstoßenden Form für eine innovative Hochschulentwicklung nicht mehr ausgeschöpft werden kann. Hier gilt es, die Personalressourcen in Abstimmung mit dem Unterstützungsbedarf der Hochschule zu verstärken sowie das wissenschaftliche Profil des institutionalisierten Gender- und Diversity-Managements zu schärfen, um über unabhängige Forschungsprojekte und Kooperationen die Anbindung an die kritischen Diskurse in der Scientific Community halten zu können. Nur so kann es gelingen, die Gender- und Diversity-Arbeit an der Hochschule in einem permanenten Reflexionsprozess zu halten und weiterzuentwickeln.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die RWTH Aachen auf einem guten Weg hin zu einer gender- und diversity-gerechten Hochschule befindet. Sie hat die Herausforderung angenommen, die Dimensionen von Diversity in alle Bereiche der Hochschulentwicklung einzubeziehen und geht damit noch einen Schritt weiter als die Deutsche Forschungsgemeinschaft, die bislang nur die Einbeziehung der Kategorie Geschlecht in alle Entscheidungsprozesse fordert (Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) 2008). Exzellente Forschung wird zukünftig auch daran gemessen werden, wie es gelingt, die "besten Köpfe" zu gewinnen und zu halten, unabhängig von Geschlecht, Alter, Nationalität usw. Die Integration von Gender- und Diversity-Perspektiven wird damit auch zum Seismographen für zukunftsorientierte Forschung. Eine der großen Herausforderungen der Hochschule für die nächsten Jahre wird es sein, diesen umfassenden Prozess des Change Managements konsequent weiterzuführen, um das im Zukunftskonzept formulierte umfassende Konzeptes der "People Policy" (RWTH Aachen 2007: 49) erfolgreich umzusetzen und eine exzellente zukunftsfähige integrierte Hochschule zu werden.

5 Literatur

- Bruchhagen, V. (2008): Managing Gender & Diversity: Eine kritische Gestaltungsperspektive für den Profit- und Non-Profit-Bereich. In: Iber, K./Virtbauer, B. (Hrsg.): *Diversity Management*. Göttingen: V&R unipress.
- Center for Diversity Studies (2006): Leitidee. Online: (http://www.cedis.uni-koeln.de/content/ueber_cedis/leitidee/index_ger.html) (abgerufen am: 28.04.2009).
- Cox, T. (2001): *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity* (= University of Michigan Business School Management Series). San Francisco: John Wiley & Sons.

- Degele, N. (2005): Anpassen oder unterminieren: Zum Verhältnis von Gender Mainstreaming und Gender Studies. In: Lüdke, D./Runge, A./Koreuber, M. (Hrsg.): *Kompetenz und/oder Zuständigkeit: Zum Verhältnis von Geschlechtertheorie und Gleichstellungspraxis*. Wiesbaden: VS, 81-98.
- Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) (2008): *Besprechungsunterlage zu TOP 3.2 der Sitzung des Senats am 24. April 2008: Forschungsorientierte Gleichstellungsstandards der DFG*, unveröffentlichtes Protokoll.
- European Commission (2005): *Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Hardmeier, S./Vinz, D. (2007): Diversity und Intersectionality. Eine kritische Würdigung der Ansätze für die Politikwissenschaft, *Femina Politica*, 1, 23-33.
- Kahlert, H. (2003): *Gender Mainstreaming an Hochschulen - Anleitung zum qualitätsbewussten Handeln*. Opladen: Leske & Budrich.
- Krell, G. (2005): Geschlechterpolitik zwischen allen Stühlen: Betriebswirtschaftlehre, Geschlechtsunterscheidungen und die Konzepte Gender Mainstreaming/Managing Diversity als geschlechterpolitische 'Baustellen'. In: Lüdke, D./Runge, A./Koreuber, M. (Hrsg.): *Kompetenz und/oder Zuständigkeit: Zum Verhältnis von Geschlechtertheorie und Gleichstellungspraxis*. Wiesbaden: VS, 131-145.
- Krell, G./Riedmüller, B./Sieben, B./Vinz, D. (2007): Einleitung - Diversity Studies als integrierende Forschungsrichtung. In: Krell, G./Riedmüller, B./Sieben, B./Vinz, D. (Hrsg.): *Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze*. Frankfurt/Main: Campus, 7-16.
- Leicht-Scholten, C. (Hrsg.) (2007): *Gender and Science. Perspektiven in den Natur- und Ingenieurwissenschaften*. Bielefeld: transcript.
- Leicht-Scholten, C. (2008): Exzellenz braucht Vielfalt – oder: wie Gender and Diversity in den Mainstream der Hochschulentwicklung kommt – Human Resources, Gender and Diversity Management an der RWTH Aachen, *Journal Netzwerk Frauenforschung NRW*, 23, 33-39.
- Leicht-Scholten, C. (2009): Wissenschaftliche Personalentwicklung an Hochschulen - der Beitrag von Mentoring-Programmen als Element einer gendergerechten Personal- und Organisationsentwicklung. In: Stoeger, H./Ziegler, A./Schimke, D. (Hrsg.): *Mentoring: Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen*. Lengerich: Pabst, 123-136.
- Leicht-Scholten, C./Wolf, H. (2009): Vergleichende Evaluation von Mentoring-Programmen für High Potentials mit disziplinärem Schwerpunkt. In: Stoeger, H./Ziegler, A./Schimke, D. (Hrsg.): *Mentoring: Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen*. Lengerich: Pabst, 305-316.

- Leicht-Scholten, C./Wolffram, A. (2009a): *Managing Gender and Diversity Mainstreaming an Hochschulen im Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis*, Arbeitspapier für die Fachtagung "Managing Gender and Diversity - Engendering Reflexivity and Change?" vom 28.-30. Mai 2009 an der Universität St. Gallen.
- Leicht-Scholten, C./Wolffram, A. (2009b): Seismograph für innovatives Wissenschaftsmanagement? Gender und Diversity Management: Reflexionen zu einem fruchtbaren Spannungsverhältnis zwischen Theorie und Praxis, *Soziale Technik*, 3, 10-12.
- Leicht-Scholten, C./Wolffram, A./Weheliye, A.-J./Lämmerhirt, M. (2009): *Gender and Diversity Management*, Gleichstellungskonzept RWTH Aachen Kurzfassung. Aachen: RWTH Aachen.
- Luhmann, N. (1986): *Ökologische Kommunikation*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- RWTH Aachen (2007): *Proposal for the Establishment and Funding of the Institutional Strategy to Promote Top-Level Research: "RWTH 2020 – Meeting Global Challenges"*. Aachen: RWTH Aachen.
- Schiebinger, L. (Hrsg.) (2008a): *Gendered Innovations in Science and Engineering*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Schiebinger, L. (2008b): Introduction: Getting More Women into Science and Engineering – Knowledge Issues. In: Schiebinger, L. (Hrsg.): *Gendered Innovations in Science and Engineering*. Stanford, California: Stanford University Press, 1-21.
- Schraudner, M./Lukoschat, H. (Hrsg.) (2006): *Gender als Innovationspotenzial in Forschung und Entwicklung*. Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag.
- Vedder, G. (2006): *Managing Equity and Diversity at Universities*. München: Rainer Hampp Verlag.

Die Femtec. GmbH – Karriereförderung von Frauen in den Ingenieur- und Naturwissenschaften

Helga Lukoschat

1 Einführung

Junge Menschen für naturwissenschaftlich-technische Studiengänge und Berufe zu interessieren, ist heute ein zentrales Anliegen der Bildungs- wie auch der Wirtschaftspolitik. Die intensive Debatte über die demografische Entwicklung sowie die Erkenntnis, dass ohne verstärkte Anstrengungen nicht einmal der Bedarf der aus Altersgründen ausscheidenden Ingenieure in den kommenden Jahren gedeckt werden kann (OECD 2007), hat dazu entscheidend beigetragen.

Breiter Konsens besteht mittlerweile auch darüber, dass es vor allem darauf ankommen wird, mehr junge *Frauen* für ein Studium der Ingenieur- und Naturwissenschaften zu gewinnen. Denn nach wie vor liegt der Anteil der weiblichen Absolventinnen trotz leichter Aufwärtstendenzen im Durchschnitt bei 22% – in zentralen Fächern wie dem Maschinenbau oder der Elektrotechnik jedoch nach wie vor nur bei 18,9 bzw. 8,8%. (Statistisches Bundesamt 2008: 22ff.). Die jungen Frauen – die bekanntlich die Mehrzahl der Abiturienten stellen und dies mit zum Teil deutlich besseren Abschlüssen – bilden also *das* Reservoir für den technisch-naturwissenschaftlichen Fach- und Führungskräftenachwuchs. Wo, wenn nicht hier, sind Gender-Chancen aufzuspüren!

Auch dass dies nur eine gemeinschaftliche Anstrengung sein kann, welche die Akteure aus Schule und Hochschule, der Wirtschaft und auch der Medien zusammen führt, beginnt sich als Erkenntnis durchzusetzen. Beispielhaft dafür steht der von der Bundesregierung 2007 ins Leben gerufene MINT-Pakt, in dem zahlreiche Initiativen und Projekte sich dafür engagieren, mehr Frauen für ein Studium oder einen Beruf im Bereich der sogenannten MINT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik) zu motivieren.

Bereits 2001 ist jedoch mit der Femtec. GmbH aus Berlin ein Hochschulkarrierezentrum für Frauen in den Ingenieur- und Naturwissenschaften entstanden, das aufzeigt, wie erfolgreiche Partnerschaften zwischen Hochschulen und Unternehmen funktionieren können. Aufgrund ihrer Struktur und Größe stellt die Femtec. einen bundesweit einzigartigen Kooperationsverbund in diesem gleichstellungspolitisch so bedeutsamen Feld dar.

Vorrangiges Ziel der Femtec. ist es, neben der Durchführung von Projekten für Schülerinnen und Studienanfängerinnen in Kooperation mit den beteiligten Universitäten und

Unternehmen Studentinnen der Ingenieur- und Naturwissenschaften in einem studienbegleitenden Careerbuilding-Programm zu fördern und ihren beruflichen Einstieg und Aufstieg zu begleiten. Mittlerweile haben rund 300 Frauen die Programme absolviert, rund 150 sind aktive Programmteilnehmerinnen.

Besonders aufschlussreich für die aktuellen Debatten sind vor allem die Erfahrungen der Femtec. über die Erwartungen und Einstellungen sowie die Einstiegs- und Karriereaussichten ihrer Absolventinnen. Denn die Unterrepräsentanz von Frauen in den MINT-Fächern ist nicht nur ein Problem des Bildungssystems und der unterschiedlichen Techniksozialisation von Mädchen und Jungen, sondern auch eines des Arbeitsmarkts.

Wie Heike Solga und Lisa Pfahl in ihrer Expertise für die Technikakademie Acatech anhand der Zusammenfassung aktueller empirischer Befunde aufweisen, ist es langfristig unbedingt notwendig, jungen Frauen, die in technischen Berufen gut ausgebildet sind, bessere Chancen als bisher zu geben, ihre Berufe tatsächlich auszuüben und dies auch mit den gleichen Gratifikationen wie Männer zu tun (Solga/Pfahl 2009: 155).

Dieser Einschätzung ist aus unserer Sicht in Gänze zu zustimmen: Denn wenn wir den Anteil der Frauen – vor allem in den Ingenieurwissenschaften – in signifikanter Weise erhöhen wollen, so benötigen wir deutlich mehr sichtbare Rollenvorbilder, die plausibel machen, dass es sich als Frau lohnt, in diese Fächer zu investieren, und dass diese zumindest die gleichen, wenn nicht die besseren beruflichen Chancen bieten wie zum Beispiel ein Studium der Medizin oder der Rechtswissenschaften. Dass darüber hinaus in Deutschland für alle Berufe zu konstatieren ist, dass zu wenige Frauen in die Topetagen gelangen und Führungspositionen erreichen, verschärft das Problem zusätzlich.

Zwar sind sich Unternehmen zwischenzeitlich bewusst darüber – und dies gilt insbesondere für die mit der Femtec. kooperierenden großen Technologiekonzerne –, dass sie ihre Rekrutierungsstrategien und ihr Hochschulmarketing dezidiert auch auf die weiblichen Studierenden und Absolventinnen ausrichten müssen. Aber dass gleichzeitig auch Organisationskultur und Karrierewege in den Unternehmen selbst auf die neue Situation anzupassen sind, und dass es sich hierbei nicht allein um die bessere Vereinbarung von beruflicher Karriere und Familie handelt, diese Einsicht beginnt sich erst allmählich durchzusetzen.

Im Mittelpunkt des folgenden Beitrags stehen daher nach einer kurzen Einführung in die Struktur und Programme der Femtec. die Ergebnisse der ersten umfassenden Befragung bei ihren Absolventinnen, die künftig auch in Form einer Längsschnittanalyse

vorliegen wird, und die einen einzigartigen Einblick in die beruflichen und persönlichen Erfahrungen einer zur Zeit höchst umworbenen Zielgruppe ermöglicht.

2 Struktur, Ziele und Angebote der Femtec.

Die Femtec. GmbH wurde Anfang 2001 durch die EAF Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft und die TU Berlin ins Leben gerufen; beide Organisationen sind gleichberechtigte Gesellschafter. Bei der EAF handelt es sich um eine gemeinnützige Beratungs- und Forschungseinrichtung mit Sitz in Berlin, die von der – zwischenzeitlich emeritierten – TU-Professorin Barbara Schaeffer-Hegel gegründet worden ist. Der Femtec. waren über Kooperationsverträge zunächst fünf Unternehmen verbunden.

Diese neuartige Organisationsform – es war der TU Berlin aufgrund des novellierten Hochschulgesetzes soeben erst möglich geworden, sich an wirtschaftlichen Ausgründungen zu beteiligen – und die Kombination einer technischen Universität mit einer gesellschaftspolitischen Institution wie der EAF hat sich in der Folgezeit sehr bewährt. Die EAF brachte ihre Expertise und Erfahrung in der Durchführung von Mentoring- und Careerbuilding-Programmen für junge Frauen mit Führungspotenzial ein, die TU Berlin institutionelle Ressourcen und unmittelbare Kooperationsmöglichkeiten mit naturwissenschaftlichen und technischen Fakultäten.

Die Ziele der Femtec. waren und sind darauf ausgerichtet, junge Frauen für ein technisch-naturwissenschaftliches Studium zu motivieren, leistungsstarke Studentinnen zu fördern sowie neue Formen der Ausbildungszusammenarbeit zwischen Hochschulen und Unternehmen zu entwickeln und zu erproben. Von Anfang an bestand das Bestreben, die Femtec. über den Stammsitz an der TU Berlin hinaus zu einem bundesweiten Netzwerk auszubauen. Ab 2003 wurde mit Förderung des BMBF mit dem Aufbau des "Femtec.Network" begonnen und nach 2006 eigenständig durch die Femtec. fortgeführt. Heute gehören diesem Netzwerk die RWTH Aachen, die TU Darmstadt, die Universität Karlsruhe, die Universität Stuttgart, die TU Dresden sowie die ETH Zürich an. Die Aufnahme der NTH, der Niedersächsisch Technischen Hochschule, einem Zusammenschluss der technischen Fakultäten von Braunschweig, Hannover und Clausthal, ist für 2010 geplant. Von Seiten der Wirtschaft sind der Femtec. gegenwärtig neun Unternehmen verbunden: aus dem Energiesektor die Deutsche BP und die E.ON, aus der Luft- und Raumfahrt die europäische EADS, die Automobilhersteller Daimler und Porsche, die Technologiekonzerne Siemens, ThyssenKrupp und Robert-Bosch sowie das Beratungsunternehmen BCG (The Boston Consulting Group).

2.1 Erfolgsfaktoren

Die Erfolgsfaktoren für die stabile Zusammenarbeit im Netzwerk liegen auf mehreren Ebenen: Die Femtec. gewährleistet ein professionelles Management, wie Transparenz über Einnahmen und Ausgaben und die Einhaltung von Qualitätsstandards in den verschiedenen Programmlinien und auch an den unterschiedlichen universitären Standorten. Dort sind jeweils Koordinatorinnen für die Femtec. zuständig, die entweder bei den Gleichstellungsbeauftragten oder in den Career Centern angesiedelt sind. Die Unternehmen als auch die Universitäten sind über Beiräte eng in die Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse eingebunden, alle strategisch wichtigen Entscheidungen, wie z.B. die Aufnahme neuer Partner in das Netzwerk, werden konsensual getroffen. Neben der gemeinsamen Verantwortung hat vor allem der intensive inhaltliche Austausch zur konstanten Weiterentwicklung der Femtec. beigetragen.

Die universitären Partner erhalten so u.a. einen unmittelbaren Einblick in die (Kompetenz-)Anforderungen der Unternehmen an Absolventinnen und Absolventen und Informationen über deren aktuelle Angebote zu Einstiegs- und Karrieremöglichkeiten.

Die Unternehmen wiederum profitieren von der wissenschaftlichen Begleitforschung der Femtec. und der damit verbundenen Expertise. Am Beispiel der Femtec. lässt sich nahezu lehrbuchartig aufzeigen, dass gleichstellungspolitische Anstrengungen nicht in einer Nische stattfinden dürfen, sondern dass es der übergreifenden Zusammenarbeit zwischen staatlichen Einrichtungen, Unternehmen und zivilgesellschaftlicher Organisationen sowie dieser Erfordernis angepasster, zeitgemäßer und professioneller Kooperationsformen bedarf.

Vor allem funktioniert das Kooperationsmodell, weil letztlich alle Seiten Nutzen daraus ziehen können: Die Universitäten fördern über die Beteiligung an der Femtec. ihre Profilbildung und ergänzen ihr Studienangebot um ein attraktives Zusatzangebot für weibliche Studierende, das insbesondere auf die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen und Praxis- und Unternehmenskontakten abzielt – Angebote, die in der natur- bzw. ingenieurwissenschaftlichen Ausbildung in der Regel zu kurz kommen, wie in der aktuellen Debatte um die Studienreform zurecht bemängelt wird. Die Unternehmen wiederum erhalten die Möglichkeit, Kontakt zu überdurchschnittlich engagierten und sorgfältig, über ein gemeinsam gestaltetes Assessment-Center, ausgewählten Studentinnen aufzunehmen und diese frühzeitig an sich zu binden.

Beide Seiten profitieren vom gegenseitigen Erfahrungsaustausch sowie vom gemeinsamen Auftritt bzw. von der öffentlichen, bildungs- und gesellschaftspolitischen Wirkung, welche vom Femtec.Network ausgeht.

2.2 Das Careerbuilding-Programm: Inhalte und Nutzen

Vor allem für die Teilnehmerinnen bietet das Careerbuilding-Programm, das sich an Studentinnen im Masterstudium bzw. am Ende des Bachelorstudiums richtet, große Vorteile. Das stetig weiterentwickelte Curriculum, das zur Zeit auch auf die Umstellung der Diplomstudiengänge auf Bachelor-/Masterstudiengänge angepasst wird, zielt zum einen darauf ab, die personalen und sozialen Kompetenzen der jungen Frauen zu fördern, als ihnen auch eine Vielzahl von Unternehmenskontakten und Einblicken in unterschiedliche Unternehmenskulturen sowie Möglichkeiten zu (Auslands-)Praktika zu bieten. Eine Besonderheit des Angebots besteht nicht zuletzt darin, dass durch die Studienleiterinnen der Femtec. eine sehr individuelle Beratung und Betreuung der Studentinnen möglich ist (siehe die folgende Abbildung).

Aufgrund seiner teilnehmer- und praxisorientierten Lehr- und Lerninhalte wurde das Curriculum des Careerbuilding-Programms mit einem Sonderpreis im Wettbewerb "Schlüsselqualifikationen Plus" der Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft und der Mercator-Stiftung ausgezeichnet.

Abbildung 1: Curriculum des Careerbuilding-Programms der Femtec.

<p>SCHOOL 1 (5 Tage) + EXKURSION 1 (6 Tage)</p>	<p>Teambuilding Berufs- und Karrierewege I Exkursionsvorbereitung Standort- und Zielbestimmung</p>	<p>KURSÜBERGREIFENDES ANGEBOT</p> <p>Bewerbsttraining Promotionsforum Unternehmensforum</p>
<p>SCHOOL 2 (3 Tage) + EXKURSION 2 (5 Tage)</p>	<p>General Management Business Etikette</p>	
<p>SCHOOL 3 (4 Tage)</p>	<p>Führung Managing Diversity Kommunikation/Präsentation Innovationswerkstatt (optional)</p>	
<p>SCHOOL 4 (4 Tage)</p>	<p>Berufs- und Karrierewege II Selbstmarketing</p>	
<p>INDIVIDUELLE BERATUNG</p>		

Quelle: eigene Darstellung

Wie die begleitende Programmevaluation zeigt, sind die Studentinnen und Absolventinnen mit dem Angebot hochzufrieden und bewerten dies mit einer Gesamtnote von 1,5 (auf einer 5-stufigen Skala). Als besonders wertvoll werden die "Rückenstärkung"

durch die Femtec. und die damit verbundene persönliche Weiterentwicklung erlebt, die Unternehmenskontakte und Praxiseinblicke sowie vor allem das Netzwerk der jungen Frauen untereinander. Vor allem der letzte Punkt verdient es, etwas genauer beleuchtet zu werden. Denn obgleich die Femtec. in der Werbephase für neue Kurse durchaus auch mit Vorurteilen, die einem Frauenprogramm von Teilen der weiblichen Studierenden entgegen gebracht wird, konfrontiert ist, und es einiger Anstrengungen und einer klugen Öffentlichkeitsarbeit bedarf, um diese Vorbehalte abzubauen, sind die Teilnehmerinnen rückblickend oft selbst überrascht, welch hohen Stellenwert der Austausch mit weiblichen Studentinnen aus anderen Fachgebieten wie aus anderen Universitäten für sie zwischenzeitlich eingenommen hat.

Daher ist auch das relativ starre Kurssystem der Femtec., das einige organisatorische Herausforderungen beinhaltet, bis jetzt beibehalten worden, weil die damit verbundenen Bindungseffekte die Nachteile weit überwiegen. Der Minderheitenstatus und die Vereinzelung von weiblichen Technikstudentinnen, vor allem in ingenieurwissenschaftlichen Kernfächern, muss im universitären Alltag zwangsläufig akzeptiert werden; umso mehr lernen die jungen Frauen die mit der Femtec. verbundenen Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch und zum Netzwerken im Laufe der Programmteilnahme zu schätzen.

Ein Indiz für die starke Bindung untereinander und an die Femtec. insgesamt ist die Gründung eines eigenständigen Alumnae-Vereins durch Femtec-Absolventinnen. Der Verein mit mittlerweile fünf Regionalgruppen und über 100 Mitgliedern will die Alumnae untereinander vernetzen, hat sich aber auch gesellschaftspolitische Ziele gesetzt, wie die Förderung von Frauen in naturwissenschaftlich-technischen Berufen. Es wird sehr aufschlussreich sein mit zu verfolgen, wie sich dieses Netzwerk weiter entwickeln wird – gerade auch im Hinblick darauf, dass die Femtec-Absolventinnen in verschiedenen Branchen, Unternehmen und Ländern tätig sind und die positiven Effekte des Netzwerks, wie Informationsaustausch über Einkommen, Entwicklungsmöglichkeiten etc., sich noch verstärken werden, je stärker die Absolventinnen selbst in der Hierarchie aufsteigen und Führungspositionen übernehmen.

3 Wichtige Aspekte der Arbeitgeberattraktivität für junge Frauen – Erwartungen und Erfahrungen der Absolventinnen

Mit ihrem Careerbuilding-Programm haben die Femtec. und ihre Partner sich klar positioniert: Erklärtes Ziel der Unternehmen ist es, aus dem Pool der Femtec-Absolventinnen ihre künftigen Fach- und Führungskräfte zu rekrutieren. Umso aufschlussreicher ist es daher zu beobachten, welche beruflichen Erfahrungen die Teilnehmerinnen

tatsächlich machen und was sich daraus an Rückschlüssen für die Programmgestaltung (Auswahlprozesse, Curriculum etc.) wie aber auch für die betrieblichen Karrierewege ableiten lässt.

Aktuell haben in Deutschland weibliche Ingenieure in der Regel deutlich schlechtere berufliche Chancen als ihre männlichen Kollegen: Absolventinnen benötigen längere Zeiträume für den Berufseinstieg und steigen auf niedrigerer Stufe als männliche Absolventen ein. Sie sind doppelt so häufig in unteren und mittleren Positionen eingesetzt und arbeiten sehr viel häufiger in berufsfernen Positionen. Nicht zuletzt sind sie fast doppelt so häufig von Arbeitslosigkeit betroffen (Haffner et al. 2006; Solga/Pfahl 2009). Der Anteil von Frauen in der industriellen Forschung und Entwicklung liegt bei 12%; im Topmanagement von Großunternehmen liegt der Frauenanteil gegenwärtig bei 5,6%.

Aber auch in den Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen sind Frauen in den technisch-naturwissenschaftlichen Bereichen unterrepräsentiert und gleichfalls nur selten in Führungspositionen zu finden.

Diese Befunde weisen darauf hin, dass strukturelle Diskriminierungsmechanismen vorhanden sind und nicht darauf vertraut werden darf, dass allein eine höhere Anzahl von Einsteigerinnen die Situation verändern wird, sondern dass es dafür genauer Analyse bzw. bewusster Anstrengungen und umfassender Veränderungsbereitschaft bedarf. Gerade weil es sich bei den Femtec-Absolventinnen um eine ausgewählte Gruppe hochqualifizierter und ambitionierter Frauen handelt, deren Chancen besonders gut stehen sollten, ist die Kenntnis ihrer Erfahrungen und Karrierewege umso aufschlussreicher.

Vor diesem Hintergrund wird die Femtec. regelmäßig Befragungen unter ihren Absolventinnen durchführen, die künftig auch Längsschnittanalysen erlauben werden. Im Herbst 2009 wurde damit begonnen. Erstmals wurden Absolventinnen an den Zeitpunkten von jeweils einem, drei und fünf Jahren Berufstätigkeit befragt. Es wurden online mehrseitige Fragebögen versandt, der Rücklauf unter den 107 angeschriebenen Frauen betrug 64%.¹

Zur Interpretation und Vertiefung der gewonnenen Daten konnte auch eine qualitative Befragung anhand von Intensivinterviews von rund einem Dutzend Femtec-Absolventinnen aus dem Jahr 2008 hinzu gezogen werden.

¹ An der Entwicklung der Untersuchungsdesigns und der Auswertung waren maßgeblich Julia Härder, die Programmkoordinatorin der Femtec. sowie Katharina Hochfeld, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der TU Berlin im Fachgebiet Qualitätswissenschaft beteiligt.

3.1 Soziographische Daten

Das Durchschnittsalter der Befragten beträgt 28 Jahre, 68% kommen aus den alten, 21% aus den neuen Bundesländern, 7% kommen aus dem Ausland.

41% haben ein ingenieurwissenschaftliches Studium abgeschlossen, 32% ein naturwissenschaftliches und 21% der befragten Frauen haben Wirtschaftsingenieurwesen studiert. Aufschlussreich ist der Befund, dass die Femtec-Absolventinnen aus Elternhäusern mit hohen Bildungsabschlüssen bei beiden Elternteilen kommen, und dass über 50% der Väter und 23% der Mütter ihrerseits ein naturwissenschaftlich-technisches Studium oder eine entsprechende Ausbildung abgeschlossen haben. Die Bedeutung von Vorbildern im persönlichen Umfeld und das damit verbundene frühzeitige Kennenlernen der Berufsfelder wirkt sich – worauf auch andere Untersuchungen hinweisen – positiv auf die Entwicklung entsprechender Selbstkonzepte und Studienwahlentscheidungen bei Mädchen und jungen Frauen aus (Multrus 2006; 2007). Der vergleichsweise hohe Anteil von Müttern mit einer entsprechenden Ausbildung könnte auch damit verbunden sein, dass rund ein Fünftel der Teilnehmerinnen aus den neuen Bundesländern kommt, in denen zur DDR-Zeit die Berufstätigkeit von Frauen, gerade auch im Technik-Bereich, deutlich selbstverständlicher war.

Die Durchschnittsnote der Absolventinnen lag bei 1,5, mehr als ein Drittel hat mit der Note 1,3 oder besser abgeschlossen. Zum Vergleich: 2007 lag die Durchschnittsnote in Deutschland bei 1,852. Angesichts dieser hervorragenden Qualifikationen ist es nicht erstaunlich, dass sich rund ein Drittel der Absolventinnen zunächst für eine Promotion entscheidet.

3.2 Berufliche Situation

Zunächst ist fest zu halten, dass den Femtec-Absolventinnen tatsächlich ein hervorragender Start ins Berufsleben glückt. Fast 80% haben übergangslos eine Stelle angetreten, d.h. die Arbeitsverträge wurden in der Regel bereits vor oder unmittelbar am Ende des Studiums geschlossen. Durchschnittlich benötigten die Absolventinnen 0,4 Monate und liegen damit deutlich unter dem bundesweiten Durchschnitt, der bei den Ingenieurabsolventen bei etwa vier Monaten angesetzt werden kann. Die Nachteile, die weibliche Absolventen der Ingenieur- und Naturwissenschaften im Vergleich zu männlichen Absolventen häufig aufzuweisen haben, wie vor allem das Fehlen frühzeitiger Kontakte

2 Quelle: Statistisches Bundesamt und eigene Berechnungen. Grundlage bildet die Durchschnittsnote der Abschlussprüfungen von Studierenden des Wirtschaftsingenieurwesens, des Maschinenbaus und der Informatik im Studienjahr 2007.

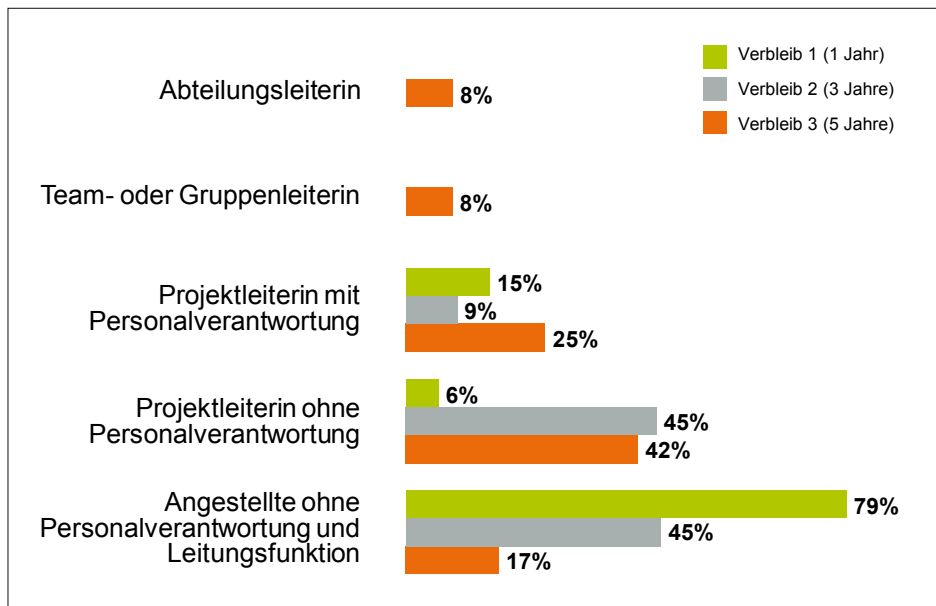
zum späteren Arbeitgeber, werden durch das Femtec-Programm offensichtlich kompensiert. Knapp die Hälfte hat den Kontakt zum Arbeitgeber bereits während des Studiums über Praktika oder das Schreiben der Abschlussarbeit aufgenommen. Überhaupt nutzen die Femtec-Teilnehmerinnen die Möglichkeit zu Praktika in hohem Maße und absolvieren durchschnittlich mindestens drei Praktika während ihres Studiums.

Wo starten die Absolventinnen ihr Berufsleben? 67% steigen in die Industrie ein, 27% bleiben an der Universität und 6% entscheiden sich für außeruniversitäre Forschungseinrichtungen. Nach drei bis fünf Jahren verschieben sich allerdings die Gewichte deutlich zugunsten der Industrie: Zu diesem Zeitpunkt sind nur noch 15% der Frauen in einer Hochschule beschäftigt, während 80% in einem Unternehmen tätig sind, in der ganz überwiegenden Mehrheit in größeren Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern. Über die Hälfte ist in einer unbefristeten Anstellung. Knapp die Hälfte hat befristete Verträge, wobei zu bedenken ist, dass ein Drittel auf in der Regel befristeten Stellen promoviert und 16% in einem betrieblichem Trainee-Programm ihren Berufsweg starten (siehe die Abbildung oben auf der folgenden Seite).

Nach drei bzw. fünf Jahren arbeiten jedoch bereits über 70% der Absolventinnen in unbefristeten Arbeitsverhältnissen. Von einer Generation Praktikum, wie sie vielfach für die Absolventen geistes- und sozialwissenschaftlicher Studiengängen beschrieben wird, kann hier keine Rede sein.

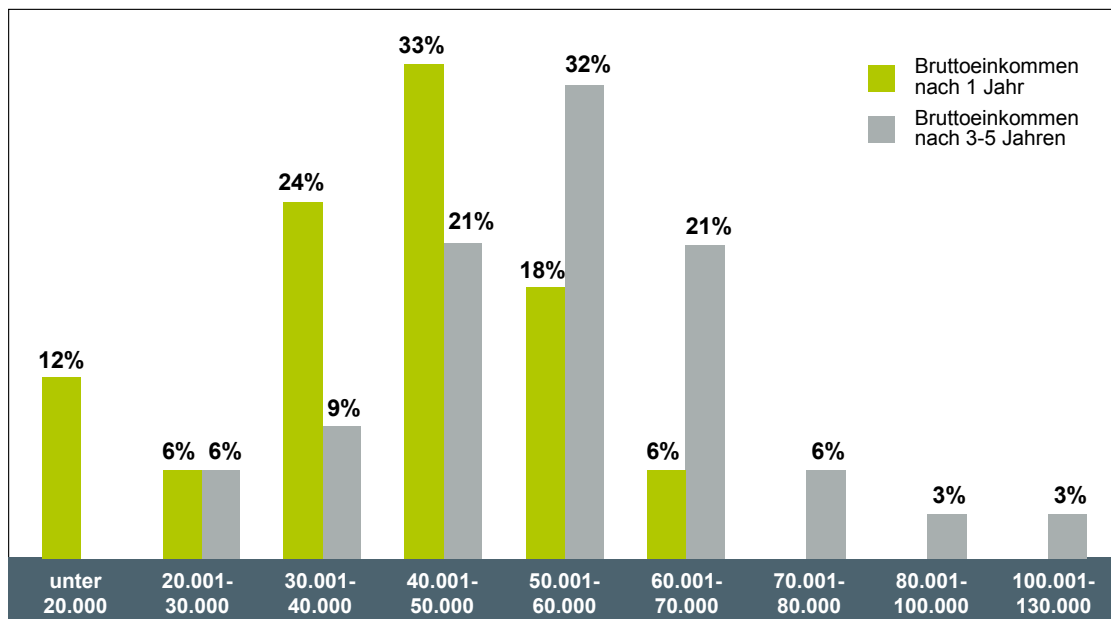
Mit zunehmender Dauer der Berufstätigkeit steigen die Personalverantwortung und das Einkommen. 16% der Absolventinnen haben nach drei bis fünf Jahren bereits eine Teamleitungs- oder Abteilungsleitung inne. Das jährliche Bruttoeinkommen liegt bei über der Hälfte dieser Gruppe bei 50.000 bis 70.000 Euro (siehe Abbildung unten auf der folgenden Seite).

Abbildung 2: Führungsverantwortung nach Verbleib; n=33 bzw. 22 bzw. 12



Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 3: Vergleich des Bruttojahreseinkommens



Quelle: eigene Darstellung

3.3 Persönliche Lebenssituation

Wie sieht die persönliche Situation der jungen Frauen aus?

Über zwei Drittel leben in festen Partnerschaften oder sind verheiratet, es haben aber lediglich 6% bisher ein oder mehrere Kinder. Dieser Befund ist vor allem im Blick zu behalten, wenn es um die Einschätzungen der Teilnehmerinnen bezüglich Vereinbarkeit beruflicher Karriere mit Familie geht.

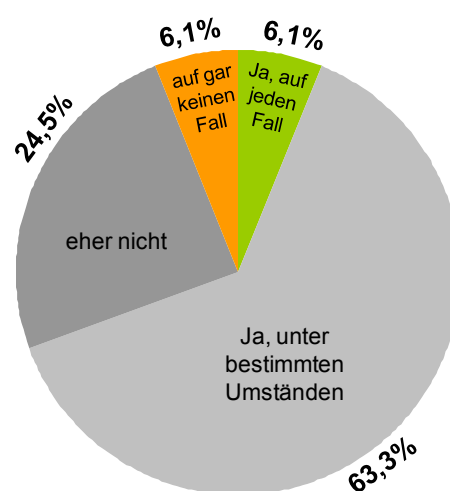
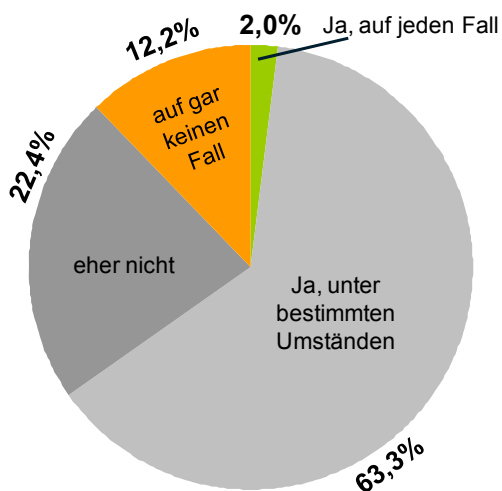
Die Partner der Absolventinnen sind zu 96% berufstätig, davon wiederum 94% in Vollzeit. Knapp 30% der Partner haben bereits eine Team- oder Abteilungsleitung inne, damit korrespondiert, dass 33% angeben, dass ihr Partner eine höhere berufliche Stellung innehat. Gut die Hälfte der Absolventinnen geht davon aus, dass sie eine etwa vergleichbare Stellung inne haben, und 12% geben an, ihrerseits höher positioniert zu sein.

Auch in Bezug auf die partnerschaftliche Teilung von Aufgaben bzw. der Bereitschaft der Paare, ggf. ihrerseits zugunsten der Karriere ihrer Partner/-in Abstriche zu machen, sind die jungen Frauen recht optimistisch: Immerhin gehen 63% der Absolventinnen davon aus, dass ihr Partner seine beruflichen Ziele unter bestimmten Umständen zu ihren Gunsten zurückstellen würde, wozu umgekehrt gleichfalls 63% der Absolventinnen bereit wären. Interessant ist, dass 12% kategorisch sagen, dass sie auf keinen Fall zurückstecken würden, während sie dieses Verhalten nur bei 6% ihrer Partner vermuten. Hier zeigt sich ein vergleichsweise großes Selbstbewusstsein der jungen Frauen (siehe die folgende Abbildung).

Abbildung 4: Vergleich der Antworten zur Vereinbarkeit der eigenen und der Karriere der Partnerin/des Partners; n=49

Würden Sie, um die Karriere Ihrer Partnerin / Ihres Partners zu unterstützen, die Erreichung Ihrer eigenen beruflichen Ziele zurückstellen?

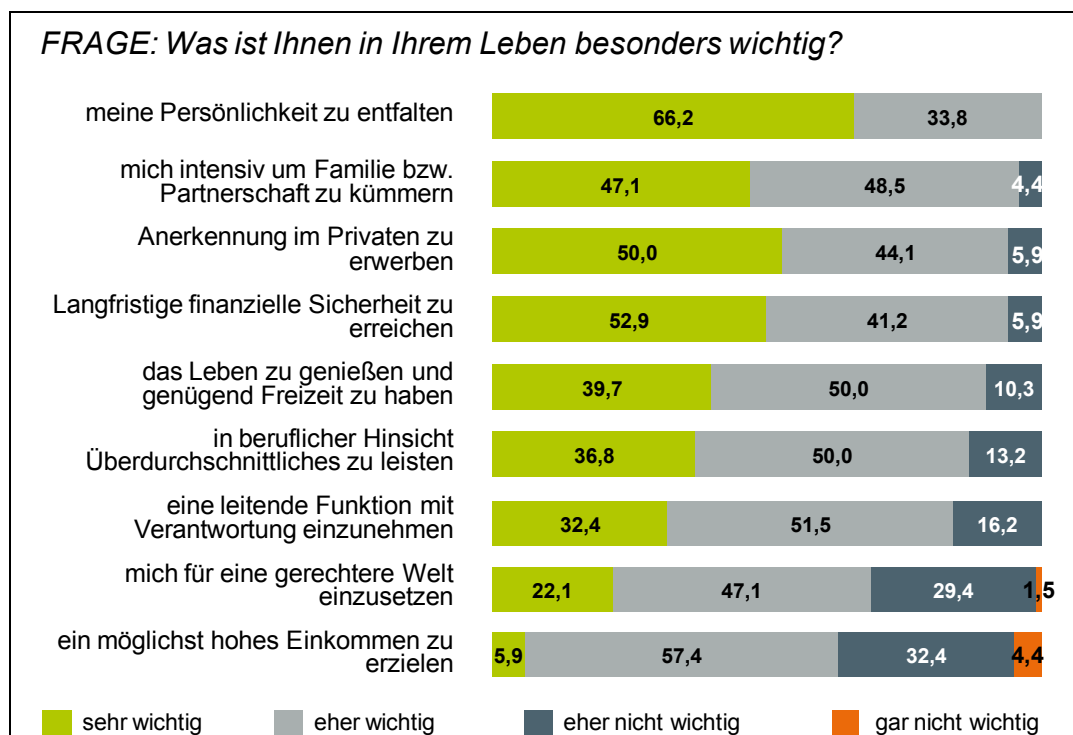
Was schätzen Sie, würde Ihre Partnerin / Ihr Partner die Erreichung seiner beruflichen Ziele zurückstellen, um Ihre Karriere zu unterstützen?



