

Studien zur Soziologie- und Politikwissenschaft

Herausgegeben von:

Ilse Dröge-Modelmog, Gerhard Kraiker, Stefan Müller-Dohm

Die editorischen Absichten des Publikationsprogramms orientieren sich an der Tradition einer historisch kritischen Gesellschaftstheorie sowie methodisch reflektierten Sozialforschung.

Die sozialwissenschaftlichen Voraussetzungen für Erkenntnisse über den Zustand und die Zukunft moderner Gesellschaften sind nach Auffassung der Herausgeber

- *historische Analysen über die Geschichtlichkeit sozio-ökonomischer, politischer und kultureller Verhältnisse sowie kollektiver Weltbilder,*
- *empirische Analysen über reale Arbeits- und Lebensbedingungen,*
- *theoretisch-begriffliche Analysen sozialen Handelns.*

In der Reihe sollen Texte zu unterschiedlichen sozialwissenschaftlichen Positionen, kontroverse Interpretationsversuche und Studien mit neuen methodischen Untersuchungsverfahren erscheinen.

Almut Kirschbaum

**Neue Strategien
zur Umsetzung von Gleichstellung
und Chancengleichheit**

Begleitstudie
zum Benchmarking von Gleichstellungsmaßnahmen
in einem Wirtschaftsunternehmen



**Bibliotheks- und Informationssystem der Universität Oldenburg
2003**

Verlag / Druck /
Vertrieb:

Bibliotheks- und Informationssystem der
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
(BIS) – Verlag –
Postfach 25 41, 26015 Oldenburg
Tel.: 0441 / 798-2261
Telefax: 0441 / 798-4040
e-mail: verlag@bis.uni-oldenburg.de

ISBN 3-8142-0840-4

Inhalt

| | |
|---|---|
| Vorwort | 7 |
| Einleitung | 9 |
| Teil I | |
| Frauenförderung in der Privatwirtschaft | |
| 1 | Konzepte betrieblicher Frauenförderung 13 |
| 1.1 | Betriebliche Frauenförderung als Teil der unternehmerischen Praxis – ein Paradigmenwechsel 13 |
| 1.2 | Neue Ansätze in der betrieblichen Gleichstellungspolitik 21 |
| 2 | Betriebliche Gleichstellungspolitik als Forschungsgegenstand 31 |
| 2.1 | Organisationskulturelle Perspektive: Geschlechterpolitik in Organisationen 31 |
| 2.2 | Betriebswirtschaftliche Perspektive: Gleichstellungspolitik als Steuerungsinstrument 38 |
| Teil II | |
| Das Pilotprojekt ‚Benchmarking von Gleichstellungsmaßnahmen – am Beispiel der E-Quality-Teams‘ im Unternehmen Deutsche Telekom AG | |
| 3 | Gleichstellungspolitik im Unternehmen Deutsche Telekom AG 47 |
| 3.1 | Zum Unternehmen 47 |
| 3.2 | Organisation der Gleichstellungspolitik 49 |
| 3.3 | Schwerpunkte und Ziele der Gleichstellungspolitik 52 |
| 4 | Die E-Quality-Teams als innovatives Steuerungsinstrument der Gleichstellungspolitik 57 |
| 4.1 | Organisation und Zielsetzung 57 |
| 4.2 | Theoretisches Arbeitskonzept 60 |
| 4.3 | Beispiele aus der Praxis 61 |

| | | |
|-----|--|----|
| 5 | Durchführung des Benchmarking-Projekts | 65 |
| 5.1 | Auftrag und Zielsetzung | 65 |
| 5.2 | Planung und Beteiligte | 67 |
| 5.3 | Benchmarking – eine Methode der Betriebswirtschaft | 68 |
| 5.4 | Zur Methode der Pilotstudie | 69 |
| 5.5 | Darstellung der Ergebnisse | 71 |
| 5.6 | Zur Auswertung der Strukturdaten | 90 |
| 5.7 | Ausblick auf den weiteren Benchmarking-Prozess | 93 |

Teil III

Strukturelle und kulturelle Entwicklungen der Geschlechterverhältnisse aus der Perspektive der AkteurInnen der Gleichstellungspolitik

| | | |
|-----|--|-----|
| 6 | Interviews zur unternehmerischen Gleichstellungspolitik | 101 |
| 6.1 | Zielsetzung | 101 |
| 6.2 | Methodisches Vorgehen | 101 |
| 6.3 | Das Interviewsample | 103 |
| 7 | Gleichstellung in der AkteurInnenperspektive als Momentaufnahme | 105 |
| 7.1 | Erwartungen der GleichstellungsakteurInnen an das Benchmarking-Projekt | 105 |
| 7.2 | Bedeutung der Gleichstellungspolitik für den betrieblichen Wandel | 109 |
| 7.3 | Erfolgsbilanz der Gleichstellungspolitik | 115 |
| 7.4 | Ziele der Gleichstellungspolitik | 120 |
| 7.5 | Chancen von Frauen im Unternehmen | 122 |
| 7.6 | Zusammenfassende Beobachtung | 126 |

| | | |
|--|--------------------|-----|
| | Fazit und Ausblick | 129 |
|--|--------------------|-----|

| | | |
|--|-----------|-----|
| | Literatur | 135 |
|--|-----------|-----|

Vorwort

Die Diplomarbeit von Almut Kirschbaum geht von einer aktuellen Fragestellung im Rahmen von Gleichstellung und Chancengleichheit von Frauen in der Privatwirtschaft aus. Sie setzt sich mit „Gender Mainstreaming“ als Institutionalisierung von Geschlechtergleichheit auseinander. Das Neue daran ist die Beteiligung von Männern an diesem Prozess. Die Verfasserin entfaltet eine Momentaufnahme der Transformation der Geschlechterverhältnisse in modernen Industriegesellschaften westlicher Prägung. Nicht länger werden Chancengleichheit und Gleichstellung (nur) als politisch-emanzipatorische Forderung im sozialen Raum wahrgenommen. Diese Neuinterpretation von Formen und Inhalten der Gleichstellungspolitik wird von Almut Kirschbaum in der Forschungslandschaft wie in Prozessen organisatorischen Wandels aufgezeigt.

Die Anwendung neuer Strategien in der unternehmerischen Praxis, die nun erforderlich sind, konkretisiert sie am Beispiel der Deutschen Telekom AG. Die Verfasserin bezieht sich auf Ergebnisse eines unternehmerischen Pilotprojekts mit dem Titel: „Benchmarking von Gleichstellungsmaßnahmen – am Beispiel der E-Quality-Teams“, bei dem sie die wissenschaftliche Begleitung hatte. Ihre Fragestellung für die empirische (qualitative und quantitative) Untersuchung konzentriert sich auf die Bedeutung innovativer unternehmerischer Gleichstellungsinitiativen als Bestandteil der unternehmerischen Praxis und ihre Folgen für organisatorischen Wandel. Almut Kirschbaum liefert einen sehr guten Einblick in Konzepte betrieblicher Frauenförderung und den darin vorliegenden Paradigmenwechsel. Betriebliche Gleichstellung hat zwei Perspektiven: sowohl den betriebswirtschaftlichen als auch einen kulturellen Ansatz. Dieser kulturelle Ansatz wird in anderen Untersuchungen meistens übergangen.

Das Pilotprojekt zum „Benchmarking“ von Gleichstellungsmaßnahmen stellt Neuland dar. Die Studie macht deutlich, dass dieses methodische Vorgehen durchaus ein Instrument für innovative betriebliche Geschlechterpolitik sein kann. Entsprechende Empfehlungen konnten zur Verfügung gestellt werden. Damit leistet diese Arbeit von Almut Kirschbaum einen wichtigen Beitrag zur Geschlechterdemokratie und ihrer Realisierung.

Edit Kirsch-Auwärter
Ilse Dröge-Modelmog

Oldenburg, Dezember 2002

Einleitung

Ansätze zur Transformation der Geschlechterverhältnisse zeigen sich in der steigenden Erwerbs- und Karriereorientierung sowie dem Qualifikationsgleichstand von Frauen. Eine einseitige Orientierung auf den Beruf gestaltet sich zudem für immer mehr Männer als unzufriedenstellendes Lebenskonzept. Die Realisierung der gesellschaftlichen Gleichstellung von Frauen und Männern wird allerdings derzeit noch durch die Tatsache gehindert, dass die Geschlechterzugehörigkeit den Grad der Partizipation in Hierarchieebenen, Entscheidungs- und Arbeitsbereichen entscheidend mitbestimmt. In dieser vertikalen und horizontalen Segregation zeigt sich deutlich die fortbestehende Benachteiligung von Frauen im Berufsleben.

Die Betrachtung der Geschlechterverhältnisse und Strategien zur Umsetzung von Chancengleichheit und Gleichstellung rücken ins Zentrum der Aufmerksamkeit von EntscheidungsträgerInnen und Verantwortlichen in Wissenschaft, Politik und Wirtschaft. Die Institutionalisierung von Geschlechterstudien in den Universitäten, ‚Gender Mainstreaming‘ als europaweit gesetzlich verankerter Auftrag sowie die Professionalisierung unternehmerischer Chancengleichheitspolitik sind Beweise dieser Entwicklung.

Die vorliegende Arbeit widmet sich der aktuellen Diskussion zur Geschlechterpolitik in Organisationen, den Inhalten der Chancengleichheitspolitik und der Anwendung neuartiger gleichstellungspolitischer Instrumente in der unternehmerischen Praxis. Die Zusammenhänge betrieblicher Gleichstellungspolitik werden am Beispiel der Deutschen Telekom AG untersucht, einem Unternehmen, das sich durch ein hohes Maß an Engagement und umfangreiche Initiativen zur Umsetzung von Chancengleichheit und Gleichstellung auszeichnet hat.

Grundlage der Arbeit bilden die Ergebnisse eines unternehmensinternen Pilotprojekts mit dem Titel ‚Benchmarking von Gleichstellungsmaßnahmen – am Beispiel der E-Quality-Teams‘ sowie ExpertInneninterviews mit beteiligten AkteurInnen der unternehmerischen Gleichstellungspolitik. Die quantitative und qualitative Untersuchung ist geleitet durch die Frage nach der Bedeutung innovativer unternehmerischer Gleichstellungsinitiativen als Teil der unternehmerischen Praxis und ihrer Folgen für den organisationellen Wandel.

Teil I
Frauenförderung in der Privatwirtschaft

1 Konzepte betrieblicher Frauenförderung

In Theorie und Praxis wird ‚betriebliche Frauenförderung‘ sowohl unterschiedlich definiert, als auch mit unterschiedlichen Inhalten gefüllt. Als Ausschnitt des weitgefassten Themengebiets ‚Gleichstellung und Chancengleichheit‘ wird im Folgenden zunächst ein allgemeiner Einblick in Konzepte betrieblicher Frauenförderung geboten. Anschließend werden neue Ansätze für den Ausgleich von Gleichstellungsdefiziten in Organisationen und ihre Bedeutung für die unternehmerische Praxis betrachtet.¹

Eine allgemeine Definition betrieblicher Frauenförderung lautet:

„Wir gehen davon aus, dass sämtliche Aktivitäten eines Unternehmens, die einen Beitrag dazu leisten (sollen), die berufliche Situation der Frau durch Abbau und Überwindung der für Frauen bestehenden spezifischen Barrieren zu verbessern, als Element einer Frauen- bzw. Chancengleichheitspolitik einzuordnen sind.“ (Assig/Beck, 1996, S. 11)

Als notwendige Voraussetzung nennen die Autorinnen die verbindliche Intention und die nachweislich positive Wirkung entsprechender unternehmerischer Aktivitäten zur Umsetzung von Gleichstellung und Chancengleichheit. Demzufolge kann sich ein Unternehmen, das sich von expliziten Programmen zur Frauenförderung distanziert, effektiver für Chancengleichheit einsetzen, als ein Unternehmen auf dessen ‚Frauenförderprogramm‘ keine verbindliche Umsetzung erfolgt (vgl. Assig/Beck, 1996).

1.1 Betriebliche Frauenförderung als Teil der unternehmerischen Praxis – ein Paradigmenwechsel

Die Anfänge unternehmerischer Initiativen zur Förderung von Frauen gehen zurück auf die Mitte der 80er Jahre (vgl. Domsch, 1994). Die Arbeitsinhalte bestanden zu Beginn primär in der Feststellung unternehmerischer Miss-

¹ Zur Heterogenität politischer Ansätze zur Gleichstellung der Geschlechter und ihrer Ursprünge in der zweiten deutschen Frauenbewegung siehe Jansen (1994).

stände bezüglich Diskriminierungen und Benachteiligungen von Frauen.² Ziel war und ist, einen bewusstseinsändernden Prozess für die Notwendigkeit von Gleichstellung und Chancengleichheit zu forcieren (vgl. Vollmer-Schubert, 2000). Im Anschluss folgte die Institutionalisierung der ‚Frauenförderung‘ durch Handlungsinstrumentarien wie Frauenförderpläne, Quotenregelungen, Gleichstellungsmaßnahmen (und -gesetze) und nicht zuletzt die Berufung von Frauenbeauftragten (vgl. von Wrangell u. a., 1998).

Die gesellschaftliche Verantwortung von Privatunternehmen zur Umsetzung der Gleichstellung der Geschlechter lässt sich u. a. zurückführen auf den Artikel 3; Absatz 2 des Grundgesetzes:

„Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.“

Im Artikel 10 des Bundesgesetzes zur Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern ist das Gesetz zum Schutz der Beschäftigten vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz festgelegt (zweites Bundesgleichstellungsgesetz vom 24. Juni 1994). Dieser Artikel gilt sowohl in Verwaltungen des Bundes und der Länder, als auch in Privatunternehmen (vgl. Assig/Beck, 1996).³ Ein Bundesgleichstellungsgesetz zur expliziten Förderung von Frauen in der Privatwirtschaft wird derzeit im Entwurf diskutiert (vgl. <http://www.bmfsfj.de>, 4/2001).

Potenzielle Handlungsrahmen und Regelungsarten zur Behebung von Gleichstellungsdefiziten in der aktuellen Praxis deutscher Privatunternehmen sind vielfältig.⁴ Dazu zählen Maßnahmen der Personal- oder Sozialpolitik (die auch ohne institutionalisierte Regelungen umgesetzt werden können), Absichtserklärungen, Festlegungen von Unternehmensgrundsätzen, Führungsrichtlinien sowie programmatische Chancengleichheits- bzw. Frauenförderpläne. Als institutionelle Verankerung von Regelungen zur Umsetzung von Gleichstellung und Chancengleichheit dienen Tarifvereinbarungen zwi-

2 Zur Ausprägung des asymmetrischen Geschlechterverhältnisses siehe stellvertretend für viele Beckmann/Engelbrech (1994); Kühne (1997) sowie Kapitel 5 dieser Arbeit.

3 Siehe weiterführend zu rechtlichen Grundlagen betrieblicher Gleichstellung Tondorf/Krell (1999).

4 Siehe dazu Fries/Kerkhoff/Messeri-Funk (1998) sowie Brumlop/Hornung (1994) zur kritischen Bestandsaufnahme und Analyse der Inhalte von Frauenförderprogrammen in bundesdeutschen Unternehmen.

schen Unternehmensleitung (oder Arbeitgeberverband) und betreffender Gewerkschaft sowie Betriebsvereinbarungen zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat (vgl. Assig/Beck, 1996).

Die Aktionsfelder betrieblicher Gleichstellungs- bzw. Chancengleichheitspolitik lassen sich zusammenfassen als: Personalmarketing, Personalentwicklung, Arbeitsplatzbewertung und Entlohnung, Integration von Frauen in Fach- und Führungspositionen, Verhinderung sexueller Belästigung, Arbeitszeitgestaltung und -strukturierung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Unterstützung der Kinderbetreuung, Kommunikation und Wandel der Unternehmenskultur, Sensibilisierung der (männlichen) Führungskräfte sowie gleichstellungspolitisches Engagement über die Unternehmensgrenzen hinaus (vgl. Fries/Kerkhoff/Messerig-Funk, 1998). In einigen Bundesländern ist die staatliche Auftragsvergabe an Unternehmen an ein nachweislich gleichstellungspolitisches Engagement gebunden (vgl. Assig/Beck, 1996).⁵

Die Inhalte der Aktions- und Maßnahmenkataloge betrieblicher Gleichstellungspolitik zur Umsetzung von Chancengleichheit und Gleichstellung können ‚weichen‘ und ‚harten‘ Faktoren zugewiesen werden. Maßnahmen zur Sensibilisierung für die partnerschaftliche Zusammenarbeit von Männern und Frauen im Bereich der Führungskräfteentwicklung sowie Kompetenztrainings zur Entwicklung sozialer Fähigkeiten sind den weichen Faktoren zu zuordnen. Modelle zur flexiblen Arbeitsplatz- bzw. Arbeitszeitgestaltung und die positive Ansprache von Frauen in Stellenausschreibungen zählen zu den harten Faktoren (vgl. Assig/Beck, 1996).

Betriebliche Frauenförderung ist in ihrer klassischen Form einer nach Geschlecht differenzierenden Personalpolitik zuzuordnen (vgl. Krell, 1998). Der inhaltliche Fokus liegt nach dem Prinzip der ‚positiven Diskriminierung‘ (vgl. Jansen, 1994) auf der Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. beruflicher Karriere durch entsprechende Regelungen, Maßnahmen und Projekte für Frauen. Dazu zählen u. a. Quotenregelungen, Qualifikations- und Weiterbildungsmaßnahmen, Maßnahmen für den Wiedereinstieg in den Beruf nach Erziehungs- und Familienphasen, Einführung von Teleheimarbeitsplätzen; außerdem Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz (vgl. Assig/Beck, 1996).

5 Aktionsfelder betrieblicher Gleichstellungspolitik werden im Kapitel 3 beispielhaft erläutert.

Die Umsetzung von Chancengleichheit und Gleichstellung impliziert einen kulturellen und strukturellen Wandel einer Organisation (siehe Kapitel 2.1). Organisationeller Wandel impliziert eine Neuverteilung von Macht und Einflusschancen in organisatorischen Entscheidungsprozessen (vgl. Edding, 2000a). Betriebliche Frauenförderung fordert die Umverteilung bestehender geschlechtsspezifischer Machtverhältnisse. In der Praxis, besonders in Unternehmen mit traditionell in den Strukturen verankerter geschlechtlicher Arbeitsteilung, stößt die Forderung nach Gleichstellung und Chancengleichheit (deshalb) nicht selten auf Kritik und Widerstand (vgl. für viele Müller, 1998; Sander, 1998). Frauenförderung wird u. a. als Bevorzugung von Frauen und als Benachteiligung von Männern kritisiert. Häufig wird sie als eine der Bekämpfung von Defiziten dienliche ‚Entwicklungshilfe‘ für die weiblichen Beschäftigten verstanden und abgewertet (vgl. Riegraf, 1996).

Feministische Kritiken weisen darauf hin, dass die Inhalte klassischer Frauenförderung die Differenz von Frauen gegenüber Männern betonen. Die Forderung, Gleichheit mit Rekurs auf die Besonderheit von Frauen (Differenz) durchzusetzen, sei paradox (vgl. Lehnert, 1999). Klassische Frauenfördermaßnahmen liefen Gefahr, die Segregation und Hierarchisierung zwischen den Geschlechtern zu reproduzieren und zu stabilisieren. Die Reproduktion der geschlechtsspezifischen Trennung von Erwerbsarbeit und Hausarbeit führe zudem nicht zur Aufhebung der Ausgrenzung von Frauen im Erwerbsleben, sondern unterstütze im Gegenteil Prozesse der Vergeschlechtlichung von Berufsarbeit.⁶ Wetterer (1995, S. 228) analysiert diese Tendenzen im Kern:

„Zum einen als Prozesse einer fortwährenden Ausdifferenzierung und Reformulierung der Hierarchie zwischen Frauenarbeit und Männerarbeit, Frauenberufen und Männerberufen, Frauenarbeitsplätzen und Männerarbeitsplätzen; zum anderen als Prozesse einer kontinuierlichen und je berufsspezifischen Ausbuchstabierung des Unterschieds zwischen den Geschlechtern, als Prozesse einer fortwährenden Konstruktion und Rekonstruktion der Geschlechterdifferenz.“

Vor diesem Hintergrund wird verstärkt eine Verlagerung der Schwerpunkte und Zielgruppen gefordert:

6 Pringle (1989) z. B. verweist auf den Professionalisierungsprozess des SekretärInnenberufes, d. h. den Geschlechtswechsel von Sekretär zu Sekretärin und die damit verbundene soziale und finanzielle Abwertung. Siehe auch Leidner (1991).

„Eine breitere Verwendung von Begriffen wie Geschlechterpolitik in Organisationen würde einer erneuten Festlegung von Frauen als defizitären Erwerbskräften entgegenwirken und zugleich kompensatorische Maßnahmen stärker betonen.“ (Riegraf, 1996, S. 31)⁷

Ein Beispiel für kompensatorische Gleichstellungsmaßnahmen sind Mentoring-Programme für Frauen. Diese im Betrieb institutionalisierten und privilegierten Förderbeziehungen zwischen MentorIn und Mentee verfolgen zwar vordergründig ebenfalls das Ziel, betriebsbezogene Qualifikationen der einzelnen Frau zu fördern und Führungsqualitäten erkennbar werden zu lassen (vgl. Kapitel 3 und 5). Mentoring-Programme können jedoch einen Beitrag zur Auflösung der in den Unternehmensstrukturen gefestigten Geschlechterhierarchie leisten; besonders, wenn sie in aktuelle unternehmerische Veränderungsprozesse integriert sind, um den Tendenzen der Ausschließung und Ausgrenzung von Frauen zu begegnen (vgl. Kirsch-Auwärter, 1999).

Es wird festgestellt, dass die explizite Förderung von Frauen auch weiterhin als Bestandteil umfassender Gleichstellungsstrategien einzusetzen ist. Frauenerföderung sollte allerdings nie aus der Perspektive der ‚Kategorie Frau‘ mit ihren besonderen, spezifisch weiblichen und ‚anderen‘ Eigenschaften legitimiert und konzipiert werden:

„Folglich erscheint es wenig sinnvoll, betriebliche Gleichstellung über einen anderen, besonderen Beitrag von Frauen zu argumentieren, letztlich auch, weil dieser selektive, auf das ‚weibliche Arbeitsvermögen‘ gerichtete Blick, die Perspektive für die gesamtgesellschaftlichen Konstruktionsprozesse, die betrieblichen Selbstverständnisse und die Beziehung zwischen den verschiedenen miteinander verwobenen Kontexten verstellt.“ (Sander, 1998, S. 187)

Vielmehr bedarf es eines pragmatischen Ansatzes, der zur Lösung vorhandener Gleichstellungsdefizite umgesetzt und als Entwicklungspotenzial des betreffenden Unternehmens anerkannt wird (vgl. u. a. Krell, 1998; Sander, 1998; Stiegler, 2000).

Die konzeptionelle Weiterentwicklung ‚klassischer Frauenföderung‘ besteht also in einem Ansatz von ‚Gleichstellungspolitik‘, dessen Maßnahmen auf

7 ‚Geschlechterpolitik‘ wird in diesem Fall als eine an der Gleichstellung der Geschlechter orientierte Politik verstanden, nicht als Geschlechterpolitik, die Mechanismen und Prozesse der Ausschließung von Frauen einsetzt (siehe weiterführend Kapitel 2.1).

die Herstellung von Arbeitsstrukturen und -bedingungen abzielen, die an Gleichstellung und Chancengleichheit der Geschlechter orientiert sind. Der Ausgangspunkt des Handelns ist nicht das Individuum ‚Frau‘ und die Betonung der Geschlechterdifferenz, sondern das strukturelle und kulturelle Verhältnis der Geschlechter in einer Organisation. Die Definition eines gleichstellungspolitischen Handlungsbedarfs macht insofern auf organisationelle Defizite aufmerksam (vgl. Kirsch-Auwärter, 1996a). Gleichstellungs- bzw. Chancengleichheitspolitik entspricht demzufolge nicht der alleinigen, gesonderten und individualisierten Förderung der ‚Gruppe Frau‘ im Unternehmen, sondern richtet sich mit ihren Maßnahmen an Frauen *und* Männer.

Der erweiterte Fokus erfordert also die Entwicklung von Gleichstellungskriterien, die sich an beide Geschlechtsgruppen richten. Hadler (1998, S. 365) erwartet, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit durch die Einbeziehung männlicher Führungskräfte in Gleichstellungsaktivitäten erheblich steigt und definiert einen radikal innovativen Kriterienkatalog. Der Erfolg einer Gleichstellungspolitik könnte sich demzufolge darin zeigen, dass männliche Führungskräfte

- „[...] ihre Arbeitszeiten so organisieren, dass sie familiären und beruflichen Aufgaben nachkommen,
- eine Teilzeitbeschäftigung ausüben, ohne dass ihnen eine mangelnde Aufstiegsorientierung und Einsatzfreude unterstellt wird,
- in Erziehungsurlaub gehen, ohne belächelt zu werden und ohne Nachteile für ihre Karriere erwarten zu müssen,
- nicht automatisch den Ernährerstatus für eine Familie zugewiesen bekommen,
- sich für Gleichstellungsfragen engagieren, ohne dass dies einen Statusverlust bedeutet,
- beim Verfolgen ihrer Karrieren eine zwanghafte Orientierung hin auf einen ausschließlich vertikalen Aufstieg in der betrieblichen Hierarchie aufgeben haben,
- Führungspositionen entsprechend dem Anteil an männlichen Beschäftigten im Unternehmen innehaben.“

Gleichstellungspolitik im erweiterten Sinn ist also auch Männerförderung und zugleich gezielte Organisationsentwicklung.⁸ Unternehmen betreiben Gleichstellungspolitik nicht (mehr) primär aus sozialen Gesichtspunkten und der gesellschaftlichen Verantwortung heraus, sondern aus ökonomischen Rationalitätskriterien (vgl. Krell, 1998a).⁹

„Die Umsetzung von Gleichstellung stellt sich in diesem Sinne nicht mehr als ein isoliertes Maßnahmenprogramm zur Frauenförderung im Rahmen der betrieblichen Sozialpolitik dar, sondern spiegelt sich in der Umsetzung einer sozialen wie auch ökonomischen Leistung wider.“ (Kühne, 1997, S. 298)

Der Paradigmenwechsel liegt in der Umsetzung der Gleichstellung und Chancengleichheit von Frauen *und* Männern als Entwicklungsfaktor und zugleich ökonomischer Nutzen für ein Unternehmen.

Rudolph/Grüning (1994) stellen fest, dass Frauen am ehesten in Unternehmen gefördert werden, die unter ökonomischen Innovationsdruck geraten und sich gleichzeitig einen strukturellen wie kulturellen Wandel auferlegen (siehe Kapitel 3). Jene Unternehmen benötigen u. a. neue Qualifikationen, Teamarbeit, Flexibilität und flache Hierarchien. Frauen erscheinen als Begabungsreserve und Integrationspotenzial; sie werden sowohl als Interessentinnen wie auch als Adressantinnen flexibler Arbeitszeitkonzepte gesehen.

Gerade vor dem Hintergrund unternehmerischen Innovationsdrucks ist davon auszugehen, dass Frauenförder- bzw. Gleichstellungsmaßnahmen auf Frauen unterschiedlicher hierarchischer Statusgruppen abzielen und diese unterschiedlich stark davon profitieren (vgl. Deters, 1996). Um z. B. den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen, richten sich entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen i. d. R. an die Zielgruppe der Frauen in bereits statushöheren Positionen (vgl. Bischhoff, 1999).

Die partielle Annäherung zwischen Gleichstellungsinteressen und Unternehmensinteressen kann unter der ‚Schirmherrschaft‘ der Unternehmensleitung

8 Eine Definition von Organisationsentwicklung lautet: “Organizational development refers to activities to bring about change within individual organizations, with the objective of increasing the efficiency and effectiveness of their work in the world. These include both activities within the organization itself and activities undertaken in the context of its relationship with other organizations including lobbying and advocacy activities.” (MacDonald/Sprenger/Dubel, 1997, S. 19).

9 Die Begriffe Unternehmen und Organisation werden in dieser Arbeit analog verwendet.

zu einem erfolgreichen Bündnis verschiedener UnternehmensakteurInnen führen (siehe Kapitel 4). Der Erfolg in der Umsetzung von Gleichstellungsstrategien ist allerdings stets von den Ergebnissen mikropolitischer Aushandlungsprozesse abhängig (siehe Kapitel 2.1).

Die folgende Definition betrieblicher Frauenförderung fasst die notwendigen Kriterien und Bedingungen einer effektiven Umsetzung von Gleichstellung und Chancengleichheit:

„Betriebliche Frauenförderung ist eine bewusst und gezielt eingesetzte langfristige Unternehmensstrategie, verbunden mit operationalen Maßnahmen und Ergebniskontrollen im Rahmen der Organisationsentwicklung und des betrieblichen Funktionsbereiches Personal. Ziel ist es, einerseits die Personalressourcen und die damit verbundenen Veränderungen der Mitarbeiterinnenqualifikationen und der Organisationskultur für das Unternehmen effizienter bzw. effektiver zu nutzen und andererseits frauenspezifische Benachteiligungen auszugleichen bzw. abzubauen, um Chancengleichheit für Frauen im Unternehmen zu verwirklichen und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowohl für Frauen als auch für Männer einzuführen.“ (Bendl, 1997, S. 22)

Das in dieser Arbeit untersuchte Unternehmen Deutsche Telekom AG¹⁰ hat im Rahmen unternehmerischer Veränderungsprozesse und aufgrund des Erfahrungswissens aus langjährig und aktiv betriebener Politik zur Frauenförderung einen Wandel vollzogen (siehe Kapitel 3). Der zuvor aufgezeigte Paradigmenwechsel betrieblicher Frauenförderung wird hierbei besonders deutlich. Die Verschiebung des Fokus' der Gleichstellungspolitik im Unternehmen, die sich u. a. in Begriffsänderungen wie z. B. von ‚Frauenförderpreis‘ in ‚Preis für Chancengleichheit‘ widerspiegelt, wird von der leitenden Gleichstellungsbeauftragten wie folgt kommentiert:

„Im Vergleich lässt sich im Laufe der letzten Jahre eine Verlagerung der Schwerpunkte feststellen. Standen 1994 und 1995 noch die ‚klassischen‘ Frauenförderthemen im Vordergrund, spiegelte sich ab 1996 die Entwicklung des Qualitätsmanagements beim Frauenförderpreis wider. „Ohne die Chancengleichheit von Frauen und Männern sind die Prozesse des ‚Total Quality Managements‘ nicht denkbar.“ Aus dieser Schlussfolgerung entwickelten sich ab 1996 E-Quality-

10 Zitate aus Veröffentlichungen der Deutschen Telekom AG sowie entsprechende Quellenangaben werden im Text durch die Unternehmensabkürzung DTAG kenntlich gemacht.

Teams. [...] Eine weitere Tendenz, die ab 1997 deutlich wurde, sind Kundenbindungsprogramme. Die Frau als Kundin und Aktionärin, hier erschließt sich ein wichtiges Marktpotenzial für die Telekom und für die Gleichstellungsarbeit. Der große Erfolg aller Aktionen und die Entwicklungen der letzten Jahre führten dazu, dem Frauenförderpreis für das Jahr 2000 ein neues Erscheinungsbild zu geben, nicht zuletzt auch um zu verdeutlichen, dass Gleichstellungsarbeit heute weit über Frauenfördermaßnahmen hinaus geht.“ (DTAG, 1999a, S. 2)¹¹

‚Frauenförderung‘, ‚Chancengleichheit‘ und ‚Gleichstellung‘ gehören zu einer Vielzahl von Bezeichnungen, die ein unternehmenspolitisches Handlungsfeld betiteln. Je nach Kontext werden die Bezeichnungen unterschiedlich definiert und diskursiv gedeutet (vgl. Lehnert, 1999). Aus diesem Grund werden diese Begriffe auch im weiteren Verlauf der Arbeit synonym bzw. je nach ihrem diskursiven Gebrauch verwendet.

1.2 Neue Ansätze in der betrieblichen Gleichstellungspolitik

Der Paradigmenwechsel der Gleichstellungspolitik als Teil der unternehmerischen Praxis wird, wie in Kapitel 1.1 dargestellt, durch eine aktuelle Entwicklung neuer Ansätze zur Umsetzung von Gleichstellung und Chancengleichheit begleitet. Sie haben ihren Ursprung teils in der Frauenpolitik, teils in der (feministischen) Betriebswirtschaftslehre. Die im Folgenden vorgestellten Ansätze ‚Gender Mainstreaming‘, ‚Diversity‘ und ‚Total-Quality-Management‘ wurden entsprechend ihrer Relevanz für die Thematik dieser Arbeit ausgewählt. Sie sind als neue Ansätze für Handlungsspielräume der strategischen Umsetzung von ‚Geschlechterdemokratie‘ in Organisationen (vgl. Krannich, 1999) zu betrachten.¹² Die Ausführungen dienen als theoretische Vergleichsgrundlage für das in dieser Arbeit vorgestellte Praxisbeispiel der Deutschen Telekom AG.

‚Gender Mainstreaming‘ kann als Strategie zur Umsetzung und Implementierung einer Geschlechterpolitik in allen Bereichen einer Organisation ver-

11 Siehe Beispiele für den Fokus der Gleichstellungsarbeit auf die Zielgruppe ‚Kundin‘ in Kapitel 3 sowie weiterführend in Assig (1993).

12 ‚Geschlechterdemokratie als Gemeinschaftsaufgabe‘ ist z. B. das Leitbild der Heinrich-Böll-Stiftung. Die Entwicklung der geschlechterdemokratischen Partizipation in einer Organisation setzt voraus, dass Frauen *und* Männer an diesem Prozess beteiligt sind (Neuß, 1999); nähere Ausführungen siehe unter: <http://www.boell.de>.

standen werden.¹³ Der Begriff ‚Gender‘ verweist dabei auf die soziale Konstruktion der Kategorien ‚Frau‘ *und* ‚Mann‘ (vgl. Kessler/McKenna, 1978). ‚Mainstreaming‘ bezeichnet eine Strategie, die das Einlassen auf die zentralen Regelwerke von Institutionen und das Mitmachen innerhalb dieser Institutionen voraussetzt (vgl. Stiegler, 1998).

MacDonald/Sprenger/Dubel (1997, S. 16) bieten folgende Definition:

“‘Mainstreaming‘ is the term used to describe strategies aimed at integrating a gender perspective into all aspects of an organization, i.e. its mission, strategies, programmes, structure, systems and culture, rather than maintaining a separate women’s programme.”

Durch die geeignete Entwicklung von Kontrollverfahren und Messinstrumenten können Gleichstellung und Chancengleichheit im Sinne von ‚Gender Mainstreaming‘ in den Management-Prozessen eines Unternehmens implementiert werden (siehe Kapitel 2.2).

„‚Gender Mainstreaming‘ besteht in der Reorganisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluation von Entscheidungsprozessen in allen Politikbereichen und Arbeitsbereichen einer Organisation. Das Ziel von ‚Gender Mainstreaming‘ ist es, in alle Entscheidungsprozesse die Perspektive des Geschlechterverhältnisses einzubeziehen und alle Entscheidungsprozesse für die Gleichstellung der Geschlechter nutzbar zu machen.“ (Stiegler, 2000, S. 2)

Die Umsetzung von ‚Gender Mainstreaming‘ in einer Organisation bzw. einem Unternehmen erfordert einen Prozess der Sensibilisierung besonders für die sozialen Ausprägungen der Geschlechterverhältnisse. Wenn die Geschlechterverhältnisse zur Grundlage jeder Analyse gesellschaftlicher Ver-

13 Das Konzept ‚Gender Mainstreaming‘ wurde ursprünglich von den Beteiligten der 4. Weltfrauenkonferenz 1995 in Beijing entwickelt. ‚Gender Mainstreaming‘ wurde als Forderung an Regierungen und Entscheidungsträger in allen Politikbereichen gestellt. Diese wurden aufgefordert nachzuprüfen, welche (potenziellen) Auswirkungen ihre Politik auf die Situation von Frauen hat und in wie weit die mit ihren Zielsetzungen verbundenen Maßnahmen die spezifischen Lebenssituationen von Frauen verbessern (vgl. Stiegler, 1998). ‚Gender Mainstreaming‘ wurde auf europäischer Ebene in den Amsterdamer Vertrag von 1996 aufgenommen. Darin verpflichten sich alle Staaten der Europäischen Union, ‚Gender Mainstreaming‘ als Teil ihrer Politik zu verankern. Die Vergabe von Geldern aus den Strukturfonds der Europäischen Union erfolgt seitdem in Abhängigkeit von der nachweislichen Umsetzung des ‚Gender Mainstreaming‘ Ansatzes (vgl. Stiegler, 2000; vgl. auch Tondorf/Krell, 1999).

hältnisse gemacht werden, und wenn Frauenpolitik durch Geschlechterpolitik ergänzt wird, verlieren alte Zuschreibungen von Männlichkeit und Weiblichkeit ihre Gültigkeit (siehe Kapitel 1.1). Diese können durch neue Sichtweisen ersetzt werden. Unter anderem sind Frauen dann nicht mehr allein zuständig für die Lösung von ‚Frauenproblemen‘. Durch ‚Gender Mainstreaming‘ als gleichstellungspolitischer Management-Ansatz kann die Bereitschaft und der Anreiz zur erfolgreichen Umsetzung von Chancengleichheit und Gleichstellung steigen (siehe Teil II, insbesondere Kapitel 5).

Die nachweisliche Umsetzung von ‚Gender Mainstreaming‘ durch den Einsatz von Messinstrumenten wie z. B. ‚Checklisten‘ muss in der Praxis konzipiert und erprobt werden (vgl. Stiegler, 2000; Jung/Küpper, 2001). ‚Gender Controlling‘ als Bestandteil von ‚Gender Mainstreaming‘ besteht daher in der Analyse jeder (unternehmens-) politischen Aktivität unter der Fragestellung, welchen Beitrag sie zur Chancengleichheit der Geschlechter leistet. ‚Gender Controlling‘ bedeutet auch, Aktionsprogramme bereits im Entwurf- und Planungsstadium unter der Geschlechterperspektive zu analysieren und zu verändern. Es beinhaltet, betriebspolitische Konzepte mit der Geschlechterfrage zu verknüpfen, zu evaluieren und neu zu entwerfen. ‚Gender Controlling‘ im Sinne von ‚Gender Mainstreaming‘ bedeutet auch den Zugang zu Programmen und Finanzmitteln für Frauen zu überprüfen und zu verbessern. Voraussetzung ist in jedem Fall die Erhebung differenzierter geschlechtsspezifischer Statistiken (vgl. Stiegler, 1998).

In der Praxis kann ‚Gender Mainstreaming‘ unterschiedlich gedeutet und mit unterschiedlichen Inhalten gefüllt werden (vgl. Kirsch-Auwärter, 2002; Wetterer, 2002). Entscheidende Bedingungen für die erfolgreiche Umsetzung von ‚Gender Mainstreaming‘ sind Unterstützung und Verantwortung durch die höchsten EntscheidungsträgerInnen. Die Analyse der politischen Entscheidungsprozesse einer Organisation unter besonderer Berücksichtigung der Geschlechterverhältnisse erfordert ‚Gender Kompetenz‘. Als Multiplikatoren zur Umsetzung von ‚Gender Mainstreaming‘ in einer Organisation sind deshalb ExpertInnen besonders wichtig. Das ExpertInnenwissen über geschlechtsspezifische Verhältnisse (Gender Kompetenz) vor Ort haben bislang vor allem Frauenbeauftragte (vgl. Stiegler, 2000). ‚Gender Mainstreaming‘ eröffnet jedoch ein umfassendes und komplexes Arbeitsgebiet für ExpertInnen im Bereich der Geschlechterpolitik.

