

**„CHANCEN! GLEICH“
AUCH FÜR DIE BESCHÄFTIGTEN DER GEWERKSCHAFTEN?**

**ANALYSE VORLIEGENDER STUDIEN
UND EIGENE BEFUNDE**

**Benjamin Apeloig
Gertraude Krell
Freie Universität Berlin**

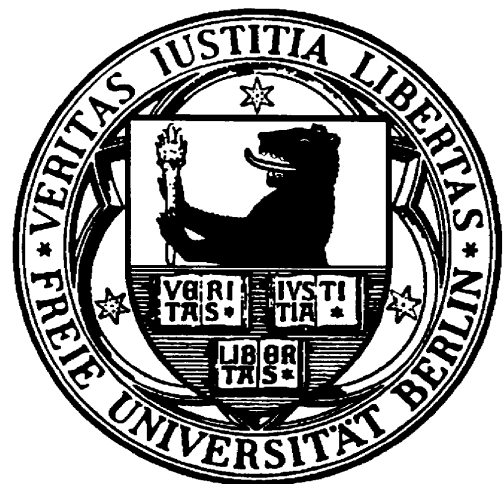
**Diskussionsbeiträge
des Instituts für Management**

herausgegeben von

**Rudi Bresser, Gertraude Krell
und Georg Schreyögg**

Folge 29/05

ISBN = 3-9809721-5-1



INHALT

1	Einleitung	5
2	Analyse vorliegender Studien	9
2.1	Kultur der Gewerkschaften als „vergeschlechtlichte“ Organisationen.....	9
2.2	Verwaltungsangestellte	13
2.3	GewerkschaftssekretärInnen	17
2.4	Kultureller Wandel durch „Frauenförderung“ und „Gender Mainstreaming“	25
2.5	Zwischenfazit und Überleitung.....	29
3	Die Befragung der Personalverantwortlichen	31
3.1	Das Design in Kürze	31
3.2	Darstellung und Kommentierung der Ergebnisse	32
3.2.1	Personalstruktur	32
3.2.2	Verbreitung status- und geschlechtsneutraler Teilzeitarbeit.....	35
3.2.3	Personalauswahl.....	36
3.2.4	Personalbeurteilung.....	40
3.2.5	Weiterbildung.....	41
3.2.6	Vergütung.....	42
3.2.7	Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit.....	43
4	Die Befragung der Expertinnen für Chancengleichheit	45
4.1	Das Design in Kürze	45
4.2	Darstellung der Ergebnisse	46
4.2.1	Funktionen, Programme und Maßnahmen zur Realisierung von Chancengleichheit	46
4.2.2	Einschätzung der Programme und ihrer Effekte	48
4.2.3	Realisierung eigener Ziele sowie dafür förderliche und hinderliche Faktoren.....	50
4.2.4	Für mehr Chancengleichheit erforderliche Rahmenbedingungen.....	53
4.2.5	Was die Expertinnen sonst noch „loswerden“ wollten	54
5	Zum Schluss	57
	Abkürzungen	59
	Literatur	61

1 Einleitung

Der Kampf gegen Diskriminierungen von Arbeitnehmerinnen aufgrund ihres Geschlechts und für eine Arbeitswelt, die eine Balance zwischen Beruf und Privatleben ermöglicht, ist seit langem ein gewerkschaftliches Handlungsfeld. Die deutschen¹ Gewerkschaften initiieren und unterstützen zum Beispiel die Erarbeitung von Gestaltungsempfehlungen für eine geschlechtergerechte und familienfreundliche Tarif- und Personalpolitik.² Sie fördern – direkt oder auch über die Hans-Böckler-Stiftung – Forschungsprojekte zur Realisierung der Chancengleichheit von Frauen und Männern auf der tariflichen und der betrieblichen Ebene.³ Sie kreieren zahlreiche Kampagnen, wie zum Beispiel in den 1970er Jahren „Samstags gehört Vati mir“⁴ und „Aktion gerechte Eingruppierung“⁵, in den 1990er Jahren „Frau geht vor“⁶ und nach der Jahrtausendwende „Chancen! Gleich“⁷.

Wie aber sieht die Personalpolitik der Gewerkschaften selbst aus? Praktizieren Gewerkschaften als ArbeitgeberInnen das, was sie als Vertretung der ArbeitnehmerInnen fordern? Diese Frage beziehungsweise die Antwort darauf ist in mehrfacher Hinsicht bedeutsam. Zunächst geht es dabei um die Glaubwürdigkeit der Gewerkschaften gegenüber den ArbeitgeberInnen, an die sie ihre Forderungen richten und um die Glaubwürdigkeit und Attraktivität der Gewerkschaften aus der Perspektive vorhandener und potentieller Mitglieder. Und schließlich geht es um die Attraktivität der Gewerkschaften selbst als ArbeitgeberInnen.

Untersuchungen zu dem zuletzt genannten Aspekt verdeutlichen, dass die Gewerkschaften, auch für ihnen politisch nahe Stehende, kein „employer of choice“ sind: Dass dies für „manche Frauen“ gilt, ist ein Ergebnis der Studie von Karin Tondorf, Andrea Jochmann-Döll und Anne Jenter (2004) zur Repräsentanz und Beteiligung von Frauen und Männern in Gewerkschaften.⁸ Die von Jürgen Prott (2002) befragten StipendiatIn-

¹ ... auf die wir uns hier beschränken wollen.

² Vgl. z.B. Beck/Graf (2003), DGB (2003), IGM (2002), TRANSNET (2002), ver.di (o.J.), ver.di (2005).

³ Vgl. z.B. Krell/Carl/Krehnke (2001), Krell/Ortlieb (2004).

⁴ Erwähnt z.B. bei Kassel (2001, 134).

⁵ Vgl. Industriegewerkschaft Druck und Papier Hauptvorstand (o.J.).

⁶ Vgl. DGB (1994).

⁷ Vgl. DGB (2005, 17 f. und 61).

⁸ Tondorf/Jochmann-Döll/Jenter (2004, 42).

nen der Hans-Böckler-Stiftung⁹ votieren sogar mehrheitlich gegen eine Beschäftigung bei den Gewerkschaften generell und speziell gegen eine Tätigkeit als GewerkschaftssekretärIn.¹⁰ Als Gründe genannt werden unter anderem: nach fünf Jahren ausgebrannte GewerkschaftssekretärInnen, undemokratische und verknöcherte Strukturen sowie „Intrigen“ oder „Schlammschlachten“ zwischen Funktionären.¹¹ Jürgen Prott kommt zu dem Ergebnis, dass sich vor allem Frauen „an einem ‚Funktionärsgebaren‘ [stören], das ihrer Ansicht nach wenig mit gewerkschaftlichen Idealen zu tun hat.“¹²

Auch wenn in Zeiten von, durch Mitgliederschwund bedingtem, Personallabbau, weniger neue Beschäftigte rekrutiert werden, verweist diese negative Einschätzung der gewerkschaftlichen Personalpolitik¹³ auf Handlungsbedarf – auch wegen des Zusammenhangs mit der Glaubwürdigkeit gegenüber den ArbeitgeberInnen als Verhandlungspartner sowie potentiellen und vorhandenen Mitgliedern.

Trotz der Relevanz dieser Thematik wurde über Gewerkschaften als ArbeitgeberInnen, über die gewerkschaftliche Personalpolitik im Allgemeinen sowie über deren Ge-

⁹ Vgl. Prott (2002). Genauere Daten zu den Befragten finden sich dort auf den Seiten 8 und 11 ff.

¹⁰ Nur knapp ein Viertel der befragten Frauen und Männer möchte nach dem Studium am liebsten bei einer Einzel-Gewerkschaft oder dem DGB tätig sein (vgl. Prott 2002, 88).

Die politischen SekretärInnen bzw. GewerkschaftssekretärInnen, auf die wir unter 2.3 noch genauer eingehen werden, haben eine wichtige Funktion als Schnittstelle zwischen Betrieb und Gewerkschaft. Sie organisieren einen Großteil der operativen politischen Arbeit.

¹¹ Prott (2002, 118 ff. und 130).

¹² Prott (2002, 119).

¹³ Wir sprechen zwar, dem professionellen Sprachgebrauch folgend, von *Personalpolitik*, wollen aber dennoch die Bezeichnung „Personal“ nicht unkommentiert lassen. Kritische PersonalforscherInnen monieren, dieser Begriff stehe für „Menschen ohne Ansehen der Person [...] ein Kollektivsingular“ (Neuberger 1990, 4) oder für ein „kollektives Neutrum“ (Türk 1990, 56). „Hinter dem verdinglichten Etikett ‚Personal‘ verschwinden menschliche Lebendigkeit und Vielfältigkeit, die als störend oder vielleicht sogar bedrohlich erlebt werden“ (Krell 1993, 50). Hier schafft auch die aus den USA importierte und „eingedeutschte“ Bezeichnung der Beschäftigten als „Humanressourcen“ keine Abhilfe. Nicht nur, dass es sich hier ebenfalls um einen verdinglichenden Begriff handelt, sondern im Kontext der Human Resource Management werden von Odiorne (1984, 66) die menschlichen Ressourcen nach Potential und Leistung sortiert, und diejenigen, denen es an beidem mangelt, menschenverachtend als „deadwood“ (sinngemäße Übersetzung: „Schrott“) kategorisiert.

Der Vollständigkeit halber muss jedoch zweierlei hinzugefügt werden: Erstens scheint nicht immer trennscharf feststellbar, ob die Kritik (nur) der Bezeichnung oder (auch) dem Bezeichneten (das heißt den Strategien und Praktiken von Organisationen bzw. ArbeitgeberInnen mit „ihrem Personal“ oder „ihren Humanressourcen“) gilt. Zweitens sind auch andere, weniger verdinglichende, Bezeichnungen für die Beschäftigten einer Organisation kritikwürdig oder -bedürftig. Dies gilt vor allem für die im Zusammenhang mit den Konzepten „Vergemeinschaftender Personalpolitik“ (vgl. Krell 1994) propagierten und praktizierten Begrifflichkeiten, wie zum Beispiel: „Mitglieder der Betriebsgemeinschaft“, Mitglieder der „Unternehmensfamilie“, „Partner“, „Mitunternehmer“ und so weiter.

In der gewerkschaftsinternen (Umgangs-)Sprache werden die dort Beschäftigten als „hauptamtliche KollegInnen“ oder auch nur als „KollegInnen“ bezeichnet. Die zuständigen Ressorts heißen aber auch „Personal“.

schlechtergerechtigkeit im Besonderen bislang noch relativ selten geforscht. Auf der einen Seite gibt es einige wenige Studien zu den Arbeitsbedingungen und dem Arbeitsleben ausgewählter gewerkschaftlicher Beschäftigtengruppen, in denen auch geschlechterbezogene Aspekte angesprochen werden.¹⁴ Auf der anderen Seite gibt es zwar diverse Bestandsaufnahmen zur Frauen- oder Geschlechterpolitik der deutschen Gewerkschaften,¹⁵ aber diese fokussieren hauptsächlich auf Frauen und Männer als *Mitglieder* und eher selten oder nur am Rande auf Frauen und Männer als *MitarbeiterInnen*.¹⁶

Dass es dazu noch nicht sehr viel Forschung gibt, war Auslöser und Anlass dafür, im Rahmen der Diplomarbeit von Benjamin Apeloig, betreut durch Gertraude Krell, in einer eigenen empirischen Erhebung die Personalpolitik der deutschen Gewerkschaften auf den gleichstellungspolitischen Prüfstand zu stellen. Zu diesem Zweck wurden im Jahr 2004 beim DGB und dessen acht Mitgliedsgewerkschaften¹⁷ jeweils zwei Gruppen personalpolitischer AkteurInnen befragt: zum einen die im Vorstand der jeweiligen Gewerkschaft für Personal Zuständigen, zum anderen diejenigen Expertinnen, deren Auf-

¹⁴ Neben der bereits angeführten Studie „Gewerkschaftssekretär als Beruf“ von Jürgen Prott (2002) sind hier vor allem die Studien über „Hauptamtliche – Zerreißproben örtlicher Gewerkschaften“ von Jürgen Prott und Axel Keller (2002) und über „Kolleginnen: Verwaltungsangestellte in Gewerkschaftsbüros“ von Jürgen Prott (2004) zu nennen.

¹⁵ Vgl. z.B. „Das Arbeitnehmerpatriarchat: Die Frauenpolitik der Gewerkschaften“ von Claudia Pinl (1977), „Frauenemanzipation und Gewerkschaften“ von Gisela Losseff-Tillmanns (1978), „Wann sind aus dem Schneider? Frauenerwerbstätigkeit und Gewerkschaft Textil und Bekleidung“ von Oda Lindner (1978), „„Da haben wir uns alle schrecklich geirrt...« Die Geschichte der gewerkschaftlichen Frauenarbeit im deutschen Gewerkschaftsbund von 1945 bis 1960“ herausgegeben vom Deutschen Gewerkschaftsbund (1993); „Frau geht voraus: Frauen ein unterschätztes Innovationspotential in den Gewerkschaften“ von Helga Bilden, Regine Marquardt und Nicola Poppe (1994); „Die engagierte Frau: Frauen und Interessenorganisationen“ von Christine Morgenroth (1996); „„Mit Frauenbewegung hat das nichts zu tun« Gewerkschafterinnen in Niedersachsen 1945 bis 1960“ von Susanne Knoblich (1999); „... letztlich ging es doch voran! Zur Frauenpolitik der Gewerkschaft ÖTV 1949-1989“ von Brigitte Kassel (2001); „„Probieren wir's halt mit dem Weib einmal!« Aus der Geschichte der gewerkschaftlichen Frauenpolitik in Bayern 1945 – 1995“ herausgegeben vom Landesfrauenausschuss des DGB Bayern (2002); „Von der Geschlechterungleichheit zur Geschlechterdemokratie. Prozessbeobachtung in der Phase der Konstituierung der neuen Organisation ‚Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft e.V.‘ – ver.di – unter besonderer Berücksichtigung des Gender Mainstreaming-Ansatzes“ von Karen Oberst (2003) sowie die erst nach Beendigung der Diplomarbeit erschienenen, aber für die Überarbeitung noch berücksichtigten Untersuchungen, „Repräsentanz und Beteiligung von Frauen und Männern in Gewerkschaften“ von Karin Tondorf, Andrea Jochmann-Döll und Anne Jenter (2004) und „Gender und Gewerkschaften: Der Kampf der Frauen um politische Partizipation im organisationalen Wandel“ von Lydia Schambach-Hardtke (2005).

¹⁶ Mit Ausnahme der Studien „Die Inszenierung der Besonderheit. Zur politischen Sozialisation von Frauen in Gewerkschaftspositionen“ von Friederike Heinzl (1996) und „Frauenlos: Geschlechterverhältnisse in den Gewerkschaften“ von Sylvia Honsberg (2001), in denen es ausschließlich (Honsberg) bzw. hauptsächlich (Heinzl) um die Erwerbsbiographien und Erfahrungen von Gewerkschaftssekretärinnen geht.

¹⁷ GEW, GdP, IG BAU, IG BCE, IGM, NGG, TRANSNET, ver.di

gabengebiet speziell die Frauen-, Geschlechter- oder Gleichstellungspolitik der jeweiligen Gewerkschaft ist.

Für diese Publikation wurde die Diplomarbeit im Herbst 2005 von Gertraude Krell grundlegend überarbeitet: Die Ergebnisse wurden noch einmal analysiert und kommentiert; und sie wurden anonymisiert, was in der Arbeit selbst nicht der Fall war. Der Teil zum Stand der Forschung wurde ergänzt, um eine möglichst umfassende Gender-Analyse zur Personalpolitik der Gewerkschaften zu erstellen.

Im Folgenden wird also zunächst ein ausführlicher Überblick über die Erkenntnisse gegeben, die aus den der Analyse vorliegender Studien über die Chancen(un)gleichheit von Frauen und Männern durch die gewerkschaftliche Personalpolitik gewonnen werden können. Anschließend werden das Design und die Ergebnisse der beiden im Rahmen der Diplomarbeit durchgeführten Teilbefragungen vorgestellt und auf Basis theoretischer und empirischer Befunde zur Diskriminierung und Gleichstellung durch personalpolitischer Kriterien, Instrumente und Praktiken kommentiert. Dann kommen wir zum Schluss.

An dieser Stelle möchten wir uns noch ganz herzlich bei allen bedanken, die dazu beigetragen haben, dass diese Studie erstellt und veröffentlicht werden konnte. Das gilt zunächst für alle, die uns mit Literaturtipps und Material „versorgt“ haben. Das gilt ganz besonders für diejenigen, die an den beiden Befragungen teilgenommen haben. Und das gilt nicht zuletzt für Heike Pantelmann, Kristina Riegger und Birgit Voge, die uns bei der Fertigstellung der druckreifen Fassung geholfen haben.

2 Analyse vorliegender Studien

Wie bereits erwähnt wurde, sind die Befunde zur Realisierung der Chancengleichheit der Geschlechter im Rahmen der Personalpolitik der Gewerkschaften nicht sehr zahlreich. Machen wir uns also auf die Suche und tragen zusammen, was es dazu gibt. Dabei konzentrieren wir uns zunächst auf Befunde zu vorhandenen Diskriminierungen und gehen erst anschließend auf die Bemühungen um deren Reduzierung ein.

2.1 Kultur der Gewerkschaften als „vergeschlechtlichte“ Organisationen

Den Rahmen unserer Darstellung soll das Konzept der Organisationskultur bilden. Edgar Schein (1984) definiert Organisationskultur im Kern als ein Grundmuster von Basisannahmen, mittels dessen eine bestehende Gruppe oder Organisation gelernt hat, die mit der Anpassung an die Umwelt und der Integration im Inneren verbundenen Probleme erfolgreich zu bewältigen.¹⁸ Deshalb wird dieses Grundmuster von Basisannahmen beibehalten und neuen Organisationsmitgliedern beigebracht: als der richtige Weg, die Dinge zu sehen und zu tun. Die mehr oder weniger sichtbaren Effekte dieser (unsichtbaren und zum Teil unbewussten) Basisannahmen sind so unterschiedliche Faktoren wie die Architektur, die Umgangsformen oder eben auch die Personalpolitik.

Die Kultur einer Organisation ist demnach ein Faktor, der zum einen die Personalpolitik beeinflusst (zum Beispiel durch implizite oder explizite Anforderungen an die zu einer Organisation „passenden“ Beschäftigten). Zum anderen beeinflusst die Personalpolitik aber auch die Organisationskultur (zum Beispiel durch die Kriterien und Verfahren der Auswahl, des Einsatzes und der Beförderung von MitarbeiterInnen). Konzepte zur Realisierung von Chancengleichheit, wie Gender Mainstreaming¹⁹ oder Managing Diversity²⁰ zielen dementsprechend auf die Veränderung von Organisationskultur *und* Personalpolitik.

Nun zu den Studien und ihren Ergebnissen: Wie bereits der Titel ihres Buchs verdeutlicht, charakterisiert Claudia Pinl (1977) die Organisationskultur der Gewerkschaften

¹⁸ Schein (1984, 3).

¹⁹ Vgl. z.B. Krell/Mückenberger/Tondorf (2004).

²⁰ Vgl. z.B. Krell (2004c).

als „patriarchalisch“. Als Belege führt sie hauptsächlich Facetten der gewerkschaftlichen „Frauenpolitik“ an. Dass es eine gewerkschaftliche „Frauenpolitik“, aber keine „Männerpolitik“ gibt, verdeutlicht bereits, dass es sich bei der in den Gewerkschaften „dominanten Gruppe“²¹ um Männer handelt. Davon zeugt des Weiteren eine im Anhang von Pinls Buch dokumentierte Statistik zur Personalstruktur des DGB (am 31.12.1974): So hat zum Beispiel auf der Ebene der Landesbezirke der Frauenanteil bei den Verwaltungsangestellten und sonstigen Beschäftigten 97,7% betragen, bei den GewerkschaftssekretärInnen sind es nur noch 5,3% und bei den hauptamtlichen Vorstandsmitgliedern nur noch 3,7% gewesen.²² Insofern hat damals der DGB dem herkömmlichen Bild einer „vergeschlechtlichten“²³ Organisation entsprochen. Unsere eigene Erhebung zeigt, dass dies – wenn auch mit höheren Frauenanteilen z.B. bei den GewerkschaftssekretärInnen – für den DGB und dessen Mitgliedsgewerkschaften noch immer gilt.²⁴

In ihrem historischen Rückblick auf den (Wieder-)Aufbau der Gewerkschaften nach dem Zweiten Weltkrieg konstatiert Karin Derichs-Kunstmann (1993), es habe sich schon alsbald ein Muster heraus kristallisiert, das noch jahrzehntelang vorherrschend bleiben sollte: „Die Frauen machten die Verwaltungs- und Hintergrundarbeit und die Männer machten die große Politik“.²⁵ Die organisationale Geschlechterhierarchie spiegelt sich jedoch nicht nur in der Überrepräsentanz von Frauen in den unteren Hierarchieebenen und ihrer Unterrepräsentanz in den Führungsfunktionen wider. Hinzu kom-

²¹ Dieser Begriff stammt aus der Literatur zu Managing Diversity: Mit Blick auf traditionelle Organisationen, dort auch als „monolithisch“ oder „monokulturell“ bezeichnet, wird in Publikationen zum Thema Diversity zwischen der dominanten Gruppe (in den USA: weiße Männer westeuropäischer Herkunft, heterosexuell und „breadwinner“ bzw. „Familienernährer“) und den dominierten, untergeordneten, oder auch marginalisierten Gruppen (wie zum Beispiel Frauen, Schwarze, Menschen mit Migrationshintergrund, Schwule und Lesben) unterschieden (vgl. z.B. Loden/Rosener 1991, 36 ff. und Thomas 2001, 30 f.). Die dominante Gruppe muss statistisch gesehen nicht in der Mehrheit sein, besetzt aber die entscheidenden Positionen und prägt die Organisationskultur. Und: Gemessen an den Normen und Werten der dominanten Gruppe erscheinen die Mitglieder der dominierten Gruppen als tendenziell defizitär.