Quelle: eigene Darstellung

Danach gefragt, was ihnen in ihrem Leben besonders wichtig ist, wird deutlich, dass es den Absolventinnen vor allem um die Entwicklung ihrer Persönlichkeit geht. Darauf folgen Anerkennung im Privaten, materielle Sicherheit und Zeit für Familie und Partnerschaft. Ein starkes Drittel nennt eine Leitungsfunktion mit Verantwortung und überdurchschnittlicher beruflicher Leistungen als sehr wichtiges Ziel; ein Fünftel den Einsatz für eine gerechtere Welt. Ein hohes Gehalt wiederum ist allein nicht das Maß aller Dinge: Nur 5% stufen dies als sehr wichtig ein, jedoch immerhin 57% als eher wichtig (siehe die folgende Abbildung).

Abbildung 5: Lebensziele; n=68; Angaben in Prozent



Quelle: eigene Darstellung

Insgesamt, so lassen sich diese Befunde interpretieren, wünschen sich die Absolventinnen eine ausgewogene Mischung aus beruflichem Einsatz und Verantwortungsübernahme mit privater Anerkennung und Zeit für Familie und Partnerschaft. Sie haben ein großes Bedürfnis nach Genuss und Lebensfreude, aber auch die Bereitschaft, sich für politische Ziele einzusetzen. Dass der tiefe Wunsch besteht, die verschiedenen Facetten der eigenen Persönlichkeit einzubringen und zu entwickeln, bestätigen auch die Ergebnisse der Intensivinterviews. Die Femtec-Absolventinnen sind keine "tüftelnden Fachfrauen", sondern junge Ingenieurinnen und Forscherinnen mit einem "Wunsch nach mehr". Beispielhaft mag dafür das Zitat einer Absolventin stehen, die sich bewusst für die Energiebranche entschieden hat:

"Ich wollte nie etwas machen, was irrelevant ist, was keinen Unterschied macht ... Mich reizt die Energiebranche. Das ist vielleicht etwas, was nicht so spannend oder glamourös ist, aber es ist die Basis des Überlebens der Zivilisation".

Für künftige Arbeitgeber bilden die Femtec-Absolventinnen aufgrund ihrer fachlichen Qualitäten, ihrer Leistungsorientierung und ihres breit gefächerten Interessensspektrums eine spannende, aber durchaus auch anspruchsvolle Zielgruppe.

3.4 Erwartungen an den Arbeitgeber

Welche Erwartungen haben die Femtec-Absolventinnen an künftige Arbeitgeber, was macht eine Organisation oder ein Unternehmen für diese hochqualifizierte Gruppe attraktiv? Um diese Frage zu beantworten, wurden die Absolventinnen danach befragt, welche Aspekte ihnen bei der Wahl des Arbeitgebers sehr wichtig bzw. wichtig sind. An erster Stelle steht die Möglichkeit zur flexiblen Aufgabengestaltung, gefolgt von Teamkultur und guten Weiterbildungsmöglichkeiten. Ein hohes Gehalt wird nur von einem sehr geringen Teil als wichtig angesehen und rangiert auf der Skala tatsächlich an letzter Stelle.

Nach drei bis fünf Jahren der Berufstätigkeit verändern sich jedoch die Gewichte: Zwar steht noch immer die flexible Aufgabengestaltung an erster Stelle, doch nun gefolgt von dem Thema Work-Life-Balance und guten Aufstiegsmöglichkeiten. Nach oben in der Skala bewegt sich ferner das Thema Familienfreundlichkeit. Auch die Bedeutung des Gehalts wird nun etwas höher eingeschätzt (siehe die folgende Abbildung).

Abbildung 6: Vergleich der Wichtigkeit der Aspekte zur Arbeitgeberwahl; n=33 bzw. 34

Nach 1 Jahr	Nach 3-5 Jahren
flexible Aufgabengestaltung	flexible Aufgabengestaltung
Teamorientierung und -kultur	gute Aufstiegsmöglichkeiten
gute Weiterbildungsmöglichkeiten	gute Work-Life-Balance
attraktiver Standort	Teamorientierung und -kultur
Schnelle Verantwortungsübernahme	flexible Arbeitszeiten
gute Work-Life-Balance	sicheres Arbeitsverhältnis
sicheres Arbeitsverhältnis	schnelle Verantwortungsübernahme
gute Aufstiegsmöglichkeiten	gute Weiterbildungsmöglichkeiten
flexible Arbeitszeiten	Familienfreundlichkeit
Möglichkeit, im Ausland zu arbeiten	hohes Gehalt
Familienfreundlichkeit	ethisches Verhalten
Bekanntheitsgrad des Unternehmens	attraktiver Standort
ethisches Verhalten	Möglichkeit, im Ausland zu arbeiten
Größe des Unternehmens	Größe des Unternehmens
hohes Gehalt	Bekanntheitsgrad des Unternehmens

Quelle: eigene Darstellung

Die Bedeutung von guten Vereinbarkeitsmöglichkeiten wird vor allem aus den Antworten auf die Frage, ob die Teilnehmerinnen bereit wären, für bessere Vereinbarkeitsmöglichkeiten den Arbeitgeber zu wechseln, deutlich: 37% würden dies in jedem Fall tun, 57% können sich dies in einer späteren Lebensphase vorstellen, nur 7% sind sich darüber nicht im Klaren. Zu berücksichtigen ist hier, dass zurzeit lediglich 6% der befragten Frauen Kinder haben.

Arbeitgeber können also mit Angeboten zur besseren Vereinbarkeit ihre Attraktivität gegenüber einer hochqualifizierten Gruppe von Bewerberinnen deutlich verbessern – und zwar ausdrücklich mehr als über höhere Gehälter.

3.5 Work-Life-Balance und Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Die Themen Work-Life-Balance und Vereinbarkeit verdienen, noch etwas genauer beleuchtet zu werden, denn vor allem letzteres spielt eine erhebliche Rolle dabei, wie die Absolventinnen ihre Karrierechancen einschätzen.

54% der Absolventinnen glauben, dass aufgrund eigener Kinder die Erreichung ihrer beruflichen Ziele sehr viel schwieriger werden wird. 35% gehen davon aus, dass es nur geringfügig schwieriger wird, 7% glauben, dass dies keinen Einfluss auf ihre Karriere haben wird, ein sehr kleiner Teil vermag dies (noch) nicht einzuschätzen.

Wie sind diese Befunde zu verstehen? Einerseits wird deutlich, dass immerhin knapp die Hälfte der Berufseinsteigerinnen verhalten optimistisch in die Zukunft schaut: Mit partnerschaftlich eingestellten Partnern an der Seite und mit Arbeitgebern, die, wie in internationalen Groß-Konzernen mittlerweile üblich, über Diversity-Programme und vielfache andere Angebote, u.a. zur betrieblichen Kinderbetreuung oder Familienservices o.ä. verfügen, können sie zurecht davon ausgehen, dass sie diese Lebenssituation meistern und vergleichsweise wenige Abstriche an ihren beruflichen Ambitionen werden vornehmen müssen.

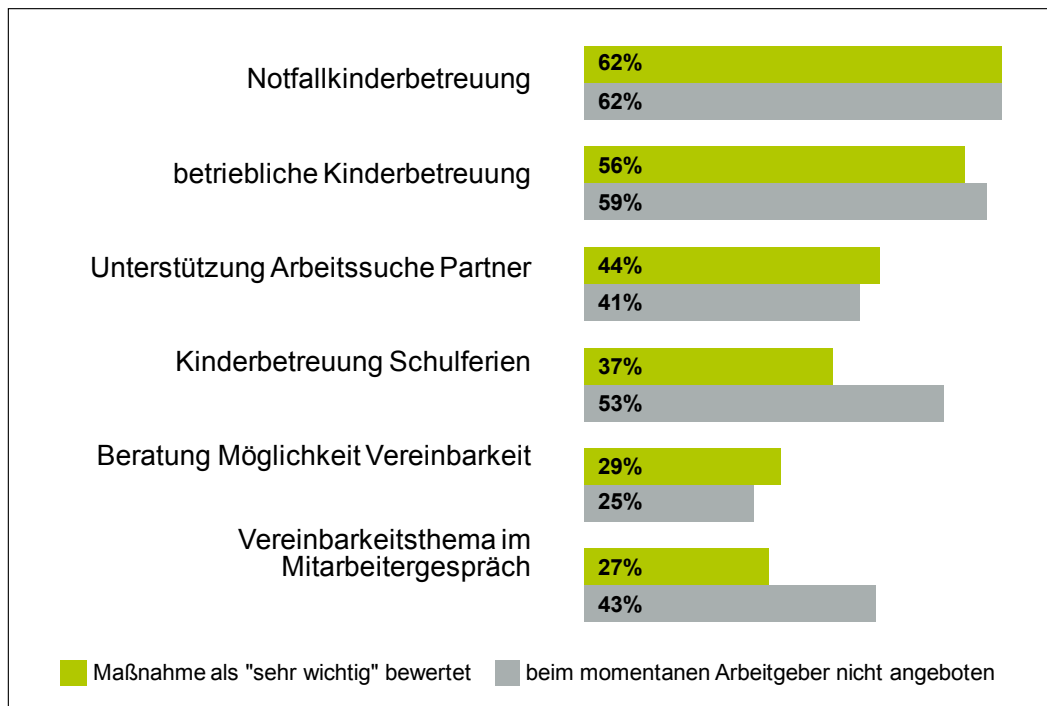
Wie die Studien der EAF zu Müttern in Führungspositionen und zu Doppelkarrierepaaren mit Kindern zeigen, sind neben der frühen eigenen Entscheidung und gefestigten Einstellung, ein unterstützender Partner sowie die entsprechenden betrieblichen Rahmenbedingungen die wichtigsten Erfolgsfaktoren (Walther/Lukoschat 2006; 2008).

Aber über die Hälfte der Absolventinnen rechnet eben auch mit großen Schwierigkeiten, und auch dies gleichfalls zu recht. Denn die Mehrzahl der Unternehmen und Organisationen können oder wollen entsprechende Leistungen nicht anbieten.

So haben wir unsere Absolventinnen befragt, welche Maßnahmen sie zum Thema Vereinbarkeit/Kinderbetreuung für wichtig halten und welche davon in ihrem Arbeitsum-

feld angeboten werden. Hier zeigt sich, dass eine erhebliche Diskrepanz zwischen beiden Bereichen besteht (siehe die folgende Abbildung).

Abbildung 7: Vergleich der Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie: Was wird gewollt und ist nicht vorhanden? n=68



Quelle: eigene Darstellung

Aber auch jenseits des Themas Vereinbarkeit des Berufs mit Kindern hat eine ausgewogene Balance zwischen einem anspruchsvollen Beruf und dem privaten Leben für die bereits etwas länger im Berufsleben stehenden Absolventinnen, wie bereits oben beschrieben, eine sehr hohe Bedeutung. Dies ist angesichts der Arbeitszeiten, die von den Absolventinnen angegeben werden, auch kaum erstaunlich: Über zwei Drittel arbeiten bereits zwischen 40 und 55 Stunden pro Woche, weitere 16% bis zu 70 Stunden.

Als Maßnahme für die Verbesserung der Work-Life-Balance werden neben Möglichkeiten zu flexiblen Arbeitszeiten und Home Office vor allem Karrieremöglichkeiten in Teilzeit und weniger Überstunden genannt.

Sind das nun realistische Ansprüche? Heute sind Karrieren in der Tat mit überlangen Arbeitszeiten verbunden. Aber muss dies für immer so bleiben? Lassen sich nicht auch andere Karrierewege denken?

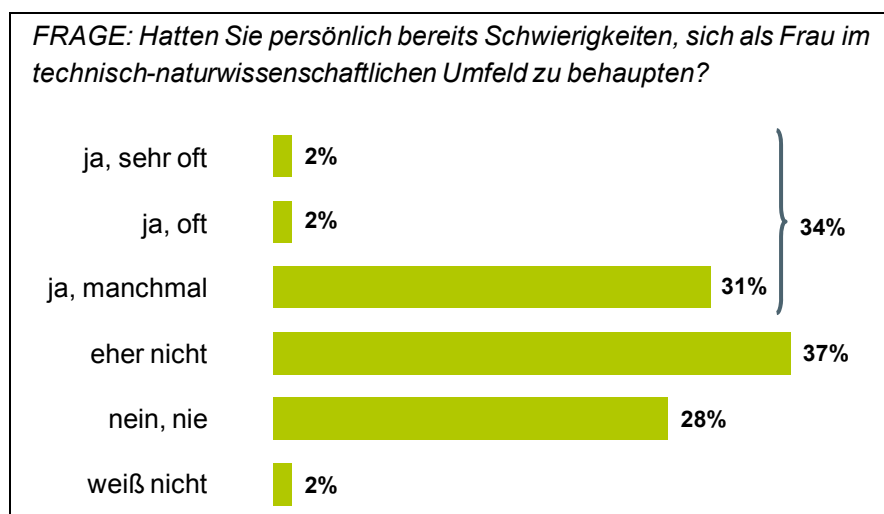
Auf jeden Fall sind die Unternehmen gefordert über neue Möglichkeiten der Karrieregestaltung nachzudenken, wenn sie künftig weibliche High Potentials nicht nur rekrutieren, sondern auch längerfristig an sich binden wollen – und dies eben nicht in erster Linie über materielle Anreize leisten können. Die Absolventinnen sind zwar durchaus auch an materieller Sicherheit und Einkommen interessiert, und zwar umso mehr, je länger sie im Arbeitsleben sind. Da sie aber zum einen in gutdotierten Berufen und Branchen arbeiten, zum anderen in der Regel Partner an der Seite haben, die gleichfalls überdurchschnittlich verdienen, ist die Höhe des Gehalts zwar ein wichtiges, aber bei weitem nicht das entscheidende Kriterium.

3.6 Als Frau in Männerdomänen

Welche Erfahrungen machen die Absolventinnen als Frauen in Bereichen, die überwiegend von Männern besetzt und von männlichen Arbeitskulturen geprägt sind: Auch hier bietet sich ein vergleichbares Bild wie beim Thema Vereinbarkeit. Die eine Hälfte der Absolventinnen geht davon aus, dass Frauen in technisch-beruflichen Berufsfeldern benachteiligt werden, die anderen sehen dies eher nicht so. Lediglich 3% glauben, dass dies nie der Fall ist.

Das eine ist, wie eine Situation insgesamt eingeschätzt wird, das andere sind persönliche Erfahrungen. Hier sieht das Bild etwas besser aus (vgl. die folgende Abbildung): Immerhin 28% geben an, dass sie noch nie Schwierigkeiten hatten, sich als Frau in einem technisch-naturwissenschaftlichen Umfeld zu behaupten 37% sagen eher nicht, weitere 31% haben dies manchmal bereits erlebt. Massive Schwierigkeiten hatten lediglich 4%.

Abbildung 8: Persönliche Schwierigkeiten als Frau im technisch-naturwissenschaftlichen Umfeld; n=68



Quelle: eigene Darstellung

Nun ist davon auszugehen, dass es sich bei den Femtec-Absolventinnen um sehr selbstbewusste junge Frauen handelt, die oft schon im Studium gelernt haben, sich in entsprechender Umgebung zu behaupten. Manche meinen sogar, dass es in bestimmten Situationen von Vorteil sein kann, weil man als Frau (positiv) auffällt und im Gedächtnis bleibt. Darauf deuten zumindest einige Äußerungen aus den Intensivinterviews hin. Für die zuversichtliche Haltung der einen Hälfte der Absolventinnen stehen beispielhaft folgende Zitate:

"Ich glaube, wenn man beweist, dass man gut arbeitet, sehen das die Männer auch so, und man wird nicht mehr unterschiedlich wahrgenommen".

"Es ist kein Thema, für die Arbeit, die man macht. Die gläserne Decke wird vielleicht noch kommen. Aber da bin ich noch lange nicht und ich habe Spielräume".

Aufschlussreich wird sein, ob sich in künftigen Befragungen, in denen die Absolventinnen über einen längeren Zeitraum im Berufsleben stehen, diese zuversichtliche Haltung bestätigen oder verändern wird.

Dennoch wissen die Absolventinnen auch über Erlebnisse mit einer ausgeprägten "Macho-Kultur" am Arbeitsplatz zu berichten. Wie oben bereits aufgeführt, haben etwa gleichfalls 50% in der einen oder anderen Form Erfahrungen damit gesammelt, vor allem wohl in der Zeit als Praktikantin.

Aus den Intensivinterviews wird zum Beispiel berichtet, dass Fotos von den Praktikantinnen "rumgeschickt werden" oder dass der Projektleiter erzählt, dass er Single sei und gern mit jungen Frauen unterwegs.

Eine Interviewpartnerin berichtet von Umgangsformen und einer Arbeitskultur, die sie deutlich abgestoßen hat:

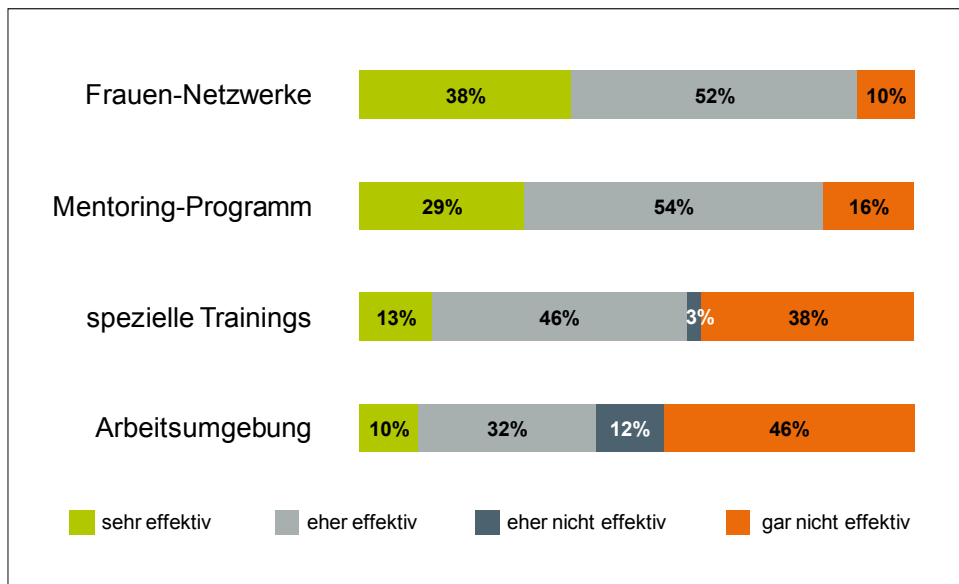
"Das war ein System, in das man geraten ist, fast wie beim Militär. Das waren alles Männer Anfang dreißig. Das ging nur darum, sich zu positionieren. Die waren auch untereinander einfach ordinär. Ich kann das gar nicht beschreiben, das ist Affengehabe. Und wenn man sagt: Das gehört sich nicht! ist man die spießige Praktikantin".

Vor dem Hintergrund solcher Erfahrungen wird nochmals deutlicher, warum für einen Großteil der Berufseinsteigerinnen "ein gutes Teamklima" sehr hohe Bedeutung bei der Wahl des künftigen Arbeitgebers hat. Vielleicht lohnt es sich aber auch für die Unternehmen und ihre Personal- und Diversity-Abteilungen, sich insbesondere ihre Praktikumsplätze und -bedingungen etwas genauer anzusehen: Denn das Praktikum ist oftmals der erste Kontakt, den die jungen Frauen mit der Arbeitswelt haben. Und sowohl im positiven als auch im negativen Sinne sind diese Ersterfahrungen prägend.

Schließlich galt eine Fragestellung an die Absolventinnen auch den Empfehlungen und Maßnahmen, die aus ihrer Sicht in Unternehmen und Organisationen geeignet sind, um Frauen zu fördern und voran zu bringen (siehe die folgende Abbildung).

Ein spannendes Ergebnis ist, dass 90% der Absolventinnen angeben, Frauen-Netzwerke für sehr effektiv oder effektiv zu halten, gefolgt von Mentoring-Programmen und spezifischen Trainingsangeboten. Vorbehalte gegenüber frauenspezifischen Maßnahmen sind also – wenig verwunderlich – unter den Femtec-Absolventinnen keineswegs (mehr) vorhanden, im Gegenteil.

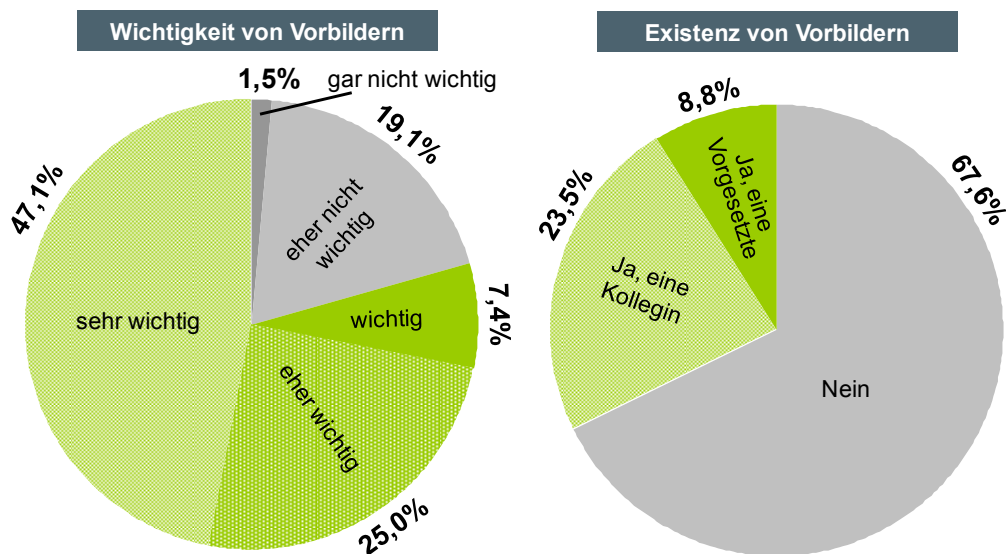
Abbildung 9: Bewertung der Effektivität von Maßnahmen zur Frauenförderung in Unternehmen; n=68



Quelle: eigene Darstellung

Auch die Bedeutung weiblicher Vorbilder wird hervorgehoben. Bemerkenswerterweise hat aber nur etwa ein Drittel der befragten jungen Frauen eine Frau als Vorbild in ihrem beruflichen Umfeld (siehe die folgende Abbildung).

Abbildung 10: Wichtigkeit und Existenz von weiblichen Vorbildern; n=68



Quelle: eigene Darstellung

4 Fazit

Aus Sicht künftiger Arbeitgeber sind die Absolventinnen der Femtec. – und diese Gruppe steht exemplarisch für einen neuen Typus der Ingenieur-Studentin – eine höchst spannende, aber eben auch anspruchsvolle Zielgruppe. Sie bringen wichtige fachliche Qualifikationen mit, sie sind interessiert an Forschung und Entwicklung, sie suchen Aufgaben mit Eigenverantwortung und Herausforderungen. Doch sie sind eben keine "Fachidiotinnen", sondern vielfältig interessiert und engagiert und sowohl die persönliche Work-Life-Balance als auch das Thema der Vereinbarkeit der beruflichen Ambitionen mit Partnerschaft und Kindern stehen bei ihnen hoch im Kurs.

Wollen die jungen Frauen das Unmögliche? Sind sie zu anspruchsvoll? Oder sind sie ein Indikator dafür, dass Unternehmen ihre Anreize und Belohnungen tatsächlich anders gestalten und gewichten müssen?

Es macht weder für die Unternehmen noch für die Volkswirtschaft als ganzes Sinn, wenn umfangreiche Ressourcen in die Ausbildung und das Recruiting des weiblichen MINT-Nachwuchses fließt, aber die Seite des Arbeitsmarkts und der Arbeitsbedingungen nicht mit ins Kalkül gezogen wird.

Unternehmen haben zwar zwischenzeitlich erkannt – und dafür stehen die mit der Femtec. kooperierenden großen Technologiekonzerne exemplarisch –, dass sie ihr Hochschulmarketing dezidiert auch auf die weiblichen Studierenden ausrichten müssen. Aber gleichzeitig stehen sie auch vor der Aufgabe, ihre Organisationskultur und

ihre Karrierewege an die neue Situation anzupassen, wenn sie die jungen Frauen nicht nur rekrutieren, sondern auch entwickeln und an sich binden wollen.

Zum Beispiel das Thema Arbeitszeiten: Heute stellen überlange Arbeitszeiten in der Tat einen wichtigen Faktor für den Karriereerfolg dar. Aber muss das für immer so bleiben? Lassen sich nicht auch zeitlich befristete Reduktionen oder Modelle des Jobsharings organisieren? Oder warum nicht zeitweilige Seitwärtsbewegungen in die betrieblichen Aufstiegswege einbauen, zum Beispiel in eine Experten-Position, die mit weniger Personalverantwortung verbunden ist, wenn familiäre Pflichten besonders intensiv sind? Und wo ist bewiesen, dass die Arbeitszeit mit der Effektivität oder gar Kreativität eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin gleichzusetzen ist?

Für alle oben skizzierten Modelle gibt es in den Unternehmen mittlerweile Beispiele und Erfolgsgeschichten, doch sind diese noch zu vereinzelt, bleiben auf den individuellen Fall bezogen und greifen nicht auf die Personalpolitik und Unternehmenskultur in ihrer Gesamtheit über. Dabei darf das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie keinesfalls mehr als Frauenthema behandelt werden, sondern als eines, das beide Geschlechter, Frauen und Männer, betreffen kann, und zwar in unterschiedlichen Phasen ihres Lebens mit unterschiedlicher Intensität. Auch hierauf muss eine zukunftsfähige Personalpolitik einstellen. Schließlich wird der Druck und der Veränderungsbedarf bei Unternehmen und Organisationen zunehmen, weil die Anzahl sogenannter Doppelkarrierepaare angesichts der hohen Bildungsabschlüsse der Frauen und angesichts veränderter Rollenbilder auch bei den Männern mit Sicherheit zunehmen wird (siehe auch den Beitrag von Hochfeld "Dual Career Services an deutschsprachigen Hochschulen" in diesem Band). Was die Absolventinnen der Femtec. über ihre Partnerschaften und ihre künftigen Lebenskonzepte berichten, passt genau in dieses Bild.

Doch es geht nicht nur um das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, sondern welche Entwicklungsmöglichkeiten die Unternehmen ihren weiblichen Nachwuchskräften bieten, wie ernst sie in ihren fachlichen bzw. inhaltlichen Ansprüchen genommen werden, welche Chancen sie haben, ihre Potenziale tatsächlich einzubringen. Flexibilität und Freiräume in ihrer Arbeit und ihren Aufgaben zählen für die Femtec-Absolventinnen konstant zu den wichtigsten Werten für ihr Arbeitsumfeld.

Über die positiven Effekte der bewussten Einbeziehung von Diversity-Aspekten in Forschung und Entwicklung ist in jüngster Zeit vielfach geforscht und diskutiert worden, aber Frauen können ihre möglicherweise neuen und anderen Sichtweisen – gerade im Bereich der Technikentwicklung – nur dann einbringen, wenn sie dazu auch ermutigt werden und wenn das Umfeld stimmt. Sie brauchen also Anerkennung und Wertschät-

zung (, die sich selbstverständlich auch in den gleichen Gehaltschancen ausdrücken muss), und sie benötigen sehr viel mehr weibliche Vorbilder.

Vor Unternehmen und Organisationen liegen hier große Aufgaben. Aber eben auch große Chancen.

5 Literatur

Haffner, Y./Könekamp, B./Krais, B. (2006): *Arbeitswelt in Bewegung. Chancengleichheit in technischen und naturwissenschaftlichen Berufen als Impuls für Unternehmen*. Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Multrus, F. (2006): Fachtraditionen bei Studierenden. Studienwahl und elterliche Fachrichtung (= Hefte zur Bildungs- und Hochschulforschung Nr. 47). Universität Konstanz: Arbeitsgruppe Hochschulforschung.

Multrus, F. (2007): Fachtradition und Bildungsherkunft. Einfluss der elterlichen Ausbildung auf Studierende und Studium (= Hefte zur Bildungs- und Hochschulforschung Nr. 48). Universität Konstanz: Arbeitsgruppe Hochschulforschung.

OECD (2007): *Education at a Glance*. Paris: Organization for Economic Cooperation and Development (OECD).

Solga, H./Pfahl, L. (2009): Doing Gender im technisch-naturwissenschaftlichen Bereich. In: Milberg, J. (Hrsg.): *Förderung des Nachwuchses in Technik und Naturwissenschaft, Beiträge zu den zentralen Handlungsfeldern*. Berlin/Heidelberg: Springer, 155-218.

Statistisches Bundesamt (2008): *Bildung und Kultur. Prüfungen an Hochschulen 2007*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

Walther, K./Lukoschat, H. (2006): *Karrierek(n)ick Kinder: Mütter in Führungspositionen – ein Gewinn für Unternehmen*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Walther, K./Lukoschat, H. (2008): *Kinder und Karrieren: Die neuen Paare*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Dual Career Services an deutschsprachigen Universitäten – Doppelkarrierepaare als Chance und Herausforderung für Universitäten

Katharina Hochfeld

1 Einführung

In Deutschland existiert – wie in anderen westlichen Industrienationen – ein andauernder Aufwärtstrend weiblicher Beschäftigungsraten insbesondere im Bereich der Hochqualifizierten¹.

Angesichts der demographischen Entwicklung in Deutschland ist dieser Aufwärtstrend nicht nur eine zu begrüßende, sondern eine notwendige Entwicklung, um den drohenden Fachkräftemangel zu verhindern bzw. abzumindern. Denn trotz der momentanen Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzkrise wird der demographische Trend den Rekrutierungspool für Fach- und Führungskräfte mittel- und langfristig reduzieren. Die – dauerhafte – Partizipation von Frauen am Arbeitsmarkt ist daher zukünftig für den beständigen Erfolg des Wirtschaftsstandort Deutschland essentiell.

Die Mehrzahl der hoch gebildeten Frauen in Deutschland lebt dabei mit gleichermaßen hoch gebildeten Partnern zusammen. 2004 hatten ca. 50% der weiblichen Universitätsabsolventinnen einen ebenfalls universitär ausgebildeten Partner. Das bedeutet, dass in ca. 10% aller deutschen Partnerschaften beide Partner einen akademischen Abschluss besaßen.²

Auch Bühner, Hufnagl und Schraudner stellen in ihrer Studie zu Frauen im Innovationssystem fest, dass der größte Teil der von ihnen befragten Innovationsträgerinnen in sogenannten Dual Career Partnerschaften leben und ihre Partner mehrheitlich in der Wissenschaft tätig sind.³

¹ Als hoch qualifizierte werden hier und im Folgenden Personen mit einem Hochschulabschluss verstanden.

² Vgl. Rusconi/Solga (2007: 313); Solga und Wimbauer gehen für 2005 davon aus, dass knapp 30% aller Partnerschaften von akademisch gebildeten Männern und 46% aller Partnerschaften von akademisch gebildeten Frauen "reine" Akademikerpartnerschaften sind (Solga/Wimbauer 2005).

³ Bühner et al. (2009). Die von ihnen untersuchten Innovationsträgerinnen wurden aufgrund ihrer hohen Anzahl an Patenten und Publikationen in den einschlägigen Patent- und Publikationsdatenbanken identifiziert. Es handelt sich demnach um in Forschung und Entwicklung tätige Frauen, die sich durch eine besonders hohe "Produktivität" auszeichnen.

Für Universitätsangehörige ist es dabei besonders schwierig, ein Zusammenleben (mit dem Partner) zu organisieren: Sie leben insgesamt weniger oft in Partnerschaften und wohnen seltener mit ihrem Partner/ihrer Partnerin zusammen als Ihre Kolleginnen aus Unternehmen oder wissenschaftlichen Einrichtungen. Die Realisierung von Partnerschaften im Kontext universitärer Arbeitsverhältnisse ist demnach besonders problematisch, so dass die Gefahr besteht, dass Universitätskarrieren durch die Entscheidung für Partnerschaft oder Familie beendet werden und Talente verloren gehen (vgl. Bühner et al. 2009: 26f.).

Die Realisierung von Lebensentwürfen als Doppelkarrierepaare ist daher nicht nur für die Frauen, sondern auch für den Arbeitsmarkt von großer Bedeutung. Als Doppelkarrierepaare gelten dabei "Paare, in denen beide Partner eine hohe Bildung und Berufsorientierung besitzen sowie eine eigenständige Berufslaufbahn verfolgen" (vgl. Solga/Wimbauer 2005: 9). Die erfolgreiche Verwirklichung dieses "dual career couples"-Konzepts bedeutet, dass beide Partner dem Arbeitsmarkt als Ressource dauerhaft zur Verfügung stehen.

Universitäten wie auch Unternehmen und Forschungseinrichtungen werden sich dem Thema Doppelkarrierepaare zukünftig verstärkt annehmen müssen, um im Wettbewerb um die besten Köpfe bestehen zu können. Deutsche Universitäten konkurrieren dabei nicht nur mit der Privatwirtschaft, sondern in größerem Maße mit ausländischen Universitäten. Die Abwanderung deutscher Spitzenwissenschaftler und -wissenschaftlerinnen ins Ausland – oft diskutiert unter dem Schlagwort "Brain Drain" – z.B. in die USA ist schon seit Jahren eine öffentlich diskutierte Herausforderung für die deutsche Hochschul- und Forschungslandschaft (vgl. u.a. Backhaus et al. 2002; Janson et al. 2006; Zucker/Darby 2007).

Amerikanische Hochschulen widmen sich dem Thema "dual career couples" in der Wissenschaft bereits seit vielen Jahren und können damit als Vorbild für deutsche Institutionen dienen. Etwa 20-24% der amerikanischen Universitäten berücksichtigen Paarbiographien bei der Rekrutierung von Wissenschaftlern (vgl. Schiebinger et al. 2008: 48). Sie unterstützen in Dual Career Centern den Partner/die Partnerin des geworbenen Wissenschaftlers oder der Wissenschaftlerin bei der Stellensuche und Karriereplanung innerhalb der eigenen Universität oder der Region.

Auch die deutschen Universitäten beginnen seit einigen Jahren zu erkennen, dass sie zukünftig beide Partner von Doppelkarrierepaaren berücksichtigen müssen, um im weltweiten Wettbewerb um Spitzenwissenschaftler und -wissenschaftlerinnen nicht weiter zurückzufallen.

Bereits 2004 hat die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) gemeinsam mit dem Stifterverband eine Publikation mit dem Titel "Dual Career Couples. Karriere im Duett. Mehr Chancen für Forscherpaare" herausgegeben, in der sie eine größere Offenheit gegenüber diesen Wissenschaftsparen, eine aktive Rekrutierungspolitik seitens der Universitäten, eine Führungspersonlichkeit auf zentraler Ebene und Gelder zur Finanzierung von Paar-Berufungen anregten (Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG)/ Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft 2004).

Im Mai 2009 hat der Deutsche Hochschulverband (DHV) das Thema "Dual Career" mit der Veröffentlichung eines Best Practice-Papiers aufgegriffen. Der Verband betont darin, dass sich diejenigen Universitäten im internationalen Wettbewerb um die Spitzenwissenschaftler und -wissenschaftlerinnen einen Vorteil erschaffen, die Lebens- und Ehepartnern berufliche Einstiegsmöglichkeiten eröffnen. Im dem Papier ruft der DHV Universitäten dazu auf, "Dual Career" mittelfristig als strategische Daueraufgabe zumindest für ihre Spitzenkräfte zu verstehen (vgl. Deutscher Hochschulverband 2009).

Aktuell wird das Themas Dual Career Services sowohl in der Presse (vgl. u.a. Globert 2009; Hoffinger 2009; Schenz 2009: 31) als auch in der wissenschaftlichen Öffentlichkeit⁴ stark diskutiert.

2 Stand der Forschung

Das Phänomen der "Dual Career Couples" bzw. Doppelkarrierepaare ist in den angelsächsischen Ländern bereits seit Ende der 1960er Jahre Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen (vgl. als Erste Rapoport/Rapoport 1969; 1971).

In Deutschland beschäftigt sich die Wissenschaft vermehrt seit Mitte der 1990er Jahre mit diesem Thema. Dabei wird es vornehmlich in Studien der Berufs- und Karriereforschung, der Geschlechter- und der Familienforschung sowie der (Familien-)Soziologie behandelt (vgl. beispielsweise Dettmer/Hoff 2005; Levy/Ernst 2002; Saraceno 2007).

Primär werden Aspekte der Partnerschaftskonstellationen, der familiären Situation wie auch Aspekte der Familienplanung und der Vereinbarkeitsproblematik zwischen Beruf und Familie untersucht (vgl. u.a. Könekamp/Haffner 2005; Rusconi/Solga 2008). Doppelkarrierepaare werden dabei oft als wichtige Erfolgsbedingung für die Realisierung

⁴ Hier können als Beispiele die 2009 stattgefundenen Konferenzen "Dual Career konkret. Ein Symposium zur Förderungspraxis von Doppelkarrierepaaren" an der Technischen Universität Braunschweig (14. Mai 2009) sowie die Fachkonferenz "Dual Career im Recruiting. Wettbewerbsvorteile durch Angebote für Doppelkarrierepaaren" an der TU München genannt werden.

von weiblichen Berufskarrieren gesehen. Ziel vieler Studien ist die Analyse von Faktoren, die dazu führen, dass die Realisierung von Lebensentwürfen als Doppelkarrierepaaren oft zu Lasten der Verwirklichung der weiblichen Karriere scheitert.

Walther und Lukoschat haben in einer 2008 veröffentlichten Studie Erfolgsfaktoren für das Gelingen von Beziehungen herausgearbeitet, in denen zwei Karrieren und der Wunsch nach Kindern realisiert wurden (vgl. Walther/Lukoschat 2008). Für die Studie wurden insgesamt 1.200 Frauen und Männer befragt, die in Partnerschaften mit Kindern leben, in denen beide Partner eine Fach- oder Führungsposition ausüben oder anstreben. Dabei wurde auch der positive Effekt herausgearbeitet, den die Paare für ihr Umfeld besitzen. Das Lebensmodell der Paare besitzt einen Ausstrahlungseffekt und hat ein hohes Veränderungspotenzial. Gerade als Fach- und Führungskräfte fungieren die Paare als Multiplikatoren für Familienfreundlichkeit und Chancengleichheit in ihrem Unternehmen.

Aus den Antworten der Befragten wurden Handlungsempfehlungen an Politik und Unternehmen formuliert, da neben den Arrangements und Konstellationen in der Partnerschaft vor allem auch die gesellschaftlich-institutionellen Rahmenbedingungen sowie die Arbeits- und Karrieremöglichkeiten in den Unternehmen die erfolgreiche Realisierung von Doppelkarrieren als Paare bestimmen.

Solga und Rusconi untersuchten in einer Studie von 2007 die unterschiedlichen Paar-konstellationen, welche die Realisierungschancen von Doppelkarrieren fördern oder behindern. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass Kinder das Risiko erhöhen, nur eine Karriere in der Partnerschaft zu realisieren, widerlegen aber, dass Frauen in Doppelkarrierepaaren generell benachteiligt sind (vgl. Rusconi/Solga 2007).

In einem Beitrag zum Verhältnis deutscher Hochschulen zu Doppelkarrieren in Akademikerpartnerschaften haben Solga und Rusconi an anderer Stelle Daten einer Befragung der Arbeitsgruppe "Wissenschaftspolitik" der Jungen Akademie aus dem Jahr 2001 analysiert, welche die Einstellungspraktiken an deutschen Universitäten und deren Sensibilität gegenüber Doppelkarrierepaaren untersucht (Rusconi/Solga 2002).

Die Umfrage unter Angehörigen der Hochschulleitungen sowie Gleichstellungs- und Frauenbeauftragten zeigte dabei, dass 58% der Universitätsleitungen und 55% der Gleichstellungs- und Frauenbeauftragten angaben, dass die Karriereaussichten des Partners/der Partnerin in den Einstellungsgesprächen für Professoren- und Professorinnenposten thematisiert werden. Von den Hochschulleitungen, die angaben, dass bei Berufungsverhandlungen die Berufsperspektive des Partners thematisiert wurde, boten 58% Unterstützung an, während 25% meinten, diese nicht anbieten zu können; 9%

verweisen auf das Arbeitsamt bzw. auf die dort zuständigen Referenten und Referentinnen.

Nur ein kleiner Teil der Hochschulleitungen (10% der insgesamt befragten) teilten mit, Unterstützungsangebote anzubieten, die im engeren Sinne als Unterstützung von Doppelkarrieren charakterisiert werden können (Solga/Rusconi 2004: 73). Diese Zurückhaltung führen die Autorinnen zum Teil auf das Personalrecht deutscher Hochschuleinrichtungen und die dort verankerten Anti-Nepotismus-Regelungen zurück. Als offene Frage bleibt für sie allerdings, welche Spielräume Hochschulen haben und wie auf den unterschiedlichen Berufungsebenen (Berufungskommission der Fachbereiche, Senat und Hochschulleitung) diese Spielräume bewertet werden, sowie wann und für wen sie genutzt werden (Solga/Rusconi 2004: 73).

Unterstützung für Doppelkarrierepaare bedeutete in den allermeisten Fällen hauptsächlich die Kontaktaufnahme mit potenziellen Arbeitgebern in der Region, in den seltensten Fällen wurde versucht, eine Stelle innerhalb der Hochschule zu finden. Die Autorinnen kommen letztendlich zu dem Schluss, dass auch praktische und nicht bloß rhetorische Unterstützung noch kaum aufzufinden ist.

Zu Dual Career Servicestellen an Universitäten selbst gibt es noch wenig empirisches Material und wissenschaftliche Aufarbeitung.⁵ 2005 hat die *duz*-Redaktion 83 staatliche Universitäten zu ihrer Dual Career Politik befragt. 33 Universitäten (somit 40%) hatten sich zurückgemeldet. Für sieben war Dual Career gar kein Thema, die anderen gaben an, sich zu bemühen, Stellen für die Partner und Partnerinnen innerhalb oder außerhalb der Hochschule zu finden. Die meisten wurden allerdings erst aktiv, wenn die Bewerber und Bewerberinnen selbst konkret nach dieser Möglichkeit fragten. Ein Ergebnis der Befragung war, dass zu diesem Zeitpunkt viele Universitäten Dual Career Services geplant, aber kaum eine Universität ihre Dual Career Aktivitäten institutionalisiert hatte. Es wurden auch die Grenzen und Probleme deutlich: Die Universitäten haben keinen Kontakt zu Einrichtungen und Unternehmen in ihrer Region und es fehlt ihnen oft das Wissen über die Fördermöglichkeiten, mit denen Stellen für Wissenschaftler finanziert werden können (vgl. Spatscheck 2005).