Stiegler betont auch, dass es zu einem Missbrauch von ‚Gender Mainstreaming‘ kommen kann, wenn bereits institutionalisierte gleichstellungspolitische

Strukturen und Ressourcen, zugleich ohne die eigentliche Umsetzung von ‚Gender Mainstreaming‘ abgeschafft werden. So würden z. B. gleichstellungspolitische Ziele verfehlt, wenn Teilzeitbeschäftigung von Frauen unter dem Deckmantel von ‚Gender Mainstreaming‘ explizit gefördert und als Organisationsleitbild vermarktet würde, ohne den Fokus entsprechend auf Männer erweitert zu haben.¹⁴

„Immer, wenn ‚Gender Mainstreaming‘ als angeblich neueste und effektivste Strategie hochgelobt wird und dazu gebraucht wird, sogenannte alte Strategien zu entfernen, liegt der Verdacht nahe, dass hier ein Machtkampf zwischen den Geschlechtern ausgetragen und zuungunsten der Frauen entschieden werden soll.“ (Stiegler, 2000, S. 26)

Die Strategie und die entsprechenden Handlungsinstrumentarien des ‚Gender Mainstreaming‘ sind laut Stiegler *ein* wichtiger Bestandteil eines umfassenden Handlungsrahmens von Frauen- und Geschlechterpolitik. Quotenregelungen sind notwendig, um dem formalen Ausschluss von Frauen besonders in politischen Entscheidungsgremien zu begegnen und Geschlechterparität in den Organisationsstrukturen herzustellen. Damit die Umsetzung von Gleichstellung und Chancengleichheit als Zielgröße einer Organisation anerkannt wird, sind gesetzlich verankerte Regelungen sowie Unternehmensvereinbarungen und -leitbilder etc. notwendig (siehe Kapitel 1.1). Die Existenz vielfältiger, autonomer frauen- und geschlechterpolitischer Praxis sollte dem ‚Gender Mainstreaming‘ in patriarchal strukturierten Organisationen als kritisches Forum gegenüber gestellt sein und bestehen bleiben (vgl. Stiegler, 1998).

„Ein solcher Ort ersetzt nicht ein quotiertes Gremium, er ist keine Alternative zum Mainstreaming, vielmehr bietet er den Rückhalt und die Rückkopplung für die frauen- und geschlechterpolitischen Handlungen an anderen Stellen.“ (Stiegler, 1998, S. 27)

Das Konzept ‚Diversity‘ wird zumeist im Zusammenhang sich verändernder, international agierender Organisationen erwähnt, die sich mit den vielfältigen Unterschieden innerhalb der Belegschaften konfrontiert sehen. Ein an Diversity orientiertes Unternehmen stellt sowohl in seinem Unternehmensleitbild, als auch in der Personalpolitik die Qualifikationen und Kompetenzen jedes Mitarbeiters und jeder Mitarbeiterin in den Vordergrund; Human

14 So Stiegler während eines Vortrags über ‚Gender Mainstreaming‘ in Bremen, 1/2001.

Resources bestimmen die Unternehmenspolitik (vgl. Engelbrech, 1997). Das Konzept impliziert eine ‚Kultur der Anerkennung‘, die die Diversität der Beschäftigten, ihrer Bedürfnisse und vielfältigen Kompetenzen als Vorteil für das Unternehmen definiert und fördert:

“[...] a good organization is an organization not only where different groups – men and women, people of different economic statuses, nationalities and ethnicities, people of different ages and abilities and of different sexualities – are reasonably well represented numerically, but where the capacities, skills and contributions of these different people are being used to the optimum and as such improve the quality of the organization. In a situation where people of many ethnic backgrounds or languages work together it is clearly essential to recognize and build on the positive aspects of diversity. This is equally true of gender relations: the concept of diversity stresses that variety in terms of positions of power, opportunities, capacities and skills is organized along gender lines as well as on the basis of ethnicity economic status, age, religion, sexuality and so on.” (MacDonald/Sprenger/Dubel, 1997, S. 24)

“It is precisely when people formulate for themselves their own specific interest in diversity that they are less likely to see diversity as a sort of charity towards ‘others’.” (ebd. 25)

‚Geschlecht‘ ist *eine* der vielfältigen Kategorien, die Menschen zugewiesen werden bzw. mit denen sie sich identifizieren. Zu den Merkmalen, die im Rahmen von Diversity anzuerkennen sind, zählen neben Geschlecht u. a. Alter, kulturelle und soziale Herkunft sowie Profession. Diese Definition von Diversity impliziert, dass ‚Frauen‘ und ‚Männer‘ nicht als jeweils homogene Gruppen existieren (vgl. Shapiro/Austin, 1994).

Gerade für Unternehmen, die im globalisierten Wettbewerb stehen, erweist sich das Bewusstsein und die Anerkennung der Diversität ihrer MitarbeiterInnen als erforderlich. Weiterbildungsmaßnahmen wie ‚Managing Diversity‘ und Gender Trainings für (zumeist männliche) Führungskräfte können einen Beitrag zur notwendigen Sensibilisierung leisten (vgl. Lange, 1999).

Das Unternehmen Deutsche Telekom AG z. B. äußert sich in seiner Öffentlichkeitsarbeit explizit zum ‚Diversity-Ansatz‘:

„Ziel des Unternehmens ist es eine Kultur zu fördern, in der die individuellen Potenziale *aller* Beschäftigten im Sinne von ‚Diversity‘ [...] erkannt, optimal genutzt und gefördert werden, und die es ermöglicht,

sich den neuen Anforderungen der Unternehmensrealität gemäß zu entwickeln. Die Voraussetzungen dafür sind Chancengleichheit und Partizipation *aller* Beschäftigten an diesem Prozess.“ (DTAG, 2001, S. 5)

Der Ansatz des ‚Total Quality Management‘ (TQM) geht davon aus, dass der Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens deutlich von der Beteiligung und Motivation der MitarbeiterInnen abhängen (vgl. <http://www.deutsche-efqm.de>). Entsprechend ist die Orientierung an den Interessen und der Zufriedenheit der MitarbeiterInnen Bestandteil unternehmerischer Personalpolitik. Das Verhältnis zu den Beschäftigten ist als interne KundInnenbeziehung definiert (vgl. Krell, 1998). Zu den Angeboten einer solchen Personalpolitik zählen u. a. die Möglichkeit zur flexiblen und familienfreundlichen Arbeitsgestaltung.¹⁵ Die damit potenziell verbundene Reduzierung familien- und krankheitsbedingter Ausfalltage sowie die steigende Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen sind als positive Effekte zu bewerten. Diese können in Kosten-Nutzen-Analysen einbezogen werden (vgl. Engelbrech, 1997).

Der potenzielle Erfolg von ‚Total Quality Management‘ liegt darin, dass allen Beschäftigten auf allen Ebenen des betreffenden Unternehmens gleichermaßen ermöglicht werden soll, Fähigkeiten und Kenntnisse zu entwickeln, zu nutzen und in das Unternehmen einzubringen (vgl. Shapiro/Austin, 1994). Das folgende Zitat verweist auf die Bedeutung der MitarbeiterInnenorientierung im Rahmen von Total Quality Management und deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg bzw. die Unternehmenskultur:

„Der entscheidende Erfolgsfaktor von TQM ist der Mensch mit seinen Fähigkeiten und Potentialen. Die neuen Managementmethoden bedeuten nicht, dass sich vor allem der Mitarbeiter und die Mitarbeiterin ändern müssen und diese und jene Fähigkeiten haben und entwi-

15 In einer umfangreichen geschlechtspezifischen Untersuchung zum Gesundheitszustand und der Analyse der Fehlzeiten der Beschäftigten im Unternehmen Telekom werden die subjektiven Erwartungen der Befragten an ihren Arbeitgeber und die Bewertung der betrieblichen Frauenförderung wie folgt wiedergegeben: „Die Befragten wünschten sich als Angebote des Unternehmens insbesondere flexible Arbeitszeitregelungen, Gesundheitsförderung und gesundheitsgerechte Gestaltung des Arbeitsumfeldes. Die Frauenförderung im Unternehmen, d. h. die Förderung des beruflichen Weiterkommens von Frauen und Frauen in Führungspositionen wurde als gering bzw. mittelmäßig ausgeprägt eingeschätzt; dabei gab die Zielgruppe der weiblichen Beschäftigten ein negativeres Urteil ab als die männlichen Beschäftigten.“ (Sczesny, 1999, S. 42)

ckeln sollen. Vielmehr muss sich die Organisation, die Arbeitswelt in erster Linie ändern, damit sich jeder und jede voll entfalten und sich mit ganzem Engagement dem Unternehmensziel widmen kann. [...] Das Wichtignehmen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als Voraussetzung wiederum hat eine direkte Auswirkung auf die Unternehmenskultur.“ (Ihlefeld-Bolesch, 1997, S. 26)

Die Umsetzung von ‚Total Quality Management‘ als Bestandteil innovativer, unternehmerischer Personalpolitik beinhaltet in seiner Konsequenz auch die *gleichgestellte* Förderung *aller* MitarbeiterInnen. ‚E-Quality‘ ist das Schlagwort für die in diesem Zusammenhang notwendige Umsetzung von Gleichstellung und Chancengleichheit (siehe Kapitel 3 und 4). Frauenförderung kann als (Mess-) Kriterium eines erfolgreichen Qualitätsmanagements ins Zentrum der Unternehmensstrategien rücken (vgl. Engelbrech/Busch, 1998).

Die Organisation ‚Total E-Quality Deutschland e. V.‘ hat ein entsprechendes Messinstrumentarium entwickelt. Der Verein verleiht Prädikate an Unternehmen, die beispielhaft Chancengleichheit und Gleichstellung von Frauen und Männern in ihrer Personalpolitik fördern. Sich bewerbende Unternehmen müssen entlang einer Checkliste und durch entsprechende Gleichstellungsaktivitäten den Nachweis über die kulturelle und strukturelle Umsetzung von Chancengleichheit und Gleichstellung in ihrer Organisation erbringen. Als ein Kriterium der Checkliste gilt z. B. die Motivation und Motivierung männlicher Beschäftigter zur Vereinbarung von Familie und Beruf. Die prämierten Unternehmen erhalten eine Urkunde und können das Prädikat ‚Total E-Quality‘ für Image- und Marketingzwecke nutzen. Die Auszeichnung gilt für zwei Jahre. Nach diesem Zeitraum muss die Bewerbung erneut eingereicht werden (vgl. <http://www.total-e-quality.de/verein.htm>, 4/2001).

Die Auszeichnung mit dem ‚Total E-Quality Prädikat‘ kann als Anreiz für Unternehmen betrachtet werden. Es handelt sich um ein externes Beurteilungsinstrument, das die Initiative und Bereitschaft unternehmensinterner AkteurInnen zur Umsetzung einer an Gleichstellung und Chancengleichheit orientierter Unternehmenspolitik zu erfassen sucht und in Auszügen widerspiegelt. Positiv ist daher der wiederholte Legitimationsbedarf nach Ablauf der auf zwei Jahre begrenzten Gültigkeitsfrist der Auszeichnung zu bewerten.

Die vorgestellten neuen Ansätze zur Gleichstellungspolitik in Organisationen sind zwar in ihrer Perspektive zu differenzieren, aber nicht vollständig von-

einander zu trennen. Sie stehen in ihrer Gesamtheit für die Professionalisierung gleichstellungspolitischer Strategien sowie den Paradigmenwechsel der Inhalte klassischer Frauenförderung hin zur betrieblichen Gleichstellungspolitik als integrativem Bestandteil unternehmenspolitischer Ziele und entsprechender Management-Prozesse. Dabei unterscheiden sie sich in Schwerpunkten und Vorgehensweise.

So kann ‚Gender Mainstreaming‘ im Unternehmensleitbild verankert sowie als Ansatz für die ‚Top-Down‘ Umsetzung von Gleichstellungspolitik und ‚Gender Controlling‘ dienen (siehe Kapitel 2.1). Der ‚Diversity-Ansatz‘ ist als Leitbild für Management-Prozesse im internationalen Rahmen zur Sensibilisierung für die Vielfalt vorhandener ‚Human Resources‘ bezeichnend. ‚Total Quality Management‘ bzw. ‚Total E-Quality Management‘ wird als Plattform für die direkte Implementierung von Gleichstellungsaktivitäten als Teil des Qualitätsmanagement genutzt. Mit der Einführung von ‚TQM‘ auf allen Unternehmensebenen ist die Möglichkeit einer anerkannten und zugleich praxisnahen Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen auch an der Unternehmensbasis nach dem ‚Bottom-Up-Prinzip‘ gegeben (siehe Kapitel 4).

Gender Mainstreaming, Diversity und Total Quality Management implizieren, dass Gleichstellung und Chancengleichheit nur durch eine Einbeziehung der Geschlechterperspektive in das Unternehmensleitbild und eine angemessene Implementierung in Unternehmens- und Management-Prozesse erfolgreich realisiert werden können. Voraussetzung ist, dass die tatsächliche Umsetzung von Chancengleichheit und Gleichstellung sowohl Anreiz als auch effektiven ökonomischen Nutzen für das betreffende Unternehmen bietet. Wichtig ist, dass die Zufriedenheit und Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Wettbewerbsfaktor anerkannt wird. Das verknüpfende Moment besteht darin, dass der Erfolg von Gleichstellungsmaßnahmen einer institutionellen Verankerung etwa im Unternehmensleitbild bedarf. Zudem betonen die neuen Ansätze die Notwendigkeit der Evaluierung und Bewertung von Gleichstellungsaktivitäten (Controlling) und ihrer Implementierung in Unternehmensprozesse (siehe Kapitel 2.1).

Das Praxisbeispiel der Deutschen Telekom AG wird zeigen, wie ausgeprägt die Verzahnung von Gleichstellungsaktivitäten und deren Marketing bzw. von Gleichstellungs- und Unternehmensinteressen ist. Die Handlungsdimensionen betrieblicher Gleichstellungspolitik werden jedoch zunächst anhand

einer organisationskulturellen sowie einer betriebswirtschaftlichen Forschungsperspektive herausgearbeitet.

2 Betriebliche Gleichstellungspolitik als Forschungsgegenstand

„Feministinnen streiten sich immer noch darüber, ob Frauen und Männer verschieden sein können und wie verschieden sie sind oder nicht sind. Ich behaupte, es wäre effektiver, wenn wir alle gegen die vergeschlechtlichte Gesellschaftsordnung rebellierten, wenn wir uns ihren Erwartungen und Zwängen verweigerten und die Legitimität der Macht angriffen, die aus der Zugehörigkeit zu festgestellten Kategorien bezogen wird.“ (Lorber, 1998, S. 50)

Im folgenden Kapitel werden in Form eines kurzen theoretischen Exkurses in die organisationskulturelle und betriebswirtschaftliche Forschung Voraussetzungen und Strategien effektiver Gleichstellungspolitik in der betrieblichen Praxis aufgezeigt.¹ Der Zugang zu den Themen ‚Geschlechterpolitik in Organisationen‘ und ‚Gleichstellungspolitik als betriebliches Steuerungsinstrument‘ ermöglicht einen Dialog zwischen der Theorie und der gleichstellungspolitischen Praxis der Deutschen Telekom AG.

2.1 Organisationskulturelle Perspektive: Geschlechterpolitik in Organisationen

„In der heutigen Zeit verringern sich die Möglichkeiten, Differenzen zwischen den Geschlechtern in der Weise zu konstruieren, dass Frauen oder Weiblichkeit abgewertet werden, von Tag zu Tag. Bildung, Leistung, Berufsmotivation, Ansprüche an Berufsarbeit der nach dem zweiten Weltkrieg geborenen Frauengeneration werden denen der Männer immer ähnlicher, so dass die Legitimationsbasis für den noch fortbestehenden Ausschluss von Frauen aus bestimmten Tätigkeitsbereichen und den meisten einflussreichen Positionen immer brüchiger wird.“ (Müller, 1998, S. 124)

1 Unterschiedliche wissenschaftliche Disziplinen bieten Erklärungsansätze für die vertikal und horizontal ungleiche Verteilung von Frauen und Männern in Hierarchieebenen und Tätigkeitsbereichen. Eine Übersicht bietet Domsch (1994). Aus der Sicht von Schubert (1993) stellt die ökonomische Diskriminierung von Frauen auch eine volkswirtschaftliche Verschwendung dar, weil Sozialprodukt und gesamtwirtschaftliche Wohlfahrt nicht ihr mögliches Maximalniveau erreichen.

Rastetter (1998, S. 171) betrachtet die Auswirkungen dieses gesellschaftlichen Wandels anhand einer Analyse von ‚Männerbünden‘ im Management:

„Was moderne Männerbünde der westlichen Industriegesellschaft jedoch von früher unterscheidet, ist der Umstand, dass sie an einem Wendepunkt angekommen sind, der sie dazu veranlasst, freiwillig oder gezwungenermaßen Frauen in ihre Reihen aufzunehmen bzw. neue Legitimationen für deren Ausschluss zu finden. Denn aufgrund gesellschaftlichen Wandels hin zu mehr Gleichheit zwischen Männern und Frauen und verstärkter Beteiligung von Frauen an allen gesellschaftlichen Positionen tun sich Männerbünde immer schwerer ihre Prinzipien zu verteidigen.“

Die feministische Forderung nach Gleichstellung und Chancengleichheit ist in vielen Organisationen angekommen und als Gleichstellungsauftrag implementiert worden. Im Gegenzug offenbaren sich fortbestehende Beharrungstendenzen der ‚asymmetrischen Geschlechterverhältnisse‘ (vgl. Kirsch-Auwärter, 1996a; Rastetter, 1998; Müller, 1998/1999). Frauen und Gleichstellungsinteressen werden häufig mit Gegenstrategien konfrontiert, welche Müller (1998, S. 131) als Strategien ‚diskursiver Enteignung‘ bezeichnet:

„[...] nicht der gesellschaftliche Skandal als solcher – Geschlechterdiskriminierung gegenüber Frauen – steht im Mittelpunkt der Kritik, sondern diejenigen Personen und/oder Maßnahmen, die ihn aufzeigen und auf ihn reagieren.“

Die feministische Organisationsforschung hat die Kategorie ‚Geschlecht‘ als ein wesentliches Merkmal der Produktion asymmetrischer Machtverhältnisse in Organisationen hervorgehoben und verschiedene Erklärungsansätze für den Ausschluss von Frauen in Organisationen herausgearbeitet (vgl. Savage/Witz, 1992).² Die Verknüpfung von Geschlecht und Organisation als Gegenstand der Organisationsforschung bewertet Müller (1999) als feministische ‚Pionierleistung‘. Die hier betrachtete neuere feministische Organisationsfor-

2 Kanter (1977) stellt fest, dass die Transformation geschlechtsspezifischer Segregationen in Organisationen allein durch den quantitativen Anstieg von Frauen in Machtpositionen zu erreichen sei. Nach Kanter's Ansicht muss dazu der Anteil der Frauen die ‚critical mass‘ von 15 Prozent überschreiten. Kanter's Position ist vielfach kritisiert und erweitert worden. Ihre Annahme, die Benachteiligung von Frauen liege nicht in der Konstruktion der Geschlechterdifferenz, sondern allein an ihrem fehlenden Zugang in Machtpositionen gilt als widerlegt (vgl. weiterführend u. a. Ferguson (1984), Pringle (1989), Cockburn (1991), Acker (1991), Riegraf (1996), Müller (1998).

sung führt eine vermehrt pragmatische Diskussion mit dem Ziel, Gleichstellungspotenziale in der alltäglichen Praxis von Organisationen zu identifizieren *und* fördernde wie hindernde Bedingungen herauszufiltern. Müller (1999, S. 56) stellt folgende Weiterentwicklung der Forschungsrichtung fest:

„Die feministisch inspirierte Organisationsdiskussion hat den Blick geöffnet für die ‚gendered substructure‘ von Organisationen (Acker), die aber einer detaillierten Analyse noch harrt. Sie hat ferner die Vorstellung von Organisation und Bürokratie als monolithische Blöcke, in denen Weiblichkeit immer abgewertet wird und Frauen *immer* Opfer von Macht und Hierarchie sind, zugunsten einer flexibleren Sichtweise verlassen. [...] In dieser Perspektive ist es z. B. durchaus möglich, dass Teile der Organisation Gleichstellungspolitik als Personalpolitik ablehnen, während andere dies befürworten, aktiv betreiben oder gar enthusiastisch begrüßen. Jede Organisation betreibt, ob es bewusst ist oder nicht, dieser Sichtweise zufolge Geschlechterpolitik. Geschlechterpolitik in Organisationen kann Element organisatorischer Innovation sein oder aber auch – in traditioneller hierarchischer Form – Innovationsblockade.“

Betriebliche Gleichstellungspolitik strebt die Veränderung der strukturellen *und* kulturellen Geschlechterverhältnisse vor Ort an. Sie kann zugleich als ein wichtiges Gestaltungsmerkmal des unternehmerischen Wandels betrachtet werden (vgl. Müller, 1999). Voraussetzung für die Umsetzung von Gleichstellung und Chancengleichheit ist die Analyse der zumeist (noch) ‚asymmetrischen Geschlechterstruktur und Geschlechterkultur‘ (vgl. Müller, 1998; siehe auch Stiegler, 2000, Kapitel 1.2). Als Erfolgsstrategie betrieblicher Gleichstellungspolitik gilt die wechselseitige bzw. gleichzeitige Transformation von Unternehmensstruktur und -kultur:

“An organization may become gender-aware and yet have difficulties achieving gender equality because it is still structured as before. Changes in structure and culture must thus go hand in hand.” (MacDonald/Sprenger/Dubel, 1997, S. 26; vgl. auch Müller, 1999)

Ein erfolgreicher Gleichstellungsprozess kann anhand von drei Phasen veranschaulicht werden:

“1. Gender as a good idea, accepted in theory; 2. gender taken on board, on paper, as policy; 3. gender fully integrated into structures and practice.” (MacDonald/Sprenger/Dubel, 1997, S. 30)

Ein Veränderungsprozess in Richtung Gleichstellung und Chancengleichheit in der betrieblichen Praxis erfolgt jedoch nicht linear, sondern graduell (vgl. MacDonald/Sprenger/Dubel, 1997, S. 124). Die mikropolitische Organisationsanalyse verortet betriebliche Gleichstellungspolitik im Spannungsfeld komplexer sozialer Interaktionsprozesse, in denen über die Umverteilung von Handlungs- und Machtstrukturen zwischen Männern und Frauen verhandelt wird (vgl. Jüngling, 1999a/b).³ Unterschiedliche Interessen, Rituale und Machtspiele der AkteurInnen konkurrieren miteinander und gestalten die gleichstellungspolitischen Prozesse in einer Organisation (vgl. Crozier/Friedberg, 1979; Riegraf, 1996).⁴

„Innerhalb dieser Prozesse müssen, sofern die Beteiligten dazu bereit sind, immer wieder gemeinsame gleichstellungspolitische Problemdefinitionen und Handlungsoptionen ausgehandelt werden.“ (Jüngling, 1999a, S. 31)

Die Analyse der ‚Innenpolitik‘ von Organisationen offenbart, dass AkteurInnen und Akteursgruppen selten eindeutig rational festgelegte Ziele und Kriterien verfolgen, an denen sie ihre Entscheidungen ausrichten. Vielmehr entwickeln und verändern sich Ziele häufig in Aushandlungs-, Kompromissbildungs- und Entscheidungsprozessen (vgl. Jüngling, 1999a/b). Macht entspricht demnach nicht der formalen Hierarchie, sondern entfaltet sich in der Interaktion:

„Macht ist eine Beziehung und nicht ein Attribut der Akteure.“ (Crozier/Friedberg, 1979, S. 39)

Macht ist demzufolge das Ergebnis sozialer Austauschbeziehungen und nicht, wie die klassische Machtdefinition von Max Weber (1960) feststellt, die Durchsetzung des eigenen Willens auch gegen das Widerstreben anderer:

3 Diese Veränderung der Perspektive spiegelt die Entwicklung der Organisationsforschung selbst wider. Demzufolge werden Organisationen nicht mehr als funktionalistische, zweckorientierte Regelwerke, sondern vielmehr, wie die Wirklichkeit außerhalb, als lebensweltliche soziale Organismen mit entsprechenden Kulturen und Subkulturen betrachtet (vgl. Türk, 2000).

4 „Eine Organisation ist (hier) letzten Endes nichts anderes als ein Gebilde von Konflikten und ihre Funktionsweise das Ergebnis der Auseinandersetzung zwischen den kontingenten, vielfältigen und divergierenden Rationalitäten relativ freier Akteure, die die zu ihrer Verfügung stehenden Machtquellen nutzen.“ (Crozier/Friedberg, 1979, S. 65)

„Es ist ein Kräfteverhältnis aus dem der eine mehr herausholen kann als der andere, bei der aber gleichfalls der eine dem anderen nie völlig ausgeliefert ist.“ (Crozier/Friedberg, 1979, S. 65)

Diese Perspektive eröffnet Möglichkeiten des strategischen Handelns für die ‚AgentInnen des Wandels‘ (Edding, 2000b):

„Wenn es den ProtagonistInnen betrieblicher Gleichstellung also gelingt, die in ihrem konkreten Fall jeweils bestehenden organisatorischen Handlungs- und Interessenkonstellationen mit ihren Akzeptanz- und Widerstandspotentialen einigermaßen zu durchschauen, haben sie die beste Grundlage für die Planung eigener Handlungsschritte.“ (Jüngling, 1999a, S. 31)

Gleichstellungsprogramme und -maßnahmen können jedoch nicht erfolgreich sein, wenn:

„[...] sie auf einseitig nutzenmaximierende und kompetitive Handlungsorientierungen stoßen, die zu Verhandlungs- und Entscheidungsblockaden führen. Es können nur auf Kooperation und gemeinsame Problemlösungen ausgerichtete Konzepte wirksam werden, d. h. sie müssen ein hohes Maß an Anreiz für alle betrieblichen Akteurinnen und Akteursgruppen beinhalten.“ (Riegraf, 1996, S. 103)

Gleichstellungspolitische Verhandlungsprozesse auf der Mikroebene einer Organisation sind in dem Maße erfolgreich, wie ihre Ideen und Ansätze von den Personen, die mit der Umsetzung beauftragt sind, den betreffenden Zielgruppen und EntscheidungsträgerInnen glaubhaft als „Win-Win-Konsensentscheidung“ vorgestellt werden können (vgl. Riegraf, 1996). Unternehmerischer Wandel in Richtung Gleichstellung und Chancengleichheit ist demzufolge das Ergebnis ‚konflikthafter Konsensstrategie‘ (vgl. Jüngling, 1999a/b).

Weitere Untersuchungen verlegen ihren Fokus auf die Bedeutung geschlechtsspezifisch geprägter Werte, Normen und Leitbilder auf der Ebene der Organisationskultur.⁵

5 Riegraf (2000, S. 175) verdeutlicht die aktuelle Forschungsperspektive. Sie stellt fest, „[...] dass erfolgreiche Gleichstellungspolitik nicht lediglich als Änderung bestehender und weniger, nicht zentraler Normen und Regeln gedacht werden kann. Erfolgreiche Gleichstellungspolitik bedeutet einen grundlegenden Wandel der Normen- und Deutungssysteme von Organisationen.“

„Wenn wir uns der gängigen Auffassung anschließen, dass die Ebene der Organisationskultur Werte und Normen transportiert, denen das Organisationshandeln explizit folgt, sowie ebenso eine Reihe informeller Regeln, Situationsdeutungen, Interpretationen von formal definierten Handlungsanforderungen etc., so wird ‚Geschlechterkultur in Organisationen‘ als explizite oder implizite Wahrnehmungs- und Umgangsweisen bestimmbar, die das Verhältnis der Geschlechter in Organisationen zueinander regeln bzw. legitimieren.“ (Müller, 1998, S. 127)⁶

Ein wesentliches Merkmal fortbestehender ‚asymmetrischer Geschlechterkultur‘ in Organisationen ist die Herstellung von Differenz, die einhergeht mit ungleichen Wertzuweisungen zwischen den Geschlechtern, mit Symbolisierungen und Konstruktionen von Männlichkeit und Weiblichkeit (vgl. Müller, 1998). Diese steuern die Reproduktion männlicher Dominanzkulturen und den Ausschluss von Frauen in Gestalt der ‚asymmetrischen Geschlechterstruktur‘ einer Organisation (vgl. Jüngling, 1999a/b; Müller, 1998).

„[...] z. B., wenn die mit dem Schutz des prokreativen Engagements von Frauen begründeten Maßnahmen ihre faktische Benachteiligung am Arbeitsplatz bewirken, oder wenn die als weibliche Tugenden gefeierten Neigungen und Leistungen den Ausschluss von Frauen von Macht und Autorität begründen.“ (Kirsch-Auwärter, 1996a, S. 30)

Gleichstellungspolitik bzw. eine an Gleichstellung orientierte Geschlechterpolitik zielt dagegen auf die Herstellung einer symmetrischen Geschlechterkultur, d. h.

„[...] einer polyzentrischen Verteilung von Macht, die in bestimmten gleichen oder ungleichen Schlüsselbereichen zusammenfließt, so dass sich eine Balance ohne einseitiges Dominanzverhalten von Seiten einer Geschlechtergruppe herstellt.“ (Müller, 1998, S. 125)⁷

6 Die an dieser Stelle verwendete Definition von ‚Organisationskultur‘ ist nicht zu verwechseln mit der Definition von Organisationskultur als ein allein vom Management steuerbares und funktionalistisches Unternehmensleitbild zur Herstellung einer ‚cooperate identity‘ seitens der Beschäftigten (vgl. Schein, 1995).

7 Vergleichbar mit dem Konzept ‚Gender Sensitivity‘ siehe MacDonald/Sprenger/Dubel (1997).

Kollektive und individuelle Auffassungen zu den Geschlechtern und Geschlechterverhältnissen sind integraler Bestandteil handlungsleitender Orientierungen in Organisationen. Sie definieren somit, übersetzt in betriebliche Regelungen und Strukturen, die Grenzen der Geschlechtergleichstellung in Organisationen. Geschlecht kann als zentrales Merkmal der kulturellen Differenzierung von Organisationen angesehen werden (vgl. Liebig, 2000a).⁸

„Grundsätzlich bestehen für Männer in Organisationen gegenüber der kulturellen Herausforderung der Frauen, die auf strukturelle Veränderungen gerichtet ist, zwei Reaktionsmöglichkeiten: Neugier und Interesse *oder* Abwehr und Abgrenzung mit vernichtender Entwertung.“ (Müller, 1998, S. 140)⁹

Beharrungstendenzen der asymmetrischen Geschlechterkultur zeigen sich durch die diskursive Abwertung von Frauen und Gleichstellungsinteressen. Diese können individuell als ‚Backlash‘-Erfahrung empfunden werden, stellen aber auf der Ebene der Organisationsstruktur bereits Anzeichen des beginnenden Wandels dar (vgl. Kirsch-Auwärter a/b, 1996b; Müller, 1998/1999; Liebig, 2000a/b).

Den Abbau der asymmetrischen Geschlechterkultur einer Organisation kann sowohl die Strategie zur Sichtbarmachung der ungleichen Geschlechterverhältnisse als auch die Etablierung des gleichstellungspolitischen Handlungsbedarfs als Thema der Organisation dienen. Der Fokus auf Gleichstellungspolitik als mikropolitische Aushandlungsprozess ermöglicht es, potenzielle Beharrungstendenzen und Widerstände gegenüber Gleichstellungsintentionen zu identifizieren und Strategien zu entwickeln, die offensiv gestaltend auf Geschlechtersymmetrie im organisationellen Alltagshandeln zielen (vgl. für viele Kirsch-Auwärter, 1996; Müller, 1998/1999; Riegraf, 2000; Edding, 2000a; Liebig, 2000a/b).

„Förderlich für eine integrative Strategie wäre die Etablierung von Aufmerksamkeitsstrukturen für die Geschlechterthematik, die Akzeptanz frauenzentrierter Uminterpretation gängiger Deutungsmuster, die

8 Liebig (2000a) arbeitet anhand einer qualitativen organisationskulturellen Untersuchung in mehreren geschlechtlich heterogenen Gruppen eine differenzierte Typologie unterschiedlich ausgeprägter Geschlechterkulturen heraus. Es ist möglich anzunehmen, dass sie dadurch den von Müller (1999, S. 57) aufgezeigten Bedarf, die ‚gendered substructure‘ zu erforschen, umgesetzt hat.

9 Über die Unterstützung und Behinderung von Gleichstellung durch Männer siehe weiterführend z. B. die Untersuchung von Höying/Puchert (1998).

Schaffung wertschätzender Kontexte gegen kulturell vorherrschende Muster der Abwertung. Bisher finden wir einen Kampf um Definitionsmacht vor, in dem sich noch keine Einigung abzeichnet. Aus verschleierte Kontroversen müssen artikulierte Kontroversen werden. ‚Geschlecht‘ muss in Entscheidungsprozesse und routinisierte Abläufe hineingebracht werden, in denen bisher geschlechtsblinde Akteure die Hauptrolle spielen.“ (Müller, 1998, S. 140)

Betrieblicher Gleichstellungspolitik wird dabei nicht nur eine besondere Bedeutung, sondern auch eine nachweisliche Professionalisierung zugeschrieben:

„Frauenförderung ist hier ein Moment der Öffnungsstrategie. Sie hat als Klientelpolitik begonnen, wird aber immer mehr zur Struktur- und Steuerungspolitik, da sie auf die zentralen Prozesse der Verteilung und Allokation der organisationellen Ressourcen zielt.“ (Müller, 1998, S. 137)

2.2 Betriebswirtschaftliche Perspektive: Gleichstellungspolitik als Steuerungsinstrument

Ökonomischer Innovationsdruck gilt allgemein als Motor unternehmerischer Veränderungsprozesse.¹⁰ Für den Erhalt und die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit werden je nach Ausgangslage i. d. R. entsprechende Zentralisierungs- und/oder Dezentalisierungsmaßnahmen zur Umorganisation von Unternehmensstrukturen und -prozessen durchgeführt. Dazu zählen in den letzten Jahren u. a. der Abbau von Hierarchieebenen, das Zusammenlegen oder/und ‚Outsourcing‘ von Unternehmensbereichen sowie die Einführung team- und projektorientierter Arbeitsformen (vgl. Edding, 2000a; Krell/Leutner, 1998).

Unter diesen Rahmenbedingungen sind gleichstellungspolitische Forderungen, besonders als Klientelpolitik im Interesse der weiblichen Beschäftigten

10 Eine weiterführende, kritische Betrachtung der Einflussfaktoren und Zusammenhänge unternehmerischer Veränderungsprozesse bietet Pfriem (1998, S. 16). Demnach sind Unternehmen soziale Systeme, die die Fähigkeit und Möglichkeit besitzen, Ressourcen für strategische Neuorientierungen zu mobilisieren: „Unternehmen sind nicht nur Trivialmaschinen und Reizreaktionssysteme gegenüber den externen marktlichen Anforderungen, sondern umgekehrt ganz entscheidende Mitgestalter der Gesellschaft.“

nicht nur besonders schwierig durchzusetzen, sondern auch einem erhöhten Legitimationsdruck ausgesetzt (Edding, 2000a, S. 21). Die Autorin stellt fest:

„Es geht um Existenzsicherung der Betriebe und um Produktivitätssteigerung. Demokratisierung, Selbstverwirklichung und Autonomie sind nur von Bedeutung, wenn sie gleichzeitig die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft erhöhen.“

Chancen für den Ausgleich von Gleichstellungsdefiziten in einem Unternehmen bestehen allerdings, wenn Schnittstellen zwischen Gleichstellungsinteressen und wirtschaftlichen Unternehmensinteressen gefunden und genutzt werden (siehe Kapitel 1). Als wichtiger Erfolgsfaktor und zugleich Merkmal der Professionalisierung betrieblicher Gleichstellungspolitik gilt, Gleichstellungsinhalte und -kriterien in die Prozesse der Organisations- und Personalentwicklung zu verankern (vgl. z. B. Krell, 1998).

„Dies setzt voraus, dass zum einen im Rahmen von ‚Human Resource Management‘ die Barrieren für [die] bisherige Nichtnutzung von weiblichen Erfolgspotentialen sowie der Zugang zur Gleichstellung, d. h. wo liegen die Gleichheitsdefizite und was wird als Gleichstellung empfunden, erkannt bzw. verstanden werden und zum anderen diesen Hemmnissen – Diskriminierungen – durch einen gezielten Einsatz von personalwirtschaftlichen Maßnahmen entgegengewirkt wird.“ (Kühne, 1997, S. 41)

In dieser Perspektive wird Gleichstellungspolitik nicht nur zum integrativen Bestandteil der Unternehmenspolitik; sondern auch zum unternehmerischen Erfolgsfaktor. Zugleich wird die Vereinbarung von verbindlichen Zielen in diesem Bereich ermöglicht.¹¹

Als Instrument zur Implementierung gleichstellungspolitischer Ziele in Managementprozessen von Unternehmen hat Krell (1998) ein ‚Gleichstellungscontrolling‘ konzipiert. Krell beschreibt Gleichstellungscontrolling als Verknüpfung von Planung, Vorgabe, Informationsversorgung und Kontrolle (von Gleichstellungszielen und -ergebnissen). Gleichstellungscontrolling ist als Regelkreislauf zu verstehen. Der Verlauf wird im Folgenden frei nach der Verfasserin, allerdings in zusammengefasster Form, wiedergegeben. Der

11 Brumlop/Hornung (1994) stellen im Rahmen ihrer Untersuchung von 94 bundesdeutschen Privatunternehmen mit Frauenförderprogrammen eine allgemeine Ablehnung gegenüber Quotenregelungen, aber auch das Fehlen von Zielvorgaben und -kontrollen fest.

Fokus liegt hierbei in der Verdeutlichung der Prozesshaftigkeit und den Rückkopplungsmöglichkeiten der verschiedenen ineinandergreifenden Controlling-Schritte (vgl. auch Tondorf/Krell, 1999).

1. *Setzen von Solls:*

Definition von Soll-Vorschriften in Anlehnung an die gesetzlichen und tariflichen Rechtsnormen und das (vorhandene) Unternehmensleitbild, wie z. B. „In unserem Unternehmen gilt das Prinzip der Gleichstellung“. Start der Operationalisierung durch die Definition von Unternehmenszielen zur Umsetzung von Gleichstellung und Chancengleichheit.

2. *Soll-Ist Vergleich:*

Schaffung aussagekräftiger Informations- und Datengrundlagen durch MitarbeiterInnenbefragungen und/oder statistische Erhebungen geschlechtsspezifischer Daten; anschließende Auswertung und Definition des gleichstellungspolitischen Handlungsbedarfs.

3. *Weitere Prüfschritte und Maßnahmen:*

Neben der Konzeption und Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen empfiehlt sich die Überprüfung möglicher Diskriminierung und der Ansätze zur Umsetzung von Gleichstellung und Chancengleichheit in der *personalpolitischen Praxis*.

4. *Erfolgskontrolle:*

Die Erfolgskontrolle bildet die Wiederholung bzw. den Neuanfang des Controlling. Ziele können überprüft und ggf. angepasst werden. Dafür sind neben ‚harten‘ Daten und Fakten auch qualitative Befragungsergebnisse relevant.