²² Vgl. Pinl (1977, 160).

²³ So lautet die – etwas sperrige – deutsche Übersetzung von „gendered organization“. Speziell mit Blick auf Gewerkschaften benutzen diese Bezeichnung z.B. Kassel (2001, 11) und Oberst (2003, 218 f.). Klassische Arbeiten zur Vergeschlechtlichung von Organisationen sind z.B. „Men and Women of the Corporation“ von Rosabeth Moss Kanter (1977); „Hierarchies, Jobs, Bodies – A Theory of Gendered Organizations“ von Joan Acker (1990); „Gender and Bureaucracy“ von Mike Savage und Ann Witz (1992) und „Gender, Symbolism and Organizational Cultures“ von Silvia Gherardi (1995). Für Darstellungen in deutscher Sprache sei hier auf die bzw. einige Beiträge in „Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender“ herausgegeben von Ursula Pasero und Birger Priddat (2004) und in „Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies: Analysen aus Organisation, Personal und Controlling“ herausgegeben von Gertraude Krell (2005) verwiesen.

²⁴ Siehe unter 3.1.

²⁵ Derichs-Kunstmann (1993, 74).

men hierarchische Differenzierungen auf derselben Hierarchieebene. In diesem Zusammenhang stellt beispielsweise Karen Oberst (2003) mit Blick auf ver.di heraus, dass dort Frauen als Geschäftsführerinnen eher Bezirke erhalten, die kaum Aufstiegsmöglichkeiten bieten aber sehr arbeitsaufwändig sind.²⁶ Auch Lydia Schambach-Hardtke (2005) kommt zu dem Ergebnis, dass sowohl bei den fünf Gründungsgewerkschaften als auch bei ver.di selbst die Aufgabenbereiche geschlechterhierarchisch so zugeordnet waren und sind, dass die Frauen nicht auf den Aufstiegspositionen landen: „Die gewerkschaftlichen Kernbereiche, also Vorsitz, Personal sowie der Tarifbereich waren [...] – und sind es auch weiterhin in ver.di – bis auf wenige Ausnahmen von Männern besetzt.“²⁷ Den Frauen würden dagegen, so eine ihrer Interviewpartnerinnen aus der IG Medien, Arbeitsbereiche wie Sozial-, Kulturpolitik und Arbeitslosigkeit zugeteilt.²⁸ Ein weiterer klassischer „Frauenarbeitsbereich“ ist bekanntlich der der Frauensekretärin. Und diese Zuteilungen sind nicht nur mit unterschiedlichen Aufstiegs-, sondern auch mit unterschiedlichen Einkommenschancen verbunden – oder waren es zumindest: Die bei Karin Derichs-Kunstmann (1993) zu Wort kommenden – haupt- und nebenamtlich – frauenpolitisch aktiven Gewerkschafterinnen²⁹ berichten mehrfach darüber, dass die Frauensekretärin einer Gewerkschaft weniger verdient (hat) als männliche Kollegen in einer gleichwertigen Funktion (beispielsweise als Jugendsekretär).³⁰ Auch eine der fünf Gewerkschaftssekretärinnen der IG BAU, deren Erwerbsbiographien und Erfahrungen von Sylvia Honsberg (2001)³¹ detaillierter dargestellt werden, berichtet darüber, dass sie zu Beginn ihrer Tätigkeit jahrelang niedriger bezahlt worden sei als ihre männlichen Kollegen in entsprechenden Tätigkeiten und im Unterschied zu diesen auch lange Zeit keine Sekretärin gehabt hätte.³²

Dass es sich bei den Gewerkschaften um männlich dominierte Organisationskulturen handelt, wird in fast jeder der vorliegenden Studien festgestellt. Hier nur einige „Kostproben“: Karin Derichs-Kunstmann (1993) gibt ihrer Gender-Analyse der Geschichte

²⁶ Vgl. Oberst (2003, 127).

²⁷ Schambach-Hardtke (2005, 155).

²⁸ Vgl. dazu auch Kassel (2001, 119) mit Blick auf die ÖTV.

²⁹ Eine Zusammenstellung der Namen und Biographien ist dem Buch als Anhang beigelegt.

³⁰ Derichs-Kunstmann (1993, 122).

³¹ Details zum Design diese Studie folgen unter 2.3.

³² Vgl. Honsberg (2001, 67). Sie fügt hinzu, dies sei auch ihren männlichen Kollegen bekannt gewesen, und diese hätten sie immer wieder aufgefordert, etwas gegen die Benachteiligung bei der Vergütung zu unternehmen. Als sie dies dann auch tatsächlich getan habe, sei sie sofort höher gruppiert worden.

des DGB in der Nachkriegszeit den Titel „Frauen in der Männergewerkschaft“. Für Christine Morgenroth (1996) ist die Gewerkschaft eine „patriarchalische, männerzentrierte“³³ und „sexistische“³⁴ Organisation. Dem Buch von Jürgen Prott und Axel Keller (2002) ist zu entnehmen, dass noch 1995 der damalige Vorsitzende der IG Bergbau und Energie, Hans Berger, die Unvereinbarkeit von hauptamtlicher Gewerkschaftsarbeit „mit dem Frauenleben“ verkündete.³⁵ Helga Bilden, Regine Marquardt und Nicola Poppe (1994) zufolge sprechen gleichstellungspolitisch engagierte Akteurinnen in den 1990er Jahren – kritisch gewendet – davon, die gewerkschaftliche Arbeitskultur mit ihrem extremen Anspruch an zeitliche und örtliche Verfügbarkeit sei quasi ein „Berufsverbot für Frauen“.³⁶ Mit Blick auf ver.di kommt Karen Oberst (2003) zu dem Ergebnis, dort existierten noch immer „vergeschlechtlichte“ Strukturen und männlich geprägte (Sitzungs-)Kulturen.³⁷ Karin Tondorf, Andrea Jochmann-Döll und Anne Jenter (2004) bescheinigen Gewerkschaften ebenfalls eine „männlich geprägte Organisationskultur und Politik“ sowie dadurch bedingte „kulturelle Ausschlussmechanismen“³⁸.

Hinzugefügt werden muss zweierlei: Erstens werden nicht nur Frauen ausgegrenzt und diskriminiert, sondern auch Männer, die nicht dem traditionellen Bild oder der traditionellen Norm entsprechen.³⁹ Darauf werden wir noch zurück kommen. Zweitens betrifft, wie schon angesprochen, das tendenzielle „Berufsverbot“ für Frauen nur die Tätigkeiten auf den höheren Hierarchieebenen, das heißt: von den GewerkschaftssekretärInnen an aufwärts. Die Verwaltungsangestellten sind überwiegend weiblich, und hier liegen andere Grundmuster von Diskriminierung vor. Deshalb werden im Folgenden die Befunde zu diesen beiden Beschäftigtengruppen getrennt dargestellt.

Zur besseren Orientierung vorangestellt werden soll hier noch die Schilderung der klassischen (Geschlechter-)Hierarchie eines idealtypischen Gewerkschaftsbüros durch Jürgen Prott und Axel Keller (2002): „An der Spitze der Verwaltungsstellen-Pyramide steht der Bevollmächtigte bzw. Geschäftsführer [...], während die ‚einfachen‘ Gewerkschaftssekretäre in der Mitte und die Verwaltungsangestellten am Sockel der Pyramide

³³ Morgenroth (1996, 10).

³⁴ Morgenroth (1996, 59).

³⁵ FR vom 25. Februar 1994, 4, zitiert nach Prott/Keller (2002, 146). Adressiert war die Botschaft pikanterweise an die Teilnehmerinnen der 8. Frauenkonferenz „seiner“ Gewerkschaft.

³⁶ Vgl. Bilden/Marquardt/Poppe (1994, 93) und die dort angegebenen Quellen.

³⁷ Vgl. Oberst (2003, 218 f.).

³⁸ Tondorf/Jochmann-Döll/Jenter (2004, 41 f.).

³⁹ Vgl. dazu auch Oberst (2003, 128).

zu verorten sind.“⁴⁰ Zur Gruppe der Gewerkschaftssekretärinnen oder politischen Sekretärinnen werden sowohl die „einfachen“, in der Mitte angeordneten, als auch die an der Spitze befindlichen Geschäftsführenden oder Bevollmächtigten gezählt.⁴¹ Doch betrachten wir zunächst den „Sockel“.

2.2 Verwaltungsangestellte

Den Verwaltungsangestellten zweier Gewerkschaften (IGBCE und ver.di) hat Jürgen Prott (2004) eine eigene empirische Erhebung gewidmet.⁴² Angesprochen wird die Arbeitssituation dieser Beschäftigtengruppe auch in den Studien über GewerkschaftssekretärInnen der HBV, IGM und IGCPK von Jürgen Prott und Axel Keller (2002)⁴³ und über Gewerkschaftssekretärinnen der IG BAU von Sylvia Honsberg (2001)⁴⁴.

Trotz der Bezeichnung als „Kolleginnen“, die Gleichwertigkeit suggeriert, verweisen die Studien auf die niedrige Stellung der Verwaltungsangestellten in der formalen und der Statushierarchie. Für Jürgen Prott (2004) ist diese Bezeichnung „eine milde Kaschierung eines Abhängigkeitsverhältnisses im Rahmen einer Organisation, die ihre geschichtliche Kraft als soziale Bewegung aus dem Streben nach sozialer Gerechtigkeit speist, dabei aber immer schon zu rechtfertigen hatte, warum die inneren Sozialverhältnisse oft recht weit von den propagierten Idealen entfernt sind. Die Rede von den ‚Kolleginnen‘ verdeckt solche Zusammenhänge in schamhafter Weise“.⁴⁵ Ein von Sylvia Honsberg (2001) interviewter Gewerkschaftssekretär berichtet, er habe den Eindruck, dass „Verwaltungsangestellte in der IG BAU Untergebene sind“.⁴⁶ Ein anderer formuliert, er habe von seinem Geschäftsführer gelernt, die Kolleginnen seien „dafür da zu tippen“.⁴⁷

Die Verfasserin kommentiert, dass die Verwaltungsangestellten „quasi auch für jeden anderen Arbeitgeber tätig sein“ könnten, und ihnen häufig mangelndes Bewusstsein und

⁴⁰ Vgl. Prott/Keller (2002, 295).

⁴¹ Vgl. auch Prott/Keller (2002, 37).

⁴² Empirische Basis ist die mündliche Befragung von 92 Verwaltungsangestellten (87 Frauen und 5 Männer) der IG BCE und ver.di im Jahr 2002. Vgl. Prott (2004, 13, 66 und 70).

⁴³ Vgl. Prott/Keller (2002, insbesondere 321 ff.) Zum Design dieser Studie siehe unter 2.3.

⁴⁴ Vgl. Honsberg (2001, 128 ff.) Zum Design dieser Studie siehe unter 2.3.

⁴⁵ Prott (2004, 9).

⁴⁶ Honsberg (2001, 128).

⁴⁷ Honsberg (2001, 130).

mangelnde Identifikation unterstellt werden.⁴⁸ Dies deckt sich allerdings nicht mit der *Selbsteinschätzung* der von Jürgen Prott befragten Verwaltungsangestellten. Nur ein Viertel von diesen stimmt der Aussage zu „Für mich ist das eine Arbeit, wie in jedem anderen Betrieb auch“, drei Viertel entscheiden sich für die alternative Aussage „Wenn ich nicht vom Sinn der Gewerkschaftsarbeit überzeugt wäre, könnte ich hier gar nicht tätig sein“.⁴⁹ Und immerhin ein Viertel der Befragten ist bereit, für die Arbeit „erhebliche Abstriche in meinem Privatleben in Kauf zu nehmen“.⁵⁰

Den Studien ist auch zu entnehmen, dass es Tendenzen zur Anreicherung und Aufwertung der Tätigkeit der Verwaltungsangestellten gibt: Vor allem bei der IGM, aber auch (damals) bei der HBV, im Sinne einer „qualifizierten Assistenz“,⁵¹ bei ver.di übernehmen die Verwaltungsangestellten in Service-Centern zunehmend *offiziell*⁵² Aufgaben der Mitgliederberatung.⁵³ Auch aus der IG BAU wird berichtet, dass die Verwaltungsangestellten dort zunehmend Aufgaben erledigen müssen, die früher zu den Tätigkeiten der politischen SekretärInnen gehörten.⁵⁴

Diese Entwicklung wird allerdings – von verschiedenen Seiten und aus verschiedenen Gründen – auch mit Skepsis betrachtet:

- Zunächst wird zu bedenken gegeben, Beweggründe für die Aufgabenanreicherung seien vor allem Personalmangel und – damit verbunden – die Entlastung der politischen SekretärInnen.⁵⁵
- Des Weiteren wird bemängelt, dass es für die Aufgabenanreicherung kein systematisches Qualifizierungskonzept gibt.⁵⁶

⁴⁸ Honsberg (2001, 128).

⁴⁹ Prott (2004, 95).

⁵⁰ Prott (2004, 103). Gut ein Fünftel entscheidet sich für das andere vorgegebene Statement „Ich achte schon darauf, dass mein Privatleben nicht zu kurz kommt“. Der Großteil der Befragten siedelt sich „im Sinn relativierenden Abwägens“ dazwischen an (ebenda).

⁵¹ Vgl. z.B. Prott/Keller (2002, 322 ff.).

⁵² Inoffiziell hat die Beratung von Mitgliedern durch Verwaltungsangestellte Tradition, ist aber auch belastend, weil die formalen Kompetenzen überschritten werden und es zu Unklarheiten hinsichtlich der Aufgabenteilung zwischen den beiden Beschäftigtengruppen kommt. Vgl. dazu z.B. Prott/Keller (2002, 324 ff.).

⁵³ Vgl. Prott (2004, 124).

⁵⁴ Vgl. Honsberg (2001, 128 f.).

⁵⁵ Vgl. Honsberg (2001, 128 f.) und Prott (2004, 124).

⁵⁶ Vgl. Honsberg (2001, 128 f.) und Prott (2004, 124).

- Bei den Statements von politischen SekretärInnen aus dem Sample von Jürgen Prott und Axel Keller (2002), die eine Aufwertung der Tätigkeiten der Verwaltungsangestellten ablehnen oder ihr zumindest skeptisch gegenüber stehen,⁵⁷ muss offen bleiben, ob hier Solidarität oder Statusabgrenzung die wesentlichen Motive sind. So erklärt zum Beispiel eine Geschäftsführerin der HBV, das mit der „qualifizierten Assistenz“ dürfe man „nicht überziehen. [...] Sollen das billige Gewerkschaftssekretäre werden oder was? (Stimme klingt recht ärgerlich).“⁵⁸
- Von einigen GewerkschaftssekretärInnen der IG BAU wird ausdrücklich kritisiert, dass die höherwertigen Tätigkeiten der Verwaltungsangestellten nicht entsprechend vergütet werden. Mehrere erklären in diesem Zusammenhang, dass dies mit dem Geschlecht der Verwaltungsangestellten zu tun habe – und dass einige durchaus erfolgreich den Klageweg beschreiten könnten, denn Höhergruppierungsanträge von Verwaltungsangestellten, „die wirklich wie ein ‚Innensekretär‘ arbeiten“, würden von den Personalabteilungen grundsätzlich abgelehnt.⁵⁹
- Jürgen Prott (2004) gibt ergänzend zu bedenken, dass Verwaltungsangestellte als „qualifizierte Assistentinnen“ anfälliger gegenüber Appellen von GewerkschaftssekretärInnen zu unbezahlter Mehrarbeit sein könnten.⁶⁰
- Im Zusammenhang mit der Aufgabenanreicherung für Verwaltungsangestellte der IG BAU wird auch bemängelt, dass damit in der Regel „keinerlei Aufstiegsmöglichkeiten“ verbunden seien. Dennoch könnten sich für einzelne Frauen, die „clever“ seien, auch bessere Karrierechancen ergeben.⁶¹

Eine Aufstiegsmöglichkeit für „clevere“ Verwaltungsangestellte ist die zur Gewerkschaftssekretärin. Die ehemalige Frauensekretärin der ÖTV, Hilde Just, erläutert im Interview mit Brigitte Kassel (2001) rückblickend auf die 1950er Jahre, dass durch die häufige Abwesenheit der Geschäftsführer in den Kreisverwaltungen die Arbeit der Verwaltungsangestellten nicht nur anspruchsvoller geworden sei, sondern dies einigen

⁵⁷ Vgl. Prott/Keller (2002, 328 f.).

⁵⁸ Prott/Keller (2002, 329).

⁵⁹ Vgl. Honsberg (2001, 129). Der Studie von Prott (2004, 151) zufolge sind insgesamt zwei Drittel der von ihm befragten Verwaltungsangestellten mit ihrem Einkommen generell „eher zufrieden“.

⁶⁰ Vgl. Prott (2004, 63).

⁶¹ Honsberg (2001, 129).

Frauen auch ermöglicht habe, in die Tätigkeit einer Gewerkschaftssekretärin „hineinzuwachsen“. ⁶² Der Studie von Jürgen Prott (2004) ist zu entnehmen, dass bei ver.di seit Herbst 2002 für diesen Weg das Angebot einer systematischen Aufstiegsqualifizierung gibt; allerdings können sich nur knapp 10% der von ihm befragten Verwaltungsangestellten überhaupt vorstellen, Gewerkschaftssekretärin zu werden. ⁶³ Als Grund gegen diese Option wird unter anderem angeführt: „das geht mit Familie nicht“. ⁶⁴ Eine ältere Verwaltungsangestellte erklärt, früher habe sie diesen Wunsch gehabt, sei aber nicht darin bestärkt worden, ihn zu realisieren. „Man hat hauptsächlich in der alten ÖTV Betriebsräte und Personalräte aufgefordert, aber nicht uns Verwaltungsangestellte.“ ⁶⁵

Ähnliche Erfahrungen mach(t)en Verwaltungsangestellte auch anderswo. Betrachten wir zunächst in einem weiteren historischen Rückblick die Geschichte von Ursel Wolfring, die 1978 als erste Frau in den geschäftsführenden Landesbezirksvorstand des DGB-Bayern gewählt wird. ⁶⁶ Sie beginnt gleich nach dem Zweiten Weltkrieg als Verwaltungsangestellte zu arbeiten, muss aber, wegen der Erkrankung des politischen Sekretärs, die Verwaltungsstelle bald alleine „managen“. Als dann die Stelle des Sekretärs frei wird, bewirbt sie sich, wird aber abgelehnt – mit der Begründung „Jung und auch noch Frau, das müsse ich doch begreifen, dass das nicht geht“. ⁶⁷ Auch ein zweiter Versuch bei einer anderen Verwaltungsstelle scheidet. Mitte der 1950er Jahre schafft sie es schließlich, Frauensekretärin für Südbayern zu werden. Als bald danach, aufgrund von Sparbeschlüssen, Personengruppensekretariate aufgelöst werden, bietet man ihr an, wieder als Verwaltungsangestellte zu arbeiten. Ihre Frage, ob man das auch einem Kollegen vorschlagen würde, wird mit einem klaren „nein“ beantwortet. Und den betroffenen Kollegen werden ihr zufolge auch tatsächlich gleichwertige Tätigkeiten angeboten. ⁶⁸

Für beide Richtungen, von der Verwaltungsangestellten zur Gewerkschaftssekretärin und wieder zurück, gibt es weitere und aktuellere Beispiele:

⁶² Kassel (2001, 124). Kassel hat für ihre Analyse der Frauenpolitik der ÖTV von 1949 bis 1989 ein Vielzahl von Dokumenten analysiert und darüber hinaus Gespräche mit 20 – meist ehemaligen – GewerkschaftsfunktionärInnen geführt, darunter auch drei ehemalige Frauensekretärinnen (vgl. ebenda, 17 f.).

⁶³ Vgl. Prott (2004, 188 f.).

⁶⁴ Prott (2004, 192).

⁶⁵ Prott (2004, 193).

⁶⁶ Vgl. Wolfring (2002).

⁶⁷ Wolfring (2002, 71).

⁶⁸ Vgl. Wolfring (2002, 72).