Der deutsche Hochschulverband hat 2008 im Rahmen einer Befragung unter 130 Universitäten zu lokalen Berufsbedingungen auch eine Frage zu Dual Career Couples gestellt ("Gewährt Ihre Hochschule konkrete Hilfestellungen für Dual Career

⁵ Besser sieht die Forschung zu Dual Career Couples in Unternehmen aus (vgl. Kölbl 2008). Zu Dual Career Couples in Unternehmen hat besonders Michel Domsch bereits seit Ende der 1980er Jahre publiziert. Eine neuere Veröffentlichung ist Domsch/Ladwig (2007).

Couples?"). Etwa 40% der Universitätsleitungen beantworteten diese Frage positiv. Die Unterstützungsleistungen erschienen dabei aber eher unsystematisch und abhängig vom persönlichen Engagement der Hochschulleitung bzw. der Gleichstellungsbeauftragten (vgl. Detmer/Meurs 2008; Funk/Gramespacher 2008).

Für die USA haben Schiebinger et al. (2008) eine umfassende Studie zu Dual Career Couples an US-amerikanischen Universitäten vorgelegt. Als Datenbasis dienten die Antworten von 9.000 Universitätsmitarbeitern und -mitarbeiterinnen aus dem wissenschaftlichen und administrativen Bereich.

Die Ergebnisse der Studie unterstreichen die zunehmende Wichtigkeit von Doppelkarrierepaaren für die Universitäten. Insgesamt haben 72% des wissenschaftlichen Personals einen Partner/eine Partnerin, dessen/deren Karriere ebenfalls mitberücksichtigt werden sollte. 10% wurden als Teil eines "Dual Career Couples" rekrutiert/angestellt. Frauen geben dabei öfter als Männer an, dass ihnen die Karriereaussichten ihres Partners sehr wichtig für ihre eigene Karriereplanung sind. Sie lehnen Angebote auch aktiv ab, wenn es keine Aussicht auf die Anstellung ihres Partners gibt.

Aus diesen Ergebnissen und dem Resultat, dass 88% des wissenschaftlichen Personals, die eine erfolgreiche Doppelanstellung ausgehandelt haben, angeben, dass sie dieses Angebot abgelehnt hätten, wenn keine Anstellung für den Partner/die Partnerin gefunden worden wäre, leiten Schiebinger et al. (2008) ab, dass Universitäten riskieren, ausgezeichnete Wissenschaftler zu verlieren, wenn sie sich dem Thema Dual Career nicht aktiv widmen.

Die Autorinnen schlussfolgern, dass für Universitäten die Anwerbung von Doppelkarrierepaaren zum einen wichtig für den Erhalt ihrer Wettbewerbsfähigkeit im Kampf um die besten Köpfe ist und zum anderen einen bedeutsamen Aspekt in der Frauenförderung und -gleichstellung darstellt.

An dieser Stelle muss darauf hingewiesen werden, dass an deutschen Universitäten die Strategie des "dual hiring" kaum existiert, während an US-amerikanischen Universitäten im Rahmen des dual-hiring (auch spouse-hiring oder couple-hiring) aktiv und explizit akademische Paare als Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für die Universität gesucht werden. Dies ist speziell in den technisch-ingenieurwissenschaftlichen Fächern erfolgversprechend, da Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen dort "disciplinary endogamy" (Schiebinger et al. 2008: 5) praktizieren, also beide Partner eines Wissenschaftspaares in der selben Disziplin tätig sind.

Aus Sicht US-amerikanischer Universitäten stellt eine Dual-Hiring-Strategie einen klaren Wettbewerbsvorteil im Kampf um die besten Köpfe dar. Deutlich wird dies durch

die Ergebnisse zweier unabhängiger Studien an US-amerikanischen Universitäten. Die fehlenden beruflichen Möglichkeiten für den Partner/die Partnerin wurden als wichtigster bzw. zweitwichtigster Grund für gescheiterte Berufungsverhandlungen – noch vor Gehalt, Ausstattung etc. – angegeben (zwei vertrauliche Studien zitiert in Schiebinger et al. 2008: 2).

Einen weiteren wichtigen Grund sehen die Universitäten in der Förderung der Diversität ihrer Mitarbeiter. Um die Rekrutierung von Frauen und Minderheitengruppen zu fördern, müssen neue Rekrutierungswege beschritten werden: "Institutions should not expect new participants to assimilate into current practices built around old academic models and demographics" (Schiebinger et al. 2008: 3).

Bei den unten ausgewerteten Interviews mit Leitern und Leiterinnen deutscher und Schweizer Dual Career Services wurde dagegen deutlich gemacht, dass gerne qualifizierte Partner und Partnerinnen von Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen an die Universität geholt werden, aber die Beschäftigung am selben Institut und vor allem in einem Subordinationsverhältnis kritisch gesehen bis ganz ausgeschlossen wird.

Die vorliegende Studie leistet im Folgenden zum einen eine aktuelle Bestandsaufnahme von Dual Career Services – im Sinne von institutionalisierten Stellen an der Hochschule, die sich mit Dual Career-Aufgaben beschäftigen –, und darüber hinaus werden erste Erfolgsfaktoren für die Implementierung von Dual Career Services identifiziert.

3 Methodologie

Für die Studie wurden Universitäten in Deutschland, Österreich und der Schweiz untersucht. Den Untersuchungsgegenstand bildeten damit 109 deutsche Universitäten und Hochschulen mit Promotionsrecht⁶, zwölf Schweizer Universitäten und eidgenössische Hochschulen und 22 österreichische Universitäten. Diese 143 Universitäten wurden in einem ersten Schritt telefonisch kontaktiert. War über die Homepage der jeweiligen Universität bereits eindeutig ersichtlich, dass eine Dual Career Servicestelle existiert, wurde sie als Universität mit Dual Career Servicestelle vermerkt. War auf der Homepage nur ersichtlich, dass es Dual Career Aktivitäten gibt, aber nicht, ob es einen dementsprechenden, institutionalisierten Service gibt, wurde die/der angegebene Ansprechpartner/Ansprechpartnerin telefonisch kontaktiert. In den Fällen, in denen kein Ansprechpartner/keine Ansprechpartnerin auf der Homepage ersichtlich war, wurden die/der Gleichstellungsbeauftragte oder ein Vertreter/eine Vertreterin der Personalentwicklung telefonisch kontaktiert und nach einem Dual Career Service oder dement-

⁶ Nach Definition der Hochschulrektorenkonferenz.

sprechenden Aktivitäten befragt. Diese Recherche wurde im Zeitraum zwischen Juli und September 2008 durchgeführt.

Dies ist gleichzeitig auch der Stand der Erhebung. Da momentan eine rasante Entwicklung bei der Institutionalisierung von Dual Career Service Stellen im deutschsprachigen Raum zu beobachten ist, kann nicht ausgeschlossen werden, dass sich im Zeitraum zwischen der Erhebung und der Publikation dieses Artikels die Daten verändert haben.

Die Grundlage des zweiten Teils der Studie bilden qualitative Interviews mit den Leiter oder Leiterinnen der Dual Career Servicestellen bzw. dem Verantwortlichen/der Verantwortlichen für Dual Career-Aktivitäten an den jeweiligen Universitäten. Zwischen August und Dezember 2009 führte die Autorin elf halb-strukturierte Leitfadeninterviews an folgenden Universitäten in Deutschland und der Schweiz durch: RWTH Aachen, Technische Universität Carolo-Wilhelmina zu Braunschweig, Universität Bremen, Technische Universität Darmstadt, Universität Hamburg, Universität Heidelberg, Friedrich-Schiller-Universität Jena, Ludwig-Maximilians-Universität München, Technische Universität München, Universität Tübingen und ETH Zürich.⁷

Bei der Auswahl der Universitäten wurden die geographische Verteilung, die Größe und die fachliche Ausrichtung der Universitäten berücksichtigt. Außerdem wurden Universitäten ausgewählt, die bereits ausgearbeitete Dual Career Service-Konzepte besitzen (und damit in den Medien oder auf Konferenzen präsent sind), sowie Universitäten, die erst am Beginn Ihrer Aktivitäten stehen.

Fragebogenentwicklung

Der Fragebogen für die Leitfadeninterviews wurde nach eingehender Literatur- und Medienrecherche zum Thema Dual Career und Doppelkarrierepaare erstellt. Hinweise zu interessanten Fragestellungen konnten zusätzlich aus Gesprächen mit den Universitäten im Rahmen der Bestandsaufnahme gewonnen werden. Der Fragebogen deckt die Themengebiete "Organisation, Strategie und Verankerung", "Konkrete Aufgaben und Leistungen", "Inanspruchnahme", "Evaluation und Erfolg" und "Vernetzung" ab.

Interviewauswertung

Die Interviews wurden durch eine qualitative Inhaltsanalyse ausgewertet. Die folgende Auswertung der Ergebnisse entspricht der Struktur des Fragebogens.

⁷ Alle Interviews bis auf eine Ausnahme wurden als persönliche Interviews an den jeweiligen Universitäten durchgeführt. Ausnahme bildet die Universität Heidelberg; hier wurde ein telefonisches Interview geführt.

4 Ergebnisse

4.1 Quantitative Ergebnisse – institutionalisierte Dual Career Services in Deutschland, Österreich und der Schweiz

Die folgenden Zahlen sind das Ergebnis unserer von Juli bis September 2009 durchgeführten Bestandsaufnahme in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Uns haben dabei explizit institutionalisierte Dual Career Service interessiert, was bedeutet dass Universitäten, die sich in irgendeiner Form Dual Career-Aktivitäten berücksichtigen, aber keinen etablierten Service haben, nicht in die Kategorie "Dual Career Service vorhanden" gezählt werden.

Dual Career Services – eine Bestandsaufnahme

In Deutschland hatten im September 2009 knapp 26% aller Universitäten einen Dual Career Service. Ein weiteres Viertel plante mittelfristig die Etablierung eines Services, knapp 50% besaßen zu diesem Zeitpunkt keinen Service dieser Art und beabsichtigten auch nicht, einen solchen zu etablieren.

In der Schweiz hat ein Drittel der Universitäten und eidgenössischen Hochschulen bereits eine Dual Career Servicestelle (allerdings bei einer viel kleineren absoluten Anzahl von Universitäten). Hier plant ebenfalls ein weiteres Viertel die Etablierung einer solchen Stelle. In Österreich gab es noch keinen Dual Career Service, 27% hatten einen Service in Planung (siehe die folgende Tabelle).

Dual Career Services in Deutschland, der Schweiz und Österreich

	Dual Career Service vorhanden	Dual Career Service in Planung	Dual Career Service nicht geplant
Deutschland (109)			
absolut	28	27	54
in %	25,7	24,8	49,5
Schweiz (12)			
absolut	4	3	5
in %	33,3	25,0	41,7
Österreich (22)			
absolut	0	6	16
in %	0,0	27,3	72,7
DACH-Region (143)			
absolut	32	36	75
in %	22,4	25,2	52,4

Stand: September 2009

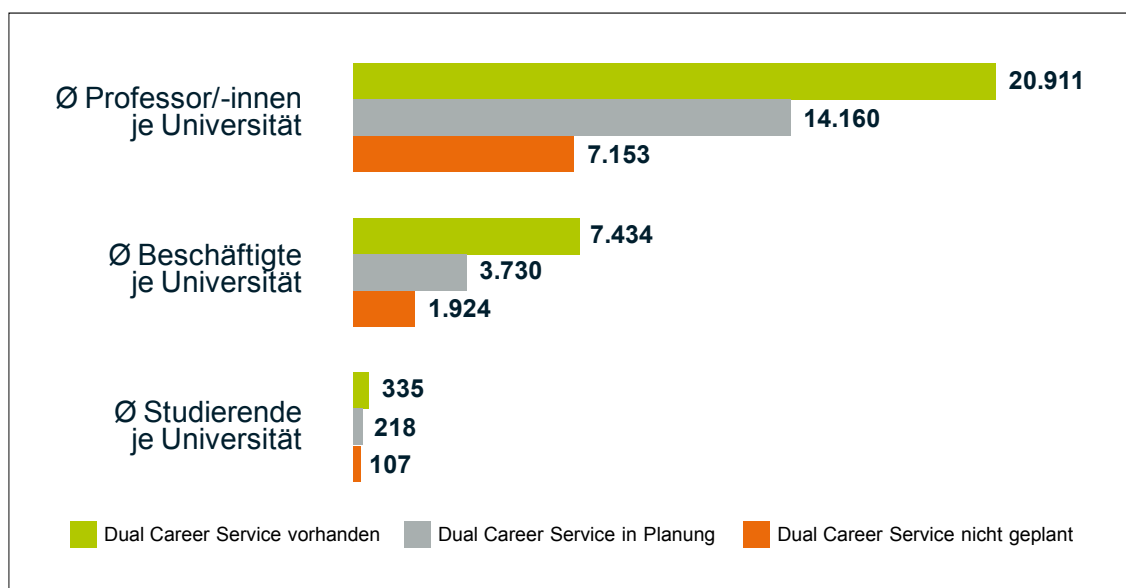
Quelle: eigene Darstellung

Detaillierte Betrachtung der Situation in Deutschland

Betrachtet man die Verteilung von Universitäten mit Dual Career Service in Abhängigkeit von der Größe der Universitäten (unabhängig davon, ob man Größe nach Anzahl der Studierender, Beschäftigter oder Professoren und Professorinnen definiert), ergibt sich ein wenig überraschendes Bild: Diejenigen Universitäten, an denen Dual Career Services existieren, sind durchschnittlich größer als diejenigen Universitäten, die keinen solchen Service etabliert haben. Die Universitäten, die einen solchen Service planen sind ebenfalls größer als diejenigen Universitäten, die keinen Dual Career Service planen (siehe die folgende Abbildung).

Auf der einen Seite klingt dieses Ergebnis schlüssig: Kleinere Universitäten berufen weniger Professoren und Professorinnen und sehen eher keine Notwendigkeit für eine eigene Servicestelle für die mögliche Betreuung von Doppelkarrierepaaren. Auf der anderen Seite bleibt zu diskutieren, ob es nicht oft gerade kleinere Universitäten sind, die (abgesehen von kleineren Hochschulen mit inter-/nationalem Ruf) aufgrund ihrer Größe und oft auch ihrer geographischen Lage, vor großen Herausforderungen bei der Rekrutierung von Spitzenpersonal stehen. Gerade diese Universitäten müssen zukünftig im Wettbewerb um Spitzenwissenschaftler und -wissenschaftlerinnen besondere Leistungen anbieten, um diese an ihre Universität und ihre Region zu binden.

Abbildung 1: Universitäten nach durchschnittlicher Anzahl Studierender, Beschäftigter und Professor/-innen

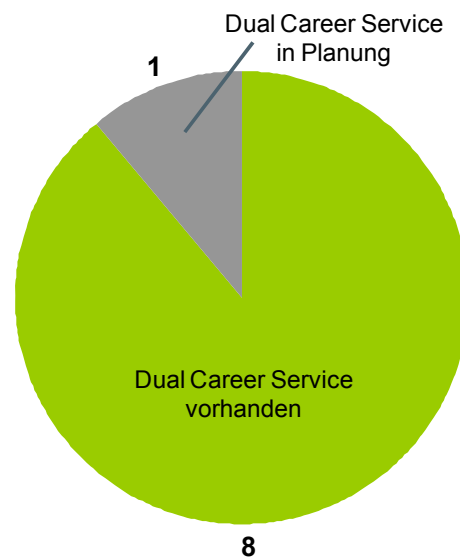


Quelle: eigene Darstellung

Betrachtet man die "Eliteuniversitäten", also die deutschen Universitäten, die Rahmen der Exzellenzinitiative für ihre Zukunftskonzepte ausgezeichnet wurden, lässt sich feststellen, dass von den neun Universitäten, die 2006 und 2007 gefördert wurden, bereits acht Universitäten einen Dual Career Service implementiert haben, bei einer Universität befindet sich der Service derzeit im Aufbau (siehe die folgende Abbildung).

Für diese Universitäten, die die Mittel zu Förderung ihrer Spitzenforschung erhalten haben, hat ein Dual Career Service zur Gewinnung von (auch internationalen) Spitzenforscher und -forscherinnen offensichtlich eine besonders große Bedeutung. In den Zukunftskonzepten der Exzellenzuniversitäten gehörte die Etablierung von Angeboten für Dual Career Couples zum Maßnahmenkatalog ihrer Zukunftskonzepte (Deutsche Forschungsgemeinschaft/Wissenschaftsrat 2008).

Es ist anzunehmen und zeichnet sich bereits ab, dass die Exzellenzuniversitäten wie in anderen Bereichen auch beim Thema Angebote für Doppelkarrierepaare einen Standard setzen, dem andere Universitäten auf dem "Weg zur Exzellenz" folgen werden.

Abbildung 2: Dual Career Services an "Eliteuniversitäten" in Deutschland

Quelle: eigene Darstellung

4.2 Qualitative Ergebnisse – erste Befunde aus Interviews mit Dual Career Servicestellen

Bei den Interviews mit den Leitern und Leiterinnen der Dual Career Servicestellen wurde deutlich, dass es sich bei dem Thema Dual Career an deutschen Universitäten um ein noch sehr junges und dynamisches Thema handelt. Die Strukturen an den meisten Universitäten sind noch dabei, sich zu festigen, und vielfach wird die Arbeit der Servicestellen als "work in progress" begriffen.

Ziel dieses Kapitels ist es daher, auf Grundlage der geführten Gespräche den Status quo zu beschreiben, Unterschiede in der Konzeptionierung und Umsetzung der Dual Career Services aufzuzeigen und auf Grundlage dieser Ergebnisse erste Erfolgsfaktoren für Dual Career Services zu erarbeiten.

Die Etablierung der Dual Career Servicestellen

Erste Überlegungen zu institutionalisierten Dual Career-Aktivitäten gab es an den interviewten Universitäten seit der zweiten Hälfte des ersten Jahrzehnts. Die ETH Zürich wird zunächst aus diesen Beobachtungen ausgeschlossen. Sie besitzt bereits seit 1999 einen Dual Career Advice und wird von den befragten Universitäten als Vorbild oder zumindest Vorreiter im europäischen Raum benannt. An einem Großteil der Universitäten hat 2008 eine institutionalisierte Dual Career Servicestelle ihre Arbeit aufgenommen.

Es lassen sich drei Hauptgründe für den Anstoß einer Etablierung eines solchen Angebotes identifizieren:

- An allen Universitäten wurde mit der Etablierung des Services auf einen konkreten Bedarf an Unterstützung für Doppelkarrierepaare reagiert. In den Berufungsgesprächen wurde das Thema seit einigen Jahren verstärkt von Seiten der Berufenen thematisiert.
- An drei der zehn deutschen Universitäten wurde die Idee durch eine neue Person auf Leitungsebene an die Universität gebracht und voran getrieben.
- An den vier befragten Exzellenzuniversitäten wurden die Dual Career Services im Rahmen der Exzellenzinitiative etabliert.

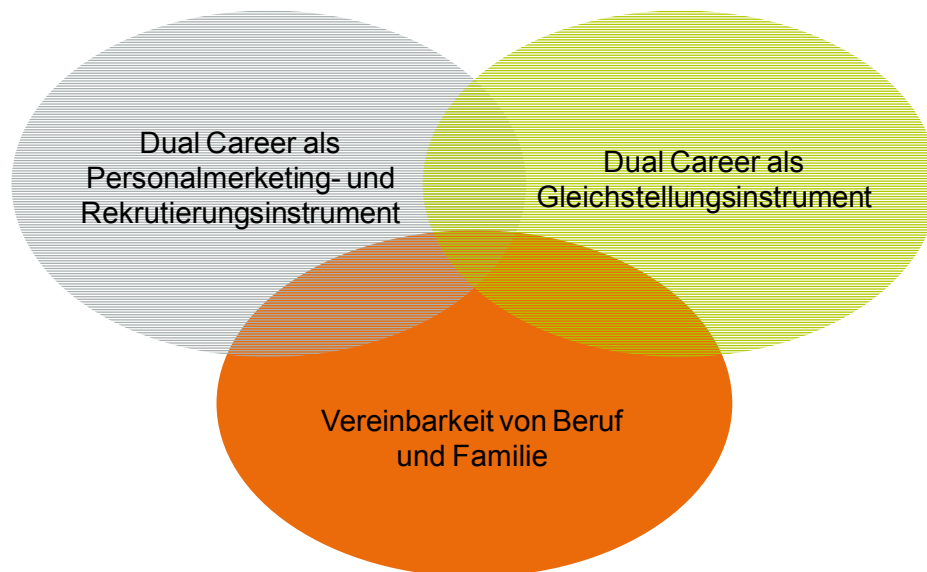
Strategische Einbettung und organisatorische Verankerung von Dual Career in den Universitäten

Neben den konkreten Anstößen lassen sich mehrere zugrunde liegende Motive für die Universitäten identifizieren, Dual Career Services anzubieten. Hierbei können zwei grundsätzliche Strömungen unterschieden werden: Zum einen das Begreifen von Dual Career Aktivitäten als Recruiting- bzw. Personalmarketing-Instrument und zum anderen als Gleichstellungsinstrument. Von den insgesamt elf befragten Universitäten gaben acht an, Dual Career hauptsächlich als Rekrutierungs- oder Personalmarketinginstrument zu betrachten, eine Universität betrachtete es hauptsächlich als Gleichstellungsinstrument und bei zwei Universitäten vermischen sich beide Argumente und spielen eine gleich große Rolle.

Das bedeutet, Dual Career Aktivitäten können in zwei unterschiedliche strategische Maßnahmen eingebettet sein: Entweder sind sie Teil der Personalentwicklungsmaßnahmen und werden als Teil des Maßnahmenpakets im Wettbewerb um die besten Köpfe betrachtet oder sie sind Teil des Gleichstellungskonzept der Universität.

Die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist dabei ein weiteres Motiv für Dual Career-Aktivitäten an Universitäten. Dieses Motiv lässt sich als Querschnittsargument beschreiben. Sowohl bei der Konzeptionierung von Dual Career-Aktivitäten als Rekrutierungsinstrument als auch als Gleichstellungsmaßnahme spielt die Verbesserung der Möglichkeiten zur Vereinbarung von (wissenschaftlicher) Karriere und Familie eine Rolle. Bei dem Erstgenannten soll die Universität durch die verbesserte Vereinbarkeit ein attraktiverer Arbeitgeber werden, bei Letztgenanntem soll es durch die verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie Frauen erleichtert werden, ihren Beruf oder ihre Karriere fortzuführen (siehe die folgende Abbildung).

Abbildung 3: Motive für die Etablierung von Dual Career Services an deutschen und Schweizer Universitäten



Quelle: eigene Darstellung

Auch in der organisatorischen Verortung in den Universitäten spiegeln sich die Gründe für ihre Dual Career Aktivitäten wider:

Bei vier der elf befragten Universitäten sind die Dual Career Servicestellen im Bereich Berufungen bzw. Berufsangelegenheiten verortet, bei zwei Universitäten in der Personalentwicklung, bei einer Universität im Career Center, bei einer weiteren in einem eigenen Servicebereich 'Dual Career – Familie – Wohnen'. Eine Universität betreibt den Dual Career Service durch eine ausgegliederte Marketing GmbH und eine weitere Universität hat die Dual Career Stelle direkt beim Kanzler verortet. Lediglich eine Universität hat den Dual Career Service im Gleichstellungsbüro verankert.

Fasst man diese Ergebnisse zusammen, wird deutlich, dass die Dual Career Services an den Universitäten hauptsächlich in Bereichen verortet sind, in denen es um die Rekrutierung von Personal geht bzw. um die Bereitstellung von Dienstleistungen, mit denen die Universität für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen attraktiv gestaltet werden soll.

Auffallend ist auch, dass insgesamt sechs Universitäten den Dual Career Service in der Leitungsebene (Präsident/Präsidentin oder Kanzler/Kanzlerin) verankert haben. Alle diese Universitäten gaben diese Verortung in der Leitungsebene als einen der Erfolgsfaktoren für ihren Dual Career Service an. Als Vorteile der Nähe zur Universitätsleitung wurde die Rolle der Leitung als "Türöffner" genannt. Dies gilt zum einen intern, was die Akzeptanz und Unterstützung der Dual Career-Aktivitäten durch die Fakultäten und andere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen betrifft. Ausdrücklich wurde

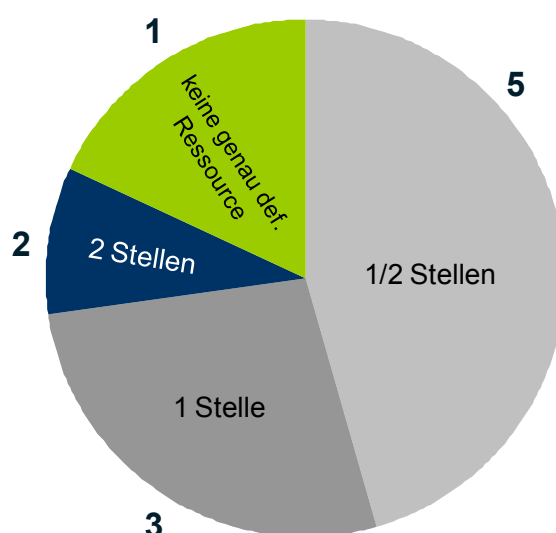
zum anderen betont, wie wichtig die Rolle der Leitung bei externen Kooperationen, insbesondere bei der Kontaktaufnahme zu anderen Institutionen oder Unternehmen bei der Stellensuche für die Bewerber ist. Die schnellen Entscheidungswege durch regelmäßigen Kontakt zur Leitung und auch die räumliche Nähe wurden als weitere Vorteile der Verankerung in der Leitungsebene angeführt.

Personelle und finanzielle Ausstattung

Die personellen und finanziellen Ressourcen, die den Dual Career Services zur Verfügung stehen, haben selbstverständlich Auswirkungen auf die angebotenen Leistungen und das Ausmaß, in dem diese angeboten werden (können). Mit personellen Ressourcen werden die Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenstellen beschrieben, die mit den Dual Career-Aktivitäten betraut sind. Finanzielle Ressourcen bezeichnen weniger die Sachmittel, die dem Service zur Verfügung stehen, sondern vielmehr mögliche finanzielle Mittel, die zur Finanzierung von befristeten Stellen für den Partner/die Partnerin genutzt werden können.

Bezüglich der personellen Ressourcen ist bei den elf befragten Servicestellen ein Range von einer halben bis zwei Stellen festzustellen. Fünf der elf Dual Career Services haben eine halbe Mitarbeiter- oder Mitarbeiterinnenstelle zur Verfügung, drei eine ganze und ein Dual Career Service zwei ganze Stellen. Bei zwei Universitäten gibt es keine genau definierte Ressource, da in diesen Fällen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen das Thema Dual Career neben anderen Aufgaben betreuen und je nach Bedarf ihre Kapazitäten zur Verfügung stellen (siehe die folgende Abbildung).

Abbildung 4: Personelle Ressourcen der Dual Career Services



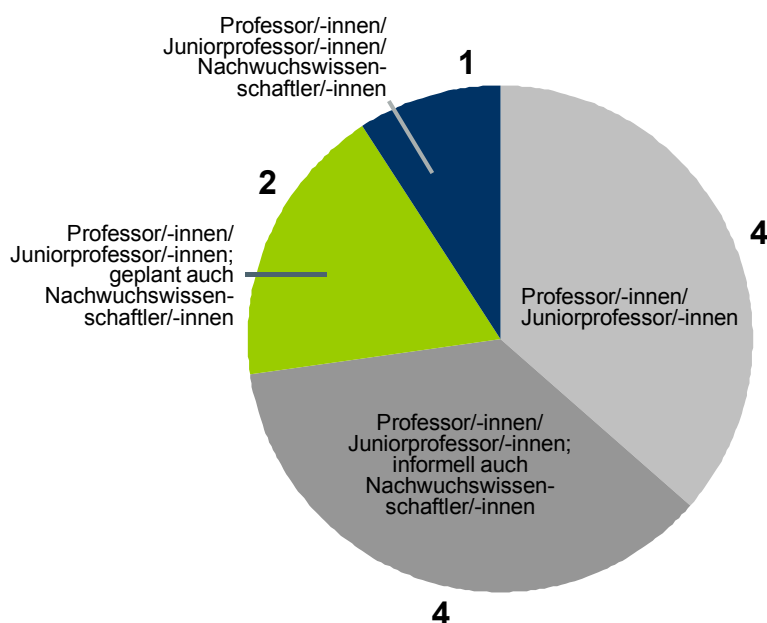
Quelle: eigene Darstellung

Die zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen betreffend, können vier der elf Dual Career Services auf eigene Mittel zur Schaffung von Stellen für den Partner/die Partnerin der/des Berufenen zurückgreifen. Der Umfang reicht an den unterschiedlichen Universitäten von der Finanzierung von einer halben Stelle für maximal zwei Jahre bis zur Finanzierung von dreieinhalb Stellen für maximal zwei Jahre. Bei drei dieser Universitäten handelt es sich allerdings um Exzellenzuniversitäten, die den Dual Career Service und auch die finanziellen Mittel für diese "Stellenpools" aus den Exzellenzmitteln finanzieren. Ob die Finanzierung in diesem Umfang mit Auslaufen der Exzellenzmittel aufrecht erhalten wird, ist – laut Auskunft der Befragten – noch nicht abzusehen. An zwei weiteren Universitäten kann der Präsident/die Präsidentin bzw. der Kanzler/die Kanzlerin bei Bedarf Mittel für solche Stellen zur Verfügung stellen.

Konkrete Aufgaben und Leistungen der Dual Career Services

Die konkreten Aufgaben und Leistungen der Dual Career Services betreffend, muss zunächst geklärt werden, an wen sich der Service wendet, d.h. welche Zielgruppe mit dem Service angesprochen wird (siehe die folgende Abbildung).

An vier Universitäten bilden Professoren und Professorinnen (sowie Juniorprofessoren und -professorinnen) die Zielgruppe, an weiteren zweien sind es momentan lediglich die Professoren und Professorinnen (sowie Juniorprofessoren und -professorinnen), mittelfristig ist aber dort auch geplant, Nachwuchswissenschaftler und -wissenschaftlerinnen mit einzubeziehen. An vier Universitäten richtet sich der Dual Career Service offiziell an Professoren und Professorinnen, informell aber ebenfalls an (zumindest hoch qualifizierte) Nachwuchswissenschaftler und -wissenschaftlerinnen und bei einer Universität können aktuell sowohl Professoren und Professorinnen als auch Nachwuchswissenschaftler und -wissenschaftlerinnen den Service in Anspruch nehmen.

Abbildung 5: Zielgruppen der befragten Dual Career Services

Quelle: eigene Darstellung

An allen befragten Universitäten können die Leistungen des Dual Career Services in zwei unterschiedliche Bereiche unterteilt werden (siehe die noch folgende Abbildung):

Ein Bereich sind dies Dual Career-Aktivitäten im engeren Sinne. Hier steht die Unterstützung bei der beruflichen Orientierung und Stellensuche des Partners/der Partnerin im Fokus. Die konkret angebotenen Leistungen der Servicestellen ähneln sich dabei, allerdings gibt es Unterschiede in der Betreuungsintensität.

Alle Dual Career Services bieten Orientierungsgespräche zur beruflichen Standortbestimmung an, die Identifikation von potenziellen Arbeitgebern, Informationen über den lokalen und regionalen Arbeitsmarkt sowie Unterstützung bei konkreten Bewerbungen.

Darüber hinaus unterscheiden sich die Servicestellen in der Intensität der Betreuung. Etwa die Hälfte von ihnen bietet weitergehende Unterstützung an, korrigiert Bewerbungsunterlagen, stellt Stellengesuche für den Partner/die Partnerin ins Internet oder ruft selbst bei Firmen in den Region an.

Genauso verhält es sich im zweiten Bereich der Servicestellen, den Dual Career-Aktivitäten, die der Unterstützung der sozialen Integration des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin und deren Partner und Partnerinnen bzw. Familie dienen: Alle befragten Universitäten bieten Informationen zum lokalen Wohnungsmarkt, Unterstützung bei der Immobiliensuche, Hilfe bei der Suche nach Kinderbetreuungseinrichtungen und Schulen sowie Informationen zur Stadt und Region an. Die Universitäten, die verstärkt mit

internationalen Wissenschaftlern konfrontiert sind, bieten auch Unterstützung bei Einreiseformalitäten und Behördengängen an. Servicestellen mit einer aktiven Dienstleistungsorientierung führen darüber hinaus Wohnungsbesichtigungen für die neuen Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen durch oder suchen den passenden Sportverein für die Kinder des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin.

Hier spielen zum einen die personellen Ressourcen eine große Rolle: Solche Leistungen können eher angeboten werden, wenn der Dual Career Service mit einer ganzen oder mehr Stellen als mit einer halben Stelle ausgestattet ist (dies ist allerdings auch in Abhängigkeit der Größe der Universität und der Anzahl der jährlichen Berufungen zu betrachten).

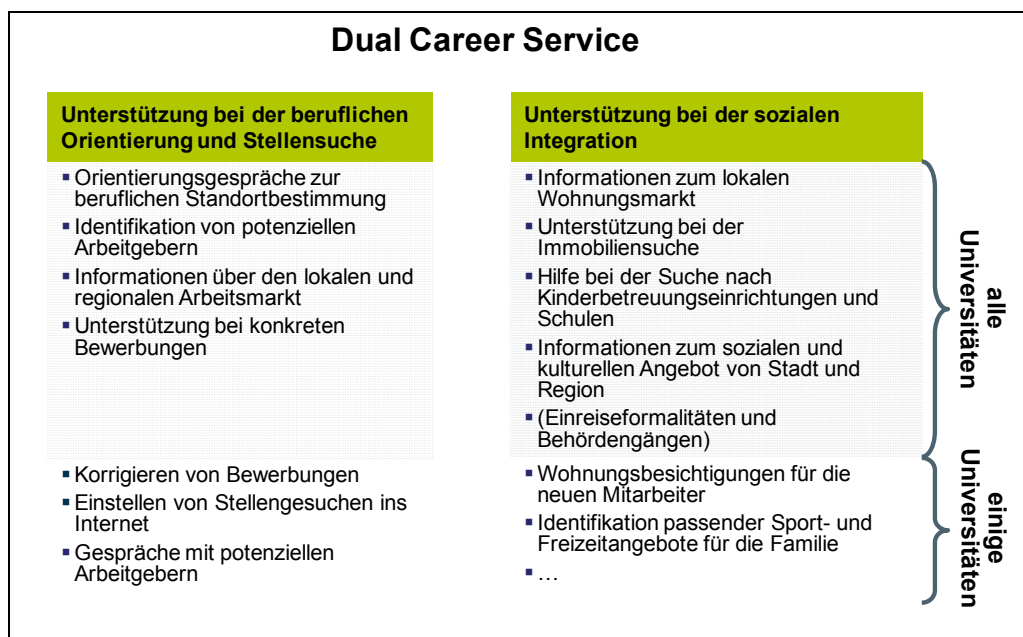
Zum anderen ist aber auch das Selbstverständnis der Services wichtig: Der Service kann als existierende Dienstleitung verstanden werden, die angenommen werden kann, falls Bedarf besteht oder er kann als Marketinginstrument eingesetzt werden. Im letzteren Fall wird aktiv mit dem Service geworben und die Dienstleistungen aktiv an die Bewerber und Bewerberinnen herangetragen, im erstgenannten Fall handelt es sich um ein passives Angebot, das vorhanden ist und bei Bedarf genutzt werden kann.

Als beispielhaft für die zwei unterschiedlichen Positionierungen können Zitate von Leitern oder Leiterinnen von Dual Career Services herangezogen werden:

"Wir wollen die Besten bekommen, also ist es auch eine Verpflichtung, das Beste für die Besten zu geben. [...] Wenn es sein muss, legen wir den ganz, ganz roten Teppich aus."

sowie

"Ich denke, das sind erwachsene Menschen, die in der Regel eine sehr hohe Bildung haben. Und die kommen auch, wenn sie was wollen. Ich gehe denen auch nicht hinterher."

Abbildung 6: Die zwei Säulen des Dual Career Services

Quelle: eigene Darstellung

Inanspruchnahme der Dual Career Services

Während der Gespräche wurde deutlich, dass die Frage nach einer durchschnittlichen Anzahl von bereits beratenen Paaren (pro Jahr) momentan nicht klar zu beantworten ist. Diese Schwierigkeiten liegen in der Tatsache begründet, dass einige Universitäten (noch) keine konkreten Zahlen zu ihren betreuten Fällen ausgearbeitet haben. Außerdem kommt noch die fehlende Definition eines "Falles" hinzu: Auch die Dual Career Services haben unterschiedliche Konzeptionierungen, wann ein Paar als betreuter Fall gezählt wird. Ein Paar kann bereits gezählt werden, wenn lediglich telefonisch ein bestimmter Stadtbezirk als Ziel der Wohnungssuche empfohlen wurde und das Paar danach den Service nicht mehr in Anspruch nimmt, oder erst dann, wenn das Paar bzw. der Partner/die Partnerin intensiv bei der Stellen- oder Wohnungssuche über Wochen betreut wurde. Einige Dual Career Services unterscheiden auch Fälle nach der Art der in Anspruch genommenen Leistungen: Fälle, in denen die berufliche Orientierung des Partners/der Partnerin unterstützt wurde, und Fälle, in denen es um die Unterstützung bei der sozialen Integration ging.

Das bedeutet, dass die vorliegenden Zahlen nur eine erste Orientierung über die Anzahl der Fälle geben können, die von den befragten Dual Career Services jährlich betreut werden: Der Range der betreuten Fälle reicht von ca. 10 bis ca. 40-45 Fälle. Über die Hälfte der Servicestellen gibt an, 20-30 Fälle im Jahr zu bearbeiten. Natürlich müssen diese Zahlen immer in Abhängigkeit von der Größe der Universität und den jährli-

chen Berufungen gesehen werden. Auch die Zusammensetzung der beratenden Paare (beispielsweise bezüglich des Anteils von berufenen Frauen, der berufenen ausländischen Wissenschaftler oder Wissenschaftlerinnen oder bezüglich der gesuchten Art des Arbeitgebers – Wirtschaft, Wissenschaft, Staatsdienst) differiert stark von Universität zu Universität und hängt sowohl von der Ausrichtung der Universität, als auch von der Region, in der die Universität liegt, oder deren Internationalisierungsgrad ab.

Vernetzung der Dual Career Services innerhalb der Universität (interne Vernetzung)

Ein gut funktionierendes Netzwerk innerhalb der eigenen Universität wurde von allen Befragten als Erfolgsfaktor für Dual Career Services genannt.

Vernetzungen innerhalb der Universitäten können entweder durch personelle Verflechtungen entstehen, informell gepflegt werden oder institutionalisiert sein.

Personelle Verflechtungen existieren, wenn der oder die Verantwortliche für Dual Career-Aktivitäten gleichzeitig noch ein anderes Thema betreut bzw. eine andere Funktion einnimmt. Bei den befragten Universitäten gab es solche Überschneidungen zum Thema familienfreundliche Hochschule, Career Service, Wohnungsservice, Kinderbetreuung oder Gleichstellung.

Diese personellen Verflechtungen resultieren oft aus der Tatsache, dass der Dual Career Service nur eine halbe Mitarbeiter- oder Mitarbeiterinnenstelle als Ressource zur Verfügung hat und der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin die Hälfte seiner/ihrer Stelle einem anderen Thema widmet. Solche Überschneidungen können von den Universitäten aber auch strategisch genutzt werden, da auf diese Weise Wissen und Erfahrungen aus unterschiedlichen Bereichen in der Person des Leiters/der Leiterin der Servicestelle zusammenfließen und das so gebündelte Wissen direkt an die beratenden Paare weitergegeben werden kann.

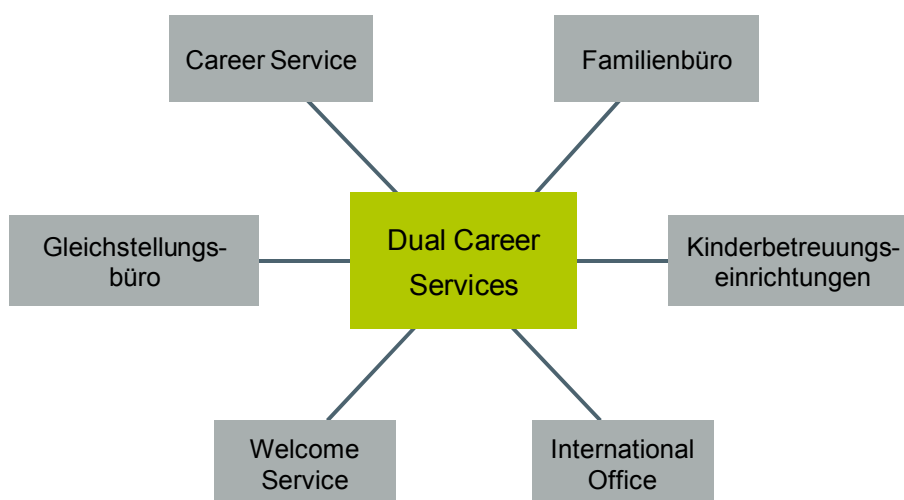
Abgesehen von einer möglichen personellen Verflechtung geschieht die Vernetzung zu anderen Institutionen an allen Universitäten auf informellem Wege. In dieser Hinsicht scheint es ein Vorteil zu sein, wenn Personen mit der Leitung betraut werden, die bereits auf anderer Position in der Universität gearbeitet haben und daher gut vernetzt sind. Darüber hinaus ist bei der Etablierung eines Dual Career Service eine der ersten und wichtigsten Aufgaben des Leiters/der Leiterin das, was eine Interviewpartnerin als "internes Klinkenputzen" beschrieben hat.

Als Vorteile einer guten Vernetzung wurden der schnelle Austausch von Informationen, mögliche Synergieeffekte sowie die Möglichkeit, schnell den richtigen Ansprechpartner für bestimmte Fragen identifizieren zu können, genannt.

