

Mit langem Atem der Genderfalle entkommen

Zur Komplexität einer gendersensiblen Personalentwicklung

Annette Müller, Nicole Schreiber, Edeltraud Vomberg

Mit einem Anteil von 80 % stellen Frauen im Gesundheits- und Sozialwesen die Mehrheit der Beschäftigten dar (Statistisches Bundesamt, 2014). Gleichzeitig entspricht der Anteil weiblicher Führungskräfte nicht dem Anteil der weiblichen Beschäftigten insgesamt (u.a. Holst et al., 2012). Aus diesem Grund wird an der Hochschule Niederrhein am Institut SO.CON das Projekt „Potenziale für Frauen in Führung“ durchgeführt (Ochoa Fernández et al., 2014). Mithilfe qualitativer Interviews wurden die Variablen einer quantitativen Studie vertieft analysiert, die einen signifikanten Einfluss auf den Aufstieg von Frauen haben (Ochoa Fernández et al., 2013). Die Forschungsfrage lautete: Welche Bedeutung messen die Befragten der Kategorie Geschlecht bei, wenn sie ihre Erfahrungen hinsichtlich des Zusammenhangs von Führung und den signifikanten Variablen schildern?

Um diese Frage zu beantworten, wurden in sechs Unternehmen Interviews mit zehn weiblichen Fachkräften, zehn weiblichen Führungskräften sowie zehn männlichen und weiblichen Personalverantwortlichen durchgeführt. Es wurde deutlich, dass die Befragten gesellschaftliche Diskurse über Frauen und Männer reproduzieren, die einen Einfluss auf die beruflichen Laufbahnen von Frauen haben. In ihren Argumentationen erscheinen diese als unveränderbar, obwohl es sich um soziale Konstrukte handelt, die durchaus wandelbar sind. Im Folgenden soll nun anhand eines Beispiels illustriert werden, um welche Diskurse es sich handelt. Im Anschluss wird erläutert, warum eine gendersensible Personal-

entwicklung eine komplexe Aufgabe ist und es eines langen Atems bedarf, um der Genderfalle zu entkommen.

Das Beispiel „Mitarbeiter/-innengespräche“

Eine Variable, die genauer analysiert wurde, waren Mitarbeiter/-innengespräche. Diese haben einen negativen Effekt, der höchst signifikant ist. Wenn Frauen an solchen Gesprächen teilnehmen, „sinkt ihre Wahrscheinlichkeit, eine Führungsposition zu übernehmen“ (Ochoa Fernández et al., 2013, S. 60). Wie kommt es dazu? Eine Fachkraft brachte dies besonders pointiert auf den Punkt. Sie berichtete von einem Mitarbeiter/-innengespräch, in dem sie ihre Aufstiegs-

absicht im Hinblick auf eine ausgeschriebene Stelle zum Ausdruck brachte. Von der Übernahme dieser Position wurde ihr explizit abgeraten, damit sie sich nicht überfordere. Stattdessen wurde das Mitarbeiter/-innengespräch aus Sicht der Befragten – so wörtlich – „umgelenkt“: Sie solle „als Mutter und Frau“ mit ihren „Kräften gut haushalten“. Die Befragte hatte den Eindruck, von ihrem Arbeitgeber als „unternehmerisches Risiko“ wahrgenommen zu werden. Das gelte ihrer Erfahrung nach für Männer nicht, weil davon ausgegangen wird, dass ein Mann „eine Frau zu Hause hat, die für die Familie sorgt“. Auch in weiteren Interviews wurde wiederholt betont, dass Führungskräfte voll verfügbar sein müssen.

Ferner ging aus den Interviews das Stereotyp der „selbstkritischen Frau“ hervor. Die Befragten berichteten, dass sich Frauen nicht offensiv als potenzielle Führungskräfte inszenierten. Sie mit der eigenen Leistung dem oder der Vorgesetzten zu zeigen, gelänge im Geschlechtervergleich eher den Männern. So brachte dies eine befragte Führungskraft folgendermaßen auf den Punkt: „Frauen stellen sich erst mal immer hinten an. [...] Frauen haben dann Probleme zu sagen, das und das leiste ich. [...] also wenn man eine Führungsposition haben will, genauso: dass Frauen nicht sagen können, ich bin davon überzeugt, dass ich das kann und ich möchte das“.

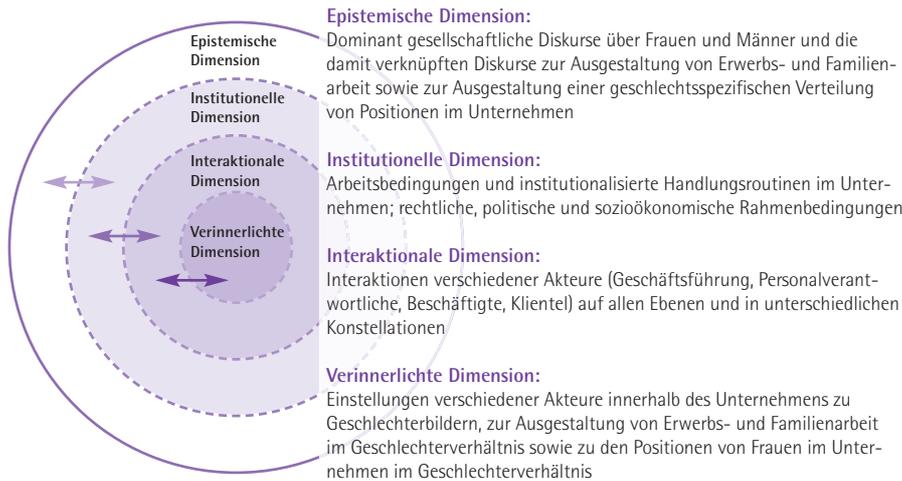
Den Beispielen ist gemeinsam, dass soziale Ungleichheit individualisiert wird. So wurde die Annahme, Familienarbeit sei Frauenarbeit, den Frauen selbst zugeschrieben: Sie stehen als Müt-