- Auch in den Studien von Karin Derichs-Kunstmann (1993)⁶⁹ sowie von Helga Bilden, Regine Marquardt und Nicola Poppe (1994)⁷⁰ sind – als typisch weiblicher Karriereweg⁷¹ – diverse Aufstiege von Verwaltungsangestellten zu politischen Sekretärinnen dokumentiert. Von den 22 Gewerkschaftssekretärinnen der IG BAU, die sich an Sylvia Honsbergs (2001) schriftlicher Befragung beteiligen, haben fünf zuvor als Verwaltungsangestellte gearbeitet – und darüber hinaus als Ehrenamtliche oder im Betriebsrat.⁷² Von den 40 politischen Sekretärinnen aus dem Sample von Jürgen Prott und Axel Keller (2002) sind fünf ehemalige Verwaltungsangestellte.⁷³
- Aber es gibt eben auch den umgekehrten Weg: Nach Helga Bilden, Regine Marquardt und Nicola Poppe (1994) haben sich einige Frauen, insbesondere Mütter, aufgrund der Arbeitsbedingungen und Strukturen, die sie als politische Sekretärinnen vorfanden wieder „zur Verwaltungsangestellten zurückstufen lassen“.⁷⁴ Ein solcher Fall ist auch bei Jürgen Prott (2004) dokumentiert.⁷⁵

Damit kommen wir zu den Erkenntnissen über die Arbeitsbedingungen und Arbeits- erfahrungen von politischen SekretärInnen oder GewerkschaftssekretärInnen.

2.3 GewerkschaftssekretärInnen

Wie der Name politische Sekretärinnen schon symbolisiert, handelt es sich hier um die Beschäftigtengruppe, die die wichtige und „richtige“ politische (Gewerkschafts-) Arbeit leistet. Von ihnen fordert die gewerkschaftliche Organisationskultur, wie wiederum in fast allen Studien herausgestellt wird, „bedingungslose Loyalität“⁷⁶, Verfügbarkeit „rund um die Uhr“⁷⁷, „Hingabe und Opfermentalität“⁷⁸ kurz gesagt: „den ,ganzen Men-

⁶⁹ Vgl. Derichs-Kunstmann (1993, 74 f.) verbunden mit dem Zusatz: aber in der Regel nicht weiter.

⁷⁰ Vgl. Bilden/Marquardt/Poppe (1994, 107).

⁷¹ Männer, so Derichs-Kunstmann (1993, 74), kommen eher aus (Fach-)Arbeiterberufen in diese Tätigkeit.

⁷² Vgl. Honsberg (2001, 161).

⁷³ Diese Information findet sich bei Prott (2004, 10).

⁷⁴ Bilden/Marquardt/Poppe (1994, 107, Fußnote 27).

⁷⁵ Vgl. Prott (2004, 195 f.).

⁷⁶ Morgenroth (1989, 90).

⁷⁷ Prott/Keller (2002, 10)

⁷⁸ Prott/Keller (2002, 15).

schen“⁷⁹. Wer diese Erwartungen nicht erfüllen könne oder wolle, müsse mit Isolation oder sogar Ausschluss rechnen.⁸⁰

Die Erwartung an fast uneingeschränkte Verfügbarkeit erschwert zunächst, wie bereits angesprochen, den Zugang von Frauen zu diesen Tätigkeiten. Darauf weist auch Sylvia Honsberg (2001) hin,⁸¹ deren Studie aufgrund ihrer Themenzentriertheit und relativen Aktualität im Folgenden als „roter Faden“ dienen soll⁸² – ergänzt um die Ergebnisse anderer Untersuchungen.⁸³ Bei der IG Bau komme noch ein weiterer Aspekt hinzu: Traditionell stammten hier die Gewerkschaftssekretäre aus der Baubranche und seien zuvor Gesellen oder Meister gewesen. Die Autorin schlussfolgert daraus, die Organisationskultur der IG Bau sei „von Berufsbildern und -praxen geprägt, die Frauen fremd sind und in der sie als Fremde auftreten“.⁸⁴ Mit dieser Charakterisierung nimmt sie eine differenztheoretische Perspektive ein, die Männer und Frauen als grundsätzlich unterschiedlich und in sich als relativ homogene Gruppen betrachtet.⁸⁵ Ihre Interviews ergeben dagegen ein etwas anderes Bild: Die befragten Frauen sprechen (zumindest in den abgedruckten Passagen), nicht davon, dass *sie sich als „Fremde“ fühlen*, sondern sie

⁷⁹ Prott/Keller (2002, 19).

⁸⁰ Morgenroth (1989, 90).

⁸¹ Vgl. Honsberg (2001, 123).

⁸² Zum Design: Honsberg (2001) hat alle 26 Frauen schriftlich befragt, die im November 1999 bei der IG Bau „hauptamtlich politisch“ (ebenda, 51) bzw. als „politische Sekretärinnen“ (ebenda, 159) beschäftigt sind (Die 26 Frauen entsprechen einem Anteil an 6,9% aller GewerkschaftssekretärInnen der IG BAU zum damaligen Zeitpunkt; vgl. ebenda, 13). Dabei handelt es sich sowohl um „einfache“ als auch um „leitende“ GewerkschaftssekretärInnen (vgl. ebenda, 51). Von den 26 Befragten haben 22 geantwortet. Die Ergebnisse dieser schriftlichen Befragung sind im Anhang dokumentiert. Für den Hauptteil des Buchs hat Honsberg neben „zehn ausführlichen Tiefeninterviews, davon drei mit Männern, [...] zahlreiche Gespräche mit Beschäftigten aus dem politischen Bereich der IG BAU geführt“ (ebenda, 12) und fünf Erwerbsbiographien von Gewerkschaftssekretärinnen ausführlicher dokumentiert (vgl. ebenda, 53 ff.).

⁸³ Zu den Designs der anderen Studien, in deren Rahmen nur oder auch Gewerkschaftssekretärinnen befragt wurden:

Friederike Heinzl (1996) hat im Rahmen ihrer Studie – neben einer Betriebs- und einer Personalratsvorsitzenden – drei Gewerkschaftssekretärinnen aus unterschiedlichen DGB-Mitgliedsgewerkschaften befragt, und zwar jeweils in zehn aufeinander folgenden Gesprächen (vgl. ebenda, 50 f.). Die Ergebnisse der Gespräche mit den drei Sekretärinnen (davon zwei in leitenden Funktionen) sind ausführlicher dokumentiert worden.

Jürgen Prott und Axel Keller (2002) haben für ihre Untersuchung mittels halbstandardisierter Intensivinterviews Mitte der 1990er Jahre insgesamt 120 GewerkschaftssekretärInnen aus der HBV, IGM und IGCPK befragt, davon 40 Frauen (vgl. ebenda, 33). Mit Blick auf die HBV ist dieses Drittel Frauen im Sample annähernd repräsentativ; dort beträgt der Frauenanteil an der Grundgesamtheit aller politischen SekretärInnen damals 36,2%. Mit Blick auf die IGM, wo nur 15,3% der politischen SekretärInnen weiblich sind, und die IGCPK, wo der Frauenanteil an dieser Berufsgruppe nur 14,2% beträgt, sind die Frauen dagegen in der Stichprobe deutlich überrepräsentiert (vgl. ebenda).

Das Sample von Helga Bilden, Regine Marquardt und Nicola Poppe (1994) enthält 17 Ehrenamtliche und 23 Hauptamtliche, die aber nicht alle politische SekretärInnen sind (vgl. ebenda, 25).

⁸⁴ Honsberg (2001, 101).

⁸⁵ Ausführlicher und kritisch dazu vgl. z.B. Knapp (2004) und Krell (2004b, 25 ff.).

(und auch zum Teil die interviewten Männer) schildern Vorbehalte gegen Frauen als politische Sekretärinnen in „ihrer“ Gewerkschaft. So sagt einer der interviewten Männer, über Frauen als Gewerkschaftssekretärinnen in anderen Gewerkschaften (zum Beispiel der ÖTV oder der HBV) mache er sich „keine Gedanken als Mann, die empfindest du eigentlich genauso kompetent [...], aber in der IG BAU ist es eben immer noch was Besonderes. Und man diskutiert immer noch darüber, so selbstverständlich ist das in dieser Männergewerkschaft immer noch nicht.“⁸⁶ Besonders häufig wird bezweifelt, ob man(n) weibliche Gewerkschaftssekretärinnen auf Baustellen „schicken“ kann.⁸⁷ Bezeichnend dafür ist die Schilderung einer Gewerkschaftssekretärin, die nach dem erfolgreichen Abschluss ihrer Ausbildung für „Frauenarbeit“ zuständig gemacht werden soll, sich aber dagegen wehrt, weil sie die gleiche Arbeit machen will wie ihre männlichen Kollegen, was ihr nach harten Kämpfen auch endlich gelingt. Heute komme sie mit den gewerblichen Beschäftigten am Bau besonders gut aus und betreue inzwischen auch erfolgreich Waldarbeiter. Der Kontakt zu Angestellten und zu Frauen im Bereich Gebäudereinigung sei für sie „manchmal ein bisschen schwieriger“.⁸⁸ Aufschlussreich ist ebenfalls, dass diejenigen Frauen, die über sexuelle Belästigungen berichten, als Täter nicht Bauarbeiter nennen, sondern ihre hauptamtlichen Kollegen.⁸⁹ All das scheint darauf zu verweisen, dass weniger die männlich geprägte handwerkliche Tradition die Integration von Frauen als Gewerkschaftssekretärinnen in der IG BAU erschwert als die mehr oder weniger subtilen Machtspiele ihrer männlichen Kollegen und Vorgesetzten.⁹⁰ Wie auch immer: Von den 22 Frauen, die Sylvia Honsberg (2001) schriftlich befragt hat, stimmen 13 der Aussage zu, in der IG Bau gebe es eine von Männern geprägte Kultur, die Frauen tendenziell ausschließe. Und 15 haben die Erfahrung gemacht, in der IG Bau müssten Frauen qualifizierter und kompetenter sein, um die gleichen Positionen zu erreichen wie Männer.

Befunde aus anderen Studien zeigen, dass all das nicht IG Bau-spezifisch ist: Auch die bei Karin Derichs-Kunstmann (1993) zu Wort kommenden frauenpolitisch aktiven Gewerkschafterinnen monieren, dass die bei den Gewerkschaften beschäftigten Frauen nicht in gleichem Maße Chancen auf einen qualifikationsgerechten Arbeitseinsatz haben

⁸⁶ Honsberg (2001, 115).

⁸⁷ Vgl. z.B. Honsberg (2001, 83 und 114).

⁸⁸ Honsberg (2001, 85),

⁸⁹ Vgl. Honsberg (2001, 117 ff.).

⁹⁰ Vgl. dazu z.B. auch Honsberg (2001, 68 ff. und 108 ff.)

wie ihre männlichen Kollegen.⁹¹ Eine der von Friederike Heinzel (1996) interviewten Gewerkschaftssekretärinnen, die ihre berufliche Laufbahn als Hilfsarbeiterin begonnen hat, berichtet, dass die Kollegen manchmal ihre Kompetenz anzweifeln und sie oft als „Alibifrau“ stigmatisiert wird.⁹² Und auch bei Jürgen Prott und Axel Keller (2002) finden sich Aussagen von zwei Gewerkschaftssekretärinnen der IG Metall, die sich aufgrund ihrer Geschlechtszugehörigkeit diskriminiert fühlen. Die eine erläutert im Zusammenhang mit der Frage nach Autoritätskonflikten, das einzige sei, dass sie sich als Frau nicht richtig ernst genommen fühle.⁹³ Die andere beklagt, als neue, weibliche, aus der DDR kommende Sekretärin stehe sie in ihrer Verwaltungsstelle „an der untersten Stelle der Rangordnung“, während sie in ihren Betreuungsbetrieben relativ rasch anerkannt worden sei.⁹⁴

In den Studien finden sich noch weitere Hinweise auf unmittelbare oder mittelbare Diskriminierungen⁹⁵ durch personalpolitische Kriterien, Verfahren und Praktiken:

Dass Frauen aufgrund ihres Geschlechts nicht Gewerkschaftssekretärinnen werden können, kommt nicht nur, wie bei Ursel Wolfring, in der Zeit gleich nach dem Zweiten Weltkrieg vor. Bei Sylvia Honsberg (2001) ist von einer Gewerkschaftssekretärin der IG BAU die Rede, deren erste Bewerbung noch im Jahr 1985 – also fünf Jahre nach dem Inkrafttreten des arbeitsrechtlichen EG-Anpassungsgesetzes!⁹⁶ – mit der Begründung abgelehnt wird, Frauen würden nicht zur Gewerkschaftssekretärin ausgebildet,⁹⁷ und die auch später noch einmal „abgewimmelt“ worden ist. Erst das bundesweite Auswahlverfahren ermöglicht dieser Frau, die Ausbildung zur Gewerkschaftssekretärin zu beginnen. Auch zwei der fünf Frauen, deren Wege dort ausführlicher dokumentiert sind, berichten davon, dass ihnen schon beim Zugang zur Ausbildung als Gewerkschaftssekretärin Steine in den Weg gelegt worden sind.⁹⁸

⁹¹ Vgl. Derichs-Kunstmann (1993, 122).

⁹² Vgl. Heinzel (1996, 101). Die Stigmatisierung als „Alibifrau“ – oder auch „Quotenfrau“ – verweist auf eine neue Form der Abwertung von Frauen als Reaktion auf Maßnahmen zur „Frauenförderung“.

⁹³ Vgl. Prott/Keller (2002, 311).

⁹⁴ Prott/Keller (2002, 301).

⁹⁵ Dazu ausführlicher Schiek (2004).

⁹⁶ Vgl. dazu z.B. Pfarr/Bertelsmann (1989, 53 ff.).

⁹⁷ Vgl. Honsberg (2001, 138).

⁹⁸ Vgl. Honsberg (2001, 58 f. und 83).

Solche Befunde finden sich auch in den Studien von Helga Bilden, Regine Marquardt und Nicola Poppe (1994)⁹⁹ und von Friederike Heinzl (1996). Eine der von Friederike Heinzl interviewten Gewerkschaftssekretärinnen erzählt, sie sei bereits beim Einstellungsgespräch von der Gewerkschaft als Arbeitgeber enttäuscht gewesen, denn ihr seien rechtlich unzulässige Fragen gestellt worden. Sie „erinnert sich noch heute mit Verblüffung und Wut, als sie im Einstellungsgespräch gefragt wird, was sie zu tun gedenke, wenn sie geheiratet werde“.¹⁰⁰ Und auch während der Ausbildung zur Gewerkschaftssekretärin habe sie immer wieder Situationen erlebt, in denen sie als Frau diskriminiert worden sei,¹⁰¹ welche genau, wird hier nicht geschildert.

Als eine weitere Barriere für Frauen beim Zugang zur Funktion einer Gewerkschaftssekretärin identifiziert Sylvia Honsberg (2001) die Ausbildung. Diese ist bei der IG Bau (und wiederum nicht nur dort¹⁰²) nämlich so gestaltet, dass die Vereinbarkeit mit einer Familie, oder auch „nur“ mit einer Partnerschaft, sehr schwierig ist. Dazu erläutert einer der männlichen Interviewten: „Weil, du bist ja im Prinzip zwei Jahre nur unterwegs. [...]. Das ist eine Ausbildung, die Mütter nicht machen können. Und darum ist das Ausbildungssystem auch frauenfeindlich.“¹⁰³ Er fügt hinzu, er halte es für fragwürdig, ob dies durch sachliche Gründe bedingt sei. Wenn der empirische Nachweis erbracht wäre, dass diese Regelung Frauen in besonderer Weise benachteiligt, dann müsste die IG BAU als Arbeitgeber beweisen, dass es dafür sachliche „Gründe“ gibt. Könnte sie dies nicht, wäre der Tatbestand mittelbarer Diskriminierung erfüllt.¹⁰⁴

Auffällig ist auch, dass zwei der fünf Frauen, deren Erwerbsbiographien von Sylvia Honsberg (2001) ausführlicher geschildert werden, angeben, sie hätten – im Unterschied zu den männlichen Kollegen, deren berufliche Perspektiven oft schon viel früher klar gewesen wären – erst am Ende ihrer Ausbildung erfahren, wo sie danach eingesetzt werden sollten.¹⁰⁵

Schließlich werden, wie schon angesprochen, auch nach der Ausbildung an GewerkschaftssekretärInnen sehr hohe Anforderungen hinsichtlich ihrer zeitlichen und räumli-

⁹⁹ Bilden/Marquardt/Poppe (1994, 161).

¹⁰⁰ Heinzl (1996, 117; vgl. auch 132).

¹⁰¹ Heinzl (1996, 117).

¹⁰² Vgl. dazu z.B. den Bericht einer der von Heinzl (1996, 117) befragten Gewerkschaftssekretärinnen.

¹⁰³ Honsberg (2001, 123; Hervorhebung im Original).

¹⁰⁴ Dazu ausführlicher: Schiek (2004).

¹⁰⁵ Vgl. Honsberg (2001, 60 und 84). Eine dieser beiden Frauen ist allein erziehende Mutter.

chen Verfügbarkeit beziehungsweise Flexibilität gestellt.¹⁰⁶ Davon zeugt zunächst die Schilderung eines von Sylvia Honsberg (2001) interviewten Gewerkschaftssekretärs darüber, wie sich seine *Arbeitszeit* von den frühen Morgenstunden bis in den späten Abend ausdehnt und wie weit voneinander entfernt seine verschiedenen *Arbeitsorte* liegen.¹⁰⁷ Hierdurch werden, so die Autorin, einmal mehr Frauen mit Familienaufgaben ausgegrenzt, da sie nur in Ausnahmen die geforderte Flexibilität aufbringen.¹⁰⁸ Das verdeutlicht auch der Bericht einer Gewerkschaftssekretärin, die als erste politische Sekretärin in der IG BAU ihrer Arbeit in Form einer Teilzeitbeschäftigung nachgeht. Sie erzählt, sie sei lange Zeit mit so erheblichen Akzeptanzproblemen konfrontiert worden, dass sie „oft auch ein paar Nächte mal nicht geschlafen“ habe.¹⁰⁹ Inzwischen sei in der IG BAU Teilzeitarbeit für Frauen auch außerhalb des Verwaltungsbereichs akzeptiert.

Für Männer stelle sich das jedoch noch immer anders dar. Ihr Partner, der auch bei der IG Bau arbeitet und „nicht abgeneigt“ sei, seine Arbeitszeit zu reduzieren, damit sie „noch etwas aufstocken“ könne, habe da „faktisch keine Chance“.¹¹⁰ Sylvia Honsberg kommt zu dem Ergebnis, für Frauen sei qualifizierte Teilzeitarbeit inzwischen nicht mehr so schwierig, für Männer dagegen nach wie vor ein Tabu. Aber ihre Gespräche hätten auch gezeigt, dass darüber verstärkt nachgedacht werde. Einer ihrer Interviewpartner prognostiziert: „Das wird kommen“. Als Begründungen führt er aber nicht etwa eine größere Familienfreundlichkeit an, sondern die Personalkosten und das Argument, Teilzeitkräfte seien erwiesenermaßen produktiver als Vollzeitkräfte.¹¹¹

Auch zum Thema Arbeitszeit einige Ergänzungen aus anderen Studien: Die von Helga Bilden, Regine Marquardt und Nicola Poppe (1994) interviewten Frauen kritisieren

¹⁰⁶ Fragen von Raum und Zeit haben eine besondere Bedeutung für die Konstitution sozialer Systeme – also auch für die Praktiken des Arbeitseinsatzes in den Gewerkschaften. Anthony Giddens (1988) schreibt allgemein hierzu: „Alles gesellschaftliche Leben vollzieht sich in, und ist konstituiert durch Überschneidungen von Gegenwärtigem und Abwesendem im Medium von Zeit und Raum“ (ebenda, 185). Dementsprechend sind Raum und Zeit nicht nur als „bloße Randbedingungen des Handelns“ (ebenda, 161) zu betrachten. Vielmehr gilt es, sich „jenen Weisen [...], die für die Konstitution sozialer Systeme über Raum und Zeit hinweg verantwortlich sind“ (ebenda) anzunehmen.

¹⁰⁷ Vgl. Honsberg (2001, 111). Vgl. dazu auch die Angaben der 22 Frauen, die schriftlich befragt worden sind, zu ihren Arbeitszeiten und den damit verbundenen Problemen der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (vgl. ebenda, 162 f.). Auch hier konzidiert einer der interviewten Männer, die überlangen Arbeitszeiten seien nicht zwingend erforderlich und zudem nicht produktiv (vgl. ebenda, 126).

¹⁰⁸ Vgl. Honsberg (2001, 123). Hinzuzufügen ist, dass dies auch für familienorientierte Männer gilt.

¹⁰⁹ Vgl. Honsberg (2001, 88).

¹¹⁰ Honsberg (2001, 89).