Außerdem gaben einige Befragte an, dass eine gute Vernetzung innerhalb der Universität auch Nepotismus-Vorwürfe verringert. Je besser die einzelnen Gruppen über die Aktivitäten und Leitlinien des Dual Career Service informiert sind, desto weniger haftet dem Dual Career Thema der Beigeschmack der "Vetternwirtschaft" an.

Die folgende Abbildung zeigt die typischen Vernetzungen eines Dual Career Service innerhalb der Universität:

Abbildung 7: Wichtige Vernetzungsmöglichkeiten von Dual Career Services innerhalb der Universität



Quelle: eigene Darstellung

Vernetzung der Dual Career Services in der Region (externe Vernetzung)

Dual Career Services haben nicht nur Vernetzungsmöglichkeiten innerhalb, sondern auch außerhalb der Universität. Möglich sind Kooperationen mit anderen Hochschulen, Unternehmen oder Forschungseinrichtungen in der Region. Außerdem können auch Verbindungen zu Stadt- oder Landesbehörden bestehen (siehe die folgende Abbildung).

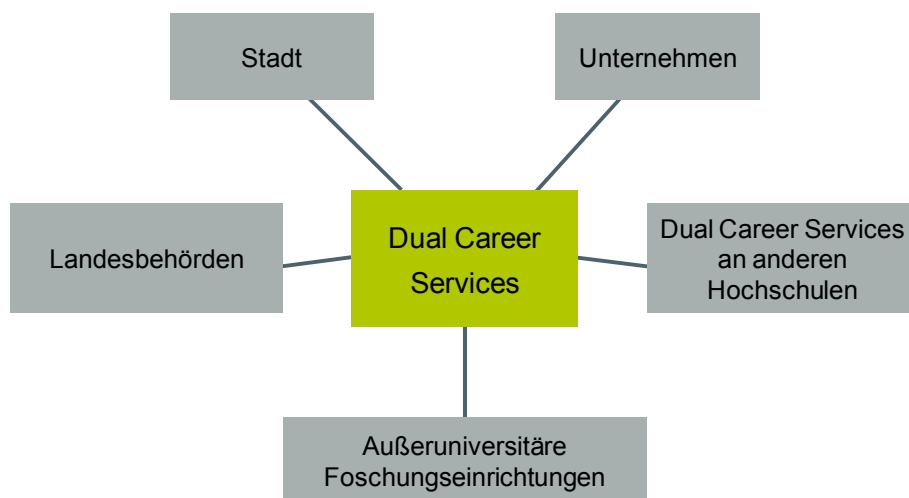
Von den elf befragten Universitäten sind drei Mitglied eines Netzwerkes zwischen Hochschulen, Unternehmen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen, ein weiteres Netzwerk dieser Art war in Planung. Fünf weitere Universitäten sind in einem Netzwerk mit anderen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen verbunden.

Die Intensität dieser Netzwerke unterscheidet sich jedoch stark: Die Spanne reicht von einem losen Zusammenschluss, in dem bei Bedarf Lebensläufe interessanter Kandidaten und Kandidatinnen an die Netzwerkpartner verschickt werden, bis hin zu enger Kooperation mit regelmäßigen Treffen, gemeinsamen Internetauftritten oder Stellenbörsen. Kaum eines dieser Netzwerke ist allerdings vertraglich fixiert.

Als Vorteile der Einbindung eines Dual Career Service in ein solches Netzwerk wurde genannt, dass sich auf diese Weise erfolgreicher und schneller Stellen für die Partner/Partnerinnen von Kandidaten und Kandidatinnen finden lassen, dass man gegenseitig von seinen Erfahrungen profitiert und dass ein gemeinsamer Außenauftritt zu größerer Aufmerksamkeit für das Thema "dual career" führt.

Kritisch wurde von einigen Befragten allerdings auch angemerkt, dass das Pflegen von Netzwerken Arbeitszeit und Energie kostet und dass die Gefahr des Aufbaus von inhaltsleeren Netzwerken besteht.

Abbildung 8: Wichtige externe Vernetzungsmöglichkeiten von Dual Career Services



Quelle: eigene Darstellung

5 Fazit: Ableitung erster Erfolgsfaktoren

Wie bereits geschildert, handelt es sich bei den meisten Dual Career Services um sehr junge Institutionen an den Universitäten. Viele von ihnen befinden sich noch in der Etablierungsphase.

Hinzu kommt, dass von den 32 existierenden Dual Career Servicestellen in diesem ersten Schritt lediglich elf interviewt wurden.⁸

Daher lassen sich zu derzeitigen Zeitpunkt noch keine konkreten Erfolgskriterien für die Etablierung von Dual Career Services ableiten. Erste Erfolgsfaktoren, die Universitäten bei dem Aufbau einer Dual Career Servicestelle beachten sollten, lassen sich allerdings bereits jetzt formulieren:

Wenn wir von Erfolgsfaktoren sprechen, muss zuerst definiert werden, was unter einem erfolgreichen Dual Career Service an den Universitäten verstanden wird. Erfolg ist weder an der Zahl der beratenden Paare messbar, noch an der Rufannahmequote, denn erstere hängt von der Anzahl der Berufungen ab und bei letzterer soll der Dual Career Service zwar ein Entscheidungskriterium für die Paare sein, aber er ist bei Weitem nicht das einzige.

Stellvertretend für die Antworten der Befragten nach ihrer Definition von Erfolg einer Dual Career Servicestelle seien folgende Aussagen aus zwei Interviews wiedergegeben:

"Ich denke, der Erfolg misst sich daran, dass am Schluss alle irgendwo zufrieden sind."

"Wenn sich die Wissenschaftler und ihre Familien [hier] wohl fühlen, dann ist das Erfolg".

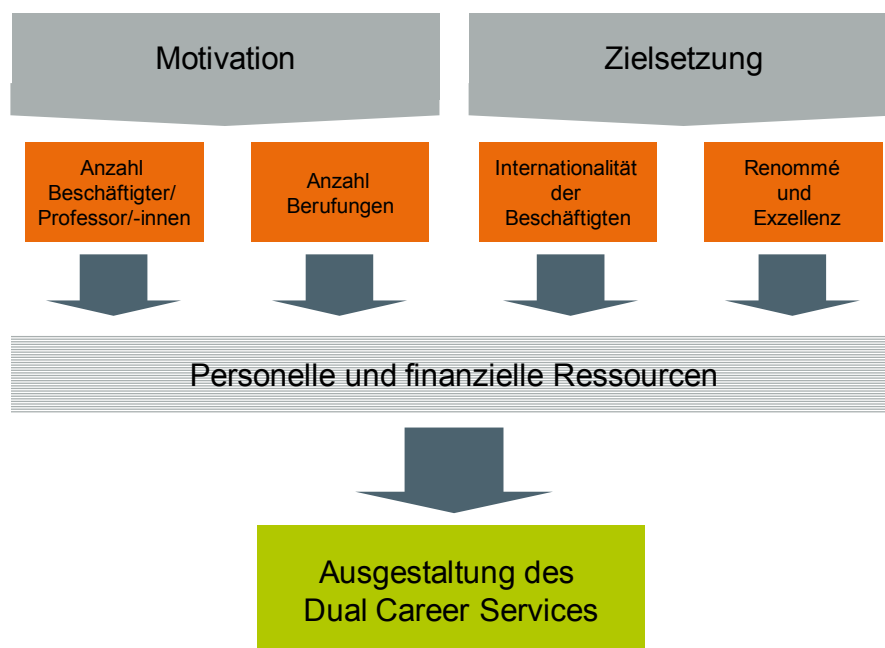
Damit dies erreicht werden kann, konnten aus den Gesprächen zusammenfassend einige Faktoren herausgearbeitet werden, die einen erfolgreichen Dual Career Service befördern:

- Die Universitätsleitung muss hinter den Dual Career-Aktivitäten stehen. Eine Ansiedlung direkt in der Leitungsebene (Kanzler/Kanzlerin oder Präsident/Präsidentin) macht die Arbeit des Services schneller und effizienter.
- Die Akzeptanz und Unterstützung bei anderen Akteuren und Institutionen innerhalb der Universität ist wichtig.
- Der Dual Career Service sollte eine zentrale Ansprechperson haben, "ein Gesicht" besitzen. Für die beratenden Paare ist es wichtig, dass es eine ganzheitliche Betreuung gibt.
- Externe Vernetzung kann helfen, Synergien mit Partnern in der Region zu schaffen.

⁸ Die Autorin hat im Februar und März 2010 telefonische Interviews mit allen Dual Career Services in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt und wird weiterführende Ergebnisse der Vollerhebung auf einer im Juni 2010 geplanten Konferenz in Berlin vorstellen.

Auch wenn die verschiedenen Dual Career Services sich in ihrem Aufbau und ihrem Leistungsspektrum ähneln, unterscheiden sie sich in ihrer konkreten Ausgestaltung erheblich voneinander. Daher sollten sich Universitäten, die die Etablierung einer solchen Servicestelle planen, bewusst machen, dass diese nach den Motiven und Bedarfen der spezifischen Universität gestaltet werden sollte. Die folgende Abbildung zeigt, die verschiedenen Spezifika einer Universität, die bei dem Aufbau eines Dual Career Services beachtet werden sollten.

Abbildung 9: Bedarfe und Motive von Universitäten, die bei der Etablierung von Dual Career Services zu berücksichtigen sind



Quelle: eigene Darstellung

6 Literatur

- Backhaus, B./Ninke, L./Over, A. (2002): *Brain drain - brain gain: Eine Untersuchung über internationale Berufskarrieren*. Essen.
- Bührer, S./Hufnagl, M./Schraudner, M. (2009): *Frauen im Innovationssystem - im Team zum Erfolg*. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Detmer, H./Meurs, C. (2008): Berufungskultur vor Ort, *Forschung und Lehre*, 05/08, 304-307.
- Dettmer, S./Hoff, E.-H. (2005): Berufs- und Karrierekonstellationen in Paarbeziehungen. In: Solga, H./Wimbauer, C. (Hrsg.): *"Wenn zwei das Gleiche tun...": Ideal und Realität sozialer (Un-) Gleichheit in Dual Career Couples*. Opladen: B. Budrich, 53-76.

- Deutsche Forschungsgemeinschaft/Wissenschaftsrat (2008): Bericht der gemeinsamen Kommission zur Exzellenzinitiative an die gemeinsame Wissenschaftlerkonferenz. Online: <http://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Papers/GWK-Bericht-Exzellenzinitiative.pdf> (abgerufen am: 02.11.2009).
- Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG)/Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.) (2004): *Dual Career Couples. Mehr Chancen für Forscherpaare*. Bonn/Essen.
- Deutscher Hochschulverband (2009): Dual Career. Online: http://www.hochschulverband.de/cms1/uploads/media/BestPractice_Dual_Career.pdf (abgerufen am: 02.11.2009).
- Domsch, M.E./Ladwig, D.H. (2007): Doppelkarrierepaare - eine Herausforderung für die betriebliche Familienpolitik. In: Dilger, A./Gerlach, I./Schneider, H. (Hrsg.): *Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 75-85.
- Funk, J./Gramespacher, E. (2008): Netzwerke bilden. Wie Universitäten Dual Career Couples unterstützen können, *Forschung und Lehre*, 10/08, 691.
- Globert, Y. (2009): Karriere im Doppelpack, *duz Magazin*, 11/09 (24.10.2009).
- Hoffinger, I. (2009): Nicht ohne meinen Partner, *Süddeutsche Zeitung* (12.04.2009).
- Janson, K./Schomburg, H./Teichler, U. (2006): *Wissenschaftliche Wege zur Professur oder ins Abseits? Strukturinformationen zu Arbeitsmarkt und Beschäftigung an Universitäten in Deutschland und den USA*. Kassel.
- Kölbl, S. (2008): *Entwicklung eines Konzepts für das Management hoch qualifizierter Humanressourcen am Beispiel der Dual Career Couples*, Dissertation. Kassel: Kassel University Press.
- Könekamp, B./Haffner, Y. (2005): Ein Balanceakt? Dual Career Couples in den Berufsfeldern der Natur- und Ingenieurwissenschaften. In: Solga, H./Wimbauer, C. (Hrsg.): *"Wenn zwei das Gleiche tun..." : Ideal und Realität sozialer (Un-) Gleichheit in Dual Career Couples*. Opladen: B. Budrich, 77-100.
- Levy, R./Ernst, M. (2002): Lebenslauf und Regulation in Paarbeziehungen: Bestimmungsründe der Ungleichheit familialer Arbeitsteilung, *Zeitschrift für Familienforschung*, 14, 103-131.
- Rapoport, R./Rapoport, R.N. (1969): *The dual career family: a variant pattern and social change*. Thousand Oaks u.a.
- Rapoport, R./Rapoport, R.N. (1971): *Dual-Career families*. Harmondsworth Middl.

- Rusconi, A./Solga, H. (2002): Verflechtung von beruflichen Karrieren in Akademikerpartnerschaften. Arbeitsbericht der AG "Wissenschaftspolitik" der Jungen Akademie an der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften. Berlin: Junge Akademie an der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften. Online: http://www.wzb.eu/bal/aam/pdf/rusconi_ja_befragung.pdf (abgerufen am: 02.11.2009).
- Rusconi, A./Solga, H. (2007): Determinants of and Obstacles to Dual Careers in Germany, *Zeitschrift für Familienforschung*, 19, 311-336.
- Rusconi, A./Solga, H. (2008): A Systematic Reflection upon Dual Career Couples (= WZB Discussion Paper Nr. SP I 2008-505). Berlin.
- Saraceno, C. (2007): Introduction to the special issue: Dual-career couples, *Zeitschrift für Familienforschung*, 19, 255-262.
- Schenz, V. (2009): Ich oder du – oder wir?, *Süddeutsche Zeitung* (26.05.2009), 31.
- Schiebinger, L./Henderson, A.D./Gilmartin, S. (2008): *Dual-Career Academic Couples. What Universities need to know*. Stanford: Michelle R. Clayman Institute for Gender research.
- Solga, H./Rusconi, A. (2004): Deutsche Hochschule und ihr ambivalentes Verhältnis zu Doppelkarrieren in Akademikerpartnerschaften. In: Vedder, G. (Hrsg.): *Familien-gerechte Hochschule: Analysen, Konzepte, Perspektiven*. Frankfurt a.M.: Hertie-Stiftung, 64-89.
- Solga, H./Wimbauer, C. (2005): Wenn zwei das Gleiche tun ..." – Ideal und Realität sozialer (Un-)Gleichheit in Dual Career Couples. Eine Einleitung. In: Solga, H./Wimbauer, C. (Hrsg.): *"Wenn zwei das Gleiche tun ..." – Ideal und Realität sozialer (Un-)Gleichheit in Dual Career Couples*. Opladen: B. Budrich, 9-25.
- Spatscheck, R. (2005): Hand in Hand zum Lehrstuhl, *duz Magazin*, 05/2005.
- Walther, K./Lukoschat, H. (2008): *Kinder und Karrieren: Die neuen Paare*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Zucker, L.G./Darby, M.R. (2007): Star Scientists, innovation and regional and national immigration (= Working Paper Nr. 13547). Cambridge (MA): National Bureau of Economic Research.

Diversity-Management in der Umsetzung: eine Good Practice-Studie aktueller Implementierungskonzepte großer Unternehmen im deutschsprachigen Raum

Anna Froese und Martina Schraudner

1 Einführung

Diversity-Management ist ein Managementkonzept, das ursprünglich aus den USA kommt und aktuell für Organisationen in Deutschland und der Schweiz vor dem Hintergrund der Globalisierung und der demographischen Entwicklung immer mehr an Relevanz gewinnt (vgl. Bassett-Jones 2005: 170). Gesellschaftliche Trends wie das Aufbrechen traditioneller Familienstrukturen, Individualisierung in der Gesellschaft, globale und internationale Vernetzung der Märkte, eine erhöhte soziale Verantwortung der Unternehmen, gesetzliche Veränderungen oder die höhere Beteiligung von Frauen am Erwerbsleben stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen.

Das Konzept *Diversity* (deutsch: Vielfalt, Unterschiedlichkeit, Verschiedenartigkeit) bezieht sich einerseits auf *sichtbare* Merkmale von Menschen wie z.B. Alter, Geschlecht und ethnische Zugehörigkeit und erfasst gleichzeitig *unsichtbare* Charakteristika wie Religionszugehörigkeit, sexuelle Orientierung sowie Einstellungen und Werte (vgl. für eine Vielzahl anderer Autoren Vedder 2009: 111ff., Krell 2004: 42). Unter *Diversity-Management* wird die "Planung und Implementierung organisationaler Strukturen und Praktiken verstanden sowie die Gestaltung einer Personalpolitik, die die Entfaltung der potenziellen Vorteile von Diversität ermöglicht" (eigene Übersetzung der Definition von Cox 1993: 11). Diversity-Management zielt darauf ab, die Diversität der Belegschaft zu erhöhen und mit vorhandener Unterschiedlichkeit so umzugehen, dass positive Effekte für das Unternehmen z.B. durch einen Zugang zu neuen Ressourcen oder eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit entstehen.

Die Berücksichtigung von Vielfalt bedeutet damit auch die Wertschätzung und Anerkennung unterschiedlicher Einstellungen und Wertesysteme sowie die Abkehr vom Paradigma homogener Mitarbeiter/-innen- oder Kund/-innengruppen. Wird Diversity-Management aktiv angewandt, so stehen die Menschen mit ihren individuellen Fähigkeiten im Mittelpunkt der Organisation. Die Berücksichtigung und Wertschätzung von Vielfalt bedeutet eine Anerkennung der Andersartigkeit von Sprache, Verhaltensweisen und Kommunikationsstilen von Menschen verschiedener Hintergründe. Diversity-Mana-

gement-Ansätze zielen auch darauf ab, soziale Kompetenzen (Empathie) von Führungskräften und Mitarbeiter/-innen zu stärken.¹

2 Stand der Forschung und Ziel der Untersuchung

Die Literatur zum Diversity-Management untersucht vor allem die potenziellen Effekte und Wirkungen des Diversity-Management. Nur wenige Veröffentlichungen bieten theoretisch fundierte Ansätze zur Implementierung oder organisatorischen Verankerung. Mit den Publikationen von Cox (1993; 2001) liegen die umfangreichsten theoretischen Konzepte zur Implementierung des Managementansatzes vor. Cox unterscheidet die Dimensionen der *strukturellen* und *informellen* Integration als Zielgrößen der Umsetzung eines erfolgreichen Diversity-Management-Ansatzes (vgl. Cox 1993: 177ff.).

Gleichzeitig liegen eine Reihe empirischer Untersuchungen zur Umsetzung des Konzepts in Deutschland vor (vgl. z.B. Hansen/Müller 2003; Klaffke 2008; Köppel/Sohm 2008; Süß 2007; Süß/Kleiner 2005). *Ziel* dieser im Rahmen des Forschungsprojekts "GenderChancen" durchgeführten Untersuchung ist eine Standortbestimmung der Implementierung des Diversity-Management-Ansatzes sowie eine Analyse der State-of-the-Art-Konzepte im deutschsprachigen Raum. Das Forschungsprojekt "GenderChancen" untersucht sowohl den Nutzen der Integration von Frauen im Innovationssystem als auch die Bedingungen, die zur Nutzung dieses Potenzials führen.

Im Vordergrund dieser Teilstudie zum Diversity-Management steht die Identifikation geeigneter organisatorischer Modelle (organisationale Verankerung), die den betriebswirtschaftlichen Nutzen des Diversity-Management insbesondere hinsichtlich der Innovationsfähigkeit ausmachen. Darüber hinaus sollten mögliche weitere positive Nutzenaspekte von Diversity-Management identifiziert werden. Diversity-Management wird häufig unterstellt, hauptsächlich dazu beizutragen, das Image von Unternehmen aufzubessern. Dieser Aspekt sollte im Rahmen der Untersuchung einer kritischen Betrachtung unterzogen werden.

In der Untersuchung ging es auch darum, den Ablauf des Wandlungsprozesses in den Unternehmen zu untersuchen und dadurch ein vertieftes Wissen über auftretende Widerstände zu erwerben, um daraus Erkenntnisse für andere Unternehmen zu gewinnen. Die gesammelten Erfahrungen der Unternehmen können als Vorbild oder Muster

¹ Thomas/Ely (2002) sprechen von effizienten und nachhaltigeren Strukturen durch Diversity-Management im Prozess einer Organisationsentwicklung. Thomas/Ely sehen in der Fokussierung auf die Entwicklung des Individuums die Möglichkeit zur langfristigen Verbesserung und Verankerung von Diversity in der Organisation (Thomas/Ely 2002: 3ff.).

für anstehende Wandlungsprozesse oder für die Einführung von Diversity-Prozessen dienen.

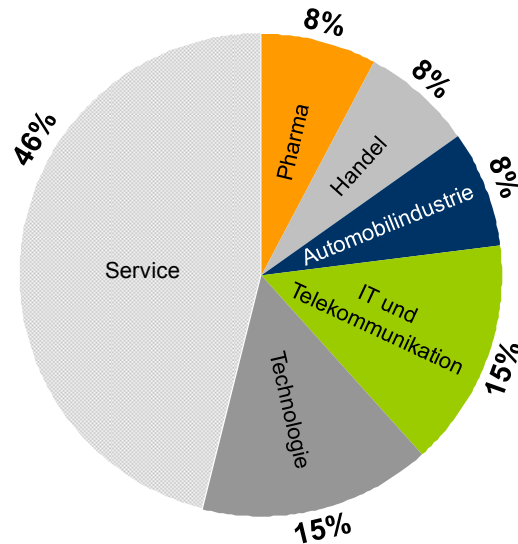
Schließlich untersuchten wir, welchen Stellenwert das Diversity-Management im Rahmen der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise hat. Hierbei geht es um die Frage, ob das Diversity-Management auch in Krisenzeiten eine hohe Priorität behält und Budgets für solche Programme und Maßnahmen beibehalten oder gekürzt werden.

3 Empirische Grundlage und methodisches Vorgehen

Die Studie stützt sich auf eine qualitative empirische Erhebung. Im Zeitraum von Oktober 2008 bis Februar 2009 führten wir halb-strukturierte Experteninterviews mit den verantwortlichen Abteilungsleiter/-inne(n) der Diversity-Abteilungen² von 13 großen Unternehmen im deutschsprachigen Raum durch. Im Rahmen der Untersuchung wurden 18 große, namhafte Unternehmen in Deutschland und der Schweiz angeschrieben. Für unsere Best Practice-Analyse standen Unternehmen im Mittelpunkt, die durch ihre Aktivitäten oder Öffentlichkeitsarbeit (z.B. auf Konferenzen oder anhand der Unterzeichnung der Initiative "Charta der Vielfalt") im nationalen Raum im Bereich Diversity-Management eine besondere *Sichtbarkeit* erlangt haben. Ausgewählt wurden Unternehmen verschiedener *Branchen* (Dienstleistungs-, Pharma-, IT-, Technologie-, Handel,- Automobilbranche), um eine Bandbreite an Unternehmen verschiedener Hintergründe und Sachziele abbilden zu können. Mit der Novartis AG (Schweiz), der Daimler AG, der Robert Bosch GmbH, Microsoft Deutschland, der Deutschen Lufthansa AG, der Deutschen Bahn AG, der Deutschen Telekom AG, der Commerzbank AG, der Deutschen Bank AG, der Fraport AG, Ikea Deutschland GmbH & Co KG, der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und der Henkel AG konnten 13 namhafte Unternehmungen im deutschsprachigen Raum für die Beteiligung an der Studie gewonnen werden. Die obere Abbildung auf der folgenden Seite zeigt die Zugehörigkeit der befragten Unternehmen zu verschiedenen Branchen, die untere Abbildung spiegelt die Verteilung nach Unternehmensgröße wider. Die meisten untersuchten Unternehmen haben einen Personalbestand von mehr als 100.000 Mitarbeiter/-innen. Die Dienstleistungsbranche ist in der Stichprobe am stärksten repräsentiert.

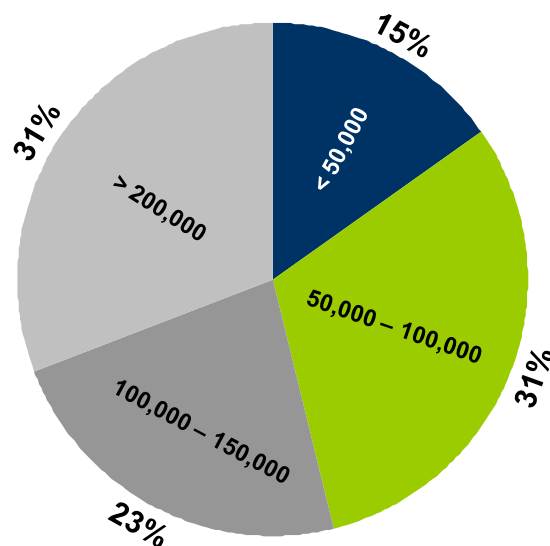
² Es wurden die Verantwortlichen in den Diversity-Management-Abteilungen befragt, mit einer Ausnahme: Bei der Fraport AG wurde die Beauftragte für Gleichstellungsfragen interviewt.

Abbildung 1: Zugehörigkeit der untersuchten Unternehmen zu Branchen, n=13



Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 2: Untersuchte Unternehmen nach Unternehmensgröße, n=13



Quelle: eigene Darstellung

Die Laufbahnen und Karriereentwicklungen der in den untersuchten Unternehmen befragten Diversity-Expertinnen und -Experten sind sehr individuell; es lässt sich kein einheitliches Karriere- oder Entwicklungsmuster identifizieren. Sie verfügen über verschiedene professionelle Hintergründe (z.B. Mathematik, Kulturwissenschaften, Informatik); keine der befragten Personen hat eine spezielle Ausbildung im Bereich Diversity-Management durchlaufen. Einige von ihnen haben Wirtschaftswissenschaften mit

einem Fokus auf Arbeits- und Organisationspsychologie studiert, dann verschiedene Aufgaben in Personalabteilungen übernommen, bevor ihnen der Verantwortungsbereich Diversity-Management übertragen wurde.

Das konzeptionelle Modell von Cox (1993) bildete die Basis für die Entwicklung unseres Fragebogens (vgl. Cox 1993: 6ff.). Cox unterscheidet zwischen personellen, Gruppen- und Intergruppenfaktoren sowie organisationalen Faktoren. Diese beeinflussen in ihrem Zusammenspiel, wie sich Diversity in der Organisation gestaltet. Auf der personellen Ebene geht es dabei um die individuellen Einstellungen, Vorurteile oder Stereotype und die Persönlichkeit der Menschen. Auf Gruppenebene geht es um Gruppenkonflikte und kulturelle Verschiedenheiten. Auf Organisationsebene wird die Effektivität schließlich maßgeblich durch einerseits die informelle und andererseits die strukturelle Integration beeinflusst, außerdem noch durch institutionelle Schief lagen im Human Resource Management. Das Diversity-Management bezieht sich im konzeptionellen Modell von Cox auf die kulturellen Differenzen zwischen den Mitarbeitenden und den Schlüsselfaktoren der strukturellen und informellen Integration. Werden diese drei Faktoren im Diversity-Management beachtet, dann führt dies theoretisch zu einem Effektivitätsgewinn auf Organisationsebene, den Cox vor allem bei der Kreativität/Innovativität, der höheren Problemlösefähigkeit sowie der Teamfähigkeit und einer verbesserten Kommunikation sieht. Eine strukturelle Integration im Sinne Cox bedeutet die Repräsentation verschiedener Identitätsgruppen in allen Bereichen und auf allen Ebenen einer Organisation, die informelle Integration bezieht sich eher auf die Netzwerkebene, nicht zwangsläufig auf hierarchische Verbindungen zwischen den Mitgliedern einer Organisation (vgl. Cox 1993: 177ff.). Diese spielen insbesondere beim Zugang zu höheren Positionen sowie Förderung von Mitarbeitenden eine tragende Rolle (vgl. Cox 1993: 195ff.).

Die Interviews wurden mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Die qualitative Analyse wurde durch quantitative Auswertungen ergänzt.

4 Ergebnisse

4.1 Aktuelle Trends

Es lassen sich vor allem drei größere Trends erkennen: 1. Ökonomisierung und Vernetzung mit anderen gesellschaftlichen Bereichen, 2. Öffnung für neue Zielgruppen (Inklusion) und 3. Verankerung als Querschnittsthema.

Ökonomisierung und Vernetzung mit anderen gesellschaftlichen Bereichen

In den letzten Jahren lässt sich eine Ökonomisierung des Themas sowie damit einhergehend eine stärkere Institutionalisierung und Professionalisierung feststellen. Zu Beginn standen eher *sozialpolitische* Überlegungen, insbesondere auch das Vermeiden von Diskriminierung und das Anerkennen von Unterschiedlichkeiten (vgl. Baer 2003: 104ff.) im Vordergrund, wenn es um die Einführung von Diversity ging. In der heutigen Zeit ist die Integration *moralischer, rechtlicher* und *ökonomischer* Argumentationslinien von hoher Relevanz. Im Mittelpunkt steht das Bestreben, durch die Nutzung von Diversity-Management zusätzliche Ressourcen zu erschließen und eine *höhere Wettbewerbsfähigkeit* und *Unternehmenserfolg* zu erzielen.³ Aspekte wie die Vermeidung von Diskriminierung, die auch vor dem Hintergrund der Einführung des Allgemeine Gleichstellungsgesetzes (AGG) aktuell sind, und die Wertschätzung der Mitarbeiter/-innen werden dadurch in den Kontext des Unternehmensinteresses gestellt. Dabei schließen sich die Wahrnehmung sozialer Verantwortung durch die Vermeidung von Diskriminierung sowie die Wertschätzung der Mitarbeiter/-innen im Kontext des Unternehmensinteresses nicht aus.

Die Novartis AG ordnet die positiven Effekte von Diversity-Management im Rahmen von Business Cases 1. *einer ökonomischen* (erhöhte Produktivität, verbessertes Firmenimage, Zugang zu neuen Kunden und Bewerbergruppen), 2. einer *moralischen* (soziale Verantwortung, moralische Verpflichtung, höhere Identität und Zusammenhalt der Mitarbeiter/-innen) und 3. *rechtlichen Dimension* zu (z.B. geringere Kosten für rechtliche Auseinandersetzungen), die sie als stark miteinander vernetzt sehen.

Bei der Lufthansa AG steht das Diversity-Management im Kontext der Philosophie "Wertschöpfung durch Wertschätzung". Es wird die Balance zwischen sozialpolitischen und ökonomischen Zielen und damit auch eine Balance zwischen individuellen Zielen und Unternehmenszielen angestrebt.

Auf diese Weise kann Diversity-Management auch dazu beitragen, den wachsenden Anforderungen durch Dualitäten z.B. zwischen Heterogenität versus Homogenität, zwischen individuellen und Unternehmenszielen sowie strategischer Flexibilität und operativer Effektivität gerecht zu werden (vgl. Sanchez-Runde et al. 2010).

Für die befragten Unternehmen war die Befolgung rechtlicher Auflagen durch das Allgemeine Gleichstellungsgesetz (AGG) nicht ausschlaggebend für die Einführung des

³ Zur Wettbewerbsfähigkeit und zur Verbesserung vgl. Stuber (2003: 130ff.). Vgl. für die ökonomischen Effekte von Diversity-Management insbesondere Wittenberg-Cox/Maitland (2008), Neuß (2008) und Kochan et al. (2003).

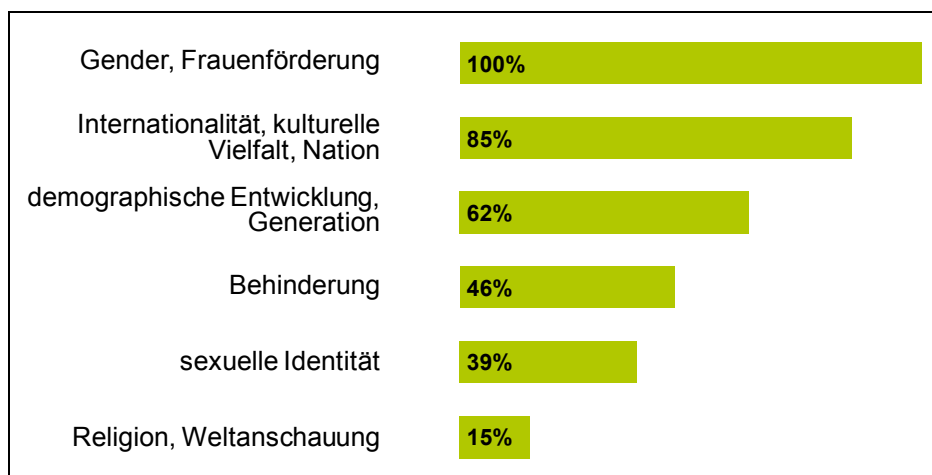
Management-Ansatzes, da sie bereits im Vorfeld proaktiv weiterführende Maßnahmen und Programme zur Vermeidung von Diskriminierung und Förderung von Diversität eingeführt haben.

Die Nutzung von Kennzahlen und Indikatoren zur Analyse der Ist-Situation und Evaluierung ist ein weiteres Kennzeichen für die Institutionalisierung und Professionalisierung des Themas. Dabei ist festzuhalten, dass nur wenige Unternehmen Key Performance-Indikatoren verwenden und quantitative Studien (Business Cases) zur ökonomischen Wirksamkeit von Diversity-Management-Maßnahmen erstellen (siehe Kapitel 4.5.).

Öffnung für neue Zielgruppen (Inklusion)

Alle befragten Unternehmen gaben an, dass das Thema Diversity an bestehende Strukturen und Kompetenzen im Bereich Geschlechtergleichstellung anschließt (100% der von uns befragten Unternehmen). Gleichzeitig lässt sich eine Tendenz zur Öffnung des Themas feststellen, die viele neue Zielgruppen einbezieht und Querschnittsthemen auf den Plan bringt. Die folgende Abbildung bietet eine Übersicht über die adressierten Zielgruppen der befragten Unternehmen.

Abbildung 3: Zielgruppen des Diversity-Managements innerhalb der befragten Unternehmen



Quelle: eigene Darstellung

Das Thema "Work-Life-Balance" ist nach wie vor ein Schwerpunktthema für viele Unternehmen. Wichtige Aspekte in diesem Zusammenhang sind die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie bessere Arbeitsbedingungen für Eltern.

Das Thema *Work-Life-Balance* hat einen zentralen Stellenwert für Unternehmen im Handel (z.B. Ikea Deutschland GmbH) und bei der Deutschen Bahn AG, in der viele der Beschäftigten im Schichtdienst arbeiten.

Die Novartis AG hat in den letzten Jahren das Kinderbetreuungsangebot um innovative Dienstleistungen wie Betreuungsangebote für kranke Kinder, Nanny-Service, Summer Camps und flexible Betreuungsmöglichkeiten erweitert. Inklusion bedeutet für diese Unternehmen zudem, neben Mädchen auch Jungs auf das Unternehmensgelände einzuladen, um Arbeitsmöglichkeiten kennen zu lernen. So wird statt einem "Girl's Day" dort ein Tochter/Sohn-Tag durchgeführt, der jährlich von ca. 400 Teilnehmenden besucht wird.

Viele Unternehmen beobachten eine Zunahme von Männern, die in Elternzeit gehen, so z.B. die Henkel AG.

Kulturelle Diversität ist eines der zentralen Themen, das auch in Deutschland zunehmend an Bedeutung gewinnt (85% der befragten Unternehmen adressieren diese Zielgruppe). Typische Maßnahmen sind Trainings für multikulturelle Arbeitskontexte (z.B. zur Führung im internationalen Kontext), international ausgerichtete Personalentwicklungskonzepte sowie Vorbereitungsprogramme für Mitarbeiter/-innen, die in andere Länder entsandt werden.

Das Thema *Gesundheitsmanagement* hat ebenso wie Maßnahmen und Strategien für die Retention und Befähigung älterer Mitarbeiter/-innen (62% der befragten Unternehmen) an Bedeutung gewonnen. Dies ist für viele Firmen im deutschsprachigen Raum vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung und dem prognostizierten Fachkräftemangel ein zentrales Thema.

Die Deutsche Bahn AG hat ein umfassendes Konzept für die Prävention von Krankheiten und zur nachhaltigen Unterstützung der Gesundheit der Belegschaft entwickelt (z.B. kostenlose Gesundheits-Wochenenden, Aufklärungskampagnen und ein vielfältiges Kursangebot). Gleichzeitig wurde ein Programm "50+" entwickelt, im Rahmen dessen Angebote zur Gesundheitserhaltung und zum lebenslangen Lernen kombiniert werden.

Die Novartis AG hat eine eigene Strategie zur Bindung älterer Mitarbeiter/-innen entwickelt: eine längere Kündigungsfrist für Mitarbeiter/-innen ab 45, mehr Ferientage ab 50 Jahren, spezielle Behandlung von Mitarbeitenden bei Veränderungsprozessen ab 50 sowie spezifische Personalentwicklungsmaßnahmen (Frühpension, Standortbestimmung) sind Bestandteile dieses Programms.

Weitere wichtige Themen im Bereich "Lebensstil" sind Angebote für Menschen verschiedener Religionszugehörigkeiten und sexueller Orientierungen. So haben viele Organisationen Räumlichkeiten (z.B. Gebetsräume) geschaffen, um das Praktizieren religiöser Handlungen in der Nähe des Arbeitsplatzes zu ermöglichen.

Unternehmen wie die Deutsche Bank und die Deutsche Bahn AG haben von der Basis organisierte Netzwerke schwul-lesbischer Mitarbeiter/-innen gegründet, die von der Unternehmensleitung unterstützt werden. Das Engagement in diesen Netzwerken erfolgt ehrenamtlich und außerhalb der Arbeitszeit. Diese Netzwerke haben eine zentrale Rolle für die Implementierung von Diversity-Management-Ansätzen.

Verankerung als Querschnittsthema

Das Thema Diversity-Management wird als ganzheitlicher Managementansatz verankert und adressiert als solcher Strukturen, Prozesse und die Einstellungen von Menschen. Diversity-Management wird in allen untersuchten Unternehmen als Führungsaufgabe verstanden und – mit entsprechendem Commitment der Unternehmensführung versehen – unterstützt.

In den untersuchten Unternehmen ist das Diversity-Management zu einem hohen Grad als Querschnittsthema verankert und fest institutionalisiert, d.h. Diversity-Aspekte sind Teil des Leitbildes sowie der Unternehmensstrategie (siehe Kapitel 4.3).

Eine zentrale Zielrichtung des Diversity-Ansatzes ist es, einen Wandlungsprozess anzuregen, der vor allem die Einstellungen der beteiligten Personen adressiert und daher insbesondere eine Veränderung des Bewusstseins der Mitarbeiter/-innen (so formuliert es die Daimler AG) induziert.

Das Schlagwort "Inklusion" verdeutlicht, dass alle Mitarbeiter/-innen adressiert werden, damit das Thema auch eine breitere Verankerung in den Unternehmen bekommt.

Bei der Ikea Deutschland GmbH hat man ein Konzept entwickelt, das ganz in Abkehr vom Konzept der Zielgruppenorientierung einen Zuschnitt auf individuelle Lebenssituationen möglich machen soll. So wird versucht, mit passgenauen Angeboten auf die besondere Lebenssituation von Menschen mit kleinen Kindern, pflegebedürftigen Angehörigen oder mit berufsbegleitender Ausbildung (z.B. durch lebensphasengerechte Arbeitszeit- und Vergütungsmodelle, Home-Office-Regelungen) Rechnung zu tragen. Mitarbeiter/-innen des Unternehmens haben die Möglichkeit, über eine 24-Stunden-Beratungshotline in Notfällen eine telefonische Beratung zu allen möglichen Problemen (Kindererziehung, Suchtberatung, Schuldenberatung) zu erhalten.

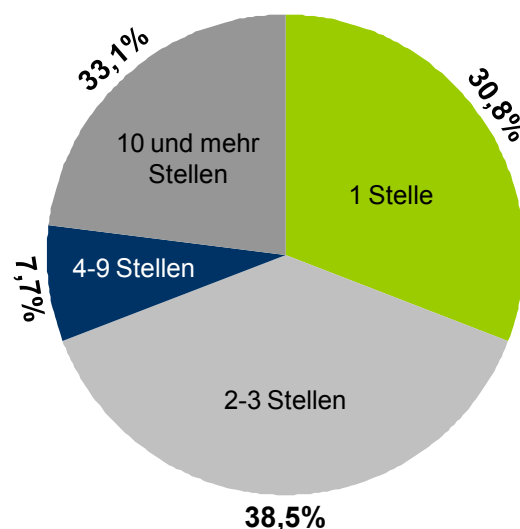
4.2 Organisatorische Verankerung

Im Rahmen unserer Untersuchung stellten wir fest, dass die Organisationsmodelle der verschiedenen Unternehmen eine hohe Ähnlichkeit aufweisen. Typischerweise ist eine zentrale Diversity-Management-Organisationseinheit im Human Resources Zentralbereich in der Regel als *Stabstelle* (oft auch im Bereich Personalentwicklung) verankert, die flexibel gemeinsam mit Akteuren in den dezentralen Einheiten (Geschäftsbereichen) agiert.

In der Regel ist die zentrale Einheit direkt bei dem für Personal zuständigen Mitglied des Vorstands oder der Geschäftsführung verortet, an den/die direkt berichtet wird.

Die Anzahl von Stellen im Diversity-Management-Bereich variiert von einer Stelle bis zehn Stellen pro Unternehmen (siehe die folgende Abbildung). Es besteht eine positive Korrelation zwischen der Anzahl der Stellen für Diversity-Management mit der Größe des Unternehmens (0,69); die Korrelation ist signifikant ($p < 0,01$), d.h. dass die Anzahl der eingesetzten Stellen (zentral und dezentral) von der Größe des Unternehmens abhängig ist. Im Durchschnitt wird in den hier untersuchten Unternehmen eine Stelle pro 33.000 Mitarbeiter/-innen für Diversity-Management vorgehalten.