Gleichstellungscontrolling kann in verschiedenen gleichstellungspolitischen bzw. personalpolitischen Handlungsfeldern (vgl. Krell, 1998) angewendet werden. Voraussetzung ist, dass Gleichstellung im Rahmen vorhandener Managementstrategien als Wettbewerbsfaktor anerkannt wird (vgl. Kühne 1997; siehe auch Kapitel 1.2).

Gleichstellungscontrolling kann sich ‚harter‘ und ‚weicher‘ Faktoren (siehe Kapitel 1.1) bedienen:

Krell/Leutner (1998) betonen den Bedarf gleichstellungspolitischer Zielvereinbarungen inklusive Erfolgskontrollen gerade in Phasen der Umstrukturierung. Dabei fungiert Gleichstellungscontrolling als Instrument zur Gegensteuerung der erschwerten Aufstiegschancen von Frauen. Beispielhaft nen-

nen die Autorinnen Solls bzw. Zielvorgaben zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen, einschließlich Regelungen zur besseren Vereinbarkeit von beruflichen und familiären Pflichten für Frauen und Männer.¹²

Gleichstellungscontrolling kann als Erfolgskontrolle ‚weicher‘ Qualifizierungsmaßnahmen zur Sensibilisierung von Führungskräften z. B. im Rahmen von ‚Managing Diversity‘ (siehe Kapitel 1.2) eingesetzt werden. Es könnte u. a. darin bestehen, zu messen, ob und wie sich Beförderungen, Beurteilungen und Neueinstellungen von Minderheiten bzw. marginalisierten Beschäftigungsgruppen, wie die der weiblichen Beschäftigten (in bestimmten Unternehmensebenen und -bereichen) verändert haben (vgl. Krell, 1998).

Die Herausbildung bzw. Reproduktion geschlechterhierarchisch strukturierter Unternehmensbereiche und -ebenen ist ein (potenzieller) ‚Nebeneffekt‘ unternehmerischer Umorganisation (vgl. auch Müller, 1998). Frauen werden, so Krell/Leutner (1998)¹³ im besonderen Maße mit den Folgen unternehmerischer Umstrukturierungsprozesse konfrontiert. So z. B. werden Arbeitsbereiche wie ‚Support und Service‘ an preisgünstigere Anbieter ausgegliedert – zum Nachteil der in diesen Bereichen traditionell in der Mehrzahl beschäftigten Frauen. Nachteile zeigen sich ebenso durch den Abbau bzw. das Ausdünnen vorrangig der unteren und mittleren Hierarchie- bzw. Führungsebenen, in die Frauen langsam Einzug gewonnen haben. Edding (2000a, S. 29) betont diesbezüglich,

„[...] dass es keine geschlechtsneutralen Veränderungsprozesse gibt, solange die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung besteht. Wenn Männer und Frauen in unterschiedlichen Feldern arbeiten, sind sie von Veränderungen unterschiedlich betroffen. Und wenn Männer und Frauen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen arbeiten, sind die ebenfalls unterschiedlich betroffen.“

Die Beteiligung der Führungskräfte, der an der Bereitstellung von Ressourcen für den Prozess gemessen werden kann, gilt als maßgeblicher Indikator für einen erfolgreichen Gleichstellungsprozess:

“It is worth emphasizing that strategic planning includes decision-making around allocation of resources: whatever the readiness to

12 Weitere Praxisbeispiele sind in Edding (2000b) zu finden.

13 Diese Perspektive lässt sich, obwohl Krell/Leutner den Stellenwert von Gleichstellungspolitik im Rahmen der Verwaltungsreform untersuchen, meiner Ansicht nach ebenso auf Umstrukturierungsprozesse in Privatunternehmen übertragen.

change of the organization and its managers, top management must be convinced of the need to devote the resources necessary to carry out the change process.“ (McDonald/Sprenger/Dubel, S. 105)

Krell/Leutner (1998) empfehlen deshalb, Gleichstellung als Beurteilungskriterium von Führungskräften festzulegen. Krell verweist auch in diesem Zusammenhang hier auf die Notwendigkeit verbindlicher Zielvereinbarungen:

„Operationalisierte Ziele sind eine unabdingbare Voraussetzung für die Berücksichtigung gleichstellungspolitischer Erfolge bei der Leistungsbeurteilung und Leistungsvergütung der Führungskräfte.“ (Krell, 1998, S. 22)

In der Konsequenz wird Gleichstellung zur Managementaufgabe und somit Kriterium des Unternehmenserfolgs (vgl. Kühne, 1997). Durch den Interessensausgleich mit der Unternehmensleitung kann der Legitimationsdruck gleichstellungspolitischer Forderungen gemindert werden (vgl. Edding, 2000a). Gleichstellungscontrolling kann also im Rahmen gleichstellungspolitischer Aushandlungsprozesse, besonders in Phasen der Umstrukturierung, als ein wichtiges Regulativ zur erfolgreichen Verankerung und Umsetzung betrieblicher Gleichstellungspolitik genutzt werden (vgl. Krell, 1998). Gerade in unternehmerischen Rationalisierungsphasen ermöglicht Gleichstellungscontrolling die notwendige, effektive Ausschöpfung der ‚Human Resources‘ (vgl. Kühne, 1997; siehe auch Kapitel 1.2).

Zusammenfassend lässt sich feststellen:

Eine integrative gleichstellungspolitische Strategie erfordert, dass der Grad der Implementierung von Gleichstellungskriterien in allen Unternehmensprozessen kontinuierlich evaluiert wird (vgl. Stiegler 2000; Kapitel 1.2). Einen Nachweis von ‚Top-Down‘- und ‚Bottom-Up‘-Effekten liefern Zielvereinbarungen und Erfolgskontrollen betrieblicher Gleichstellungspolitik durch Instrumente wie Gleichstellungscontrolling.¹⁴ Die betriebliche Legiti-

14 Gleichstellungsstrategien und -instrumente wie hier Gleichstellungscontrolling können ‚Top-Down‘ von der Unternehmensleitung bzw. den Führungskräften (– von oben nach unten) und/oder ‚Bottom-Up‘ als Initiative der Unternehmensbasis bzw. den unteren Unternehmensebenen (–von unten nach oben) in den Unternehmensstrukturen gesteuert werden.

mation der Gleichstellungspolitik wächst mit dem aufgezeigten gleichstellungspolitischen Professionalisierungsprozess.

Der mögliche Handlungsrahmen einer erfolgreichen Implementierung betrieblicher Gleichstellungspolitik in den Unternehmensprozessen lässt sich aus organisationskultureller wie betriebswirtschaftlicher Perspektive wie folgt erfassen:

„Eine ‚Kultur der Intervention‘ ist gefragt, die die Erfahrungen mit der praktischen Umsetzung und den aufgelösten Widerständen systematisch aufschlüsselt, die Perspektive der Institutionsentwicklung ins Zentrum rückt und Supervisions- und Evaluationsvorstellungen in eigener Sache entwickelt.“ (Kirsch-Auwärter, 1996a, S. 39)

Im nachfolgenden Teil dieser Arbeit werden die vorausgegangenen Überlegungen anhand der gleichstellungspolitischen Praxis der Deutschen Telekom AG und einer ausführlichen Beschreibung des unternehmenseigenen Projekts ‚Benchmarking von Gleichstellungsmaßnahmen – am Beispiel der E-Quality-Teams‘ auf ihre Bedeutung in der Praxis hin betrachtet. Dabei stehen folgende Annahmen im Mittelpunkt:

- Klassische Frauenförderung wird durch das Konzept von Gleichstellungspolitik als integrativer Bestandteil der Unternehmenspolitik abgelöst bzw. erweitert.
- Innovative Gleichstellungspolitik richtet den Blick auf das Verhältnis der Geschlechter und impliziert damit auch Männerförderung und zielt auf den unternehmerischen Transformationsbedarf.
- Die Nutzung der Human Resources wird durch die Umsetzung von Gleichstellung und Chancengleichheit optimiert. Innovative Gleichstellungspolitik ist ein unternehmerischer Wettbewerbsfaktor; Gleichstellungsaktivitäten können für das Marketing genutzt werden und
- Die Umsetzung von Gleichstellung und Chancengleichheit impliziert einen strukturellen als auch den kulturellen Wandel eines Unternehmens.
- Eine ‚konfliktvolle Konsensstrategie‘ innerhalb gleichstellungspolitischer Aushandlungsprozesse ermöglicht den Ausgleich zwischen (unterschiedlichen) Gleichstellungsinteressen und (ökonomischen) Unternehmensinteressen.
- Eine Analyse der Geschlechterkulturen gibt Hinweise auf die Möglichkeiten und Grenzen betrieblicher Gleichstellungspolitik.

Die bessere Integration von Frauen setzt sich durch eine Analyse der betrieblichen Personalpolitik auf Hemmnisse zur Überwindung bestehender stereotyper Geschlechterzuweisungen voraus. Gleichstellungscontrolling von Zielvereinbarungen ermöglicht die Implementierung von Gleichstellungskriterien in Managementprozesse sowie die potenzielle Beschleunigung betrieblicher Transformationsprozesse in Richtung Gleichstellung und Chancengleichheit.

Auf jeden Fall aber gilt die Grundannahme, dass für eine erfolgreiche Umsetzung von Gleichstellung und Chancengleichheit als Bestandteil des kulturellen und strukturellen Unternehmenswandels transparente und konzentrierte Absprachen aller Beteiligten von besonderer Bedeutung sind:

“For both quantitative and qualitative change, indicators need to be agreed by all parties from the outset, based on a common understanding of what gender equality means in practice. Similarly, the objectives, expectations (anticipated results) and ‘bottom lines’ of all parties need to be clearly specified and mutually agreed at the start of any gender intervention.” (MacDonald/Sprenger/Dubel, 1997, S. 84)

Teil II

Das Pilotprojekt ,Benchmarking von Gleichstellungsmaßnahmen – am Beispiel der E-Quality-Teams‘ im Unternehmen Deutsche Telekom AG

3 Gleichstellungspolitik im Unternehmen Deutsche Telekom AG

Aus der unternehmensinternen Öffentlichkeitsarbeit:

„Das Strategieteam der Gleichstellungsbeauftragten entwickelt konzernweite Gleichstellungsstrategien, -konzepte und -konditionen, orientiert an den zentralen Zielen für Chancengleichheit unter Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Erfordernisse einerseits und der Telekom-spezifischen Erfordernisse andererseits. Darüber hinaus ist nicht nur die konzernweite Weiterentwicklung der Gleichstellungsarbeit auf Basis der Unternehmensstrategie, sondern auch die Einflussnahme auf Politik, Verbände, Gewerkschaften und Netzwerke unser Anliegen. [...] Wir stellen unseren Teams ein Informations- und Beschwerdemanagement, statistische Auswertungen und ein derzeit in der Konzeptionierung befindliches Benchmarking unterstützend zur Verfügung.“ (<http://gsb.telekom.de>, 2/2001)

Gleichstellungspolitische Konzepte und Organisationsstrukturen existieren derzeit sowohl im Mutterunternehmen als auch in einigen Tochterunternehmen der Deutschen Telekom AG. Schwerpunkte und Ziele können sich ggf. zum Teil unterscheiden. Dieses spannende Forschungsfeld sollte in einem anderen thematischen Zusammenhang untersucht werden. Eine Gesamtbeurteilung der sehr komplexen gleichstellungspolitischen Zusammenhänge eines Konzerns dieser Größenordnung überschreitet den Rahmen dieser Arbeit. Die vorliegenden Arbeitsergebnisse konzentrieren sich auf die Gleichstellungspolitik des ‚Bereichs Gleichstellung und Chancengleichheit im Konzern‘ im Mutterunternehmen, unter Berücksichtigung ihrer innovativen Gleichstellungsstrategien (siehe Kapitel 5).

3.1 Zum Unternehmen

Der internationale Großkonzern Deutsche Telekom AG operiert mit diversen Tochterunternehmen (Beteiligungsgesellschaften) im In- und Ausland. Das Mutterunternehmen besteht, neben der Konzernzentrale mit Sitz in Bonn, aus über das gesamte Bundesgebiet verteilten Organisationseinheiten; dazu gehören u. a. Kunden- und Technikniederlassungen. Während die Deutsche

Telekom AG 1994 noch 223 000 MitarbeiterInnen im Mutterunternehmen beschäftigte, sind es heute zum Untersuchungszeitpunkt nur noch 133 128 MitarbeiterInnen (Stand 30.6.2000, DTAG 2000a). Der prozentuale Frauenanteil von 34 % ist in den letzten Jahren nahezu konstant geblieben, bzw. von 1996 bis April 2000 von 32,6 % auf 34,2 % leicht angestiegen (Bereich Gleichstellung und Chancengleichheit im Konzern). 1992 gab es im Unternehmen 5,7 % Frauen in Führungspositionen, zum Untersuchungszeitpunkt sind es 16 % (vgl. <http://topinfo.telekom.de>, 11/2000).

Seit der Auflösung des Ministeriums für Post und Telekommunikation 1990 und der Privatisierung und Umwandlung der ehemaligen Bundesbehörde in eine Aktiengesellschaft am 1.1.1995 bewegt sich die Deutsche Telekom AG in einem kontinuierlich fortschreitenden Transformationsprozess. Unternehmerische Rahmenbedingungen, besonders die rapide technologische Entwicklung im Telekommunikationsbereich und der steigende Wettbewerb aufgrund der Globalisierung der Wirtschaftsmärkte, haben die Ausrichtung der Unternehmensstrategien und des Personalmanagements beeinflusst und verändert.

Die unternehmensinternen Veränderungen zeichnen sich besonders durch dramatische strukturelle und personelle Umorganisation aus. Insbesondere Zentralisierungstendenzen und die damit verbundene Zusammenlegung von Niederlassungen stellen hohe Anforderungen nicht nur an die Flexibilität der MitarbeiterInnen, sondern auch an unternehmenspolitische Instrumente wie die Gleichstellungspolitik.

Ziel des traditionell eher technikorientierten Unternehmens mit einstiger Monopolstellung ist die Transformation in ein kundenorientiertes und marktführendes Dienstleistungsunternehmen. Neue Berufsbilder im Bereich der Informations- und Telekommunikationstechnik (IT-Berufe) und der wachsende Bedarf bzw. derzeitige Mangel an entsprechend fachlich qualifizierten MitarbeiterInnen hat das Interesse des Unternehmens auch auf die Potenziale und Qualifikationen von Frauen gerichtet.

Die Deutsche Telekom AG ist Mitglied der ‚European Foundation for Qualitymanagement‘ (EFQM). Ein nachweislicher Verbesserungsprozess der Unternehmensergebnisse in einem Zeitraum von mindestens drei Jahren wird von der EFQM-Organisation mit der Qualitätsauszeichnung ‚Business-Excellence‘ prämiert. Das Modell der EFQM basiert auf dem Grundgedanken des ‚Total Quality Management‘ (TQM), einer Managementstrategie, die aus Sicht des Unternehmens darauf abzielt, durch die Einbindung

aller MitarbeiterInnen in einen kontinuierlichen Prozess bessere Ergebnisse zu erzielen (vgl. <http://www.deutsche-efqm.de>, 3/2001; siehe auch Kapitel 2). Das Qualitätsmanagement der Deutschen Telekom AG orientiert sich bei der Selbstbewertung der Unternehmensprozesse (auch auf Niederlassungsebene) an dem Modell des EFQM. Die Umsetzung von Gleichstellung und Chancengleichheit findet sich in allen Beurteilungsparametern des Modells wieder und kann bei der Selbstbewertung mit einfließen.

„Wir haben uns zum Ziel gesetzt, bis zum Jahr 2001 europäisches Preisträgerniveau zu erreichen. [...] Die Ansatzpunkte des Wertewandels werden durch die Bewertungsbereiche des EFQM-Modells konkretisiert: Führungsverhalten, Strategieentwicklung und Kommunikation, Mitarbeiterorientierung, Ressourcenplanung und -einsatz, sowie aktives Prozessmanagement. Durch exzellente Vorgehensweisen in diesen Bereichen werden letztlich herausragende Ergebnisse bei der Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, dem Image und damit bei den quantitativen und qualitativen Ergebnissen des Unternehmens erzielt.“ (DTAG, 2000a, S. 16)

3.2 Organisation der Gleichstellungspolitik

Die Gleichstellungspolitik wurde 1990 in der entstehenden Deutschen Telekom AG in Form des ‚Fachbereichs Gleichstellung‘ institutionalisiert. Dieser wurde mit der Konzeption und Umsetzung von Frauenförderpolitik und von Maßnahmen zur Frauenförderung im Unternehmen beauftragt. Neben der Leiterin des Fachbereichs hat sich die Zahl der beschäftigten Frauenbeauftragten stetig erhöht.

Inzwischen ist der Fachbereich umbenannt in ‚Bereich Gleichstellung und Chancengleichheit im Konzern‘.¹ Der Bereich ist dem zentralen Personalmanagement, d. h. dem Vorstandsbereich Personal und Recht‘ zugehörig. Er entwickelt und präsentiert dessen Unternehmensstrategie zur Umsetzung der Chancengleichheit im Unternehmen, personifiziert in der Leiterin des Bereichs.

Die Organisationsstruktur des Gleichstellungsbereichs im Untersuchungszeitraum ermöglicht Gleichstellungsarbeit auf allen Unternehmensebenen. Das Unternehmen beschäftigt während des Untersuchungszeitraums 31

1 Die Beschreibung bezieht sich auf den Stand zum Zeitpunkt der Untersuchung.

hauptamtlich agierende Gleichstellungsbeauftragte. Die im ‚Bereich Gleichstellung und Chancengleichheit im Konzern‘ angestellten Gleichstellungsbeauftragten (im weiteren Kapitel 3 GSB) sind 5 Bereichen zugewiesen (GSB1 bis 5). Die Bereiche der GSB1 ‚Strategie‘ und GSB2 ‚Projekte/Produkte‘ sind in der Zentrale angesiedelt. Aufgabe der GSB1 ist die Implementierung einer homogenen Gleichstellungsarbeit im gesamten Konzern. Zu den Inhalten dieses Aufgabengebiets zählen die Formulierung und Verhandlung tariflich-rechtlicher Verträge mit der ‚Deutschen Post Gewerkschaft‘ sowie konzernweit geltende Vereinbarungen mit dem Konzernbetriebsrat zur Umsetzung von Gleichstellung und Chancengleichheit.² Dazu zählen auch Verhandlungen mit den Geschäftsleitungen der Tochterunternehmen, der Zentralbereiche und den zentralen Betrieben am Standort Bonn. Der Bereich der GSB1 ist verantwortlich für die Personal-, Finanz- und Ressourcenplanung des gesamten Bereichs ‚Gleichstellung und Chancengleichheit im Konzern‘ und steuert die Organisationsentwicklung und das Monitoring der Gleichstellungsarbeit (siehe Kapitel 5).

Die GSB2 sind für die Steuerung zentraler und dezentraler Projekte und Maßnahmen zur Umsetzung der Gleichstellung und Chancengleichheit, deren Konzeption und Vermarktung intern wie extern durch einen Produktkatalog und weitere Informationsbroschüren verantwortlich.³

Die Bereiche der GSB3 bis GSB5 bilden den Gleichstellungsservice, der in drei Unternehmensbezirke (‚Nord/West‘, ‚Mitte/Ost‘, ‚Süd/Südwest‘) aufgeteilt ist. Der Gleichstellungsservice bildet das Arbeitsfeld der regionalen Gleichstellungsbeauftragten. Diese agieren unter der Leitung der jeweiligen Teamleiterin an der Schnittstelle der unternehmerischen Gleichstellungsarbeit zwischen zentraler und dezentraler Ebene. Ihr genereller Auftrag ist die Kommunikation und Umsetzung der Unternehmensziele im Bereich der Gleichstellung und Chancengleichheit und deren Forcierung in den ihnen zugewiesenen Niederlassungen. Als ‚Expertinnen für Gleichstellung im Konzern‘ besteht ihre konkrete Aufgabe in der Umsetzung zentraler Projekte und Maßnahmen vor Ort, der Unterstützung und Beratung von ‚E-Quality-Teams‘ (siehe Kapitel 4) sowie der betrieblichen Gleichstellungsbeauftragten

2 Zum Untersuchungszeitraum wird über eine verbindliche Konzernbetriebsvereinbarung zur Gleichstellung und Chancengleichheit verhandelt.

3 Diese werden anhand von Beispielen im weiteren Verlauf des Teils II ausführlich beschrieben.

bei der Entwicklung und Umsetzung dezentraler, bedarfsgerechter Gleichstellungsziele vor Ort.

Regionale Gleichstellungsbeauftragte, Teamleiterinnen sowie die Gleichstellungsbeauftragten der GSB1 bis 2 arbeiten innerhalb des ‚Bereichs Gleichstellung und Chancengleichheit im Konzern‘ in Arbeitskreisen und Projekten zusammen. Ein Beispiel dieser Arbeitskreise ist eine Statistik AG, die im Namen des ‚Bereichs Gleichstellung und Chancengleichheit im Konzern‘ Zahlen zur Beschäftigungssituation von Frauen im Unternehmen auswertet und veröffentlicht. Es existiert u. a. eine Projektgruppe, die mit dem Thema ‚E-Quality‘, der Betreuung von E-Quality-Teams (siehe Kapitel 4) und deren Lobbying beauftragt ist. Die verantwortliche regionale Gleichstellungsbeauftragte leitet gleichzeitig das Projekt ‚Benchmarking von Gleichstellungsmaßnahmen – am Beispiel der E-Quality-Teams‘.

Neben den internen Aufgaben betreiben die Gleichstellungsbeauftragten auch externe Kundenakquisition z. B. auf regionalen bzw. überregionalen Messen und Kongressen. Dabei werden die Inhalte der unternehmerischen Gleichstellungsinitiativen gezielt für das Marketing des Unternehmens genutzt (vgl. <http://gsb.telekom.de>, 3/2001).

Neben den regionalen Gleichstellungsbeauftragten des ‚Bereichs Gleichstellung und Chancengleichheit im Konzern‘ arbeiten betriebliche Gleichstellungsbeauftragte an der Umsetzung von Gleichstellung und Chancengleichheit an der Basis. Die Aufgabe einer betrieblichen Gleichstellungsbeauftragten liegt u. a. in der Beratung der Beschäftigten bei rechtlichen und personellen Fragen zur Gleichstellung am Arbeitsplatz. Sie agiert als ‚Schnittstelle‘ zwischen der Lobby der weiblichen Beschäftigten und den Unternehmensinteressen bzw. den Gleichstellungszielen des GSB, deren Inhalte sie idealerweise als Mitglied eines ‚E-Quality-Teams‘ in Maßnahmen und Zielvereinbarungen zur Umsetzung von Chancengleichheit und Gleichstellung vor Ort umsetzt. Betriebliche Gleichstellungsbeauftragte leisten zumeist ehrenamtliche Arbeit, die sie zusätzlich zu ihrer entlohnten Tätigkeit an ihrem Arbeitsplatz in der jeweiligen Niederlassung ausüben. Um die Wahrnehmung und effektive Umsetzung ihrer Aufgaben zu gewährleisten, entscheidet der/die direkte Vorgesetzte bzw. die Niederlassungsleitung über mögliche Entlohnung und/oder Freistellung.

Gleichstellungsarbeit findet auch im Rahmen autonomer Basisgruppen statt. Frauenstammtische, Frauenarbeitskreise und Frauennetzwerke arbeiten als ‚kritisches Vorschlagswesen‘. Sie bringen z. B. Ideen und Konzepte in das

E-Quality-Team ein und unterstützen bei der Durchführung von Veranstaltungen.⁴

3.3 Schwerpunkte und Ziele der Gleichstellungspolitik

Die ‚Vision‘ der leitenden Gleichstellungsbeauftragten im Unternehmen lautet:

„Im Konzern Deutsche Telekom AG wird Qualität gelebt. Dabei ist es selbstverständlich, dass alle Frauen und Männer ihre Potentiale gleichgestellt und unabhängig von Hierarchien an dem für sie richtigen Platz einbringen. Mit dem Commitment des Managements treten wir dafür ein, dass Chancengleichheit im gesamten Konzern immer und überall stattfindet.“ (<http://gsb.telekom.de>, 4/2000).

Die Chancengleichheitsstrategie des Unternehmens (Stand 4/2001), formuliert durch den ‚Bereich Gleichstellung und Chancengleichheit im Konzern‘ basiert auf einer Definition von ‚Gender Mainstreaming‘, derzufolge Chancengleichheit

„[...] als ‚line of services‘ konzernweit implementiert wird. Dabei werden in allen Unternehmensentscheidungen und -prozessen, Konzepten, Maßnahmen und Handlungen, auch im internationalen Zusammenhang, die unterschiedlichen Situationen und Bedürfnisse von Frauen und Männern systematisch bewertet und berücksichtigt.“ (<http://gsb.telekom.de>, 8/2000).

Die zentrale Gleichstellungspolitik der Deutschen Telekom AG versteht sich selbst als Instrument zur Umsetzung des Unternehmensziels, mit ‚Business Excellence‘ ausgezeichnet zu werden:

„Die damit verbundenen innerbetrieblichen Verbesserungen erfordern neben vielen anderen Initiativen auch zielgerichtete und konsequente Maßnahmen zur Chancengleichheit, die faktisch im wesentlichen Frauenförderung sein müssen. Um Mitarbeiterinnenpotenziale besser zu nutzen, ist eine aktive Gleichstellungspolitik ein wichtiger Wettbewerbsfaktor und damit von strategischer Bedeutung.“ (DTAG, 2000b, 4)

4 Dieser Untersuchung stehen leider keine Daten zur Existenz dieser Arbeitszusammenhänge und Organisationsstrukturen zur Verfügung.

Die Deutsche Telekom AG ist Mitglied des Vereins ‚Total E-Quality Deutschland e. V.‘ (siehe 1. 2 Kapitel) und wurde selbst wiederholt mit dem Total E-Quality Prädikat ausgezeichnet.

Als Grundlage für die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten dient das unternehmenseigene Frauenförderkonzept, das 1992 durch den Unternehmensvorstand und den Betriebsrat des Mutterunternehmens verabschiedet wurde. Die Eckpfeiler des Konzepts sind als Handlungsbedarf für die Umsetzung von Gleichstellung und Chancengleichheit definiert. Dieser wurde im Vorfeld anhand einer umfangreichen Bestandsanalyse zur Beschäftigungssituation von Frauen und durch MitarbeiterInnenbefragungen im Unternehmen herausgearbeitet.⁵ Das Frauenförderkonzept enthält Empfehlungen für Zielvereinbarungen und entsprechende Maßnahmen, die bei der Umsetzung der festgelegten Gleichstellungsschwerpunkte unterstützen sollen. Inhalte des Frauenförderkonzepts (vgl. DTAG, 1996) sind:

- Erhöhung des Frauenanteils in den technischen Berufen,
- Bessere Beteiligung von Frauen an Führungsaufgaben,
- Förderung der Teilzeit, Flexibilisierung der Arbeitszeit,
- Unterstützung des Wiedereinstiegs während und nach Urlaubsphasen,
- Weiterbildungs- und Aufstiegsmaßnahmen für Frauen,
- Zusammenarbeit von Frauen und Männern.

Zahlreiche zentrale und dezentrale Gleichstellungsmaßnahmen und -produkte forcieren die Umsetzung des Frauenförderkonzepts in der Praxis. Dazu gehören von zentraler Ebene des ‚Bereichs Gleichstellung und Chancengleichheit im Konzern‘ gesteuert u. a. ein internes Mentoring-Programm und ein ‚Crossmentoring‘ für Frauen, das in Kooperation mit externen Wirtschaftsunternehmen durchgeführt wird. Des weiteren werden Kompetenztrainings für Frauen in Führungspositionen bzw. zur Förderung potenzieller weiblicher Führungskräfte angeboten, sowie das Gender Training ‚Fair bringt mehr!‘, ein unternehmenseigenes Trainingsprogramm für eine geschlechtersensible und partnerschaftliche Zusammenarbeit am Arbeitsplatz auf Niederlassungsebene (dezentral), das bereits extern vermarktet wurde (vgl. DTAG, 1997). Die Umsetzung des Gleichstellungsziels, die Anzahl der

5 Mitarbeiterinnen wurden im Auftrag der Unternehmens 1991 aus den alten und 1992 aus den neuen Bundesländern getrennt befragt. Fast die Hälfte der 1991 befragten Mitarbeiterinnen schätzte die damalige Deutsche Bundespost Telekom als nicht aufgeschlossen für Frauenbelange ein (siehe DTAG 1991/1992).

weiblichen Beschäftigten in technischen Berufen zu erhöhen, wird durch die Initiative ‚Mädchen in IT-Berufe‘ angestrebt. Tarifliche Regelungen unterstützen die Flexibilisierung der Arbeitszeit durch Teilzeit und Teleheimarbeit. Seit 1996 werden, durch den Bereich Gleichstellung und Chancengleichheit im Konzern initiiert, Wiedereinstiegsseminare für die weiblichen Beschäftigten nach Urlaubs- und Familienphasen von dem jeweiligen ‚Bereich Weiterbildung‘ angeboten.

Die zentral gesteuerten Gleichstellungsprojekte und -maßnahmen werden durch dezentrale Gleichstellungsaktivitäten, wie z. B. Informationsveranstaltungen zur Anwerbung weiblicher Nachwuchskräfte in IT-Berufe, unterstützt und umgesetzt. Die aufgeführten zentralen Gleichstellungsprodukte werden von den jeweiligen Niederlassungen nachgefragt. Diese senden z. B. Bewerberinnen für die Teilnahme am Mentoring-Programm oder/und führen das Gender Training ‚Fair bringt mehr!‘ in den eigenen Führungsetagen durch (siehe dazu Kapitel 4).

Der durch den ‚Bereich Gleichstellung und Chancengleichheit im Konzern‘ seit 1994 ausgerichtete interne Wettbewerb ‚Preis für Chancengleichheit‘, ehemals ‚Frauenförderpreis‘, prämiiert unterschiedlichste Projekte und Maßnahmen, die die Chancengleichheit im Unternehmen vorantreiben. Der Umfang der eingereichten Bewerbungen ist seit Einführung des Wettbewerbs von anfangs 15 auf 55 im Jahr 1997 angestiegen (vgl. DTAG, 1999a). Neben der Transparenz schaffenden Wirkung für die unterschiedlichsten Gleichstellungsaktivitäten im Unternehmen durch die öffentliche Preisverleihung in der Unternehmenszentrale, dient der ‚Preis für Chancengleichheit‘ als Beweis zentraler Anerkennung für die geleistete Gleichstellungsarbeit an der Basis. Der positive Imagezuwachs soll zugleich Anreiz und Motivation für die aktive Umsetzung einer an Gleichstellung orientierten Unternehmenskultur sein und richtet sich mit dieser Intention auch besonders an die Verantwortung und Bereitschaft der Führungskräfte (vgl. DTAG, 1999a).

Die Deutsche Telekom AG führt ein eigenes, konzernweites Intranet. Der Bereich Gleichstellung und Chancengleichheit im Konzern präsentiert und informiert über seine Aktivitäten und Produkte in Form von Broschüren und externen Veröffentlichungen ebenso wie mittels einer eigenen Homepage im Intranet (<http://gsb.telekom.de>). Dieses Informationsforum bietet allen GleichstellungsakteurInnen eine optimale Möglichkeit zur Präsentation und Vernetzung.

Der zentrale Gleichstellungsbereich wie der Gleichstellungsservice vor Ort unterhalten Kooperationen, auch auf internationaler Ebene, mit Tochterunternehmen und Externen wie z. B. Verbänden, Universitäten, öffentlichen Verwaltungen und Wirtschaftsunternehmen.

Die Gleichstellungsarbeit richtet ihre Aktivitäten an den Unternehmenszielen aus und hat sich folgerichtig auch auf die Zielgruppe ‚weibliche Kunden‘ ausgeweitet. Ein Beispiel ist das Schulungsprogramm ‚Frauen ans Netz‘, das im Rahmen der Initiative ‚Frauen geben Technik neue Impulse e. V.‘ in Kooperation mit der Zeitschrift ‚BRIGITTE‘, dem Bundesministerium für Bildung und Forschung und der Bundesanstalt für Arbeit bundesweit kostenlose Internet Einführungskurse für Frauen anbietet (vgl. <http://gsb.telekom.de, 3/2001>; <http://www.frauen-ans-netz.de, 3/2001>). Die regionalen und betrieblichen Gleichstellungsbeauftragten agieren u. a. als Trainerinnen und Leiterinnen dieser Kurse und den betreffenden Informationsveranstaltungen.

„Das bundesweite Projekt ‚Frauen ans Netz‘ (FaN) z. B. hat sich bereits als sehr erfolgreich erwiesen. Die Auswertung der FaN im Zeitraum von September bis Dezember 1999 ergab, dass 30 % der insgesamt ca. 24.000 Teilnehmerinnen bereits ISDN hatten. Von dem verbleibenden Marktpotential von ca. 17000 haben ca. 6700 Frauen die Einrichtung eines ISDN-Anschlusses beauftragt – das sind fast 40 %! Dieses sehr erfolgreiche Projekt wird bundesweit mit Schnupper- und Aufbaueminaren bis Ende 2001 fortgesetzt.“ (DTAG, 2001, S. 6)

Der ‚Bereich Gleichstellung und Chancengleichheit im Konzern‘ wirbt in Zusammenarbeit mit dem unternehmerischen Qualifikationsmanagement ‚Service/Vertrieb‘ auf internen Veranstaltungen und Veröffentlichungen für die Unternehmensinitiative ‚Frauen in den Vertrieb‘. Ziel der Initiative ist es, besonders Frauen für die unternehmensinterne VertriebsassistentInnen-Ausbildung zu gewinnen und Niederlassungen bei der Suche nach Bewerberinnen zu unterstützen (vgl. <http://gsb.telekom.de>).

Anhand der vorgestellten Aktivitäten des Gleichstellungsbereichs und der Selbsteinschätzung des Bereichs Gleichstellung und Chancengleichheit im Konzern über Veränderungen der unternehmerischen Gleichstellungsarbeit und -politik (siehe Kapitel 1) lässt sich der erweiterte Fokus auf das interne und externe Marketing der ‚Gleichstellungsprodukte‘ erkennen. Die Erfüllung und Umsetzung dieser vielfältigen Arbeitsaufgaben erfordert ein um-

fangreiches fachliches wie soziales Kompetenzprofil seitens der Gleichstellungsbeauftragten.

Die Umsetzung der Gleichstellung durch die Förderung der weiblichen Beschäftigten und eine gleichgestellte Partizipation auf vertikaler wie horizontaler Ebene des Unternehmens bestimmen nicht mehr allein die Forderungen und Arbeitsinhalte der zentralen Gleichstellungspolitik. Die Förderung kundenorientierter, qualifizierter Mitarbeiterinnen und des Kaufinteresses der weiblichen Kundschaft spiegelt die direkte Verknüpfung der Gleichstellungspolitik mit den wirtschaftlichen Unternehmenszielen wider; d. h. ‚E-Quality‘ wird zugleich nach innen und außen angestrebt.

4 Die E-Quality-Teams als innovatives Steuerungsinstrument der Gleichstellungspolitik

Aus der unternehmensinternen Öffentlichkeitsarbeit des ‚Bereichs Gleichstellung und Chancengleichheit im Konzern‘:

„Die Einrichtung der E-Quality-Teams ist ein wichtiges Signal gegenüber den Beschäftigten dafür, dass die Organisationseinheit glaubhaft eine auf Chancengleichheit ausgerichtete Unternehmenskultur anstrebt.“ (<http://gsb.telekom.de>, 2/2001)

Das Personalmanagement des Unternehmens, repräsentiert durch den ‚Bereich Gleichstellung und Chancengleichheit im Konzern‘, vertritt die Ansicht, dass ein erfolgreiches Qualitätsmanagement nur dann funktioniert, wenn es nach den Prinzipien der Gleichstellung arbeitet und wenn sich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichberechtigt einbringen könnten. Notwendig für ein an Gleichstellung orientiertes Qualitätsmanagement sei demnach die Einbeziehung aller Unternehmensebenen, im besonderen der Basisstrukturen (Niederlassungen) (vgl. <http://gsb.telekom.de>). Vor diesem Hintergrund wurde das Gleichstellungsinstrument ‚E-Quality-Team‘ in der Deutschen Telekom AG entwickelt und umgesetzt.

4.1 Organisation und Zielsetzung

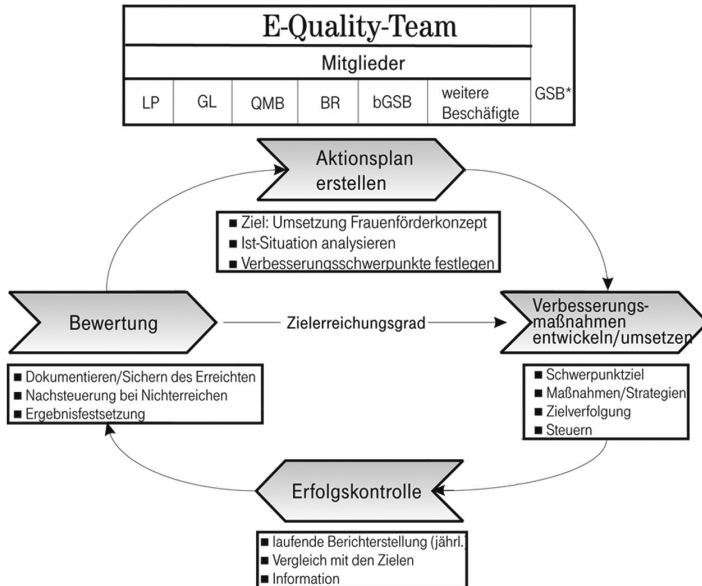
Die E-Quality-Teams (‚equal‘ = Gleichstellung und ‚quality‘ = Qualität) haben den Auftrag, die zentral formulierten gleichstellungspolitischen Ziele des Unternehmens in Form bedarfsgerechter Maßnahmen vor Ort in die Praxis umzusetzen. Ihr Beitrag besteht darin, ‚E-Quality‘ sowohl in den Basisstrukturen zu realisieren, als auch in die personalstrategischen und organisatorischen Unternehmensziele vor Ort zu integrieren. Der E-Quality-Ansatz und deren Marketing nach innen und außen entspricht der direkten Verknüpfung gleichstellungspolitischer und wirtschaftlicher Unternehmensziele und -inhalte (vgl. <http://gsb.telekom.de>, 3/2001).