¹¹¹ Honsberg (2001, 127).

ebenfalls die gewerkschaftliche Arbeitszeitkultur: Früher hätten die politischen Sekretärinnen entweder ganz auf Kinder verzichtet oder im Falle einer Mutterschaft seien sie entweder ausgeschieden oder hätten sich als Verwaltungsangestellte zurückstufen lassen. Inzwischen bestünden politische Sekretärinnen auf „Nicht-immer-verfügbar-Sein für den gewerkschaftlichen Arbeitgeber“. Und dies gelte auch für einige junge Männer. Und auch in dieser Studie wird von einem männlichen Kollegen berichtet, der aus familiären Gründen seine Arbeitszeit reduzieren wollte – und dafür auch ein Konzept ausgearbeitet hatte, das aber von seinem Arbeitgeber abgelehnt wurde.¹¹²

Teilzeitarbeit wird aber nicht nur gefordert, sondern auch problematisiert: Während Teilzeitarbeit im Einzelfall unter den bestehenden Bedingungen die bestmögliche Lösung darstellen kann, wird sie als politische Lösung verworfen, verbunden mit der Forderung nach einer besseren Work Life Balance für in Vollzeit arbeitende GewerkschaftssekretärInnen. In diesem Zusammenhang berichten Helga Bilden, Regine Marquardt und Nicola Poppe (1994) über eine 1992 initiierte und mit Vorschlägen zur Organisationsreform verbundene Kampagne der politischen Sekretärinnen der IG Metall im Bezirks Stuttgart. Ihr Motto lautete: „Mehr Zeit zum Leben, Lieben, Lachen, auch für GewerkschaftssekretärInnen“.¹¹³

Begründet werden solche Forderungen zunächst mit dem Verweis auf eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie.¹¹⁴ Aufschlussreich in diesem Zusammenhang ist auch, dass von den GewerkschaftssekretärInnen im Sample von Jürgen Prott und Axel Keller (2002) 55% der Frauen im Vergleich zu nur 36% der Männer ohne Kinder leben. „Das deutet darauf hin, dass Frauen, wenn sie sich für diesen Beruf entscheiden, sich wesentlich häufiger als Männer den Kinderwunsch versagen“ beziehungsweise, dass der Beruf, wie wir gesehen haben, für Frauen mit Kindern – und für aktive Väter (B.A./G.K.) – schwer auszuüben ist.

Es gibt noch weitere Argumente dafür, die bestehende Arbeits(zeit)kultur zu verändern. Helga Bilden, Regine Marquardt und Nicola Poppe (1994) verweisen auf paradoxe Effekte hinsichtlich der Erfüllung der Aufgabe als GewerkschaftssekretärIn: „Unter menschenfeindlichen Arbeitsbedingungen für menschenfreundliche Arbeitsbedingungen zu

¹¹² Vgl. Bilden/Marquardt/Poppe (1994, 199).

¹¹³ Vgl. Bilden/Marquardt/Poppe (1994, 199).

¹¹⁴ Zu dieser Begründung vgl. auch Prott/Keller (2002, insbesondere 162 ff.).

arbeiten, ist wohl ein Widerspruch in sich“.¹¹⁵ Ganz ähnlich argumentieren einige der von Jürgen Prott und Axel Keller (2002) befragten GewerkschaftssekretärInnen. Wer kein Privatleben mehr habe, wer sich selbst und seine Familie frustriere, sei nur noch ein „laufender Gewerkschaftsapparat“, aber kein „guter Gewerkschaftssekretär“. Solchen Personen fehle es an Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft.¹¹⁶

Und schließlich wird von den Frauen, die Helga Bilden, Regine Marquardt und Nicola Poppe (1994) interviewen, reklamiert, dass eine politische Arbeit, die keinen Raum für ein Privatleben lässt, diejenigen „frisst“, die sie machen.¹¹⁷ In einem von Jürgen Prott und Axel Keller (2002) dokumentierten Interview mit einer Gewerkschaftssekretärin der HBV, die sich zwar gegen Kinder entschieden hat, aber dennoch ihre Privatsphäre bewahren will, schildert diese, sie habe „das von Anfang an furchtbar gefunden, wie einige sich wirklich ihr gesamtes Privatleben gesundheitlich kaputtmachen lassen“.¹¹⁸ Die Autoren selbst benutzen die Bezeichnung „berufliche Verzehrung“.¹¹⁹ Hier sei auch noch einmal an den Verweis einer von Jürgen Prott (2002) befragten Stipendiatin der Hans-Böckler-Stiftung auf die ausgebrannten GewerkschaftssekretärInnen erinnert.¹²⁰

Lydia Schambach-Hardtke (2005) nennt mit Blick auf weibliche Funktionärinnen noch weitere Ursachen für deren, von ihr konstatiertes, „zunehmendes Burnout-Syndrom“: beispielsweise den geringen Stellenwert beziehungsweise die geringe Anerkennung gewerkschaftlicher Frauenarbeit, frauenfeindliche Äußerungen und ein zunehmender Antifeminismus.¹²¹ Auch Jürgen Prott und Axel Keller (2002) berichten von Gewerkschaftssekretärinnen, die sich für die „Sache der Frauen“ einsetzen, aber „nach eigenem Bekunden nur schwer gegen die ‚männerdominierten Strukturen‘ an[kommen]“.¹²²

Damit schließt sich der (Teufels-)Kreis: Mit Blick auf gehobene gewerkschaftliche Positionen sind für Frauen nicht nur die extremen Anforderungen an zeitliche Verfügbarkeit abschreckend oder verschleißend. Hinzu kommen die vielfältigen Diskriminie-

¹¹⁵ Vgl. Bilden/Marquardt/Poppe (1994, 229).

¹¹⁶ Prott/Keller (2002, 172).

¹¹⁷ Vgl. Bilden/Marquardt/Poppe (1994, 198).

¹¹⁸ Prott/Keller (2002, 171).

¹¹⁹ Prott/Keller (2002, 22).

¹²⁰ Vgl. Prott (2002, 119).

¹²¹ Schambach-Hardtke (2005, 164). Ausführlicher zum „Burnout bei Frauen“ vgl. Freudenberger/North (1992).

¹²² Prott/Keller (2002, 199). Auf der anderen Seite wird die gewerkschaftliche Frauenarbeit bzw. die Zusammenarbeit mit Gleichgesinnten auch als „Tankstelle“ (Bilden/Marquardt/Poppe 1994, 49) empfunden.

rungserfahrungen, die mangelnde Anerkennung ihrer Arbeit sowie das – als mehr oder weniger vergeblich empfundene – Ankämpfen gegen vorgefundene erstarrte Strukturen und männliche Dominanz.

Trotz der Befunde zu unmittelbarer oder mittelbarer Diskriminierung von Frauen wäre es aber unzulässig vereinfachend, von einem „Frauenproblem“ zu sprechen: Laut Jürgen Prott und Axel Keller (2002) sind es zwar häufiger die Frauen als die Männer, die die geforderte traditionelle Opferethik ablehnen.¹²³ Es finden sich dort aber sowohl Beispiele von weiblichen Gewerkschaftssekretärinnen, die bekunden: „Die Arbeit ist mein Leben, und mein Leben ist die Arbeit“¹²⁴ als auch Beispiele von männlichen Gewerkschaftssekretären, die eine solche Haltung und ein solches Verhalten problematisieren, ablehnen oder auch verweigern.¹²⁵ Die Autoren gehen davon aus, es handelte sich um „folgeschwere generationenbezogene Brüche“ und „vermuten, dass vor allem die jungen, über einen akademischen Hintergrund verfügenden Sekretärinnen und Sekretäre vor der Bereitschaft zur lebenslangen Bindung an die Gewerkschaften wie vor schrankenlosem Engagement zurückschrecken.“¹²⁶ Mehr noch: Wie die Studie von Jürgen Prott (2002) gezeigt hat, kommt für den Großteil der jungen sich akademisch qualifizierenden StipendiatInnen der Hans-Böckler-Stiftung eine Tätigkeit speziell als GewerkschaftssekretärIn oder überhaupt bei einer Gewerkschaft nicht – oder nur als Notlösung – in Frage.¹²⁷

2.4 Kultureller Wandel durch „Frauenförderung“ und „Gender Mainstreaming“

An Attraktivität und Glaubwürdigkeit verloren haben Gewerkschaften bekanntlich nicht nur aus der Perspektive ihrer (potentiellen) Beschäftigten, sondern auch und vor allem aus der ihrer (potentiellen) Mitglieder. Damit sind auch schon wesentliche Beweggründe für die Bemühungen der Gewerkschaften um einen kulturellen Wandel angesprochen. Unserem Thema entsprechend beschränken wir uns hier auf die erstmals Mitte der 1980er und meistens in den 1990er Jahren beschlossenen Programme und

¹²³ Vgl. Prott/Keller (2002, 167).

¹²⁴ Vgl. Prott/Keller (2002, 159).

¹²⁵ Vgl. Prott/Keller (2002, 167 ff.).

¹²⁶ Vgl. Prott/Keller (2002, 22).

¹²⁷ Vgl. Prott (2002, 88, 116 ff. und 126 ff.) sowie die Einleitung zu diesem Beitrag.

Maßnahmen zu „Frauenförderung“ (darauf wird in einigen der vorliegenden Studien eingegangen¹²⁸) und auf die Implementierung von Gender Mainstreaming bei ver.di (die Gegenstand von zwei neueren empirischen Erhebungen ist¹²⁹).¹³⁰

Laut Brigitte Kassel (2001) „wetteiferten“ insbesondere die „großen DGB-Gewerkschaften“ IGM und ÖTV Mitte der 1980er Jahre „um ihre frauenpolitische Glaubwürdigkeit“.¹³¹ Dass im Sommer 1986 der Vorstand der IGM damit auftrumpfte, diese sei die erste große Organisation mit einem Frauenförderplan für Hauptamtliche, wurde – so die dort zitierte „Süddeutsche Zeitung“ vom 8.8.1986 – in der ÖTV „eher amüsiert“ registriert. Schließlich habe man bereits seit 1982 mit Monika Wulf-Matthies eine weibliche Vorsitzende.¹³² Nichts desto trotz wurde seitens der ÖTV, nachdem bereits im Sommer 1985 die Unterrepräsentation von Frauen in Organen und Gremien statistisch nachgewiesen worden war, zügig nachgelegt und ein „Frauenförderprogramm“ (für Ehrenamtliche) sowie ein „Frauenförderplan“ (für Hauptamtliche) entwickelt und verabschiedet.

Der zwischengewerkschaftliche Wettbewerb¹³³ ist aber nicht der einzige Beweggrund, der – ergänzend zu den von uns bereits genannten – von dieser Autorin angesprochen wird. Brigitte Kassel (2001) kommentiert die Initiative der ÖTV zur „Frauenförderung“ folgendermaßen: „Das Ergebnis (der gleichstellungspolitischen Ist-Analyse; B.A./G.K) dürfte die Einsicht befördert haben, dass eine Organisation, die Frauenförderung in der Arbeitswelt forderte, im eigenen Haus darauf nicht verzichten konnte“¹³⁴ – und benutzt

¹²⁸ Z.B. bei Bilden/Marquardt/Poppe (1994) und Honsberg (2001).

¹²⁹ Vgl. Oberst (2003) und Schambach-Hardtke (2005). Beide haben Dokumentenanalysen vorgenommen und ExpertInnengespräche geführt. Oberst (2003) hat mit 28 Ehrenamtlichen und 29 Hauptamtlichen gesprochen, die für Frauen- und Gleichstellungspolitik oder Gender-Politik zuständig sind; von den Letztgenannten sind 4 männlich (vgl. ebenda, 122). Schambach-Hardtke (2005) hat 20 ExpertInneninterviews mit hauptamtlichen FunktionärInnen geführt, darunter die Vorsitzenden und Frauensekretärinnen der fünf Gründungsgewerkschaften. Des Weiteren ist sie teilnehmende Beobachterin von Tagungen und Sitzungen gewesen (vgl. ebenda, 20 ff.).

¹³⁰ Um Missverständnissen vorzubeugen: Gender Mainstreaming gibt es nicht nur bei ver.di, sondern auch bei anderen Gewerkschaften. Vgl. dazu die Beiträge in Lang u.a. (2004) sowie die folgenden beiden Abschnitte.

¹³¹ Kassel (2001, 93).

¹³² 1993 übernimmt Margret Mönig-Raane den Vorsitz der HBV. Ihre wichtige frauen- und gleichstellungspolitische Rolle bei der Gründung von ver.di dokumentiert Schambach-Hardtke (2005).

¹³³ Dazu noch eine Ergänzung: Die von Larissa Klinzing (2001) vorgelegte Ist-Analyse zur Partizipation von Frauen in der GEW beginnt mit dem Satz: „Die GEW war 1986 die erste Gewerkschaft in Deutschland, die einen Grundsatzbeschluss zur Frauenförderung in der eigenen Organisation verabschiedet hat“ (ebenda, 1).

¹³⁴ Kassel (2001, 93).

damit genau das von uns in der Einleitung zu diesem Beitrag angesprochene Argument. Dass dies auch innerhalb der Organisation so gesehen wurde, zeigt die Diskussion um die Berichtspflicht. Mit dieser, so die damalige Bundesfrauensekretärin, stünden und fielen Erfolg und Glaubwürdigkeit, denn die Berichtspflicht sei auch das entscheidende Kriterium zur Bewertung der Qualität von Frauenförderung im öffentlichen Dienst.¹³⁵ Und hier hält Brigitte Kassel noch einmal explizit fest: „Glaubwürdigkeit war ein wesentlicher Antrieb für die Verabschiedung des Frauenförderprogramms und des Frauenförderplans.“¹³⁶

Mit Blick auf die *Wirksamkeit* der Maßnahmen zur „Frauenförderung“ wird in fast allen frauen- beziehungsweise geschlechterpolitisch motivierten Studien die Notwendigkeit von Quoten herausgestellt.¹³⁷ Und es gibt – als Gegenstück zu den zuvor dokumentierten Beispielen, wo das die Zugehörigkeit zum weiblichen Geschlecht ein Ausschlusskriterium oder Hindernis dargestellt hat – auch Berichte von Gewerkschaftssekretärinnen, die angesprochen oder ausgewählt werden, weil es „eine Frau sein“ sollte.¹³⁸ Auf über solche Einzelfälle hinausgehende Effekte verweisen beispielsweise die von Brigitte Kassel (2001) für die ÖTV ermittelten Daten zur Entwicklung von Stellenbesetzungen zugunsten von Frauen.¹³⁹

Dennoch wird, beispielsweise von Helga Bilden, Regine Marquardt und Nicola Poppe (1994), eine nur „quantitative Frauenförderpolitik“, bei der mittels Quoten die Frauenanteile erhöht, aber sonst alles beim Alten gelassen werden soll, auch problematisiert: Das Ausbleiben der Bewerbungen von Frauen und die hohe Fluktuation unter den politischen Sekretärinnen zeigten, dass dies allein nicht genüge.¹⁴⁰ Insofern sei Quotierung nur eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung, um die Chancengleichheit von Frauen und Männern zu gewährleisten.¹⁴¹ Karen Oberst (2003) kommt auf Basis ihrer Befragung der Gender-ExpertInnen von ver.di zu dem Schluss, „dass die Quotenregelung keinesfalls ein Streben nach Gleichstellung aus innerer Überzeugung, sondern

¹³⁵ Vgl. Kassel (2001, 95).

¹³⁶ Kassel (2001, 95).

¹³⁷ Vgl. z.B. Bilden/Marquardt/Poppe (1994, 88), Oberst (2003, 133) und Schambach-Hardtke (2005, 179).

¹³⁸ Heinzl (1996, 165).

¹³⁹ Vgl. Kassel (2001, 124).

¹⁴⁰ Vgl. Bilden/Marquardt/Poppe (1994, 93 ff.)

¹⁴¹ Vgl. Bilden/Marquardt/Poppe (1994, 89).

lediglich eine Art Pflichtbewusstsein aktiviert.¹⁴² Und selbst das gelingt nicht immer: Mehrere der von Helga Bilden, Regine Marquardt und Nicola Poppe (1994) befragten Expertinnen monieren, dass sie selbst oder andere Frauen massiven Druck ausüben müssen, damit Quotierungsbeschlüsse auch umgesetzt würden, oder gar, dass Spitzenfunktionäre trotz anders lautender Beschlüsse und an den Voten von Frauen vorbei weiterhin fast ausschließlich Männer einstellen.¹⁴³ Die hauptamtlich im politischen Bereich der IG Bau Tätigen berichten ebenfalls, dass es dort zwar einen Frauenförderplan gibt, aber keine „Frauenförderung in den Köpfen“ – geschweige denn in den Handlungen.¹⁴⁴ In dieses insgesamt eher ernüchternde Gesamtbild passen schließlich auch die Befunde von Lydia Schambach-Hardtke (2005) zur „Frauenförderung“ in den Gründungsgewerkschaften von ver.di – zum Beispiel der ÖTV¹⁴⁵ – und zur Missachtung von Quotierungsbeschlüssen bei der Gründung von ver.di.¹⁴⁶

Mit Blick auf starre Quoten wird von einer Expertin darüber hinaus problematisiert, diese bewirkten, dass „viele Männer, die eigentlich einigermaßen frauenbewegt sind [...] hinten runterfallen. Und das ist das aller allerletzte und dann verlierst du Bastionen, wo du eigentlich dachtest, du hattest welche.“¹⁴⁷

Mit diesen Kritikpunkten sind zugleich Begründungen für die Einführung von Gender Mainstreaming genannt. Dieses Prinzip oder Konzept soll die herkömmliche Frauenpolitik allerdings nicht ersetzen, sondern ergänzen und „in den Hauptstrom gewerkschaftlicher Politik führen und dort zu einer Geschlechterpolitik erweitern“.¹⁴⁸ In der ÖTV wird, wie Lydia Schambach-Hardtke (2005) dokumentiert, im Jahr 1998 vom geschäftsführenden Hauptvorstand beschlossen, das Prinzip des Gender Mainstreaming zu realisieren, und dazu die Stelle einer Gender Mainstreaming Beauftragten im Tarifsekretariat – als männerdominiertem „Herzstück“ der gewerkschaftlichen Arbeit – einzurichten sowie Gender-Trainings für den Hauptvorstand und die Bezirksleitungen durchzuführen.¹⁴⁹ In der Gründungsphase von ver.di finden auch in anderen der beteiligten Ge-

¹⁴² Oberst (2003, 137).

¹⁴³ Vgl. Bilden/Marquardt/Poppe (1994, 92).

¹⁴⁴ Honsberg (2001, 135 f.).

¹⁴⁵ Vgl. Schambach-Hardtke (2005, 80).

¹⁴⁶ Vgl. Schambach-Hardtke (2005, 232 f.).

¹⁴⁷ Oberst (2003, 137).

¹⁴⁸ So Oberst (2003, 152 f.). Zu Gender Mainstreaming als (Doppel-)Strategie vgl. auch Krell/Mückenberger/Tondorf (2004).

¹⁴⁹ Vgl. Schambach-Hardtke (2005, 81).

werkschaften Gender-Trainings statt.¹⁵⁰ In ver.di selbst wird schließlich die Gleichstellung von Frauen und Männern als grundlegende Aufgabe in der Satzung verankert,¹⁵¹ werden Geschlechterdemokratie als Leitbild und Ziel sowie Gender Mainstreaming als Weg festgeschrieben¹⁵² und die Funktionen von Gender-Beauftragten geschaffen¹⁵³.

Ob all das tatsächlich bewirkt, dass ver.di eine geschlechterdemokratische Organisation wird, lassen die Studien offen. Bei Lydia Schambach-Hardtke (2005) finden sich dazu im Schlussteil ein Positiv- und ein Negativ-Szenario.¹⁵⁴ Einig sind sich jedoch alle frauen- und geschlechterpolitisch engagierten ExpertInnen und AutorInnen darüber, dass in Sachen Geschlechterdemokratie beziehungsweise Chancengleichheit von Frauen und Männern noch erheblicher Handlungsbedarf besteht.

2.5 Zwischenfazit und Überleitung

Eine wichtige Voraussetzung für Erfolg versprechende Maßnahmen zur Geschlechtergleichstellung sind wiederum weitere Ist-Analysen im Rahmen eines systematischen Gleichstellungscontrollings.¹⁵⁵ Die entsprechenden Daten zu erheben, ist Sache jeder einzelnen Organisation, hier: Gewerkschaft.¹⁵⁶ In unserem Beitrag kann es nur um ein diesbezügliches Gesamtbild gehen, das dafür Impulse liefert.

Festhalten möchten wir an dieser Stelle, dass die vorhandenen Studien relativ wenige Informationen zu den personalpolitischen Kriterien, Verfahren und Praktiken der Gewerkschaften enthalten. Im Vordergrund stehen deren Effekte. Dazu liegen zum einen Daten über die Anteile von Frauen und Männern in den verschiedenen Tätigkeitsbereichen und auf den verschiedenen Hierarchieebenen vor. Zum anderen wird durch Interviews von Mitarbeiterinnen (und zum Teil auch Mitarbeitern) der Gewerkschaften eruiert, wie diese die Organisationskultur und die Personalpolitik wahrnehmen. Die – fast

¹⁵⁰ Vgl. Schambach-Hardtke (2005, 197).

¹⁵¹ Vgl. z.B. Oberst (2003, 110).

¹⁵² Vgl. dazu auch Schulz-Müller (2002) und Klett (2003).

¹⁵³ Vgl. dazu z.B. Oberst (2003, 181 ff.).

¹⁵⁴ Vgl. Schambach-Hardtke (2005, 265 ff.).

¹⁵⁵ Vgl. dazu Krell (2004b, 22 ff.).