Abbildung 4: Anzahl der Stellen für Diversity-Management in den befragten Unternehmen



Quelle: eigene Darstellung

Zu den Aufgaben des Diversity-Management-Zentralbereichs zählen die Erarbeitung verbindlicher Richtlinien, Durchführen von Pilotprojekten, Awareness Building/Sensibilisierung innerhalb und außerhalb des Unternehmens, Koordinierung und Vernetzung der dezentralen Ansprechpartner in dezentralen Einheiten sowie das Erheben relevan-

ter Kennzahlen. Die Verantwortung für die Durchführung von Programmen, Projekten und Maßnahmen, d.h. die tatsächliche Umsetzung des Diversity-Management, liegt bei den dezentralen Akteuren. Auf diese Weise können auch die regionalen Gegebenheiten und landesspezifischen Regelungen Beachtung finden.

Bewusst ist in vielen Unternehmen die Ressourcenausstattung der zentralen Organisationseinheit niedrig gehalten, damit für alle klar erkennbar ist, dass die Hauptverantwortung bei den jeweiligen *dezentralen Einheiten* liegt und das Thema Diversity-Management nur umgesetzt werden kann, wenn eine hohe Identifikation bei einer breiten Basis vorliegt.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass die Unternehmen sich ein Zusammenwirken von Top-Down- und Bottom-Up-Ansatz⁴ zunutze machen. Das Top-Management unterstützt das Thema Diversity-Management als Kommunikator und in einer Vorbild-Rolle und sorgt für eine prominente Verortung.

Zur Schaffung einer breiten Verankerung wird die Bildung themenbezogener Netzwerke (z.B. für Schwule und Lesben) gefördert. Oft werden interne oder externe Beiräte initiiert, die die Zentraleinheit beraten und unterstützen.

Das Beispiel der Novartis AG soll herangezogen werden, um das Zusammenwirken der verschiedenen Akteure zu verdeutlichen. Die Novartis AG verfügt über eine Matrix-Struktur auf globaler Ebene. Es gibt Richtlinien, die regeln, dass jede Division einen Beirat und ein Diversity-Netzwerk etabliert, einen Diversity-Verantwortlichen benennt und einen Diversity-Preis ausschreibt, damit eine gewisse Konstanz und Verbindlichkeit der Organisationseinheiten gewährleistet ist.

Es gibt in allen Ländern und in allen Divisionen sehr kleine Diversity-Büros, die vor allem als Impulsgeber dienen. Gleichzeitig werden in den Divisionen, z.B. der Pharma-Division, sogenannte Champions benannt, das sind Personen aus den dezentralen Organisationseinheiten, die andere Funktionen haben, aber für eine gewisse Zeit eine Promotoren-Funktion wahrnehmen.

Des Weiteren gibt es einen Diversity- Expertenbeirat, der mit neun externen Persönlichkeiten besetzt und international sowie nach relevanten Diversity-Merkmalen rekrutiert wurde. Dieser tagt zwei Mal im Jahr und berät die Konzernleitung.

In den meisten Unternehmen entsteht ein globales Team für die Steuerung des Diversity-Management. Bei der Deutschen Bank AG z.B. berichtete die Diversity-Management-

⁴ Zum Zusammenwirken von Top-Down- und Bottom-Up-Ansatz bei der Einführung von Diversity in Unternehmen vgl. Finke (2006: 58ff.).

ment-Verantwortliche, dass auf diese Weise von den Erfahrungen anderer Länder profitiert werden kann. Es können dadurch auch z.B. Best Practice-Beispiele auf andere Teile des Unternehmens übertragen werden.

Unterschiede lassen sich hinsichtlich der organisatorischen Verankerung der Verantwortungsbereiche identifizieren. In einigen Unternehmen wird nach Verantwortlichkeit für Zielgruppen (Frauen, kulturelle Diversität) getrennt, in anderen Unternehmen werden alle diese Bereiche von einer Organisationseinheit betreut.

Der Grad der Institutionalisierung ist bei der Novartis AG am weitesten fortgeschritten. Hier wurden Gender- und Diversity-Aspekte (z.B. kommunikative und interkulturelle Kompetenzen) zum Teil der Leistungsbewertung gemacht und sind daher relevant für variable Gehaltsanteile.

Eine wichtige Aufgabe der Diversity-Management-Abteilungen ist die Öffentlichkeitsarbeit nach innen und außen. Viele Unternehmen achten darauf, Diversität im Rahmen des Bildauftritts z.B. für Stellenanzeigen, Unternehmensberichte, Internetauftritt darzustellen und gehen dazu über, vor allem eigene Mitarbeiter/-innen zu fotografieren. Dies hat gleichzeitig den Vorteil, dass die Bindung an das Unternehmen gestärkt wird, da Mitarbeiter/-innen des Unternehmens über eine höheres Identifikationspotenzial sowie eine höhere Authentizität verfügen. Eine wichtige Aufgabe ist auch die Vernetzung mit anderen Unternehmen (z.B. über die Charta der Vielfalt).

Folgende *Prinzipien* der organisatorischen Verankerung lassen sich zusammenfassen:

- flexibles Zusammenspiel zwischen Zentralbereich und den Geschäftsbereichen (Divisionen oder regionalen Standorten),
- kleiner Pool an Mitarbeitern/-innen im Zentralbereich, die mit Ressourcen in den Geschäftsbereichen gekoppelt werden,
- Umsetzung der Projekte in den Geschäftsbereichen (dies führt zu einem hohen Grad an Verantwortung bei den Akteuren in den dezentralen Einheiten, in der Regel unterstützt durch Projektteams und Task Forces),
- Zusammenspiel eines Top-Down- und Bottom-Up-Ansatzes (Netzwerke),
- enge Zusammenarbeit der Diversity-Management-Abteilung mit der PR-Abteilung und weiteren Bereichen der Personalabteilung (z.B. Training),
- Verankerung von Diversity in Leitbild, Unternehmens- sowie HR-Strategie und Kompetenzprofilen (dies ist zum Teil für die Leistungsbewertung und Feedbackgespräche relevant),
- Commitment und Unterstützung durch das Top-Management,
- oft Beratung durch interne oder externe Beiräte.

4.3 Zielgruppen, Inhalte und Nutzenargumente

Krell unterscheidet in Anlehnung an Cox und Blake (1991) folgende Aspekte, die im Zusammenhang mit Diversity-Management in der Literatur diskutiert werden: das *Beschäftigtenstruktur-Argument*, das *Kosten-Argument*, das *Kreativitäts- und Problemlösungs-Argument*, das *Personalmarketing-Argument*, das *Marketing-Argument*, das *Finanzierungs-Argument*, das *Flexibilitäts-Argument* und das *Internationalisierungs-Argument* (vgl. Cox/Blake 1991, Krell 2004: 45).

Die meisten der befragten Unternehmen etablierten in den Jahren 2001-2005 ein institutionalisiertes Diversity-Management. Die folgende Abbildung zeigt, welche Nutzenargumente für die befragten Unternehmen relevant sind und mit welcher Motivation Diversity-Management-Strategien verfolgt werden:

Abbildung 5: Nutzenargumente für Diversity-Management, Nennungen der Diversity-Expert/-innen (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: eigene Darstellung

Unsere Untersuchung zeigte, dass die befragten Unternehmen proaktiv aus einer *marktorientierten Perspektive* heraus agieren: Für 77% der Unternehmen ist die Erschließung neuer Märkte/Kundengruppen ein ausschlaggebender Faktor, 92% wollen ihre Innovationsfähigkeit erhöhen (siehe die obige Abbildung). Ebenso wichtig wie die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber ist die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation (62%). Für die Mehrheit (54%) der untersuchten Unternehmen ist

Steigerung des Unternehmenserfolgs ein relevanter Faktor. Rechtliche Anforderungen wie z.B. das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, waren nur für 15% der Unternehmen ausschlaggebend für die Einführung des Diversity-Management. Die Motivation der einzelnen Unternehmen, Diversity-Management einzuführen, ist vielmehr so vielfältig wie der geschichtliche Hintergrund und die Zielstellung der Firmen selbst.

Auslöser können die Fusion/Übernahme eines US-amerikanischen Unternehmens (z.B. bei der Novartis AG und der Deutsche Bank AG) oder das Eintreten in neue Märkte sein. Bei der Microsoft Deutschland AG besteht aufgrund des US-amerikanischen Mutterkonzerns eine lange Tradition der Beschäftigung mit dem Thema Diversity-Management.

Bei der Robert Bosch AG besteht aufgrund der Unternehmensgeschichte eine langjährige Expertise im Bereich der interkulturellen Zusammenarbeit. Der Unternehmensgründer Robert Bosch machte eine Ausbildung in den USA und prägte aufgrund seiner eigenen Erfahrungen eine Organisationskultur, die durch Offenheit, kulturellen Austausch und Internationalität geprägt sind. Die Qualifikation für eine Führungsposition im Konzern erfolgt u.a. durch einen längeren Aufenthalt im Ausland. Eine wichtige Motivation für die Robert Bosch AG ist es, Wissen und Fähigkeit über internationale, heterogene Märkte (Emerging Markets z.B. in Südamerika und Asien) zu gewinnen und die Mitarbeiter/-innen zu befähigen, komplexe interkontinentale Technologieprojekte durchzuführen.

Auch für die Lufthansa AG waren und sind das Agieren auf heterogenen, internationalen Märkten sowie der Umgang mit internationalen Mitarbeiter- und Kundengruppen die zentrale Motivation, Diversity-Management zu betreiben.

Bei der Ikea Deutschland GmbH steht das Diversity-Management im Kontext einer skandinavisch geprägten Organisationskultur, die einen hohen Grad an Mitarbeiter-Orientierung aufweist. So werden beispielsweise 75% der Nachwuchsführungskräfte hausintern ausgebildet.

Bei der KPMG AG werden gezielt interdisziplinäre Teams zusammengestellt, in denen neben Wirtschaftswissenschaftlern auch z.B. Politologen, Mathematiker und Geisteswissenschaftler vertreten sind. Die in diesen Teams entwickelten Lösungen sind aufgrund einer Vielzahl von Perspektiven und Sichtweisen oft von einem höheren Innovationsgehalt. Bei der KPMG AG hat sich bereits der Effekt eingestellt, dass die Rekrutierung neuer Kundengruppen über Mitarbeiternetzwerke in ähnlichen Kontexten erfolgen konnte, z.B. über ein türkisches Netzwerk.

Für die Deutsche Telekom AG stehen das Erkennen des Potenzials der Mitarbeiter/-innen, die Adressierung neuer Kundengruppen und die Erhöhung der Zufriedenheit der Belegschaft im Vordergrund.

Die Daimler AG wiederum versteht Diversity-Management als Teil der sozialen Verantwortung (Corporate Social Responsibility), um nachhaltig die Erwartungen verschiedener gesellschaftlicher Anspruchsgruppen zu erfüllen.

Innovation

Für 92% der untersuchten Unternehmen ist die Erhöhung der Innovationsfähigkeit ein zentraler Faktor, Diversity-Management zu betreiben.

Eine häufig praktizierte Strategie ist es, die Struktur der Kunden im Unternehmen durch die Anpassung der Mitarbeiterstruktur widerzuspiegeln.

So nutzt beispielsweise die Deutsche Telekom AG die Vielfalt der Beschäftigten, um die Wünsche und Bedürfnisse der Vielfalt ihrer Kundschaft abzubilden und damit bessere Produkte und Dienstleistungen bereitzustellen. In einem Modellprojekt stellte die Deutsche Telekom AG bei der Analyse der Kundenstruktur einiger ihrer Telekom-Shops fest, dass die Altersstruktur ihres Verkaufspersonals nicht der Altersstruktur der Kundschaft im Einzugsgebiet entsprach. Mittels freiwilliger Umbesetzungen der Beschäftigten gelang die Anpassung der Altersstruktur, wodurch das Kauf- und Umsatzverhalten der Kundschaft positiv beeinflusst werden konnte.

In Dortmund wurde unter starker Beteiligung von Auszubildenden befristet ein Telekom-Shop mit einem interkulturellen Schwerpunkt eingerichtet. Die Auszubildenden (oft mit eigenem Migrationshintergrund) entwickelten Strategien zur Ansprache von Menschen mit unterschiedlichen ethnischen Hintergründen, z.B. über verschiedensprachige Flyer, und wirkten bei der Gesamtkonzeption des Telekom-Shops mit. Dieser Shop erfuhr einen starken Zuspruch, da die Kundinnen und Kunden verschiedener kultureller Wurzeln sich dort angesprochen und sehr gut beraten fühlten.

Weitere Angebote für Menschen mit einem unterschiedlichen kulturellen Hintergrund sind z.B. eine englischsprachige und türkischsprachige Auskunft sowie Angebote für hörgeschädigte oder gehörlose Menschen. Darüber hinaus wurde eine Hotline für sehbehinderte und blinde Menschen eingerichtet.

Innovative Wege stellt sich die Deutsche Telekom AG auch bei der Erstellung von Bedienungsanleitungen vor. Hier sollten gezielt Frauen eingesetzt werden, um anwendungsorientierte Aspekte von Bedienungsanleitungen in den Vordergrund zu stellen und die Verständlichkeit für Nutzer/-innen ohne technische Ausbildung zu erhöhen.

Diversity-Management-Abteilungen werden regelmäßig an Innovationsprojekten beteiligt. So wurde die Diversity-Expertin der Deutschen Bahn AG bei einem Innovationsprojekt zu Reisenden "Generation 50 Plus" integriert. Schwerpunkt des Projekts war die Durchführung von Szenario-Analysen zu den künftigen Bedürfnissen der spezifischen Zielgruppe, um diese besser adressieren zu können. Für die Henkel AG ist die Besetzung von internationalen, gemischten Teams in allen Unternehmensbereichen und Funktionen eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung innovativer Produkte und damit für den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg.

4.4 Implementierung und Evaluation

Die befragten Unternehmen nutzen unterschiedliche Strategien und Instrumente, um Diversity-Management-Ansätze so zu verankern, dass es zu strukturellen, prozessualen und Verhaltensänderungen kommt und die Mitarbeiter/-innen in den Wandlungsprozess proaktiv mit einbezogen sind.

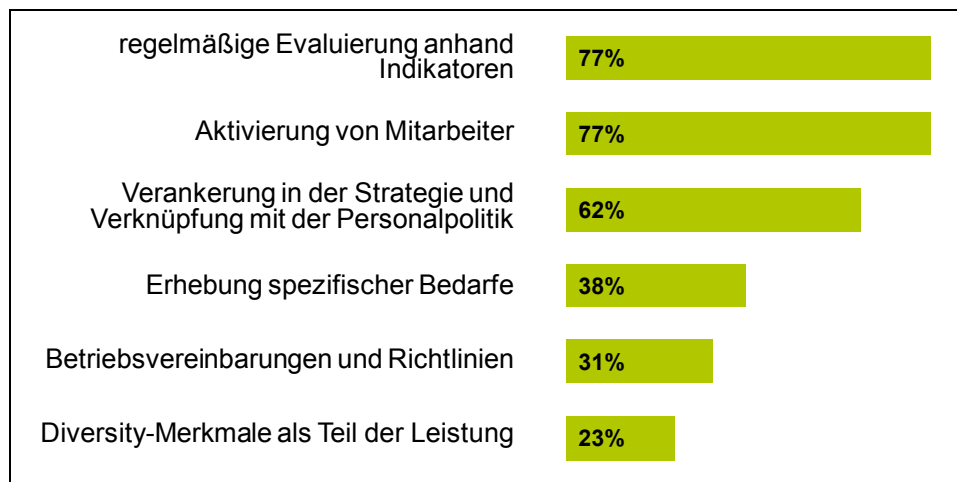
Die Abbildung auf der folgenden Seite zeigt, welche Instrumente in den befragten Unternehmen zur Implementierung sowie Erhöhung der Akzeptanz des Diversity-Managements genutzt werden. Die einzelnen Aspekte werden im Folgenden ausgeführt.

Verankerung in der Unternehmensstrategie und Verknüpfung mit der Personalstrategie

In der Mehrheit der befragten Unternehmen sind Diversity-Aspekte im Unternehmensleitbild integriert (62%). Diese bilden die Basis für die Ableitung von personalbezogenen Maßnahmen z.B. in Form von Trainings.

Das sogenannte "House of Orientation" der Robert Bosch GmbH kann als Beispiel herangezogen werden. Das "House of Orientation" enthält die Vision, das Leitbild, die Unternehmenswerte sowie Informationen über die strategische Orientierung und die Kernkompetenzen des Unternehmens. Da die Themen Diversität und interkulturelle Zusammenarbeit im "House of Orientation" verankert sind, stellt diese Einrichtung verlässliche Rahmenbedingungen für alle Mitarbeiter/-innen bereit. "Diversität" ist gleichzeitig im Kompetenzmodell des Unternehmens verankert und bietet damit einen stabilen Ansatzpunkt für die Ableitung von Personalentwicklungsmaßnahmen wie z.B. Führungskräfte trainings und Leistungsbewertungen an.

Ein ähnliches Konzept hat die Lufthansa AG umgesetzt. Soziale und kommunikative Kompetenzen sind Bestandteile des Kompetenzprofils, das vor allem für die interne Auswahl und Entwicklung von hausinternen Führungskräften relevant ist.

Abbildung 6: Instrumente zur Implementierung von Diversity-Management

Quelle: eigene Darstellung

Erhebung spezifischer Bedarfe

Viele Unternehmen stehen vor der Problematik, spezifische Maßnahmen für dezentrale Geschäftseinheiten entwickeln zu müssen, die auf die jeweiligen lokalen Gegebenheiten abgestimmt sind.

Bei Microsoft Deutschland AG wurde schnell klar, dass Strategien, die für den US-amerikanischen Markt entwickelt wurden, nicht in der gleichen Form auf den deutschen Markt übertragen werden können. Als zielgruppenspezifische Maßnahmen und Strategien wurden daher verschiedene Instrumente wie z.B. Fokusgruppeninterviews eingesetzt, um die Bedarfe genau erfassen zu können.

38% der befragten Unternehmen nutzen das Instrument der Mitarbeiterbefragung, um Aspekte von Diversität zu erfragen.

So werden beispielsweise bei der Deutschen Bank und bei der Microsoft Deutschland AG jährlich Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, in der auch Diversity-Aspekte gezielt adressiert werden.

Aktivierung der Mitarbeiter/-innen

77% der Unternehmen binden die Mitarbeiter/-innen durch verschiedene Instrumente wie z.B. Mitarbeiternetzwerke aktiv in den Wandlungsprozess ein.

Der Ansatz der Fraport AG ist von einem hohen Grad der Basisorientierung gekennzeichnet, d.h. die Einbeziehung der gesamten Belegschaft ist ein wichtiger Aspekt des gesamten Managementansatzes. Die Fraport AG hat in allen großen Unternehmensbe-

reichen Total E-Quality-Teams gebildet. Diese Teams setzen sich aus Führungskräften und interessierten Beschäftigten zusammen. Auf Basis einer Ist-Erhebung (Befragung aller Beschäftigten) werden Aufträge formuliert und Maßnahmen sowie Programme abgeleitet.

23% der befragten Unternehmen verwenden Diversity-Aspekte als Teil der Leistungsbewertung.

Betriebsvereinbarungen und Richtlinien

Ein weiteres wichtiges Implementierungsinstrument sind Betriebsvereinbarungen, die von 31% der Unternehmen genutzt werden.

Um den hohen Grad an Verbindlichkeit im internen aber auch externen Raum deutlich zu machen, haben Unternehmen wie die Fraport AG und Daimler AG Betriebsvereinbarungen abgeschlossen oder wie z.B. Deutsche Bank AG Richtlinien verabschiedet, die Grundsätze des Gender- und Diversity-Managements im Sinne einer Selbstverpflichtung enthalten.

Evaluierung

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass 77% der befragten Unternehmen ihre Diversity-Maßnahmen anhand von Indikatoren evaluieren. Für die Unternehmen stellt sich das Problem, dass sich die direkte Auswirkung von Diversity-Management auf den Unternehmenserfolg nicht erheben und in quantitativen Zahlen messen lässt.

Daher werden in der Regel verschiedene Indikatoren heran gezogen, um die Wirksamkeit der Diversity-Management-Maßnahmen auf den Unternehmenserfolg zu messen.

Fast alle Unternehmen (77%) arbeiten mit quantitativen Kennzahlen und Indikatoren. Oft genutzte Indikatoren sind:

- Anzahl der Teilnehmenden an speziellen Programmen,
- Anteil von Frauen im Top-Management/gesamten Unternehmen,
- Anteil von ausländischen Mitarbeiter/-innen in einzelnen Bereichen,
- Anzahl der Kinderbetreuungsplätze,
- Anzahl von Teilzeitmodelle,
- Anteil von Führungskräften/Mitarbeiter/-innen mit Auslandserfahrung/interkultureller Kompetenz.

Einige Unternehmen erstellen Studien (Business Cases), mithilfe derer der ökonomische Erfolg einiger Maßnahmen quantifiziert wird (30%). Dies erfolgt aber in der Regel

nur für Einzelmaßnahmen oder Teilbereiche. So hat die Novartis AG z.B. errechnet, dass der Return on Investment für Familienfreundlichkeit in der Schweiz bei 8% liegt.

Die meisten Unternehmen argumentieren vor allem über qualitative Argumente z.B. mit Erfolgsgeschichten und ergänzen einige quantitative Faktoren (semi-quantitatives Vorgehen).

Die Commerzbank AG hat bereits mehrere Male eine wissenschaftliche Evaluation zur Kinderbetreuung durchführen lassen und feststellen können, dass diese deutlich erkennbare Effekte auf die Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit hat.

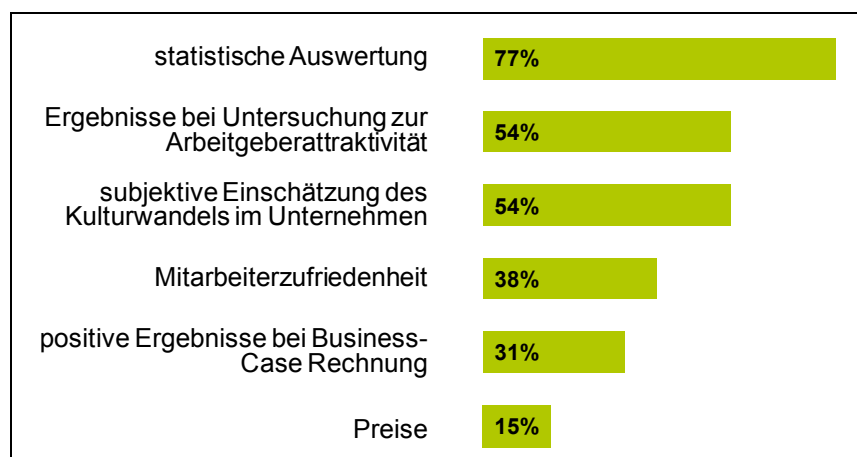
Nur wenige Unternehmen haben qualitative oder quantitative Zielvorgaben etabliert. Die Daimler AG hat sogenannte Inspirational Guidelines (Zielkorridore) etabliert wie z.B. die "20/20"-Zielvorgabe, der zufolge ein Anteil von 20% Frauen in Führungspositionen bis zum Jahr 2020 angestrebt wird (aktuell 9%).

Die Novartis AG ist das einzige der befragten Unternehmen, das eine Zielvision formuliert hat. Bis 2012 möchte das Unternehmen bezüglich des Themas Diversity in der Gesundheitsbranche zu den Besten gehören.

Weitere häufig genutzte Indikatoren sind Mitarbeiterzufriedenheit (38%), Preise (15 der befragten Unternehmen) und gute Ergebnisse bei Studien zur Arbeitgeberattraktivität (54%). Einige der befragten Expertinnen und Experten gaben an, dass sich bereits ein Kulturwandel im Unternehmen abgezeichnet hätte.

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die am häufigsten genutzten Indikatoren. Häufig genutzte Indikatoren sind vor allem statistische Auswertungen, Untersuchungen zur Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterzufriedenheit.

Abbildung 7: Häufig genutzte Indikatoren



Quelle: eigene Darstellung

4.5 Herausforderungen

In einigen der untersuchten Unternehmen lassen sich Konflikte zwischen traditionellen, nationalen Werten und Normen der bestehenden Organisationskultur (z.B. langfristige Orientierung und Vertrauen) und neu implementierter Werte aus globalisierten, interkulturellen Kontexten (z.B. kurzfristigere Wettbewerbsorientierung, Regeln und Normen) finden. Spannungen treten in Unternehmen beispielsweise dann auf, wenn es vorher ungeschriebene Gesetze und Regeln gab, die fester Bestandteil der Organisationskultur waren und die Zusammenarbeit definierten und verbindlich machten und nun im Zuge der Einführung von Diversity-Management Richtlinien institutionalisiert und schriftlich fixiert werden.

Weitere Schwierigkeiten bestehen in Unternehmen hinsichtlich der Fähigkeit, aussagekräftige Datensätze und Indikatoren regelmäßig zu erheben (Komplexität, Datenschutz, geeignete IT-Systeme und Personalkapazitäten).

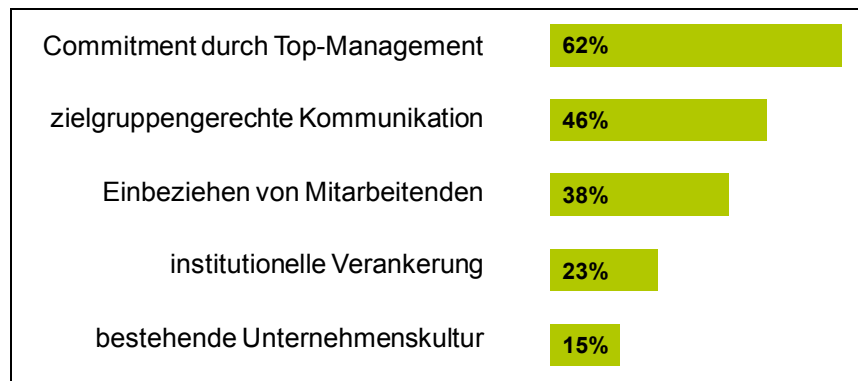
Viele Diversity-Experten berichten weiterhin, dass es sehr schwierig ist, den unterschiedlichen Bedürfnissen der einzelnen Zielgruppen und Abteilungen gerecht zu werden (z.B. die Gemeinsamkeiten zu betonen), insbesondere in stark diversifizierten Konzernen.

Die größte Herausforderung besteht für die Unternehmen allerdings darin, einen Kultur- und Mentalitätswandel herbeizuführen und Einstellungen, wie z.B. stereotype Geschlechterrollen und -vorstellungen der beteiligten Personen, nachhaltig zu verändern.

4.6 Erfolgsfaktoren

Die meisten befragten Expertinnen und Experten (62%) bezeichneten das Commitment des Top-Management sowie die starke Beteiligung einer breiten Basis als wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Diversity-Management (siehe die folgende Abbildung).

Abbildung 8: Erfolgsfaktoren für die Verankerung von Diversity-Management-Maßnahmen (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: eigene Darstellung

Der Erfolg von Diversity-Management ist abhängig von der kontinuierlichen Integration und Beteiligung der relevanten internen und externen Stakeholder und erfordert daher zielgruppenspezifische Kommunikation. Ein großer Teil der Arbeit der Diversity-Expertinnen und -Experten zielt darauf ab, ein Bewusstsein zu schaffen, für das Thema zu sensibilisieren und Maßnahmen im externen Raum bekannt zu machen (für 46% der Unternehmen ist es ein wichtiger Erfolgsfaktor). Daher ist eine gute Zusammenarbeit mit PR-Abteilungen von erfolgskritischer Bedeutung (Faktor "zielgruppengerechte Kommunikation"). Die Mehrheit der untersuchten Unternehmen engagiert sich in unternehmensübergreifenden Netzwerken und Initiativen (38% von ihnen bezeichneten diese Engagement als Erfolgsfaktor). 15% der untersuchten Unternehmen gaben an, dass eine fördernde Unternehmenskultur ein wichtiger Faktor für die Verankerung von Diversity-Management-Maßnahmen ist. Für 23% ist eine institutionelle Verankerung ein zentraler Faktor.

5 Fazit und Ausblick

Unsere Studie großer Unternehmen im deutschsprachigen Raum hat gezeigt, dass die Unternehmen den internationalen Trend zur Einführung institutionalisierter Diversity-Management-Ansätze aufgegriffen und bereits vielfältige Strategien zu ihrer Verwirklichung eingeführt haben. Das Thema wird als Querschnittsfunktion parallel zu bestehenden Strukturen und Prozessen implementiert und als ganzheitlicher Managementansatz verstanden. Die zentrale Motivation der Unternehmen ist marktinduziert: Im Mittelpunkt steht die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen, der Zugriff auf Ressourcen und die Vermeidung von Kosten.

Bei der Implementierung hat sich ein Organisationsmodell durchgesetzt: In der Regel existiert eine kleine Organisationsabteilung auf zentraler Ebene, die eine Koordinati-

onsfunktion übernimmt, während die tatsächliche Umsetzung der Maßnahmen in den dezentralen Einheiten verantwortet wird. Aufgrund der parallelen Existenz von Top-Down-Ansatz und Bottom-Up-Strategie entstehen typischerweise eine komplexe Organisationsstruktur und Verflechtungen von verschiedenen Organisationsabteilungen, Beiräten und Netzwerken.

Wie in dieser Untersuchung auch deutlich wurde, liegt ein Fokus der Diversity-Umsetzung weiterhin auf dem Gender-Aspekt. Einerseits werden hier etablierte und wichtige Strukturen verändert, vertieft oder fortgeführt, wie sie aus der Gleichstellungsarbeit entstanden sind, andererseits wird Gender im Sinne von Gender Diversity als wichtigster Ansatzpunkt auf dem Weg zu einem modernen Unternehmen verstanden.

Es bestand Konsens unter den befragten Experten, dass das Thema Diversity-Management auch in Zeiten der aktuellen ökonomischen Krise einen wichtigen Stellenwert behält und langfristig dazu beitragen wird, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu stärken. Die meisten untersuchten Unternehmen planen, die Investitionen für Diversity-Management in gleicher Höhe fortzuführen. Gleichzeitig gaben alle an, dass der organisationale Wandlungsprozess und die Erfolge im Zusammenhang mit Diversity-Management in einer langfristigen Perspektive zu betrachten und zu evaluieren seien.

6 Literatur

- Baer, S. (2003): Recht auf Vielfalt: Zu den rechtlichen Rahmenbedingungen des Managing Diversity. In: Belinszki, E./Hansen, K./Müller, U. (Hrsg.): *Diversity Management. Best Practices im internationalen Feld*. Münster: LIT Verlag, 104-120.
- Bassett-Jones, N. (2005): The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation, *Creativity & Innovation Management*, 14, 169-175.
- Cox, T. (1993): *Cultural Diversity in Organization - Theory, Research & Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cox, T. (2001): *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity* (= University of Michigan Business School Management Series). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Cox, T.H./Blake, S. (1991): Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness, *Academy of Management Executive*, 5, 45-56.

- Finke, M. (2006): *Diversity Management: Förderung und Nutzung personeller Vielfalt in Unternehmen*. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Hansen, K./Müller, U. (2003): Diversity in Arbeits- und Bildungsorganisationen. Aspekte von Globalisierung, Geschlecht und Organisationsreform. In: Belinszki, E./Hansen, K./Müller, U. (Hrsg.): *Diversity Management. Best Practices im internationalen Feld*. Münster: LIT Verlag, 9-60.
- Klaffke, M. (2008): Vielfalt als Wettbewerbsfaktor nutzen: Diversity Management in Hamburg. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung (= HSBA Working Paper Nr. 1/2008). Hamburg: Hamburg School of Business Administration.
- Kochan, T./Bezrukova, K./Ely, R.J./Jackson, S./Joshi, A./Jehn, K./Lenoard, J./Levine, D./Thomas, D. (2003): The effects of diversity on business performance: report of the diversity network, *Human Resource Management*, 42, 3-21.
- Köppel, P./Sohm, S. (2008): *Unternehmenskulturen in globaler Interaktion. Menschen, Strategien, Erfolge*. Gütersloh: Studie der Bertelsmann-Stiftung.
- Krell, G. (2004): Managing Diversity: Chancengleichheit als Wettbewerbsfaktor. In: Krell, G. (Hrsg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen, 4. Aufl.* Wiesbaden: Gabler, 41-56.
- Neuß, J. (2008): *Wahrnehmung und Relevanz von Diversity im Hinblick auf ökonomischen Mehrwert, Markt- und Innovationserfolg. Dissertation*. Berlin.
- Sanchez-Runde, C.J./Massini, S./Quintanilla, J. (2010): People Management Dualities. In: Pettigrew, A.M./Whittington, R./Melin, L./Sanchez-Runde, C.J./van den Bosch, F.A.J./Ruigrok, W./Numagami, T. (Hrsg.): *Innovative forms of organizing*. London: SAGE Publications Ltd., 251-276.
- Stuber, M. (2003): Die Umsetzung von Diversity in Europa. In: Belinszki, E./Hansen, K./Müller, U. (Hrsg.): *Diversity Management. Best Practices im internationalen Feld*. Münster: LIT Verlag, 130-154.
- Süß, S. (2007): Diversity-Management in Deutschland: Ergebnisse einer Intensivbefragung von in Deutschland agierenden Unternehmen (= Arbeitsbericht Nr. 17). Hagen: Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, FernUniversität in Hagen.
- Süß, S./Kleiner, M. (2005): Diversity-Management in Deutschland. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung (= Arbeitsbericht Nr. 15). Hagen: Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, FernUniversität in Hagen.
- Thomas, D.A./Ely, R.J. (2002): Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. Harvard Business Review. Reprint, *Harvard Business Review*, September-October 1996, 1-14.

Vedder, G. (2009): Diversity Management: Grundlagen und Entwicklung im internationalen Vergleich. In: Andresen, S./Koreuber, M./Lüdke, D. (Hrsg.): *Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar?* Wiesbaden: VS Verlag, 111-132.

Wittenberg-Cox, A./Maitland, A. (2008): *Why Women Mean Business*. San Francisco: Jossey-Bass Publishing.

Innovationsmanagement und Diversity – eine Symbiose?

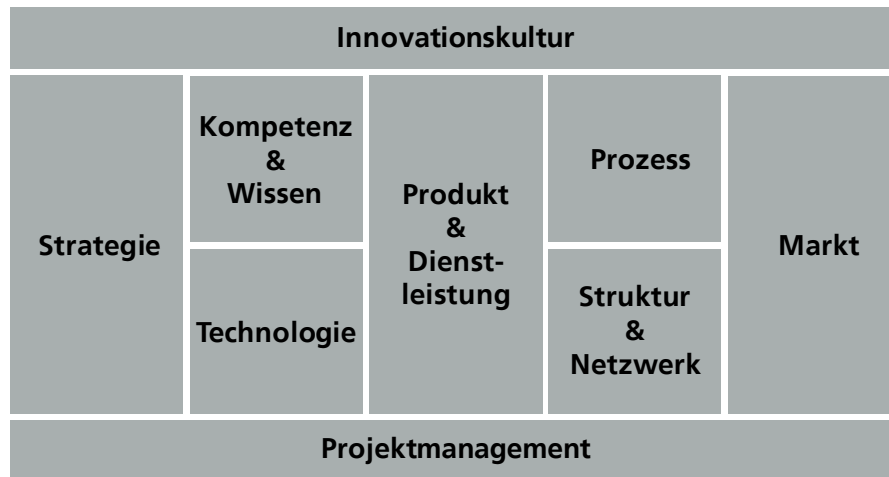
Anne Spitzley, Steffen Ehrenmann und Peter Ohlhausen

Um seinen Markterfolg zu sichern, muss ein Unternehmen schneller ans Ziel gelangen als seine Konkurrenz. Entsprechend sollte ein Unternehmen neue Produkte und Dienstleistungen schnell und erfolgreich am Markt platzieren. Um dies zu ermöglichen, sind in allen Phasen des Innovationsprozesses optimale Bedingungen zu schaffen. Der Schlüssel dazu liegt jedoch nicht nur in der gezielten Steuerung der Faktoren, die die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens bestimmen, sondern auch im Einsatz der Fähigkeiten aller Beschäftigten. Die Nutzung des Potenzials von Frauen, älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder Beschäftigten unterschiedlichster Herkunft bedeutet für ein Unternehmen mehr kreative Ideen, weitere Blickwinkel und neue Herangehensweisen. Dies führt nicht nur zu verbesserten Entscheidungen und Entwicklungen, sondern insgesamt zu einer besseren Nutzung der Innovationschancen, zu innovativeren Produkten und damit letztlich zu mehr Wachstum.

1 Was ist Innovationsmanagement?

Nach Bullinger und Schlick (2002) ist eine Innovation eine Nutzen stiftende Problemlösung durch einen neuen Ansatz. Sie kann sich auf neue oder verbesserte Erzeugnisse, Leistungen, Verfahren, Organisationsformen, Märkte u.a. beziehen. Die Innovation umfasst dabei den gesamten Prozess von der Idee über die Entwicklung und Produktion bis hin zur Markteinführung bzw. Realisierung. Die Fähigkeit, Innovationen hervor-zubringen, hängt davon ab, inwieweit Menschen, Unternehmen oder Organisationen die Erfolgsfaktoren für Innovationen realisieren können (Slama/Spitzley 2008). Der dabei zu gestaltende und zu durchlaufende Innovationsprozess hängt von den dafür bestimmenden Faktoren ab – den sogenannten Erfolgsfaktoren (Kirner et al. 2007). Diese Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit lassen sich in neun Gestaltungsfeldern für exzellentes Innovationsmanagement darstellen (siehe die folgende Abbildung): Innovationskultur, Strategie, Kompetenz und Wissen, Technologie, Produkt und Dienstleistung, Prozess, Struktur und Netzwerk, Markt und Projektmanagement (Bullinger 2006).

Abbildung 1: Die neun Gestaltungsfelder für exzellentes Innovationsmanagement



Quelle: eigene Darstellung

Neben klassischen Ressourcen, wie beispielsweise eingesetzten Technologien, spielen auch "weichere" Faktoren für die Innovationsfähigkeit eine wichtige Rolle. Bei einer Studie des Fraunhofer IAO sowie des Fraunhofer ISI mit 150 produzierenden Unternehmen zeigte sich, dass die Promotorenrolle der Geschäftsleitung der wichtigste Faktor für ein erfolgreiches Innovationsmanagement ist. Gemeint ist damit die Bereitschaft der Geschäftsleitung bzw. des Führungspersonals, sich auf Neues einzulassen, beispielsweise auf die Erschließung neuer Märkte, neuer Technologien oder neuer Kundengruppen (Kirner et al. 2007).

Zudem werden die Möglichkeit des Einbringens von Ideen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ein hohes Maß an Engagement und Eigeninitiative jener als die relevantesten Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit betrachtet. Darüber hinaus sind sehr gute Kenntnisse der Wettbewerbssituation sowie der Akteure im Absatzmarkt von entscheidender Bedeutung (Slama/Spitzley 2008).

Bei diesen wichtigsten Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Innovationsmanagement ist eine Belegschaft mit unterschiedlichem Erfahrungshintergrund von Vorteil. So sind einer Entwicklerin die Bedürfnisse von weiblichen Kunden in ganz anderer Weise bewusst als einem männlichen Entwickler. Und ein Entwickler mit einem ähnlichen kulturellen Hintergrund wie die der Kunden des neu zu erschließenden Markts bringt andere Erfahrungen mit als sein deutscher Kollege. Entsprechend werden seine Ideen im Bereich Entwicklung für den neuen Markt geeigneter sein und einen größeren Markterfolg haben. Diese Erfahrungen sowie ein Verständnis für die Kultur im Absatzmarkt und das Beherrschen der Landessprache spielen auch bei der Kenntnis über die Wettbewerbssituation und die Akteure im Absatzmarkt eine Rolle. Dafür muss jedoch auch die Be-

reitschaft der Geschäftsführung vorhanden sein, sich auf Neues einzulassen. Denn ohne diesen Mut für Neues wird das Unternehmen sich wohl gar nicht auf eine diversifizierte Belegschaft einlassen und somit keine neuen und vielfältigen Ideen nutzen können. Doch was macht eine diversifizierte oder vielfältige Belegschaft aus?

2 Diversity, Diversität und Vielfalt

Der englische Begriff "Diversity" beschreibt gleichzeitig die Verschiedenheit, Ungleichheit, Andersartigkeit, Heterogenität, Individualität oder auch Vielfalt der Menschen. Diversity meint damit das Phänomen, dass alle Menschen aufgrund zahlreicher Unterschiede einmalige Individuen sind. So ist jeder Mensch durch verschiedene Faktoren geprägt, die er selbst mehr oder weniger beeinflussen kann. Die demografischen Faktoren, die einem Menschen angeboren sind und kaum verändert werden können, bilden dabei die Kerndimensionen. Dazu zählen Geschlecht, Alter, Religion bzw. Weltanschauung, individuelle Fähigkeiten, Herkunft, sexuelle Orientierung sowie ethnisch-kulturelle Prägung. Neben diesen Kerndimensionen wird jede Persönlichkeit durch weitere Faktoren des täglichen Lebens beeinflusst. Diese sind beispielsweise der Familienstand oder erworbene Kompetenzen. Die Kerndimensionen und weitere Dimensionen von Diversity sind in der folgenden Abbildung zu sehen:

Abbildung 2: Dimensionen von Diversity (nach UngleichBesser Diversity Consulting 2008)



Quelle: eigene Darstellung

3 Wie kann ein Unternehmen sich Unterschiedlichkeiten zu Nutze machen?

Um die Vielfalt bzw. Diversity zu nutzen, bedarf es spezieller Lenkung und Führung – sprich einem Management der Vielfalt. Diversity-Management als Instrument der Unternehmensführung beschreibt dabei die Gesamtheit der Maßnahmen, die dazu führen, dass Unterschiedlichkeiten in und von einer Organisation anerkannt, wertgeschätzt und als positive Beiträge zum Erfolg genutzt werden (Stuber 2004). Als Bestandteil der Unternehmensführung bedeutet Diversity-Management somit das gezielte Wahrnehmen und Auseinandersetzen, das bewusste Wertschätzen und das konkrete Nutzen der Unterschiedlichkeit und Heterogenität der Belegschaft zur Steigerung des unternehmerischen Erfolges (Haselier/Thiel 2005).