In nahezu allen Niederlassungen des Unternehmens haben sich seit der Pilotierung 1997 E-Quality-Teams gebildet. Bundesweit existieren etwa

50 E-Quality-Teams (Stand 2/2001).¹ Die Arbeitsorganisation der Teams entspricht einem Projektstatus. Innerhalb eines Teams wird im Rahmen von Projekttreffen über Inhalte und Ausrichtung der dezentralen Gleichstellungsarbeit entschieden. Die Teams sind in ihrer personellen Zusammensetzung mit unterschiedlichen Qualifikationen und hierarchischen Positionen ausgestattet. Mitglieder eines E-Quality-Teams sind idealerweise der/die LeiterIn Personal (LP), ggf. ein weiteres Mitglied der Geschäftsleitung (GL), der/die Qualitätsmanagementbeauftragte (QMB), ein Mitglied des Betriebsrats (BR), die betriebliche Gleichstellungsbeauftragte (bGSB) sowie weitere Beschäftigte. Die Gleichstellungsbeauftragte (GSB) des Gleichstellungsservices hat Zugangsrecht, sie unterstützt und berät das Team. Die Entscheidungs- und Team- bzw. Projektverantwortung, sowie die Bereitstellung von Ressourcen liegt bei der Niederlassungsleitung (vgl. DTAG, 2000b). Die Arbeitsweise der E-Quality-Teams (siehe Kapitel 4.2) lässt sich anhand der folgenden Abbildung (DTAG 2000b, 8) verdeutlichen:

1 Persönliche Mitteilung aus dem ‚Bereich Gleichstellung und Chancengleichheit im Konzern‘ der DTAG.

Schematische Darstellung der Arbeitsweise der E-Quality-Teams



- * GSB = Gleichstellungsbeauftragte(r) (Gleichstellungsservice)
 QMB = Qualitätsmanagementbeauftragte(r)
 BR = ein Mitglied des Betriebsrates
 GL = ein Mitglied der Geschäftsleitung
 LP = Leiter(in) Personal
 bGSB = betriebliche(r) GSB

Quelle: DTAG, Zentralbereich Human Resources Strategy, 6/2002

4.2 Theoretisches Arbeitskonzept

Als Grundlagen für die Arbeit der E-Quality-Teams dienen die Inhalte des Frauenförderkonzeptes sowie der zitierte Leitfaden zur Einrichtung und Arbeitsweise der E-Quality-Teams. Als Voraussetzung für die effektive Konzeption der am Qualitätsmanagement der jeweiligen Organisationseinheit orientierten Gleichstellungsarbeit der E-Quality-Teams wird eine Bedarfsanalyse empfohlen. Diese kann in Form von MitarbeiterInnenbefragungen zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz, den Zielen, Möglichkeiten und Bedürfnissen weiblicher (und männlicher) Beschäftigter, sowie einer Analyse der betrieblichen Personalpolitik durchgeführt werden.

Des weiteren wird zu einer Analyse der Arbeitsabläufe, Produktgestaltung und Marketingstrategie sowie deren Orientierung auf die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Kundinnen geraten (DTAG, 2000b). Der aus den Ergebnissen der Bedarfsanalyse definierte Handlungsbedarf wird in einem Aktionsplan festgeschrieben und durch das E-Quality-Team vor Ort, ggf. in Kooperation mit anderen Unternehmensressorts in Maßnahmen und Projekte umgesetzt. Die Aktivitäten der E-Quality-Teams sollen für alle Beschäftigten durch Veröffentlichungen in der Niederlassungszeitung, im Intranet o. ä. transparent sein. Die Umsetzung wird in Form von Tätigkeitsberichten dokumentiert und die Ergebnisse mindestens einmal jährlich überprüft. Erfolge und potenzielle Verbesserungsbereiche in der Gleichstellungsarbeit können so in einem fortlaufenden Prozess weiterentwickelt werden. Anhand dieser Arbeitsweise soll die Entwicklung von E-Quality gemäß den Anforderungen und Bedingungen vor Ort positiv beeinflusst und gesteuert werden.

Aus Sicht des Unternehmensinteresses liegen die Vorteile des Instruments E-Quality-Team einerseits in der optimalen Nutzung der ‚Human Resources‘. Andererseits bietet das durch die E-Quality-Teams betriebene Marketing mit dem Fokus auf die weibliche Kundschaft und der damit verbundene Imagefaktor die Erschließung neuer Kundensegmente und somit die Umsetzung eines zentralen Unternehmensziels (vgl. DTAG, 2000b).

„Betriebswirtschaftliche Effizienz ist nur durch die Ausschöpfung der Potentiale aller Beschäftigten zu erreichen. Frauen und Männer bringen unterschiedliche Eigenschaften, Fähigkeiten und Qualifikationen mit; sie ergänzen sich, arbeiten gemeinsam effektiver und motivierter. Solche Synergieeffekte führen zu einer ständigen Verbesserung im Sinne des Qualitätsmanagements. Diese Vielfalt ist für ein zukunfts-

weisendes Personalmanagement unverzichtbar und dient langfristig der Sicherung des Unternehmenserfolges.“ (DTAG, 2000b, 4)

4.3 Beispiele aus der Praxis

Zur Veranschaulichung des theoretischen Arbeitskonzepts des Gleichstellungsinstruments ‚E-Quality-Team‘ werden im Folgenden Beispiele betreffender Gleichstellungsaktivitäten aus der Praxis exemplarisch vorgestellt. Im Rahmen dieser Arbeit wird diesbezüglich kein Anspruch auf Repräsentativität erhoben. Die anschließende Bewertung der Arbeitsweise der E-Quality-Teams und ihrer Effektivität als Gleichstellungsinstrument wird dementsprechend theseartig formuliert.

Die folgende Auswahl bietet einen Einblick in die vielfältigen Aktivitäten der E-Quality-Teams. Diese sind in den Tätigkeitsberichten (1999 – 1. Quartal 2000)² der im Pilotprojekt (siehe Kapitel 5) beteiligten Teams dokumentiert.

- Seminarkette ‚Positive Kundenansprache‘ für alle Beschäftigten der NL.
- Durchführung und interne Auswertung der Schulung ‚Kolleginnen ans Netz‘.
- Internetschulungen für ausgewählte Gruppen von Frauen, die die Kundenklientel Mittelstand vertreten (z. B. Lehrerinnen, Unternehmerinnen, Frauenbeauftragte).
- Einrichtung von 6 Teleheimarbeitsplätzen für Frauen.
- Einrichtung einer Feierabendakademie im Rahmen der freiwilligen Weiterbildung.
- (Bewerbungstraining, Zeit- und Zielmanagement; Rhetorik und Präsentation für Frauen u. a.).
- Einführung eines regionalen Förderkreises mit dem Ziel, den Anteil der Frauen in Führungspositionen zu erhöhen (siehe Kapitel 5).
- Durchführung einer Teilzeitoroffensive vor allem für männliche Beschäftigte.
- Erstellung einer Broschüre zur Thematik ‚Mobilzeit als Normalarbeitsplatzverhältnis‘.

2 Die Tätigkeitsberichte der sechs am Pilotprojekt beteiligten E-Quality-Teams wurden mir freundlicherweise für diese Arbeit zur Verfügung gestellt.

- Einrichtung und Ausstattung eines Schulungsraums mit 4 PC inklusive Internetzugang für die Umsetzung der internen Aktion ‚Frauen gehen ans Netz‘ für die Mitarbeiterinnen.
- Präsentation des E-Quality-Teams über eine eigene Homepage im Intranet.
- Einarbeitung einzelner EFQM-Kriterien aus dem ‚Leitfaden zur Einrichtung und Arbeitsweise von E-Quality-Teams‘ (DTAG, 2000b) in die Interviewfragebögen des Qualitäts- und Prozessmanagements der Niederlassung. EFQM und Chancengleichheit wurden dadurch im Ergebnisbericht der Niederlassung erfasst.
- Unterstützung der Aktion ‚Frauen ans Netz‘ durch 5 interne Trainerinnen.
- Durchführung des Seminars ‚Fair bringt mehr‘ vor Ort.
- Technikvorträge für Frauen.
- Kooperation zur Erstellung eines externen Kinderbetreuungskonzepts.

Die Beispiele spiegeln die Umsetzung des ‚E-Quality-Ansatzes‘ wider. Dazu gehört u. a. die Möglichkeit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch familienorientierte Arbeitszeitmodelle, die ebenso an den Bedürfnissen der Kundinnen *und* Kunden orientiert sind, sowie die Teilnahme an der Initiative ‚Frauen ans Netz‘ (siehe Kapitel 3).

Das Konzept ‚E-Quality-Team‘ der Deutschen Telekom AG ist das nach ausführlicher Literaturrecherchen einzige mir bekannte Gleichstellungsinstrument dieser Art (stellvertretend vgl. Krell 1998). Der vorgestellte Arbeitsansatz E-Quality verdeutlicht die Veränderung der Arbeitsinhalte im Vergleich zur klassischen Frauenförderung. Klassische Frauenförderung ist das alleinige Handlungsfeld von Frauen bzw. Arbeitsgebiet der Gleichstellungsbeauftragten als ‚Einzelkämpferin‘ (vgl. Edding, 2000b). Insbesondere die Arbeitsorganisation der Teams ist (laut Arbeitskonzept) als innovativer Gegensatz zu betrachten.

Gemeinsame Arbeit von Frauen und Männern zum Thema E-Quality bzw. an der Umsetzung einer bedarfsgerechten Gleichstellungspolitik vor Ort stellt in mancher Hinsicht einen Tabubruch dar. Es ist anzunehmen, das die direkte Beteiligung von Männern in der Gleichstellungsarbeit eine kritische Überprüfung des persönlichen Standpunkts auslöst, Gleichstellungspolitik sei die Arbeitsdomäne von Frauen. Das Konzept erfordert also die Bereitschaft zum Umdenken von Männern *und* Frauen (vgl. Hagemann-White, 2000).

E-Quality-Teams sind als innovative unternehmerische Steuerungsinstrumente zu bezeichnen. Die Bedarfsplanung, Umsetzung und Kontrolle der Gleichstellungsaktivitäten (laut Arbeitskonzept) ist ein Zeichen für den allgemeinen Trend, Gleichstellungsarbeit sichtbar, Erfolgskriterien definierbar und die Umsetzung der Gleichstellungsziele bzw. Unternehmensziele überprüfbar zu gestalten (vgl. Krell, 1998).

Es ist zu erwarten, dass die Umorganisation des Unternehmens großen Einfluss auf die Arbeit der E-Quality-Teams hat. Diese müssen sich aufgrund der Zusammenlegung der betreffenden Niederlassungen ggf. neu bilden. Die neue Zusammensetzung der Teams und der Einfluss stetiger unternehmerischer Veränderungen bzw. Rahmenbedingungen, die auch den Wechsel der Niederlassungsleitung einschließen können, erfordert große Flexibilität und Kompromissbereitschaft der Teammitglieder bei der Festlegung, Konsensfindung und Realisierung ihrer Arbeitsziele.

Es ist anzunehmen, dass die Schwerpunkte der Gleichstellungsarbeit und das Engagement der AkteurInnen von unternehmerischen Rahmenbedingungen (finanzielle Ressourcen; freie Arbeitszeit etc.) und der Effektivität der Zusammenarbeit der Mitglieder als Team abhängt (vgl. Riegraf, 1996).

Innerhalb der E-Quality-Teams werden Aushandlungsprozesse potenziell durch direkte Interessenskonflikte und Kommunikationsbarrieren begleitet. Die Vertretung verschiedener Gruppeninteressen, ebenso wie individuelle Erwartungen bilden das Spannungsfeld der Entscheidungsprozesse im Team. Als Ursache können u. a. die Geschlechtszugehörigkeit, der unterschiedliche hierarchische Status und der betriebliche Hintergrund der Teammitglieder genannt werden. Dies lässt das Aufeinandertreffen verschiedener Standpunkte zu den Geschlechterverhältnissen sowie dem Fokus und Stellenwert der Gleichstellungsarbeit vermuten. Die E-Quality-Teams sind anhand ihrer Organisationsstruktur allerdings als Orte direkter Konfrontation dieser Interessen und Standpunkte zu umschreiben. Sie können als Motoren bzw. Katalysatoren eine positive Beschleunigung von Entscheidungsprozessen bewirken und zugleich Mechanismen ‚diskursiver Enteignung‘ identifizieren. Die E-Quality-Teams sind konzentrierte Spannungsfelder aktiver Geschlechterpolitik und Handlungsspielräume direkter geschlechterkultureller Praxis. Durch die Arbeitsweise der E-Quality-Teams wird eine erfolgreiche Anwendung ‚konfliktthafter Konsensstrategien‘ zwischen den GleichstellungsakteurInnen sowie eine ‚Kultur der Intervention‘ ermöglicht (siehe Kapitel 2).

Die Nutzung des unterschiedlichen Fachwissens der beteiligten AkteurInnen und vor allem die direkte verantwortliche Einbindung und Beteiligung unternehmerischer zumeist männlicher EntscheidungsträgerInnen (Niederlassungsleitung) im E-Quality-Team ist als Weiterentwicklung klassischer Gleichstellungsstrategien zu bewerten. Diese Aspekte tragen potenziell zu einem Legitimations- und Imagezuwachs der Gleichstellungsarbeit sowie einer Beschleunigung von Entscheidungsprozessen bei. Das Konzept E-Quality-Team kann das Thema Gleichstellung aus der Peripherie in Richtung auf das Zentrum der Unternehmensgestaltung leiten und den unternehmerischen Wandel vorantreiben.

Positiv zu bewerten ist, dass Entscheidungsprozesse innerhalb der E-Quality-Teams auf der dezentralen Ebene der Niederlassung verlaufen und neben zentralen Arbeitsgrundlagen keiner institutionalisierten Kontroll- und Legitimationsinstanz unterstehen. Der gewährleistete Entscheidungsfreiraum bietet die Möglichkeit zur Umsetzung bedarfsgerechter Gleichstellungsmaßnahmen und -projekte an der Unternehmensbasis. Durch die Zusammenarbeit der E-Quality-Teams mit dem Gleichstellungsservice des ‚Bereichs Gleichstellung und Chancengleichheit im Konzern‘ wird die Top-Down und Bottom-Up-Umsetzung von Gleichstellungsinitiativen ermöglicht. Als zentraler Zusammenhalt der vielfältigen Maßnahmen dient das Pilotprojekt ‚Benchmarking von Gleichstellungsmaßnahmen – am Beispiel der E-Quality-Teams‘, das im nachfolgenden Kapitel vorgestellt wird.

5 Durchführung des Benchmarking-Projekts

Die im Folgenden in Auszügen dargestellte Projektstudie mit dem Titel ‚Benchmarking von Gleichstellungsmaßnahmen – am Beispiel der E-Quality-Teams‘ wurde von mir im Auftrag der Leiterin des ‚Bereichs Gleichstellung und Chancengleichheit im Konzern‘ erstellt. Die Studie beinhaltet eine vergleichende Analyse der strukturellen Geschlechterverhältnisse in sechs Organisationseinheiten der Deutschen Telekom AG sowie die Feststellung von ‚Best Practices‘ bei der Umsetzung von Gleichstellung in den Unternehmensstrukturen. Die Ergebnisse der Studie dienen der anschließenden kritischen Bewertung des Benchmarking-Projekts als innovatives Gleichstellungsinstrument des Unternehmens. Sie bilden eine wesentliche Grundlage dieser Arbeit. Die methodische Verfahrensweise und spezifische Rhetorik der Studie wird durch die exemplarische Darstellung der Untersuchungsergebnisse verdeutlicht.

5.1 Auftrag und Zielsetzung

Der ‚Bereich Gleichstellung und Chancengleichheit im Konzern‘ der Deutschen Telekom AG verfolgt mit dem Projektauftrag ‚Benchmarking von Gleichstellungsmaßnahmen – am Beispiel der E-Quality-Teams‘ das primäre Ziel, fundierte Aussagen über die Effektivität der durch die E-Quality-Teams initiierten Maßnahmen und die Notwendigkeit von Gleichstellungspolitik im Rahmen von E-Quality (siehe Kapitel 4) zu geben.

Die Entwicklung einer nachhaltig an Chancengleichheit und Gleichstellung orientierten Unternehmenskultur und -struktur beinhaltet laut Unternehmensstrategie die konsequente Ausweitung von E-Quality in alle Bereiche des Unternehmens. Die Umsetzung ist durch die Implementierung von Maßnahmen zur Chancengleichheit in Personalmanagement und Entwicklungskonzepte im Sinne von Gender Mainstreaming zu vollziehen (vgl. Stiegler, 1998).

Vor diesem Hintergrund ist in Form eines langfristigen, internen Benchmarking-Prozesses beabsichtigt, zu überprüfen, wie sich der E-Quality-Ansatz und die Vorteile einer partnerschaftlich gestalteten Arbeits- und Unternehmenskultur auch langfristig in den Strukturen des Unternehmens

widerspiegeln. Auftrag des Benchmarking-Projekts in der Pilotphase Teil 1 war die Auswertung und der Vergleich der Beschäftigungssituation zwischen sechs verschiedenen Organisationseinheiten entlang definierter Kennzahlen (im Folgenden Benchmarks) anhand von ‚Benchmarking‘.

Die Auswertung der Beschäftigungsstrukturen in den Pilotniederlassungen ermöglicht eine differenzierte Bestandsaufnahme. Aufgrund der Ergebnisse der Pilotphase Teil 1 können mögliche Ungleichgewichte in den strukturellen Geschlechterverhältnissen erkannt werden. Im Sinne des Unternehmensinteresses lassen sich folgende Thesen formulieren:

- Verbesserungspotenziale können definiert werden und durch gezielte, am Bedarf orientierte Maßnahmen zu einer Verbesserung der Beschäftigungssituation von Frauen im Unternehmen führen.
- Vorhandene Leistungskompetenzen der weiblichen Beschäftigten und ihre beruflichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten können im Interesse des Unternehmens effektiv genutzt werden.
- Als positiver Effekt des Benchmarking wird die Förderung des Selbstmarketing der vielfältigen und zielorientierten Aktivitäten und Maßnahmen zur Chancengleichheit der E-Quality-Teams als Bestandteil des Qualitäts- und Personalmanagements erwartet.
- Im Sinne positiver Konkurrenz ist es möglich, anderen Niederlassungen Wissen über ‚Best Practices‘ zur Verfügung zu stellen.
- Es besteht die Annahme, dass sich die durch das Projekt erzeugte Öffentlichkeit für die Intention der Telekom an einer Umsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern intern wie extern positiv auf das Image des Unternehmens auswirkt.
- Die Wirkung des positiven Images eines an Gleichstellung orientierten Unternehmens nach außen lässt erwarten, dass potenzielle KundInnen sich speziell für die Deutsche Telekom AG entscheiden. So können die Ergebnisse des Benchmarking-Projekts effektiv in Marketing-Strategien umgesetzt werden.
- Intern spiegelt sich dieses positive Image potenziell in Form der Zufriedenheit der Mitarbeiter *und* Mitarbeiterinnen bzw. der gesteigerten Anerkennung und Aufmerksamkeit für die Gleichstellungsarbeit wider.

Vor diesem Hintergrund beabsichtigt das Unternehmen, die Ergebnisse der E-Quality-Arbeit durch die Implementierung von Instrumentarien des

Gleichstellungscontrolling am Beispiel von Benchmarking dauerhaft zu sichern.

Dieser Thesenkatalog wird erst im langfristigen Benchmarking-Prozess wissenschaftlich zu überprüfen und nachzuweisen sein. Der Fokus der Diplomarbeit liegt hierbei in der Darstellung der Ergebnisse der Pilotphase Teil 1 und der Auswertung des Benchmarking-Projekts als gleichstellungspolitisches Steuerungsinstrument.

5.2 Planung und Beteiligte

Start des Pilotprojekts ‚Benchmarking von Gleichstellungsmaßnahmen – am Beispiel der E-Quality-Teams‘ war im September 1999. Um Trends in der Entwicklung der Chancengleichheit definieren zu können, wurde das Benchmarking Projekt als langfristiger Prozess angelegt; voraussichtliches Ende ist 2002. Die Projektverantwortung liegt bei der Auftraggeberin, der Leiterin des ‚Bereichs Gleichstellung und Chancengleichheit im Konzern‘. Neben der Projektleiterin sind mit wechselnder Besetzung durchschnittlich insgesamt 12 Mitglieder bzw. RepräsentantInnen der in den jeweiligen sechs Organisationseinheiten existierenden E-Quality-Teams im Benchmarking-Projekt vertreten. Bis zur Halbzeit der Pilotphase Teil 1 war eine unternehmenseigene Expertin für das Fachgebiet Benchmarking an dem Projekt beteiligt. Vorgehensweise, Inhalte und Ergebnisse des Projekts wurden regelmäßig diskutiert und abgestimmt. Mein Aufgabenbereich umfasste die wissenschaftliche Begleitung des Projekts, die Unterstützung des Projektverlaufs und die Erstellung der Projektstudie. Die Mitarbeit als Diplomandin bzw. Praktikantin im Benchmarking-Projekt erstreckte sich auf den Zeitraum von September 1999 bis Dezember 2000.

Die Ergebnisse der Pilotphase Teil 1 (Stichtag der Erhebung: 31.12.1999) sind in einem im Oktober 2000 fertig gestellten Projektbericht zusammengefasst. Dieser ist in Form einer unternehmensinternen Broschüre veröffentlicht (vgl. DTAG, 2001). Im weiteren Verlauf des Projekts ist die Ausweitung des internen Benchmarking-Prozesses durch die Einbindung zusätzlicher Niederlassungen beabsichtigt.

5.3 Benchmarking – eine Methode der Betriebswirtschaft

Der Sinn eines Benchmarking-Verfahrens ist der Leistungsvergleich und die Bestimmung von Bestleistungen, sogenannten ‚Best Practices‘. Ziel des Benchmarking ist es, eigene Prozesse und Produkte durch das Vorbild des/der Vergleichspartner/s entscheidend zu verbessern. Notwendig dazu ist das Wissen um den eigenen Ist-Zustand, die Herstellung von messbaren Ergebnissen und die Definition von vergleichbaren Ausgangsbedingungen bei den Benchmarkingpartnern. Ein Benchmarking-Projekt kann in unterschiedlichen Ausprägungen stattfinden. Gemeinsam ist den Studien das Bedürfnis, den eigenen Status in Konkurrenz zu anderen in Erfahrung zu bringen (vgl. Rau, 1996). Als Untersuchungsgrößen werden Benchmarks bestimmt; sie sind die definierten Richtgrößen, „[...] gegen die andere Dinge gemessen oder eingeschätzt werden“ (Fromm, 1994). Der direkte und indirekte Nutzen für ein Unternehmen, das die Benchmarking-Methode anwendet, wird im Folgenden zusammengefasst.

Direkter Nutzen eines Benchmarking:

- analysiert Unternehmen,
- vergleicht Unternehmensbereiche und Unternehmen,
- definiert Bestleistungen (Best Practices),
- identifiziert Leistungsdefizite,
- bewertet Lösungsalternativen.

Indirekter Nutzen eines Benchmarking:

- erzeugt Verständnis für die eigenen Geschäftsabläufe, legt die Unternehmensziele fest bzw. unterstützt bei deren Festlegung,
- überprüft die Unternehmensstrategie(n),
- stärkt die Wettbewerbsfähigkeit,
- initiiert einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess

(vgl. Siebert, 1998).

Jedes Benchmarking-Projekt durchläuft einen systematischen Prozess:

1. Organisation und Planung
2. Datenbeschaffung
3. Analyse
4. Umsetzungsplanung (DTAG, 1999b).

Der Phase der Umsetzungsplanung, in der anhand der Benchmarking-Ergebnisse Verbesserungsvorschläge definiert, Entscheidungen getroffen und Aktionspläne erstellt werden, folgen in der Regel eine oder mehrere Wiederholungsstudien, in der/denen Ergebnisse überprüft und Trends erkannt werden (DTAG, 1999b).

5.4 Zur Methode der Pilotstudie

Im Rahmen des Pilotprojekts wurde zunächst die Notwendigkeit erkannt, eine Baseline (Ausgangslage) über die Ist-Situation der Beschäftigung von Frauen in sechs Telekom Niederlassungen zu schaffen. Grundlage der 1. Datenauswertung bilden die durch das jeweilige Personalmanagement zur Verfügung gestellten und durch das unternehmensinterne Personalwirtschaftssystem ‚Saphir-EIS‘ zentral erhobenen Zahlen zur Beschäftigungssituation von Frauen und Männern. Bei der Untersuchungsgruppe handelt es sich um drei Kundenniederlassungen (KNL) aus dem süddeutschen und norddeutschen Raum; und drei Technikkundenniederlassungen (TNL) aus dem ostdeutschen und mitteldeutschen Raum. Die Auswahl der Pilotniederlassungen geschah in der Absicht, die Ist-Situation in den Organisationseinheiten durch Benchmarking zu vergleichen; sie ist jedoch nicht als repräsentative Stichprobe der bundesweiten Beschäftigungssituation in der Deutschen Telekom AG zu bewerten. Standortbedingte Kriterien für die Entwicklung des strukturellen Geschlechterverhältnisses wie demographische und strukturelle Rahmenbedingungen wurden berücksichtigt und sind in Ansätzen anhand von Sekundärdaten in die Auswertung integriert. Dieser Fokus stellt ein nicht primäres Untersuchungsziel bzw. Ziel des Projekts dar, könnte an anderer Stelle aber sicherlich methodisch ausgeweitet werden.

Die statistische deskriptive Methodik ermöglicht eine differenzierte Auswertung der geschlechtsspezifischen Strukturdaten. Voraussetzung für die Aussagefähigkeit der Daten war und ist auch in Zukunft die Erhebung von differenzierten Zahlen über Frauen und Männer im Vergleich. Die Definition der Datenbasis geschah durch alle Projektmitglieder gemeinsam. Zum erstmaligen Erhebungszeitpunkt (Stand 31.12.1999) war die notwendige Datengrundlage nicht vorhanden. Das Datenmaterial war zu Beginn der Studie nur mit großem Aufwand der zuständigen Personalressorts zu beschaffen. Dies führte, ebenso wie die verspätete Einführung des zentralen Personalwirtschaftssystems ‚Saphir-EIS‘ zu einer enormen zeitlichen Verzögerung der vollständigen Datenerhebung und deren Auswertung.

Zum Zeitpunkt der Untersuchung (Stand 4/2001) musste in Betracht gezogen werden, dass die Neuorganisation der Deutschen Telekom AG noch nicht abgeschlossen ist. Daraus resultiert/e nicht nur die Auflösung, bzw. Zusammenlegung von Niederlassungen, sondern auch, dass der Benchmarking-Vergleich zwischen den Niederlassungen jedes Jahr vor dem Hintergrund unterschiedlicher Beschäftigungszahlen geschieht. Die prozentuale Ausprägung der Beschäftigungszahlen von Frauen und Männern der jeweiligen Niederlassung dient daher als Bezugsgröße für den Strukturvergleich.

Die durch anhand der ersten Datenauswertung erstellte Vergleichsgrundlage (im Folgenden Baseline) dient als Beurteilungsparameter für in Zukunft folgende Datenerhebungen. Durch das gewählte Benchmarking-Verfahren, d. h. der Baseline jährlich folgende Erhebungen, ist die differenzierte Betrachtung langfristiger Trends in der Entwicklung der Chancengleichheit (in ihrer strukturellen Ausprägung) von Frauen und Männern im Unternehmen Deutsche Telekom AG gewährleistet. In diesem Zusammenhang stehen u. a. personelle Veränderungen, wie der potenzielle Anstieg des Anteils von Frauen in Führungspositionen und/oder in Qualifizierungsmaßnahmen.

Durch den Strukturvergleich zwischen sechs Organisationseinheiten des Unternehmens sind anhand des Benchmarking-Verfahrens 'Best Practices' zu erkennen. In der Pilotphase Teil 1 wird Best Practice als der Indikator für die am positivsten zu bewertende Entwicklung der Chancengleichheit in ihrer strukturellen Ausprägung definiert. Entlang den Inhalten des Frauenförderkonzepts der Deutschen Telekom AG wurden Benchmarks definiert, die als Untersuchungsgrößen bei der Auswertung der Strukturdaten zur Beschäftigungssituation von Frauen (und Männern) und somit als Indikator für die Entwicklung der Chancengleichheit in der Deutschen Telekom AG dienen.

Die Umsetzung von Chancengleichheit und Gleichstellung am Arbeitsplatz spiegelt sich nach Ansicht des Unternehmens ebenso in der effektiven partnerschaftlichen Zusammenarbeit, wie in dem Angebot und der Nutzung familienfreundlicher Arbeitszeitmodelle wider. Ziel der unternehmerischen Gleichstellungspolitik ist die positive Ansprache der männlichen Beschäftigten zur Bereitschaft und Mitgestaltung einer an Gleichstellung orientierten Unternehmenskultur (siehe Kapitel 4). Dazu gehört u. a. die Entscheidung für eine Teilzeitbeschäftigung.

Die Benchmarks sind:

- Frauen in Führungspositionen,
- Frauen in den Endstufen der Laufbahngruppen B und C,
- Frauen mit technischer Ausbildung,
- Weibliche Nachwuchskräfte in IT-Berufen,
- Männer in Teilzeit,
- Frauen in Förderkreisen,
- Frauen in karrierefördernden Maßnahmen und Qualifizierungsmaßnahmen,
- Frauen in Frauenfördermaßnahmen für den beruflichen Aufstieg.

5.5 Darstellung der Ergebnisse

Die Vorstellung der Ziele und Inhalte des Pilotprojekts ‚Benchmarking von Gleichstellungsmaßnahmen – am Beispiel der E-Quality-Teams‘ verdeutlicht den für die Durchführung des Projekts und die Erstellung der Studie erforderlichen Umfang der Datengrundlage. Die vollständige Wiedergabe würde den Rahmen dieser Arbeit eindeutig überschreiten. An Stelle einer ausführlichen Gesamtvorstellung der Ergebnisse der ersten Datenauswertung bzw. der Baseline folgt deshalb eine exemplarische Auswertung und Darstellung anhand fünf der acht Untersuchungsgrößen.

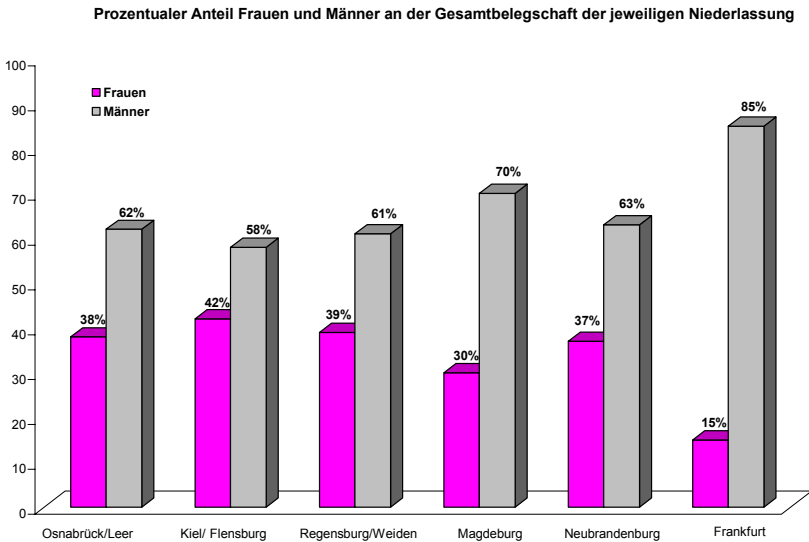
Die ausgewählten Benchmarks sind: ‚Frauen in Führungspositionen‘, ‚Frauen in Berufen mit technischer Ausbildung‘, ‚Weibliche Nachwuchskräfte in IT-Berufe‘, ‚Frauen in Frauenfördermaßnahmen für den beruflichen Aufstieg‘ und ‚Männer in Teilzeit‘ in den jeweiligen sechs Niederlassungen. Die Untersuchungsgrößen (Benchmarks) dienen als Indikatoren für die Entwicklung der Chancengleichheit in den Organisationseinheiten der Deutschen Telekom AG. Die Auswahl ermöglicht den komparativen Zugang in die differenzierte Betrachtung der strukturellen Beschäftigungssituation von Frauen und Männern in den untersuchten Organisationseinheiten. Gleichzeitig ist die Auswahl der Benchmarks aussagekräftig hinsichtlich der Gleichstellungsziele des Unternehmens. Die vollständige Auswertung ist im Projektbericht nachzulesen (vgl. DTAG, 2001).

Die Bezeichnung ‚nt‘ für ‚nichttechnische Ausbildung‘ in ‚Saphir-EIS‘ ist nach Ansicht der Projektmitglieder nicht mehr zutreffend. Um die Gleichbewertung der Ausbildungsrichtungen im Unternehmen zu verdeutlichen, wurde daher für die Auswertung der Daten zur Kennzahl ‚Frauen mit techni-

scher Ausbildung‘ an Stelle von ‚nichttechnische Ausbildung‘ die Begrifflichkeit ‚Frauen und Männer mit kaufmännischer Ausbildung‘ gewählt.

Im Folgenden werden die Auswertungsergebnisse der Strukturdaten entlang der ausgewählten Benchmarks dargestellt. Zunächst wird die geschlechtsspezifische Zusammensetzung der Belegschaft in den Niederlassungen aufgezeigt.

Der prozentuale Anteil von Frauen an der Gesamtbelegschaft in den sechs Niederlassungen beträgt durchschnittlich 36 %. Dies entspricht nahezu dem bundesweiten Durchschnitt in allen Telekom Niederlassungen von einem Drittel weiblicher Beschäftigter.



Die KNL Kiel/Flensburg weist mit 42 % den höchsten Frauenanteil auf. 808 Frauen sind in dieser Niederlassung beschäftigt. Die TNL Frankfurt hat mit 15 Prozentpunkten den im Verhältnis zu den anderen Pilotniederlassungen geringsten Frauenanteil an der Gesamtbelegschaft. 181 Frauen sind zum Stichtag in dieser Niederlassung beschäftigt. Es ist jedoch festzuhalten, dass sich der Frauenanteil in den drei TNL von durchschnittlich 28 % deutlich von ihrem Anteil in den drei KNL von durchschnittlich 41 % unterscheidet.

Dies ist auf die Mehrheit technischer Arbeitsbereiche in den TNL zurückzuführen, in denen traditionell vorrangig Männer vertreten sind.

Frauen in Führungspositionen

Um zu einer Aussage über die Präsenz von Frauen in Führungspositionen zu gelangen, wurden drei Führungsebenen definiert. Dies ermöglicht die Umsetzung des Unternehmensziels, den Anteil weiblicher Führungskräfte auf allen Ebenen zu erhöhen, vor Ort differenziert zu betrachten.

Die Bezeichnungen der Führungskräfte unterscheiden sich in der ersten und zweiten Führungsebene zwischen KNL und TNL:

Erste Ebene:

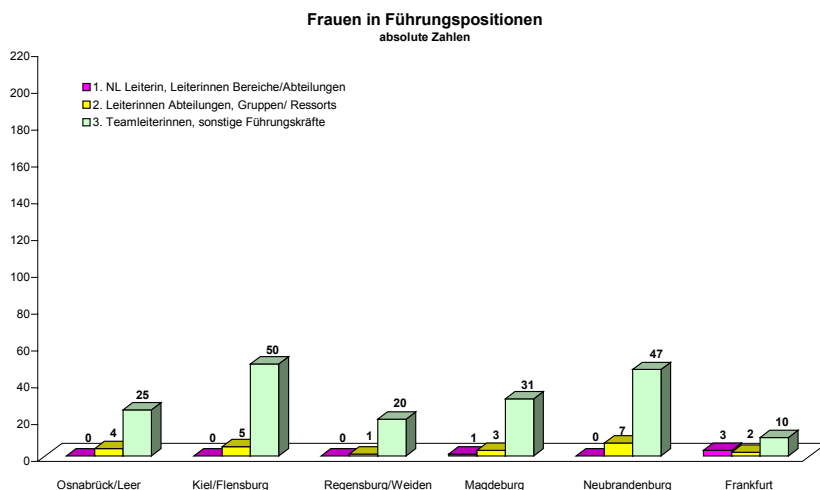
- NiederlassungsleiterIn, BereichsleiterInnen in KNL
- AbteilungsleiterInnen in TNL

Zweite Ebene:

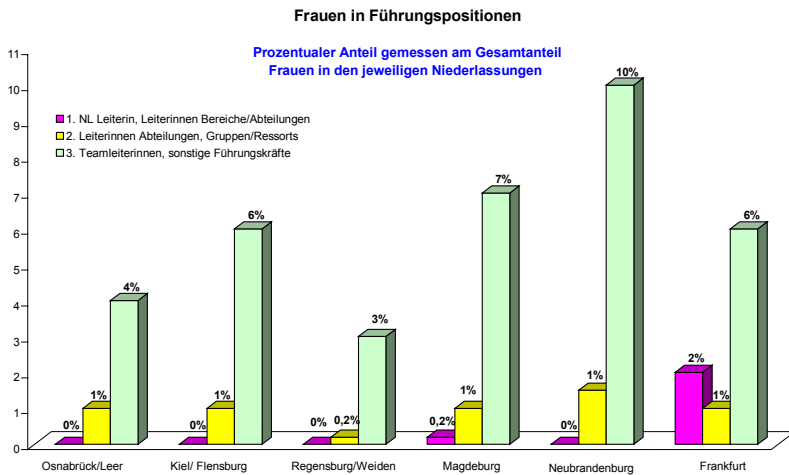
- AbteilungsleiterInnen und GruppenleiterInnen in KNL
- RessortleiterInnen in TNL

Dritte Ebene:

- TeamleiterInnen und sonstige Führungskräfte in KNL und TNL.



In der TNL Frankfurt bekleiden drei Frauen die Position der Abteilungsleiterin in der ersten Führungsebene. Frankfurt hat somit im Vergleich zu den anderen Niederlassungen den höchsten Frauenanteil in der Top-Führungsebene. In der TNL Magdeburg nimmt eine Frau diese Position wahr. In den anderen vier Niederlassungen werden die Positionen der ersten Führungsebene allein von Männern vertreten. Die Top-Führungsposition ‚Niederlassungsleitung‘ wird in keiner der sechs Niederlassungen von einer Frau besetzt. In keiner der sechs Niederlassungen spiegelt sich der prozentuale Frauenanteil an der Gesamtbelegschaft in den Führungspositionen wider. Frauen sind demnach in Führungspositionen deutlich unterrepräsentiert.

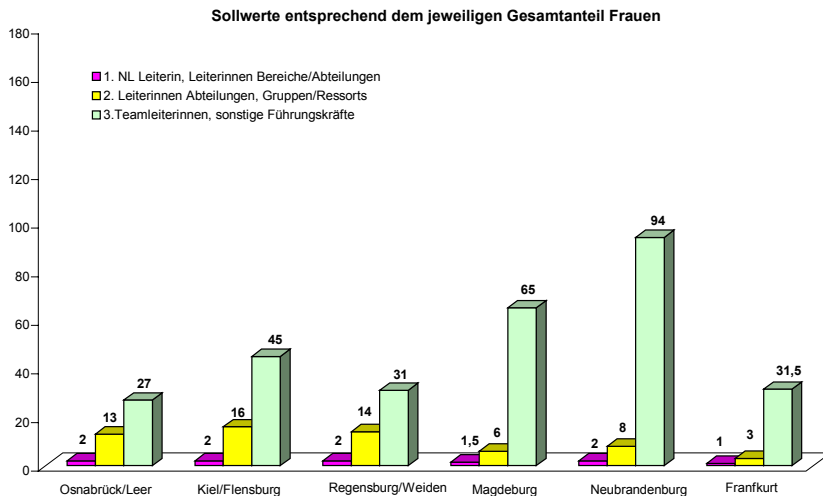


Unter der Annahme des Unternehmens, dass geschlechtsspezifisch heterogen ausgewogene Gruppen effektiver arbeiten und damit bessere Ergebnisse erzielen, ‚betreibt‘ diejenige Organisationseinheit Best Practice, die diesen Gedanken an der Mischung der Führungskräfte am weitesten erkennbar umgesetzt hat (siehe Definition der Benchmarks). Diese Annahme verweist darauf, dass das Unternehmen Chancengleichheit um ein gutes Stück verwirklicht hat, wenn Männer und Frauen entsprechend ihrem Anteil an der Gesamtbelegschaft in Führungspositionen vertreten sind. Um diese Aussage im Vergleich der Pilotniederlassungen zu illustrieren, dient der Sollwert bzw. der Mindestanteil Frauen in den drei Führungsebenen als Beschreibungs-

parameter. Der Wert berechnet sich aus dem prozentualen Frauenanteil an der jeweiligen Gesamtbelegschaft anteilig an der Gesamtzahl aller vorhandenen Führungspositionen in den jeweiligen Führungsebenen eins bis drei. Die Ergebnisse der Sollwertberechnung werden in ab/aufgerundeter Form vorgestellt.