¹⁵⁶ Solche Daten werden auch von Einzelgewerkschaften erhoben und dokumentiert. Vgl. z.B. Klinzing (2001), IG Metall (2003), DGB (2005, 63 ff.) und Klinzing (2005). Auch die Studie von Tondorf/Jochmann-Döll/Jenter (2004) enthält dazu umfassende Daten (vgl. ebenda, 17 ff.) sowie eine „Gender Card“ mit den wichtigsten Daten zur Repräsentanz von Frauen (unter anderem als Beschäftigte und Führungskräfte) für alle acht DGB-Mitgliedsgewerkschaften (vgl. ebenda, 32 ff.).

ausschließlich¹⁵⁷ befragten – MitarbeiterInnen sind zwar als Betroffene ExpertInnen für ihre Arbeitssituation und – aus der Perspektive einer politikorientierten Personallehre – auch „AkteurInnen“ der Personalpolitik¹⁵⁸. Aber über die Ausgestaltung der Personalpolitik geben Befragungen von MitarbeiterInnen nur vermittelt beziehungsweise nur indirekt Aufschluss. Hinzu kommt, dass die Befunde zum Teil schon älteren Datums sind.

Aus diesen Gründen wurden die zwei (Teil-)Befragungen zur Personalpolitik von Gewerkschaften unter dem Aspekt der Chancengleichheit durchgeführt, deren Design und deren Ergebnisse in den folgenden beiden Abschnitten vorgestellt werden.

¹⁵⁷ Jürgen Prott (2002) hat im Rahmen einer seiner Studien auch Expertengespräche mit Personalverantwortlichen diverser Gewerkschaften geführt (vgl. ebenda, 8 und 113 ff.).

¹⁵⁸ Vgl. dazu Krell (1996, 30).

3 Die Befragung der Personalverantwortlichen

3.1 Das Design in Kürze

Diese (Teil-)Befragung diente dazu, einen Einblick in die Ausgestaltung der gewerkschaftlichen Personalpolitik und in ihre Ergebnisse zu erhalten. Dazu wurde im Jahr 2004 ein Fragebogen entwickelt und an die für Personal Zuständigen im DGB und dessen acht Mitgliedsgewerkschaften versandt. Ausschlaggebend für die Wahl der schriftlichen Befragung war, dass diese sowohl hinsichtlich der Durchführung als auch und insbesondere hinsichtlich der Auswertung weniger aufwändig ist als eine mündliche Befragung.

Der Fragebogen enthielt im ersten Teil Fragen zur Personalstruktur und zur Verbreitung von status- und geschlechtsneutraler Teilzeitarbeit. Im zweiten Teil sollte eruiert werden, wie die – ausgewählten¹⁵⁹ – personalpolitischen Handlungsfelder Auswahl, Beurteilung, Weiterbildung und Vergütung von MitarbeiterInnen ausgestaltet sind. Und schließlich wurde nach Maßnahmen zur Gleichstellung der Geschlechter gefragt. Die Formulierung dieser Fragen und der Antwortmöglichkeiten wurde orientiert an theoretischen und empirischen Erkenntnissen zum Diskriminierungs- und Gleichstellungspotential personalpolitischer Kriterien, Verfahren und Praktiken. Um Redundanzen zu vermeiden, wird darauf aber nicht schon hier, sondern erst bei der Darstellung und Kommentierung der Ergebnisse eingegangen.

Den Befragten wurde im Anschreiben zugesichert, dass die Angaben der einzelnen Gewerkschaften vertraulich behandelt werden, weshalb die folgende Ergebnisdarstellung nur ein Gesamtbild wiedergibt.

¹⁵⁹ Die Auswahl dieser Handlungsfelder basiert auf dem „Human Resource Cycle“ von Fombrun/Tichy/DeVanna (1984, 41).

3.2 Darstellung und Kommentierung der Ergebnisse

An dieser Teilbefragung beteiligten sich der DGB sowie sechs der acht Einzelgewerkschaften. An dieser Stelle möchten wir uns noch einmal ganz herzlich bei allen bedanken, die sich die Mühe gemacht haben, den umfangreichen Fragebogen zu bearbeiten.

Betrachten wir nun die Ergebnisse zu den einzelnen Fragekomplexen – alle bezogen auf das Jahr 2002. Vorausgeschickt werden muss noch, dass sich bei zwei der sieben Gewerkschaften¹⁶⁰ die Angaben erklärtermaßen nur auf die Bundesebene beziehen, und dass in einem Anschreiben angemerkt wurde, bei einigen Antworten sei „aus Zeitgründen grob geschätzt worden“.

3.2.1 Personalstruktur

Betrachtet man die *Beschäftigten insgesamt*, dann erscheinen die Gewerkschaften als Frauendomäne: Wie Abbildung 1 zeigt, betrug der Anteil der männlichen Beschäftigten in den einzelnen Gewerkschaften 2002 durchschnittlich 38% (zwischen 29% und 46%). Damit lag er insgesamt weit unter dem Anteil der männlichen Mitglieder von durchschnittlich 60% (zwischen 32% und 81%).¹⁶¹ In keiner Gewerkschaft erreichte der Anteil männlicher Beschäftigter den der männlichen Mitglieder.

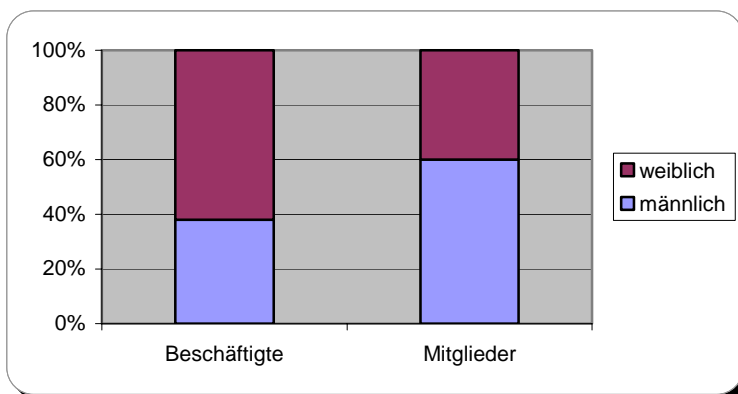


Abbildung 1: Durchschnittliche Frauen- und Männeranteile an den Beschäftigten und Mitgliedern der Gewerkschaften (in Prozent)

¹⁶⁰ Wegen der Wahrung der Anonymität auch des DGB sprechen wir im Folgenden vereinfachend von sieben Gewerkschaften.

¹⁶¹ Dazu haben allerdings nur fünf der sieben Gewerkschaften Angaben gemacht.

Allerdings ändert sich dieses Bild, wenn wir zwischen den hierarchisch angeordneten Beschäftigtengruppen¹⁶² differenzieren (vgl. Abbildung 2)

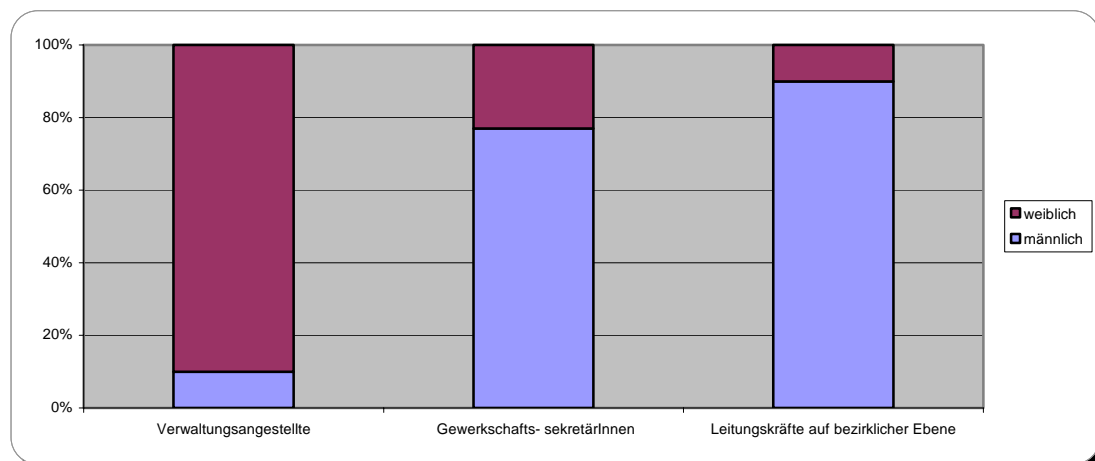


Abbildung 2: Durchschnittliche Frauen- und Männeranteile an den gewerkschaftlichen Beschäftigtengruppen (in Prozent)

Bei den *Verwaltungsangestellten*¹⁶³ handelte es sich zu durchschnittlich 90% um Frauen. Hier betragen die Männeranteile nur zwischen 3% und 13%. Die männlichen Beschäftigten stellen dagegen den Hauptteil der *GewerkschaftssekretärInnen*.¹⁶⁴ Hier lagen die Männeranteile in den sieben Gewerkschaften zwischen 57% und 94%; durchschnittlich waren es 77%. Bei den drei Gewerkschaften, die Angaben zu den *Leitungskräften auf der bezirklichen Ebene* machten, betrug dort der Männeranteil zwischen 86% und 93%, im Durchschnitt waren es 90%.

Betrachten wir nun die Geschlechterverhältnisse in den Leitungsfunktionen auf der Landes- und der Bundesebene:¹⁶⁵ In fünf der sechs Gewerkschaften, die Angaben zu den *Landesvorsitzenden* machten, hatten diese Funktion ausschließlich Männer inne. Nur in einer Einzelgewerkschaft gab es überhaupt Frauen als Landesvorsitzende; hier betrug der Frauenanteil 19%. Von den sieben Gewerkschaften hatten sechs einen männ-

¹⁶² Dazu ausführlicher unter 2.1.

¹⁶³ Vgl. dazu auch die unter 2. referierten Ergebnisse.

¹⁶⁴ Um Komplexität zu reduzieren, wurde hier bei Fragen, die GewerkschaftssekretärInnen betreffen, nicht noch einmal zwischen „einfachen“ und solchen mit Leitungsfunktion differenziert. Vgl. dazu 2.1.

¹⁶⁵ Die Landes- und Bundesvorsitzenden werden von den Gewerkschaftsmitgliedern gewählt, was eine Besonderheit der gewerkschaftlichen Personalpolitik darstellt.

lichen *Bundesvorsitzenden*, in nur einer Einzelgewerkschaft war die Bundes-vorsitzende eine Frau.

Abgerundet werden soll das Bild durch einen Einblick in die *Personalstruktur der Referate/Fachbereiche auf Bundesebene*.¹⁶⁶ Hier liegen von fünf Gewerkschaften Angaben zur Leitung der Referate, von vier Gewerkschaften darüber hinaus Angaben zu den in den Referaten Beschäftigten vor. Diese ergeben das in Abbildung 3 dargestellte Bild.

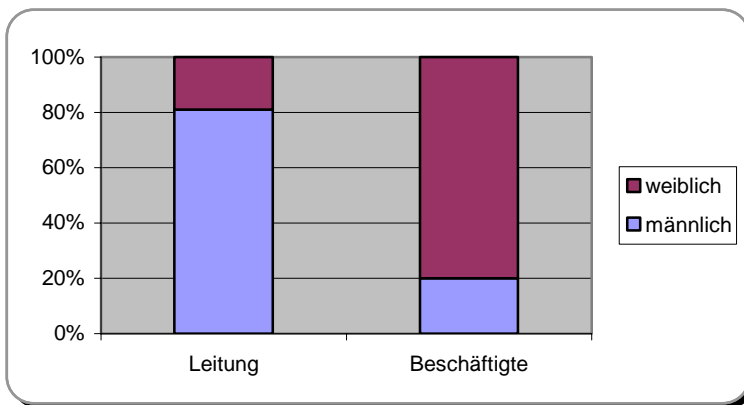


Abbildung 3: Durchschnittliche Frauen- und Männeranteile an den Beschäftigten und Leitenden in den Referaten/Bereichen der Gewerkschaften auf Bundesebene – abzüglich der „Frauenreferate“¹⁶⁷ – (in Prozent)

Auch hier zeigt sich wieder: Bei den Führungskräften beträgt der Frauenanteil im Durchschnitt nur knapp ein Fünftel (zwischen 6% und 44%). Bei den Beschäftigten dagegen ist das Geschlechterverhältnis genau umgekehrt; hier sind vier Fünftel (zwischen 63% und 100%) Frauen.

Als Zwischenfazit bleibt festzuhalten, dass auch in den Gewerkschaften Frauen in Führungspositionen noch immer unterrepräsentiert sind,¹⁶⁸ und zwar sowohl im Vergleich

¹⁶⁶ Die Referate sind zum Teil nach Objekten (betreute Bereiche oder Gruppen von Mitgliedern, wie z.B. Öffentlicher Dienst/BeamtenInnen, Jugendliche, Frauen) zum Teil nach Funktionen (z.B. Personal, Öffentlichkeitsarbeit, Tarifpolitik) gegliedert.

¹⁶⁷ Die Führungskräfte der Referate „Frauenpolitik“ sind herausgerechnet worden, da diese Position traditionsgemäß immer mit einer Frau besetzt wird. Die Abweichung bei dem Anteil der weiblichen Führungskräfte nach unten liegt bei ca. 4%.

¹⁶⁸ Neuere Zahlen zum Frauenanteil in Führungspositionen in privatwirtschaftlichen Unternehmen finden sich bei Bischoff (2005, 35 ff.) und Holst (2005). Der Beitrag von Holst enthält auch Daten zu Arbeitgeberverbänden.

mit ihrem Anteil an den Beschäftigten als auch im Vergleich mit ihrem Anteil an den Mitgliedern.

3.2.2 *Verbreitung status- und geschlechtsneutraler Teilzeitarbeit*

Betrachten wir nun, ob es bei den sieben befragten Gewerkschaften Teilzeitarbeit als „status- und geschlechtsneutrale Arbeitsform“ gibt. Diese Bezeichnung stammt von Leila D. Straumann, Monika Hirt und Werner R. Müller (1996).¹⁶⁹ Trotz der im Abschnitt zuvor referierten berechtigten Kritik an Teilzeitarangements gehen wir mit diesen AutorInnen davon aus, dass diese Form der Teilzeitarbeit ein wichtiger Indikator – und sowohl Voraussetzung als auch Resultat – für eine am Grundsatz der Chancengleichheit von Frauen und Männern orientierte Personalpolitik ist.

Zunächst die Befunde zur Verbreitung *statusneutraler* Teilzeit: Von den sieben Gewerkschaften gab keine an, dass dort Führungskräfte in Teilzeit arbeiten. Etwas besser sah es bei den politischen SekretärInnen aus: Hier betrug der Anteil der in Teilzeit Arbeitenden durchschnittlich 7%.

Wie sieht es mit *geschlechtsneutraler* Teilzeitarbeit aus? Dazu liegen Angaben von sechs Gewerkschaften vor. In nur drei dieser sechs Gewerkschaften waren überhaupt Männer in Teilzeit beschäftigt. In allen drei Gewerkschaften gab es in Teilzeit arbeitende männliche politische Sekretäre, und zwar insgesamt sieben (im Vergleich zu 61 in Teilzeit arbeitenden politischen Sekretärinnen). Setzt man diese Zahlen in Beziehung zu dem – summierten – Frauen- und Männeranteil an den politischen SekretärInnen in diesen drei Gewerkschaften, dann zeigt sich, dass die sieben Männer, die Teilzeit arbeiten, einen Anteil von weniger als 1% aller politischen Sekretäre ausmachen, die 61 in Teilzeit arbeitenden Frauen dagegen einen Anteil von gut 20% aller politischen Sekretärinnen. Von zwei dieser Gewerkschaften wurden neben in Teilzeit arbeitenden politischen Sekretären auch in Teilzeit arbeitende männliche Verwaltungsangestellte genannt. Davon ist aber nur eine Angabe verwertbar¹⁷⁰: Bei dieser Gewerkschaft waren 18% der männlichen Verwaltungsangestellten (im Vergleich zu etwa 33% der weiblichen) in Teilzeit beschäftigt.

¹⁶⁹ Straumann/Hirt/Müller (1996, 20).

¹⁷⁰ Die andere Gewerkschaft gab die Zahl der männlichen Teilzeitbeschäftigten im Verwaltungsbereich mit 0,71 an.

Halten wir fest: Hinsichtlich Teilzeit in Führungspositionen beziehungsweise statusneutraler Teilzeit hinken die Gewerkschaften der generellen Entwicklung deutlich hinterher¹⁷¹ und auch mit Blick auf geschlechtsneutrale Teilzeitarbeit lassen sich insgesamt nur „Spurenelemente“ entdecken.

3.2.3 Personalauswahl

Die Personalauswahl ist aus gleichstellungspolitischer Sicht von besonderer Bedeutung, weil sie Weichen stellend dafür ist, wer überhaupt Zugang zu einer Organisation beziehungsweise zu bestimmten Positionen innerhalb einer Organisation erhält – und wer nicht.¹⁷²

Betrachtet man einen idealtypischen Auswahlprozess, dann ist der erste und grundlegende Schritt die Anforderungsanalyse. Sie ist erforderlich, um ein Anforderungsprofil zu erstellen. Dieses gibt Auskunft darüber, welche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten – und jeweils in welchem Ausmaß – von jemandem erwartet werden, der oder die für die zu besetzende Stelle geeignet ist. Auf dieser Basis erfolgt dann die Gewinnung von BewerberInnen, die Entscheidung über die Wahl und Ausgestaltung der Instrumente zur Personalauswahl, deren Einsatz zur Eignungsprüfung und schließlich die Entscheidung, mit wem die vakante(n) Stelle(n) besetzt werden soll(en).

Von den sieben Gewerkschaften gaben nur drei an, bei ihnen werde eine *Anforderungsanalyse* vorgenommen, und zwar bei allen dreien bezogen auf Verwaltungsangestellte, politische SekretärInnen und Führungskräfte. Von den restlichen vier Gewerkschaften antworteten drei mit „nein“ und eine mit „weiß nicht“.

Diese Befunde relativieren zwar einerseits Jürgen Prott's (2004) Diagnose, dass man bei den Gewerkschaften „*nie* genau weiß, nach welchen nachvollziehbaren Kriterien Stellen besetzt werden“.¹⁷³ Andererseits ist es (nicht nur) aus einer gleichstellungspolitischen Perspektive als problematisch einzuschätzen, wenn bei nur drei von sieben Gewerkschaften Anforderungsanalysen existieren. Denn eine systematische Anforderungsana-

¹⁷¹ Einen Überblick über die Ergebnisse von Studien zur Verbreitung von Teilzeit in Führungspositionen geben Vedder/Vedder (2004).

¹⁷² Vgl. dazu und zum Folgenden Kay (2004) und die dort angegebenen Quellen.

¹⁷³ Prott (2004, 60; Hervorhebung B.A./G.K.).

lyse gilt als eine notwendige (wenn auch nicht hinreichende!) Bedingung für eine generell professionelle und speziell diskriminierungsfreie Personalauswahl.¹⁷⁴ Umgekehrt öffnet ihr Fehlen Subjektivität, Willkür und „Vetternwirtschaft“ Tür und Tor.

Ein weiterer entscheidender Faktor ist die *Wahl der Rekrutierungskanäle*. Hier wird in der Fachliteratur unterschieden zwischen externer Rekrutierung (= vom externen Arbeitsmarkt, das heißt von noch nicht bei der Organisation Beschäftigten) und interner Rekrutierung (= vom internen Arbeitsmarkt, das heißt von bereits vorhandenen Beschäftigten) und der so genannten Netzwerkrekrutierung (= Mischform, bei der Beschäftigte oder andere Organisationsmitglieder ihre Familienmitglieder, FreundInnen oder Bekannte auf freie Stellen aufmerksam machen).

Bei allen befragten Gewerkschaften hatte die interne Rekrutierung oberste Priorität. Zu diesem Ergebnis kommt auch Jürgen Prott (2004) auf Basis einer Serie von Expertengesprächen mit Personalverantwortlichen aus unterschiedlichen Gewerkschaften.¹⁷⁵ Zwei Einzelgewerkschaften setzten sowohl die interne als auch die externe Rekrutierung auf Platz eins. Bei den anderen stand die externe Rekrutierung an zweiter Stelle – mit Ausnahme einer Gewerkschaft, bei der die Netzwerkrekrutierung Platz zwei einnahm.

Empirische Studien zeigen, dass sowohl über informelle Kanäle (= Netzwerkrekrutierung) als auch über interne Kanäle Frauen seltener rekrutiert werden als Männer.¹⁷⁶ Letzteres gilt zwar nicht nur, aber insbesondere dann, wenn der Frauenanteil an den Beschäftigten unterproportional ist, was jedoch, wie gezeigt, bei den Gewerkschaften nicht der Fall ist. Dennoch führt (auch) dort die überwiegend interne Rekrutierung nicht zu hohen Frauenanteilen von den politischen SekretärInnen an aufwärts. Die Gründe dafür müssen hier weitgehend offen bleiben. Ein – methodischer – Grund könnte sein, dass die Befragten auch Ehrenamtliche zum Kreis der intern rekrutierten Hauptamtlichen zählten. Jürgen Prott (2004) kommt auf Basis seiner Interviews mit den Personalverantwortlichen zu dem Ergebnis: „Nach wie vor ist auf der örtlichen Ebene als neu einzustellender Gewerkschaftssekretär vor allem jener Personenkreis besonders willkommen, der über einen soliden betrieblichen Erfahrungshintergrund und möglichst

¹⁷⁴ Vgl. dazu zusammenfassend Kay (2004, insbesondere 169 f.).