Reflexion Dimension



Annette Müller, Nicole Schreiber, Edeltraud Vomberg



Theoretische Grundlage der qualitativen Studie im Rahmen des Projektes PFIF! mit Erläuterungen pro Dimension

ter zur Übernahme einer Führungsposition nur eingeschränkt zur Verfügung. Auch in der Darstellung „selbstkritischer Frauen“ wird ihnen zugeschrieben, sie seien durch ihr Verhalten selbst dafür verantwortlich, dass sie nicht aufsteigen. Auf diese Weise werden die Ursachen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen eher außerhalb des Einflussgebietes der Arbeitgeber/-innen verortet. De facto handelt es sich aber um tradierte Zuschreibungsprozesse, die in einem komplexen System verfestigt wurden und werden. Dieses neu auszurichten, ist eine komplexe Aufgabe, zu der eine gendersensible Personalentwicklung ein Stück beitragen kann.

Warum ist eine gendersensible Personalentwicklung eine komplexe Angelegenheit?

Die folgende Abbildung veranschaulicht eine Theorie, die der in „PFIF!“ durchgeführten Analyse zugrunde lag und durch sie bestätigt wurde. In ihr werden die gesellschaftlichen Diskurse (epistemische Dimension) als umfassend und damit als besonders wirkungsmächtig verstanden. Nichtsdestotrotz können sich Machtwirkungen in jeder Dimension entfalten: So kann sich eine institutionelle Bedingung, die im gendersensiblen Sinne neu ausgerichtet wird, auf die Handlungsweisen der Akteure (interaktionale Dimension) und somit auch auf ihre Einstellungen (verinnerlichte Dimension) auswirken. Letztlich

kann diese Neuausrichtung, die auch von den beiden anderen Dimensionen ausgehen kann, ein Anstoß für einen neuen gesellschaftlichen Diskurs sein, der sich zeitversetzt entfalten kann.

Der Versuch, die Dimensionen in ihrem Wechselverhältnis, aber dennoch getrennt zu analysieren, dient der Konzeptionierung einer gendersensiblen Personalentwicklung. Auf diese Weise wird deutlich, ob eher bewusstseinsbildende Gender-Trainings angebracht erscheinen, ob strukturelle Bedingungen hinterfragt und verändert werden müssen oder ob der konkrete Umgang miteinander reflektiert und möglicherweise neu ausgerichtet werden sollte. Auch eine Kombination wäre denkbar.

Fazit

Es wurde deutlich, welche Wirkungen gesellschaftliche Diskurse entfalten können. Sie erscheinen wie eine Falle, in die die Befragten wiederholt und, so scheint es, unbeabsichtigt tappen. Auf diese Weise werden tradierte Diskurse beharrlich reproduziert. Sie bedürfen der Reflexion und aufgrund zahlreicher Widerstände ist ein „langer Atem“ erforderlich, um sie nachhaltig zu verändern. Das dargelegte Modell kann eine Art Geduldsfaden sein. Er soll helfen, der Lösung der komplexen Aufgabe einer gendersensiblen Personalentwicklung ein Stück näher zu kommen.

Die Autorinnen

Dr. Annette Müller leitet das Projekt „Potenziale für Frauen in Führung im Gesundheits- und Sozialwesen“ an der Hochschule Niederrhein im Institut SO.CON. a.mueller@hs-niederrhein.de

Nicole Schreiber, M.A., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt „Potenziale für Frauen in Führung im Gesundheits- und Sozialwesen“. nicole.schreiber@hs-niederrhein.de

Prof. Dr. Edeltraud Vomberg ist Professorin am Fachbereich Sozialwesen der Hochschule Niederrhein und wissenschaftliche Direktorin des Institutes SO.CON – Social Concepts – Institut für Forschung und Entwicklung in der Sozialen Arbeit. edeltraud.vomberg@hs-niederrhein.de www.hs-niederrhein.de/forschung/pfif/

Literatur

Holst, E., Busch, A. & Kröger, L. (2012). Führungskräfte-Monitor 2012. In: DIW Berlin: Politikberatung kompakt 65. www.career-women.org/dateien/dateien/diwkompakt_2012_065.pdf.
 Ochoa Fernández, E., Wiemer, A. & Vomberg, E. (2013). Frauen. Karrieren. Entwickeln. Aufstiegsmotivation und Aufstiegswahrscheinlichkeit von Frauen im Sozial- und Gesundheitswesen. Mönchengladbach. www.hs-niederrhein.de/fileadmin/dateien/institute/socon/pfif/Downloads/Forschungsbericht_FrauKE_2013.pdf.
 Ochoa Fernández, E., Müller, A., Greven, S. & Vomberg, E. (2014). Die Reflexion der Kategorie Geschlecht im Kontext von Führung. www.hs-niederrhein.de/fileadmin/dateien/institute/socon/pfif/Downloads/PFIF_Online-Publikation_1_Forschungsergebnisse.pdf.
 Statistisches Bundesamt (2014). Beschäftigungsstatistik. Sozialversicherungspflichtige Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen am 31. Dezember 2013. www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/Beschaeftigungsstatistik/Wirtschaftsabschnitte.