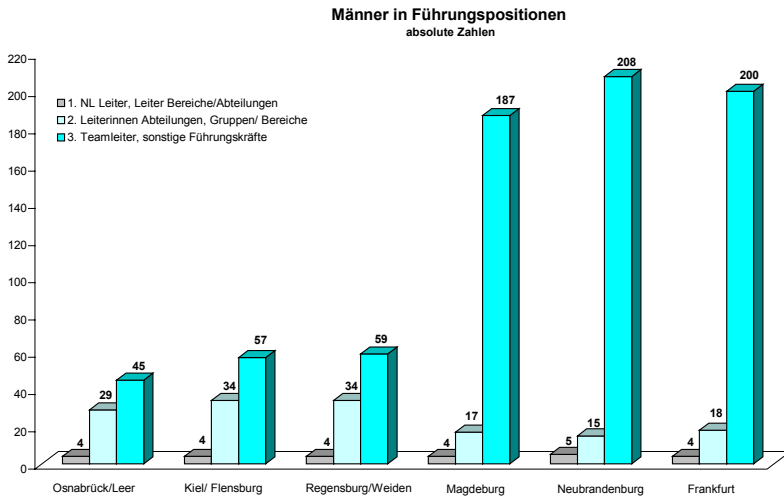
Im Vergleich der sechs Niederlassungen hat die TNL Neubrandenburg mit 11 % den höchsten prozentualen Anteil weiblicher Führungskräfte aus dem Pool aller weiblichen Beschäftigten in der NL. Dort sind zwar in der 2. Führungsebene, ebenso wie in den anderen fünf Pilotniederlassungen nur 1 % aller Frauen in einer Führungsposition. Doch 10 % aller Frauen der TNL Neubrandenburg sind Teamleiterinnen oder ‚sonstige Führungskräfte‘ in der 3. Führungsebene. 47 der 255 Führungskräfte dieser Ebene sind weiblich. Dieser Frauenanteil liegt allerdings deutlich unter dem empfohlenen Mindestanteil Frauen in den vorhandenen Führungspositionen (Sollwert). Demzufolge wären 94 Frauen von insgesamt 478 Frauen in dieser Führungsebene vertreten, entsprechend einem Prozentanteil von 37 % in der Niederlassung.

Frauen in Führungspositionen Sollwerte



Mit wenigen Ausnahmen liegt der absolute Anteil der Frauen in den drei Führungsebenen in allen sechs Niederlassungen tendenziell unter dem berechneten Mindestanteil (Sollwert).

Best Practice in der dritten Führungsebene beweist die KNL Kiel/Flensburg. Als einzige Niederlassung erfüllt bzw. überschreitet Kiel/Flensburg den berechneten Mindestanteil von 45 Frauen. Die Niederlassung hat 50 weibliche Teamleiterinnen und sonstige Führungskräfte, was einem Anteil an der weiblichen Gesamtbelegschaft von sechs Prozentpunkten entspricht. Die KNL Osnabrück/Leer erreicht mit 25 Frauen in der dritten Führungsebene fast den entsprechenden Mindestanteil (Sollwert) von 27 Frauen.



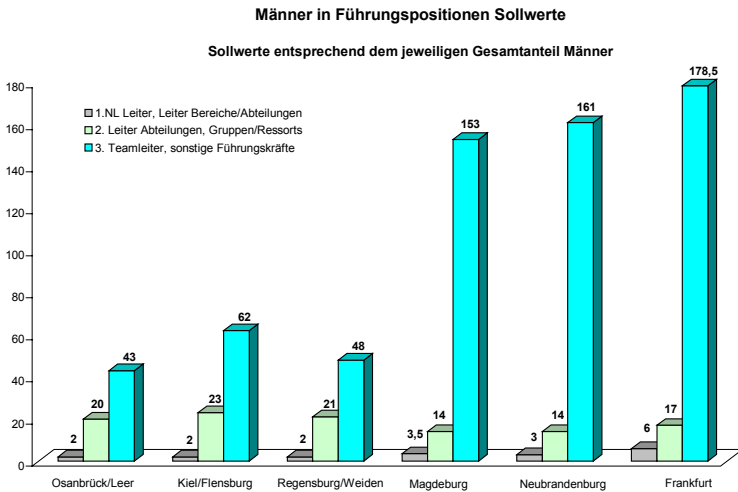
In der zweiten Führungsebene liegt der tatsächliche absolute Anteil der Frauen in allen Pilotniederlassungen dagegen unter dem berechneten Mindestanteil (Sollwert). Best Practice weist die TNL Frankfurt in der zweiten Führungsebene auf. Dort bekleiden zwei Frauen die Position einer Ressortleiterin. Entsprechend des Frauenanteils von 15 % an der Gesamtbelegschaft sollten die Führungspositionen der zweiten Ebene entsprechend dem berechneten Mindestanteil mit drei Frauen besetzt sein. Die TNL Frankfurt erfüllt im Vergleich der Niederlassungen am ehesten diesen Wert.

In der ersten Führungsebene erfüllt keine Niederlassung die erwartbare Mindestbeteiligung von Frauen in Führungspositionen entsprechend ihrem Anteil an der Gesamtbelegschaft – mit besonderer Ausnahme der TNL Frankfurt. Dort sind drei von insgesamt sieben Top-Führungskräften weiblich. Der berechnete Mindestanteil von einer Frau in dieser Führungsebene entsprechend dem Gesamtanteil der Frauen von 15 % wird also deutlich überboten. So weist Frankfurt auch in der ersten Führungsebene Best Practice auf. Zu berücksichtigen ist der im Verhältnis geringe Frauenanteil in dieser Niederlassung.

Obwohl der deutlich höhere Anteil der Männer in Führungspositionen gegenüber dem der Frauen einen logischen Umkehrschluss darstellt, wird dieser zur Veranschaulichung des strukturellen ‚Geschlechterungleichgewichts‘ im Folgenden dargestellt.

In nahezu allen sechs Pilotniederlassungen überschreitet der absolute Männeranteil den berechneten Mindestanteil (Sollwert). Eine Ausnahme ist im Umkehrschluss zur Präsenz von Frauen in der dritten Führungsebene der KNL Kiel/Flensburg zu finden. 57 Männer bekleiden die Position als Teamleiter oder sonstige Führungskraft. Der berechnete Mindestanteil von 62 Männern in dieser Ebene ist nicht erfüllt.

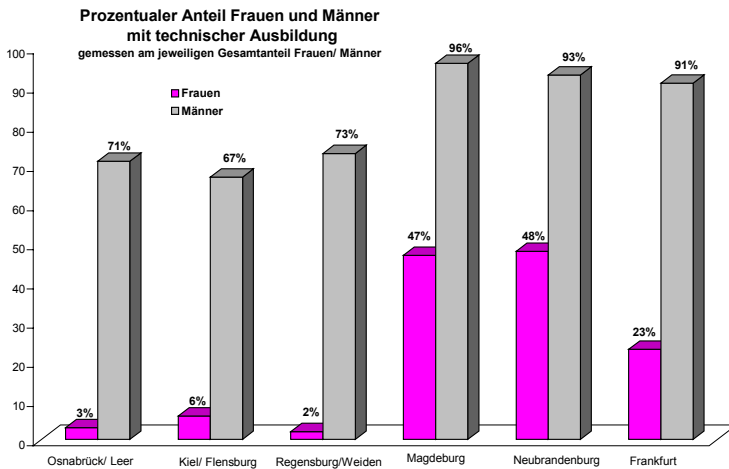
Eine als sehr positiv zu bewertende Ausnahme ist die nahezu paritätische Besetzung der Positionen in der ersten Führungsebene der TNL Frankfurt. In diesem Fall ist der Mindestanteil von sechs Männern entsprechend des Gesamtanteils männlicher Beschäftigter nicht geboten. Allerdings verliert der Sollwert als Berechnungsparameter in diesem positiven Beispiel gelebter Chancengleichheit offensichtlich seine Relevanz.



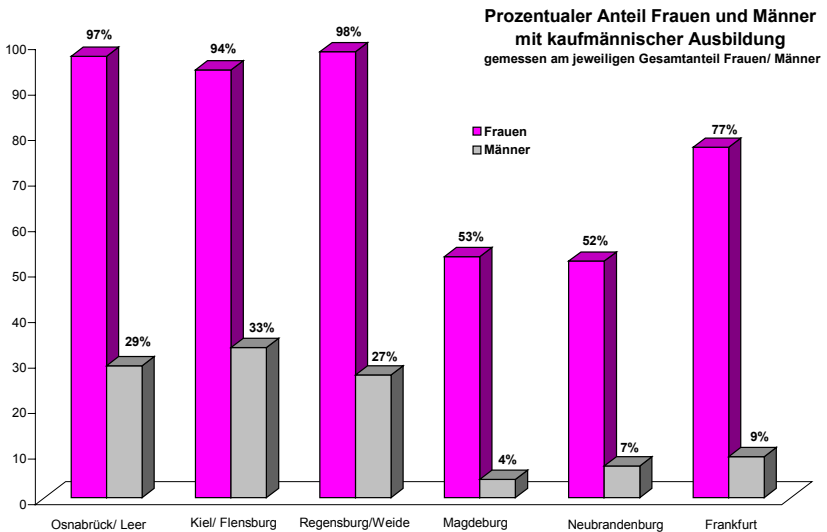
Frauen mit technischer Ausbildung

Die Mehrheit der Frauen in den sechs Niederlassungen arbeitet mit durchschnittlich 78,5 % in Bereichen mit kaufmännischer Ausbildung. Auffällig in den jeweiligen drei KNL ist der geringe prozentuale Anteil an Frauen mit technischer Ausbildung gemessen an dem Anteil aller weiblichen Beschäftigten. Während durchschnittlich 70 % aller Männer in Bereichen mit technischer Ausbildung arbeiten, haben durchschnittlich nur 4 % aller Frauen einen ‚Technikarbeitsplatz‘. Dagegen haben durchschnittlich 96 % der beschäftigten Frauen eine kaufmännische Ausbildung.

In den ostdeutschen TNL ist der Anteil der Frauen mit technischer Ausbildung deutlich höher. Die TNL Neubrandenburg hat mit 48 % aller Frauen den höchsten Anteil und beweist damit in dieser Hinsicht Best Practice, gefolgt von der TNL Magdeburg mit 47 %.



In der TNL Frankfurt sind dagegen nur 23 % aller Frauen auf Arbeitsplätzen mit technischer Ausbildung zu finden, was für eine westdeutsche Telekom Niederlassung allerdings einen vergleichsweise hohen Anteil darstellt. Wie in den KNL stellen auch in allen drei TNL die Berufe mit technischer Ausbildung eine deutliche Männerdomäne dar. Nur durchschnittlich 7 % aller männlichen Beschäftigten haben eine kaufmännische Ausbildung.



Weibliche Nachwuchskräfte in IT-Berufen

Aus der Summe der Ausbildungsmöglichkeiten in der Deutschen Telekom AG sind für die erste Erhebung des Benchmarking-Prozesses jene Berufe ausgewählt worden, in denen auch in der Zukunft im Unternehmen ausgebildet werden wird. Hierbei liegt der Fokus bei den technischen Ausbildungsmöglichkeiten auf den neuen Berufen im Gebiet der Informations- und Telekommunikationstechnik (IT-Berufe).

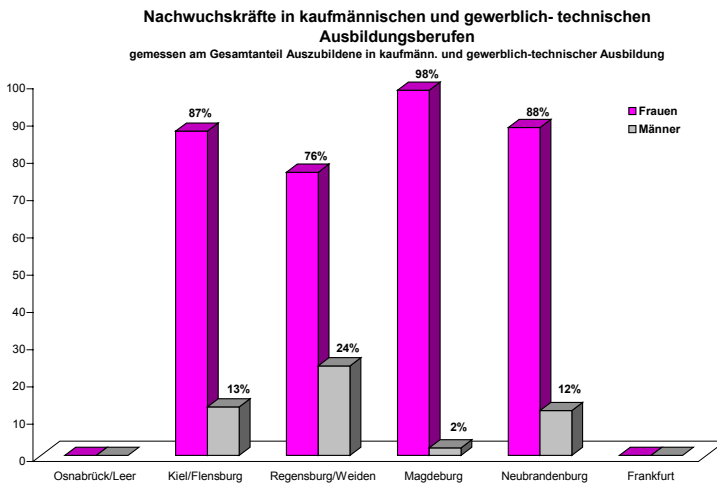
Zu den IT-Ausbildungsberufen zählen demnach:

- IT-System-ElektronikerIn
- IT-Systemkaufmann/frau
- FachinformatikerIn; Fachrichtungen: Anwendungsentwicklung und Systementwicklung; beide Fachrichtungen können mit Studium (bis zum Vordiplom) oder ohne absolviert werden.

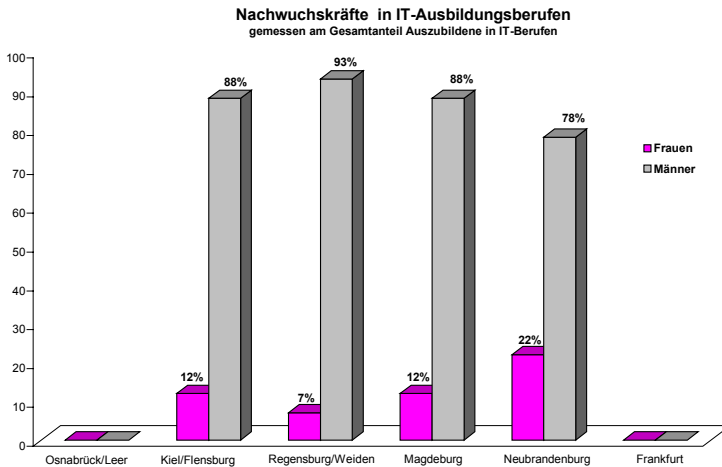
Zu den kaufmännischen bzw. gewerblich-technischen Ausbildungsberufen zählen:

- Büro-InformationselektronikerIn
- Kaufmann/frau für Bürokommunikation (KfB) bzw. KfB mit Zusatzqualifikation
- Industriekaufmann/frau; dieser Ausbildungsberuf kann mit Studium (bis zum Vordiplom) oder ohne absolviert werden (vgl. <http://ausbildung.telekom.de>, 4/2000).

Angaben über den Anteil der Nachwuchskräfte, die 1999 eingestellt worden sind, liegen aus den NL Kiel/Flensburg, Regensburg/Weiden, Magdeburg und Neubrandenburg vor. Die NL Osnabrück/Leer und Frankfurt sind keine Ausbildungsniederlassungen.



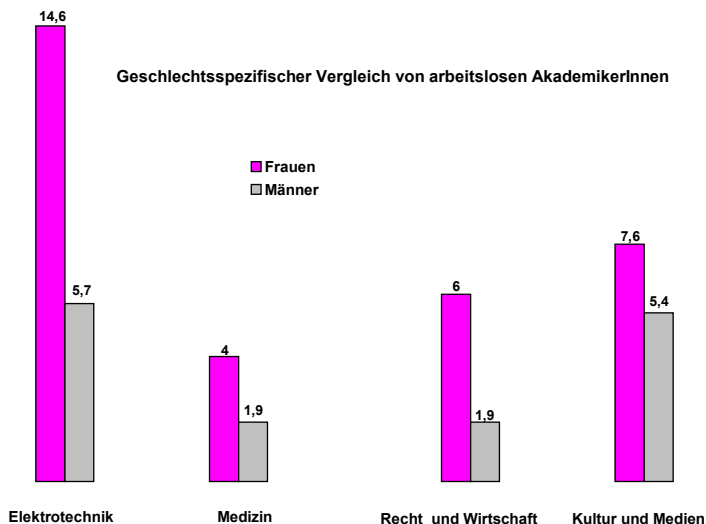
Aufgrund unterschiedlicher Ausbildungsquoten wird in diesem Fall die Summe der IT- und der kaufmännischen bzw. gewerblich-technischen Ausbildungsplätze in der jeweiligen Niederlassung als Bezugsgröße herangezogen.



Der prozentuale Anteil junger Frauen in IT-Ausbildung ist in allen vier Niederlassungen deutlich geringer, als der junger Männer. Durchschnittlich 87 % der IT-Ausbildungsplätze gingen zum Stichtag 31.12.1999 an männliche Nachwuchskräfte, nur durchschnittlich 13 % dagegen an junge Frauen. Die Mehrheit der jungen Frauen (87 %) entscheidet sich für kaufmännische oder gewerblich-technische Ausbildungsplätze. Die TNL Neubrandenburg hat die höchste Anzahl weiblicher Nachwuchskräfte in IT-Berufen und beweist damit im Niederlassungsvergleich Best Practice. Fünf junge Frauen lassen sich zum Stichtag in einem IT-Beruf ausbilden. Diese Zahl entspricht 22 % der IT-Ausbildungsplätze. Im Vergleich sind nur 12 % aller kaufmännischen/gewerblich-technischen Ausbildungsplätze in dieser Niederlassung von jungen Männern besetzt, was ebenfalls dem Durchschnitt aller sechs Niederlassungen entspricht.

Trotz der Initiative des Unternehmens, besonders junge Frauen für eine IT-Ausbildung zu interessieren, bleibt anzunehmen, dass diese das Beschäftigungsrisiko antizipieren, dass so die Arbeitsmarktstatistik, mit der Wahl eines technischen Berufs einhergeht. Nicht nur dem häufig bemängelten fehlenden Interesse junger Frauen an technischen Ausbildungs- und Studiengängen muss entgegenwirkt werden. Vielmehr müssen die Beschäftigungsaussichten von Frauen vor allem auch in diesen Bereichen verbessert werden. In männerdominierten Studienfächern ist die Arbeitslosenquote von

Frauen im Vergleich zu der der Männer auffallend hoch. Die zu Grunde liegende Studie des Nürnberger Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung besagt, dass Universitätsabsolventinnen besonders auf dem Fachgebiet Elektrotechnik meist mehr als doppelt so häufig von Arbeitslosigkeit betroffen waren und sind wie ihre Ex-Kommilitonen (vgl. Schreyer, 1999, IAB-Kurzbericht).



Quelle: DGB (1999): Frau geht vor, Info Brief 4/99

Erklärtes Unternehmensziel der Deutschen Telekom AG ist, den Anteil weiblicher Beschäftigter im IT-Bereich zu erhöhen. Auf Initiative des ‚Bereichs Gleichstellung und Chancengleichheit im Konzern‘ ist das Projekt ‚Mädchen in IT-Berufe!‘ ins Leben gerufen worden. Die unternehmens-eigene Broschüre ‚Mädchen in IT-Berufe! Wir bieten Mädchen die Zukunft!‘ (DTAG, 2000c) enthält Informationen und einen Leitfaden, um potenzielle weibliche Auszubildende positiv anzusprechen und für die Wahl eines technischen Ausbildungswegs zu interessieren. Die regionalen Gleichstellungsbeauftragten werben auf Jobbörsen der Niederlassungen in Zusammenarbeit mit dem Bereich Ausbildung bzw. dem jeweiligen ‚Ressort Berufsausbildung‘ für Mädchen in IT-Berufen. Vorhandene Berufs- und Informationsbroschüren und Informationsblätter über die technischen Ausbildungsmöglich-

keiten bei der Deutschen Telekom AG wurden durch mädchenspezifische Aspekte ergänzt bzw. geändert. Ein neues Auswahlverfahren für Auszubildende wurde entwickelt, in dem die sogenannten ‚Soft-Skills‘ bei allen BewerberInnen beobachtet und bewertet werden. Ob diese vielfältigen Aktivitäten Anreiz bieten, den Anteil weiblicher Nachwuchskräfte besonders in den IT-Berufen zu erhöhen, wird sich durch die nächsten Erhebungen zeigen.

Frauen in Frauenfördermaßnahmen für den beruflichen Aufstieg

Als Grundlage für das erste Benchmarking dienen Angaben über die Teilnahme weiblicher Beschäftigter aus den sechs Niederlassungen, die zum Stichtag 31.12.1999 an den Frauenfördermaßnahmen ‚Berufbegleitendes Training und Coaching‘ (BTC), ‚Mentoring‘ und ‚Frauenführungsseminar‘ teilgenommen haben.

Bei der Analyse der vorliegenden Daten ist die bundesweit begrenzte Teilnehmerinnenzahl besonders an den Maßnahmen Mentoring und BTC zu berücksichtigen, die der Anzahl der interessierten, potenziellen, weiblichen Führungskräfte durchaus nicht entspricht. In der Regel übersteigt die Anzahl der Bewerberinnen die Zahl der angebotenen Plätze um ein Vielfaches.

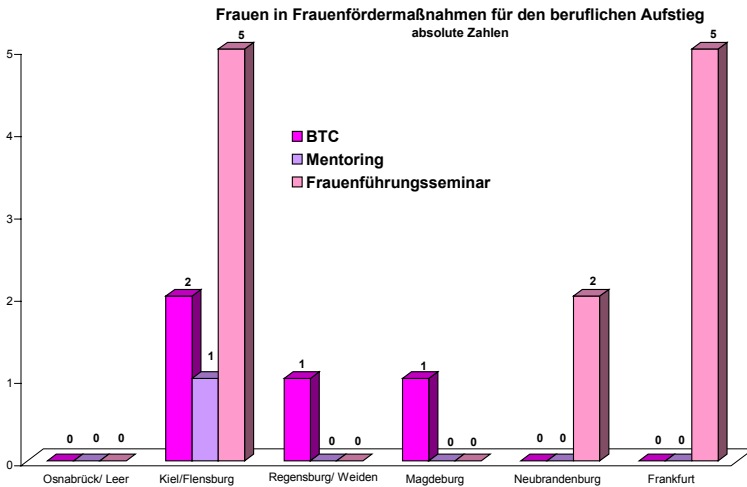
Das BTC ist eine effektive Maßnahme zur Qualifizierung potenzieller weiblicher Führungskräfte. Das inzwischen zum siebten Mal gestartete BTC (Stand 4/2001) wurde auf dem Frauentag des Unternehmensbereichs Technik-Dienste im Jahr 1995 ins Leben gerufen. Der Fokus dieses Weiterbildungsangebots durch die Führungsakademie liegt auf der Optimierung der Führungskompetenzen der teilnehmenden Frauen. Inhalte sind die Vermittlung moderner Managementtechniken sowie Module zur Persönlichkeitsentwicklung. Jeweils 12 Frauen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen haben im Laufe eines Jahres die Gelegenheit am BTC teilzunehmen (vgl. http://gsb.telekom.de/texte/produkte_btc.htm, 4/2001).

Die Frauenfördermaßnahme bzw. das Projekt ‚Mentoring für Frauen‘ des ‚Bereichs Gleichstellung und Chancengleichheit im Konzern‘ hat zum Ziel, Kompetenzen, Leistungsbereitschaft, Flexibilität und Motivation von weiblichen Führungs- und Fachnachwachskräften zu erhöhen. Während einer zweijährigen Zusammenarbeit haben die Mentees durch regelmäßige Gespräche mit ihren MentorInnen die Möglichkeit, eigene Potenziale zu erkennen und weiter zu entwickeln. Während dieser Zeit kann der Mentor oder die Mentorin in der Rolle als anerkannte Führungskraft und Vorbild wichtige Erfahrungen an die Mentee weitergeben und somit Impulse für die weitere

Karriere setzen. Inzwischen wird das Mentoring-Programm für Frauen zum zweiten Mal durchgeführt. In dieser Runde sind von 46 Bewerberinnen bundesweit 12 weibliche Führungs- und Fachnachwuchskräfte ausgewählt worden. Aus der im November 1998 erfolgreich gestarteten ersten Gruppe von zehn Mentees bekleiden inzwischen vier Frauen eine neue Position (vgl. DTAG, 2000d).

Das Frauenführungsseminar wurde im Auftrag der unternehmenseigenen Führungsakademie und der Gleichstellungsbeauftragten entwickelt. Zielgruppe sind weibliche Führungs- und Führungsnachwuchskräfte der Deutschen Telekom AG sowie der Tochter- und Beteiligungsgesellschaften. Im Jahr 2000 wurde das Frauenführungsseminar bundesweit 12 Mal durchgeführt. Während der jeweils fünftägigen Veranstaltung werden 12 Teilnehmerinnen von professionellen Trainerinnen angeleitet. Inhalte sind unter anderem das Erlernen von Präsentationstechniken, Ziel- und Zeitmanagement und eine Stärken- und Schwächenanalyse, die es ermöglichen (sollen) individuelle Führungskompetenzen zu entwickeln (vgl. http://gsb.telekom.de/texte/produkt_fuehrungsseminar.htm, 3/2001).

Da es sich auch bei den drei genannten Maßnahmen zur Förderung des beruflichen Aufstiegs von Frauen um solche mit zentral vorgebenden und begrenzten Teilnehmerinnenquoten handelt, dient der jeweils absolute Anteil der teilnehmenden Frauen aus den einzelnen Niederlassungen in den Maßnahmen als Definition der Best Practices.



In der KNL Kiel/Flensburg nehmen insgesamt acht Frauen an Frauenfördermaßnahmen teil. Diese im Niederlassungsvergleich höchste Anzahl und somit Best Practice setzt sich zusammen aus zwei Frauen im BTC, einer Frau im Mentoring Programm und fünf Frauen im Frauenführungsseminar. In der KNL Regensburg/Weiden und der TNL Magdeburg nimmt zum Stichtag jeweils eine Frau am BTC teil. Die restlichen Niederlassungen haben zum Stichtag weder Teilnehmerinnen im BTC noch im Mentoring. Aus der KNL Osnabrück/Leer nimmt zum Stichtag keine Frau an den drei genannten Frauenfördermaßnahmen teil.

Im Frauenführungsseminar ist der Anteil generell geringfügig höher. Ebenso wie in der KNL Kiel/Flensburg nehmen fünf Frauen aus der TNL Frankfurt an dieser Maßnahme teil, gefolgt von zwei Frauen der TNL Neubrandenburg. Eine mögliche Erklärung dafür ist der überschaubarere finanzielle und zeitliche Rahmen dieser Frauenfördermaßnahme gegenüber dem BTC und dem Mentoring.

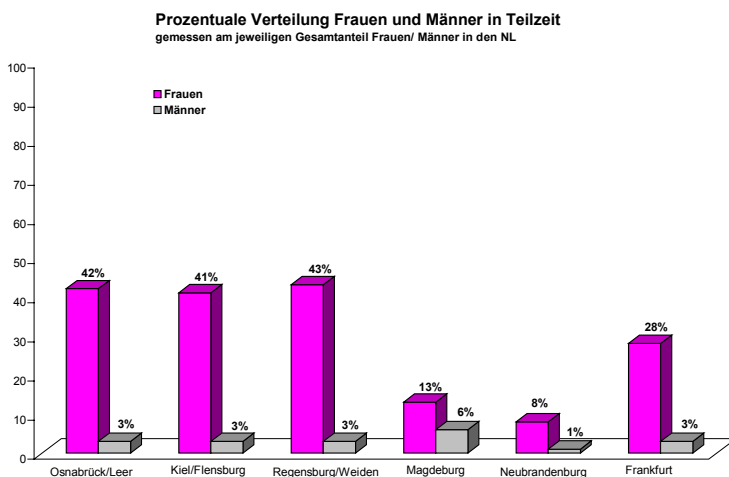
Als anerkannter Beitrag zur beruflichen Weiterqualifizierung und Karriere weiblicher Potenzialträger ist die Ausweitung und die Integration der drei genannten Maßnahmen in bestehende Personalentwicklungskonzepte zu empfehlen. Besonders das BTC und das Mentoring sind qualitativ hoch angesehene und kostenintensive Maßnahmen zur Förderung des beruflichen

Aufstiegs von Frauen im Unternehmen. Die Erfolgswahrscheinlichkeit für die Teilnehmerinnen, nach Durchlauf dieser Maßnahmen einen Karriere-schritt zu vollziehen, sollte sich bei dem nächsten Durchlauf des Benchmarking erweisen.

Männer in Teilzeit

Für die Auswertung relevant ist der Anteil der Männer und Frauen in Teilzeit, gemessen an ihrem jeweiligen Anteil an der Gesamtbelegschaft. Teilzeit beinhaltet in diesem Zusammenhang alle Wochenarbeitszeitmodelle, die unterhalb der regelmäßigen Wochenarbeitszeit liegen.

Eine familienfreundliche Unternehmensrealität bzw. -kultur zu fördern, beinhaltet, so der ‚Bereich Gleichstellung und Chancengleichheit im Konzern‘, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für weibliche wie auch für männliche Elternteile zu befürworten und zu unterstützen. Best Practice weist vor diesem Hintergrund die Niederlassung mit dem höchsten Anteil männlicher Beschäftigter in Teilzeit auf.



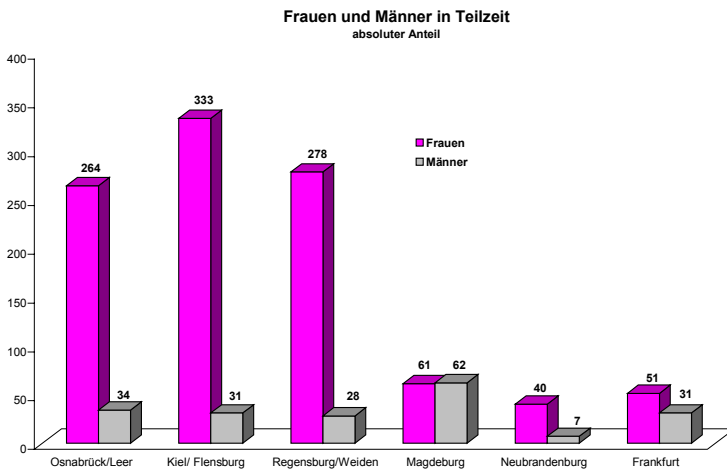
Die Betrachtung der Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse in den sechs Niederlassungen weist auf eine deutliche ‚Vormachtstellung‘ der Frauen hin. Besonders hoch ist der prozentuale Anteil der Frauen in Teilzeitbeschäftigungen in den drei KNL; durchschnittlich 42 % aller weiblichen Beschäftigten

gehen dort einer Teilzeitbeschäftigung nach. Demgegenüber sind durchschnittlich nur 3 % der Männer auf Teilzeitarbeitsplätzen zu finden.

In den TNL sind deutlich weniger Teilzeitarbeitsplätze als in den KNL eingerichtet. Besonders auffallend ist der geringe Anteil an Teilzeitarbeitsplätzen in den ostdeutschen TNL. Der prozentuale Anteil der Frauen beträgt in Magdeburg 13 % und Neubrandenburg 6 %. Die TNL Neubrandenburg hat mit 47 in Teilzeit beschäftigten Personen den im Niederlassungsvergleich geringsten Teilzeitanteil an der Gesamtbelegschaft; dies betrifft nur 8 % Prozent aller Frauen und 1 % aller Männer.

Best Practice weist im Vergleich der sechs Pilotniederlassungen die TNL Magdeburg mit 6 % Männern in Teilzeit auf. 62 Männer gehen dort einer Teilzeitbeschäftigung nach – eine ‚Besonderheit‘, denn in dieser Niederlassung arbeiten zum Stichtag mehr Männer als Frauen (61) in Teilzeit.

Trotz der geringen Anzahl an Teilzeitarbeitsplätzen in dieser Niederlassung überhaupt, übertrifft der Männeranteil in Teilzeit in der TNL Magdeburg die entsprechenden Werte in den drei westdeutschen Pilotniederlassungen.



Die vorliegenden Zahlen zeigen, dass der Anteil der Frauen in Teilzeitbeschäftigung in den drei ostdeutschen Niederlassungen gegenüber dem in den drei westdeutschen Niederlassungen deutlich geringer ausfällt. Ebenso wei-

sen die Zahlen auf eine deutliche Hemmschwelle seitens der beschäftigten Männer hin, eine Teilzeitbeschäftigung einzugehen. Dies gilt sowohl in den westdeutschen wie auch, obwohl etwas schwächer ausgeprägt, in den ostdeutschen Niederlassungen.

Neben wirtschaftlichen Gründen ist anzunehmen, dass der befürchtete Karriereknick viele männliche Beschäftigte davon abhält, eine Teilzeitbeschäftigung bzw. eine flexible, zeitliche Arbeitsplatzgestaltung anzustreben. Denkbar ist, dass Teilzeit gegenüber Vollzeitbeschäftigung nach wie vor abgewertet und die Anwesenheit am Arbeitsplatz mit Leistung gleichgesetzt wird. Die Durchführung einer entsprechenden unternehmensinternen Studie bzw. Befragung könnte an dieser Stelle konkret Aufschluss geben.

Als möglicher Vorteil von Teilzeit für das Unternehmen ist zu berücksichtigen, dass die Ablösung der Vollzeitbeschäftigung als Erwerbsnorm durch die Wahlmöglichkeit zwischen verschiedenen Arbeitszeitmodellen Raum für neue Kosten- und Ertragsüberlegungen bietet. Dies zeigt sich z. B. in der Einsparung teurer Überstunden, der Tatsache, dass die Produktivität der Teilzeit i. d. R. über der von Vollzeitbeschäftigten liegt und nicht zuletzt durch die Möglichkeit, Erträge bei drohendem Personalabbau auf mehr Köpfe verteilen zu können. Untersuchungen weisen auf den Trend hin, dass der Wunsch, besonders der jüngeren Frauengeneration im Westen der Bundesrepublik Deutschland, nach einer stetigen Erwerbsbiographie mit relativ kurzen Familienphasen und möglichst flexiblen Arbeitszeitmodellen, die meist über der 20 Stundenmarke liegen, steigt (vgl. Knapp, 1996).

Das Bedürfnis nach mehr Lebensqualität und der Vereinbarkeit von Familie und erfolgreicher Berufstätigkeit durch flexiblere Arbeitszeitmodelle wächst seitens der Frauen *und* der Männer. In einer neuen Studie äußerten von insgesamt 350 Befragten 39 % der Frauen und 29 % der Männer den Wunsch nach einer Teilzeitbeschäftigung (vgl. Bischhoff, 1999). Eine Vorbildfunktion können Führungskräfte übernehmen, die durch konkretes Vorleben den Abbau von Hemmnissen gegenüber flexibleren Beschäftigungsverhältnissen bzw. Arbeitszeitmodellen fördern. Erfolgsvoraussetzung ist eine Unternehmenspolitik, die die Vereinbarkeit von Führungsfunktionen und flexibler Arbeitszeitgestaltung befürwortet.

5.6 Zur Auswertung der Strukturdaten

Die vorgestellte Auswahl aus der Summe der Untersuchungsgrößen bietet einen differenzierten Einblick in Unternehmensstrukturen und dient als Darstellung der methodischen Vorgehensweise. Im Folgenden wird die Zusammenfassung der Auswertungsergebnisse aus dem Projektbericht (DTAG, 2001, S. 31 ff.) in vollständig zitierter Form wiedergegeben. Ebenso wird der Empfehlungskatalog zitiert, der als Schlussfolgerung aus den Auswertungsergebnissen und den im Projekt diskutierten Inhalten entwickelt wurde. Die Inhalte der Zitate beziehen sich also auf alle acht Untersuchungsgrößen (siehe Kapitel 5.5). Auftrag und Zielsetzung des Projekts ‚Benchmarking von Gleichstellungsmaßnahmen – am Beispiel der E-Quality-Teams‘ werden durch die empfohlene Umsetzungsplanung untermauert.

„[...] **Fazit:**

Im Rahmen der Baseline lassen sich unter Berücksichtigung aller Benchmarks grundsätzlich keine gravierenden Besonderheiten zwischen den sechs Pilotniederlassungen feststellen. Eine hervorzuhebende Ausnahme bietet das ‚Best Practice–Szenarium‘ der TNL Frankfurt, in der der Vorteil und der allgemeine Trend sowie die Vorzüge der paritätischen Zusammensetzung von Positionen in der obersten Führungsetage erkannt worden sind.

Zum Stichtag 31.12.1999 zeigt die TNL Neubrandenburg im Vergleich der Chancengleichheitsparameter eine sehr positiv zu bewertende Beschäftigungssituation von Frauen und Männern. Der Anteil der Frauen in Führungspositionen in der Summe aller drei Führungsebenen und in Berufen mit technischer Ausbildung, sowie der Anteil weiblicher Nachwuchskräfte in IT-Berufen liegt über dem jeweiligen Anteil in den anderen fünf Pilotniederlassungen.

Das Engagement der KNL Kiel/Flensburg im Bereich der Chancengleichheit ist ebenfalls sehr positiv zu bewerten. Im Vergleich weist die Niederlassung u. a. den höchsten Frauenanteil in Frauenfördermaßnahmen, Qualifizierungsmaßnahmen und karrierefördernden Maßnahmen auf. Unternehmens-eigene Trends und die Wirksamkeit einzelner E-Quality-Maßnahmen werden sich mit dem zweiten Durchlauf des Benchmarking abzeichnen.

Die Auswertung der Strukturdaten weist auf den erschwerten Zugang von Frauen in männerdominierte Unternehmensbereiche, wie die technischen Berufszweige und vor allem die oberen Führungsebenen hin. Dies steht im

Widerspruch zum Qualitätsgleichstand und zur steigenden Erwerbsneigung und Leistungsorientierung qualifizierter und hochqualifizierter Frauen.

Die Unternehmensstrukturen weisen demgegenüber noch mangelnde Responsivität und in einzelnen Bereichen mangelnde Sensibilität für diese Trends auf. Unternehmenspolitik und -kultur greifen dagegen zunehmend die Chancen auf, die sich für Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Produktivitätssteigerung aufgrund dieser Trends ergeben.

Die Deutsche Telekom AG hat sich von einer Behörde in ein Dienstleistungsunternehmen gewandelt. Frauen wie Männer sind gefordert, sich gemäß den neuen Rahmenbedingungen und Arbeitsinhalten des unternehmerischen Umstrukturierungsprozesses anzupassen und weiterzuentwickeln. Voraussetzungen und Verbesserungspotenziale im Bereich Kundenorientierung müssen beidseitig erkannt und geschult werden. Eine an E-Quality orientierte Unternehmenskultur unterstützt die Einbindung der Männer bei der Entwicklung von Gender Sensitivity, z. B. im Rahmen des unternehmenseigenen Workshops ‚Fair bringt mehr‘.

‚Work and life balance‘ ist das zentrale Thema der aktuellen Ausschreibung des ‚Preis für Chancengleichheit‘; das Motto für die Preisverleihung 2002 heißt ‚Mann und Frau – gemeinsam in Beruf und Familie‘ (vgl. <http://gsb.telekom.de>).

In enger werdenden Wettbewerbsmärkten sind Unternehmen interessiert, die vorhandenen Human Resources zur bestmöglichen Geltung kommen zu lassen. Es kann deshalb nicht zugelassen werden, dass die qualifizierten und hoch-qualifizierten Frauen ihre berufliche Karriere in einem anderen Unternehmen weiterverfolgen. Auf dem Weg zur Business Excellence gilt es, diese Hemmnisse abzubauen, denn unzufriedene Mitarbeiterinnen stellen einen ernstzunehmenden Kostenfaktor dar.