¹⁷⁵ Vgl. Prott (2004, 114). Bevor eine freigewordene Stelle überhaupt zur Wiederbesetzung ausgeschrieben werde, werde allerdings geprüft, ob die Arbeit von anderen Beschäftigten übernommen werden kann.

¹⁷⁶ Vgl. Kay (2004, 171) und die dort angegebenen Quellen.

langjährige Tätigkeit als Interessenvertreter und ehrenamtlicher Funktionär verfügt“.¹⁷⁷ Und schließlich ist hier noch die Beobachtung einer der von Sylvia Honsberg (2001) befragten Frauen anzuführen. Diese berichtet, ihr sei aufgefallen, dass diejenigen, die über die Rekrutierung für eine zu besetzende Stelle entscheiden, Frauen nicht „im Kopf“ hätten.¹⁷⁸

Des Weiteren wurde gefragt, ob in Stellenausschreibungen *Frauen besonders aufgefordert werden, sich zu bewerben*. Diese Frage beantworteten drei der sieben Gewerkschaften mit „ja“. Als Merkwürdigkeit am Rande sei erwähnt, dass zwei davon angaben, dies gelte nicht nur für Stellen in Bereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, sondern auch für Stellen im Verwaltungsbereich, wo sie bekanntlich überrepräsentiert sind.

Kommen wir nun zu den *Personalauswahlinstrumenten*. Hier wurden, den Angaben zufolge, bei allen Gewerkschaften die Analyse von Bewerbungsunterlagen und im zweiten Schritt Auswahlgespräche eingesetzt, und zwar sowohl generell als auch speziell bei der Auswahl von Führungskräften. Gefragt nach den Verfahren, die *generell* genutzt werden, nannten drei Gewerkschaften ergänzend Leistungstests und ebenfalls drei Assessment Center. Nach den Verfahren *speziell zur Auswahl von Führungskräften* befragt, nannten nur noch je eine Gewerkschaft (neben der Sichtung der Bewerbungsunterlagen und Einstellungsgesprächen) Assessment Center und Leistungstests.

Eine kritische Würdigung aus einer gleichstellungspolitischen Perspektive kann auf Basis dieser Angaben nicht erfolgen, denn ob und gegebenenfalls in welchem Ausmaß die genannten Instrumente der Personalauswahl diskriminierend sind, das hängt von ihrer konkreten Ausgestaltung ab.¹⁷⁹

Mit Blick auf die – nicht nur bei Gewerkschaften – am Häufigsten als Auswahlverfahren eingesetzten Einstellungsgespräche wird in der Literatur zum einen gefordert, darauf zu achten, dass der Anforderungsbezug gewahrt bleibt; zum anderen wird eine Struktu-

¹⁷⁷ Protz (2004, 114).

¹⁷⁸ Honsberg (2001, 164).

¹⁷⁹ Auch dazu vgl. Kay (2004, 172 ff.).

rierung der Gespräche empfohlen, um zu weniger subjektiven Ergebnissen zu kommen und das Diskriminierungspotential zu reduzieren.¹⁸⁰

- Die erste Forderung kann von denjenigen Gewerkschaften, bei denen gar keine Anforderungsanalyse stattfindet, definitiv nicht erfüllt werden. Bezogen auf die drei Gewerkschaften, bei denen Anforderungsanalysen vorgenommen werden, muss hier offen bleiben, ob im weiteren Verlauf des Verfahrens der Anforderungsbezug gewahrt bleibt.
- Hinsichtlich der zweiten Forderung nach einer Strukturierung der Gespräche fragten wir nach, und zwar mit folgendem Ergebnis: Zur Auswahl speziell von Führungskräften wurden, den Angaben zufolge, bei vier Gewerkschaften teilstrukturierte, bei zweien freie und bei einer (voll-)strukturierte Interviews geführt. Bei der Besetzung anderer Stellen – beziehungsweise generell – nannten sechs Gewerkschaften teilstrukturierte und eine freie Interviews. Der Vollständigkeit halber hinzugefügt werden muss, dass die Strukturierung der Einstellungsinterviews mittels eines Gesprächsleitfadens aber nur als notwendige und nicht hinreichende Bedingung gilt, um Diskriminierungen zu reduzieren. Denn auch ein Gesprächsleitfaden könnte diskriminierende Fragen – zum Beispiel nach einer vorhandenen oder geplanten Schwangerschaft oder nach der Familienplanung – enthalten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass nicht nur speziell unter dem Aspekt der Chancengleichheit sondern auch generell unter dem einer professionellen Personalauswahl vor allem das Fehlen von Anforderungsanalysen ein Problem darstellt. Auch die Präferenz für überwiegend interne und informelle Rekrutierungskanäle kann einen Beitrag dazu leisten, dass nach dem Prinzip der „Homosozialität“ (= der sozialen Präferenz für Mitglieder des eigenen Geschlechts¹⁸¹) rekrutiert und damit der gewerkschaftliche „Männerbund“ reproduziert wird¹⁸².

¹⁸⁰ Vgl. Kay (2004, 177) und die dort angegebenen Quellen.

¹⁸¹ Vgl. zusammenfassend Meuser (2005, 275 ff.) und die dort angegebenen Quellen.

¹⁸² Zu den Mechanismen der Reproduktion von Männerbünden vgl. z.B. Rastetter (2005).

Mit Blick auf die Wahl und Ausgestaltung der Auswahlinstrumente und die (Kriterien für die) letztendliche Auswahlentscheidung können nur genauere Analysen Aufschluss darüber liefern, ob es in diesem Zusammenhang Diskriminierungspotential gibt.

3.2.4 *Personalbeurteilung*

Die regelmäßige und systematische Beurteilung von MitarbeiterInnen ist aus einer gleichstellungspolitischen Perspektive ebenfalls sehr bedeutsam, denn die Beurteilungsergebnisse haben Einfluss auf die aktuelle Zuordnung zu bestimmten Aufgaben, auf die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und unter Umständen auch auf die leistungsabhängige Vergütung. Einerseits besteht bei der Personalbeurteilung die Gefahr von Diskriminierungen aufgrund der Geschlechtszugehörigkeit (und anderer Merkmale) durch die Kriterien und die Verfahren – und schließlich auch durch Beurteilungsverzerrungen, die bedingt sind durch die bestehende Machtverteilung zwischen Frauen und Männern und damit zusammenhängende Geschlechts(rollen)stereotype. Andererseits kann eine diskriminierungsfrei und gleichstellungsorientiert gestaltete Beurteilungspraxis nicht nur generell zur Professionalisierung der Personalpolitik, sondern auch speziell zur Chancengleichheit (nicht nur) von Frauen und Männern beitragen.¹⁸³

Die Frage, ob in ihrer Organisation eine formalisierte Personalbeurteilung vorgenommen wird, beantworteten nur zwei der sieben Gewerkschaften mit „ja“. Und nur eine davon beantwortete die Fragen nach Details: In dieser Gewerkschaft waren an der Erarbeitung des Beurteilungsbogens der Betriebsrat, die Personalabteilung, externe Fachleute, MitarbeiterInnen und Führungskräfte beteiligt, aber nicht die für Frauen- und/oder Gleichstellungspolitik Zuständigen. Eine Prüfung des Systems der Leistungsbeurteilung auf Diskriminierungspotentiale erfolgte nicht.

In den Gewerkschaften wurden also – und werden vermutlich noch immer – systematische und formalisierte Personalbeurteilungen eher selten vorgenommen. Ein Grund für diese Zurückhaltung könnte die gewerkschaftliche Skepsis gegenüber diesem Instrument und seinem Potential zur Disziplinierung der Beschäftigten sein.¹⁸⁴ Verschenkt wird allerdings damit unter Umständen die Möglichkeit, auf Potentiale und Leistungen

¹⁸³ Vgl. dazu ausführlicher: Krell/Tondorf (2004).

¹⁸⁴ Vgl. dazu z.B. Ehlscheid/Schild/Wagner (2001, 440).

derjenigen Mitarbeiterinnen (und Mitarbeiter) aufmerksam zu werden, die – aus welchen Gründen auch immer – in den Köpfen ihrer Führungskräfte weniger präsent sind.

3.2.5 Weiterbildung

Die Weiterbildung bildet den Kernbereich der Personalentwicklung.¹⁸⁵ Wir beschränken uns auf Fragen zur betrieblichen Weiterbildung, verstanden als „alle betrieblichen Maßnahmen [...], die ausdrücklich mit der Zielsetzung eingerichtet sind oder durchgeführt werden, die Qualifikationsentwicklung von (nicht in einem Ausbildungsverhältnis stehenden) MitarbeiterInnen zu ermöglichen“.¹⁸⁶ Die betriebliche Weiterbildung ist ebenfalls Weichen stellend für die beruflichen Entwicklungschancen der Beschäftigten, und auch hier gibt es Erkenntnisse über deren Diskriminierungspotential.¹⁸⁷ Über den Abbau von Diskriminierungen hinaus kann die betriebliche Weiterbildung aber auch für die (Geschlechter-)Gleichstellung genutzt werden,¹⁸⁸ zum Beispiel wenn Gender-Trainings¹⁸⁹ oder Diversity-Trainings¹⁹⁰ für Führungskräfte – oder auch für andere Beschäftigte. – angeboten werden.

Mit der Frage nach der Existenz von *Seminaren für Führungskräfte zum Thema Gleichstellungskompetenz* wurde hier zunächst die Aktivierung des Gleichstellungspotentials der Weiterbildung angesprochen: Vier der sieben Gewerkschaften gaben an, dass dort solche Seminare existieren. Bei dreien davon war den Führungskräften freigestellt, ob sie teilnehmen, bei einer waren sie zur Teilnahme verpflichtet.¹⁹¹

Gefragt wurde des Weiteren nach *speziellen Weiterbildungsangeboten für weibliche Beschäftigte*.¹⁹² Diese Frage beantwortete nur eine der sieben befragten Gewerkschaften mit „ja“.

¹⁸⁵ Wolfgang Staehle (1999, 871 ff.) unterscheidet drei Bereiche der Personalentwicklung: die Weiterbildung, die Karriereplanung und die Arbeitsstrukturierung.

¹⁸⁶ Ebner (2004, 206).

¹⁸⁷ Vgl. zusammenfassend Ebner (2004) und Krell (2003).

¹⁸⁸ Die Aktivierung des Gleichstellungspotentials ist zwar auch bei der Auswahl, Beurteilung und Vergütung möglich (vgl. dazu die Beiträge in Krell 2004a), aber noch weniger verbreitet. Deshalb haben wir uns hier auf die Weiterbildung beschränkt.

¹⁸⁹ Vgl. dazu z.B. die Beiträge in Netzwerk Gender Training (2004) und Huesmann (2004) sowie die dort angegebenen Quellen.

¹⁹⁰ Vgl. dazu z.B. Gieselmann/Krell (2004) sowie die dort angegebenen Quellen.

¹⁹¹ Zu den Vor- und Nachteilen beider Varianten vgl. Gieselmann/Krell (2004).

¹⁹² Vgl. dazu Ebner (2004, 217 f.) und die Praxisbeispiele von Dilg (2004) und Wolf (2004).

Direkt nach *unmittelbarer oder mittelbarer Diskriminierung von Frauen beim Zugang zur Weiterbildung* zu fragen, schien und scheint uns wenig Erfolg versprechend. Dies wäre, wenn überhaupt, eher ein Thema für Interviews als für eine – weitgehend standardisierte – schriftliche Befragung. „Hilfsweise“ gefragt wurde danach, wie viele männliche und weibliche Vollzeit- und Teilzeitkräfte im Jahr 2002 an einer gewerkschaftlich initiierten Weiterbildungsmaßnahme teilgenommen haben. Diese Frage wurde aber nur von einer Gewerkschaft beantwortet, so dass wir hier auf eine Auswertung verzichten.

Wer Gestaltungsempfehlungen für den Aufbau eines „Berichtssystems ‚Betriebliche Weiterbildung‘“ als Grundlage für eine Diskriminierungsprüfung sucht, wird bei Hermann Ebner (2004) fündig.¹⁹³

3.2.6 Vergütung

Um überhaupt Aussagen darüber machen zu können, ob ihre Vergütungs- oder Entgeltspolitik diskriminierend ist, müssen ArbeitgeberInnen Daten zur Verteilung der

- (in der Regel anforderungsabhängig differenzierten) Grundentgelte,¹⁹⁴
- gegebenenfalls leistungsabhängigen Entgeltbestandteile,¹⁹⁵
- Sonstigen Zulagen und
- Sozialleistungen

auf Frauen und Männer erheben. Fünf der sieben Gewerkschaften gaben an, dass bei ihnen solche Statistiken *nicht* existieren, nur eine antwortete mit „ja“ – und eine strich die Frage durch. Auch wenn die befragten Gewerkschaften mit einem Siebtel immer noch besser abschneiden als die deutsche Privatwirtschaft, wo nur 3,5% der Unternehmen nach Geschlecht differenzierte Entgeltstatistiken führen,¹⁹⁶ so verweist dies dennoch auf Handlungsbedarf in Sachen Informationsgrundlagen für eine geschlechtergerechte Personalpolitik.

¹⁹³ Vgl. Ebner (2004, 215).

¹⁹⁴ Zum Diskriminierungspotential der anforderungsabhängigen Entgeltdifferenzierung und dessen Reduzierung vgl. zusammenfassend Carl/Krehnke (2004) und Krell/Winter (2004).

¹⁹⁵ Zum Diskriminierungspotential der leistungsabhängigen Entgeltdifferenzierung und dessen Reduzierung vgl. zusammenfassend Krell/Tondorf (2004) und Tondorf/Jochmann-Döll (2005).

¹⁹⁶ Vgl. Krell/Ortlieb (2004, 12).

Gefragt nach den durchschnittlichen (Monats-)Verdiensten der männlichen und weiblichen Verwaltungsangestellten, politischen SekretärInnen und ReferatsleiterInnen auf Bundesebene im Jahr 2002 machten vier Gewerkschaften keine Angabe. Eine davon verwies im Anschreiben auf den Datenschutz. Den Antworten der restlichen drei Gewerkschaften zufolge verdienen dort zum Beispiel politische Sekretärinnen durchschnittlich genau so viel wie politische Sekretäre.¹⁹⁷

Die Frage zur Verteilung von Frauen und Männern auf die einzelnen Entgeltgruppen wurde nur von einer Gewerkschaft beantwortet, und hier ergibt sich das sattsam bekannte Bild: je höher die Verdienste, desto niedriger der Frauenanteil.

Auf die Frage, ob Teilzeitkräfte – die ja bekanntlich der Prototyp der mittelbar Diskriminierten sind¹⁹⁸ – von irgendwelchen freiwilligen betrieblichen Sozialleistungen ausgeschlossen sind, antworteten alle befragten Gewerkschaften mit „nein“.

Die Angaben zu diesem Themenkomplex verweisen darauf, dass die Frage nach Entgeltdiskriminierung aufgrund des Geschlechts, die in der Tarifpolitik der Gewerkschaften zunehmend an Bedeutung gewinnt, zum Zeitpunkt unserer Befragung mit Blick auf die eigenen Beschäftigten kein Thema zu sein schien.

3.2.7 Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit

Hier fragten wir die Personalverantwortlichen, ob es in ihrer Gewerkschaft ein Programm oder Konzept zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern gibt. Diese Frage wurde dreimal mit „ja“ und zweimal mit „nein“ beantwortet. Die Antwort der sechsten Gewerkschaft lautete merkwürdigerweise „ja“ und „nein“. Die siebte machte dazu keine Angabe.

Des Weiteren wurde danach gefragt, ob es in der jeweiligen Gewerkschaft erstens eine(n) Frauen- oder Gleichstellungsbeauftragte(n) und zweitens eine(n) Gender- oder Gender Mainstreaming-Beauftragte(n) gibt. Dazu konnte – jeweils bezogen auf 1985, 1990, 1995, 2000 und 2003 – „ja“ oder „nein“ angekreuzt werden. Im Falle eines „ja“

¹⁹⁷ Im Nachhinein betrachtet ist die Fragestellung so nur bedingt Ziel führend. Ausgehend vom Stand der Forschung (siehe dazu Abschnitt 2) hätte z.B. gezielter nach Unterschieden der Bezahlung – bei gleicher Hierarchieebene – in einzelnen Referaten/Bereichen gefragt werden können. Zumindest wäre es einen Versuch wert gewesen.

¹⁹⁸ Dazu mehr bei Schiek (2004).

wurde jeweils noch nachgefragt, ob die Person, die diese Funktion wahrnimmt, dafür freigestellt ist.

Die Frage nach der Existenz von Frauen- oder Gleichstellungsbeauftragten verneinten fünf der sieben Gewerkschaften. Bei den anderen beiden existierte eine solche Funktion. In einem Fall wurde schon für 1985 bejaht im anderen erst für 2003. In der einen dieser beiden Gewerkschaften war die Person, die diese Funktion innehat, freigestellt, in der anderen nicht.

Die Frage nach der Existenz von Gender- oder Gender Mainstreaming-Beauftragten wurde deutlich seltener verneint: Hier gab es nur ein „nein“, einmal keine Angabe und fünf Ja-Antworten. In einer dieser fünf Gewerkschaften gab es diese Funktion ab dem Jahr 2000, in den restlichen ab dem Jahr 2003. Zur Frage nach der Freistellung machten von den fünf Gewerkschaften zwei keine Angaben, zwei verneinten und eine bejahte.

In einer Gewerkschaft existierten schließlich beide Funktionen nebeneinander.

Diesen Antworten ist insgesamt zu entnehmen, dass in den letzten Jahren das Thema Gender (Mainstreaming) auch in den Gewerkschaften Einzug hält. Da die Existenz von Funktionen oder Programmen allein aber noch relativ wenig aussagt, befragten wir auch diejenigen, die diese Funktionen innehaben zu ihren Erfahrungen, Perspektiven und Positionen.

4 Die Befragung der Expertinnen für Chancengleichheit

4.1 Das Design in Kürze

In diesem Befragungsteil sollten diejenigen ExpertInnen¹⁹⁹ zu Wort kommen, die im DGB und dessen acht Mitgliedsgewerkschaften für die Förderung der Chancengleichheit der dort beschäftigten Frauen und Männer zuständig sind. In den Gewerkschaften, in denen eine solche Funktion nicht existiert, wurden „hilfsweise“ die Leiterinnen der Referate für Frauen- und Geschlechterpolitik befragt, deren Aufgabenbereich die Politik bezogen auf die Mitglieder ist.

Auch hier wurde zunächst nach der Bezeichnung der Funktion der Antwortenden und der Existenz eines Programms oder Konzepts zur Chancengleichheit von Frauen und Männern gefragt. Die folgenden Fragen bezogen sich auf Erfahrungen und Einschätzungen der ExpertInnen. Wenn es kein Programm oder Konzept gibt beziehungsweise gab: Was sind ihrer Auffassung nach die Gründe dafür? Wenn eines existiert: Was hat es bewirkt? Welche Eckpfeiler des Konzepts sind für die ExpertInnen besonders wichtig? Welche Ziele haben sie hauptsächlich verfolgt, welche davon erreicht, und was hat die Zielerreichung gefördert oder behindert? Die ExpertInnen wurden auch gebeten, dazu Stellung zu nehmen, welche Rahmenbedingungen aus ihrer Sicht notwendig sind oder wären, um mehr Chancengleichheit zu erreichen. Und schließlich konnten sie noch „loswerden“, was ihnen wichtig erschien, aber bisher nicht gefragt wurde.

Auch hier handelte es sich aus pragmatischen und ökonomischen Gründen um eine schriftliche Befragung. Allerdings gab es, bedingt durch die Art der Fragestellung(en), sehr viel mehr offene Antwortmöglichkeiten als bei der Befragung der Personalverantwortlichen, bei der ausschließlich Fakten „abgefragt“ wurden.

¹⁹⁹ Um Missverständnisse zu vermeiden: In diesem Zusammenhang wird der Begriff ExpertInnen anders verstanden als unter 2.5, wo gesagt wurde, dass die Beschäftigten als ExpertInnen für ihre Arbeitsbedingungen angesehen werden können. Hier folgen wir dem Begriffsverständnis von Pfadenhauer (2002). Diese definiert, unter Berücksichtigung des Definitionsvorschlages von Meuser/Nagel (1991), diejenigen Personen als „Experten“, die über privilegierte Informationszugänge verfügen und – darüber hinaus – für den Entwurf, die Implementierung und/oder die Kontrolle von Problemlösungen verantwortlich [zu machen] sind“ (ebenda, 117).

Auch bei dieser Teilbefragung wurde den Befragten die Wahrung der Anonymität zugesichert, und auch hier kann deshalb im Folgenden nur ein Gesamtbild nachgezeichnet werden.