Es ist dabei jedoch nicht ohne Weiteres möglich, einen Zusammenhang zwischen dem Einsatz von Diversity-Management und dem Unternehmenserfolg herzustellen. Die Auswirkungen von Diversity-Management sind eher langfristiger Natur und nicht direkt quantitativ messbar, wodurch ein Controlling von Erfolgen erschwert wird. Auch wenn sich der Nutzen von Diversity-Management nicht unmittelbar in Zahlen ausdrücken lässt, so sind sich die Forscherinnen und Forscher wie auch die Praxis-Anwender einig, dass Diversity-Management einem Unternehmen in mehreren Hinsichten nutzen kann. Im Folgenden werden deshalb die Nutzen-Argumente von Diversity-Management aus der einschlägigen Fachliteratur zusammenfassend betrachtet. Im Weiteren finden sich Fallbeispiele aus der Praxis, die zeigen, wie kleine und mittelständische Unternehmen mit dem Thema Diversity-Management umgehen und die Vielfalt ihrer Belegschaft für sich nutzen.

4 Der Nutzen von Diversity-Management

Angesichts unterschiedlicher Geburtenraten und weiterer Migration gehen Expertinnen und Experten davon aus, dass sich die ethnisch-kulturelle Vielfalt in Deutschland in ca. 20 Jahren verdoppeln wird und damit ungefähr der heutigen US-amerikanischen Situation entsprechen wird (Stuber 2004). Der oft zitierten Studie "Workforce 2000" zufolge, ist der Anteil der weißen Männer an der Erwerbsbevölkerung rückläufig, denn der Anteil an Frauen und Beschäftigten mit Migrationshintergrund in den Belegschaften steigt. Dies spricht gegen eine Personalpolitik, die sich am Normalarbeitnehmer orientiert und Frauen, Ältere, Migrierte und Ausländer als besondere Gruppe oder gar Problemgruppe behandelt (Krell 2004).

Besonders bei dem sich abzeichnenden Fachkräftemangel ist es für Organisationen zukünftig wichtig, kompetente Arbeitskräfte zu finden und diese langfristig an sich zu

binden. Die langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ist jedoch nur möglich, wenn alle Ressourcen des Arbeitsmarktes erschlossen und vom Unternehmen genutzt werden. Nach Cox und Blake (1991) haben Organisationen, die Chancengleichheit und Diversity-Management erfolgreich betreiben, einen Vorteil bei der Akquisition von kompetenten Arbeitskräften. Denn Bewerberinnen und Bewerber, die einer Minderheit angehören, werden sich eher für ein Unternehmen mit Diversity-Management entscheiden. Durch ein positives Arbeitgeberimage fällt es dem Unternehmen somit leichter, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu rekrutieren und dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken.

Wie in der Studie "Workforce 2000" beschrieben, ist ein Wandel der Belegschaftsstrukturen nicht mehr aufhaltbar. Je vielfältiger eine Belegschaft ist, desto höher sind die Kosten für eine mangelnde Integration und Einbindung. Zum einen wird das Potenzial dieser Arbeitskräfte nicht in vollem Maße ausgeschöpft und zum anderen geht ein nicht unerheblicher Anteil an Arbeitsenergie, der für die Leistungserstellung genutzt werden könnte, durch Demotivation und durch den Zwang zur Anpassung verloren (Krell 2008). Durch die Anwendung von Diversity-Management können Kosten, die durch Abwesenheit vom Arbeitsplatz, Kündigung und häufigen Stellenwechsel oder auch einen Mangel an Leistung infolge von Motivationsproblemen entstehen, vermieden werden.

Die Unternehmen sehen sich jedoch nicht nur mit einem Wandel der Belegschaftsstrukturen durch den demografischen Wandel konfrontiert, sondern auch durch häufige und teilweise tiefgreifende Umstrukturierungen, wie beispielsweise Unternehmenszusammenschlüsse. Durch derartige Organisationsveränderungen, verstärkt durch den demografischen Wandel sowie veränderte Werte- und Lebenseinstellungen, kommen die Beschäftigten häufig mit neuen Kollegen und Kolleginnen in Kontakt, die unterschiedliche Ausbildungen und Erfahrungen besitzen, über andere Denk- und Arbeitsweisen sowie andere Kommunikations- und Führungsstile verfügen. Das Vermitteln von gegenseitigem Respekt und Akzeptanz sowie des Wertes und des Nutzens von Unterschiedlichkeit durch Diversity hilft dabei Missverständnisse und Konflikte zu vermeiden oder zu vermindern (Stuber 2004). Damit Unternehmen in einer immer stärker durch Vielfalt geprägten Welt bestehen können, muss nicht nur eine Sensibilisierung gegenüber anderen Kulturen, durch Steigerung der Wahrnehmung und Wertschätzung anderer Kulturen stattfinden, sondern auch eine Nutzung kultureller Unterschiede. Das Schaffen einer von Offenheit und Respekt geprägten Unternehmenskultur kann dem Unternehmen helfen den Trends der globalen Welt gerecht zu werden und auf Veränderungen der Umwelt flexibel zu reagieren. So begünstigt Diversity-Management, nach Stuber (2004), strukturelle, personelle und prozessuale Veränderungen. Die Umsetzung von Veränderungen wird demnach schneller und zu geringeren Kosten erfolgen.

Unternehmen sehen sich jedoch nicht nur mit einer immer vielfältigeren Belegschaft konfrontiert, sondern auch mit einer vielfältiger werdenden Kundschaft. Durch die zunehmende Globalisierung und wachsende Internationalisierung der Märkte werden Unternehmen immer häufiger mit anderen Kulturen und damit neuen Herausforderungen konfrontiert. Nach Krell (2008) führt das Leben von Multikulturalität im Inneren einer Organisation zu einer besseren Zusammenarbeit mit anderen Ländern und Kulturen. Wenn also die Beschäftigten gelernt haben, kulturelle Vielfalt positiv zu würdigen und auch mit Menschen, die anders als sie selbst sind, vorurteilsfrei und konfliktfrei zusammen zu arbeiten, erleichtert dies das Einstellen auf eine vielfältige oder bislang unbekannte Kundschaft.

Nach Krell (2008) wird außerdem davon ausgegangen, dass heterogene Teams unter richtiger Führung kreativer sind als homogene Teams und darüber hinaus zu tragfähigeren Lösungen kommen. Da heterogene Gruppen unter Einbeziehung von Minderheiten auf ein breiteres Spektrum an Werten zurückgreifen können, führt dies zu einer höheren Kreativität und Innovationskraft. Weiterhin kann Heterogenität bei Entscheidungen und Problemlösungen durch mehr Perspektiven bessere Entscheidungen und eine kritischere Bewertung fördern (Stuber 2004).

5 Das Innovationspotenzial von Diversity

Den Vorteil einer vielfältigen Belegschaft kann ein Unternehmen sich insbesondere für den Innovationsprozess zu Nutze machen. Denn Innovationen stellen das Ergebnis von kreativen Ideen dar, die anschließend realisiert und am Markt umgesetzt werden. Gute Innovationen kommen nur dann zustande, wenn vielfältige Beteiligte zusammenwirken. Neben kreativen Ideen wird außerdem die Bereitschaft benötigt, sich auf Neues ein- und vom Gruppendenken abzulassen. Dabei bedarf es der Offenheit und der Neugierde für Neues sowie der Wertschätzung für Andersdenkende. Auch müssen die Beteiligten die Fähigkeit besitzen sowie die Bereitschaft aufbringen, über den eigenen Fachbereich hinweg produktiv und effektiv mit anderen zusammen zu arbeiten und deren Beiträge aufzugreifen und zu integrieren. Auf diese Weise kann Diversity-Management als ein "Katalysator" im Innovationsprozess verstanden werden, mit dessen Hilfe eine Vielzahl von Ideen generiert werden und anschließend realisierbare Varianten entstehen können (Stuber 2004).

6 Beispiele aus der Praxis

Im Folgenden werden die Fallbeispiele von drei Unternehmen dargestellt. Die analysierten Unternehmen beschäftigen sich auf unterschiedliche Art und in unterschiedli-

chem Umfang mit dem Thema Gender und Diversity und können Anregungen für den eigenen Unternehmensalltag geben.

6.1 Innerbetriebliche Gleichstellung von Mann und Frau – ein Beispiel aus der Textilindustrie

Das Unternehmen

Das analysierte mittelständische Unternehmen entwirft, produziert und vertreibt modische Textilien. Darüber hinaus entwickelt und produziert es über ein Tochterunternehmen technische Textilien für die Bereiche Automotive, Medizin sowie für weitere funktionale Anwendungen. Das Unternehmen ist weltweit tätig, wobei mehr als 60% der Beschäftigten in Deutschland tätig sind.

Gender und Diversity im Unternehmen

Das familiengeführte mittelständische Unternehmen ist ein Vorreiter in Bezug auf Chancengleichheit und Familienorientierung und wurde bereits mehrmals von Bund und Land für seine Familienfreundlichkeit ausgezeichnet. Im Jahr 2008 erhielt das Unternehmen erstmals das TOTAL-E-QUALITY-Prädikat für die innerbetriebliche Gleichstellung von Mann und Frau. Die Themenstellungen Chancengleichheit sowie Familienorientierung und die damit verbundenen sozialen Einrichtungen existieren schon seit vielen Jahren und finden sich auch in den Führungsleitsätzen und der Unternehmenskultur wieder. Das Unternehmen folgt demnach nicht einem allgemeinen Trend zur Chancengleichheit, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Frauen in Führungspositionen zu stärken. Vielmehr wird Frauenförderung und Familienfreundlichkeit gelebt und seit Jahren von der Eigentümerfamilie unterstützt und gefördert. Der Frauenanteil von ca. 50% zeugt vom Erfolg dieser Maßnahmen. Da die Unternehmensleitung vom Nutzen einer vielfältigen Belegschaft überzeugt ist, werden die Aktivitäten nicht durch Zahlen belegt.

Obwohl personalpolitisch im Unternehmen eine einheitliche Strategie verfolgt wird, bestehen deutliche Unterschiede in der Beschäftigtenstruktur zwischen den Bereichen "Konfektion" und "technische Textilien". Diese werden auf historische, gesellschaftliche Ursachen zurückgeführt und sind von der Unternehmensseite nicht gewünscht oder herbei geführt.

Bei Stellenbesetzungen sind die Fähigkeiten der Bewerbenden ausschlaggebend. Der Bewerbende mit der besten Eignung für das Anforderungsprofil der Stelle wird eingestellt. Entsprechend wird niemand aufgrund des Geschlechts vorgezogen. Daraus folgt

jedoch auch, dass oftmals bei der Rekrutierung keine Steuerungsmöglichkeit zur Steigerung der Vielfalt besteht.

In den letzten Jahren zeichnet sich im Unternehmen der erfreuliche Trend ab, dass sich immer mehr Frauen für technische Berufe bewerben. Besonders in der Forschungs-und-Entwicklung-Abteilung (FuE) im Geschäftsbereich "technische Textilien" besteht bislang ein geringerer Anteil an weiblichen Beschäftigten. Mittlerweile bewerben sich jedoch häufiger Frauen auf diese Positionen. Außerdem wird eine starke Zunahme von Abschlussarbeiten, wie beispielsweise Diplomarbeiten, durch Frauen in diesem Bereich festgestellt. Diese Zunahme wird als Chance gesehen, um in diesem Bereich den Frauenanteil erhöhen zu können.

Bezüglich des Kosten-Nutzen-Verhältnisses der Diversity-Aktivitäten wird vom Unternehmen ein deutlicher Vorteil auf der Nutzenseite gesehen. Die Interviewpartnerinnen sind der Ansicht, dass Maßnahmen zur Chancengleichheit und zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf Vorteile bei der Personalbeschaffung und Personalentwicklung bringen. Ein großes Einsparungspotenzial wird bei den Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten gesehen. Beispielsweise führt der Betriebskindergarten dazu, dass die meisten Mütter schnell wieder in den Beruf zurückkehren. Bei der gestiegenen Anzahl der Bewerberinnen und Diplomandinnen im technischen Bereich spiegelt sich eventuell auch das positive Image des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft wider. Darüber hinaus hilft dieses Unternehmensimage generell auf dem Arbeitsmarkt. Denn auch Männer fühlen sich von der Vereinbarkeit von Familie und Beruf angesprochen. So werden die Angebote und Arbeitszeitmodelle im Unternehmen gleichermaßen für Männer und Frauen angeboten, wobei gerade Männer diese immer häufiger in Anspruch nehmen.

Teamzusammensetzung und Arbeitsalltag

Im vorliegenden Unternehmen werden, wie auch bei vielen anderen mittelständischen Unternehmen, werden einzelne Funktionsbereiche bzw. Funktionen oftmals bereits durch eine einzelne Person ausgefüllt. Aus diesem Grund besteht oftmals eine geringe Handlungsfreiheit bei der Besetzung von (heterogenen) Teams. Dennoch wird die Notwendigkeit gesehen, die Abteilungen im Unternehmen so auszurichten, dass Menschen mit unterschiedlichen Stärken zusammen kommen, um sich gegenseitig zu ergänzen. Es wird erwartet, dass nicht nur das Geschlecht eine wichtige Rolle spielt, sondern auch die unterschiedlichen Generationen und die Internationalität. Die Beschäftigten werden als einzelne Persönlichkeiten betrachtet und die Teams werden, wenn möglich, so besetzt, dass sich diese Persönlichkeiten bestmöglich ergänzen können.

Eine Aussage, dass heterogene Teams kreativer als homogene Teams sind, konnte nicht getroffen werden. Vielmehr kommt es nach Ansicht der Interviewten auf die individuellen Teammitglieder an. Es wird jedoch erwartet, dass der Austausch in heterogenen Teams sehr fruchtbar ist, da sich die Fähigkeiten gegenseitig ergänzen und Anstöße aus unterschiedlichen Perspektiven gegeben werden, wodurch es zu neuen Impulsen kommen kann.

Produkte sowie Kunden und Kundinnen

Das Unternehmen empfindet den Einfluss von Gender und Diversity für die Entwicklung und die Vermarktung von Produkten als gering. Dies wird in den beiden Bereichen "Konfektion" und "technische Textilien" gleichermaßen gesehen.

Im Konfektionsbereich werden die zukünftigen Trends über Messen und Vorträge bereits zwei bis drei Jahre im voraus aufgespürt. Trends in dieser Branche selbst zu setzen wird als sehr schwierig empfunden. Die Kleidung für eine Kundengruppe wird nicht von einer spezifischen Beschäftigtengruppe entworfen. Das bedeutet beispielsweise, dass die Kleidung für das ältere Kundensegment nicht zwangsläufig von älteren Damen entworfen wurde. Die Designerinnen und Designer müssen sich mit der Zielgruppe identifizieren und sich in die Bedürfnisse der Käufergruppe einfühlen können. Auch beim Vertrieb der Produkte wird davon ausgegangen, dass unabhängig vom Geschlecht, jeder der sich mit einem Produkt identifizieren kann, dieses auch verkaufen kann.

Im Bereich der technischen Textilien sieht das Unternehmen ebenfalls wenig Potenzial von Gender und Diversity für die Entwicklung oder Vermarktung der Produkte. Im Mittelpunkt stehen technische Anwendungen. So kommt es vielmehr auf die technischen Kompetenzen der einzelnen Beschäftigten an. Zudem ist das Unternehmen als Lieferant von technischen Textilien weiter vorne im Wertschöpfungsprozess angesiedelt, wodurch es relativ weit vom fertigen Endprodukt entfernt ist. Da keine Emotionen, sondern Fakten verkauft werden, wird erwartet, dass dabei das Geschlecht keine Rolle spielt.

Fazit

Das familiär geführte mittelständische Unternehmen legt besonderen Wert auf Chancengleichheit und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Unternehmen. Aus diesem Grund engagiert sich das Unternehmen überdurchschnittlich. Und verwirklicht Maßnahmen wie beispielsweise einen eigenen Kindergarten. Der Nutzen dieser Maßnahmen wird vor allem für die Bereiche der Personalrekrutierung und -entwicklung gesehen.

Auch wenn das Verhältnis von Männern und Frauen im gesamten Unternehmen nahezu ausgeglichen ist, so sind Frauen in den technischen Bereichen weiterhin unterrepräsentiert. Das zunehmende Interesse von Frauen an den technischen Bereichen in Form einer gesteigerten Anzahl an Bewerbungen und Abschlussarbeiten wird als positiv angesehen.

6.2 Vereinbarkeit von Familie und Beruf – ein Beispiel aus der Elektrotechnik

Das analysierte, international tätige Unternehmen ist im Bereich der Elektrotechnik ansässig. Es produziert unter anderem Bauteile für die Automobilindustrie, die chemische Industrie, die Telekommunikationstechnik und die Verkehrstechnik. Weltweit sind derzeit ca. 10.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Unternehmen tätig.

Work-Life-Balance und Gender

Im stark technisch ausgerichteten Unternehmen sind sehr viele Ingenieurinnen und Ingenieure tätig. Auch in Bereichen, in denen Kaufleute eingesetzt werden könnten, arbeiten überwiegend Ingenieurinnen und Ingenieure. Wegen der bisher geringen Verfügbarkeit von Ingenieurinnen ist der Frauenanteil im Unternehmen limitiert. Im technischen Vertrieb sowie im Marketing wurden in den letzten Jahren weibliche Neuzugänge aufgenommen. In der Forschungs-und-Entwicklung-Abteilung (FuE) ist diese Tendenz jedoch nicht zu erkennen. Nach den persönlichen Einschätzungen der Interviewpartnerinnen liegt der Anteil an weiblichen Fachkräften im Unternehmen im Durchschnitt so hoch wie der Anteil der weiblichen Absolventinnen von technischen Studiengängen an den Hochschulen.

Die interviewten Mitarbeiterinnen, die alle Kinder haben, empfinden die Gleitzeitregelung des Unternehmens als wichtigsten Punkt für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. So erlaubt eine interne Regelung eine variable Gestaltung der Arbeitszeit, wenn das Kind krank ist oder die Kinderbetreuung ausfällt. Darüber hinaus ist Elternzeit ein wichtiges Thema im Unternehmen. Die Elternzeit wird im Unternehmen akzeptiert und von immer mehr Männern genutzt. In einer Ausgabe der Firmenzeitung wurde außerdem positiv über einen Mann in Elternzeit berichtet.

Für das Unternehmen haben Kinderbetreuungseinrichtungen eine hohe Bedeutung. Deshalb existieren mehrere Kooperationen mit Kindergärten. Einerseits will das Unternehmen durch das Angebot von Kinderbetreuung für junge und weibliche Arbeitskräfte als attraktiver Arbeitgeber zur Verfügung stehen. Andererseits möchte das Unternehmen jungen Müttern helfen, schnell wieder in den Beruf einzusteigen und dem Unternehmen zügig wieder mit ihrem Fachwissen zur Verfügung zu stehen.

Als weiterer Punkt der Vereinbarkeit von Familie und Beruf kann ein Teil der Arbeit an einem Telearbeitsplatz erledigt werden. Dies wird in den verschiedenen Bereichen unterschiedlich gerne angeboten. Insgesamt wird erwartet, dass Arbeiten im Home Office in den nächsten Jahren zunehmen wird.

Heterogene Teamzusammensetzung

Aufgrund der strikten technischen Vorgaben und dem daraus folgenden geringen Handlungsrahmen wird erwartet, dass es keinen Unterschied macht, ob ein Mann oder eine Frau das Lastenheft mit den technischen Anforderungen aufstellt. Bislang hat das Unternehmen sich mit heterogener Teamzusammensetzung nur wenig befasst. Da keine systematische Betrachtung erfolgt, gibt es keine Belege für eine besonders hohe Innovativität von heterogenen Teams.

Insgesamt wird erwartet, dass jedes Individuum unterschiedliche Hintergründe und Erfahrungspotenziale, die neben dem Job auch durch private Aspekte geprägt sind, mit ins Team bringt. Allein durch das Einbringen dieser anderen Sichtweise werden neue Ansätze in Entwicklungsprozessen und in den Teams integriert. Diese neuen Ansätze bewirken eine Abweichung vom Gruppendenken – ein positives Verlassen der "Standard-Schiene".

Der Meinung einer Gesprächsteilnehmerin zufolge gehen Frauen oftmals einen anderen Weg als Männer. Männer wollen möglichst gleich anpacken und loslegen, wohingegen Frauen in stärkerem Maße einen gemeinschaftlichen Ansatz suchen. Die Reaktionen der männlichen Kollegen auf das weibliche Engagement sind dabei unterschiedlich. Teilweise werden die anderen Denkweisen nach kurzer Verwunderung akzeptiert und wertgeschätzt, manchmal stoßen sie jedoch auch auf Ablehnung. Um die Potenziale von Frauen besser zu nutzen, müsste die Position von Frauen insgesamt gestärkt werden. Beispielsweise sollten mehr Frauen in die Teams integriert werden. Es muss jedoch darauf geachtet werden, dass die Arbeit und das Potenzial nicht im Alltagsgeschäft untergeht.

Markt, Produkt und Kundschaft

Die vom Unternehmen hergestellten Produkte sind nicht für Konsumentenmärkte, sondern werden oftmals nicht sichtbar in anderen Produkten verbaut. Es findet keine direkte Differenzierung des Zielmarktes statt. Der Markt ist nicht nach eher weiblichen oder eher männlichen Bedürfnissen eingeteilt. Die Funktionalität der Produkte steht im Vordergrund. Die technische Funktionsweise der Produkte dominiert weitgehend die Überlegungen. Anforderungen kommen aus dem Pflichtenheft. Dieses ist geprägt durch Normen und Zulassungsanforderungen. Deshalb sind Designmerkmale oder haptische

Überlegungen keine Gründe für die verstärkte Beschäftigung von Frauen in der Forschung und Entwicklung.

Dennoch wird die zunehmend Präsenz von Frauen in technischen und bislang eher männlich dominierten Bereichen, wie beispielsweise der Montage, erkannt und findet in der Konstruktion der Produkte Berücksichtigung. Da der Klick-Verschluss eines Bauteils einen relativ hohen Kraftaufwand benötigt, wurde die Handhabbarkeit mit Kolleginnen getestet. Eine Monteurin bei einem Kundenunternehmen sollte demnach keine Schwierigkeiten bei der Montage des Produktes haben.

Fazit

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Potenzial von Frauen für den Innovationsprozess in diesem Unternehmen nicht systematisch erfasst und eher sporadisch und situationsabhängig genutzt wird. Das Unternehmen folgt einer sehr rationalen, technischen Betrachtung der Produkte. Dennoch gibt es positive Wirkungen von heterogenen Teams, die sich aus der faktischen Anwesenheit von Frauen in den Teams ergaben. Diese umfassen sowohl Vorteile von beispielsweise anderen Sichtweisen, Herangehensweisen und Kompetenzen, als auch die Berücksichtigung von weiblichen Monteurinnen bei Kundenunternehmen in der Entwicklung von Produkten.

Die Ergebnisse können beispielhaft für mittelständische Unternehmen gesehen werden, die sich noch nicht in ausreichendem Maße mit den Potenzialen der weiblichen Arbeitskräfte auseinandersetzen. Der Fokus dieser Unternehmen liegt möglicherweise auf den stark technisch geprägten Aspekten ihrer Produkte und erst eine intensive Beschäftigung mit der Thematik "Gender Chancen" kann zu einer neuen Denkweise im Unternehmen führen und damit die Potenziale für die Unternehmen aufdecken.

6.3 Diversity in der Produktentwicklung – ein Beispiel aus der Leiternfertigung

Ausgangssituation

Bei dem analysierten Unternehmen handelt es sich um ein mittelständisches Unternehmen, das Leitern entwickelt, fertigt und vertreibt. Sowohl die Entwicklung als auch die Fertigung findet an Standorten in Deutschland statt. Aufgrund der vollautomatisierten Fertigung und Logistik werden vor allem angelernte Arbeitskräfte beschäftigt.

Das Unternehmen sieht sich mit einem gesättigten Markt konfrontiert. Neben den traditionellen Leiternherstellern drängen auch immer mehr Hersteller aus Niedriglohnländern auf den europäischen Markt. Bislang fand beim Unternehmen wie auch bei allen ande-

ren Herstellern der Branche keine Differenzierung der Kundengruppen statt. Die Kunden wurden als homogene Masse betrachtet. Die Leitern wurden deshalb nur für verschiedene Anwendungsmöglichkeiten nach Leiternlänge variiert.

Um auch künftig am Markt bestehen zu können, will das Unternehmen weiter wachsen. Aufgrund der starken Marktsättigung kann ein Ausbau der Marktanteile jedoch nur über neue und innovative Produkte erfolgen. Aus strategischen Gründen hat das Unternehmen sich deshalb dafür entschieden, seine Kundengruppen zu differenzieren und kundengruppenspezifische Produkte anzubieten. Die verschiedenen Kundengruppen sollen nicht nur identifiziert werden. Vielmehr soll ein nachhaltiges Verständnis für kundengruppenspezifisches Verhalten aufgebaut und in den Produktentwicklungsprozess integriert werden. Die Leitfragen sind dabei: Gibt es Unterschiede im Nutzungsverhalten in Bezug auf das Geschlecht oder das Alter des Kunden? Wird eine Leiter in Italien anders genutzt als in Deutschland?

Kunde, Kundin und der Markt

Das Verständnis für das Nutzungsverhalten verschiedener Kundengruppen konnte durch Marktbefragungen und besonders gut durch persönliche Gespräche gewonnen werden. Dabei stellte sich heraus, dass Kundinnen beim Kauf vor allem auf ein niedriges Gewicht, gute Handhabbarkeit und ein ansprechendes Design der Leiter achten. Männliche Kunden bevorzugen große Leitern. Beim Kauf einer Außenleiter wählen sie bevorzugt die Leiter, die sich am weitesten ausziehen lässt - egal ob diese Länge benötigt wird oder nicht. Auch bei der Betrachtung des Nutzungsverhaltens verschiedener Nationen ergaben sich Unterschiede. Stereotypisiert ergibt sich folgendes Bild: Ein schwäbischer Kleingärtner pflegt seine Leiter und verwahrt sie sorgfältig in seinem Gartenhaus. Eine Leiter, die in einem süditalienischen Olivenhain zum Einsatz kommt, muss den Witterungsbedingungen trotzen und möglichst durch ein Schloss vor Diebstahl geschützt werden. Aus diesen Erkenntnissen ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an die Entwicklung und Produktion.

Die aus den Gesprächen und der Marktbefragung abgeleiteten Anforderungen wurden in einem Lastenheft formuliert. Die Anforderungen werden von der Produktentwicklung über die Produktion bis zur Vermarktung herangezogen. Somit werden die Produkte nicht nur für die spezifischen Kundengruppen entwickelt, sondern es werden auf die Kundengruppen abgestimmte Marketing- und Vertriebswege gefunden.

Arbeitsalltag und Auswirkungen der Differenzierung

Die Umstellung des Produktportfolios auf differenzierte Kundengruppen hat einige Veränderungen im Unternehmen mit sich gebracht. So wurde als Folge der Differenzie-

Die bisherige Lagerfertigung weitgehend auf "production on demand" umgestellt. Entsprechend wird nur noch auf Bestellung produziert, was zu einer starken Verkleinerung der Lagerbestände und somit auch der Lagerhaltungskosten geführt hat.

Weiterhin wurde eine Flexibilisierung der Fertigung und der Fertigungslogistik notwendig. Außerdem erhöhte sich die Komplexität in der Logistikplanung und -abwicklung. Neben den bislang vor allem angelernten Arbeitskräften werden nun für die höherwertigen Arbeitsplätze in der Produktion und Logistik vor allem Facharbeiter eingestellt.

Um die Anforderungen der spezifischen Kundengruppen nicht aus den Augen zu verlieren, wird der Kontakt zur Kundschaft gehalten und kontinuierlich ausgebaut. Die Kundinnen und Kunden werden dafür systematisch und frühzeitig in den Produktentwicklungsprozess mit einbezogen. Das Unternehmen führt zu diesem Zweck Innovationsworkshops mit den Hauptkunden durch und testet seine Muster und Prototypen mit ausgewählten Kundinnen und Kunden. Darüber hinaus wird der Kontakt zu ihnen durch Messen, vor allem aber durch persönliche Gespräche gehalten.

Fazit

Durch die Differenzierung der Produkte nach verschiedenen Kundengruppen konnte das Unternehmen seinen Marktanteil trotz des gesättigten Marktes ausbauen. Neben der erstklassigen Qualität seiner Produkte unterscheidet das Unternehmen sich nun auch noch durch seine kundengruppenspezifische Entwicklung und Vermarktung von der No-Name-Konkurrenz und den Herstellern aus Niedriglohnländern. Diese Sicherung der Marktposition wiegt die Kosten der notwendigen Flexibilisierung mehr als auf. Das Unternehmen ist durch seine neuen und innovativen Produkte besser für die Zukunft gerüstet. Es kann durch seine hervorragenden Kontakte zu seinen Kundinnen und Kunden auf die sich ändernden Wünsche und Anforderungen seiner vielfältigen Kundschaft schnell und gezielt reagieren.

7 Gender und Diversity bei kleinen und mittelständischen Unternehmen – ein Fazit

Das Thema "Gender und Diversity" ist bislang bei den kleinen und mittelständischen Unternehmen noch nicht angekommen. Mit dieser provokanten Aussage trifft man jedoch nur einen Teil der aktuellen Situation.

Geprägt durch die sich abzeichnende wirtschaftliche Entwicklung ist das Thema "Gender" bei vielen der kleinen Unternehmen kein Thema mit hohem Stellenwert. Vielmehr wird mit dem Thema die Angst vor Reglementierung, neuen Berichten, einer neuen (nicht benötigten) Stelle im Unternehmen sowie überbordenden Aufgaben aufgebaut.

Verbunden ist dies mit der Schwierigkeit eines messbaren Nutzens des Einsatzes von Diversity-Management.

Bei unseren Gesprächen mit Eigentümern und Eigentümerinnen bzw. der angestellten Geschäftsführung ergab sich in der Diskussion schnell die Erkenntnis, dass Aspekte von Diversity in den kleinen Unternehmen durchaus gelebt werden – in den Unternehmen bezeichnet man diese nur einfach nicht als solche. Im Gespräch erkennt man indes schnell, dass das Engagement und der Einsatz von Diversity-Maßnahmen nicht nur durch finanzielle Interessen motiviert sind. Vielmehr sind die Unternehmerinnen und Unternehmer sich ihrer Verantwortung und Führungsaufgabe sehr bewusst und versuchen ihr nach bestem Wissen und Gewissen gerecht zu werden.

Anders stellt sich die Situation bei größeren Unternehmen dar. Diese können sich eine Personalstelle leisten und die Funktion wird nicht mit anderen Aufgaben zusammen durch den Inhaber oder die Inhaberin wahrgenommen. Bei diesen Unternehmen werden oftmals entsprechende Programme aufgelegt. Außerdem wird die Anzahl der weiblichen Beschäftigten sowie der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit Migrationshintergrund meistens dokumentiert. Es ergibt sich jedoch die Gefahr einer Verselbstständigung der Stelle. Denn eine bewusste Gestaltung von Teamzusammensetzungen, Einstellungspolitik und ähnlichem sollte nicht erzwungen werden. Dabei sollte eine Diversity-Stelle nicht bevormundend sein, sondern jederzeit beratend zur Seite stehen. Nur so kann das Thema Ziel führend im Unternehmen um- und eingesetzt werden.

Bei all diesen Fragen und Betrachtungen spielt bei kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie bei größeren Unternehmen ein Punkt eine wichtige Rolle. Wie schafft man es, das Innovationspotenzial von Diversity im Unternehmen zu etablieren? Der Schlüssel liegt in der Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen. Nur durch eine bewusste Berücksichtigung der Zielgruppen und deren Segmentierung können Vorteile in gesättigten Märkten erzielt werden.

Die drei vorgestellten Beispiele aus der Unternehmenspraxis bilden zwar nur einen kleinen Ausschnitt, geben aber trotzdem einen Einblick wie Unternehmen erfolgreich mit der Fragestellung von Gender und Diversity umgehen. Wir sind überzeugt, dass positive Beispiele überzeugen und zum Nachahmen anregen.

8 Literatur

Bullinger, H.-J. (Hrsg.) (2006): *Fokus Innovation, Kräfte bündeln; Prozesse beschleunigen*. München, Wien: Hanser.

Bullinger, H.-J./Schlick, G.H. (2002): *Wissenspool Innovation. Kompendium für Zukunftsgestalter*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

- Cox, T.H./Blake, S. (1991): Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness, *Academy of Management Executive*, 5, 45-56.
- Haselier, J./Thiel, M. (2005): *Diversity Management – Unternehmerische Stärke durch personelle Vielfalt*. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.
- Kirner, E./Maloca, S./Rogowski, T./Slama, A./Som, O./Spitzley, A./Wagner, K. (2007): *Kritische Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Innovationsfähigkeit. Empirische Studie bei produzierenden KMU*. Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag.
- Krell, G. (2004): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen*, 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Krell, G. (Hrsg.) (2008): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen*, 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Slama, A./Spitzley, A. (2008): *Verfahren zur Messung und Bewertung der Innovationsfähigkeit produzierender Unternehmen. PAS 1073*. Berlin: Beuth Verlag.
- Stuber, M. (2004): *Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen - den Erfolg durch Offenheit steigern*. Neuwied: Luchterhand.
- UngleichBesser Diversity Consulting (2008): Diversity – Das Potenzial Prinzip. Ressourcen aktivieren – Organisationen effektiv gestalten. Online: www.diversitywissen.de (abgerufen am: 02.11.2009).

Frauen im Karrieresystem von innovativen Unternehmen

Jürgen Wilke


Im internationalen Vergleich sind Frauen in deutschen Unternehmen am Innovationsprozess unterrepräsentiert. Wir wollten mit dem Projekt "GenderChancen" Gründe finden, die Unternehmen dazu veranlassen, das Potenzial von Frauen in ihrer Forschung und Entwicklung verstärkt zu nutzen, und klären, welche Rahmenbedingungen Frauen dazu ermutigen, sich in der Forschung und Entwicklung (FuE) von Unternehmen zu betätigen.

1 Explorationsansatz

Für die Akquise von Gesprächspartnerinnen und -partnern in der Unternehmens hatten wir im Rahmen von "GenderChancen" den Ansatz gewählt, innovative Unternehmen anzusprechen, die gleichzeitig für ihr soziales Engagement bekannt waren und sich als 'social responsible' präsentieren. Dieser Zugang teilte sich in zwei Zweige auf: Wir haben alle Unternehmen angeschrieben, die sich am Girls' Day beteiligen und es wurden über bestehende Kontakte Personen identifiziert, die entsprechende Positionen in innovativen Unternehmen inne hatten. Die Interviewpartnerinnen und -partner wurden angerufen oder per E-Mail mit Bezug auf die Referenzpersonen adressiert. Allen potenziellen Gesprächspartnerinnen und -partnern wurden ein speziell zur Unternehmensakquise verfasstes Informationsblatt zu den Projektzielen sowie ein Interviewleitfaden zugeschickt. Beide Dokumente dienten zur internen Vorbereitung der Entscheidung über die Teilnahme am Interview und der inhaltlichen Vorbereitung.

Explorationsfragen des Interviewleitfadens gingen vom breiten Blick auf das Unternehmen aus und fokussierten zunehmend spezifischere Aspekte des Forschungs- und Entwicklung-Bereichs (FuE) und der Produktentwicklung und deren Zusammenhang zu Gender-Wirkungen (siehe die folgende Abbildung).

Abbildung 1: Explorationsfragen für die Gespräche mit Unternehmensvertreterinnen und -vertretern



GENDER CHANCEN: Nutzung des Potenzials von Frauen im Innovationssystem

Explorationsfragen

Unternehmen

- Wird in Ihrem Unternehmen das Potenzial von Frauen für das Innovationssystem diskutiert?
- Gibt es Bereiche im Innovationssystem Ihres Unternehmens, in dem besonders viele Frauen beschäftigt sind?

Teams

- Werden Leistungen von Teams aus der Genderperspektive betrachtet?
- Gibt es Belege in Ihrem Unternehmen für eine hohe Innovativität von genderbalancierten Team?

Forschungs- und Entwicklungsabteilungen

- Welche Faktoren haben ihr Unternehmen dazu veranlasst oder könnten Ihr Unternehmen veranlassen, Frauen in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen verstärkt zu beschäftigen?
- Welches sind Rahmenbedingungen in Ihrem Unternehmen, die Frauen dazu ermutigen oder ermutigen könnten, sich in der Forschung und Entwicklung zu betätigen?

Karrieresystem

- Wird in Ihrem Unternehmen bei der Besetzung von Positionen im Karrieresystem auf eine Genderbalance geachtet?
- Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Zahlensystem, das zur genderorientierten Stellenbesetzung genutzt wird oder werden könnte?

Produktentwicklung

- Werden in Ihrem Unternehmen bei der Produktentwicklung spezifische Zielgruppen berücksichtigt?

Falls ja:

- Welche Kriterien sind in Ihrem Unternehmen entscheidend für die Zielgruppenauswahl?
- Welche Werkzeuge werden dabei eingesetzt?
- Gibt es in Ihrem Unternehmen ein gender-orientiertes Marketing?
- Gibt es in Ihrem Unternehmen Regeln zur gender-orientierten Produktgestaltung?
- An welchen Stellen im Innovationsprozess Ihres Unternehmens werden Genderaspekte berücksichtigt?

Quelle: eigene Darstellung

Beide Dokumente wurden in den Unternehmen den Vorgesetzten der Interview-Partnerinnen und -Partner vorgelegt und dienten als Teil der Grundlage für die Entscheidung zur Teilnahme an den Gesprächen.

Wir haben insgesamt mit neun Frauen aus vier Unternehmen Gespräche über jeweils knapp zwei Stunden geführt.

Die Gespräche wurden inhaltlich sehr offen gehalten und durften sich vom Gesprächsleitfaden entfernen, da wir ja erwarteten, neue Aspekte zu erfahren, die in konkretere weitere Befragungen einfließen sollten. Die persönlichen Interviews fanden in den Unternehmen statt. Die Interviews wurden mit einem digitalen Recorder vollständig aufgezeichnet und anschließend auf Computer zur Nachbereitung, Auswertung und zur Dokumentation der Gespräche überspielt.

2 Ergebnisse

Im Folgenden werden die Gesprächsergebnisse aus den verschiedenen Unternehmen nach drei Aspekten zusammengefasst: 1. Ziele, Aktionen und Gründe, 2. Bewusstwerdendes und 3. Widersprüchliches. Alle drei Aspekte liefern Empfehlungen oder Forschungsfragen, die in Kapitel 2.3 skizziert werden.

2.1 Ziele, Aktionen und Gründe

Der Begriff Gender wird fast durchgehend sprachlich mit Diversity verbunden. Er wird inhaltlich überwiegend als Förderung von Frauen verstanden, mit dem Ziel, mehr Frauen zu beschäftigen oder den Anteil von Frauen auf höheren Positionen zu erhöhen. Die Begründungen für die Ziele sind unterschiedlich.

Als Begründungen für das Ziel, mehr Frauen zu beschäftigen, wurden Fachkräftemangel angegeben, ihre besseren Schulnoten und Abschlussnoten sowie eine positive Wirkung von Frauen auf die Teamkommunikation. Unternehmen, die traditionell überwiegend Frauen beschäftigen, formulierten dieses Ziel erwartungsgemäß nicht, allerdings auch nicht das Ziel, mehr Männer einzustellen.

Das Ziel, den Anteil von Frauen auf höheren Positionen zu erhöhen, wurde für die Unternehmensbereiche formuliert, in denen traditionell insgesamt mehr Männer beschäftigt sind. Das Ziel war dann mit der Weiterentwicklung von Zahlensystemen zum Monitoring der Verteilung von Frauen und Männern auf Positionen im Unternehmen verbunden. Bestehende Zahlensysteme wurden als nicht differenziert genug beschrieben. Dort, wo traditionell viele Frauen arbeiten, spielt das Thema eine kleinere Rolle, selbst wenn der Anteil an Männern auf Führungspositionen höher ist, als dem Anteil an der Belegschaft entspräche.

Es besteht insgesamt eine Skepsis gegenüber Zahlensystemen zur Darstellung der Verteilung der Geschlechter auf Führungspositionen, weil der Aufwand zum Etablieren

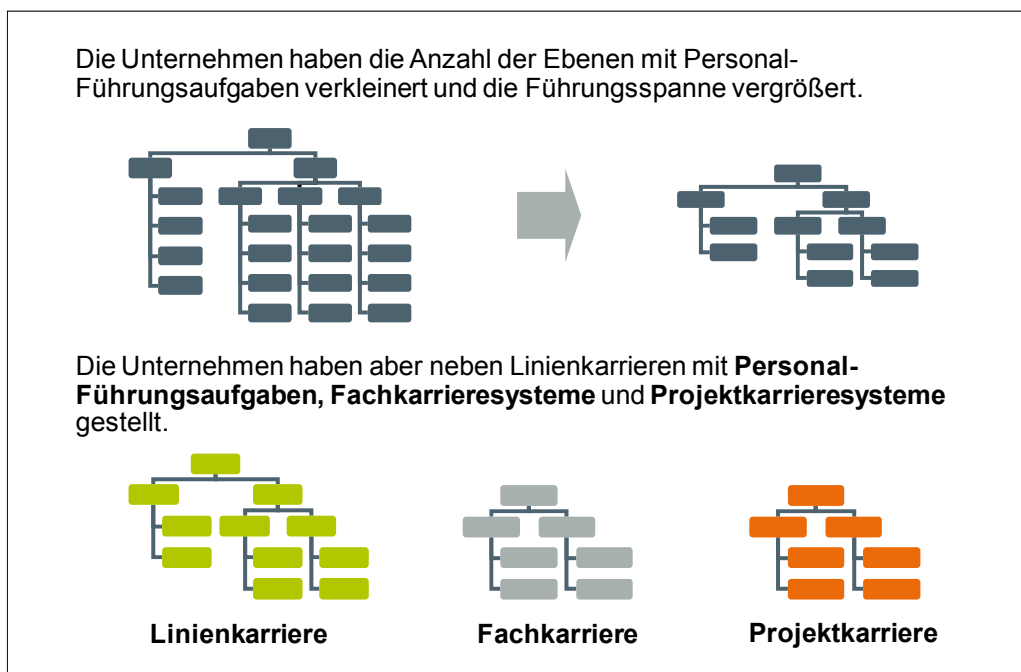
und zum Betreiben eines solchen Systems sehr hoch erscheint, ohne dass ein direkter Nutzen deutlich sichtbar wird.