Chancengleichheit ist ein wichtiges Kriterium bei der Selbstbewertung nach dem EFQM-Modell. Eine lebens- und familienfreundliche Unternehmenskultur, die auf partnerschaftlicher Zusammenarbeit von Frauen und Männern beruht, ist die Basis. Die Umsetzung von Chancengleichheit durch konsequente Gleichstellungspolitik auf allen Ebenen und in allen Bereichen des Unternehmens gemäß dem Gender Mainstreaming-Ansatz ist ein wichtiges Steuerungsinstrument der unternehmensinternen Personalentwicklung und des Management. Die E-Quality-Teams setzen den Gleichstellungsgedanken, unterstützt durch das Expertinnen-Wissen der Gleichstellungsbeauftragten,

als Querschnittsaufgabe in die Praxis um. Durch Zielvereinbarungen in Verbindung mit bedarfsgerecht konzipierten Maßnahmen zur Förderung des beruflichen Aufstiegs kann das Kompetenzprofil einzelner Frauen erkannt und effektiv genutzt werden. Durch die Arbeit der E-Quality-Teams entsteht eine Unternehmenskultur, die nicht auf Ausschließung, sondern im Sinne von Geschlechterdemokratie auf der Öffnung aller Unternehmensbereiche – auch für die weiblichen Beschäftigten – basiert.

Empfehlungskatalog:

Aus den gesammelten Ergebnissen der Pilotphase Teil 1 sind folgende Empfehlungen abzuleiten:

- *Entwicklung von zwei Top-Maßnahmen (Jahresplan der E-Quality-Teams) zur Umsetzung der Chancengleichheit von Frauen und Männern durch die E-Quality-Teams und deren Festschreibung als Niederlassungsziele. Als Konsequenz der Ergebnisse aus der Baseline werden diese Maßnahmen jährlich entsprechend des Handlungsbedarfs in den Organisationseinheiten vor Ort konzipiert und durchgeführt. Ihre Wirksamkeit wird im weiteren Verlauf der Benchmarking-Studie ausgewertet.*
- *Nutzbarmachung der Potenziale der weiblichen Mitarbeiter und Implementierung von Messinstrumenten und Zielvorgaben in Managementsysteme zur Umsetzung der Chancengleichheit als Querschnittsaufgabe im Sinne von Gender Mainstreaming. In der Umsetzung impliziert dies u. a. die langfristige ‚vor-Ort-Analyse‘ der Beschäftigungsstrukturen und das Gleichstellungscontrolling der durch die E-Quality-Teams konzipierten positiven Maßnahmen. Als zentrales Instrumentarium dienen die Balanced Scorecard und das EFQM-Modell (vgl. <http://www.balancedscorecard.de>).*
- *Zentrale (GSB) und regionale (E-Quality-Teams) Evaluierung der Frauenfördermaßnahmen BTC, Mentoring und Frauenführungsseminar sowie des Frauenanteils in Förderkreisen und Qualifizierungsmaßnahmen.*
- *Messkriterien sind: Entwicklung der Beschäftigungssituation bzw. die Karriereentwicklung der Teilnehmerinnen (Stichtag: ein Jahr oder sechs Monate nach Beendigung der Maßnahme); Zufriedenheit mit der Beschäftigungssituatio, bzw. der Karriereentwicklung (Durchführung einer Befragung); Karrierepotenzial und -bereitschaft der Teilnehmerinnen (Durchführung einer Befragung).*

- *Zu empfehlen bleibt die Arbeit der E-Quality-Teams durch gezieltes Selbstmarketing und regelmäßige Veröffentlichungen – im besonderem in Form von Tätigkeitsberichten, die festgelegte Ziele, d. h. Maßnahmen, Produkte und deren Review und Controlling beinhalten, transparenter zu machen.*
- *Empfohlener Mindestanteil Frauen in Führungspositionen entsprechend dem prozentualen Frauenanteil in der jeweiligen Gesamtbelegschaft als offizieller Sollwert. Ebenso zu empfehlen ist die differenzierte Betrachtung der gemischtgeschlechtlichen Zusammensetzung in Arbeitsgruppen, Prozessteams, Qualitätszirkeln, Prüfungsausschüssen etc. anhand der Sollwertbetrachtung.*
- *Für den weiteren Benchmarking-Prozess muss der Zugang zu relevanten Daten zur Beschäftigungssituation von Frauen und Männern gewährleistet sein. Daten über die strukturelle Beschäftigungssituation und der Teilnahme an Seminaren und Maßnahmen sollten zentral stets geschlechtsspezifisch erhoben werden.*
- *Die MitarbeiterInnenbefragungen in den NL sollten stets geschlechtsspezifisch ausgewertet werden. Die Umsetzung des E-Quality-Gedankens kann sich so an der Zufriedenheit widerspiegeln und messen lassen.*
- *Evaluierung des Anteils potenzieller weiblicher Führungskräfte anhand der MitarbeiterInnenbefragungen in den Organisationseinheiten.*
- *Als positiv hat sich der Erfahrungsaustausch über Aktivitäten und Arbeitsansätze zwischen den E-Quality-Teams des Pilotprojekts herausgestellt. Dieser sollte deshalb weiterhin durch ein Netzwerk gefördert werden. Das Projekt ‚Benchmarking von Gleichstellungsmaßnahmen‘ bietet dazu die optimale Plattform.“*

5.7 Ausblick auf den weiteren Benchmarking-Prozess

Die Projektstudie schließt mit einem Empfehlungskatalog, der auf Basis der Erkenntnisse aus der Datenauswertung der geschlechtsspezifischen Strukturdaten formuliert wurde. Die folgenden Punkte werden in Anlehnung dessen aus-differenziert.

Im weiteren Benchmarking-Prozess werden diejenigen Organisationseinheiten mit ‚Best Practice‘ ausgezeichnet, die sich seit dessen Start intensiv für die Umsetzung der Gleichstellung eingesetzt haben. Dazu gehört die nach-

weisliche Verbesserung der strukturellen Beschäftigungssituation von Frauen und die (Weiter-) Entwicklung einer an Gleichstellung orientierter Unternehmensstruktur und -kultur.

Bedingt durch die Ausweitung des Benchmarking durch die Hinzunahme weiterer Niederlassungen in das Projekt ist die folgende Datenauswertung (Pilotphase Teil 2) zum Stichtag 31.12.00 getrennt durchzuführen, d. h.

1. der erstmaligen Erhebung der Strukturdaten aus den ‚neuen‘ Niederlassungen folgt die Bestimmung der betreffenden Baseline;
2. die ‚alten‘ Niederlassungen können anhand der zweiten Datenerhebung erstmals Trends definieren;
3. die Ergebnisse der separaten Datenauswertung bilden die gemeinsame Baseline für den weiteren Benchmarking-Prozess.

Gemäß der Annahme, dass bei der/den nächsten Datenauswertung/en entsprechende Vergleichsdaten genutzt werden, kann die Datenerhebung durch die Reduzierung der Datenmenge erleichtert werden. Zum Beispiel ist die Differenzierung in Beamte, Angestellte und ArbeiterInnen nicht mehr zwingend notwendig.¹

Aufgabe der Beteiligten der Pilotphase Teil 1 bei der Fortführung des Projekts in der Umsetzungsphase ist die Kommunikation und das Marketing der Ergebnisse, die Überprüfung der formulierten Thesen sowie die Konzeption von zwei Top-Maßnahmen in den E-Quality-Teams zur Umsetzung der Gleichstellung in den betreffenden Organisationseinheiten. Die Wahl der Maßnahmen und die Bestimmung der Zielvereinbarungen (als Unternehmensziele) wird abhängig von den dargestellten Ergebnissen der ‚Baseline‘ und den Schwerpunkten der Gleichstellungsarbeit vor Ort getroffen. Es ist anzunehmen, dass die auf der Basis der ersten strukturellen und quantitativen Datenauswertung getroffenen Top-Maßnahmen ebenso quantitativ ausgerichtete Zielvereinbarungen beinhalten. Eine Zielvereinbarung wäre die Erhöhung des Anteils männlicher Beschäftigter in Teilzeit z. B. um 10 Prozent. Das Controlling der Zielerreichung und der Leistungsvergleich durch Benchmarking setzt die Verbindlichkeit der Zielvereinbarungen voraus (vgl. Krell, 1998). Sogenannte weiche Faktoren, wie die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen nach Teilnahme einer Maßnahme, können ebenso evaluiert wer-

¹ Auf die Vorstellung der Datenbasis und Erhebungstabellen wird an dieser Stelle aus Datenschutzgründen verzichtet.

den. Voraussetzung ist die Definition als Zielvereinbarung (siehe Kapitel 2.2).

Es ist zu erwarten, dass die Ergebnisse der zukünftigen Auswertungen den (möglichen) Strukturwandel im Rahmen der aktuellen Konzernumorganisation widerspiegeln werden. Differenzierte Ergebnisse sind durch den Vergleich der strukturellen Entwicklung zwischen TNL und KNL, sowie durch den Vergleich zwischen ost- und westdeutschen Niederlassungen geboten.

Es ist nochmals zu betonen, dass es sich bei den vorliegenden Ergebnissen um die Baseline für die kontinuierliche Erhebung und Auswertung der Strukturdaten zur Beschäftigungssituation aus den beteiligten Pilotniederlassungen handelt. Die Definition der ‚Best Practices‘ basierte auf dem Vergleich der Ist-Situation zwischen den Pilotniederlassungen am Stichtag 31.12.1999.

Die Auswertung der Daten zu den Benchmarks ‚Frauen in karrierefördernden Maßnahmen und Qualifizierungsmaßnahmen‘, ‚Frauen in karrierefördernden Frauenfördermaßnahmen‘ sowie ‚Frauen in Förderkreisen‘ und die entsprechende Definition von Best Practices im Rahmen der Baseline ist daher nachträglich kritisch zu betrachten. Weder Daten über die Anzahl der BewerberInnen, noch über die zentral vorgegebenen TeilnehmerInnenzahlen konnten in der Auswertung berücksichtigt werden. Der potenzielle Anstieg des Frauenanteils im Niederlassungsvergleich sollte auch bei der zukünftigen Bestimmung der ‚Best Practices‘ berücksichtigt werden. Erst durch das Controlling der Maßnahmen und dem Rückschluss auf die Ergebnisse der vorliegenden Baseline wird der Vergleich zwischen den Niederlassungen möglich. Der Zusammenhang zwischen der Teilnahme an einer karrierefördernden Maßnahme und der potenziellen Zunahme des Frauenanteils in Führungspositionen seit Beginn des Benchmarking-Prozesses ist als wesentlicher Parameter zu nutzen.

Vor diesem Hintergrund kann neben der Erhebung der Strukturdaten eine zweite differenzierte Datenerhebung die Bewertung der unterschiedlichen Zielvereinbarungen bzw. der Effektivität der Top-Maßnahmen im Niederlassungsvergleich unterstützen. Als Instrument ist die Nutzung einer einheitlichen Auswertungsrichtlinie zu empfehlen. Diese kann aus einem Fragebogen bestehen, der von den TeilnehmerInnen der Top-Maßnahmen ausgefüllt wird, oder auch aus einer Checkliste, die von den im Projekt beteiligten E-Quality-Teams beantwortet wird.

Die TeilnehmerInnenbefragung kann folgende Punkte beinhalten:

- Zufriedenheit mit Ablauf und Inhalten der Top-Maßnahme,
- Karrierebereitschaft,
- Entwicklung der Erwerbsbiographie der TeilnehmerInnen,
- (potenzieller Karriereschritt),
- Bewertung der Zusammenarbeit von Frauen und Männern,
- Bewertung der Gleichstellungsaktivitäten vor Ort,
- Verbesserungspotenziale und -vorschläge.

Die Checkliste für die Befragung der E-Quality-Teams kann folgende Punkte beinhalten:

- Zielvereinbarung,
- Zielgruppe (Frauen, Männer, Unternehmensebene/bereich),
- Zeitraum und Langfristigkeit,
- Beteiligte Organisationsbereiche (Abteilungen, Ressorts etc.),
- Verantwortung für Durchführung und Kosten,
- Interne/externe Kooperationen,
- Mögliche Weiterentwicklung und Implementierung,
- Beteiligung von Frauen/Männern bei Konzeption/Durchführung,
- Internes/externes Marketing durch regelmäßige Veröffentlichungen,
- Externe Einflussfaktoren (zentrale Vorgaben und Umentscheidungen).

Durch die empfohlene Auswertungsrichtlinie ist die differenzierte Betrachtung der Maßnahmen und Gleichstellungsaktivitäten vor Ort geboten. Die Parameter verweisen auf die unterschiedliche Konzeption von Gleichstellungsinitiativen und -maßnahmen. Diese sind von den gegebenen strukturellen Rahmenbedingungen der jeweiligen Organisationseinheit und deren bisherigen gleichstellungspolitischen Geschichte bzw. Fokus der Gleichstellungsaktivitäten abhängig.

Ebenso können unterschiedliche Faktoren den Erfolg oder Misserfolg einer Gleichstellungsmaßnahme beeinflussen. Strukturelle Veränderungen, die mit der nächsten Datenerhebung festzustellen sind, können weder im Erfolg noch im Misserfolg der Top-Maßnahmen begründet sein, sondern z. B. aus zentralen Unternehmensvorgaben des Personalmanagements resultieren. In der Bewertung der Effektivität von Gleichstellungsmaßnahmen ist grundsätzlich die differenzierte Betrachtung der Gesamtsituation und der förderlichen bzw. nichtförderlichen Rahmenbedingungen vor Ort zu berücksichti-

gen. Voraussetzung für den Erfolg bei der Umsetzung von Chancengleichheit und Gleichstellung ist die Bereitstellung von Ressourcen sowie die Überzeugung und Bereitschaft aller Verantwortlichen. Verbindliche, in den E-Quality-Teams getroffene Zielvereinbarungen als Unternehmensziele sind ein Beweis dafür.

Positiv zu bewerten ist der den E-Quality-Teams gebotene Freiraum bei der Initiierung und Durchführung bedarfsgerechter Gleichstellungsmaßnahmen. Der mögliche Zusammenhang zwischen den Top-Maßnahmen und personellen Veränderungen, wie der Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen, wird sich langfristig zeigen. Vor diesem Hintergrund empfiehlt sich in der zweiten Phase des Benchmarking einerseits weiterhin die Definition von ‚Best Practices‘ bei der Bewertung von Trends in der Entwicklung der Chancengleichheit in ihrer strukturellen Ausprägung; andererseits die Definition von ‚Good Practices‘ bei der Bewertung der Top-Maßnahmen als gute, effektive Lösungen zur Umsetzung der Chancengleichheit vor Ort.

Die durch die E-Quality-Teams konzipierten und in den Zielen der Niederlassungen festgeschriebenen Zielvereinbarungen sind *eine* sinnvolle Strategie zur Umsetzung der Gleichstellung am Arbeitsplatz. Effektivität von Gleichstellungsinitiativen können sich als Bestandteil nachhaltigen unternehmerischen Handelns beweisen, wenn Gleichstellung und Chancengleichheit in der betreffenden Organisationseinheit als selbstverständliche Voraussetzung des Unternehmenserfolgs gesehen und gelebt wird (vgl. Born, 1998).

Die Festschreibung von Zielvereinbarungen als Unternehmensziele stellt einen gesicherten Beurteilungsparameter für die Bewertung der Maßnahmen dar. Die empfohlenen Bewertungsparameter zeigen, dass der Erfolg einer Maßnahme von unterschiedlichen Faktoren unterstützt wird. Die Evaluierung von Gleichstellungsaktivitäten und deren langfristige Implementierung im Unternehmen als zentrales Gleichstellungsinstrument verweisen auf den Grad der Bemühungen und die Bereitschaft aller Verantwortlichen und Beteiligten in den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen. Diese genannten Indikatoren sind als Maßstab und Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von ‚Gender Mainstreaming‘ in die Unternehmenspraxis zu betrachten (siehe Kapitel 1).

Teil III

Strukturelle und kulturelle Entwicklungen der Geschlechterverhältnisse aus der Perspektive der AkteurInnen der Gleichstellungspolitik

6 Interviews zur unternehmerischen Gleichstellungspolitik

Im Folgenden werden, im Anschluss an die theoretische Analyse und die empirische Rekonstruktion der betrieblichen Gleichstellungspolitik am Beispiel des Pilotprojekts, die Ergebnisse ‚fokussierter Interviews‘ mit betrieblichen GleichstellungsakteurInnen der Deutschen Telekom AG diskutiert.

6.1 Zielsetzung

Die Entscheidung für eine qualitative Untersuchung lag in der Absicht begründet, eine erweiterte, differenzierte Darstellung der unternehmensinternen Zusammenhänge und Bedingungen betrieblicher Gleichstellungspolitik in die vorliegende Arbeit zu integrieren. Die qualitative Untersuchung ermöglichte einen analytischen Zugang zur Alltagspraxis der betrieblichen Gleichstellungspolitik aus der Perspektive der beteiligten AkteurInnen. Mein Forschungsinteresse war von der Frage nach den subjektiven Erfahrungen und Prognosen von GleichstellungsakteurInnen zu Entwicklungen der strukturellen und kulturellen Geschlechterverhältnisse im Unternehmen geleitet.

In meiner Rolle als Diplomandin und betrieblichen Funktion als Praktikantin, die in einem zeitlich begrenzten Rahmen und ohne längerfristigen betrieblichen Hintergrund an der Pilotierung des Benchmarking-Projekts beteiligt war, erwies es sich als sinnvoll und spannend zugleich, die eigene eingeschränkte Perspektive auf die Unternehmensrealität durch Interviews mit aktiven GleichstellungsakteurInnen der Deutschen Telekom AG zu erweitern.

6.2 Methodisches Vorgehen

Für den Forschungsprozess wurde ein auf der Interaktionsanalyse und Ethnomethodologie zurückzuführender Methodenmix im Sinne von ‚Triangulation‘ angewendet (vgl. Flick, 1995a). Im Rahmen meiner Tätigkeit im Pilotprojekt hatte ich die Möglichkeit zur ‚teilnehmenden Beobachtung im Feld der betrieblichen Gleichstellungspraxis‘ (vgl. Flick, 1995b). Meine Beobachtungsdaten wurden durch die vorliegenden Interviews erweitert. Zum Zeit-

punkt der Datensammlung verfügte ich bereits über einige Schlussfolgerungen, die ich durch die begrenzte Einnahme der Innenperspektive gewinnen konnte. Durch meine Teilhabe an der Umsetzung des Pilotprojekts war ich zugleich veranlasst, meine gleichzeitige Rolle als Forscherin bzw. den potenziellen Distanzverlust zum Forschungsgegenstand, kritisch zu reflektieren (vgl. Nadig, 1997).

Die ausgewählten InterviewpartnerInnen sind im weitestgehenden Sinn ExpertInnen der betrieblichen Gleichstellungspolitik. Bei den Interviews handelt es sich um ‚fokussierte Interviews‘, da die Befragten, bedingt durch ihre Teilhabe an einer bestimmten ihnen bekannten sozialen Alltagssituation, themenspezifisch ‚zum Sprechen gebracht wurden‘ (vgl. Hopf, 1995).

Die Strukturierung der Interviews erfolgte in Form eines halbstandardisierten Interviewleitfadens, der im Vorfeld an die InterviewpartnerInnen ausgehändigt wurde. Der Leitfaden wurde in der jeweiligen Interviewsituation nicht restriktiv eingesetzt. Zum eigenen Verständnis und zur Vertiefung der Themengebiete wurden einzelne Punkte nachgefragt; gleichzeitig war Raum für narrative Momente.

In einem Fall musste nachträglich um die Beantwortung einzelner Interviewfragen gebeten werden, da die Vertonung der betreffenden Antworten ‚missglückt‘ war. Die schriftliche Antwort ist an entsprechender Stelle im Text gekennzeichnet. Die Interviews wurden vollständig vom Tonband transkribiert und den Befragten als schriftliche Fassung vorgelegt. Nach der inhaltlichen Überprüfung und Zustimmung zur transkribierten Form der Interviewaussagen durch die Befragten wurden meinerseits Schlüsselstellen der verschiedenen Interviewbefragungen identifiziert und als ‚Essentials‘ des Themengebiets ‚betriebliche Gleichstellungspolitik in der Deutschen Telekom AG‘ in Form eines gegenstandsbezogenes Set von Kategorien abgeleitet (siehe Kapitel 7.1 bis 7.5).

Bei den vorliegenden zunächst überprüften und dann nachgereichten qualitativen Daten handelt es sich also um das Ergebnis eines Forschungsprozesses im Sinne der Möglichkeit ‚unbegrenzter Triangulation‘ (Cicourel, 1975). Dieser Forschungsprozess hätte auch durch die Wiederholung der Befragungssituation noch fortgeführt werden können, wurde aber zur Eingrenzung auf eine situative Momentaufnahme im betrieblichen Gleichstellungsprozess ‚gestoppt‘.

6.3 Das Interviewsample

Das Interviewsample besteht, gemäß des begrenzten Rahmens dieser Diplomarbeit, aus insgesamt sechs Interviews. Bei der Auswahl des Interviewsamples galt mein Interesse der unterschiedlichen Alltagserfahrung und den diversen Interessenschwerpunkten der Befragten. Dies ist meiner Ansicht nach gelungen gleichwohl muss an dieser Stelle einschränkend festgestellt werden, dass betriebliche Gleichstellungsbeauftragte in den Niederlassungen sowie weibliche Beschäftigte aus autonomen gleichstellungspolitischen Zusammenhängen nicht in das Untersuchungssample aufgenommen wurden. Diese Möglichkeit bestände zukünftig, wie bereits in Kapitel 3 bemerkt, im Rahmen einer größeren repräsentativen Untersuchung bzw. der Erweiterung der vorliegenden Forschungsergebnisse.

Die Interviews wurden mit GleichstellungsakteurInnen unterschiedlicher betrieblicher Zugehörigkeit und jeweils unterschiedlicher Ortsansässigkeit geführt. Weitere Kriterien bei der Auswahl der verschiedenen InterviewpartnerInnen waren einerseits die (ehemals) leitende Tätigkeit im zentralen Management der betrieblichen Gleichstellungspolitik, andererseits die Beteiligung am Benchmarking-Projekt. Das gewählte Sample ermöglicht die Beschreibung der Top-Down *und* der Bottom-Up Perspektive der GleichstellungsakteurInnen.

Alle angefragten Personen haben sich umgehend zur Durchführung eines Interviews bereit erklärt. Die verschiedenen Interviewtermine lagen im Zeitraum zwischen Dezember 1999 und Mai 2000. Die Zeitspanne der Interviewsituationen betrug i. d. R. sechzig bis neunzig Minuten.

Die Interviewaussagen wurden im Interesse der Befragten anonymisiert. Die Wahrung der Anonymität der InterviewpartnerInnen wirkte sich zum Teil einschränkend auf die Wiedergabe der Untersuchungsergebnisse aus. Da der Fokus auf der Darstellung einer Momentaufnahme im betrieblichen Gleichstellungsprozess und nicht auf einer status- und personenbezogenen bzw. geschlechtsspezifischen Auswertung der Interviewaussagen lag, war diese Tatsache jedoch für die Bearbeitung des Untersuchungsziels zu rechtfertigen.

Die sechs interviewten Personen wurden insgesamt vier entsprechenden betrieblichen Funktionsfeldern zugeordnet. Zur Differenzierung des Interviewsamples in Kapitel 7 sind die Funktionen der Befragten als Markierung an die betreffenden Interviewaussagen beigelegt.

Die Funktionsbereiche sind:

- (a) ExpertIn mit (ehemals) hauptberuflich leitender Funktion im zentralen Gleichstellungsmanagement.
- (b) ExpertIn hauptberuflich mit der Umsetzung und Vermittlung von Gleichstellungspolitik zwischen ‚Top‘ und ‚Bottom‘ beauftragt.
- (c) Mitglied im E-Quality-Team, Aufgabengebiet Qualitätsmanagement.
- (d) Mitglied im E-Quality-Team, Aufgabengebiet Unternehmensorganisation und -verwaltung.

7 Gleichstellung in der AkteurInnenperspektive als Momentaufnahme

Die Perspektive der GleichstellungsexpertInnen wird im Folgenden entlang des entwickelten Kategoriensets dargestellt. Bedingt durch die angewandte Forschungsmethode wird kein Anspruch auf die Generalisierbarkeit der Auswertungsergebnisse gelegt. Es geht dabei auch nicht um die Erklärung und Konstruktion einer ‚objektiven‘ Wahrheit, sondern vielmehr um die ‚dichte‘ Beschreibung‘ (Geertz, 1983) der gleichstellungspolitischen Unternehmensrealität aus dem Blickwinkel der AkteurInnen.

7.1 Erwartungen der GleichstellungsakteurInnen an das Benchmarking-Projekt

Unterschiedliche Erwartungen werden an die Bedeutung der Benchmarking-Methode als Instrument des Anreizes und der Sensibilisierung von Führungskräften für das Anliegen und den Nutzen von Gleichstellung geknüpft. Die dadurch tendenziell mögliche Einbeziehung der Führungskräfte, insbesondere an der Unternehmensbasis, wird positiv bewertet. Als Potenzial von Benchmarking wird zugleich identifiziert, dass Führungskräfte, die den Erfolgsfaktor von Gleichstellung unzureichend berücksichtigen, zur Verantwortung gezogen und durch den ‚Gleichstellungswettbewerb‘ zum Ausgleich struktureller Gleichstellungsdefizite veranlasst werden. Der Einsatz von Benchmarking als gleichstellungspolitisches Instrument wird als positive Entwicklung und zugleich als Imagezuwachs der betrieblichen Gleichstellungspolitik anerkannt:

„Beim Benchmarking gehe ich wieder in die einzelnen Niederlassungen. Mentoring und BTC sind ja ganz oben angesiedelt. In den einzelnen Niederlassungen gibt es doch noch einige, wie den Niederlassungsleiter, die Abteilungsleiter und Ressortleiter bzw. Bereichsleiter, denen man schriftlich darlegen muss, welche Erfolge sie damit hätten; und, dass sie schlecht beraten sind, wenn sie sich nicht damit befassen. [...] Es soll der Effekt kommen, ... Mensch, der macht das, warum kann ich das nicht auch!‘ Sie haben ja auch was davon! Benchmarking zu machen ist modern. Man liest es überall! Es ist ein Trend. Es tut uns gut, wenn wir als Gleichstellungsbereich da mitmachen und

ihnen zeigen, dass wir das auch können! Manchmal müssen wir unseren Führungskräften, die oftmals ja männlich sind, wirklich unter die Nase reiben, dass es positiv ist Benchmarking zu betreiben! Das verstehe ich zwar noch nicht...!“ (b)

Die Erwartung an das Benchmarking-Projekt aus zentraler Perspektive liegt in der Förderung der Transparenz, der Wirksamkeit und der nachweisbaren Effektivität betrieblicher Gleichstellungspolitik. Der durch die Benchmarking-Methode bewirkte Anreiz für Führungskräfte, sich mit den Ergebnissen anderer Niederlassungen zu messen, dadurch miteinander zu konkurrieren und positive Analysen in der Öffentlichkeit zu vermarkten, wird als positive Prognose identifiziert. Benchmarking kann in diesem Sinne als zentrales Mess- und Kontrollinstrument einzelner Maßnahmen und Initiativen der betrieblichen Gleichstellungspolitik an der Unternehmensbasis fungieren:

„Zwei Dinge verspreche ich mir von dem Benchmarking-Projekt. Zum Einen, dass wir wirklich sehen, was die Maßnahmen konkret in der jeweiligen Organisationseinheit bewirken. Vieles ist ja nicht greifbar! Schöne Broschüren und Plakate sind nicht ausreichend. Mit dem Benchmarking-Projekt soll die Wirksamkeit der Maßnahmen messbar und sichtbar werden. Mit dem Benchmarking soll untersucht werden, ob Frauen gleichberechtigt an Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen und ob sie vermehrt in bessere Positionen kommen. Es kann z. B. aufgezeigt werden, und dass ist ein Bereich, den man nicht von oben verordnen kann, ob es in betreffenden Organisationseinheiten möglich ist, dass mehr Männer einer Teilzeitarbeit nachgehen. Zum anderen fördert Benchmarking Konkurrenz im positiven Sinn. Die ergriffenen Maßnahmen zur Umsetzung von E-Quality werden mit denen der anderen verglichen. So hat jede Organisationseinheit die Möglichkeit, erzielte Erfolge nach außen zu präsentieren oder von den Erfolgen der anderen zu lernen.“ (a)

Zugleich wird von anderer Stelle die Analyse der Unternehmensstrukturen und die dadurch ermöglichte Definition des gleichstellungspolitischen Handlungsbedarfs betont. Deutlich ist dabei die Identifikation mit den Unternehmensinteressen bzw. die Vereinbarung von Gleichstellungsinteressen und unternehmerischem Qualitätsmanagement:

„Als Unternehmen müssen wir sehr wirtschaftlich denken. Wir haben uns als Gleichstellungsbeauftragte sehr intensiv mit dem Qualitätsansatz auseinandergesetzt und die EFQM-Kriterien für unsere Arbeit in

Sachen E-Quality erweitert. Um die Situation zu spiegeln, um den Handlungsbedarf und den Nutzen der Maßnahmen deutlich machen zu können, ist es meiner Ansicht nun wichtig eine Benchmarking-Studie zu machen. Erstens verbessert ein Benchmarking das Engagement, da die Niederlassungen untereinander verglichen werden. Zudem lässt sich auch herausfiltern, welche Maßnahmen wo und wie am besten greifen und man kann letztlich den Nutzen ableiten, wenn sich dadurch ein positiver Trend abzeichnet.“ (b)

Die Analyse der strukturellen Geschlechterverhältnisse im Unternehmen durch Benchmarking wird als Voraussetzung für die nachweisliche Umsetzung und notwendige Veränderung der betrieblichen Gleichstellungspolitik gewertet. Diese Erwartung wird an den Bedarf an eine innovativ veränderte, nicht auf geschlechtsspezifische Stereotype und abwertende Zuschreibungen von Frauen basierende Unternehmens- und Gleichstellungspraxis geknüpft:

„Wir reden seit ca. zehn Jahren von Frauenförderung. Das spiegelt sich aber zur Zeit nicht in den tatsächlichen Verhältnissen vor Ort wider, in den strukturellen Verhältnissen. Ich verspreche mir von dem Benchmarking-Projekt, dass man durch Ermittlung des Status Quo, wie die Verhältnisse tatsächlich sind, dazu kommt, Maßnahmen abzuleiten. Nicht dahingehend, zu sagen, man müsse die Frauen noch mehr fördern und ausbilden, damit sie befähigter werden, weil es gibt ja so wenig Frauen in Führungspositionen, und es liegt daran, dass sie es nicht könnten. Sondern wir lassen einfach zu, dass Frauen ganz normal und selbstverständlich Führungspositionen bekommen – genauso wie Männer. Die Maßnahme ist die Maßnahme des Zulassens! Es ist natürlich Befähigung notwendig um Führung wahrzunehmen, aber das betrifft Männer und Frauen natürlich gleichermaßen. Es gibt heutzutage selbstverständlich auch befähigte und unbefähigte männliche Personen in Führungspositionen.“ (d)

In diesem Zusammenhang wird an anderer Stelle auf den grundsätzlichen Bedarf einer Entwicklung von innovativen Gleichstellungsmethoden hingewiesen. Diese werden als notwendig betrachtet, um die Umsetzung von Gleichstellung und Chancengleichheit zu forcieren. Als Proargument für die Integration von Frauen und dessen Vorteil für Unternehmen werden Frauen besondere, für das Unternehmen nutzbare, Fähigkeiten zugewiesen:

„Methoden zu entwickeln halte ich für entscheidend wichtig, um einen starken Schub im Prozess der Gleichstellung zu erzielen, der letztlich der Wirtschaft und auch der Gesellschaft zu Gute kommt. Wir bekommen bessere Produkte. Wir erzielen eine bessere Produktnähe und Vermittlung, wenn wir die besonderen Fähigkeiten, die Frauen auf Grund ihrer Sozialisation nicht nur zugeschrieben werden, sondern auch haben, stärker integrieren und die Human-Ressourcen auch stärker nutzen.“ (a)

Im ähnlichen Tenor wird Benchmarking auch langfristig ein maßgebliches Potenzial als effektive Gleichstellungsstrategie zugeschrieben. Durch die wachsende Berücksichtigung der Benchmarking-Ergebnisse in unternehmerischen Managementprozessen wird eine positive Rückkoppelung auf den Gleichstellungsprozess erwartet:

„Es ist wichtig, den Erfolg und die Effektivität dieser Maßnahmen sichtbar zu machen. Ein regelmäßiges Benchmarking bringt in den gesamten Prozess eine bestimmte Dynamik, eine Entwicklung. Die Niederlassungen wissen ja, dass die Benchmarkdaten Jahr für Jahr neu erhoben werden. Diese Entwicklung wird man sich auch anschauen müssen und sie wird, davon bin ich überzeugt, früher oder später bei der Selbstbewertung eine Rolle spielen.“ (b)

In der folgenden Aussage wird deutlich, dass nicht der Wettbewerb innerhalb des Projekts, sondern der langfristige Erfahrungsaustausch über Best Practices zwischen den GleichstellungsakteurInnen im Benchmarking-Projekt im Vordergrund des Interesses steht. Der Projektcharakter wird vorteilhaft bewertet, da dieser ermöglicht, die vielfach unterschiedlichen gleichstellungspolitischen Inhalte und Strategien transparent zu machen und für die Optimierung der eigenen Gleichstellungsarbeit in den E-Quality-Teams vor Ort zu nutzen:

„Vom Benchmarking-Projekt verspreche ich mir zum einen ganz klar den Erfahrungsaustausch. Mich interessiert speziell am Benchmarking, dass es unterschiedliche Ansätze gibt. Andere Niederlassungen gehen vielleicht anders vor. Es ist wichtig, dass man austauscht, welche Maßnahmen zu Erfolgen geführt haben. Ich sehe deshalb das Benchmarking-Projekt eher langfristig angesetzt. Wir möchten und wollen von anderen lernen. Jede Gruppe hat so ihre eigenen Ideen und Vorstellungen; das hängt auch immer von den handelnden Personen ab. Unterschiedliche Maßnahmen werden zu unterschiedlichen Ergebnis-

sen führen. Man kann sich austauschen und so gemeinsam weiterkommen. Es ist nicht so einfach, wie es die Theorie und die Broschüren verheißen. Die praktische Umsetzung ist schwierig!“ (c)

Gleichzeitig werden jedoch die Erwartungen innerhalb des Benchmarking-Projekts auch einer kritischen Reflexion unterzogen. Die Thematisierung von E-Quality wird gegenüber den Beschäftigten durch die Bedingungen des Unternehmensalltags als erschwert eingeordnet und auf die Zielgruppe der Führungskräfte und Mitglieder der E-Quality-Teams reduziert. Gleichstellungspolitik wird keine vorrangige Bedeutung in der unternehmerischen Alltagspraxis zugeschrieben, ebenso wie der Integration der Beschäftigten in entsprechende Entscheidungsprozesse. Frauen partizipieren dabei vorwiegend allein in der Rolle der Gleichstellungsbeauftragten:

„Der Begriff E-Quality selber ist massiv nicht zu kommunizieren zur Zeit. Es wird vielleicht langsam kommen, mehr und mehr! Es ist in meinen Augen aber auch nicht so wichtig! Wir haben ein Gremium, das sind fast ‚Top Fünfzig Führungskräfte‘, da sind auch relativ wenig Frauen dabei, wenn die diese Sache begriffen haben ... und die brauchen es meinetwegen noch nicht mal begriffen haben. Wichtig sind die vier der Geschäftsleitung, zwei Leute aus dem Betriebsrat und dem Qualitätsmanagement und die Gleichstellungsbeauftragte. Wenn die das begriffen haben und in Gesprächen kommunizieren und danach handeln, ist schon alles erreicht! Wenn bei uns die Geschäftsleitung das begriffen hat, läuft das! Die anderen brauchen es nicht begriffen haben. Die anderen brauchen nur begriffen haben, dass das Thema Gleichstellung interessant ist. Den Zusammenhang zwischen Qualitätsmanagement und dieser Theorie EFQM ist teilweise zu weit weg! Das Alltagsgeschäft ist heute zu erdrückend, um sich mit solchen Sachen zu beschäftigen! Das darf man auch von unserer Seite, dem E-Quality-Team, dem Benchmarking-Projekt und dem Qualitätsmanagement nicht ignorieren!“ (c)

7.2 Bedeutung der Gleichstellungspolitik für den betrieblichen Wandel

Den AkteurInnen der Gleichstellungspolitik wird eine bedeutende Rolle zugewiesen. Sie präsentieren die Gleichstellungsinhalte des Unternehmens und nehmen Einfluss auf die Prozesse der Unternehmensumorganisation:

„Auf die Relevanz von Chancengleichheitspolitik, gerade in der derzeitigen Situation müssen wir, d. h. die Gleichstellungsbeauftragten und die Mitglieder der E-Quality-Teams sehr genau hinweisen. Wir beobachten die aktuellen Prozesse in allen Bereichen des Unternehmens sehr genau.“ (a)

Aus gleicher Perspektive wird der Ausrichtung des unternehmensinternen Wettbewerbs ‚Preis für Chancengleichheit‘ ein bedeutender Einfluss auf die Entwicklung einer an Gleichstellung orientierten Unternehmenskultur zugeschrieben. Die tatsächliche Sensibilisierung für Gleichstellung seitens der sich bewerbenden Organisationen wird allerdings zum Teil in Frage gestellt. Effektiv wird dagegen der Anreiz des Imagezuwachses für die teilnehmenden Organisationseinheiten bewertet. Mit Blick auf die betriebliche Gesamtsituation werden die Gleichstellungsinitiativen an der Unternehmensbasis als Anzeichen der Transformation einer an Gleichstellung orientierten Unternehmenskultur gewertet:

„Der erste Ansatz, durch den Gleichstellungspolitik im Betrieb sichtbar wurde, war die Einrichtung des Frauenförderpreises 1996. Dieser Preis wurde dann bundesweit in jeder Organisationseinheit ausgeschrieben. Folglich sahen sich viele der adressierten Einheiten motiviert an dem Wettbewerb teilzunehmen. Einige Organisationseinheiten bewerben sich mit neuen Konzepten und Maßnahmen für den Preis, weil sie etwas für die Gleichstellung tun wollen. Die Organisationseinheit, die den Preis erhält, wird durch Artikel in unternehmenseigenen Zeitungen präsentiert. Das ist sicherlich auch ein Grund, sich für den Frauenförderpreis zu bewerben. Die Förderung von gleichen Chancen für Frauen im Unternehmen wird dabei nicht sehr oft gesehen. Ich sehe das ganz nüchtern! Der Frauenförderpreis ist vor allem ein erfolgreicher Ansatz, eine gleichgestellte Unternehmenskultur zu fördern. Allerdings gibt es beim neuen ‚Preis für Chancengleichheit 2000‘ erheblich positive Ansätze, da sich an der Basis ein Wandel zu Gunsten von Chancengleichheit vollzogen hat.“ (a)

Durch die E-Quality-Teams und die gewachsene Beachtung und Einbindung von Gleichstellung in zentrale Steuerungsprozesse wird der betrieblichen Gleichstellungspolitik, personifiziert durch die Gleichstellungsbeauftragten, vermehrt Einfluss und Beachtung zugestanden. Die Entwicklung der Gleichstellungspolitik, sowohl als Bottom-Up- wie als Top-Down-Prozess erweitert den Handlungsspielraum von Gleichstellungsbeauftragten, gleichzeitig wird