4.2 Darstellung der Ergebnisse

An dieser Teilbefragung beteiligten sich ebenfalls der DGB und sechs von dessen acht Mitgliedsgewerkschaften. Allerdings handelte es sich nicht um dieselben sechs Einzelgewerkschaften wie bei der Befragung der Personalverantwortlichen. Das heißt: Der DGB und vier von acht Einzelgewerkschaften beteiligten sich an beiden Teilerhebungen, von den restlichen vier Einzelgewerkschaften nehmen zwei nur an der Befragung der Personalverantwortlichen und zwei nur an der Befragung der ExpertInnen für Chancengleichheit teil. Hinzuzufügen ist, dass aus zwei Gewerkschaften zwei ausgefüllte Fragebogen zurückgesandt wurden, so dass wir insgesamt neun Antworten von Expertinnen²⁰⁰ aus sieben Gewerkschaften²⁰¹ auswerten konnten. Auch hier möchten wir uns an dieser Stelle noch einmal ganz herzlich bei allen bedanken, die sich die Mühe gemacht und unsere Fragen beantwortet haben.

Bevor wir nun zur Darstellung der Ergebnisse im Detail kommen, möchten wir noch vorausschicken, dass wir uns im Folgenden mit Kommentierungen zurückhalten, denn es geht uns hier vor allem darum, dass die Expertinnen selbst zu Wort kommen und ein Bild von ihrer Situation vermitteln können.

4.2.1 Funktionen, Programme und Maßnahmen zur Realisierung von Chancengleichheit

Zunächst soll dargestellt werden, wie die Bezeichnungen der Funktionen der neun Expertinnen lauteten: Es handelte sich um

- ein Mitglied des Geschäftsführenden Vorstandes, Vorstandsbereich Frauenpolitik,
- eine Funktionsbereichsleiterin Frauen- und Geschlechterpolitik,

²⁰⁰ Da es sich ausnahmslos um Frauen handelte, wechseln wir ab hier zum kleinen „i“.

²⁰¹ Wegen der Wahrung der Anonymität auch des DGB sprechen wir im Folgenden vereinfachend von sieben Gewerkschaften.

- eine Referatsleiterin Frauen und Migration,
- eine Abteilungsleiterin Frauen- und Gleichstellungspolitik,
- eine Bundesfrauen- und Gleichstellungsbeauftragte,
- eine Bundesfrauensekretärin,
- eine Leiterin des Referates Frauen in der Hauptverwaltung
- eine Referatsleiterin in der Abteilung Frauenpolitik beim Bundesvorstand sowie
- die Koordinatorin eines Gender Mainstreaming-Projekts.

Diese unterschiedlichen Funktionsbezeichnungen verdeutlichen zunächst, wie vielfältig die Varianten der Institutionalisierung von Frauen- und Gleichstellungspolitik in den Gewerkschaften waren beziehungsweise sind. Festzuhalten ist hier allerdings noch einmal, dass vier der Expertinnen nicht qua Funktion für die Chancengleichheit der bei der jeweiligen Gewerkschaft *Beschäftigten* zuständig sind. Aber, wie wir sehen werden, sind auch deren Antworten aufschlussreich.

Kommen wir nun zu Programmen beziehungsweise Konzepten: Nur von einer der sieben Gewerkschaften, die im Rahmen dieser Teilerhebung antworteten, wurde die Frage nach der Existenz eines Programms oder Konzepts zur Förderung der Chancengleichheit der Beschäftigten verneint. Als Grund dafür nannte die Expertin „zu wenig Beschäftigte“. Sie fügte hinzu, auch ohne Konzept oder Programm habe sich in ihrer Gewerkschaft der Frauenanteil im Vorstand und hauptamtlichen Funktionen in den letzten Jahren verdoppelt.

Die anderen sechs Gewerkschaften bejahten die Frage nach der Existenz eines Programms oder Konzepts zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern. Und auch hier wurde eine große Bandbreite von Varianten (auch hinsichtlich der Initiierung und Verankerung) genannt, wobei es zum Teil auch Mehrfachnennungen gab, und zwar:

- 3x jeweils von einem Gewerkschaftstag beschlossene Frauenförderpläne,
- 2x Betriebsvereinbarungen zu „Gleichstellung“ beziehungsweise „Chancengleichheit“,

- 2x ein Vorstandsbeschluss und eine Verankerung in der Satzung, künftig nach dem Prinzip des Gender Mainstreaming zu arbeiten,²⁰²
- 1x unterschiedliche Regelungen der Gründungsorganisationen, die noch zu vereinheitlichen sind.

Die beiden ältesten Programme stammten aus dem Jahr 1986, der Großteil entstand in den 1990er Jahren und der Vorstandsbeschluss, zukünftig nach dem Prinzip des Gender Mainstreaming zu arbeiten, wurde 2003 gefasst.

Werfen wir zur Abrundung einen ersten Blick auf konkrete Maßnahmen, die im Kontext der Programme bereits realisiert wurden. Dabei handelte es sich überwiegend um Quoten/Vorzugsregelungen zugunsten von Frauen. Genannt wurden aber beispielsweise auch ein Mentoring-Programm für Frauen und ein Programm zur Qualifizierung von Verwaltungsangestellten zur Gewerkschaftssekretärin. Weitere Maßnahmen werden im Verlauf der Darstellung angesprochen.

Betrachten wir nun, wie die befragten Expertinnen die Programme und ihre Effekte einschätzten.

4.2.2 *Einschätzung der Programme und ihrer Effekte*

Zur Erinnerung vorangestellt sei, dass diese Fragen nur von den acht Expertinnen aus den sechs Gewerkschaften beantwortet werden konnten, in denen überhaupt Programme oder Konzepte existierten.

Sieben dieser acht Expertinnen äußerten sich zu der Frage nach den *für sie besonders wichtigen Eckpfeilern dieser Regelungen*. Genannt wurden hier:

- 7x Quoten oder Vorzugsregelungen zugunsten von Frauen,²⁰³
- 3x Frauenförderpläne,
- 2x die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und je

²⁰² Eine dieser Informationen wurde nicht bei der Antwort zu dieser Frage gegeben, sondern erst bei einer späteren Frage. Der Vollständigkeit halber wurde sie hier ergänzend aufgenommen.

²⁰³ Zur Relevanz von Quoten aus der Perspektive von ExpertInnen für Gleichstellung vgl. auch Abschnitt 2.4 und die dort angegebenen Quellen.

- 1x die Beteiligung von Frauen in Entscheidungsgremien, die Verpflichtung auf das Gender Mainstreaming Prinzip, die besondere Motivierung von Frauen und die Berichtspflicht des Betriebsrates.

Im Zusammenhang mit der Nennung der Berichtspflicht des Betriebsrats monierte die Expertin jedoch zugleich, diese werde nicht erfüllt. Auch eine weitere Expertin verwies bereits an dieser Stelle darauf, dass Beschlossenes nicht umgesetzt werde. Sie bemängelte, der Frauenförderplan ihrer Gewerkschaft existiere „praktisch nur auf dem Papier“. Wesentlich sei deshalb die eigenständige Frauenarbeit auf Bundes- und Bezirksverbandsebene.

Kommen wir nun zu den Antworten auf die Frage nach *Veränderungen durch die Einführung des Konzepts*. Dazu liegen – allesamt bejahende – Antworten von acht Expertinnen vor. Diese beziehen sich zum Teil auf Regelungen und Verfahren, zum Teil auf deren Ergebnisse beziehungsweise Effekte. Beginnen wir mit Ersteren.

Als durch die Einführung der Konzepte bewirkte Regelungen und Verfahren wurden je einmal genannt:

- die Einrichtung eines hauptamtlichen Vorstandsbereichs Frauen,
- die Verankerung von Gender Mainstreaming in der Satzung,
- die Erstellung eines Gender Mainstreaming Berichts und
- die Einführung einer Frauenquote im hauptamtlichen Bereich.

Ebenfalls je einmal wurde angeführt,

- durch das Konzept habe die Frauenförderung in der Organisation einen größeren Stellenwert bekommen,
- die Fachabteilungen würden zunehmend von sich aus Fragen der Gleichstellung berücksichtigen und
- die Diskussionskultur habe sich verändert.

Insgesamt sechsmal genannt wurde eine Erhöhung des Frauenanteils als Effekt, und zwar zwei mal bezogen auf den politischen Bereich beziehungsweise die politischen

SekretärInnen und je einmal bezogen auf die Nachwuchsförderung, auf Auszubildende,²⁰⁴ auf die Frauenbeteiligung generell und auf die Mitglieder.

4.2.3 Realisierung eigener Ziele sowie dafür förderliche und hinderliche Faktoren

Schon die Frage nach den Eckpfeilern der Programme, die für die befragten Expertinnen besonders wichtig sind, zielte auf deren eigene Schwerpunkt- und Zielsetzungen. Schließlich wurden die Expertinnen noch direkt danach gefragt, welche *Hauptziele in Bezug auf die weiblichen Beschäftigten ihrer Organisation* sie sich gesetzt hatten – und ob sie diese Ziele erreichen konnten.

Dazu merkten vier der neun Befragten an, dies sei nicht ihr Aufgabenbereich.²⁰⁵ Und auch die Antworten der anderen Expertinnen bezogen sich teilweise auf Frauen als Mitglieder (zum Beispiel: Analytische Arbeitsbewertung in Tarifarbeit einbringen, um gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit durchzusetzen), teilweise war offen, ob es um Mitglieder oder Beschäftigte oder beide Gruppen geht (zum Beispiel: Erhöhung des Frauenanteils).

Zweimal genannt wurde, Gender Mainstreaming „zu verankern“ beziehungsweise „als spannendes Konzept für beide Geschlechter zu vermitteln“. Das Prinzip des Gender Mainstreaming kann sich sowohl auf die Mitglieder als auch auf die Beschäftigten beziehen. In einem Fall ging es erklärtermaßen auch um die Beschäftigten, und dort konnte auch bereits ein entsprechender Bericht erstellt werden.

Je einmal genannt wurden die folgenden (Haupt-)Ziele, die eindeutig auf die Beschäftigten bezogen sind:

- Umsetzung und Überwachung getroffener Beschlüsse beziehungsweise gesetzter Ziele zur Gleichstellung der Beschäftigten (als Daueraufgabe),
- Abschluss einer Gesamtbetriebsvereinbarung zur Wahl von Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten in allen organisatorischen Einheiten der Gewerkschaft (inzwischen erfolgt),

²⁰⁴ ... allerdings mit dem Zusatz „wird durch Kündigungen relativiert“.

²⁰⁵ Zur Erinnerung: Da nicht in allen Gewerkschaften die Funktion von für die Chancengleichheit der dort Beschäftigten Zuständigen existieren, wurden „hilfsweise“ auch Frauensekretärinnen oder andere Expertinnen für Frauen- und Geschlechterpolitik (bezogen auf die Mitglieder) gefragt. Darüber hinaus kann auch nicht ausgeschlossen werden, dass bei der „Identifizierung“ der zu befragenden Expertinnen Fehler unterlaufen sind.

- Ausarbeitung und Abschluss einer Gesamtbetriebsvereinbarung zum Thema Chancengleichheit (in Arbeit),
- (durch Gender Mainstreaming) nachhaltige Verbesserungen bezogen auf Work Life Balance, Aufstiegschancen und Kulturveränderung erzielen (da Projekt erst seit Kurzem läuft, Angaben zur Zielerreichung noch nicht möglich),
- Gewinnung derjenigen weiblichen Beschäftigten, insbesondere der „Frauenpolitikerinnen der ersten Stunde“ für Gender Mainstreaming, deren Einstellung zu diesem Konzept teilweise stark abwartend bis skeptisch sei,
- Angebot eines Seminars für die hauptamtliche politisch beschäftigten Frauen, damit die sich (besser) austauschen und vernetzen können (in Arbeit) und
- Einsatz für eine Referatsleiterin, die vorübergehend in Teilzeit arbeiten wollte (gescheitert).

Diese Auflistung verdeutlicht, dass das Spektrum der verfolgten (Haupt-)Ziele von strukturellen Maßnahmen über die Gewinnung von Akzeptanz (auch bei Frauen!) bis hin zur Unterstützung in Einzelfällen reicht.

In den beiden folgenden Fragen ging es um die Faktoren, die für das Erreichen der gleichstellungspolitischen Ziele der Expertinnen hinderlich oder förderlich waren.

Betrachten wir zunächst die genannten *hinderlichen Faktoren*: Vier Expertinnen (aus drei Gewerkschaften) bezeichneten ihre Gewerkschaften als typische oder traditionelle „Männerorganisation“ mit „männlich geprägten Organisationskulturen“, „wo Machtansprüche nicht aufgegeben werden“ oder „Angst vor Machtverlust der Männer“ verbunden mit „Blindheit /interessengeleitete Nichtwahrnehmung? gegenüber geschlechtsspezifischer Benachteiligung“ oder „Ignoranz gegenüber Frauen“ vorherrscht. Eine fügte noch hinzu, der Bewusstseinswandel sei ein langsamer Prozess.

Drei Expertinnen verwiesen in diesem Zusammenhang darauf, das Thema Gleichstellung werde als „Schönwetterthema“ betrachtet und gelte im Vergleich zu anderen „vermeintlich ‚wichtigeren‘ politischen Themen“ oder „anderen Konflikte[n]“ als „nebensächlich“.

Je einmal genannt wurden die folgenden hinderlichen Faktoren:

- Die wichtigen Ressorts werden noch immer mit Männern besetzt. Frauen erhalten die „Frauenpolitik“ und andere „Nebenfächer“.
- An Frauen werden noch immer höhere Anforderungen gestellt als an ihre männlichen Kollegen.
- Wenn einmal eine Stelle mit einer nicht hinreichend geeigneten Frau besetzt worden ist, dann wird gleich „das Prinzip in Frage gestellt“.
- Die Arbeitsstrukturen sind hinderlich für Mütter.
- Gleichstellungspolitik wird als „zusätzliches aufwändiges Extra“ betrachtet.
- Es gibt „kein Gender-Team“, sondern „nur weibliche Genderbeauftragte“.
- Die Gleichstellungsbeauftragte wird nicht immer an Entscheidungen beteiligt.
- In einer „Frauengewerkschaft“ mit 68% weiblichen Mitgliedern ist die „Aufgeschlossenheit für Geschlechterfragen bzw. für die Notwendigkeit einer aktiven Frauenförderung nicht immer vorhanden, weil die strukturellen Barrieren der Entscheidungs- und Meinungsbildung schwer überwindbar sind.“

Versucht man, diese zahlreichen Faktoren zu einem Gesamtbild zusammenzufügen, dann sind es – wenig überraschend – vor allem die traditionellen männerbündischen Kulturen, Strukturen und Praktiken,²⁰⁶ die die Arbeit der Expertinnen für Chancengleichheit erschweren. Aber auch in einer „Frauengewerkschaft“ sind die Akzeptanz von und das Engagement für Gleichstellungspolitik keine Selbstverständlichkeiten.

Kommen wir nun zu den für die Arbeit der Expertinnen *förderlichen Faktoren*. Dazu äußerten sich acht der neun Expertinnen. Und auch hier gab es Mehrfachnennungen.

Am Häufigsten genannt wurden hier die veränderten gesellschaftlich-politischen Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel die öffentliche Debatte über Gleichstellung, die Akzeptanz der Notwendigkeit von Frauen- und Gleichstellungspolitik, der Geschlechterrollenwandel, der Bewusstseinswandel und schließlich der Auftrag der EU, Gender Mainstreaming zu realisieren.

²⁰⁶ Hier sei noch einmal auf die Analysen von Meuser (2005) und Rastetter (2005) zu diesem Thema verwiesen.

Je zweimal genannt wurden die, miteinander verwobenen, Faktoren Auseinandersetzung mit dem Konzept Gender Mainstreaming, zum Beispiel in Schulungen für Vorstandsmitglieder und Top-Down-Ansatz beziehungsweise, dass das Gender Projekt „Chefsache“ sei.

Je einmal angeführt wurden:

- bindende Vorgaben,
- die Bildungsarbeit bezogen auf Frauen,
- die Bereitschaft, die Stelle einer Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten einzuführen und
- die Restrukturierung der eigenen Gewerkschaft.

Die Angaben zu den förderlichen Rahmenbedingungen leiten zugleich über zur folgenden Frage.

4.2.4 Für mehr Chancengleichheit erforderliche Rahmenbedingungen

Schließlich wurde gefragt, welche Rahmenbedingungen erforderlich wären, um in der eigenen Organisation ein Mehr an Chancengleichheit realisieren zu können. Dazu nahmen acht Expertinnen Stellung.

Je drei Expertinnen nannten hier:

- die Umsetzung beschlossener Frauenförderpläne beziehungsweise eine Instanz, die über die Einhaltung gleichstellungspolitischer Prinzipien wacht (beispielsweise eine(n)Frauen- oder Genderbeauftragte(n) oder eine Gleichstellungskommission) und
- die Umsetzung von Gender Mainstreaming (einmal mit dem Zusatz „prozess- und beteiligungsorientiert mit Top Down-Flankierung“ und einmal mit dem Zusatz „in der Organisations- und Personalentwicklung“).
- Genderschulungen beziehungsweise als deren Ergebnis: „qualifizierte Männer mit Geschlechterblick als Entscheider und Kollegen“ oder „entsprechende Kompetenzen“.

Zweimal angeführt wurden veränderte Ausbildungs- und Arbeitsbedingungen im Sinne von reduzierten Anforderungen an die zeitliche und örtliche Flexibilität der Beschäftigten.

Je einmal genannt wurden:

- Es muss erkannt werden, dass Frauen- und Geschlechterpolitik nicht immer anderen aktuell politischen Themen zum Opfer fallen darf,
- ein nach Hierarchieebenen differenzierter Frauenförderplan mit konkreten Ziel- und Zeitvorgaben,
- eine verbindliche Quotierung,
- Zielvereinbarungen, die prozess- und beteiligungsorientiert getroffen werden,
- die Umsetzung vereinbarter Ziele in Form von konkreten Projekten in allen Teilen der Organisation,
- die laufende Datenerhebung und -auswertung, Berichterstattung und Formulierung neuer Ziele im Sinne des Gleichstellungscontrollings,²⁰⁷
- Chancengleichheit der Geschlechter als Bewertungskriterium der Qualität von politischen Planungen, Prozessen, Projekten und auch von Führungskräften,
- Schwerpunkt auf der Gewinnung weiblicher Mitglieder und
- „Verpflichtungen“ (gegenüber verdienten Funktionären oder Opfern von „Arbeitgeber’gewalt“), die durch eine Einstellung erfüllt werden, gibt es bislang nur gegenüber Männern. Das müsse erkannt werden und sich ändern, wenn man von Demokratie und Transparenz nicht nur reden wolle.

Auch hier zeigt sich, dass zum einen Regelungen genannt werden, zum anderen das Problem der tatsächlichen Umsetzung bestehender Regelungen thematisiert wird.

4.2.5 Was die Expertinnen sonst noch „loswerden“ wollten

Um zu verhindern, dass trotz unseres umfangreichen Fragenkatalogs Aspekte nicht thematisiert werden, die den Expertinnen wichtig sind, lautete unsere Abschlussfrage

²⁰⁷ Dazu ausführlicher: Krell (2004b, 22 ff.)

oder -Aufforderung: „Was Sie gerne noch loswerden möchten, aber bisher nicht gefragt wurden!“. Dass von dieser Möglichkeit nur zwei der neun Expertinnen Gebrauch machten, kann entweder daran liegen, dass alles, was aus ihrer Sicht wesentlich war, bereits gefragt wurde, oder auch daran, dass hier schon eine gewisse Ermüdung vorlag.

Eine Expertin äußerte hier noch einmal, dass sie die „falsche Zielgruppe“ sei, da der ehrenamtliche Bereich und betrieblich/öffentliche Initiativen und Aktionen den Schwerpunkt ihrer Arbeit bildeten.²⁰⁸

Die andere sprach zwei inhaltliche Fragen an, und zwar

- Inwieweit wird das Thema Chancengleichheit der Geschlechter zum Gegenstand der Ausbildung der politischen SekretärInnen gemacht? Denn, so ihr Argument, wenn Gleichstellung, wie auf einem Gewerkschaftstag beschlossen, integrativer Bestandteil des politischen Handelns sein soll, dann muss sich das auch in der Ausbildung der politischen SekretärInnen niederschlagen. Hier stehe man aber noch am Anfang...
- Würde sich etwas ändern, wenn mehr Frauen in Führungspositionen wären? Diese Frage beantwortet die Expertin mit einem entschiedenen „nein“. Ihre Begründung: Es gehe nicht darum, „das männliche Geschlecht allein verantwortlich zu machen“. Auch nicht alle Frauen in Führungspositionen hätten den Mut, gegen den Strom zu schwimmen und den Kampf aufzunehmen. Letztlich seien aber die leitenden Frauen *und* Männer in den Gewerkschaften der Veränderung in der Gesellschaft verpflichtet.

Das ist schon fast ein Schlusswort, und damit kommen wir zu unserem.

²⁰⁸ Diese Expertin gehörte einer der beiden Gewerkschaften an, aus denen zwei Expertinnen befragt wurden.