Als Begründung, den Anteil an Frauen auf Führungspositionen zu erhöhen, wurde auch die subjektive Überzeugung eines Unternehmensleiters genannt, dass es positiv sein würde, mehr Führungspositionen mit Frauen zu besetzen. Seine persönliche Verwunderung darüber, dass im eigenen Unternehmen relativ wenige Frauen in Führungspositionen waren, wurden zum Anlass für eine veränderte Unternehmenspolitik mit dem Ziel, den Anteil an Frauen in Führungspositionen zu erhöhen.

Im Zusammenhang mit Programmen, die darauf zielen, Frauen verstärkt in Führungspositionen zu bringen, ist deutlich geworden, dass zunächst die Frage zu klären ist, was unter einer Führungsposition zu verstehen ist. Dies ist wichtig, weil sich die Karrieresysteme in den Unternehmen parallel zu Konzepten der Unternehmens- und Arbeitsorganisation in den letzten 15 Jahren stark verändert haben.

Insbesondere nach der Diskussion des Lean-Management-Konzeptes haben viele Unternehmen zwar schlanke Linienkarrieren entwickelt, aber parallel dazu Fachkarrieren und Projektkarrieren aufgebaut (siehe die folgende Abbildung).

Abbildung 2: Führung nach der Lean-Management-Diskussion



Quelle: eigene Darstellung

Wenn ein Programm zur Vergrößerung des Anteils von Frauen auf Führungspositionen installiert werden soll, muss beschrieben werden, welches der Karriere-Teilsysteme

gemeint ist und wie die Übergangsbedingungen von einem Teilsystem in die anderen sind. Wenn die Übergänge zwischen den Karriere-Teilsystemen leicht sind, dann bieten sich je nach Lebenssituationen und individuellen Interessen viele Möglichkeiten lebens- und berufsbiographisch optimale Positionen zu finden. Die verschiedenen Vorteile der unterschiedlichen Karrieresysteme sind in der folgenden Abbildung skizziert.¹

Abbildung 3: Unterschiedliche Vorteile von verschiedenen Karrierepfaden
(Skala: 1 = beste Wahl für das Kriterium, 2 = zweitbeste beste Wahl für das Kriterium, 3 = drittbeste Wahl für das Kriterium)

Die unterschiedlichen Karrierepfade bieten Wahlmöglichkeiten in verschiedenen Lebensphasen:

Kriterium	Karrierepfad		
	Linie	Fach	Projekt
Karriere-Entwicklungsperspektive	1	2	3
Personalverantwortung	1	3	2
Budgetverantwortung	2	3	1
Aus- und Wiedereinstieg	3	1	2
Koordination Beruf/Privatleben	3	1	2
inhaltliche Entwicklungsperspektive	3	1	2

Quelle: eigene Darstellung

Die Abbildung zeigt beispielsweise, dass eine Fachkarriere die besten Möglichkeiten bietet, den Beruf mit dem Privatleben zu koordinieren. Das korrespondiert mit der Beobachtung bei der Robert Bosch GmbH: "Der FuE-Bereich [d.h. der Bereich für Forschung und Entwicklung] ist in weiten Teilen prädestiniert, um Teilzeit und Kinderbetreuungszeiten in Anspruch zu nehmen. Beispielweise stammt der größte Teil der Männer, die 'Elternzeit' in Anspruch nehmen, aus dem FuE-Bereich."

¹ Die ordinalskalierten Einstufungen sind aus unseren explorativen Gesprächen abgeleitet, von uns vorgenommen worden und nicht validiertes Ergebnis empirischer Untersuchungen.

2.2 Bewusstwerdende faktische Beachtung des Gender-Aspektes

Bei unseren Gesprächen zeigte sich erst beim Nachfragen und dem Ausmalen von möglichen Szenarien, dass doch gelegentlich und undokumentiert Gender-Aspekte bei der Produktentwicklung berücksichtigt werden. Dabei wurden im Gespräch positive Wirkungen von Gender-Aspekten bewusst, die sich aus der faktischen Anwesenheit von Frauen im Entwicklungsteam ergaben. Diese Frauen sollten die Produkte für potenzielle Kundinnen testen. Dies bedeutet, dass eine aktuell wahrgenommene Präsenz von Frauen als Nutzerinnen von Produkten, als deren Nutzer bisher nur Männer vermutet wurden, Einfluss auf Entwicklungsprozesse hat und zur Veränderung von Konstruktionen führen kann. Voraussetzung ist natürlich die faktische Präsenz und die Sichtbarkeit von Frauen. Daraus ließen sich Gestaltungsansätze ableiten, die auf die stärkere Wahrnehmbarkeit und Wahrnehmung von Frauen auf allen Positionen – nicht nur Rollenmodelle auf gehobenen Positionen – zielen, an denen man sie bisher nicht wahrgenommen hat. Rückwirkend könnte die wahrgenommene Präsenz von Frauen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen für Frauen in solchen Domänen führen, die solche Positionen für Frauen attraktiver machen könnten und zu einer faktisch höheren Frauenquote beitragen könnte, was wiederum die Wahrnehmbarkeit erhöht.

2.3 Widersprüchliches zum Gender-Aspekt

In den Unternehmen oder Unternehmensteilen, die vorwiegend Frauen als Kundinnen haben, sind besonders viele Frauen beschäftigt. Dort gab es auch überwiegend Frauen in Führungspositionen. Zu diesen Unternehmen gehört beispielsweise die technologieorientierte Internet-Plattformen 'Erdbeerlounge'. Sie richtet sich an Mädchen und junge Frauen, wird von Frauen betrieben und geführt. Die Unternehmen sind unter dem Blickwinkel von Frauen auf 'Entscheidungspositionen' positive Beispiele für erfolgreiche und kreative Frauen und könnten so dazu beitragen, dass mehr Frauen sich mit eigenen Ideen selbständig machen und die Möglichkeiten der Informationstechnologien nutzen. Demgegenüber stellt die Internet-Plattform mit ihren Inhalten: *Stars, Liebe, Beauty, Mode, Trends und mehr* gerade solche Aspekte ins Zentrum, die sich um die Rolle der Frau als Konsumentin ranken oder die Rolle als verantwortliche Gestalterin eines gemütlichen Heimes ansprechen. Dennoch finden sich auch Themen in der 'Erdbeerlounge' wie: 'Frauengehälter – Managerinnen verdienen 30% weniger'. Der Artikel hatte beispielsweise bis Dezember 2009 1.115 Leserinnen oder Leser gefunden, die vermutlich – der Zielgruppe entsprechend – vorwiegend Besucherinnen gewesen sein werden. Das Internet-Unternehmen bleibt insgesamt betrachtet widersprüchlich mit Blick auf die Frage, ob es als positives oder negatives Beispiel für die Anliegen unseres Projektes GenderChancen gelten kann.

Allerdings sind auch die genannten Gründe für die Bemühungen, mehr Frauen in technischen Entwicklungsbereichen zu beschäftigen, widersprüchlich, wenn der Aspekt 'fehlende Fachkräfte' das größte Gewicht im Begründungskomplex hat. Wenn dies der wichtigste Grund wäre, ließe sich daraus die relativ sichere Prognose ableiten, dass bei genügend vorhandenen Fachkräften die Bemühungen um Frauen wieder sinken würden.

Die in unseren explorativen Interviews dokumentierten Widersprüchlichkeiten führen uns zu der Frage, wie eine Verankerung der Zielsetzungen unseres Projektes "GenderChancen" gelingen kann, die unabhängiger von kurzfristigen Problemlagen und abgekoppelt von anderen Interessen sind.

3 Vorläufige Empfehlungen und Forschungsfragen

Aus der Perspektive weniger explorativer Interviews lassen sich kaum fundierte Empfehlungen ableiten. Deshalb sind im Folgenden zwei Ideen aus den Gesprächen abgeleitet worden, die von Unternehmen 'ausprobiert' werden könnten und die gleichzeitig Forschungsfragen darstellen, denen nachzugehen sich insbesondere aus der Fraunhofer-Perspektive der angewandten Forschung lohnen könnte.

3.1 Cluster-Hypothese

In mehreren Unternehmen ist erwähnt worden, dass es für Frauen besonders schwierig ist, in Bereichen zu arbeiten, in denen sie als einzige Frau tätig sind. Es ist als sehr hilfreich beschrieben worden, wenn wenigstens einige Frauen im gleichen Bereich arbeiten.

Für Unternehmen, die das Ziel, Frauen stärker in bestimmte Arbeitsfelder zu integrieren, politisch verankert haben, könnte es eine gute Strategie sein, nicht flächendeckend Frauen im ganzen Arbeitsfeld zu beschäftigen, sondern nacheinander Gruppen von Frauen jeweils in Teile des Arbeitsfeldes zu integrieren. So könnte ein Sich-Gegenseitig-Stützen erreicht werden, die Akzeptanz lokal schnell erhöht werden und es könnten spezifische Arbeitsergebnisse sichtbar werden, die den Frauen zugeordnet werden.

Einige noch weiter ausdifferenzierende Forschungsfragen wären hierzu:

- Gelingt es besser, mit einer Clusterstrategie Frauen in Bereichen zu integrieren als mit einer flächendeckenden Strategie?
- Ist eine Clusterstrategie auch für die Integration von Männern in Arbeitsfelder, in denen weitgehend Frauen arbeiten, die bessere Strategie?

- Gibt es spezifische Arbeitsfelder, in denen eine Clusterstrategie besser wirkt als in anderen Arbeitsfeldern?
- Welche Rahmenbedingungen sind für eine Clusterstrategie notwendig oder förderlich?

3.2 Fachkarriere-Hypothese

Wie oben erwähnt, bieten verschiedene Karrierepfade unterschiedliche Vorteile, die systematisch genutzt werden könnten, um Frauen anzuwerben und zu Führungspositionen zu leiten. Da die Karrieresysteme der Unternehmen sich stark unterscheidende komplexe Gebilde sind, lassen sich nur relativ abstrakte und eher heuristische Regeln ableiten, die hier wiederum eng mit offenen Fragen verbunden sind.

Es sollte für jede Kategorie im Karrieresystem beschrieben sein, welche Vorteile und Einschränkungen die Karrierekatgorie für die Koordination mit dem Privatleben mit sich bringt. Es sollten zudem die Übergangsbedingungen innerhalb von Karrierepfaden und zwischen ihnen genau definiert werden, so dass Wechsel für spezifische Lebensphasen geplant werden können.

Drei dazu gehörende Forschungsfragen sind:

- Wie verbreitet sind parallele Karrieresysteme?
- Wie eindeutig sind Wechsel zwischen Karrierepfaden definiert und wie planbar sind entsprechende Pfadwechselkarrieren?
- Welche Vorteile und Einschränkungen für die Koordination mit dem Privatleben sind mit den jeweiligen Karrierekatgorien verbunden?

Diversity-Management in öffentlichen Einrichtungen

Steffen Ehrenmann, Lena Wagner und Anne Spitzley

1 Erfolgreiche Umsetzung von Chancengleichheit und Diversity-Management in öffentlichen Organisationen

Im Folgenden wird auf die Umsetzung von Chancengleichheit und Diversity-Management in öffentlichen Organisationen eingegangen. Desweiteren sollen die mit der Umsetzung verfolgten Ziele herausgestellt und Unterschiede zu Wirtschaftsunternehmen aufgezeigt werden.

Interviews mit Vertretenden zweier Stadtverwaltungen sowie einer kirchlichen Organisation bilden die Grundlage für die folgenden Ausführungen. Bei den Organisationen handelt es sich um TOTAL E-QUALITY Prädikatsträger. Die ausgewählten und interviewten Organisationen haben bereits mehrmals diese Auszeichnung erhalten. Im Gegensatz zu den Gesprächen, die mit Unternehmen geführt wurden, war es das Ziel der Gespräche mit den öffentlichen Organisationen, den Blickwinkel bezüglich Diversity und Gender zu erweitern. Dadurch konnten Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Unternehmen und öffentlichen Organisationen festgestellt werden.

Ein Aspekt, der in den Gesprächen mit den öffentlichen Organisationen deutlich wurde, ist der verstärkte Einsatz von Gender- und Diversity-Maßnahmen für das Personalmarketing. Die öffentlichen Organisationen stehen im Kampf um kompetente und engagierte Arbeitskräfte in direkter Konkurrenz mit den Wirtschaftsunternehmen, die meist als Arbeitgeber weitaus bekannter sind. Einen Nachteil stellt hierbei auch das verhältnismäßig schlechtere Arbeitgeberimage der öffentlichen Organisationen dar. Dieses kann fälschlicherweise aus der Ansicht resultieren, dass Arbeitsinhalte bei öffentlichen Organisationen weniger innovativ oder dynamisch und deshalb auch weniger attraktiv sind. In Bezug auf die Bezahlung können Wirtschaftsunternehmen zusätzlich größere Anreize für die Bewerberinnen und Bewerber bieten. Für die öffentlichen Organisationen bedeutet dies einen klaren Nachteil im Hinblick auf diese beiden Dimensionen auf dem Arbeitsmarkt.

Der sich abzeichnende Fachkräftemangel, beispielsweise bei technischen Berufen oder Erzieher/-innen, verbunden mit dem demographischen Wandel, verschärft diese Situation zusätzlich. Die öffentlichen Organisationen spüren bereits heute schon die aufkommenden Probleme, die sich bei mangelnden Aktivitäten des Personalmarketings besonders im Hinblick auf den demographischen Wandel zukünftig verstärken werden. In einer der untersuchten Organisationen liegt der Altersdurchschnitt der Belegschaft bei über 50 Jahren. Diese Entwicklung ist dramatisch, da erwartet wird, dass

der Trend in den kommenden Jahren noch deutlich zunimmt. Im Gegensatz dazu beträgt das Durchschnittsalter der Beschäftigten einer der untersuchten Verwaltungen 42,9 Jahre. Im bundesweiten Vergleich zu anderen großen Kommunen liegt dieser Wert deutlich unter dem Altersdurchschnitt. Dieser Erfolg kann unter anderem auch auf Maßnahmen zurückgeführt werden, bei denen Aspekte der Chancengleichheit sowie Gender und Diversity Berücksichtigung fanden.

Im Gespräch mit den Vertreterinnen und Vertretern der öffentlichen Organisationen konnten Maßnahmen identifiziert werden, die in dieser Form bei den interviewten Unternehmen nicht gefunden wurden. Ihr spezifisches Vorgehen dient den öffentlichen Organisationen als Differenzierungsmerkmal gegenüber den Wirtschaftsunternehmen. Die bestehenden Nachteile sollen durch entsprechende Aktionen relativiert werden und so die Sichtbarkeit und das Arbeitgeberimage verbessern. Öffentliche Organisationen beschränken sich mittels ihrer Maßnahmen nicht auf eine eingeschränkte Gruppe von potenziellen Beschäftigten, sondern öffnen sich einem größeren Pool an möglichen Beschäftigten.

Öffentliche Organisationen unterscheiden sich von Wirtschaftsunternehmen vor allem hinsichtlich ihrer Zielsetzungen des Einsatzes von Diversity-Management. So sind die primären Ziele der öffentlichen Organisationen nicht durch ökonomische Aspekte gekennzeichnet, denn die staatliche Aufgabe der Daseinsvorsorge steht für die Kommunen im Vordergrund. Die Bereitstellung der notwendigen Güter und Leistungen für die Allgemeinheit (beispielsweise Bildungs- und Kultureinrichtungen, Krankenhäuser, Verkehrs- und Beförderungswesen, Gas-, Wasser- und Elektrizitätsversorgung, Müllabfuhr, Abwasserbeseitigung, Friedhöfe, Bäder etc.) sind die Kernaufgabe. Daher ist es wichtig, die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger zu erkennen und darauf zu reagieren. Um dies zu erreichen, ist es für eine Stadtverwaltung wichtig, die reale Unterschiedlichkeit der Bürgerinnen und Bürger zu kennen, zielgruppenorientiert zu handeln und die Vielfalt der Bürgerschaft auch im Personal der Verwaltung widerzuspiegeln.

Der wichtigste Unterschied zwischen Unternehmen und öffentlichen Organisationen besteht darin, dass die Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsarbeit eine kommunale Aufgabe darstellt – wenn man so will, ist dies mit dem Produkt eines Unternehmens vergleichbar.

Unter den öffentlichen Organisationen, die im Rahmen des Projektes interviewt wurden, trat die Landeshauptstadt München besonders hervor. Aufgrund des großen Engagements der Landeshauptstadt München wurde sie für das folgende Fallbeispiel ausgewählt.

Für die interessanten Gespräche und die Unterstützung bei der Erstellung des folgenden Kapitels "Good Practice: Landeshauptstadt München" bedanken wir uns besonders bei Herrn Dr. Böhle, Frau Dr. Dietmaier-Jebara, Herrn Biebl, Frau Pichlbauer sowie Frau Doll.

2 Good Practice: Landeshauptstadt München

Die Landeshauptstadt München ist mit fast 1,34 Mio. Einwohner/-innen die drittgrößte Stadt Deutschlands. Bei der bayrischen Landeshauptstadt sind derzeit ca. 30.000 Beschäftigte tätig. Die stärkste Gruppe bilden gegenwärtig Frauen mit 57% der Beschäftigten. Im Moment sind 46% der Führungspositionen bei der Landeshauptstadt München von Frauen besetzt, was besonders im Vergleich zu Wirtschaftsunternehmen einen hohen Prozentsatz darstellt. Allerdings sind Frauen ab Besoldungsgruppe A15 aufwärts immer noch unterrepräsentiert – wobei aber in den letzten Jahren auch hier eine durchaus positive Entwicklung zu verzeichnen ist. Die Stadtverwaltung hat natürlich auch sogenannte Frauen- und Männerdomänen. Den höchsten Frauenanteil weisen das Sozialreferat (78,6%) und Schulreferat (73,45%) auf, den niedrigsten Frauenanteil hat das Baureferat mit ca. 22%. Der Anteil nicht-deutscher Kolleginnen und Kollegen betrug im Jahr 2009 9,65%. Zurzeit leben in München Bürgerinnen und Bürger aus über 180 unterschiedlichen Nationen und die Landeshauptstadt hat einen Ausländeranteil von 23%.

Die Landeshauptstadt München war bereits sehr früh im Handlungsfeld "Chancengleichheit für Frauen" aktiv tätig. So feiert die Gleichstellungsstelle für Frauen im Jahr 2010 bereits ihr 25-jähriges Bestehen. Diese war damals die erste Gleichstellungsstelle für Frauen in Bayern, die eingerichtet wurde, um den grundgesetzlichen Auftrag der Gleichstellung von Männern und Frauen bei den Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung selbst und in der Leistungserbringung umzusetzen. Sie diente auch als Vorbild für die seit 1996 durch das Bayerische Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern verbindlich vorgeschriebene Einsetzung von Gleichstellungsbeauftragten. Mit Hilfe der Leitsätze 2009, einem Personalentwicklungsinstrument der Landeshauptstadt München, ist ein weiterer entscheidender Grundstein gelegt, um die Chancengleichheit innerhalb der Stadtverwaltung voran zu bringen. Als wichtige zukünftige Aufgaben der betrieblichen Gleichstellung von Frauen und Männern wurden hierbei das Fördern der Karrierechancen von Frauen, die Gestaltung des demographischen Wandels sowie das Begleiten von Familienphasen identifiziert. Durch die Leitsätze werden Schulungen zur geschlechtergerechten Vergabe des Leistungsentgelts als Maßnahme ebenso initiiert wie die Integration des Themas gleichgeschlechtliche Lebensweisen in Führungs-

kräfteschulungen. Ferner werden Daten zu Alter, Migrationshintergrund und Behinderung in das Personalcontrolling integriert.

Im Jahr 2008 wurde zudem das wegweisende interkulturelle Integrationskonzept der Landeshauptstadt München beschlossen. Das Leitziel dieses Konzeptes ist die interkulturelle Orientierung und Öffnung. Ziele sind die Beteiligung aller Gruppen am gesellschaftlichen Gestaltungsprozess und die Realisierung von Chancengleichheit. Interkulturelle Orientierung und Öffnung richtet sich sowohl nach innen, an die Verwaltung selbst, wie nach außen, an die von den Kommunen geförderten freien Träger sowie städtischen Gesellschaften.

Die Leitsätzen von 2009 und das interkulturellen Integrationskonzept weisen beide eine zielführende Bündelung von Aktivitäten auf. Es wird eine verpflichtende Beteiligung aller Referate der Stadtverwaltung zur Durchsetzung der jeweiligen Zielsetzungen erreicht.

Bei den Gesprächen in der Landeshauptstadt München wurden fünf Interviews mit folgenden Personen durchgeführt: Frau Pichlbauer, Leiterin der Gleichstellungsstelle für Frauen; Frau Dr. Dietmaier-Jebara, Leiterin Betriebliche Gleichstellung; Frau Doll, Leiterin der Stelle für Interkulturelle Arbeit; Herr Dr. Böhle, Leiter des Personal- und Organisationsreferats und berufsmäßiger Stadtrat; Herr Biebl, Leiter der Hauptabteilung II Bürgerangelegenheiten, Service und Fachaufgaben. Die Gespräche wurden auf Basis eines Interviewleitfadens durchgeführt.

Die Landeshauptstadt München überzeugt durch ihr proaktives Vorgehen bei der Umsetzung von Chancengleichheit, der Personalentwicklung sowie dem Personalmarketing. "Wenn wir nichts tun, dann behält der öffentliche Dienst ein Image, welches in der Vergangenheit nicht unbedingt dahin führte, dass die innovativsten und kreativsten Köpfe zu uns gekommen sind", so beschreibt Dr. Thomas Böhle, Leiter des Personal- und Organisationsreferats und berufsmäßiger Stadtrat, die Situation der Landeshauptstadt München. Dabei sind diese innovativen und kreativen Köpfe besonders erwünscht: "Je enger der Arbeitsmarkt wird, umso angewiesener sind wir auf attraktive Bewerberinnen und Bewerber. Deshalb lassen wir uns ja einiges einfallen, wie beispielsweise neue Studiengänge, Auswahlverfahren oder Personalmarketing-Strategien", so Dr. Böhle weiter.

Mit Hilfe einer neuen Arbeitgebermarke versucht sich die Landeshauptstadt für potenzielle Bewerbende als besonders attraktiv darzustellen. Die Arbeitgebermarke besteht aus den fünf Säulen "Sinnhaftigkeit", "Flexibilität", "Verlässlichkeit", "Gemeinschaft" und "Vielfalt". Damit soll Weltoffenheit, Chancengleichheit, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Respekt und Anerkennung als Selbstverständnis der Unternehmens-

kultur widergespiegelt werden. Ziel ist es, eine besonders große Masse an potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern anzusprechen. Die erfolgreiche Teilnahme an Wettbewerben und Auszeichnungen, wie beispielsweise "Vielfalt am Arbeitsplatz", "Vielfalt in der Ausbildung" sowie die Verleihung des "TOTAL E-QUALITY-Prädikats", bestätigen die Erfolge im Bereich Chancengleichheit und interkulturelle Orientierung und Öffnung. Damit wird die Arbeitgebermarke glaubwürdig abgerundet.

Stellenausschreibungen und Auswahlverfahren

Um bereits im Vorfeld Chancengleichheit sicherzustellen, hat sich die Landeshauptstadt München sowohl bei den Ausschreibungs- und Bewerbungsrichtlinien als auch bei den Kriterien für die Personalauswahl sehr viel Mühe gegeben. Ein Fokus der Gleichstellungsstelle liegt dabei besonders auf dem Einfordern von transparenten, nachvollziehbaren und sehr strukturierten Verfahren, um Chancengleichheit sicherzustellen. Frau Pichlbauer, Leiterin der Gleichstellungsstelle für Frauen, stellt deshalb fest, dass Diskriminierungen durch die Strukturen der Ausschreibung nicht begünstigt werden. Eine Herausforderung der nächsten Jahre wird es aber ihrer Ansicht nach sein, jenseits der formalen Strukturen und Instrumente, für die die Stadtverwaltung in den letzten Jahren sehr viel getan hat, die Gleichberechtigung und Gleichbehandlung von Männern und Frauen im täglichen Miteinander auch wirklich umzusetzen. Das heißt, das eigene Verhalten, geschlechtsspezifische Rollenbilder und auch Leistungserwartungen zu reflektieren und zu verändern. Hier sind die Prozesse sehr viel subtiler und weniger gut mit konkreten Maßnahmen zu beeinflussen.

Bei den Stellenausschreibungen wird grundsätzlich die männliche und weibliche Berufsbezeichnung verwendet. Dadurch soll von überholten Stereotypen Abstand genommen werden. Wie auch bei vielen Stellenausschreibungen aus der Wirtschaft, werden die Texte geschlechterneutral formuliert. Dabei wird speziell darauf geachtet, dass in den ausformulierten Anforderungen auf eher männlich konnotierte Eigenschaften, wie zum Beispiel zeitliche Flexibilität, Durchsetzungsfähigkeit, Belastbarkeit oder die Unvereinbarkeit von Familie und Beruf, weitgehend verzichtet wird. Bei der Landeshauptstadt München sowie bei den anderen interviewten öffentlichen Organisationen wurde festgestellt, dass Aspekte der Chancengleichheit sowie der Antidiskriminierung in Stellenausschreibungen zusätzlich mit aufgenommen werden. Beispielsweise werden bei der Landeshauptstadt München die jeweiligen Stellen sowohl in Vollzeit als auch in Teilzeit ausgeschrieben. Sollte eine Stelle nicht in Teilzeit ausgeschrieben werden können, so bedarf es der Zustimmung der Gleichstellungsstelle. Dies hat dazu geführt, dass mittlerweile 99,1% aller Stellen in Vollzeit wie auch in Teilzeit ausgeschrieben werden.

Die Landeshauptstadt München hat seit 1999 in ihren Stellenausschreibungen einen Antidiskriminierungszusatz aufgenommen. Im Folgenden ist dieser auszugsweise aus einer aktuellen Stellenausschreibung der Landeshauptstadt München dargestellt:

"Die Landeshauptstadt München fördert aktiv die Gleichstellung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir begrüßen deshalb Bewerbungen von Frauen und Männern, unabhängig von deren kultureller und sozialer Herkunft, Alter, Religion, Weltanschauung, Behinderung oder sexueller Identität. Schwerbehinderte Bewerberinnen und Bewerber werden bei gleicher Eignung unter Berücksichtigung aller Umstände des Einzelfalls bevorzugt."

Bei einer nachgewiesenen Unterrepräsentanz von Frauen und Männern in einer Berufsrichtung und/oder einer Besoldungs- bzw. Entgeltgruppe kann noch folgender Zusatz aufgenommen werden:

"Im (...) [genannten Bereich] strebt die Landeshauptstadt München eine Erhöhung des Frauenanteils bzw. des Männeranteils an. Wir begrüßen daher besonders die Bewerbung von Frauen bzw. Männern."

Durch die Möglichkeit die ausgeschriebene Stelle auch in Teilzeit zu erfüllen, sowie durch den Antidiskriminierungszusatz soll ein Signal gegen Diskriminierung gesetzt werden und ein breiteres Spektrum an potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern angesprochen werden.

Die Landeshauptstadt München ist verpflichtet, die Bewerberinnen und Bewerber nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung einzustellen. Zur Realisierung von Chancengleichheit in der Ausbildung und der Personalgewinnung sowie in der gesamten Organisation existieren besondere Auswahlkriterien.

Dafür wurde ein transparentes Verfahren entwickelt, bei dem neben der Fach- und Methodenkompetenz besonders auch auf soziale Kompetenzen und die persönlichen Eigenschaften des Bewerbenden Wert gelegt wird. Bereits in der Stellenausschreibung werden diese Anforderungen formuliert und später im Bewerbungsgespräch abgeprüft. Das eigens für die Landeshauptstadt München entwickelte Auswahlverfahren bietet so die Möglichkeit, eine größere Bandbreite an Kompetenzen bei den Bewerberinnen und Bewerbern abzufragen. So gibt es grundsätzlich die Möglichkeit, Gender-Kompetenzen zu gewichten. Durchgeführt werden diese Bewerbungsrunden von Beschäftigten, die speziell darin geschult wurden, geschlechtergerechte Aspekte zu berücksichtigen. Laut Gleichstellungssatzung der Landeshauptstadt München kann die Gleichstellungsstelle an allen Vorstellungsrunden teilnehmen. Durch inhaltliche Fragen und Aufgabenstellungen, meist in Bezug auf die spätere Arbeitsstelle, wird während der Bewerbungsrunde geprüft, ob die jeweiligen Bewerberinnen und Bewerber über die benötigten Kompetenzen verfügen.

Zusammen mit der Ludwig-Maximilian-Universität München wurde für die Ausbildung zum Verwaltungsdienst bei der Landeshauptstadt München ein spezielles Auswahlverfahren entwickelt. Dabei können schulische Schwächen, beispielsweise in der deutschen Sprache, zumindest teilweise durch das Vorhandensein von sozialen und interkulturellen Kompetenzen (bspw. Mehrsprachigkeit) ausgeglichen werden. So findet grundsätzlich keine Benachteiligung oder Ausgrenzung von Menschen mit Migrationshintergrund statt.

Im Moment arbeiten das Personalreferat (Personalentwicklung) und die Stelle für interkulturelle Arbeit zusammen an einem Konzept, um interkulturelle Kompetenz erfassbar und messbar zu machen. Ziel ist es, diese Kompetenz später im Rahmen von Vorstellungsrunden, bei der Beurteilung von Beschäftigten, bei Potenzialfördermaßnahmen für Nachwuchsführungskräfte wie auch bei der Auswahl von Führungskräften prüfen zu können.

Studiengänge "Public Management" und "Informatik"

Die Idee der Landeshauptstadt München, sich aktiv an der Gestaltung von Studiengängen zu beteiligen, resultiert aus der immer größer werdenden Problematik, qualifizierte Nachwuchskräfte zu finden. Dies gilt auch für den gehobenen Verwaltungsdienst, der klassischen Beamtenlaufbahn, für die die Stadt nach wie vor ausbildet. Die Überlegungen, wie dieses Problem gelöst und das Spektrum an potenziellen Nachwuchskräften erweitert werden könnte, führten zur Entwicklung eines eigenen Studiengangs.

Dies führte zu einer Kooperation mit der Hochschule Erding, aus der schließlich der Bachelorstudiengang "Public Management" mit dem Schwerpunkt Betriebswirtschaftslehre entstand. Die Landeshauptstadt München erwartet von der Kooperation mit der Hochschule Erding eine "passgenaue" Ausbildung von Nachwuchskräften. Diese Passgenauigkeit soll erreicht werden, indem Lerninhalte, wie beispielsweise kommunales Rechnungswesen oder auch Softskills, dort gezielt platziert werden. Darüber hinaus stellt die Landeshauptstadt München auch eine Reihe der Dozentinnen und Dozenten.

Durch den Studiengang Public Management eröffnet sich ein weiterer Vorteil, da der Studiengang mit einem Bachelor abschließt und nicht in eine Verbeamtung mündet. Dadurch kann eine breitere Masse an Personen angesprochen werden, denn bisher ist der Eintritt in den Beamtenstatus nur EU-Bürgern vorbehalten. Mit dem neuen Studiengang haben auch ausländische Staatsangehörige, die dauerhaft in Deutschland leben, die Möglichkeit bei der Landeshauptstadt München in den gehobenen Verwaltungsdienst zu kommen. Dieser macht eine sehr breite Schicht der Stellenangebote aus.

Bei der Auswahl der Studierenden kommt das oben angesprochene Personalauswahlverfahren (siehe die obigen Ausführungen zu Stellenausschreibungen und Auswahlverfahren) zum Einsatz, das neben fachlichen und methodischen Kompetenzen auch soziale Kompetenzen und persönliche Eigenschaften und damit auch Gender- sowie interkulturelle Aspekte berücksichtigt.

Eine weitere Neuerung des Studiengangs ist, dass dieser "semivirtuell" ausgelegt wurde. Neben Präsenzphasen an der Hochschule setzt der Studiengang auf Wissensvermittlung per Lernplattform im Internet. Die Praxisabschnitte in verschiedenen Bereichen der Stadtverwaltung geben den Studierenden die Möglichkeit, bereits während des Studiums praktische Erfahrungen zu sammeln.

Im Jahr 2009 konnten 30 neue Stellen mit Studierenden besetzt werden. Davon hatten fünf Studierende Migrationshintergrund, dies entspricht 16,6%. Wenn man jedoch berücksichtigt, dass der Anteil der 0-18jährigen mit Migrationshintergrund in der Bevölkerung von München bei über 50% liegt, kann davon ausgegangen werden, dass das Potenzial von Arbeitskräften noch längst nicht ausgeschöpft ist.

Aufgrund der zunehmenden Problematik, Beschäftigte aus dem technischen bzw. informationstechnischen Bereich zu bekommen, wurde zusätzlich zum Studiengang Public Management gemeinsam mit der Hochschule München ein Studiengang "Informatik" konzipiert, der im Jahr 2010 starten wird. Im Vergleich zum Studiengang Public Management ist dieser für Informatik und nicht speziell für die Stadtverwaltung ausgelegt.

In beiden Studiengängen ist es der Landeshauptstadt München vorbehalten, die Studierenden nach ihren Vorstellungen auszuwählen. Durch die Bezahlung der Studierenden, die besser als das BAföG ist, werden die Studierenden frühzeitig an die Stadtverwaltung gebunden. Dafür müssen die Studierenden eine bestimmte Zeit bei der Landeshauptstadt München beschäftigt bleiben. Wenn sie dies nicht tun, müssen die Studierenden die Studiengebühren, die auch von der Landeshauptstadt getragen werden, zurückzahlen. Im klassischen Kommunalbereich ist dieser Ansatz einzigartig in Deutschland.

Kontakt zu Beurlaubten, Telearbeit und die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit

Ein weiterer wichtiger Punkt, der bei den Gesprächen identifiziert wurde, ist der Kontakt zwischen den beurlaubten Beschäftigten und der Landeshauptstadt München. Dieser bewusste Kontakt soll dazu beitragen, dass Beurlaubte schneller zurückkehren und deren Rückkehr in den Beruf reibungsloser verläuft. Ziel ist es, dass die Führungskraft mit der zu beurlaubenden Person, beispielsweise der werdenden Mutter bzw. dem Vater, ein Gespräch über die weitere Lebensplanung führt. Mit diesem Gespräch möchte

die Landeshauptstadt das Signal senden, "wir hätten Sie gerne zurück". Die Rückkehr der Arbeitskräfte hat neben der Zurückgewinnung bereits vorhandener Kompetenzen des jeweiligen Beschäftigten auch eine nicht unerhebliche finanzielle Dimension. Die Landeshauptstadt investiert jedes Jahr viel Geld in die Aus- und Weiterbildung ihrer Beschäftigten. Diese Investitionen wären bei einer ausbleibenden Rückkehr der beurlaubten Beschäftigten verloren.

Mit der Unterstützung eines entsprechenden Gesprächsleitfadens für Beurlaubungs- und Rückkehrergespräche, "Kontakt schafft Perspektive – für Familie und Beruf", werden auf freiwilliger Basis vor und während der Beurlaubung strukturiert wichtige Details geklärt und schriftlich fest gehalten. Dadurch wird eine höhere Planungssicherheit für beide Parteien gewährleistet. Durch das Kontakthalten und die gemeinsame Festlegung der Beurlaubungszeiten und des Wiedereinstiegs wird die Bindung zum Arbeitgeber aufrechterhalten. In den Gesprächen werden die Beschäftigten auch über Möglichkeiten der Unterstützung nach ihrer Rückkehr informiert. Dazu gehört beispielsweise die Unterstützung bei der Vermittlung von Kindertagesstätten oder die Auswahl entsprechender Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen. Dabei ist anzumerken, dass den städtisch Beschäftigten ein gewisses Kontingent an Plätzen in Krippen, Kindergärten- und Kindertagesstätten der Landeshauptstadt zur Verfügung steht. Zusätzlich besteht für Notfälle die Möglichkeit der Nutzung einer qualifizierten Kurzzeitbetreuung für Kinder. Eine weitere Unterstützung besteht in Form des Vereins "Zuhause gesund werden", der eine ausgebildete Kraft vermittelt, der/die das kranke Kind zuhause betreut.

Ein weiterer Bestandteil des Gesprächs ist neben dem möglichen Einstiegstermin auch die Art und Weise des Wiedereinstiegs. Dabei werden die Beschäftigten über Möglichkeiten der Teilzeitbeschäftigung oder der Telearbeit informiert.

Auf Wunsch werden die Beschäftigten während der Zeit der Beurlaubung über dienstbezogene Entwicklungen innerhalb der Organisation auf dem Laufenden gehalten. Darüber hinaus besteht auch während der Beurlaubung die Möglichkeit zur Fort- und Weiterbildung. Einladungen zu Veranstaltungen, wie Betriebsausflügen oder Weihnachtsfeiern, bieten weitere Möglichkeiten zum Informationsaustausch und regen dazu an, den Kontakt ständig zu halten. Zusätzlich findet jährlich ein spezieller Tag für die Beurlaubten statt, bei dem alle Beurlaubten eingeladen sind. An diesem Tag informiert der Personalreferent über aktuelle Entwicklungen und Änderungen. Beurlaubte finden Informationen zu Themen wie z.B. Rente und Versorgung, Wiedereinstieg, Fortbildung etc. und können sich mit Ansprechpartnerinnen und -partnern oder auch untereinander austauschen. Dies alles soll die Rückkehr ins Berufsleben erleichtern. Für die Beurlaubten sowie für die Teilzeitbeschäftigten wird mit der Teilzeit- und Beurlaubten-Beratungsstelle eine eigene Anlaufstelle angeboten.

Im Interview mit der Landeshauptstadt München wurden auch die Möglichkeiten und Potenziale von E-Learning und Blended Learning diskutiert. Mit Hilfe dieser Ansätze werden bestimmte Schulungen bereits während der Beurlaubung oder in einer Übergangsphase vor der Rückkehr angeboten.

Die Möglichkeit zur Telearbeit wird von der Landeshauptstadt München ebenfalls offeriert. In einem Pilotprojekt zur Telearbeit wurden 50 Telearbeitsplätze erprobt. In den nächsten Jahren sind weitere 250 Telearbeitsplätze geplant. Eine vorübergehende oder dauerhaft eingerichtete Telearbeitsstelle kann bei besonders langen Anfahrtswegen und für Beschäftigte mit Kleinkindern als Mittel für einen schnellen Wiedereinstieg dienen.

Es gibt allerdings Voraussetzungen, die für die Realisierung von Telearbeitsplätzen erfüllt sein müssen. So müssen die jeweiligen Beschäftigten in dem zu bearbeitenden Tätigkeitsgebiet bereits eingearbeitet sein. Darüber hinaus müssen sie die persönliche Eignung dafür haben und der Job muss auch per Telearbeit zu erfüllen sein. Ausschlaggebende Gründe, die zum Angebot der Telearbeit führten sind: die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, eine schnellere Rückkehr aus der Beurlaubung sowie ökologische und zeitliche Gesichtspunkte (Reduzierung von Fahrtwegen). Frau Dr. Dietmaier-Jebara, Leiterin der betrieblichen Gleichstellung, ist der Ansicht, dass das Angebot der Telearbeit viele der Beurlaubten dazu veranlasst, schneller wieder zurückzukehren. Viele der Beschäftigten der Landeshauptstadt München kommen aus dem Umland und benötigen deshalb bereits für die Fahrtzeit einen erheblichen zeitlichen Aufwand, der sich bei Teilzeitarbeit oftmals nicht lohnt.

Bei der Landeshauptstadt München wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass jede Stelle teilbar ist. Wie bereits erwähnt, werden mittlerweile 99,1% der ausgeschriebenen Stellen in Vollzeit und Teilzeit ausgeschrieben. Aus diesem Grund bietet die Landeshauptstadt eine sehr große Bandbreite an möglichen Teilzeitmodellen an. Durch die Aufnahme in Ausschreibungen sowie durch weitere Maßnahmen (z.B. keine Benachteiligung bei leistungsorientierter Bezahlung) konnte die Teilzeitquote kontinuierlich auf 27,8% der gesamten Belegschaft gesteigert werden. Im Vergleich zwischen Mann und Frau arbeiten bisher 17% aller Männer in Teilzeit. Führungspositionen werden zu 14% in Teilzeit ausgeübt.

Dienstleistungen

Bisher wurden überwiegend Maßnahmen zur Chancengleichheit und Personalentwicklung sowie zum Personalmarketing diskutiert. Doch auch öffentliche Organisationen müssen sich bei der Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen vor allem an die veränderten Rahmenbedingungen in der Gesellschaft anpassen. Daher stellt ein

Hauptziel der Verwaltungsmodernisierung die sogenannte Zielgruppenorientierung bei der Leistungserbringung dar. Die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger müssen erkannt und effizient wie effektiv erfüllt werden. Dies reicht von Fragen der geschlechtergerechten Stadtentwicklung bis hin zu mehrsprachigen Informationsflyern. Und es betrifft auch die Frage der geschlechtergerechten Verteilung der Haushaltsmittel, weshalb in München derzeit ein Projekt zur gleichstellungsorientierten Haushaltssteuerung initiiert wurde.

Um die Interessen und Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger erkennen zu können und diese anschließend in Serviceinnovationen umzusetzen, werden verschiedene Maßnahmen durchgeführt. Zu diesen Maßnahmen gehören beispielsweise Kund/-innen- bzw. Bürger/-innenbefragungen, die Auswertung von Beschwerden bei den unterschiedlichen Beschwerdestellen, die Evaluation von Modellprojekten sowie eine genaue Analyse von durchgeführten Veranstaltungen bezüglich der Teilnehmenden (z.B. Geschlecht, Alter, Nationalitäten). Des Weiteren werden enge Kontakte zu verschiedenen Communities gepflegt, wie beispielsweise über den Ausländerbeirat und den runden Tisch zur Gleichstellung von Lesben, Schwulen und Transgendern, dem Behindertenbeirat, Frauennetzwerken oder den runden Tisch der Muslime.