Ihnen in der folgenden Aussage ein komplexes professionelles Kompetenzprofil zuerkannt, deren Umsetzung besonders in der Phase der Umorganisation sowohl notwendigen als auch wirksamen Einfluss auf die Steuerung des Gleichstellungsprozesses hat:

„Wir sind mittlerweile so weit, dass die Chancengleichheit in verschiedenen Bereichen auch mitbedacht wird. Es kommt uns sehr zugute, dass der Arbeitsdirektor Herr Dr. Klinkhammer, so hinter unserem Anliegen steht. Dadurch ist der Prozess kontinuierlich fortgeschritten, wir werden z. B. in Personalentwicklungsmaßnahmen von der Zentrale her eingebunden, und die Akzeptanz der Gleichstellungsbeauftragten ist durch das Bekanntwerden der E-Quality-Teams mittlerweile stark gestiegen. Es fällt uns jetzt wesentlich leichter, während der laufenden Umstrukturierungsprozesse festzustellen, wie weit Frauen in der einzelnen Niederlassung betroffen sind. Es werden verschiedene Projekte aufgesetzt, die vor Ort durchgeführt werden können. Die Führungskräfte haben ein offenes Ohr dafür, weil sie ja auch oft mit Frustration und Demotivation der Beschäftigten konfrontiert sind. Ich denke, es ist ganz wichtig einen Anstoß zu geben, zu zeigen, dass Umorganisation nicht das Ende bedeutet, sondern durchaus auch gewinnbringend sein kann, um sich neue Perspektiven zu erschließen. Maßnahmen sind z. B. Berufswegplanung, Bewerbungstraining oder das Projekt ‚Frauen für den Vertrieb‘ usw. Es ist wichtig, dass die Gleichstellungsbeauftragte bei den Maßnahmen involviert wird. Über die E-Quality-Teams hat sie die Möglichkeit, Anregungen und Vorschläge einzubringen.“ (b)

Gerade im Rahmen anhaltender unternehmerischer Veränderungsprozesse wird zugleich an anderer Stelle die veränderte Rolle von Gleichstellungsbeauftragten, von der Einzelkämpferin zur Beraterin mit entsprechend größerem Handlungsspielraum positiv bewertet. Der Umsetzung einseitiger, ‚praxisferner‘ Gleichstellungsinteressen werden dabei Grenzen aufgezeigt. Vielmehr vertritt die Gleichstellungsbeauftragte hierbei Interessen innerhalb komplexer Interessenskonstellationen und ist zugleich eine von mehreren aktiv am Gleichstellungsprozess beteiligten oder einbezogenen AkteurInnen. Dieser Interessensausgleich ermöglicht die bedarfsgerechte Umsetzung von Gleichstellungsinitiativen vor Ort. Die Gleichstellungsbeauftragte wird dabei immer mehr zur Beraterin und Expertin. Die Definition des gleichstellungspolitischen Handlungsbedarfs sowie mögliche Impulse zur Umsetzung werden innerhalb des E-Quality-Teams entwickelt und vor Ort umgesetzt. Der

Gleichstellungsprozess wird durch die mögliche Integration von Beschäftigten vor Ort gefördert:

„Durch die Aktivitäten der betrieblichen Gleichstellungsbeauftragten in meinem Bereich vor Ort und durch uns als regionale Gleichstellungsbeauftragten bei bestimmten Maßnahmen, bei denen wir auch immer wieder Beschäftigte mit einbeziehen, wird unsere Arbeit immer präsenter. Mit den E-Quality-Teams wird eine genaue Ist-Analyse vor Ort aufgestellt. Darin sieht das Team, wie Gleichstellungspolitik in der Niederlassung gelebt wird. Fragen wie z. B., wie hoch ist der Frauenanteil, was haben wir bisher gemacht und was können wir zukünftig besser machen. Wenn neue Maßnahmen aufgelegt werden, beziehen wir auch andere Beschäftigte mit ein und damit wird die Gleichstellungspolitik auch gelebt. Die E-Quality-Teams sind ein großer Erfolg, weil wir nicht allein herum wirbeln müssen. Sondern wir haben die Führungsriege, die das Sagen haben, und andere mit im Boot. Wir wollen nicht nur unseren Blickwinkel dabei sehen. Oftmals wissen wir auch nicht alles, was in der Niederlassung an Schwerpunkten gerade aktuell ist. Der Informationsfluss muss schon klappen! Sie haben durch die Umstrukturierungen diese und jene Nöte, und wir kommen dann immer mit unserer Gleichstellungspolitik, das muss dann auch zusammen passen! Wir erarbeiten z. B. einen Produkt- und Projektkatalog, in dem wir der Niederlassung entsprechende Produkte, Projekte für verschiedene Themen anbieten. Es ist so vorgesehen, dass wir als Beraterinnen für Chancengleichheit im Unternehmen arbeiten. In die E-Quality-Teams kann ich immer noch andere dazu holen, das liegt dem Team frei. Ich kann unsere Gedanken und Sichtweisen einbringen, die dann diskutiert werden. Ob sie es übernehmen, es in gekürzter Form übernehmen, es erweitern usw. wird im Team entschieden. Es ist ein großer Erfolg, dass wir diese Teams haben.“ (b)

Die Gleichstellung von Frauen und Männern bzw. die partnerschaftliche Zusammenarbeit der Geschlechter wird im Zusammenhang ökonomischer Rationalitätskriterien als Transformationsbedarf des Unternehmens formuliert. Die Gleichstellung von Frauen wird dabei als notwendiger Innovationsfaktor für das Unternehmen und zugleich als offensichtlicher Handlungsbedarf eingeschätzt. Männerbündischen Vermeidungsstrategien gegenüber den ‚anderen‘, karrierebewussten und qualifizierten Frauen wird hierbei auch aus männlicher Einzelperspektive kein Verständnis entgegengebracht:

„Das Unternehmen verändert sich ja deshalb, weil wir uns am Markt so positionieren müssen, um überlebensfähig zu bleiben. Und E-Quality kann ein wichtiger Baustein für die Neuausrichtung sein. Weil wir davon ausgehen, dass ein gleichberechtigtes Nebeneinanderher, nein, ein gleichberechtigtes Miteinander zu besseren Arbeitsergebnissen führen kann und wahrscheinlich auch führt, muss dies bei der Neuausrichtung der Telekom unbedingt mit betrachtet werden. Wenn es darum geht, Positionen neu zu besetzen, soll man sich ruhig mit dem für einige offensichtlich unangenehmeren Part befassen und sagen: „Wir nehmen jetzt einfach mal eher Frauen in Führungspositionen, warum eigentlich nicht?“ Und warum erscheint das unangenehm? Vielleicht liegt es daran, dass es etablierte Männerführungskreise gibt, die sich über Jahre etabliert haben, und die eine andere Art der Frauen, die bereichernd ist, nicht in ihrem Kreis zulassen wollen, weil sie dann über neue Dinge anders nachdenken müssen! Das ist eine Sache, die bei der Neustrukturierung des Unternehmens berücksichtigt werden müsste.“ (d)

Der Fokus auf die mögliche unternehmensweite Verknüpfung von Gleichstellungskriterien in den Prozessen des Qualitätsmanagement durch E-Quality und EFQM wird als äußerst positive Einflussmöglichkeit auf eine an Gleichstellung orientierte Unternehmenskultur bewertet. Gleichzeitig werden gleichstellungspolitische Ergebnisse messbar und sichtbar. Gleichstellung sollte bei dieser Entwicklung nicht allein als Image- und Marketingfaktor genutzt werden und dadurch in die EFQM-Bewertung einfließen, sondern auch unternehmensintern für die Umsetzung gleichstellungspolitischer Ziele und Unternehmenserfolge genutzt werden:

„Ich halte E-Quality für das Image des Unternehmens für sehr wichtig. Es ist immer noch die Frage, in wie weit es von der Öffentlichkeitsarbeit genutzt wird. Image und Außenwirkung ist ja auch eines der Kriterien, die im EFQM bewertet werden. Ich halte es aus verschiedenen Perspektiven für sehr wichtig, besonders in der Kundinnenbeziehung. Die Kundinnen werden auch zunehmend darauf achten, wie ein Unternehmen, bei dem man einkauft, organisiert ist. Es ist für die Aktionärinnen wichtig. Es gibt ja heute zunehmend Frauen, die Aktien kaufen. Weil Gleichstellung ein gesellschaftliches Anliegen ist, wird ein Unternehmen, das auch sonst eine Vorreiterrolle spielt, in seinem Ansehen Vorteile verbuchen. Die Einflussmöglichkeiten über EFQM und TQM sind noch größer, wenn man über das Image eine solche Kultur erreicht. Ein Unternehmen, das nicht auf

eine Veränderung der Unternehmenskultur im Sinne von EFQM abzielt, konzentriert sich wohl lediglich auf den Imagefaktor, der zwar auch wichtig ist, aber ehrliche Gleichstellungsarbeit voraussetzen sollte. Ein Unternehmen, das TQM betreibt, hat aber mehr Einflussmöglichkeiten, weil Erfolge auch an harten Facts und Zahlen zu messen sind. Diese Zahlen kann man sich ansehen und den Unternehmenserfolg feststellen und ob man auf dem richtigen Weg zu Business Excellence ist. Das ist der große Vorteil. Es ist eine Frage des Geschäftserfolges und letztlich des Erfolges unserer Arbeit, nämlich darin zu überzeugen und Gleichstellungsarbeit auf allen Ebenen zu propagieren.“ (a)

Im ähnlichen Tenor wird die einseitige Nutzung von E-Quality als Imagefaktor kritisiert, wenn diese nicht die tatsächliche Umsetzung der Gleichstellung von Frauen in die von Männern dominierten Unternehmensstrukturen impliziert:

„E-Quality lediglich als Verkaufsstrategie und als verkaufsfördernde Maßnahme zu betrachten kann nicht der richtige Weg sein, weil auffällt, dass E-Quality nur auf dem Papier steht und nicht tatsächlich gelebt wird. Wenn wir es natürlich im Unternehmen schaffen, die vollständige Integration der Frauen in diese Männerwelt zu schaffen, und dass es von allen getragen wird, dann schafft es natürlich ein gutes Bild nach draußen. Das ist vorbildhaft für ein fortschrittliches Unternehmen. Das spricht die Frauen sicherlich auch an und könnte sie dazu bewegen, sich für die Telekom zu entscheiden eher als für ein anderes Unternehmen!“ (d)

Zugleich zeigen sich aber Rückwirkungen des Unternehmenswandels auf die Gleichstellungsarbeit. Eine Transformation der Gleichstellungsinhalte anhand der Fokussierung auf die Wettbewerbsbedingungen des Unternehmens wird von zentraler Stelle als bedeutende Gleichstellungsstrategie bzw. Argumentations- und Legitimationsbasis für unternehmensinterne Aushandlungsprozesse im Interesse der Chancengleichheit von Frauen beschrieben:

„Das Ziel die Gleichstellung von Männern und Frauen umzusetzen, ist nicht nur ein Imageaspekt. An der Umsetzung wird sehr bewusst innerhalb des Unternehmens gearbeitet. Die Priorität unserer Arbeit liegt auch im Inneren, und zwar auf der Verbesserung der Chancen der weiblichen Mitarbeiter. Die Verantwortlichen, die unsere Ressourcen finanzieren und Maßnahmen zustimmen, werden allein durch

den internen und externen Nutzen der Chancengleichheitspolitik und E-Quality überzeugt.“ (a)

Von einem anderen eher pragmatischen als programmatischen Standpunkt aus werden die letztendlich möglichen Arbeitserfolge der E-Quality-Teams für das Unternehmen, wie auch die Bedeutung von E-Quality im Unternehmensalltag begrenzt und eher als langfristig mögliche Entwicklung eingeschätzt:

„Bei uns ist das E-Quality-Team ein strategisches Handlungsfeld. Ich habe versucht rüber zu bringen, dass E-Quality heißt, mit Gleichstellung, der systematischen Nutzung der unterschiedlichen Fähigkeiten, einen höheren Unternehmenserfolg zu erzielen. Die Leute hören sich das an, aber es geht im Alltagsgeschäft wieder unter, dafür gibt es einfach zu viele Alltagsprobleme. Der Begriff E-Quality selber ist massiv nicht zu kommunizieren zur Zeit. Es wird vielleicht langsam kommen, mehr und mehr.“ (c)

7.3 Erfolgsbilanz der Gleichstellungspolitik

Als Erfolg der betrieblichen Gleichstellungspolitik und gleichzeitig als bedeutsamer Einflussfaktor des Unternehmenswandels wird die vorangeschrittene Implementierung und Institutionalisierung der gleichstellungspolitischen Strukturen eingeordnet. Im Gegensatz zu den tatsächlichen Erfolgen bei der Umsetzung von Gleichstellungsinitiativen wird die Sichtbarkeit der Gleichstellungspolitik und ihrer AkteurInnen von der Unternehmenszentrale bis zur Unternehmensbasis betont. Ein Erfolg liegt dabei insbesondere in der Sensibilisierung der zentralen Unternehmensleitung für den Nutzen von Gleichstellungspolitik:

„Veränderungen sind deutlich spürbar! Wir werden im Unternehmen, und wir sind ein Großunternehmen, vom Vorstand bis runter in die Niederlassungen registriert. Es gibt uns! Die AkteurInnen sind sichtbar! Erfolge werden durch viele kleine Schritte deutlich! Das ist aber nicht der Idealzustand! Wenn wir einen Idealzustand hätten, würde es uns nicht mehr geben! Man bräuchte uns nicht mehr, denn dann wären im Prinzip Frauen und Männer gleichgestellt und hätten die gleichen Chancen. Die Geschäftsleitung ist sich bewusst, dass wir einen wesentlichen Beitrag zur Zufriedenheit der Mitarbeiter und

Mitarbeiterinnen beitragen, aber auch zum Unternehmenserfolg beitragen.“ (a)

Auch durch die folgende Aussage wird mit Blick auf die internen Unternehmenszusammenhänge der positive Einfluss der Gleichstellungspolitik auf den betrieblichen Gleichstellungsprozess bescheinigt. Gemessen am Gesamtunternehmen wird jedoch nicht von der durchgängigen Herausbildung *einer* an Gleichstellung orientierten Unternehmenskultur gesprochen:

„Es hat sich sehr viel getan. Auch durch den Frauenförderpreis hat sich enorm viel getan. Es ist aber zu berücksichtigen, dass bedingt durch die Größe des Unternehmens noch nicht von einer gleichgestellten Unternehmenskultur ausgegangen werden kann. Es gibt immer wieder Kräfte, die nicht mitziehen. Diejenigen, die den Frauenförderpreis haben wollen, haben mitgezogen. Da ist viel passiert. Dort sind auch wieder Projekte entstanden.“ (a)

Obwohl auch unternehmensinterne Hemmnisse auf dem Weg der Umsetzung von Gleichstellung und Chancengleichheit für die befragte Person erkennbar sind, wird der Deutschen Telekom AG im Vergleich zu anderen Privatunternehmen ein in der Bundesrepublik Deutschland einzigartiges gleichstellungspolitisches Engagement bescheinigt:

„Meine Bewertung ist: ich kenne kein Unternehmen in Deutschland, in dem so konsequent, in so einem großen Unternehmen, so einem Mammut-Unternehmen, bei dem so viel retardierende Momente auftreten, durch diese Konzeption und durch die vielen erfolgreichen Projekte, so viel für die Umsetzung von Gleichstellung geschehen ist. Ich denke die Entwicklung in der Telekom ist einmalig in Deutschland. Das kann man wirklich sagen! Bei kleinen Unternehmen ist es oft eine ganz andere Frage, da hängt es meist von einer Person ab.“ (a)

Trotz der erfolgreichen Vermarktung von Gleichstellungspolitik nach außen wird von den Befragten ein fortbestehender interner (Aus-) Handlungsbedarf festgestellt. Gleichzeitig wird eine relativierende Distanz zur subjektiven Wahrnehmung eigener Gleichstellungserfolge erkennbar:

„Die Außendarstellung der Telekom ist super, aber nach innen tut sich noch zu wenig! Ich sehe schon Gegensätze im ganzen Unternehmen, aber teilweise auch im Detail auf Niederlassungsebene. Ich bin jedes Mal von Neuem überrascht, wenn meine Frau von Tagungen

kommt, wie toll die Telekom doch ist! Das ist aber für mich nur ein Beispiel, dass die anderen Unternehmen noch nicht mal das haben! Es ist schon als Fortschritt zu werten! Man sieht sich selber ja eher negativ, weil man vielleicht schon weiter ist! Trotzdem könnten wir noch mehr erreichen! Aber das braucht wohl Zeit!“ (c)

Als Erfolgskriterium betrieblicher Gleichstellungspolitik wird die Definition von verbindlichen Zielvereinbarungen bewertet. Als Erfolgsblockade der betrieblichen Gleichstellungspolitik wird dagegen eine anhaltende Diskussion und Ablehnung von Quotenregelungen, auch seitens der Frauen, beschrieben. Dieser ‚Quotendiskurs‘ wird als Beharrungsverhalten gegenüber Gleichstellung identifiziert und zugleich überführt, da Quoten nicht als gleichstellungspolitisches Instrument des Unternehmens eingesetzt werden:

„Das ganze Thema um die Quote, die Ablehnung der Quote seitens der Frauen sind doch Scheinargumente und diese müssen sie von den Männern gehört haben. Es redet keiner mehr von der Quote, es redet im Grunde nie jemand darüber! Ich kenne keine Gleichstellungsbeauftragte, die im Rahmen ihrer Arbeit von einer Quote redet. Das einzige Richtige ist die Definition von Zielgrößen. Wenn in der gesamten Niederlassung keine einzige Abteilungsleiterin ist, sollte man sehen, dass man im darauf folgenden Jahr wenigstens eine Frau als Abteilungsleiterin einstellt oder z. B. drei Referentinnen einstellt. Dabei könnte man von einer Quote sprechen, es ist aber keine. Das ‚Quotenargument‘ wird bewusst unter die Leute gebracht, um die Gleichstellungsarbeit zu behindern. Damals haben wir eine Frauenveranstaltung mit dem Geschäftskundenbereich gemacht. Da hat der Verantwortliche (Vorstand) auch gesagt, er sei ungeheuer für Frauenförderung. Er hat es auch ernst gemeint! Es sind ja ganz viele Maßnahmen daraus entstanden! Aber er sei dezidiert gegen die Quote! Ihm gegenüber habe ich nie etwas von einer Quote gesagt, kein Mensch hat zu ihm gesagt, wir müssten eine Quote haben! Also, was soll das denn! Es ist eine Vereinfachung und es wird immer wieder dieses Scheinargument nach vorne gehalten wahrscheinlich um eine Abwehrtaktik zu erzielen. Anders kann ich mir das nicht erklären!“ (a)

Die Entwicklung des E-Quality-Team-Ansatzes im Unternehmen wird als Erfolg wahrgenommen, bedarf einer anderen Aussage zufolge jedoch stets einer konsequenten Umsetzung im Unternehmen. Zugleich wird die Nachvollziehbarkeit von Erfolgen durch E-Quality aufgrund der komplexen Un-

ternehmenszusammenhänge bezweifelt. Die Möglichkeit verbindlicher Zielvereinbarungen wird von dieser Seite nicht berücksichtigt:

„Die Erfolge sind zur Zeit nicht messbar. Sicher ist ein Erfolg schon einmal der Ansatz an sich. Ein großer Erfolg ergäbe sich, wenn dieser Ansatz nicht nur ausgesprochen, sondern auch durchgeführt würde und auch von allen getragen wird. Und man wird dann sicher auch messen wollen, wie sich unsere Effektivität verändert. Allein auf unseren integrativen Ansatz wird es nicht zurückzuführen sein, weil man nicht nur an der Stellschraube E-Quality dreht, sondern an vielen Stellschrauben einer Niederlassung zu gleichen Zeit. Man kann eine Wirkung nicht mehr auf eine Ursache zurückführen, dafür ist das Gebilde einfach zu vielfältig.“ (d)

Erfolge der Gleichstellungspolitik werden nicht an der Verbesserung der Chancen einzelner Mitarbeiterinnen, sondern vielmehr an der nachweislichen Transformation der Unternehmensstruktur und der Unternehmenskultur gemessen. Gleichzeitig wird dieser Unternehmenswandel als langfristige Entwicklung prognostiziert:

„Für mich ist der Erfolg nicht an der einzelnen Situation zu messen, sondern sichtbar, wenn sich wirklich in den Strukturen etwas ändert. Wenn das, was wir fordern, gelebt wird und zwar aus Überzeugung gelebt wird. Das kann unterschiedliche Ansätze finden, wie die Zusammenarbeit von Männern und Frauen z. B. Dabei spielen eine Reihe von Faktoren eine Rolle, z. B. das Betriebsklima, die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten, Perspektiven, die sich für Frauen und Männer konsequenterweise eröffnen müssen. Wenn sich der gegenwärtig stattfindende Prozess zur Chancengleichheit in der Unternehmenskultur widerspiegelt, wenn das Personal motiviert ist, weil die Potenziale des Einzelnen gefördert und unterstützt werden, dann zeichnet sich für mich der Erfolg der Gleichstellungsarbeit ab. Das ist ein Prozess, der zwar mit Sicherheit begonnen hat, der aber langfristig gesehen werden muss!“ (b)

Als Erfolg von Gleichstellungspolitik wird auch hier die Implementierung von Gleichstellungskriterien in Managementprozesse und die dadurch zu erfolgende Definition von Zielvereinbarungen bzw. gleichstellungspolitischen Verbesserungsbereichen seitens der Führungskräfte definiert:

„Es ist ein großer Erfolg, wenn man, wie es schaffen, in den einzelnen Organisationseinheiten durch den Qualitätsbeauftragten im E-Quality-

Team, diese Kriterien in den einzelnen Interviewfragen aufzugreifen; denn in den Interviewfragen werden die einzelnen Führungskräfte und Bereiche danach gefragt, was sie für Chancengleichheit tun. Wenn sie im Moment noch nichts tun, kann es als Verbesserungsbereich aufgestellt werden. Im nächsten Bericht muss in diesem Verbesserungsbereich bearbeitet worden sein und damit ist eine Entwicklung nachvollziehbar. Somit würde es für alle etwas bringen!“ (b)

Von gleicher Stelle wird das externe Marketing der betrieblichen Gleichstellungspolitik durch die ‚Kundinnenanbindungsmaßnahme‘ ‚Frauen ans Netz‘ (siehe Kapitel 3 und 5) als nachweislicher Erfolg definiert. Zugleich wird für die notwendige Sicht auf den Wandel weiblicher Lebensmodelle und das wachsende Potenzial weiblicher Kunden argumentiert:

„Bei bestimmten Maßnahmen sehe ich ja auch die Erfolge z. B. Frauen ans Netz. Wenn wir die Zahlen betrachten, sehen wir schon, dass es enorme Auswirkungen hat! Es wurden über 20000 Frauen geschult und wenn ca. 40 % einen ISDN-Anschluss bestellen, ist das ein enormer Erfolg. Es lohnt sich diesen Blickwinkel zu betrachten! Deshalb wundert es mich schon, dass man das noch nicht vorher so betrachtet hat. Da 52 % der Bevölkerung Frauen sind, muss ich doch dieses Potential als Unternehmen betrachten. Die Deutsche Telekom AG hat, und wir waren die ersten, die Frauen als Potential erkannt haben. Es ist mir ein Rätsel, wieso die Frauen so lange außer acht gelassen werden konnten! Ich sehe darin schon wieder dieses Rollendenken, obwohl Frauen gar nicht mehr in diese Schublade passen.“ (b)

Als Erfolg wird ebenso eine Sollvorstellung für die strukturelle Gleichstellung von Frauen und Männern entsprechend ihrem prozentualen Anteil im Unternehmen definiert:

„Erfolg von Chancengleichheitspolitik spiegelt sich natürlich darin wider, in wie weit Frauen auf allen Ebenen, auch auf allen Führungsebenen partizipieren. Damit meine ich nicht eine fünfzig-fünfzig Regelung. Aber wenn 35 % der Beschäftigten im Unternehmen Frauen sind, muss sich diese Zahl zumindest in jeder Hierarchiestufe widerspiegeln. Dies gilt genauso für Männer im unteren Bereich.“ (a)

7.4 Ziele der Gleichstellungspolitik

Die Zielformulierung aus (konzern-) zentraler Perspektive beinhaltet, neben der Umsetzung programmatischer Gleichstellungsziele, vor allem die unternehmensweite Implementierung von E-Quality in das Qualitätsmanagement und die inhaltliche Ausrichtung der Gleichstellungspolitik auf das Qualitätsmanagement:

„Ziel unserer Arbeit ist sicherlich weiterhin die Umsetzung der sechs Punkte des Frauenförderkonzepts. Dann wäre ein großes Ziel erreicht! Schwerpunkt ist die Einarbeitung des Gleichstellungsgedankens in den Qualitätsgedanken und umgekehrt. Der Zusammenhang zwischen Qualität und Chancengleichheit muss fester Bestandteil des Qualitätsmanagements in allen Unternehmensbereichen sein.“ (a)

Im Gegensatz zur klassischen Frauenförderung, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie allein der Zielgruppe Frauen zugewiesen hat, wird der Gleichstellungsfokus auf die Förderung der Männer ausgeweitet:

„Die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu lösen ist ein wichtiges Erfolgsziel! Das ist aber auch ein Gesellschaftsproblem und ist nicht nur ein Problem der Telekom. Diese Entscheidungen finden in der Familie statt. Ich bin der Ansicht, dass es nicht nur eine Frage der Frauen, sondern auch eine Frage der Väter und Männer ist.“ (a)

Von gleicher Seite wird die notwendige Bereitschaft und Sensibilisierung der männlichen Beschäftigten für die Chancengleichheit von Frauen als Ziel formuliert. Gleichzeitig wird die bestehende Differenz von Frauen und Männern betont, die auch durch Gleichstellung nicht transformierbar ist:

„Ein weiteres und sehr wichtiges Erfolgsziel ist eine wachsende Selbstverständlichkeit seitens der Männer gegenüber Frauen zu erreichen, dass diese arbeiten, Konkurrenten, weibliche Konkurrenten sein können. Ein Mann muss lernen, dass sein Boss eine Frau ist oder umgekehrt. Das Ziel ist die Selbstverständlichkeit, dass Menschen miteinander arbeiten, losgelöst vom Geschlecht Männer und Frauen, ohne damit zu sagen, dass Männer und Frauen gleich sind. Sie sind es nicht und ich glaube, sie sollten es auch nicht sein.“ (a)

Durch das Delegieren der Gleichstellungsarbeit und -initiativen an die Beschäftigten und Führungskräfte soll Gleichstellung perspektivisch vermehrt

zum Bestandteil der Unternehmenskultur werden und gleichzeitig Arbeitsinhalte und Status der Gleichstellungsbeauftragten transformieren:

„Für mich ist wichtig, dass ich in meinen Bereichen E-Quality-Teams initiieren kann, dass wir effektiv arbeiten und dass ich wirklich in der Funktion als Beraterin für Chancengleichheit stehe. Nicht, dass ich selbst ewig rudern muss, sondern dass ich die Beschäftigten und Führungskräfte soweit sensibilisiert habe, dass sie es selber leben wollen und davon überzeugt sind, dass sie durch bestimmte Maßnahmen auch Erfolge haben und sie selbst aktiv in den Teams arbeiten. Das wäre am schönsten! Wir wollten eigentlich schon immer die Führungskräfte und die Beschäftigten zum Thema Chancengleichheit beraten. Wir sind aber oftmals in die Rolle gekommen, dass wir die Aktionen initiieren. Das sollen wir sicher auch mitmachen, aber es muss aber dahin hinauslaufen, dass die Beschäftigten es immer mehr selber tun und dadurch Chancengleichheit auch mehr verinnerlichen.“

(b)

Als weiteres Ziel wird der Förderungsbedarf der Zielgruppe der Frauen an der Unternehmensbasis formuliert. Nicht die Förderung der Gleichstellung, sondern die Förderung des Selbstbewusstseins von Frauen bewirkt ihr erwünschtes Engagement für den Unternehmenserfolg:

„[...] aber der Ansatz, den wir eigentlich wirklich gehen wollen, ist es mehr unten anzufangen. Das Selbstbewusstsein der Frauen zu stärken, dass sie selber von sich heraus nach oben streben wollen, dass Bewusstsein haben etwas erreichen zu wollen und sich für die Telekom und für höhere Positionen engagieren. Das ist unser Ziel! Die Frauen müssen aus sich heraus kommen, dahin müssen wir sie bringen.“ (c)

Das Vorleben von Gleichheit im Alltagshandeln über die E-Quality-Teams hinaus wird auch als persönliches Ziel formuliert. Ein Synergieeffekt von E-Quality wird hierbei über die Qualität der partnerschaftlichen Zusammenarbeit von Frauen und Männern definiert:

„Da ich der Meinung bin, dass Chancengleichheit nicht nur Thema für das E-Quality-Team oder die Geschäftsleitung ist, sondern viel mehr für jede/n an ihrem Platz, muss und kann dort auch Einfluss genommen werden. Soweit wie in jeden Menschen der Gedanke des gleichberechtigten Miteinanders von Frauen und Männern eingepflanzt ist, wird sich dieses Miteinander auch in einer neuen Qualität verwirklichen. Diesen Gedanken möchte ich in meinem Arbeitsbe-

reich konsequent umsetzen bzw. anregen. Gleichstellungs “-politik“ klingt mir daher zu sehr ‚verordnet‘.“ (d) (exakte Wiedergabe der schriftlich nachgereichten Antwort)

7.5 Chancen von Frauen im Unternehmen

Eine Verbesserung für Frauen wird schon in ihrem Berufswahlverhalten gesehen. Neue Berufsbilder und der Mangel an qualifizierten Kräften in bestimmten Arbeitsfeldern beeinflussen die Chancen von Frauen im Unternehmen:

„Der Handlungsbedarf zur Verbesserung der Situation von Frauen liegt in einem Unternehmen wie unserem auch in der breiteren Streuung von Auszubildenden oder der Einstellung von Ingenieurinnen im IT-Bereich. Ich bin der Ansicht, dass wir in den neuen IT-Berufen, in denen wir bundesweit eh zu wenig ausgebildete Leute haben, ansetzen müssen.“ (a)

Chancen werden u. a. aber auch an dem gestiegenen Anteil von Frauen in Führungspositionen gemessen. Der Erfolg dieser Entwicklung wird der betrieblichen Gleichstellungspolitik zuerkannt. Gleichzeitig wird die fehlende Chancengleichheit von Frauen in den Top-Führungsebenen kritisiert und als Handlungsbedarf formuliert:

„Wir haben mit fünf bis sechs Prozent Frauen in Führungspositionen mit der Chancengleichheitspolitik im Unternehmen angefangen. Diese Zahl haben wir zu Grunde gelegt. Heute liegen wir bereits bei sechzehn Prozent. Also, das ist schon nicht schlecht, ohne zu sagen, das es gut ist! Ich halte es weiterhin für schlimm, dass wir keine weiblichen Niederlassungsleiter haben. In unserem Unternehmen gibt es keine Frau im Vorstand! In der Personalebene 1 haben wir nur vier Frauen. Da haben wir schon noch ein bisschen was zu tun!“ (a)

Die Chancen von Frauen werden vor allem an ihrem Potenzial für die Neuausrichtung der Deutschen Telekom AG als Dienstleistungsunternehmen geknüpft. Die besonderen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen können für die Entwicklung von Marketing-Konzepten, die sich an die weibliche Kundschaft richten, genutzt werden:

„Frauen können die Telekom in der Frage ‚Female Customer‘ unterstützen. Maßnahmen, mit denen das Unternehmen lernt, sich vermehrt

an den Erwartungen und Bedürfnissen der weiblichen Kunden zu orientieren, müssen deshalb ausgeweitet werden. [...] Zweitens können Frauen insbesondere unter dem Aspekt und dem Argument ‚Customer Care‘ Zusatzqualifikationen erlangen. Mit Projekten und Maßnahmen ist es möglich, das bisher vernachlässigte Feld, nämlich Bedürfnisse und Erwartungen von Kundinnen, bewusst zu machen und aufzugreifen. ‚Customer Kundin‘ braucht eine Menge, das weiß eine Frau der Telekom besser als ein Mann im Marketing-Bereich. Das sind Punkte, mit denen sie auch die Qualifikationen von Frauen erhöhen oder Mitarbeiterinnen den Weg in höhere Positionen ermöglichen können.“ (a)

Diese Position spiegelt sich in der folgenden Aussage beispielhaft wider. Demnach fördert die wachsende Bedeutung sozialer Kompetenzen im Dienstleistungsbereich die Bereitschaft von Führungskräften, ehemals von Männern dominierte Arbeitsbereiche für Frauen zu öffnen. Die Definitionsmacht des Niederlassungsleiters bestimmt hier die Chancen der Frauen bzw. die Eingrenzung der weiblichen Status- und Zielgruppe. Chancen und Barrieren für Frauen liegen dabei in einer erneuten Vergeschlechtlichung von Berufsbildern. Das Gegensatz-Konzept Mann und Frau wird von der befragten Person jedoch gleichzeitig reproduziert und diskursiv aufgebrochen, grundsätzlich wird soziale Kompetenz zwar unabhängig vom Geschlecht, aber doch als eine Stärke von Frauen definiert:

„Theoretisch haben sich die Chancen von Frauen auf jeden Fall verbessert, weil es erklärter Wille der Leitung ist Frauen zu fördern! Das ist so! Man muss eben abwarten, was sich praktisch wirklich ganz konkret tut! Unser neuer Niederlassungsleiter wünscht sich wirklich Frauen in entscheidenden Vertriebspositionen, weil er fest davon überzeugt ist, dass Frauen, auch wenn sie keine Ahnung von der Sache haben in Anführungsstrichen, besser als Männer verkaufen können, die vielleicht die große Ahnung haben. Es geht also nicht darum, dass Frauen keine Ahnung haben, sondern er sagt ganz klar, dass es nicht darauf ankommt im Vertrieb Ahnung zu haben. Alt war es so, dass der Vertrieb gerade auch bei Großkunden von Ingenieuren gemacht wurde, also eine Männerdomäne! Es ist aus seiner Sicht total irrelevant! Eine Person, unabhängig ob Frau oder Mann, die vernünftig auftritt und vernünftig kommuniziert, hat mehr Erfolg! Und das sind Stärken von Frauen. Wir werden hier, wenn es sich durchsetzt, vielleicht Erfolge erzielen, indem wir Frauen in diese Richtung fördern.“ (c)

Aus zentraler Perspektive auf die Unternehmensprozesse werden auch allgemein negative Effekte struktureller Umorganisation für Frauen festgestellt, im Rahmen des Unternehmenswandels der Deutschen Telekom AG jedoch als begrenzt bewertet. Dem E-Quality-Ansatz wird dabei ein bedeutender Einfluss zugeschrieben:

„E-Quality ist ein wichtiger Aspekt der Unternehmenspolitik auch und besonders in der Phase der Umorganisation. Alle bisherigen Abbauzahlen, und wir haben ja sehr viel abgebaut, zeigen, dass die Veränderungen im Unternehmen nicht auf dem Rücken der Frauen ausgetragen worden sind. Die Umorganisation betrifft eher die technischen Bereiche. Dort, wo naturgemäß mehr Männer beschäftigt sind, wird mehr abgebaut.“ (a)

Gleichzeitig wird allgemein festgestellt, dass Chancen von Frauen besonders im Rahmen der Umstrukturierung des Unternehmens nur unzureichend berücksichtigt bleiben:

„Untersuchungen belegen mit Fakten, dass Frauen bei Organisationsveränderungen sehr häufig auf der Strecke bleiben, dass diese Veränderungen also durchaus nicht frauenfreundlich sind. Diesen Effekt gibt es nicht nur bei der Deutschen Telekom AG, sondern auch in anderen Unternehmen. [...] Die Umstrukturierungsmaßnahmen im Unternehmen sind nicht bewusst angelegt, um frauenfeindlich zu sein. Man berücksichtigt einfach nicht die Frage, inwieweit Männer und Frauen betroffen sind und steht plötzlich vor Problemen. Es ist aber keine spezielle Frauenfrage und hängt von dem jeweiligen Standort ab.“ (a)

In diesem Zusammenhang wird auf die unzureichende Beachtung der Qualifikationspotenziale der im Unternehmen beschäftigten Frauen und auf einen von männlichen Führungskräften geprägten Auswahlmodus hingewiesen. Das Aufbrechen dieser Transformationsbarriere durch Frauen *und* Männer wird als innovativer gleichstellungspolitischer Handlungsbedarf definiert:

„Männer müssen überzeugt werden, dass auch Frauen die gleichen Jobs tun können. Das Problem ist, dass Frauen vielleicht ähnlich denken. Männer regeln ihre Nachfolge, aber sie denken in ihren Kategorien! Ein Piech denkt daran, dass sein Nachfolger ein kleiner Piech sein soll! Oder ein Sommer denkt, der Nachfolger kann nur ein kleiner Sommer sein! Damit meinen sie nicht ihre Kinder! Sie denken in ihren Kategorien und dabei sind sie bei einem Mann! Die Umsetzung

von Chancengleichheit kann letztlich nur mit den Männern zusammen geschehen. Es ist wichtig, dass Frauen und Männer gemeinsam für dieses Ziel arbeiten! Männer, wie auch Frauen müssen der Überzeugung sein, dass man im Team einfach besser zusammen arbeitet und dadurch bessere Ergebnisse erzielt!“ (a)

Der beschriebene Auswahlmodus, d. h., bei der Besetzung von Führungspositionen vorrangig auf Männer zurück zu greifen, wird an anderer Stelle mit dem Blick auf die Alltagssituation in der einzelnen Organisationseinheit bestätigt und im Rahmen der Unternehmensumorganisation als ungenutzter gleichstellungspolitischer Innovationsschub eingeordnet. Gleichwohl können seitens der befragten Person über die Einflussmöglichkeiten der GleichstellungsakteurInnen auf diese Mechanismen nur spekuliert werden, da diesbezüglich zum Befragungszeitpunkt noch kein Erfahrungswert vorliegt:

„Rein theoretisch wäre es die Chance Frauen zu fördern, weil alle Posten neu besetzt werden. Aber genau das Gegenteil wird erreicht! Da die Führungskräfte von der Anzahl zurück gehen, werden die wenigen Posten fast ausschließlich von Männern besetzt. Diese Erfahrung konnte ich vor Ort machen. Damals gab es das E-Quality-Team noch nicht, aber ob wir mehr erreicht hätten, weiß ich nicht. Das fand ich nicht sehr berauschend! Das gleiche wird jetzt im Technik-Netze Bereich passieren. Sogar mehr Niederlassungen, im Vertrieb waren es ja zwei Niederlassungen, die zu einer zusammen gelegt wurden, jetzt sind es drei oder vier! Die Folge ist, dass die Führungspositionen von der Anzahl zurückgehen. Wir werden es erleben, dass die Neubesetzung von Führungspositionen nicht dazu benutzt wird auch Frauen nach oben zu bringen, sondern, dass sie alle von Männern besetzt werden! Was ich im Kleinen erlebe, wirkt sich eher negativ aus! Das sind Gefühle, die sich eigentlich durch die Realität in unserem Bereich bestätigen! Ich habe es auch noch nicht anders erlebt!“ (c)

Die beiden folgenden Interviewaussagen beschreiben bestehende Grenzen von Chancengleichheit. Einerseits erfordert die Präsenz von Frauen in Führungspositionen eine Anpassung an die Rahmenbedingungen bestehender Arbeitsmodelle und -strukturen:

„Es ist bedauerlich! Es gibt kaum teilzeitbeschäftigte Frauen in Führungspositionen. Leider gibt Frau immer noch zu oft dem Druck nach.“ (b)

Andererseits äußern sich Karrierebedingungen in einem Auswahlmodus, der durch die vorherrschende Präsenz von Männern geprägt wird und die Zielgruppe karriereorientierter, unabhängiger junger Frauen herausfiltert. Diese Feststellung wird jedoch als Handlungsbedarf umformuliert, der die Schaffung von Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit einer erneuten Vergeschlechtlichung, hier der Laufbahnentwicklung, beinhaltet. Betont wird zugleich die Notwendigkeit einer Vorbildfunktion weiblicher Führungskräfte bzw. der Wunsch nach Identifizierung und Entsprechung des persönlichen Frauenbilds:

„Ich hoffe, dass wir es schaffen und sich der Frauenanteil in bestimmten Führungsebenen erhöht. Dass alle es sehen und merken! Nicht Frauen, die in die Männerrolle schlüpfen, sondern, dass sie wirklich noch Frauen bleiben! Manchmal ist es so, dass eine weibliche Führungskraft schlimmer ist als eine männliche! Es ist wichtig, dass die soziale Kompetenz nicht verloren geht! Es ist wichtig, dass es Frauen sind, mit denen ich mich identifizieren kann! Dass es nicht nur Alleinstehende und Singles sind, sondern dass es weibliche Führungskräfte gibt, die Familie und Kinder haben. Es müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, bei denen wir alles unter einen Hut bringen können. [...] Wenn ich die Quote hochjage und dann junge Frauen habe, die sowieso nichts weiteres haben außer sich, habe ich im Endeffekt nicht erreicht, was ich eigentlich wollte! Ich kann mich mit solchen Frauen nicht identifizieren! Ich möchte, dass auch die Frauen in Führungspositionen kommen, von denen wir immer reden; und zwar die Frauen mit Doppelbelastung und das klappt nur, wenn ich bessere Rahmenbedingungen schaffe, intern wie extern durch die Gesellschaft.“ (b)

7.6 Zusammenfassende Beobachtung

In den Aussagen aller befragten GleichstellungsakteurInnen spiegeln sich hohe Erwartungen an den Nutzen des Benchmarking-Projekts bzw. dessen Methode als innovatives Gleichstellungsinstrument wider (vgl. die Thesen im Kapitel 5). Dabei sind verschiedene Interessenschwerpunkte identifizierbar, die gleichwohl, trotz des unterschiedlichen betrieblichen Hintergrunds, als geteilte Erwartungen gelten können. Das Benchmarking soll das Engagement der jeweiligen Geschäftsleitung fördern und die ermöglichte Interaktion aller beteiligten Akteure als Beitrag zur Beschleunigung des Gleichstellungsprozesses nutzen. Durch das Benchmarking kann aus der Top-Down Perspektive kontrollierender Einfluss auf die Gleichstellungsprozesse an der

Unternehmensbasis genommen werden; gleichzeitig untermauert die Ausrichtung des Pilotprojekts die autonome, je nach Standortbedingungen und Gleichstellungsschwerpunkten unterschiedliche Entwicklung und Umsetzung von Gleichstellungsinitiativen innerhalb der E-Quality-Teams.