5 Zum Schluss

Wie der Rückblick auf die Organisationskultur und die Personalpolitik der deutschen Gewerkschaften von 1945 bis 2005 zeigt, haben wir es hier – wenig überraschend – mit „vergeschlechtlichten“ Organisationen zu tun, in denen die in vielfacher Hinsicht dominanten Gruppen Männer waren und, so das Ergebnis unserer aktuellen Befragung der Personalverantwortlichen, noch immer sind: Frauen leisten überwiegend als Verwaltungsangestellte mehr oder weniger qualifizierte Zu-Arbeit, die hauptamtlich politischen Funktionen von den GewerkschaftssekretärInnen an aufwärts sind überwiegend mit Männern besetzt. Hinsichtlich zahlreicher Aspekte der gewerkschaftlichen Personalpolitik gibt es Hinweise auf diskriminierende oder zumindest diskriminierungsanfällige Kriterien, Verfahren und Praktiken. Das ist die „dunkle Seite“ des Bildes.

Aber es gibt auch eine „helle Seite“: In fast allen Gewerkschaften existieren seit kürzerer oder längerer Zeit Programme beziehungsweise Konzepte zur Realisierung der Chancengleichheit von Frauen und Männern, in deren Rahmen vielfältige Maßnahmen ergriffen werden. Und es zeigt sich: Die Frauenanteile an den GewerkschaftssekretärInnen haben sich seit der Bestandsaufnahme von Claudia Pinl (1977) deutlich erhöht. Die herkömmliche gewerkschaftliche Arbeit(zeit)kultur, die auf den Prinzipien der bedingungslosen Loyalität und extremen Verfügbarkeit basiert, wird zunehmend problematisiert, und zwar nicht nur von Frauen sondern auch von Männern. Auch den traditionellen „Frauenarbeitsplätzen“ im Verwaltungsbereich wird – zumindest in einigen Gewerkschaften – verstärkt Aufmerksamkeit geschenkt.²⁰⁹

Dass diese Entwicklungen zum Teil in Zusammenhang mit Bemühungen zur Reduzierung der Personalkosten stehen, kann aus einer gleichstellungspolitischen Perspektive Vor- und Nachteile haben. Die Befunde zu den ökonomischen Effekten von Konzepten wie Gender Mainstreaming²¹⁰ und Managing Diversity²¹¹ verdeutlichen auf jeden Fall, dass es sich dabei keinesfalls um Aktivitäten nur für „Schönwetter“-Zeiten handelt. Ganz im Gegenteil! Insofern kommt zu den eingangs genannten, überwiegend politi-

²⁰⁹ Der Abbau von Diskriminierungen bei herkömmlicher „Frauenarbeit“ ist – laut Krell (2004b, 17 ff.) – einer von vier Ecksteinen einer Erfolg versprechenden Gleichstellungspolitik.

²¹⁰ Vgl. zusammenfassend Krell/Mückenberger/Tondorf (2004, 82 f.).

²¹¹ Vgl. zusammenfassend Krell (2004c, 45 ff.).

schen, Argumenten für eine gewerkschaftliche Personalpolitik, die am Grundsatz der Chancengleichheit von Frauen und Männern orientiert ist, auch noch das der ökonomischen Vorteilhaftigkeit. Insofern ist ein Wandel hin zu mehr Geschlechterdemokratie ein unabdingbarer Bestandteil der Reformbemühungen der Gewerkschaften.

Abkürzungen

DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
FR	Frankfurter Rundschau
GdP	Gewerkschaft der Polizei
GEW	Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft
HBS	Hans-Böckler-Stiftung
HBV	Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (heute ver.di)
IG BAU	Industriegewerkschaft Bau
IGBCE	Industriegewerkschaft Bergbau-Chemie-Energie
IGCPK	Industriegewerkschaft Chemie, Papier, Keramik (heute IGBCE)
IGM	Industriegewerkschaft Metall
NGG	Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten
ÖTV	Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (heute ver.di)
ver.di	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft e.V.

Literatur

- Acker, Joan (1990): Hierarchies, Jobs, Bodies – A Theory of Gendered Organizations, in: Gender & Society, 4. Jg., Heft 2, 139-158.
- Beck, Dorothee/Graef, Anne (2003): ChancenGleich. Handbuch für eine gute betriebliche Praxis, Frankfurt a.M.
- Bilden, Helga/Marquardt, Regine/Poppe Nicola unter Mitarbeit von Margot Weber (1994): Frau geht voraus. Frauen – ein unterschätztes Innovationspotential in Gewerkschaften, München/Wien.
- Bischoff, Sonja (2005): Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 4. Studie, hg. von der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V., Düsseldorf.
- Brunner, Claudia (2002): Von mühsamen Anfängen – Frauenpolitik und Frauenarbeit des DGB Bayern von 1947 bis 1995, in: Landfrauenausschuss des DGB Bayern (Hg.): »Probieren wir's halt mit dem Weib einmal!« Aus der Geschichte der gewerkschaftlichen Frauenpolitik in Bayern 1945 – 1995, München, 77-135.
- Carl, Andrea-Hilla/Krehnke, Anna (2004): Geschlechterdiskriminierung bei der betrieblichen Grundentgeltfindung: Positionen und Perspektiven von Management, Betriebsrat und Beschäftigten, Wiesbaden.
- Derichs-Kunstmann, Karin (1993): Frauen in der Männergewerkschaft – Zur Geschichte der Gewerkschaften in der Nachkriegszeit unter dem Gesichtspunkt des Geschlechterverhältnisses, in: Deutscher Gewerkschaftsbund (Hg.): »Da haben wir uns alle schrecklich geirrt...« Die Geschichte der gewerkschaftlichen Frauenarbeit im deutschen Gewerkschaftsbund von 1945 bis 1960, Pfaffenweiler, 63-129.
- Deutscher Gewerkschaftsbund (Hg.) (1993): »Da haben wir uns alle schrecklich geirrt...« Die Geschichte der gewerkschaftlichen Frauenarbeit im deutschen Gewerkschaftsbund von 1945 bis 1960, Pfaffenweiler.
- DGB (Hg.) (1994): Frau geht vor – in der Wirtschafts- und Strukturpolitik – eine Bilanz der DGB-Frauenoffensive – , Düsseldorf.
- DGB (Hg.) (2003): Doppelter Profit. Chancengleichheit als Wettbewerbsvorteil. Frauen, Männer, Arbeitgeber, Betriebsräte, Unternehmen, Gewerkschaften – von Vielfalt profitieren alle. EinblickMagazin elf, Berlin.
- DGB (2005): Geschäftsbericht der Abteilung Gleichstellungs- und Frauenpolitik im DGB-Bundesvorstand, Berichtszeitraum 2001-2005, erstellt für die 16. DGB Bundesfrauenkonferenz vom 24. bis 26. November 2005 in Berlin, Berlin.
- Dilg, Gudrun (2005): Praxisbeispiel Axel Springer Verlag: Entwicklung und Vernetzung von Sekretärinnen, in: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 4. Aufl., Wiesbaden, 227-230.
- Ebner, Hermann (2004): Weiterbildung von Mitarbeiterinnen, in: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 4. Aufl., Wiesbaden, 205-220.

- Ehlscheid, Christoph/Schild, Armin/Wagner, Hilde (2001): »Da schiebt keiner mehr 'ne ruhige Kugel« Leistungsbedingungen in Angestelltenbereichen, in: Lang, Klaus/Meine, Hartmut/Ohl, Kay (Hg.): Handbuch Arbeit, Entgelt, Leistung. Tarifierung im Betrieb, 3. Aufl., Frankfurt a.M., 438-478.
- Fombrun, Charles, J./Tichy, Noel M./DeVanna, Mary Anne (1984): Strategic Human Resource Management, New York u.a.
- Freudenberger, Herbert/North, Gail (1992): Burn-out bei Frauen, Frankfurt a.M.
- Gherardi, Silvia (1995): Gender, Symbolism and Organizational Cultures, London u.a.
- Giddens, Anthony (1988): Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung, Frankfurt a.M.
- Gieselmann, Astrid/Krell, Gertraude (2004): Diversity-Trainings: Verbesserung der Zusammenarbeit und Führung einer vielfältigen Belegschaft, in: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 4. Aufl., Wiesbaden, 393-412.
- Heinzel, Friederike (1996): Die Inszenierung der Besonderheit. Zur politischen Sozialisation von Frauen in Gewerkschaftspositionen, Bielefeld.
- Holst, Elke (2005): Frauen in Führungspositionen – Massiver Nachholbedarf bei großen Unternehmen und Arbeitgeberverbänden, DIW Wochenbericht vom 19. Januar 2005, 72. Jg., Nr. 3, 49-57.
- Honsberg, Sylvia (2001): Frauenlos. Geschlechterverhältnisse in den Gewerkschaften, Hamburg.
- Huesmann, Monika (2004): Gendertraining-Paradoxien: Wie die Norm der geschlechterparitätischen Zusammensetzung von Trainingsteams dem Ziel der Geschlechtergerechtigkeit entgegenwirkt – ein Diskussionsbeitrag, in: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 4. Aufl., Wiesbaden, 419-425.
- IGM (2002): Stationen auf dem Weg zur Chancengleichheit, Frankfurt a.M.
- IG Metall (2003): Frauen und Männer in der IG Metall. Erster Gender-Bericht der IG Metall, Frankfurt a.M.
- Industriegewerkschaft Druck und Papier Hauptvorstand (o.J.): aktion gerechte eingruppierung, o.O.
- Kanter, Rosabeth Moss (1977): Men and Women of the Corporation, New York.
- Kassel, Brigitte (2001): ... letztlich ging es doch voran! Zur Frauenpolitik der Gewerkschaft ÖTV 1949-1989, hg. von ver.di Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft e.V. und Hans-Böckler-Stiftung, o.O.
- Kay, Rosemarie (2004): Gewinnung und Auswahl von MitarbeiterInnen, in: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 4. Aufl., Wiesbaden, 163-182.

- Klett, Joachim H. (2003): verd.di: Geschlechterdemokratie ist das Ziel – Gender Mainstreaming ist der Weg, in: Jansen, Mechthild M./Römig, Angelika/Rohde, Marianne (Hg.): Gender Mainstreaming. Herausforderung für den Dialog der Geschlechter, München, 188-203.
- Klinzing, Larissa (2001): Und man sieht nur die im Lichte... Ist-Analyse zur Partizipation von Frauen in der GEW, vorgelegt zum Gewerkschaftstag der GEW in Lübeck, Mai 2001, Frankfurt a.M.
- Klinzing, Larissa (2005): Genderbericht der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft: Ist Analyse zur Partizipation von Männern und Frauen in der GEW, vorgelegt zum Gewerkschaftstag der GEW in Erfurt, April 2005, Frankfurt a.M.
- Knapp, Gudrun-Axeli (2004): Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion: Vom Nutzen theoretischer Ansätze der Frauen- und Geschlechterforschung für die Praxis, in: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 4. Aufl., Wiesbaden, 151-159.
- Knoblich, Susanne (1999): »Mit Frauenbewegung hat das nichts zu tun« Gewerkschafterinnen in Niedersachsen 1945 bis 1960, Bonn.
- Krell, Gertraude (1993): Wie wünschenswert ist eine nach Geschlecht differenzierende Personalpolitik? in: Krell, Gertraude/Osterloh, Margit (Hg.): Personalpolitik aus der Sicht von Frauen – Frauen aus der Sicht der Personalpolitik: Was kann die Personalforschung von der Frauenforschung lernen? 2. Aufl., München/Mering, 49-60.
- Krell, Gertraude (1994): Vergemeinschaftende Personalpolitik: Normative Personallehren, Werksgemeinschaft, NS-Betriebsgemeinschaft, Betriebliche Partnerschaft, Japan, Unternehmenskultur, München/Mering.
- Krell, Gertraude (1996): Orientierungsversuche einer Lehre vom Personal, in: Weber, Wolfgang (Hg.): Grundlagen der Personalwirtschaft, Wiesbaden, 19-37.
- Krell, Gertraude (2003): Diskriminierungspotenzial verringern, Gleichstellungspotenzial nutzen. Wie Personalentwicklung die Chancengleichheit von Männern und Frauen fördern kann, in: DGB (Hg.): Doppelter Profit. Chancengleichheit als Wettbewerbsvorteil. Frauen, Männer, Arbeitgeber, Betriebsräte, Unternehmen, Gewerkschaften – von Vielfalt profitieren alle. EinblickMagazin elf, Dezember 2003, 22-23.
- Krell, Gertraude (Hg.) (2004a): Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Krell, Gertraude (2004b): Einleitung: Chancengleichheit durch Personalpolitik – Ecksteine, Gleichstellungscontrolling und Geschlechterverständnis als Rahmen, in: Dies. (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 4. Aufl., Wiesbaden, 15-32.
- Krell, Gertraude (2004c): Managing Diversity: Chancengleichheit als Wettbewerbsfaktor, in: Dies. (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 4. Aufl., Wiesbaden, 41-56.

- Krell, Gertraude (Hg.) (2005): Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies: Analysen aus Organisation, Personal, Marketing und Controlling, Wiesbaden.
- Krell, Gertraude/Carl, Andrea-Hilla/Krehnke, Anna (2001): Diskriminierungsfreie Bewertung von (Dienstleistungs-)Arbeit. Ein Projekt im Auftrag der Gewerkschaft Öffentliche Dienste Transport und Verkehr, hg. vom Bundesvorstand ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft e.V., Stuttgart.
- Krell, Gertraude/Mückenberger, Ulrich/Tondorf, Karin (2004): Gender Mainstreaming: Chancengleichheit (nicht nur) für Politik und Verwaltung, in: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 4. Aufl., Wiesbaden, 75-92.
- Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate (2004): Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft. Eine Befragung des Managements von 500 Unternehmen zur Umsetzung der Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit. Im Auftrag des Deutschen Gewerkschaftsbundes und der Hans-Böckler-Stiftung (Positionen + Hintergründe N°2 Februar 2004, hg. vom DGB, Abteilung Gleichstellungs- und Frauenpolitik), Berlin.
- Krell, Gertraude/Tondorf, Karin (2004): Leistungsabhängige Entgeltdifferenzierung: Leistungslohn, Leistungszulagen, Leistungsbewertung auf dem gleichstellungspolitischen Prüfstand, in: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 4. Aufl., Wiesbaden, 333-350.
- Krell, Gertraude/Winter, Regine (2004): Anforderungsabhängige Entgeltdifferenzierung: Orientierungshilfen auf dem Weg zu einer diskriminierungsfreieren Arbeitsbewertung, in: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 4. Aufl., Wiesbaden, 309-332.
- Landfrauenausschuss des DGB Bayern (Hg.) (2002): »Probieren wir's halt mit dem Weib einmal!« Aus der Geschichte der gewerkschaftlichen Frauenpolitik in Bayern 1945 – 1995, München.
- Lang, Klaus/Mönig-Raane, Margret/Pettersson, Gisela/Sommer, Michael (Hg.) (2004): Die kleine große Revolution. Gender Mainstreaming – Erfahrungen, Beispiele, Strategien aus Schweden und Deutschland, Hamburg.
- Loden, Marilyn/Rosener, Judy B. (1991): Workforce America: Managing Employee Diversity as a Vital Resource, Homewood, Ill.
- Lindner, Oda (1978): Wann sind wir aus dem Schneider? Frauenerwerbstätigkeit und Gewerkschaft Textil und Bekleidung, Berlin.
- Losseff-Tillmanns, Gisela (1978): Frauenemanzipation und Gewerkschaften, Wuppertal.
- Meuser, Michael (2005): Men's Studies – Entwicklung, Konzepte, Diagnosen, in: Krell, Gertraude (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies, Wiesbaden, 267-286.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (1991): Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht, in Garz, Detlef/Kraimer, Klaus (Hg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen, Opladen, 441-471.

- Morgenroth, Christine (1989): Lebenszusammenhang, Arbeitswelt und zwanghafter Prioritätenwechsel – die Verunmöglichung von Utopien, in: Negt, Oskar/Morgenroth, Christine/Geiling, Heiko/Niemeyer, Edzart: Emanzipationsinteressen und Organisationsphantasie. Eine ungenutzte Wirklichkeit der Gewerkschaften? Köln, 89-91.
- Morgenroth, Christine (1996): Die engagierte Frau. Frauen und Interessenorganisationen, Münster.
- Neuberger, Oswald (1990), Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt. Acht Thesen zum Personalwesen, in: Personalführung, 13. Jg., Heft 1, 3-10.
- Oberst, Karen (2003): Von der Geschlechterungleichheit zur Geschlechterdemokratie. Prozessbeobachtung in der Phase der Konstituierung der neuen Organisation „Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft e.V.“ – ver.di – unter besonderer Berücksichtigung des Gender Mainstreaming-Ansatzes, Norderstedt.
- Odiorne, George S. (1984): Strategic Human Resource Management. A Portfolio Approach, San Francisco/London.
- Pasero, Ursula/Priddat, Birger (Hg.) (2004): Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender, Wiesbaden.
- Pfarr, Heide M./Bertelsmann, Klaus (1989): Diskriminierung im Erwerbsleben. Ungleichbehandlung von Frauen und Männern in der Bundesrepublik Deutschland, Baden-Baden.
- Pfadenhauer, Michaela (2002): Auf gleicher Augenhöhe reden. Das Experteninterview – ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte, in: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, Opladen, 113-130.
- Pinl, Claudia (1977): Das Arbeitnehmerpatriarchat. Die Frauenpolitik der Gewerkschaften, Köln.
- Prott, Jürgen (2002): Gewerkschaftssekretär als Beruf (Arbeitspapier 56 der Hans-Böckler-Stiftung), Düsseldorf.
- Prott, Jürgen (2004): Kolleginnen. Verwaltungsangestellte in Gewerkschaftsbüros, Münster.
- Prott, Jürgen/Keller, Axel (2002): Hauptamtliche. Zerreißproben örtlicher Gewerkschaftsarbeit, 2. Aufl., Münster 2002.
- Rastetter, Daniela (2005): Gleichstellung contra Vergemeinschaftung. Das Management als Männerbund, in: Krell, Gertraude (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies, Wiesbaden, 247-266.
- Savage, Mike/Witz, Anne (Hg.) (1992): Gender and Bureaucracy, Oxford.
- Schambach-Hardtke, Lydia (2005): Gender und Gewerkschaften. Der Kampf von Frauen um politische Partizipation im organisationalen Wandel, Opladen.
- Schiek, Dagmar (2004): Was Personalverantwortliche über das Verbot der mittelbaren Geschlechtsdiskriminierung wissen sollten, in: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 4. Aufl., Wiesbaden, 133-150.

- Schein, Edgar H. (1984): Coming to a New Awareness of Organizational Culture, Sloan Management Review, 25 Jg., Winter, 3-16.
- Schulz-Müller, Ilona (2002): Gender im Mainstream von ver.di: Ein Weg in eine geschlechterdemokratische Zukunft?!, in: Bothfeld, Silke/Gronbach, Sigrid/ Riedmüller, Barbara (Hg.): Gender Mainstreaming – eine Innovation in der Gleichstellungspolitik. Zwischenberichte aus der politischen Praxis, Frankfurt/New York, 185-198.
- Staehele, Wolfgang H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., überarbeitet von Peter Conrad und Jörg Sydow, München.
- Straumann, Leila D./Hirt, Monika/Müller, Werner R. (1996): Teilzeitarbeit in der Führung. Perspektiven für Frauen und Männer in qualifizierten Berufen, Zürich.
- Thomas, R. Roosevelt Jr. in Zusammenarbeit mit Marjorie I. Woodruff (2001): Management of Diversity. Neue Personalstrategien für Unternehmen, Wiesbaden.
- Tondorf, Karin/Jochmann-Döll, Andrea (2005): (Geschlechter-)Gerechte Leistungsvergütung? Vom (Durch-)Bruch des Leistungsprinzips in der Entlohnung, Hamburg.
- Tondorf, Karin/Jochmann-Döll, Andrea/Jenter, Anne (2004): Repräsentanz und Beteiligung von Frauen und Männern in Gewerkschaften. (Positionen + Hintergründe N°4 Dezember 2004, hg. vom DGB, Abteilung Gleichstellungs- und Frauenpolitik), Berlin.
- TRANSNET (2002): Stationen auf dem Weg zur Chancengleichheit, Frankfurt a.M.
- Türk, Klaus (1981): Personalführung und soziale Kontrolle, Stuttgart.
- Vedder, Günther/Vedder, Margit (2004): Wenn Managerinnen und Manager ihre Arbeitszeit reduzieren (wollen), in: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 4. Aufl., Wiesbaden, 277-292.
- ver.di (o.J.): Chancengleichheit: vereinbaren – umsetzen – leben in Tarifverträgen, Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Berlin.
- ver.di (2005): Genderpolitischer Datenwegweiser. Handbuch und Hilfestellung zum Umgang mit genderrelevanten Fragen und Daten, Berlin.
- Wolf, Jutta (2004): Praxisbeispiel Commerzbank: Cross-Mentoring, in: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 4. Aufl., Wiesbaden, 221-226.
- Wolfring, Ursel (2002): Ständig Hürden überwinden, in: Landfrauenausschuss des DGB Bayern (Hg.): »Probieren wir's halt mit dem Weib einmal!« Aus der Geschichte der gewerkschaftlichen Frauenpolitik in Bayern 1945 – 1995, München, 71-73.