Um ein Beispiel näher auszuführen: Bei der Analyse der Antidiskriminierungsstelle für Menschen mit Migrationshintergrund wurde beispielsweise festgestellt, dass die Personen, welche die Beschwerden anbringen, überwiegend Männer sind. Aus diesem Grund wurde ein Handlungsziel formuliert, um den Anteil der weiblichen Ratsuchenden zu erhöhen. Das heißt, wie Beschwerdestellen für Frauen allgemein bzw. für Frauen mit Migrationshintergrund besser sichtbar und attraktiver gestaltet werden können, damit deren Meinung ebenfalls berücksichtigt wird.

Eine Verbesserung der Dienstleistungsqualität kann bereits bei der Auswahl und der Fortbildung von Beschäftigten ansetzen. Wenn beispielsweise eine Stelle mit starkem Bürgerinnen- und Bürgerkontakt verbunden ist, dann ist davon auszugehen, dass an dieser Stelle interkulturelle Kompetenz erforderlich ist. Beispielsweise können Missverständnisse durch unterschiedliche Kommunikationsstile (direkte oder indirekte Kommunikation o.ä.) entstehen. Interkulturelle Kompetenz sollte dann bereits in der Stellenausschreibung gefordert und bei den Bewerbungsgesprächen geprüft werden. Auch durch spätere Schulungen und ergänzende Seminare können die interkulturellen Fähigkeiten weiter ergänzt werden. In München wurden alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Ausländerbehörde interkulturell sensibilisiert. Im Sozialreferat laufen Fortbildungen zur interkulturellen Verständigung für alle 1.850 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der sogenannten Sozialbürgerhäuser. Dies wird bis 2011 abgeschlossen sein. Der verbindlich geregelte Einsatz von Dolmetscherinnen und Dolmetschern oder auch die

Übersetzung wichtiger Informationen in verschiedene Sprachen flankieren diese Maßnahmen.

Auf Initiative der Gleichstellungsstelle für Frauen wurde in Verbindung mit dem Ausländerbeirat ein sogenannter Frauenbadetag eingeführt. Dieser berücksichtigt Bedürfnisse von Frauen, die unter sich sein wollen und wird einmal wöchentlich in einem öffentlichen Bad durchgeführt. Hierdurch wurde auf einen Bedarf reagiert, der von vielen Bürgerinnen und Frauenorganisationen geäußert wurde. Durch diesen Beitrag zur zielgruppenorientierten Frauengesundheit werden die erforderlichen Voraussetzungen für die Frauen geschaffen, die aus religiösen oder kulturellen Gründen nicht zusammen mit Männern schwimmen bzw. sich sportlich betätigen wollen. Frauen sind eine sehr heterogene Gruppe und haben daher heterogene Bedarfe. Der Frauenbadetag wird aber von sehr unterschiedlichen Frauen genutzt und erfreut sich großer Nachfrage.

Ein weiteres Beispiel, das im Rahmen der Interviews angesprochen wurde, sind muslimische Bestattungen in München. Dabei befindet sich die Landeshauptstadt München mit einer Gruppe muslimischer Vertreter/-innen in einer Diskussion, wie muslimische Beerdigungen gestaltet werden können, um den unterschiedlichen Trauerkulturen und den praktischen Bedarfen dieser Bevölkerungsgruppe entsprechen zu können.

Auch Infrastruktur- und Serviceeinrichtungen im Sozialbereich, wie etwa Erziehungsberatung, Familienzentren, Freizeitstätten oder Angebote für ältere Menschen, müssen sich interkulturell öffnen. So wurde etwa festgestellt, dass die Leistungen von Altersservicezentren (Beratung, Freizeitgestaltung, pflegerisches Angebot) überwiegend von deutschen älteren Frauen in Anspruch genommen werden. Nun geht die Generation der sogenannten Gastarbeiterinnen und Gastarbeiter in Rente. Die Einrichtungen mussten deshalb überlegen, wie sie ihre Angebote und die Öffentlichkeitsarbeit so gestalten, dass auch dieser Personenkreis sich angesprochen fühlt und die Unterstützung der Zentren in Anspruch nimmt.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass der Innovationsbedarf für zielgruppengenaue Dienstleistungen für Bürgerinnen und Bürger bereits erkannt wurde und daran gearbeitet wird. Ein großes Potenzial wird dabei in den Bereichen Soziale Arbeit, Gesundheitsarbeit und in der Bildungsarbeit gesehen, da hier existentielle Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger berührt sind.

3 Fazit

Wie anhand des Fallbeispiels der Landeshauptstadt München gezeigt, werden bereits viele Maßnahmen durchgeführt, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Chancengleichheit sowie die interkulturelle Orientierung und Öffnung im öffentlichen Dienst

zu unterstützen und ständig zu verbessern. Die Landeshauptstadt München verfügt über ein ausgezeichnetes Programm für Fort- und Weiterbildungen und ist im Vergleich zu den meisten Wirtschaftsunternehmen in vielen Aspekten der Chancengleichheit und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf einen deutlichen Schritt voraus. Dies muss sicherlich unter Berücksichtigung anderer Rahmenbedingungen betrachtet werden, als sie bei Wirtschaftsunternehmen gegeben sind. Auch liegt der Fokus bei öffentlichen Organisationen auf der Gemeinwohlorientierung und nicht auf der Gewinnorientierung.

Mit den aufgeführten Beispielen und Maßnahmen versucht die Landeshauptstadt München wettbewerbsfähig zu sein und mit den Wirtschaftsunternehmen beim Kampf um die besten Köpfe mithalten zu können. Die Landeshauptstadt München stellt fest, dass andere Unternehmen aufgrund des demographischen Wandels und des damit verbundenen Fachkräftemangels ebenfalls das Thema Familienfreundlichkeit für sich entdeckt haben. Unternehmen können von den Beispielen aus dem öffentlichen Bereich lernen und so auch einen Beitrag zur Verwirklichung der Chancengleichheit in unserer Gesellschaft leisten.

Was öffentliche Organisationen, wie die Landeshauptstadt München, von den Unternehmen lernen können, ist eine bessere Imagepflege und eine stetige Verbesserung der Kunden- und Dienstleistungsorientierung. Auf der Ebene der Personalentwicklung werden bei Wirtschaftsunternehmen im Bereich des Kompetenzmanagements Vorteile gesehen. Aus diesem Grund arbeitet die Landeshauptstadt München daran, die zukünftig erforderlichen Kompetenzen ihrer Beschäftigten zu identifizieren, um Handlungsbedarfe daraus ableiten zu können.

Diversity-Management bei börsennotierten Unternehmen – eine Internetanalyse der DAX-, MDAX- und TecDAX-Unternehmen

Anne Spitzley und Steffen Ehrenmann

Wirtschafts- und gesellschaftspolitische Entwicklungen, wie beispielsweise die Globalisierung, der demographische Wandel, der Wertewandel der Gesellschaft sowie eine steigende Erwerbsbeteiligung von Frauen führen dazu, dass sich Unternehmen in Deutschland den daraus resultierenden Herausforderungen stellen müssen. Neben Maßnahmen, die zu einem direkt messbaren, monetären Ergebnis führen, treten in zunehmendem Maße auch weiche, indirekte Themenstellungen in den Blickwinkel von Unternehmen. "Nachhaltigkeit", "Corporate Social Responsibility" und "Diversity-Management" sind Schlagworte, welche von Unternehmen in diesem Zusammenhang aufgegriffen werden.

Inwieweit die Unternehmen das Schlagwort "Diversity-Management" nicht nur aufgreifen, sondern mit eigenen Konzepten und Ideen füllen und diese im Unternehmensalltag leben, soll im Folgenden für börsennotierte Unternehmen dargestellt werden. Dazu wurden die Internetauftritte der Unternehmen des DAX, MDAX sowie des TecDax hinsichtlich der Nennung von Begriffen oder ganzer Konzepte rund um das Themenfeld "Diversity-Management" untersucht.

Eine Internetanalyse – warum?

Das Medium Internet ist aus unserer heutigen, vernetzten Zeit nicht mehr wegzudenken. Die Gesellschaft hat sich an die schnelle Verfügbarkeit sowie an den Austausch von Informationen gewöhnt. Längst haben sich die Unternehmen dieses Medium zu Nutze gemacht und verwenden es zur Unterstützung ihrer Geschäftsprozesse sowie zur Kundengewinnung und Kundenbindung. Einher geht die zunehmende Bedeutung der Internetpräsenz von Unternehmen. So leisten diese Internetauftritte heute einen großen Beitrag zur Selbstdarstellung der Unternehmen.

Die Internetpräsenz dient dabei nicht nur den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Informationsquelle und zur Identifikation mit dem Unternehmen, sondern beinhaltet auch wertvolle Informationen für Kunden, Lieferanten, Bewerberinnen und Bewerber und für Shareholder. Beispielsweise können sich Kunden und Lieferanten über das Unternehmen und dessen Produkte oder Dienstleistungen informieren.

Deutsche Aktienindizes als Untersuchungsgegenstand

Der Auswahlindex des Deutschen Aktien Index (DAX) beinhaltet die 30 größten und umsatzstärksten, deutschen Aktien von Unternehmen, die zusammengenommen den Großteil des Grundkapitals inländischer börsennotierter Gesellschaften repräsentieren. Die Auswahlkriterien für die Aufnahme eines Unternehmens in den DAX sind die Marktkapitalisierung und der Börsenumsatz.¹

Im MDAX sind 50 Aktien von mittelgroßen Gesellschaften, den sogenannten Mid Caps, die im Prime Standard der Frankfurter Wertpapierbörse gehandelt werden, zusammengefasst. Der MDAX beinhaltet nur Werte von Unternehmen aus klassischen Branchen. Der TecDAX stellt demgegenüber ein Auswahlindex von 30 Mid-Cap Werten des Prime Standards aus Technologiebranchen dar. Die Marktkapitalisierung sowie der Börsenumsatz der MDAX- und TecDAX-Unternehmen liegen direkt unterhalb der Unternehmen aus dem DAX.²

Insbesondere die DAX-Unternehmen agieren global und stellen führende Unternehmen in Deutschland dar. Deshalb wird davon ausgegangen, dass diese Unternehmen sich den Herausforderungen eines globalen Arbeitsmarktes bereits stellen und das Konzept "Diversity-Management" kennen und anwenden. Durch einen Vergleich der Internetauftritte von in DAX, MDAX und TecDAX gelisteten Unternehmen hinsichtlich der Nennung von Begriffen oder ganzer Konzepte rund um "Diversity-Management" wird untersucht, ob die Ergebnisse der DAX-Unternehmen dem deutschen Unternehmensalltag entsprechen oder ob die DAX-Unternehmen durch ihr globales Engagement als führend im Bereich von "Diversity-Management" gelten können.

Vorgehen bei der Analyse der Unternehmen

Für die Studie wurden die über das Internet frei zugänglichen Informationen der Unternehmen analysiert. Dies beinhaltete sowohl die einzelnen Internetseiten der Unternehmen sowie die darauf befindlichen Geschäftsberichte, Nachhaltigkeitsberichte, Absichtserklärungen und Presseinformationen.

Um zu überprüfen, wie die Unternehmen für die Thematik "Diversity-Management" sensibilisiert sind, wurden die Internetauftritte nach Begriffen rund um "Diversity-Management", "Vielfalt", "Diversity", "Managing Diversity", "Gender", "Gender Mainstreaming" und "Frauenförderung" durchsucht. Auch Begriffe, die oft in Zusammen-

1 Siehe <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>.

2 Siehe <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>.

hang mit "Diversity-Management" gebracht werden, wie beispielsweise "Work-Life-Balance", wurden in die Untersuchung mit aufgenommen. Bei der Untersuchung wurde auf die Verwendung von Suchprogrammen verzichtet. So war auch das Erfassen der Suchworte bei sprachlichen Abweichungen oder sprachlichen Umschreibungen möglich.

Bei der Analyse wurde untersucht, auf der welcher Ebene des Internetauftritts man die gesuchten Begriffe das erste Mal findet. Als erste Ebene wurde dabei die Startseite angenommen. Die zweite Ebene ist durch einen Klick von der Startseite zu erreichen. Die dritte Ebene wird durch einen weiteren Klick erreicht. Alle weiteren Ebenen werden in der Analyse mit Ebene 4+ zusammengefasst.

Darüber hinaus wurden die Internetseiten auf das dort dargestellte Verständnis von "Diversity-Management" sowie die Art und Weise, wie "Diversity-Management" im Unternehmen implementiert ist, untersucht. Dabei wurde unterschieden zwischen Unternehmen, die sich mit "Diversity-Management" beschäftigen und ein umfassendes Konzept zur Umsetzung haben, und Unternehmen, die sich zwar mit unterschiedlichen Dimensionen von Vielfalt beschäftigen, aber kein gesamtheitliches Konzept aufzeigen. Eine weitere Gruppe bilden die Unternehmen, die laut Internetauftritt kein Diversity-Konzept besitzen, sondern nur eine Dimension von Vielfalt berücksichtigen oder nur einzelne Schlagwörter nennen.

Die Analyse der Internetseiten von DAX-, MDAX- und TecDAX-Unternehmen wurde erstmals im Februar 2008 durchgeführt. Um eventuelle Trends ableiten zu können, wurden die Internetseiten aller Unternehmen im August 2009, also 1,5 Jahre später, erneut untersucht.

1 "Diversity-Management" auf den Internetseiten der DAX-Unternehmen

Ein erster Überblick über "Diversity-Management" auf den Homepages der DAX-Unternehmen

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Untersuchung vom August 2009 genauer betrachtet. Dazu werden in der folgenden Abbildung die bereits angesprochenen Untersuchungskriterien, die Ebenen sowie das Verständnis und die Art der Implementierung, in einer Matrix übersichtlich zusammen geführt. Insgesamt lässt sich sagen, dass sich die DAX-Unternehmen grundsätzlich mit der Thematik "Diversity-Management" beschäftigen. Die Thematik wird schwerpunktmäßig ab der dritten Ebene der Unternehmens-Homepages aufgegriffen und ist oftmals unter den übergeordneten Be-

reichen Personalwesen oder Nachhaltigkeit zu finden. Auf einigen Unternehmensseiten ist "Diversity-Management" jedoch auch als eigenständiger Bereich aufgeführt.

Abbildung 1: Häufigkeitsauswertung der DAX-Unternehmen bezüglich "Diversity-Management" auf den Unternehmensseiten im Internet (Stand: August 2009)

Wie wird Diversity verstanden?	umfassendes Konzept für Diversity	2	2	7	2
	Nennung mehrerer Diversity-Gruppen			4	4
	eine Gruppe/ als Schlagwort		1	2	3
		1	2	3	4+N
		Auf welcher Ebene der Homepage wird Diversity genannt?			

Quelle: eigene Darstellung

Wie in der Abbildung dargestellt, thematisieren zwei DAX-Unternehmen "Diversity-Management" auf der Startseite ihrer Homepage. Bei drei weiteren Unternehmen ist "Diversity" auf der zweiten Ebene zu finden. Der Schwerpunkt der Thematik "Diversity-Management" wurde auf der dritten und vierten bzw. einer noch höheren Ebene der Internetseiten ermittelt. So wurde "Diversity-Management" bei 13 DAX-Unternehmen auf der dritten Ebene und bei neun DAX-Unternehmen auf der Ebene vier plus auf der Homepage gefunden. Bei drei Unternehmen konnten keine Angaben zu "Diversity" auf der Homepage ermittelt werden.

Der Matrix ist weiterhin zu entnehmen, wie die DAX-Unternehmen laut ihres Internetauftritts "Diversity-Management" implementiert haben bzw. wie "Diversity-Management" in den jeweiligen Unternehmen verstanden wird. Von den 30 DAX-Unternehmen verfügen demnach 13 Unternehmen über ein umfassendes Diversity-Konzept, das die Dimensionen der Vielfalt im Unternehmen ganzheitlich betrachtet. Acht DAX-Unternehmen nennen auf den Unternehmensseiten mehrere Dimensionen von Vielfalt, ohne diese in ein zusammenhängendes Konzept zu bringen. Insgesamt nennen also 21 Un-

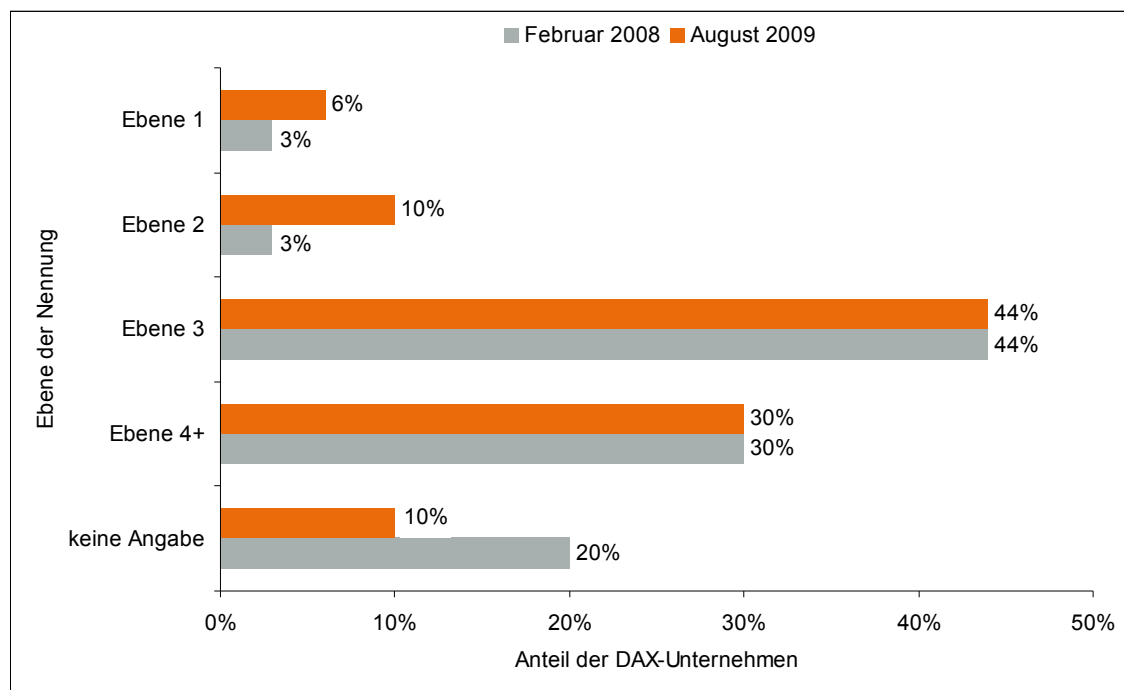
ternehmen, dies entspricht 70% der Unternehmen, mehrere Dimensionen von "Diversity" auf ihren Internetseiten. "Diversity" stellt demnach ein aktuelles Thema für die DAX-Unternehmen dar.

Sechs Unternehmen des DAX beschäftigen sich auf den eigenen Internetseiten wenig mit dem Thema "Diversity-Management". Hier werden nur wenige Schlagworte oder lediglich eine einzelne Dimension von Vielfalt angesprochen.

Zeitliche Betrachtung der Thematik "Diversity-Management" auf den Internetseiten der DAX-Unternehmen

In den folgenden beiden Abbildungen werden die Ergebnisse der ersten Untersuchung vom Februar 2008 den Ergebnissen vom August 2009 gegenübergestellt.

Abbildung 2: Untersuchung der Internetauftritte von DAX-Unternehmen nach "Diversity-Management"



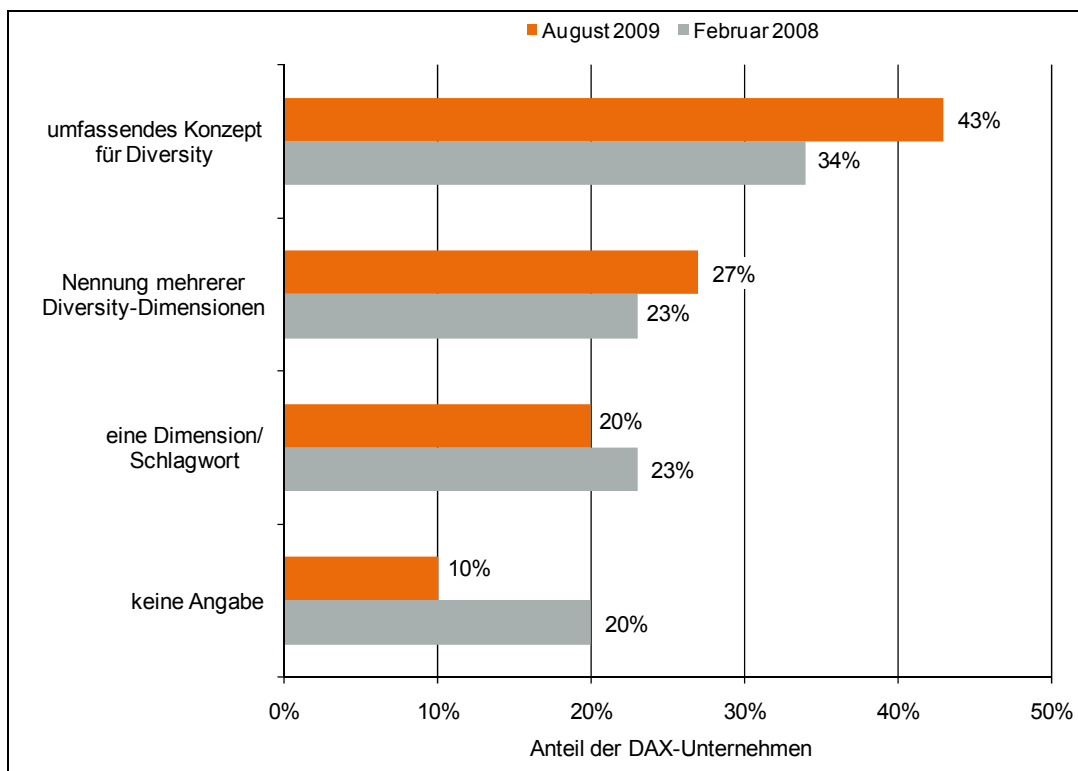
Quelle: eigene Darstellung

In der obigen Abbildung sind die Ebenen, auf denen die Thematik "Diversity-Management" auf den Internetseiten der Unternehmen gefunden wurde, einander gegenübergestellt. Die Ebenen, auf denen die Suchbegriffe gefunden wurden, haben sich leicht nach vorne verschoben. Setzt man die Ebenen der Unternehmens-Homepages mit der Wichtigkeit der Inhalte gleich, so kann man zu dem Schluss kommen, dass es zu einer leichten Zunahme der Wichtigkeit des Themas über den Betrachtungszeitraum ge-

kommen ist. Zudem ist die Anzahl der Unternehmen, die sich auf ihrer Homepage nicht mit der Thematik Diversity beschäftigen, leicht zurückgegangen.

In der folgenden Abbildung werden die Ergebnisse bezüglich des unterschiedlichen Verständnisses bzw. der unterschiedlichen Implementierung von "Diversity-Management" verglichen. Betrachtet man die zeitliche Entwicklung, dann ist zu erkennen, dass im August 2009 mehr Unternehmen über ein umfassendes Konzept verfügen.

Abbildung 3: Formen der Implementierung und des Verständnisses von "Diversity" in DAX-Unternehmen



Quelle: eigene Darstellung

In beiden Abbildungen ist zusätzlich noch zu berücksichtigen, dass sich die Zusammensetzung des DAX zwischen Februar 2008 und August 2009 leicht verändert hat. Die Unternehmen, **die mittlerweile im MDAX- bzw. TecDAX geführt werden**, besitzen überwiegend ein Konzept für Diversity. Falls diese Unternehmen noch im DAX geführt wären, würde das Diagramm in der obigen Abbildung eine noch deutlichere Tendenz hin zu umfassenden Diversity-Konzepten aufzeigen.

Werden die Ergebnisse aus beiden Abbildungen zusammengefasst und von der Internetpräsenz auf die DAX-Unternehmen übertragen, dann ist zu erwarten, dass das

Thema "Diversity-Management" für die Unternehmen tatsächlich von Bedeutung ist und über den Betrachtungszeitraum sogar leicht an Bedeutung gewonnen hat.

Diese Annahme kann durch Studien belegt werden. So identifiziert eine Studie von Süß und Kleiner (2006) eine zunehmende Verbreitung von "Diversity-Management" in deutschen Unternehmen seit dem Jahr 1998. Mit der zunehmenden Verbreitung von "Diversity-Management" steigt auch die Besetzung von Positionen in Unternehmen, die "Diversity-Management" als zentralen Arbeitsbereich haben. Beispielsweise hat die Siemens AG mit der Position "Chief Officer Diversity" eine neue Funktion im Konzern geschaffen. Jill Lee, die am 1. November 2008 auf diese Position berufen wurde, hat zur Aufgabe, die Führungsriege von Siemens vielfältiger zu besetzen (Magenheim-Hörmann 2009).

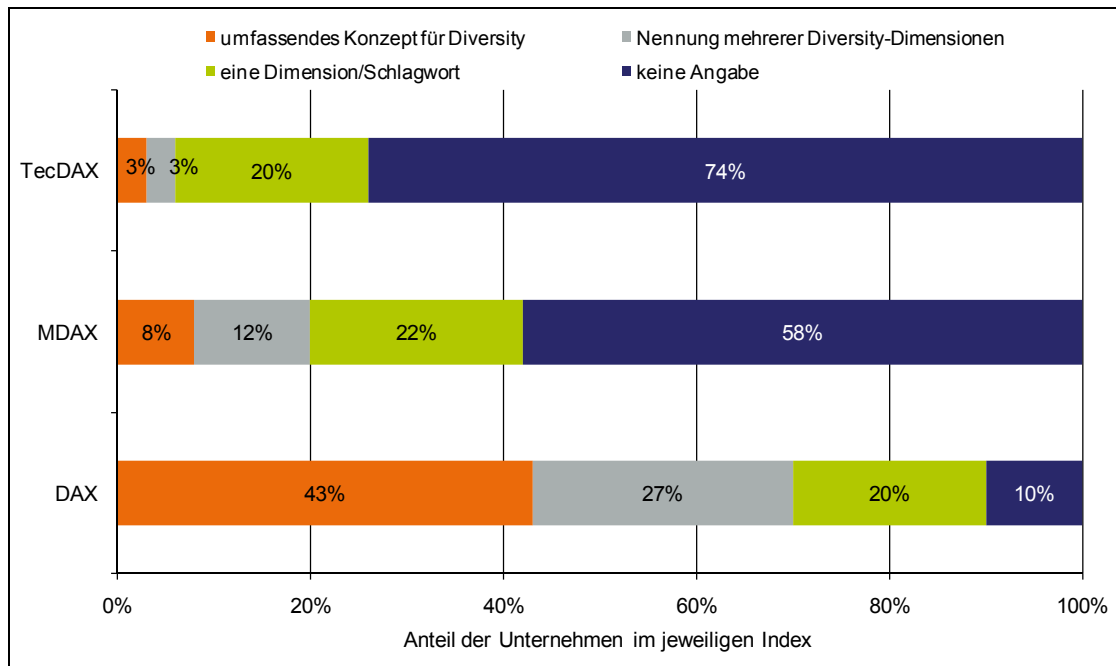
Von den 13 DAX-Unternehmen, die ein umfassendes Konzept für "Diversity-Management" haben, nennen zwei ihr Konzept bereits auf der ersten Ebene der Homepage. Was ist mit den anderen? Ist diesen Unternehmen "Diversity-Management" doch nicht so wichtig? Ist das Engagement für eine vielfältige Belegschaft in deutschen Unternehmen vielleicht (noch) nicht salonfähig oder marketingtauglich? Immerhin haben laut der Untersuchung 43% aller DAX-Unternehmen ein umfassendes Konzept für Diversity und kommunizieren dies auf ihren Homepages. Ist dies für deutsche Unternehmen selbstverständlich? Um dies zu überprüfen, wurden die Internetauftritte von Unternehmen aus zwei weiteren deutschen Aktienindizes untersucht – die des MDAX und die des TecDAX.

2 "Diversity-Management" auf den Internetseiten von MDAX- und TecDAX-Unternehmen – ein Vergleich mit den DAX-Unternehmen

Ein Vergleich der Internetseiten von MDAX- und TecDAX-Unternehmen hinsichtlich "Diversity-Management" mit den bereits angesprochenen Ergebnissen der DAX-Unternehmen soll Aufschluss darüber bringen, ob die Ergebnisse der DAX-Unternehmen dem deutschen Unternehmensalltag entsprechen oder ob die DAX-Unternehmen durch ihr globales Engagement als führend in diesem Bereich gelten können.

Die Gegenüberstellung der einzelnen Indizes bezüglich des unterschiedlichen Verständnisses von "Diversity-Management" in der folgenden Abbildung zeigt, dass sich die DAX-Unternehmen weit mehr mit diesem Thema auseinandersetzen als die Unternehmen des MDAX und TecDAX. Während von den DAX-Unternehmen nur 10% keine Angaben zu "Diversity-Management" auf ihrer Homepage machen, sind es bei den MDAX-Unternehmen 58% und bei den TecDAX-Unternehmen sogar 74%.

Abbildung 4: Gegenüberstellung des Verständnisses von "Diversity" bei der Auswertung der Internetseiten von DAX-, MDAX- und TecDAX-Unternehmen

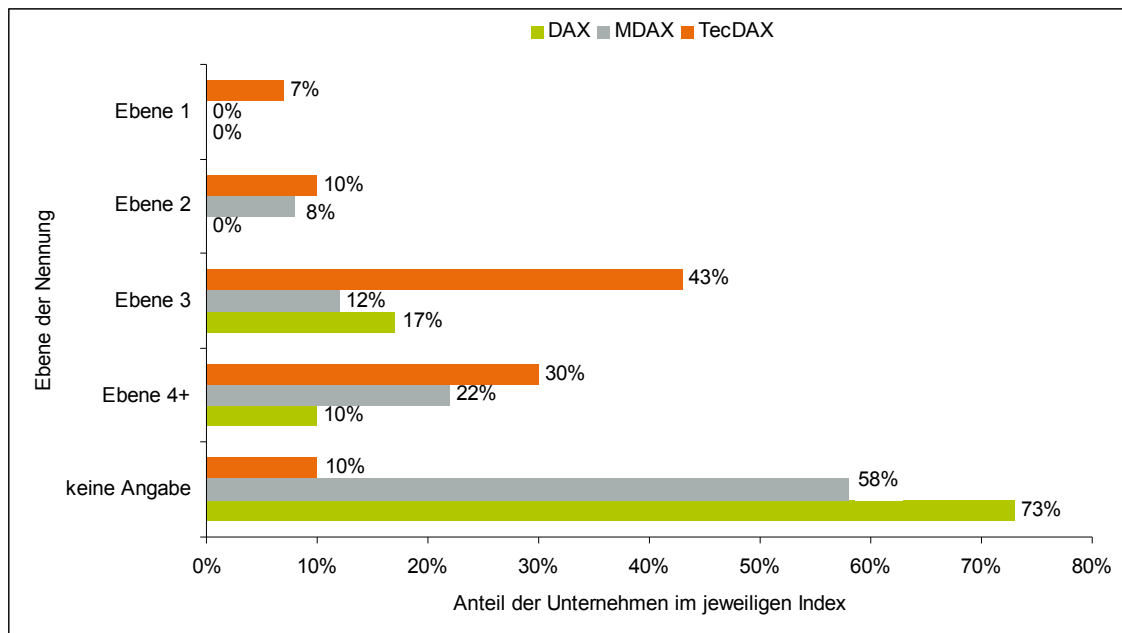


Quelle: eigene Darstellung

Der Auswertung der Internetseiten nach besitzen nur ein TecDAX-Unternehmen (3%) und nur vier MDAX-Unternehmen (8%) ein umfassendes Konzept zu "Diversity-Management". Bei den DAX-Unternehmen hingegen sind es 43% der Unternehmen.

Neben der in dieser Abbildung aufgezeigten Feststellung, dass ein Großteil der MDAX- und TecDAX-Unternehmen das Thema "Diversity-Management" auf ihren Internetseiten nicht ansprechen, kann der folgenden Abbildung entnommen werden, dass die Thematik zudem erst auf weiter hinten liegenden Ebenen aufgegriffen wird. Dies verdeutlicht nochmals, dass "Diversity-Management" bei den MDAX- und TecDAX-Unternehmen weniger präsent ist.

Abbildung 5: Gegenüberstellung der Diversity-Ebenen bei der Auswertung der Internetseiten von DAX-, MDAX- und TecDAX-Unternehmen



Quelle: eigene Darstellung

Die Ergebnisse aus den Untersuchungen der DAX-Unternehmen spiegeln also nicht den Alltag aller deutschen Unternehmen wider. Vielmehr besitzen die DAX-Unternehmen gegenüber den Unternehmen aus dem MDAX und TecDAX eine gewisse Vorreiterrolle in Bezug auf "Diversity-Management".

Was sind jedoch die Gründe dafür? Warum setzen sich die DAX-Unternehmen mehr mit der Thematik "Diversity-Management" auseinander als die MDAX- und TecDAX-Unternehmen?

Ein Faktor, der es den DAX-Unternehmen ermöglicht sich mit dieser Themenstellung auseinander zu setzen, ist sicherlich die Unternehmensgröße. Durch die größere Ressourcenausstattung kann neben den direkten, wertschöpfenden auch indirekten Tätigkeiten nachgegangen werden. Zugleich ist die Unternehmensgröße, die eine hohe Vielfalt innerhalb des Unternehmens impliziert, wiederum dafür verantwortlich, dass sich diese Unternehmen mit Vielfalt beschäftigen müssen.

Zusätzlich agieren die großen multinationalen Unternehmen in Ländern, wie beispielsweise den USA, in denen der Stellenwert von "Diversity-Management" sicherlich höher ist als in Deutschland. Die Implementierung von "Diversity-Management" und zugleich die Berücksichtigung aller Gesellschaftsgruppen können darüber hinaus auch als Schutzfunktion vor Klagen von Beschäftigten dienen.

Die Darstellung von "Diversity-Management" in den Bereichen Nachhaltigkeit und Personal lässt möglicherweise darauf schließen, dass die Unternehmen versuchen, den Ansprüchen ihrer Umgebung zu entsprechen, wodurch das Unternehmen Legitimation von der Gesellschaft zugeschrieben bekommt. In diese Richtung zielt auch das Personalbeschaffungs-Argument von Cox und Blake (1991), wonach die Berücksichtigung von "Diversity-Management" Vorteile bei der Personalrekrutierung haben kann. Die Unternehmen aus dem MDAX- und TecDAX nutzen die möglichen Vorteile bei der Personalbeschaffung weitgehend noch nicht. Vielmehr entsteht der Eindruck, dass diese Unternehmen (noch) ein anderes Verständnis vom Umgang mit Vielfalt haben. Es scheint, dass diese Unternehmen die Vielfalt im Sinne von "Fairness und Antidiskriminierung" (Thomas 1990) managen.

Wird die Auswertung aus diesem Grund um die im Internet verfügbaren Verhaltensleitlinien der Unternehmen ergänzt, dann bestätigt sich diese Annahme. In diesen Verhaltensleitlinien werden überwiegend die Überlegungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) aufgegriffen, nach dem es in den Unternehmen zu keiner Benachteiligung der Beschäftigten aufgrund der Rasse, der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität kommen darf. Die Aufnahme der Verhaltensleitlinien in die Analyse führt zu einer Zunahme der Unternehmen, die "Diversity-Management" auf ihrer Internetseite nennen. Der Anteil der MDAX-Unternehmen, auf deren Homepage "Diversity-Management" nicht gefunden wurde, beträgt nun nur noch 38% statt 58%. Beim DAX führt die Berücksichtigung der Leitlinien dazu, dass nun alle DAX-Unternehmen sich auf ihren Homepages mit "Diversity-Management" befassen. Der überwiegende Anteil der TecDAX-Unternehmen (67%) hingegen hat das Thema "Diversity-Management" auch nach der Einbeziehung der Leitlinien nicht auf den Homepages.

3 Fazit

Die Ergebnisse der Internetanalyse zeigen, dass "Diversity-Management" in zunehmendem Maße ein Thema für die DAX-Unternehmen und deren Internetseiten darstellt. Der Vergleich zu MDAX- und TecDAX-Unternehmen zeigt, dass sich die global agierenden DAX-Unternehmen national überdurchschnittlich mit "Diversity-Management" beschäftigen. Auch scheint die Motivation für "Diversity-Management" zwischen den Unternehmen aus dem DAX und dem MDAX und TecDAX unterschiedlich zu sein. So verfügen mehr Unternehmen aus dem DAX über ein umfassendes Konzept für "Diversity-Management" und versuchen beispielsweise einen Vorteil auf dem Arbeitsmarkt zu generieren. Die Unternehmen aus dem MDAX und TecDAX weisen hingegen selte-

ner gesamtheitliche Diversity-Konzepte auf und es scheint, dass diese Unternehmen Vielfalt eher im Sinne von Antidiskriminierung und Chancengleichheit managen.

4 Literatur

Cox, T.H./Blake, S. (1991): Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness, *Academy of Management Executive*, 5, 45-56.

Magenheim-Hörmann, T. (2009): Frau Lee hält nichts von einer Quotenregelung, *Stuttgarter Zeitung* (17.03.2009).

Süß, S./Kleiner, M. (2006): Diversity Management: Verbreitung in der deutschen Unternehmenspraxis und Erklärungen aus neoinstitutionalistischer Perspektive. In: Krell, G./Wächter, H. (Hrsg.): *Diversity Management Impulse aus der Personalforschung*, 6. Aufl. München/Mering: Rainer Hampp Verlag, 57-79.

Thomas, Jr.R.R. (1990): From Affirmative Action to Affirming Diversity, *Harvard Business Review*, 2, 107-117.

Autorinnen und Autoren

Dr. Bühler, Susanne

Susanne Bühler ist Leiterin des Geschäftsfelds "Politik und Evaluation" im Competence Center "Politik und Regionen" am Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI in Karlsruhe.

E-Mail: susanne.buehrer@isi.fraunhofer.de.

Ehrenmann, Steffen

Steffen Ehrenmann ist Doktorand an der Graduate School of Excellence in advanced Manufacturing Engineering (GSaME) der Universität Stuttgart. Im Rahmen der GSaME ist er Gastwissenschaftler am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Stuttgart.

E-Mail: steffen.ehrenmann@iao.fraunhofer.de

Froese, Anna

Anna Froese ist seit April 2008 als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachgebiet "Gender und Diversity in Organisationen" an der Technischen Universität Berlin tätig. Derzeit promoviert sie im Bereich Organisationsgestaltung deutscher Universitäten.

E-Mail: anna.froese@tu-berlin.de

Hochfeld, Katharina

Katharina Hochfeld arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachgebiet "Gender und Diversity in Organisationen" an der TU Berlin. Außerdem ist sie für die wissenschaftliche Begleitung und Weiterentwicklung der Femtec. Hochschulkarrierezentrum für Frauen Berlin GmbH verantwortlich.

E-Mail: katharina.hochfeld@tu-berlin.de

Dr. Leicht-Scholten, Carmen

Carmen Leicht-Scholten ist Leiterin der Stabsstelle Integration Team – Human Resources, Gender and Diversity Management an der RWTH Aachen. Ferner ist sie Mitglied in der Arbeitsgruppe WiST II (Women in Science and Technology) der Europäischen Kommission.

E-Mail: carmen.leicht@igad.rwth-aachen.de

Dr. Lukoschat, Helga

Helga Lukoschat ist Geschäftsführerin der Femtec. Hochschulkarrierezentrum für Frauen Berlin GmbH und Vorstandsvorsitzende der EAF I Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft.

E-Mail: lukoschat@femtec.org

Dr. Ohlhausen, Peter

Peter Ohlhausen leitet das Competence Center Innovationsmanagement am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Stuttgart.

E-Mail: peter.ohlhausen@iao.fraunhofer.de

Prof. Dr. Schraudner, Martina

Martina Schraudner leitet das Fachgebiet "Gender und Diversity in Organisationen" an der Technischen Universität Berlin und ist in der Zentrale der Fraunhofer-Gesellschaft im Bereich Forschungsplanung tätig.

E-Mail: martina.schraudner@tu-berlin.de

Spitzley, Anne

Anne Spitzley ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Competence Center Innovationsmanagement am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Stuttgart.

E-Mail: anne.spitzley@iao.fraunhofer.de

Wagner, Lena

Lena Wagner ist Doktorandin an der Graduate School of Excellence in advanced Manufacturing Engineering (GSaME) der Universität Stuttgart. Im Rahmen der GSaME ist sie Gastwissenschaftlerin am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Stuttgart.

E-Mail: lena.wagner@iao.fraunhofer.de

Dipl.-Psych. Wilke, Jürgen

Jürgen Wilke ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des Competence Teams Kompetenzmanagement im Geschäftsfeld Dienstleistungs- und Personalmanagement des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Stuttgart.

E-Mail: juergen.wilke@iao.fraunhofer.de

Dr. Wolffram, Andrea

Andrea Wolffram ist stellvertretende Leiterin der Stabsstelle Integration Team – Human Resources, Gender and Diversity Management an der RWTH Aachen.

E-Mail: andrea.wolffram@igad.rwth-aachen.de

Welche Strukturen und Vorgehensweisen sind in Organisationen des Innovationssystems aufgebaut bzw. werden angedacht, um die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft von Wissenschaftlerinnen umfassend nutzen zu können?

In diesem Ergebnisband des Projekts GenderChancen steht die Perspektive der Organisationen im Vordergrund. Es werden Rahmenbedingungen, unterschiedliche Strategien und exemplarische Vorgehensweisen in- und ausländischer Universitäten und deutschsprachiger Unternehmen in Teilen miteinander verglichen und beschrieben. Eine Schlüsselstrategie zur Einbindung von Frauen ist das Diversity-Management, das inzwischen in einigen Universitäten und Großunternehmen organisatorisch fest verankert ist.

Damit wird der erste Projektband "Frauen im Innovationssystem – im Team zum Erfolg" ergänzt, in dem die Faktoren benannt wurden, die aus Sicht von besonders erfolgreich in Forschung und Entwicklung tätigen Frauen wichtig sind, damit Wissenschaftlerinnen ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft einbringen können.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

GENDERCHANCEN 