Die 'Bottom-Up-Herausbildung' innovativer Gleichstellungsstrategien als Ergebnis der zehnjährigen ‚Gleichstellungsgeschichte‘ wird allgemein sehr positiv bewertet. Der Paradigmenwechsel von den Inhalten klassischer Frauenförderung zu einer an unternehmerischen Erfolgskriterien und Wettbewerbsbedingungen orientierter Gleichstellungspolitik, die sich an Frauen und Männer richtet und insbesondere von beiden gestaltet wird, eröffnet neue Handlungsspielräume für haupt- und nebenberufliche GleichstellungsakteurInnen auch bzw. gerade im Rahmen des Unternehmenswandels.

Erfolge werden je nach betrieblicher Funktionsaufgabe und Interessenschwerpunkt der befragten GleichstellungsakteurInnen unterschiedlich definiert und gemessen. Ausgangspunkt der Erfolgsbilanz ist die jeweilige subjektive Erfahrung der unterschiedlichen betrieblichen Alltagspraxis. Erfolgsbarrieren für Gleichstellungsinitiativen liegen in der erschwerten Vermittlung und Umsetzung von Gleichstellung in den von der Umorganisation geprägten Unternehmensalltag. Gleichwohl werden Beharrungstendenzen und Vermeidungsstrategien innerhalb gleichstellungs-politischer Aushandlungsprozesse auch als Innovationsblockade gegenüber neuen Gleichstellungsinhalten identifiziert.

Erfolge der Gleichstellungspolitik werden in ihrer Professionalisierung und unternehmensweiten Sichtbarkeit gesehen. Nicht nur die erweiterten Einflussmöglichkeiten der Gleichstellungsbeauftragten auf organisationelle Entscheidungsprozesse, sondern auch, dass Gleichstellung bzw. E-Quality von den befragten Experten des Qualitäts- und Personalbereichs als strategisches Handlungsfeld anerkannt wird, verweist auf die Tatsache, dass die Forderung nach Gleichstellung im Management angekommen ist und im Sinne des Unternehmenserfolges umgesetzt werden soll. Entsprechend der veränderten Gleichstellungsinhalte und erweiterten Handlungsspielräume erleben Gleichstellungsbeauftragte eine Aufwertung ihres beruflichen Kompetenzprofils. Der Erfolg der betrieblichen Gleichstellungspolitik liegt einigen Beschreibungen zufolge in ihrer Orientierung an unternehmerischen Qualitätskriterien und in der effektiven Verzahnung von Gleichstellungsinhalten und Marketingstrategien. Im externen Vergleich mit anderen bundesdeutschen Großunternehmen wird der Deutschen Telekom AG eine gleichstellungspolitische

Vorreiterrolle zugewiesen. Neue Gleichstellungsinstrumente und -ansätze lassen hier einer nach Ansicht der befragten GleichstellungsakteurInnen beginnende an Gleichstellung orientierte Transformation von Unternehmensstrukturen und -kulturen erkennen. Die unternehmensinternen Entwicklungen der strukturellen und kulturellen Geschlechterverhältnisse werden jedoch (noch) nicht als zufriedenstellend bewertet und mehrheitlich ein fortbestehender Handlungsbedarf konstatiert. ‚Die Vermarktung der Gleichstellungspolitik‘ als Imagefaktor wird ebenso begrüßt wie kritisch reflektiert.

Die Ziele und zukünftigen Arbeitsschwerpunkte der GleichstellungsakteurInnen werden abhängig vom jeweiligen betrieblichen Hintergrund formuliert. Trotz der Interessenheterogenität der Befragten wird die Zielvorstellung, den begonnenen gleichstellungspolitischen Innovationsprozess voranzutreiben, in allen Aussagen deutlich. Die Verbindlichkeit der genannten Ziele und deren Erfolgsmessung soll durch die Implementierung von Gleichstellungsinhalten und -kriterien in Management-Prozesse ausgebaut werden. Ebenso soll die Integration der Männer in den Gleichstellungsprozess gefördert werden; dazu zählt die Sensibilisierung für die Vorteile einer symmetrischen Geschlechterkultur bzw. für die partnerschaftliche Zusammenarbeit von Frauen und Männern.

Die Gleichstellungspolitik der Deutschen Telekom AG richtet ihren Fokus auf die Erfolgskriterien des Unternehmens. Die unternehmerischen Entscheidungsträger richten ihre Gleichstellungsbereitschaft an den erwarteten Fähigkeiten und Interessen weiblicher Beschäftigter und Kundinnen aus. Die Strategie der Gleichstellungspolitik zielt auf die Verknüpfung von Qualitätsmanagement und Gleichstellung. Eine optimale Nutzung der Human-Ressourcen im Sinne der unternehmerischen Rationalisierungsbestrebungen dient der Konsensfindung innerhalb gleichstellungspolitischer Aushandlungsprozesse, führt zugleich aber zur Differenzierung unterschiedlicher weiblicher Ziel- und Statusgruppen. Die Umsetzung der Chancengleichheit von ‚Frauen‘ im Sinne von Geschlechterparität scheint daher im Gleichstellungsdiskurs der befragten GleichstellungsakteurInnen an Bedeutung zu verlieren. Gleichwohl werden männliche Beharrungsmuster als Mechanismen der strukturellen Benachteiligung von weiblichen Beschäftigten aufgezeigt und als Transformationsbedarf umformuliert.

Fazit und Ausblick

Aus Sicht der befragten GleichstellungsakteurInnen spiegeln sich die gleichstellungspolitischen Erfolge auf der institutionellen Ebene noch nicht zufriedenstellend in der Unternehmensstruktur und -kultur wider. Diese Innenperspektive bestätigt zum Teil das zusammenfassende Ergebnis der quantitativen Analyse der Unternehmensstrukturen durch die entwickelte Benchmarking-Methode.

Die Umsetzung von Gleichstellung und Chancengleichheit im Unternehmen verläuft nicht als linearer Prozess. In einem Großunternehmen wie der Deutschen Telekom AG sind Gleichstellungserfolge u. a. abhängig von der jeweiligen Gleichstellungsgeschichte und der Konsensfähigkeit aller Beteiligten in den verschiedenen Organisationseinheiten und -bereichen. Daraus folgt, dass diverse Gleichstellungsprozesse in verschiedenen Unternehmensstrukturen und -kulturen gleichzeitig stattfinden. Die AkteurInnen werden (noch) mit strukturellen sowie kulturellen Barrieren konfrontiert. Momente der ‚diskursiven Enteignung‘ von Gleichstellungsintentionen können jedoch aus Sicht der Theorie als Widerstandsbestreben gegenüber dem sich bereits abzeichnenden Wandel beschrieben werden. Als Zeichen des kulturellen und möglichen strukturellen Wandels sind insbesondere die Integration von Frauen *und* Männern in die Gleichstellungsprozesse sowie die (potenzielle) Statuserweiterung der Gleichstellungsbeauftragten als betriebliche Akteurinnen zu bestimmen.

Die Gleichstellungsstrategien in der Deutschen Telekom AG unterliegen den Bedingungen der Unternehmensrealität. Nicht die Demokratisierung der Geschlechterverhältnisse steht im Vordergrund, sondern der wirtschaftliche Innovationsdruck des Unternehmens. Der Zugang von Frauen in vertikale und horizontale Positionen der Unternehmensstrukturen wird bestimmt durch die Bedingungen des betrieblichen Wandels. Nach den Aussagen der GleichstellungsakteurInnen bestimmen bestehende Auswahlmechanismen die Transformationen der betrieblichen Geschlechterverhältnisse maßgeblich.

Im Diskurs der Gleichstellungspolitik ist die Versöhnung gleichstellungspolitischer Initiativen mit betriebswirtschaftlicher Rationalität erkennbar gelungen. Spannend bleibt zu fragen, wie sich der Transformationsprozess der

betrieblichen Gleichstellungspolitik in der Deutschen Telekom weiterentwickelt. Die vorliegende Momentaufnahme könnte durch die Erweiterung der betrieblichen Innenperspektive sowohl durch die Befragung von Entscheidungsträgern im Management als auch von unterschiedlichen weiblichen Ziel- bzw. Statusgruppen vertieft werden, ebenso wie die durch eine differenzierte Analyse von Geschlechterkulturen im Unternehmen.

Möglich ist eine Verschiebung des Legitimationsdrucks auf die Seite des Management. Die Partizipation neutraler AkteurInnen ist ein Indikator für die Beschleunigung von Gleichstellungsprozessen. Damit wären GleichstellungsakteurInnen gleichzeitig nicht mehr allein dazu veranlasst Überzeugungsarbeit zu leisten und Gleichstellung zu legitimieren. Spannend wäre es aus diesem Grund, die Perspektive der EntscheidungsträgerInnen aus dem unternehmerischen Management im Rahmen einer qualitativen Untersuchung zu diskutieren.

Zu fragen bleibt, ob der Einzug von Gleichstellung in das Management Raum für die Veränderung professioneller Auswahlmechanismen bietet und welche Chancen und (erneute) Barrieren sich für Frauen (und Männer) ergeben? Gilt soziale Kompetenz weiterhin als eine Fähigkeit von Frauen, wenn auch Männer sich auf die Herausbildung ihrer sozialen Kompetenzen konzentrieren? Und werden im Gegenzug Leistungen und Qualifikationen unabhängig von ‚Geschlecht‘ anerkannt und im Interesse der unternehmerischen Erfolgserwartungen genutzt?

Die dabei grundsätzlich implizierte Fragestellung richtet sich auch weiterhin auf die Barrieren, Möglichkeiten und Nachweise der Transformationen der Geschlechterverhältnisse. Dabei ist abzuwägen zwischen den Implikationen der herrschenden Gleichstellungsdiskurse und der Operationalisierbarkeit der aufgezeigten Gleichstellungsstrategien und -instrumente als Rückkopplungen von Top-Down- und Bottom-Up Gleichstellungsprozessen in der Zukunft. Die Operationalisierung von Gleichstellungsinstrumenten wie z. B. dem Benchmarking-Projekt dient als ein Indikator der Anerkennung von Gleichstellungsinitiativen in den Unternehmensstrukturen und -kulturen sowie der nachweislichen Professionalisierung der institutionalisierten Gleichstellungspolitik.

Ein differenzierender Blick, der unterschiedliche Erfolge und Handlungsspielräume identifiziert und zugleich die strukturelle Benachteiligung von Frauen als Angehörige unterschiedlicher betrieblicher Statusgruppen nicht

außer acht lässt, ist Voraussetzung für effektive Strategien zur Umsetzung von Gleichstellung und Chancengleichheit.

Die Dekonstruktion des binären Geschlechtercodes innerhalb theoretischer Diskurse tendiert dahin sich selbst zu reproduzieren, wenn ‚die Segregation im Geschlechterverhältnis als Benachteiligung von Frauen beschrieben wird‘. Anzeichen für den Wandel und die bestehende Diversität der Geschlechterverhältnisse, die sich in der Unternehmenspraxis der Deutschen Telekom AG gezeigt haben, müssen auch in der Theorie konsequent aufgegriffen werden. Die zukünftige theoretische Diskussion zur Geschlechtergleichstellung sollte vermehrt um Kategorien der Diversität erweitert werden.

Die empirischen Ergebnisse der vorliegenden Arbeit lassen sich als Transfer von der Praxis in die Theorie beschreiben. Beim Literaturstudium für diese Arbeit hat sich ein wachsendes Ausmaß des Forschungszusammenhangs ‚Geschlechterverhältnisse – Macht – Organisation‘ herauskristallisiert. Durch meinen Einblick in die Zusammenhänge der betrieblichen Gleichstellungspolitik der Deutschen Telekom AG ließ sich in ein zunehmender Transfer von Theorie in die Praxis erkennen, der sich auch im Gleichstellungsdiskurs der befragten ExpertInnen widerspiegelt. Es wäre daher spannend zu untersuchen, wie die anhaltende Entwicklung der gleichstellungspolitischen Diskurse, wie z. B. Gleichstellung als ‚lines of services‘ in der Alltagspraxis der Deutschen Telekom AG umgesetzt wird und welche Implikationen diese für Transformationen der betrieblichen Geschlechterverhältnisse aufweisen.

In der Zwischenzeit stellt sich der Fortgang innovativer Gleichstellungsbestrebungen auf vielfältige Weise dar. Die Deutsche Telekom AG äußert sich wie folgt zur Weiterentwicklung und zu den Erfolgen der Gleichstellungs- und Chancengleichheitspolitik im Unternehmen:

„Die Deutsche Telekom hat sich zum Ziel gesetzt ‚Employer of choice‘ zu sein. Sollen Leistungsträger(innen) in Unternehmen gehalten werden, ist es notwendig ihre privaten Bedürfnisse zu berücksichtigen. Mit der im Mai 2001 verabschiedeten Konzernbetriebsvereinbarung zu Gleichstellung und Chancengleichheit steht ein wichtiges Instrument zur Bindung und Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung. Bestandteil der Konzernbetriebsvereinbarung ist ein Maßnahmenkatalog, dessen einzelne Kapitel mit einer Vielzahl von Produkten und Projekten hinterlegt sind, die allen Konzerneinheiten zur Verfügung stehen. Vor dem Hintergrund zunehmender welt- und europaweiter Zusammenarbeit finden sowohl die Kriterien des ‚Gender Mainstreaming‘ als auch der Managementansatz ‚Diversity‘ Berücksichtigung.

Unter dem Motto „Mann und Frau gemeinsam in Beruf und Familie“ wurde am 16. April 2002 der Preis für Chancengleichheit verliehen, der einen der thematischen Schwerpunkte der Konzernbetriebsvereinbarung widerspiegelt. Die einzelnen Vorschläge gliederten sich in die Bereiche Mobilzeit, Telearbeit, Kinderbetreuung, Qualifizierung und Wiedereinstieg. Den ersten Platz erreichte die Kundenniederlassung, Landshut/Traunstein für das Projekt „Know-How nutzen – zu Hause arbeiten“. Durch die Einrichtung zahlreicher Telearbeitsplätze werden angestammte Arbeitsplätze für qualifiziertes Personal erhalten.

‚Work and life balance‘: Beruf und Lebensinhalte miteinander vereinbaren, dazu sollen im Konzern Deutsche Telekom die Rahmenbedingungen weiter verbessert werden. Angesichts eines sich in den nächsten Jahren noch verschärfenden Fach- und Führungskräftemangels wird sich diese Thematik auch in Politik und Gesellschaft verfestigen. Die Zukunft zu gestalten, dazu wird die Deutsche Telekom mit dem Motto für den nächsten Preis für Chancengleichheit 2004 ebenso beitragen.

„Living diversity – Vielfalt lebt“. Diversity bezieht sich dabei auf alles das, worin Menschen sich unterscheiden können, z. B. Rasse, Religion, Geschlecht, Alter, Lebensstil oder Erziehung. Als ‚Global Player‘ stellt sich die Herausforderung, an internationalen Märkten zu bestehen. Deswegen wird

es unser Anliegen sein, durch Chancengleichheit den Prozess des ‚Living Diversity‘ aktiv mitzugestalten.

Gleichstellungspolitische Instrumente und Modelle stehen zur Verfügung. Das auch ein Controlling möglich ist beweist die vorliegende Studie. Der Fachbereich ‚Chancengleichheit & Diversity‘ hat sich nach Umstrukturierung mit den Aufgabenschwerpunkten Strategie und Konzeptentwicklung im Vorstandsbereich Personal der Konzernzentrale positioniert. In den Konzerndivisionen gibt es unterschiedliche Teams, die die Umsetzung der Konzernbetriebsvereinbarung mit den entsprechenden Maßnahmen durchführen. Messbare und sichtbare Ergebnisse fördern die Weiterentwicklung von Chancengleichheit. ‚Benchmarking‘ und ‚Monitoring‘ fließen in einen Gleichstellungsreport und stützen auch künftig die Umsetzung von Chancengleichheit und Diversity.

Die auf Grundlage des Pilotprojekts „Benchmarking von Gleichstellungsmaßnahmen – am Beispiel der E-Quality-Teams“ entstandene Studie von Almut Kirschbaum stellt den komplexen Sachverhalt von Chancengleichheits- und Gleichstellungspolitik in Privatunternehmen dar und dient somit der Deutschen Telekom zum einen als Parameter für bereits erreichte Ziele zum anderen aber auch als wichtiger Anstoß für weitere Zukunftsperspektiven in Richtung Chancengleichheit und Diversity. Almut Kirschbaum sei an dieser Stelle unser herzlichster Dank für die hervorragende Arbeit ausgesprochen.“

*Barbara Mauz
Zentralbereich Human Resources Strategy
Deutsche Telekom AG Bonn, April 2002*

Literatur

- ACKER, Joan (1991): Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations; in: Lorber, Judith/Farell, Susan A. (Hg.): The Social Construction of Gender, London/New Delhi: Newbury Park.
- ASSIG, Dorothea (1993): Zielgruppe Frauen. Erfolgreiche Konzepte für effektives Marketing, Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- ASSIG, Dorothea/BECK, Andrea (1996): Frauen revolutionieren die Arbeitswelt. Das Handbuch zur Chancengerechtigkeit, München Verlag: Vahlen.
- BECKMANN, Petra/ENGELBRECH, Gerhard (Hg.) (1994): Arbeitsmarkt für Frauen 2000 – ein Schritt vor oder ein Schritt zurück. Ein Kompendium zur Erwerbsarbeit von Frauen. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg.
- BENDL, Regine (1997): Chancengleichheit am Arbeitsplatz für Frauen – Integration in die strategische Unternehmensführung, München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- BISCHOFF, Sonja (1999): Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland. Neuer Blick auf alten Streit. Schriftenreihe der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. Düsseldorf, Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- BORN, Manfred (1998): Das nachhaltige Unternehmen. Prinzipien – Handlungsfelder – Indikatoren – Kennzahlen. Zukunft der Unternehmen – Unternehmen der Zukunft. Neue Chancen durch nachhaltiges Wirtschaften. Dokumentation der Tagung am 18.2.1998 in der Stadtwaage in Bremen: Internationale Agentur für nachhaltige Projekte GmbH.
- BRUMLOP, Eva/HORNUNG, Ursula (1994): Betriebliche Frauenförderung – Aufbrechen von Arbeitsmarktstrukturen oder Verfestigung traditioneller Rollenmuster?; in: Beckmann/Engelbrech (Hg.).
- CICOUREL, Aaron V. (1975): Sprache in der sozialen Interaktion; List Verlag; München; (Originaltitel (1973): Cognitive Sociology. Language and Meaning in Social Interaction, Harmondsworth/Middlesex: Penguin Education.

- COCKBURN, Cynthia (1991): *In the Way of Women. Men's Resistance to Sex Equality in Organizations*, London: Macmillan.
- CROZIER, Michael/FRIEDBERG, Erhard (1979): *Macht und Organisation. Die Zwänge des kollektiven Handelns*, Buchreihe des Wissenschaftszentrums Berlin/Königstein/Taunus: Athenäum-Verlag.
- DETERS, Magdalene (1996): *Organisationskultur im Wandel. Traditionen und Paradoxien*; in: Modelmog, Ilse/Kirsch-Auwärter, Edit (Hg.)
- DOMSCH, Michael E. (1994): *Personalmanagement & Chancengleichheit: betriebliche Maßnahmen zur Verbesserung beruflicher Chancen von Frauen in Hamburg*; Senatsamt für die Gleichstellung (Hg.) München: Mering.
- EDDING, Cornelia (2000a): *Chancenungleichheit zu Zeiten des Wandels*, in: *Organisationsentwicklung*, 1/2000.
- EDDING, Cornelia (2000b): *Agentin des Wandels. Der Kampf um Veränderung im Unternehmen*, München: Gerling Akademie Verlag.
- ENGBRECH, Gerhard (1997): *Total E-Quality Management – Frauenförderung in Verbindung mit Total Quality Management*, in: *Total E-Quality Deutschland e. V.*
- ENGBRECH, Gerhard/BUSCH, Carola (1998): *Mit Chancengleichheit auf Erfolgskurs – Total E-Quality – Geleitwort*, in: Krell (Hg.).
- FERGUSON, K. E. (1984): *The Feminist Case Against Bureaucracy*, Philadelphia Temple: University Press.
- FRIES/KERKHOFF/MESSERIG-FUNK (1998): *Frauen-Förderprogramme. EU 'Bund 'Länder 'Private Wirtschaft*, 2. Aufl. Bonn: Economica Verlag.
- FROMM, Hansjörg (1994): *Benchmarking*, in: *Handbuch Qualitätsmanagement*, München: Hanser Verlag.
- FLICK, Uwe u. a. (Hg.) (1995): *Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*, 2. Aufl., Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union.
- FLICK, Uwe (1995a): *Triangulation*, in: Flick u. a. (Hg.).
- FLICK, Uwe (1995b): *Stationen des qualitativen Forschungsprozesses*, in: Flick u. a. (Hg.).
- GEERTZ, Clifford (1983): *Dichte Beschreibung*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

- HADLER, Antje (1998): Personalpolitik für weibliche und männliche Führungskräfte: Verharren im ‚So-als-ob‘ Zustand der formalen Chancengleichheit oder Aufbruch zur Durchsetzung einer faktischen Gleichstellung? in: Krell (Hg.)
- HAGEMANN-WHITE, Carol (2000): Krieg und Frieden im Geschlechterverhältnis – für eine neue Geschlechterkultur in Europa, in: Lenz, Ilse/Mae, Michiko/Klose, Karin (Hg.) Frauenbewegungen weltweit. Aufbrüche Kontinuitäten Veränderungen, Opladen: Leske+Budrich.
- HOPF, Christel (1995): Qualitative Interviews in der Sozialforschung. Ein Überblick, in: Flick, Uwe u. a. (Hg.).
- HÖYING, Stefan/PUCHERT, Ralf (1998): Die Verhinderung der beruflichen Gleichstellung. Männliche Verhaltensweisen und männerbündische Kultur, Wissenschaftliche Reihe Band 108, Bielefeld: Kleine Verlag.
- IHLEFELD-BOLESCH (1997): Total E- Quality – ein Erfolgsfaktor für Unternehmen, in: Total E-Quality Deutschland e. V.
- JANSEN, Mechthild (1994): Nicht mehr Totem, nicht neues Tabu Gleichstellung weiterdenken in: Biester, Elke/Maleck-Lewy, Eva/Ruf, Anja/Sauer, Birgit (Hg.) Gleichstellungspolitik – Totem und Tabus. Eine feministische Revision, Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- JUNG, Dörthe/KÜPPER, Gunhild (2001): Gender Mainstreaming und betriebliche Veränderungsprozesse, Bielefeld: Kleine Verlag.
- JÜNGLING; Christiane (1999): Organisationsforschung und Geschlechterpolitik: von der Herrschaftsmaschine zur Spielwiese für Mikropolitiker, in: Krannich (Hg.).
- JÜNGLING, Christiane (1999): Integration mit Macht. Zur Mikropolitik der betrieblichen Gleichstellung von Frauen, in: Arbeit, Heft, 4. Jg. 8.
- KANTER, Rosabeth Moss (1977): Men and Women of the Corporation, New York: Basic Books.
- KESSLER, Suzanne J./MCKENNA, Wendy (1978): Gender: An Ethnomethodological Approach, Chicago/London: The University of Chicago Press.
- KIRSCH-AUWÄRTER, Edit (1996a): Anerkennung durch Dissidenz. Anmerkungen zur Kultur der Marginalität; in: Modelmog, Ilse/Kirsch-Auwärter, Edit (Hg.).

- KIRSCH-AUWÄRTER, Edit (1996b): Emanzipatorische Strategien an den Hochschulen im Spannungsverhältnis von Organisationsstrukturen und Zielvorstellungen, in: VBWW-Rundbrief, 12/1996.
- KIRSCH-AUWÄRTER, Edit (1999): Generationsbeziehungen in Organisationen. Institutionalisierte Förderprogramme als Gleichstellungspolitisches Instrument; in: GeNarrationen. Variationen zum Verhältnis von Generation und Geschlecht, Kilian, Eveline/Komfort-Hein, Susanne (Hg.), Tübingen: Attempto Verlag.
- KIRSCH-AUWÄRTER, Edit (2002): Gender Mainstreaming als neues Steuerungsinstrument? Versuch einer Standortbestimmung, in: Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien, 20. Jg., Heft 3/2002
- KNAPP, Ulla (1996): Ökonomische Aspekte betrieblicher Frauendiskriminierung oder: Lohnt sich Frauendiskriminierung? in: WSI Mitteilungen 6/1996.
- KRANNICH, Margret (Hg.) (1999): Geschlechterdemokratie in Organisationen; Dokumentation einer Fachtagung vom 10. und 11. Juni 1999 in Frankfurt am Main; Heinrich-Böll-Stiftung u. a.
- KRELL, Gertraude (Hg.) (1998): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, 2. aktual. und erweit. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- KRELL, Gertraude (1998a): Chancengleichheit: Von der Entwicklungshilfe zum Erfolgsfaktor, in Krell (Hg.).
- KRELL, Gertraude; LEUTNER, Barbara (1998): Kommunale Verwaltungsreform und Gleichstellungspolitik, in: Krell (Hg.).
- KÜHNE, Doris (1997): Differenzierendes Human Resource Management. Lösungsansatz zur Geschlechtergleichstellung, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag und Gabler.
- LANGE, Ralf (1999): Männlichkeit(en) – Macht – Management. Zur sozialen Konstruktion von hegemonialer Männlichkeit im Management von Organisationen; in: Krannich (Hg.).
- LEHNERT, Nicole (1999): „... und jetzt wollen sie uns wieder in die Frauenecke stellen!“ Die Bedeutung der Kategorie Geschlecht in den Vorstellungen von Frauenförderung, Wissenschaftliche Reihe Band 110, Bielefeld: Kleine Verlag.

- LEIDNER, Robin (1991): Serving Hamburgers And Selling Insurance: Gender; Work and Identity in Interactive Service Jobs, in: *Gender & Society*, Vol. 5 No. 2.
- LIEBIG, Brigitte (2000a): Organisationskultur und Geschlechtergleichstellung. Eine Typologie betrieblicher Geschlechterkulturen, in: *Zeitschrift für Frauenforschung Geschlechterstudien*, 18. Jg. 2000 Heft 3.
- LIEBIG, Brigitte (2000b): Vom Dissens der Geschlechter. Ein wissenssoziologischer Beitrag zur Organisationskulturforchung; soll erscheinen in: Bohnsack, Ralf et al (Hg.): *Dokumentarische Methode: Anwendungsfehler und methodologische Reflexionen*, Opladen: Leske+Budrich.
- LORBER, Judith (1998): Kontinuitäten, Diskontinuitäten und Konvergenzen in neueren feministischen Theorien und in der feministischen Politik, in: *Feministische Studien* 1/98.
- MACDONALD, Mandy/SPRENGER, Ellen/DUBEL, Ireen (1997): *Gender and organizational change. Bridging the gap between policy and practice*, The Netherlands/Amsterdam: Royal Tropical Institute.
- MODELMOG, Ilse/KIRSCH-AUWÄRTER, Edit (Hg.) (1996): *Kultur in Bewegung. Beharrliche Ermächtigungen*, Freiburg: Kore.
- MÜLLER, Ursula (1998): Asymmetrische Geschlechterkultur in Organisationen und Frauenförderung als Prozess – mit Beispielen aus Betrieben und der Universität, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 12. Jg., Heft 2.
- MÜLLER, Ursula (1999): *Geschlecht und Organisation. Traditionsreiche Debatten – aktuelle Tendenzen*; in: Nickel, Hildegard Maria/Völker, Susanne/Hüning, Hasko; (Hg.): *Transformation Unternehmensreorganisation Geschlechterforschung*, Opladen: Leske+Budrich.
- NADIG, Maya (1997): *Die verborgene Kultur der Frau, Die Frau in der Gesellschaft*, Frankfurt a. M: Fischer Verlag: im Original erschienen: (1986).
- NEUSÜß, Claudia (1999): *Von der Frauenforschung zur Geschlechterdemokratie – Frauen und Männer müssen sich in Bewegung setzen*, in Krannich (Hg.).
- PFRIEM, Reinhard (1998): *Zukunftsfähige Unternehmensentwicklung zwischen Regionalisierung und Globalisierung*, in: *Zukunft der Unternehmen – Unternehmen der Zukunft. Neue Chancen durch nachhaltiges*

- Wirtschaften. Dokumentation der Tagung am 18.2.1998 in der Stadtwaage in Bremen, Internationale Agentur für nachhaltige Projekte GmbH.
- PRINGLE, Rosemary (1989): *Secretaries Talk. Sexuality, Power and Work*; London/New York: Verso.
- RASTETTER, Daniela (1998): Männerbund Management. Ist Gleichstellung von Frauen und Männern trotz wirksamer archaischer Gegenkräfte möglich?; in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 12. Jg., Heft 2
- RAU, Harald (1996): *Mit Benchmarking an die Spitze*, Wiesbaden: Gabler.
- RIEGRAF, Birgit (1996): *Geschlecht und Mikropolitik. Das Beispiel betrieblicher Gleichstellung*, Opladen: Leske+Budrich.
- RIEGRAF, Birgit (2000): *Organisationswandel, Organisationslernen und das Geschlechterverhältnis*; in: Lenz, Ilse/Nickel, Hildegard Maria/Riegraf, Birgit (Hg.) *Geschlecht Arbeit Zukunft*, Forum Frauenforschung Band 12, Münster: Westfälisches Dampfboot.
- RUDOLF, Hedwig; Grüning, Marlies (1994): *Frauenförderung: Kampf oder Konsensstrategie?* in: Beckmann/Engelbrech (Hg.).
- SANDER, Gudrun (1998): *Von der Dominanz zur Partnerschaft. Neue Verständnisse von Gleichstellung und Management*, Bern/Stuttgart/Wien: Verlag Paul Haupt.
- SAVAGE, Mike/WITZ, Anne (1992): *The Gender of Organizations*; in dies. (Hg.) *Gender and Bureaucracy*, Oxford/Cambridge: Blackwell Publishers/The Sociological Review.
- SCHEIN, Edgar H. (1995): *Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt a. M.
- SCHREYER, Franziska (1999) *Frauen sind häufiger arbeitslos – gerade wenn sie ein „Männerfach“ studieren*; in: IAB Kurzbericht; Ausgabe Nr. 14 2979.1999; <http://iab.de/iab/publikationen/publikationen.htm>
- SCHUBERT, Renate (1993): *Ökonomische Diskriminierung von Frauen. Eine volkswirtschaftliche Verschwendung*; Frankfurt: Wirtschaft Fischer.
- SCZESNY, Sabine (1999): *Gesundheit im Unternehmen Deutsche Telekom AG. Analyse von Fehlzeiten unter besonderer Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Aspekte der Arbeits- und Lebenssituation der Beschäftigten*; Abschlussbericht; Universität Mannheim.

- SIEBERT, Gunnar (1998): Wie Sie Vergleiche mit den Besten anstellen; in: *Gablers Magazin*; 4/98.
- SHAPIRO, Gillian/AUSTIN, Sarah (1994): *Equality Driven Total Quality. Establishing the Foundation for Corporate Success*, University of Brighton.
- STIEGLER, Barbara (1998): *Frauen im Mainstreaming: politische Strategien und Theorien zur Geschlechterfrage*, Bonn: Friedrich Ebert Stiftung.
- STIEGLER, Barbara (2000): *Wie Gender in den Mainstream kommt: Konzepte, Argumente und Praxisbeispiele zur EU-Strategie des Gender Mainstreaming*, Bonn: Friedrich Ebert Stiftung.
- TONDORF, Karin/KRELL, Gertraude (1999): „An den Führungskräften führt kein Weg vorbei!“ *Erhöhung von Gleichstellungsmotivation und -kompetenz von Führungskräften des öffentlichen Dienstes*, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- TOTAL E-QUALITY DEUTSCHLAND e. V. (Hg.) (1997): *Chancengleichheit im Unternehmen Paradigmenwechsel in der Personalpolitik*, Köln: Verlag Deutscher Wirtschaftsdienst.
- TÜRK, Klaus, (Hg.) (2000): *Hauptwerke der Organisationstheorie*; WV Studium Band 186, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- VOLLMER-SCHUBERT, Brigitte (2000): *Gender Mainstreaming. Auswirkungen auf die Arbeit von Frauenbeauftragten*; *Gender Mainstreaming Materialien zum Kongress „Gender Mainstreaming. Eine politische Strategie“ an der MMH am 14. März 2000.*
- VON WRANGELL, Ute u. a. (Hg.) (1998): *Frauenbeauftragte. Zu Ethos, Theorie und Praxis eines jungen Berufes*, Königstein/Taunus: Ulrike Helmer Verlag.
- WEBER, Max (1960): *Soziologische Grundbegriffe*, Tübingen: Mohr.
- WETTERER, Angelika (1995): *Die soziale Konstruktion von Geschlecht in Professionalisierungsprozessen*, Frankfurt a. M./New York: Campus Verlag.
- WETTERER, Angelika (1995): *Dekonstruktion und Alltagshandeln. Die möglichen Grenzen der Vergeschlechtlichung von Berufsarbeit*; in: Wetterer (Hg.).

WETTERER, Angelika (2002): Strategien rhetorischer Modernisierung. Gender Mainstreaming, Managing Diversity und die Professionalisierung der Gender Expertinnen, in: Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien, 20. Jg., Heft 3/2002

Veröffentlichungen der Deutschen Telekom AG

DTAG (1991): Mitarbeiterinnen bei der Deutschen Bundespost Telekom; Strukturuntersuchung Abschlussbericht. Alte Bundesländer. Forschungsgruppe Kammerer. Im Auftrag der Telekom-Ftz; Referat I 14, 1.

DTAG (1992): Mitarbeiterinnen bei der Deutschen Bundespost Telekom; Strukturuntersuchung. Abschlussbericht. Texterläuterungen zu den Charts. Neue Bundesländer. Forschungsgruppe Kammerer. Im Auftrag der Telekom FTz, Referat L14-1.

DTAG (1996): Frauenförderkonzept, 2. Aufl.

DTAG (1997): Gleichstellung beginnt im Kopf. Fair bringt mehr! Das Trainingsprogramm der Deutschen Telekom.

DTAG (1999a): Vorwort und Ausblick ‚Preis für Chancengleichheit 2000‘. Sie und die Deutsche Telekom: Frauenförderpreis. Eine Dokumentation der Jahre 1994 bis 1997.

DTAG (1999b): Weiterbildung CC TQM/TD0A3 Seminar BM Grundlagen; Stand 04.06.1999; unternehmensinternes Unterrichtsmaterial.

DTAG (2000a): Personalbericht 2000. Den Erfolg suchen. Das Leben finden.

DTAG (2000b): E-Quality der Weg. Qualität durch Gleichstellung. Leitfaden zur Einrichtung und Arbeitsweise von E-Quality-Teams.

DTAG (2000c): Mädchen in IT-Berufe! Wir bieten Mädchen die Zukunft.

DTAG (2000d): Dialog 5/2000.

DTAG (2001): Benchmarking von Gleichstellungsmaßnahmen. Am Beispiel der E-Quality-Teams‘. Pilotphase Teil 1. Ergebnisse der Baseline.

Danke...

Die InterviewpartnerInnen und Projektmitglieder der Deutschen Telekom haben durch die mir ermöglichten Einblicke in ihre interessante Arbeit und Strategien entscheidend zu der Entstehung eines spannenden Lesestoffs beigetragen. Diese Studie ist aber auch bzw. phasenweise ganz besonders das Ergebnis zahlreicher, unermüdlicher Unterstützung und gutem Zuspruch. Edit Kirsch-Auwärter gilt mein herzlicher Dank für ihre außerordentliche wissenschaftliche und persönliche Betreuung dieser Arbeit. Den Kirschbäumen danke ich für viele symbolische und materielle Care-Pakete, die die Fertigstellung der Arbeit um vieles leichter gemacht haben. Frauke Ballak danke ich vor allem für die Klarheit und die Organisation der letzten Tage. Vielen Dank an Stefanie Stegmann, die das Manuskript nach möglichen Verbesserungen durchforstet hat.

